

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Gennaio-Febbraio 2023 Euro 3,50



TROVIAMO QUELLI BRAVI

ROMPICAPPO ASSUNZIONI
È sempre più difficile individuare personale adatto alle nuove sfide.
Treu (Cnel): «Via dalle scrivanie i dipendenti dei Centri per l'impiego»

SCARONI: L'ATOMO SERVE

«La strada del net-zero è lastricata di compromessi intelligenti»

ROBIGLIO: GRANDE È BELLO

«Così ho accompagnato all'altare quella figlia che è la mia impresa»

SANITÀ, PIÙ DEDUZIONI

Praesidium (Federmanager) chiede supporti all'assistenza

IL PIRELLONE È UTILE

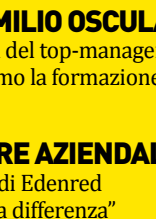
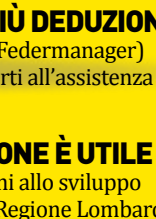
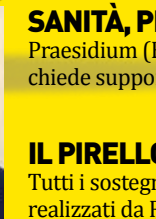
Tutti i sostegni allo sviluppo realizzati da Regione Lombardia

GIAN EMILIO OSCULATI

La rubrica del top-manager
«Rifondiamo la formazione»

WELFARE AZIENDALE

La ricetta di Edenred per "fare la differenza"





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.

L'EUROPA A 2+25 SULLA CASA STAVOLTA È OK



«L'Europa è bella ma non ci vivrei», fa dire Maurizio Crozza, nella sua memorabile imitazione, all'ex "senatore per caso Antonio

DI SERGIO LUCIANO

Razzi", e la feroce battuta torna fatalmente alla memoria assistendo - sia pur da lontano - ai mal di pancia, alle guerre intestine e alle irresolutezze dell'Europa a 27, anzi a 2 (Francia e Germania) + 25. Eppure stavolta, sulla direttiva per l'abbattimento delle emissioni di anidride carbonica che esalano dalle nostre case d'abitazione, quest'Europa sgangherata l'ha detta giusta. Ma andiamo per ordine.

In generale, l'odiosa guerra d'aggressione mosca da Putin contro l'Ucraina, tra i tanti effetti nefasti, ne ha avuto anche uno - collaterale e culturale - sull'opinione pubblica occidentale. L'effetto, cioè, di spegnere le polemiche interne sui tanti, troppi difetti dei nostri sistemi sociali, in nome di un rinato benaltrismo - "siamo ben'altra cosa noi occidentali democratici rispetto a quei barbari sudditi consenzienti di un tiranno" - che trascura l'ovvio, e che cioè molto benessere e molta libertà comportando molti obblighi e molte responsabilità. E dunque se la nostra sanità è stata messa a nudo dal Covid nella sua impotenza, a nulla serve constatare come Sino-vac e Sputnik siano stati due vaccini-burletta,

spacciati da Cina e Russia ai loro sudditi pur di non comprare gli odiati vaccini occidentali... E altrettanto si potrebbe dire per i 750 detenuti su 100 mila abitanti, record negativo degli States, che con 4,96 omicidi su 100 mila abitanti genera 10 volte i morti ammazzati dell'Italia e 12 volte quelli della Cina (ma saranno veri, i dati cinesi?). Per la prima volta, però, il Covid ha compattato l'Europa, determinandola a fare debito comune: bene! Peccato che i 2 Paesi leader, Francia e Germania, si siano subito ridivisi e dietro di loro tutti gli altri. Innanzitutto sul prezzo del gas. La Francia, energeticamente forte grazie al nucleare, che è stata severissima con la Russia; la Germania che lo è stata meno perché più dipendente dal gas russo; la Francia, indebitata ma decisa a ristrutturare il welfare senza spengerlo, e la Germania, in crisi energetica, industriale, informatica e commerciale ma meno indebitata, fobica dell'inflazione e contrarissima al debito comune. La solita maionese impazzita. Che però, miracolosamente, sulla imminente Direttiva che prescriverà alla case di raggiungere il "net-zero" entro il 2050, sta dicendo qualcosa di giusto. E di interessantissimo per l'Italia.

Abbiamo un patrimonio immobiliare straordinario per storia, bellezza e antichità. Qualunque intervento lo abbellisca è oro per il Paese. E per le sue imprese edili. Nell'attuale stesura (provvisoria) della Direttiva, gli immobili che sarebbero coinvolti dall'obbligo di riqualificazione energetica sarebbero 24 milioni. Per una spesa di 60

miliardi all'anno per 10 anni. E chi ce li ha?

Be', intanto le famiglie - proprietarie di case per l'80% circa - ne hanno molti. Poi il bonus del 50% che la Francia sta preparando potrebbe essere un buon livello di sostegno per una spesa che, riqualificando l'immobile e abbassandone i consumi, ne incrementerebbe il valore. Tanto che le banche, erogatrici dei mutui, potrebbero addirittura rifinanziarli perché l'accresciuto valore dei pegni ipotecari legittimerebbe una riduzione del costo del debito, da devolvere magari all'incremento dell'erogato e al differimento del rimborso. Se io, banca, presto 100 mila euro di mutuo a 15 anni per una casa che ne vale 150 mila, se questa casa grazie ai lavori si rivaluta a 180 mila, posso anche erogare più prestito al suo proprietario, no? A dispetto della Bce che già teme per il deprezzamento delle case che invece non verranno ristrutturate, dimenticandosi che potranno non esserlo perché la legge glielo consentirà e quindi si deprezzeranno ma solo un po'.

Poche chiacchiere: l'edilizia è chiaramente una delle industrie trainanti dell'avvenire, e questa direttiva ne rafforza e ne migliora le prospettive. Si tratta di farsi furbi e scrivere meglio le norme: per prevenire le truffe e per impedire la speculazione sui prezzi, il che si ottiene limitando i prezzi ammessi a contributo. Per cui chi vorrà sostituirsi gli infissi potrà farlo senza spendere più di un tot, ma se vorrà le persiane di brillanti, dovrà pagarselo di tasca sua.

IL CORSIVO

L'ALLARME TRASCURATO SUL CAPITALE UMANO (E UNA NUOVA GRANDE FIRMA)

La cover-story di questo numero di *Economy* è dedicata ad un dramma ancora relativamente sotto traccia: la crescente difficoltà delle imprese a reperire il personale di cui hanno bisogno. Mancano le competenze giuste, quelle avanzate: digitali, soprattutto, ma in generale tecnologiche; e mancano anche le risorse necessarie alle funzioni umili, che essendo poco pagate non attraggono la generazione "Yolo" (you only live once, si vive una sola volta), che preferisce starsene sul divano di casa se papà paga ancora o prendere il reddito di cittadinanza se Conte garantisce il reddito; e comunque preferisce non sbracciarsi. Ci sono soluzioni magiche a questa piaga? Neanche una. Per riformare i giovani

bisognerebbe avere una meravigliosa macchina del tempo, tornare al '67, azzerare il biennio successivo e riproporre, aggiornata all'oggi nelle specialità e nei contenuti, una scuola (pubblica, aperta a tutti) dove si potrebbe insegnare ancora, aspettandosi che gli studenti apprendessero e fossero poi disposti a dimostrare l'avvenuto apprendimento, pena la bocciatura. Utopia. Si deve sopperire con la formazione aziendale e con una paziente, approfondita e costosa opera di ricerca e **selezione** dei talenti. Oltre ai dati che la nostra inchiesta espone, alle come sempre illuminate indicazioni del superesperto italiano di problemi del lavoro - **Tiziano Treu** - del tema si è occupato anche, al suo esordio come rubricista

di *Economy* con la testatina "Business partner" un nome di prima grandezza del firmamento manageriale e imprenditoriale italiano: **Gian Emilio Osculati**. Per dieci anni capo di McKinsey in Italia - è stato lui a "farla gande" - ma anche amministratore delegato di Banca d'America e d'Italia (poi Deutsche Bank Italia), di Intesa San Paolo Vita, presidente di Eurizon, poi di Banca Progetto ed oggi imprenditore finanziario in proprio, Osculati arricchisce con la sua firma la già pregiatissima squadra dei nostri editorialisti. E ricorda le cause remote di quest'evaporazione dei talenti in Italia: una "mala-educazione" che andrà bilanciata con pazienza e, ahimé, in tempi assai lunghi. (s.l.)

gennaio - febbraio 2023

COVERSTORY

- 015 **LAVORO E MISMATCH**
AAA soluzione cercasi
- 020 **TIZIANO TREU**
Investiamo sui giovani
- 022 **LITTLER**
I margini di manovra delle aziende
- 024 **EDENRED**
È il welfare che fa la differenza



RUBRICHE

- 010 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 011 **BUSINESS PARTNER**
di Gian Emilio Osculati
- 096 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello
- 097 **LE RAGIONI DELL'ETICA**
di Giuliana Gemelli
- 098 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis
- 099 **CONFPROFESSIONI**
Professioni, si naviga a vista
- 101 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone
- 102 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 102 **QUI MIAMI**
di Antonio Acunzo
- 104 **CI PIACE, NON CI PIACE**
I promossi e i bocciati del mese



ECONOMY & POLITICA

- 012 **PAOLO SCARONI**
La strada verso il net zero
è lastricata di buoni compromessi

COMUNICARE L'IMPRESA

- 109 **PROFESSIONISTI**
Poche chiacchiere, ci sono le norme Uni
- 112 **ADVERTISING**
Il digital non rende
- 113 **ELICASY**
Sbatti il marchio in prima pagina
- 114 **ALPITOUR WORLD**
Anatomia di un rebranding
- 116 **SOSTENIBILITÀ**
Alla larga dal greenwashing



APPROFONDIMENTI

- 083 **UOMINI & DENARI**
di Alfonso Ruffo
- 084 **FIFO SANITÀ CONFCOMMERCIO**
Little pharma, grande guaio
- 086 **ECONOMIA POLITICA**
Quelle disuguaglianze che fanno bene
- 089 **LIUC**
Alla scoperta del cost management
- 090 **SILVER ECONOMY**
Longevità+tecnologia= agetech
- 092 **POLITICA**
La "locomotiva" alimenta le macchine
- 094 **LETTURE**
Quegli indissolubili legami
- 106 **SHORT STORIES**
Pillole di economia reale



GESTIRE L'IMPRESA

- 027 **OPEN INNOVATION**
Il digitale che non ti aspetti
- 032 **DXC TECHNOLOGY**
La filosofia della dematerializzazione
- 034 **WOLTERS KLUWER**
La crescita corre sul digitale
- 035 **CRÉDIT AGRICOLE**
L'open banking si fa strada nel fintech
- 036 **SACE**
Le Pmi vanno all'estero
- 038 **PROMOS ITALIA**
Una spinta strategica sui mercati
- 040 **FEDERMANAGER**
Quel welfare strategico da incentivare
- 042 **4.MANAGER**
Una nuova scuola per imprenditori
- 043 **L'INTERVENTO**
Prove tecniche di governance familiare



TALENTI DELLO SVILUPPO

- 121 **FOOD**
Se vegano fa rima con gourmet
- 123 **CFC LEGAL**
Rottamazione e dintorni
- 124 **GRUPPO ECP**
Sanità, la sfida digitale
- 125 **RECROWD**
Il social lending mette su casa
- 126 **GRUPPO SANTA MARIA**
Credito easy con l'IA
- 127 **MARE GROUP**
L'AI innova a costo zero
- 128 **ECONOMY+**
Il valore aggiunto dell'imprenditoria



QUADRIVIO GROUP

- INDUSTRY 4.0 FUND -

Settore Manifatturiero e Settore dei Servizi

Il fondo
di Private Equity
che investe
nell'innovazione
tecnologica
e nella transizione
digitale delle PMI
italiane

industry4zerofund.com | quadriviogroup.com

Aziende partecipate





SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

- 045 **NUOVE REGOLE**
D'ora in poi si gioca a carte scoperte
- 048 **AMAPOLA**
Addio al bilancio di sostenibilità
- 050 **EURIZON**
Dietro le quinte dei fondi Esg
- 052 **GENERALI REAL ESTATE**
Anche il mattone dev'essere green

STORYLEARNING

- 069 **COSTA EDUTAINMENT**
La formula magica dell'edutainment
- 072 **GRUPPO EBANO**
L'impresa da accompagnare all'altare
- 076 **VAILLANT**
Oggi le pompe di calore, domani l'idrogeno
- 078 **UNIONCAMERE**
L'Italia vista dal mare è ancora più attrattiva
- 080 **STARPOOL**
L'elisir di lunga vita



VITA DA MANAGER

- 131 **MICROLEARNING**
Il nuovo sapere si somministra in pillole
- 134 **METE**
Quella storia segreta sul Garda
- 136 **BE HIPPO**
Basta un'app per generare fiducia
- 137 **MOTORI**
Sopravvivere all'elettrificazione forzata
- 138 **REGIMENTAL**
a cura di Monica Setta

FINANZIARE L'IMPRESA

- 055 **CAPITAL MARKET**
Un piano per entrare nell'Elite
- 058 **ASSOPOPOLARI**
Quelle "antenne" sul territorio
- 060 **EXPERIAN**
L'impronta digitale dà i punti all'impresa
- 062 **FLEAP**
Il digital native bond
- 063 **WORKINVOICE**
L'invoice credit contro la crisi che morde
- 064 **ANDAF**
L'Ue va verso la tassonomia sociale
- 065 **AIFI**
I capitali che spingono le imprese
- 066 **RSM**
Il Temporary Framework dà respiro alle Pmi



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

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile
Sergio Luciano

Vicedirettrice Marina Marinetti

Caporedattore Francesco Condolucci
(responsabile www.economygroup.it)

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

Hanno collaborato
Mario Abis, Antonio Acunzo, Ugo Bertone,
Giuseppe Consentino, Laura De Lisa,
Cinzia Ficco, Giovanni Francavilla, Giuliana
Gemelli, Andrea Granelli, Emanuele
Lumini, Marco Muffato, Emanuela Notari,
Franco Oppedisano, Gian Emilio Osculati,

Vincenzo Petraglia, Luca Pulli, Adriana
Rosa, Giandomenico Salvia, Monica Setta,
Gloria Valdonio, 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;
Conprofessioni; Federmanager;
Università Liuc; Consiglio nazionale
dell'Ordine dei consulenti del lavoro

Numero chiuso in redazione il 27/01/2023

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

Presidente e A.D.
Giuseppe Caroccia

Consiglieri
Costantino Baldissara,
Sergio Luciano

Editore incaricato
Alfonso Ruffo

Direzione amministrativa
Maria Marasco

Direzione marketing
Fernanda Rossetti
fernanda.rossetti@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

“We drink
the stars!”

**TRUST
DH
ITALIA**
TDHI INTERNATIONAL

“Ci siamo innamorati di lui, e
delle stelle che possiede. Bevilo
con noi e ti sentirai parte di un
viaggio.”

www.tdhi-italia.com



www.iomazzucato.it

NASCE L'HUB EDILIZIA, COSTRUZIONI & REAL ESTATE

di *Andrea Ballone*

Non ci poteva essere un'inaugurazione migliore per l'Hub multimediale dell'Edilizia, Costruzioni & Real Estate di **Economy Group**, che quella che si è tenuta a Palazzo Lombardia a Milano. A ad accogliere la nuova iniziativa dedicata al mondo delle imprese nel campo dell'edilizia e delle costruzioni, c'era con un parterre di ospiti appartenenti al mondo della politica, dell'imprenditoria e del real estate. A fare gli onori di casa il direttore Sergio Luciano, che ha aperto i lavori dell'evento "Immobiliare Innovativo per un'Italia che cresce".

Troppe leggi non aiutano il settore

Fin dalle prime battute l'evento è entrato nel vivo con l'intervento del sottosegretario di Stato al Ministero dell'Economia e delle Finanze **Federico Freni**, che ha parlato dell'ipertrofia normativa del settore immobiliare italiano. «L'obiettivo – ha detto – deve essere dunque quello di avere anche in questo settore una normativa chiara e soprattutto stabile. Senza stabilità e senza certezza nessuno investirà nel nostro Paese. Chi investe ha bisogno di sapere che in un modo si comincia e in quel modo si finisce». Gli ha fatto eco la presidente di Assoimmobiliare **Silvia Rovere** che ha incentrato il proprio intervento sulla politica dei bonus: «La politica economica – ha sottolineato – dovrebbe essere di medio periodo, andare oltre la norma ed essere associata al tema dei bonus. Non è solo un fatto di sostenibilità, ma anche di risparmio energetico. Io sento parlare di diversificazione e quasi mai sento un politico che dice di rimodernare lo stock immobiliare». Sul tema si è speso anche il presidente Anci **Ciro Buonaiuto** ed è intervenuto l'assessore alla casa e Housing Sociale di Regione

Lombardia **Alan Christian Rizzi**, che ha spiegato: «In Lombardia con il Superbonus abbiamo fatto la riqualificazione di tanti immobili di edilizia residenziale pubblica, se avessimo la proroga Milano potrebbe riqualificarne anche di più. Nel 2019 è stata approvata una legge di rigenerazione urbana che dà una serie di premialità. Tantissime zone in periferia e di alcuni comuni che hanno bisogno di questi sostegni e queste leggi. Andare in questa direzione è opportuno e doveroso». Un'indagine presentata in anteprima da Mario Abis sociologo e presidente di Makno ha poi fotografato i fabbisogni e attese degli italiani e dei giovani in relazione ai nuovi modi di abitare.

Come sarà l'edilizia del futuro

A Milano non si può non parlare di edilizia e costruzioni, senza chiamare **Stefano Boeri**, architetto e presidente della Fondazione La Triennale di Milano, che ha messo sul tavolo proposte concrete in chiave di sostenibilità: «Dobbiamo cercare di capire come sul tema della sostenibilità ambientale si possano creare dei terreni comuni. In Italia ci sono 12 milioni di immobili, otto milioni dei quali sono edifici costruiti del dopoguerra, in particolare nel periodo che va dagli anni '70 e '80. In parte si tratta di costruzioni abusive, che sono inadeguate dal punto di vista energetico, spesso sono degradate e sono costruite con materiali non idonei. Una grande sfida è quella di realizzare un'operazione nazionale di sostituzione degli edifici: avrebbe un significato assai importante per l'economia, che comprende fasce di produzione, come la filiera degli arredi e del legno, ma anche il mondo delle professioni e le piccole e medie imprese». Al momento è proprio la legislazione che non favorisce questo tipo di intervento: «Se oggi viene demolito un edificio desueto, energivoro e brutto si devono pagare per la seconda volta gli oneri di urbanizzazione. In più occasioni ho proposto di abolire questo obbligo».



Sopra, il panel moderato dal direttore di Economy Sergio Luciano.
A destra, il secondo panel moderato dalla vicedirettrice di Economy Marina Marinetti





3 panel

Il panel moderato dal caporedattore di Economy **Francesco Condoluci**, autore (a destra) anche di una serie di videointerviste



Un mercato sempre più dinamico

Si è entrati nel vivo delle tematiche di mercato con il panel, moderato dal direttore di Economy **Sergio Luciano**, dedicato all'analisi di domanda e offerta nel comparto delle costruzioni, che ha visto la partecipazione di **Davide Albertini Petroni**, a.d. di Risanamento S.p.A, **Giovanni Amato**, co-fondatore del Gruppo Renovars, **Paolo Bottelli**, fondatore e a.d. di Kryalos Sgr, **Federica Brancaccio**, presidente di Ance e **Giovanni Pelazzi**, presidente di Argenta Soa.

Il panel successivo – moderato da **Marina Marinetti**, vicedirettrice di Economy – è stato focalizzato sugli operatori e sulle aziende che stanno investendo nel futuro del mattone ha visto la partecipazione di **Christian Motola**, head of asset management P3 Italy, che ha spiegato: «La logistica è il asset di sviluppo su cui oggi si sta puntando alla luce di un settore sempre più 4.0 e ormai sono gli stessi territori a valorizzare l'immobiliare di tipo logistico». Nello stesso tavolo **Roberto Busso**, a.d. di Gabetti Property Solutions, che ha fornito uno spaccato di quello che è stato in questi anni il mondo del mattone: «Il mattone è sempre lo stesso da anni – ha spiegato – quello che è cambiato è il modo di fruirlo la progettualità e tutto questo che ci ruota attorno. Oggi gli operatori devono fare come i bambini con le scatole di Lego con i mattoncini prima seguono le istruzioni poi innovano e costruiscono qualcosa di nuovo». **Marina Concilio**, a.d. di Agire, ha spiegato invece come «Negli anni si sono aggiunti sempre più servizi e nuovi modi di erogarli prima i clienti cercavano un outsorcer e adesso un partner» e infine **Filippo Salis**, a.d. di Sfre, ha acceso i riflettori sulla logistica dell'ultimo miglio «Che è un'ottima occasione per riqualificare strutture ai margini dei centri abitati. Non solo la logistica diventa sinonimo di sostenibilità. Nel nostro Casei Gerola abbiamo ottenuto la certificazione Leed Platinum con 90 punti, il record in Europa».

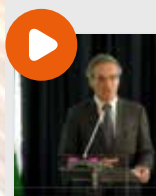


Nasce l'Hub crossmediale "Edilizia, Costruzioni e Real Estate"

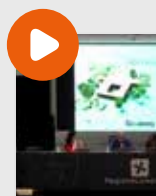
Così cambia il real estate

I servizi che trasformano il real estate sono stati il tema principale del terzo panel – moderato da **Francesco Condoluci**, caporedattore di Economy – in cui si sono confrontati **Stefano Bellintani**, professore associato del Politecnico di Milano Dabc e Real Estate Center, che ha spiegato che «Oggi si ha una casa diversa rispetto al passato e si andrà verso dei prodotti all'inizio sempre più articolati». **Francesca Cassani**, amministratore di Titiro Digital, ha presentato l'app lanciata dalla sua azienda, che riunisce in un'unica soluzione tutti i sistemi per la gestione del building, delle amenities e dei servizi, mentre **Andrea Giacotto** senior corporate advisor di Cerved, ha spiegato come «Gli immobili dovranno essere sempre più sostenibili dal punto di vista della gestione del consumo». Al panel hanno partecipato anche **Ivan Moroni**, ceo di Tokbo, parte del gruppo Arvati, e **Francesca Zirnstein**, direttore generale di Scenari Immobiliari. Hanno concluso l'evento le interviste di Francesco Condoluci a **Davide Grossi**, head of Real Estate di Mamacrowd, e a **Fabrizio Zichichi**, project director Lendlease.

RIVEDI L'EVENTO



Sezione mattutina



Sezione pomeridiana

È venuto il momento di contrastare l'adorazione magica delle tecnologie



di Andrea Granelli

Una recente copertina dell'Economist riporta la nostra attenzione a un tema spesso dimenticato ma molto importante: la presenza del pensiero magico che tende ad attribuire a persone e tecnologie un potere molto maggiore di quello che sono in grado di fornire.

L'immagine – come spesso accade su quelle copertine – è potente ed efficacissima: si vede infatti il classico coniglio che appare nel cappello a cilindro del prestigiatore; ma è un coniglio ferito e ammaccato, evidentemente non più in grado di far credere che con un colpo di bacchetta magica si possano risolvere i problemi che ci attanagliano. Questa propensione umana – nei fatti una vera e propria bias cognitiva – non vale solo nella politica, con la disperata ricerca dell'uomo forte, ma si applica anche al settore delle tecnologie, nella ossessiva ricerca della tecnologia magica che risolve tutti i problemi, oltretutto senza effetti collaterali.

Fu una grande intuizione di Gartner Group comprendere che dietro ogni innovazione c'è sempre un hype, un'illusione potente, tenace e spesso autocostruita (ma comunque rinforzata dai fornitori di tecnologie e dai finanziatori di tali aziende che sanno come influire sui media mainstream) che fa sì che creiamo aspettative tecnologiche che vanno molto oltre quanto la nuova tecnologia è in grado di dare. Questo pensiero magico è pericoloso non solo per la delusione che necessariamente comporta – tanto più cocente quanto più alte e irrealistiche sono le illusioni – una volta che la tecnologia si manifesta nelle sue capacità e limiti. Ma lo è anche perché inquina la razionalità dei meccanismi decisionali nel nostro modo di valutare le cose. E, a ben vedere, questo modo di ragionare non è così lontano dal movimento “no-X” e dal suo parente stretto: il complottismo. Dai commenti sui media mainstream che stanno accompagnando il lancio di chatGPT mi sembra che stiamo ricadendo nello stesso errore. Il tema è dunque più generale. Stiamo partendo da considerazioni su un prodotto specifico – la chatGPT – ma di fatto ciò che serve è un approccio più sistematico e corretto sulla valutazione tecnologica che eviti di cadere nei due estremi su cui spesso il dibattito si polarizza: i tecno-fan adoratori dell'innovazione in tutte le sue manifestazioni e i tecno-fobici, retrogradi, conservatori dello status quo e avversatori del futuro e del progresso. Questo semplificare questioni complesse in schemi binari – tecnica adorata da alcuni politici (“o con me o contro di me”) – è



chiamata dai retori fallacia del falso dilemma ed un virus che contamina i ragionamenti e annichisce le possibilità di convergenza tra diversi punti di vista. Si tratta piuttosto di sviluppare e diffondere un approccio che consenta a chi ama l'innovazione ed è curioso, di imparare a non farsi abbindolare dalle false chimere, spesso alimentate dai molteplici interessi dietro l'innovazione tecnologica. Ci vuole cautela nel buttarsi su cose di cui non abbiamo capito tutto. Ci sono allora due filoni di pensiero – molto diversi fra di loro – che possono però aiutarci in questo percorso. Il primo è riconducibile alla cultura “slow”, che non si applica solo al cibo ma sta diventando una sorta di fermiamoci-e-riflettiamo-prima-di-decidere per contrastare la fretta tipica delle persone imprudenti e superficiali. È giusto ricordare che la prudenza era una delle doti più importanti dei leader (oltre a essere una delle quattro virtù cardinali). Come non ricordare il potente libretto “L'arte della prudenza” scritto a metà del Seicento dal gesuita Baltasar Gracián. Essere prudenti non vuol dire essere timorosi e procrastinare sine die possibili decisioni e azioni. Vuol dire, invece, decidere nel momento opportuno – cogliendo quello che i Greci chiamavano kairós – e agire poi senza tentennamenti e con assoluta determinazione. È la frettezza, l'impazienza, dunque, il vero male.

Il secondo filone è debitore di grandi pensatori come ad esempio Popper e deve al filosofo Hans Jonas la sua formulazione più efficace, detta Principio di precauzione. Si tratta di riapplicare in modo sistematico il pensiero critico anche all'innovazione tecnologica. Pensiero critico non per creare alibi al non fare, ma per costruire su fondamenta solide. Lo diceva Cartesio nelle sue Meditationes de prima philosophia – “Il dubbio è l'origine della saggezza” – e lo riprende in modo icastico Bertrand Russell (Storia della filosofia occidentale): “Il problema dell'umanità è che gli sciocchi e i fanatici sono estremamente sicuri di loro stessi, mentre le persone più sagge sono piene di dubbi”.

Il mismatch? Questione di mala-educazione

L'offerta c'è: quello che manca è la domanda. Ma per colmare il gap sul mercato del lavoro occorre far leva sull'approccio educativo delle nuove generazioni e sul sistema scolastico, prima che sia troppo tardi



di Gian Emilio Osculati

Il tema è ormai sui tavoli più importanti, sia di Confindustria che del Governo: le aziende cercano risorse offrendo un posto di lavoro ma non trovano i profili richiesti. L'offerta di lavoro rimane inevasa, le aziende soffrono, la disoccupazione giovanile rimane alta, il momento del primo impiego si sposta sempre più in là, i contributi previdenziali versati a vita intera decrescono, gli stipendi e i salari medi di ingresso rimangono bassi, molto al di sotto della media europea. I dati ufficiali certificano una situazione drammatica, nella quale circa il 40% della domanda di lavoro non trova un'offerta adeguata. È un dato del tutto insopportabile, specie in una situazione come la nostra dove la disoccupazione giovanile supera il 30%. I governi, sia vecchi che nuovi, si sono sbracciati nell'offrire sgravi contributivi alle aziende che assumono. Se però la domanda non trova riscontro nei profili che ricerca, a ben poco valgono gli incentivi. Ma andiamo con ordine. Il problema in discussione ha delle chiarissime cause. E non si risolve se non se ne rimuovono le cause. Senz'altro, la prima causa sono i genitori stessi dei nostri giovani. In essi manca o la consapevolezza o l'accettazione che il mondo è cambiato, se non entrambe. Il mito del posto fisso e di un mondo dove ci sono solo diritti è duro a morire, mentre è bene che sia velocemente sostituito dalla dura realtà. Occorre accettare che il mondo del lavoro è competitivo e che lo sarà sempre di più in futuro. L'unica certezza deve essere che ogni mattina che arriva occorre prepararsi a correre, e tanto, perché posizioni di rendita non ce ne sono. Occorre comprendere che l'investimento in professionalità, in uno con l'impegno profuso, è la chiave del successo. Occorre spiegare bene che se il lavoro non è sufficiente nella geografia intorno a casa occorre andare a trovarlo, ovunque esso sia.



**L'INVESTIMENTO
IN PROFESSIONALITÀ
È LA CHIAVE DEL SUCCESSO**

Non sono, purtroppo, sicuro che quello descritto sopra sia esattamente quanto i genitori di oggi stanno dicendo ai propri figli. Il genitore che critica il professore quando il proprio figlio non va bene a scuola difficilmente inculcherà nelle nuove generazioni l'etica della performance e dell'impegno.

Oltre ai genitori c'è il tema della scuola. Le università sono affaticate da tanti corsi di laurea quasi totalmente inutili, spesso con pochissimi iscritti, ideati per offrire un posto da docente ad assistenti ai quali il barone di turno deve qualcosa. Il Ministero della Pubblica Istruzione non sembra avere il ruolo guida che dovrebbe avere. Non molti anni fa al Politecnico di Milano fu impedita la realizzazione di un corso di laurea in lingua inglese proprio perché era in lingua inglese. Con tutto il rispetto che dobbiamo ai nostri classici, non si comprende perché le materie classiche egemonizzino tanti corsi di studio, quando invece occorre produrre "cittadini del mondo" con le necessarie abilità linguistiche e personale scientifico – tecnico ad alta qualificazione matematica. Infine, gravissimo, i due indicatori fondamentali di performance di un sistema scolastico e di una singola scuola sono e rimangono praticamente ignorati: la misurazione della preparazione degli studenti contro un benchmark internazionale e la misurazione del "time to a job" sono concetti del tutto estranei alle nostre scuole. In Bocconi, ricordo, il tema del "time to a job" veniva accuratamente misurato e discusso già 15 o più anni fa. Non a caso la Bocconi è oggi la Bocconi. In ultimo, il tema degli incentivi. Oggi la strategia degli incentivi varata dai governi che si sono succeduti nel tempo mira a "spingere" le imprese ad assumere, contenendo od azzerando gli oneri previdenziali sui nuovi assunti. Ben vengano gli incentivi sui contributi, ma credo sia ora di chiedersi se non sia più utile "spingere" i giovani verso le aree dove l'offerta di lavoro è più abbondante, creando incentivi a spostarsi dove c'è lavoro. Il caso più eclatante è Milano, che ha una domanda di lavoro inevasa di dimensioni gigantesche. Trasferirsi a Milano ha però costi proibitivi. Forse è il caso di aiutare, almeno nei primi mesi, chi si sposta. Ne guadagnerebbero tutti.

Tutto sommato, il mismatch tra domanda e offerta di lavoro non è un problema semplice da risolvere. Ma siccome sono in gioco sia la disoccupazione giovanile sia la crescita delle aziende italiane non c'è alternativa: una soluzione va trovata. Impossibile agire in tempi brevi sulla leva "genitori". Tocca a governo e scuole. Presto, please.

LA STRADA VERSO IL NET ZERO È LASTRICATA DI BUONI COMPROMESSI

Non solo non si azzereranno le emissioni dall'oggi al domani, ma occorre guardare in faccia la realtà, aprendo al nucleare e ridimensionando le aspettative sulle rinnovabili (o coinvolgendo Paesi meno sensibili al tema). Parola di Paolo Scaroni, che dopo aver guidato Enel ed Eni oggi è deputy chairman di Rothschild & Co.

di Sergio Luciano

«C'È UN TEMA CHE È BENE SPIEGARE: NON C'È NESSUNA CONTRADDIZIONE TRA TRANSIZIONE ENERGETICA FINALIZZATA ALLA PROGRESSIVA RIDUZIONE ED ALL'AZZERAMENTO DELLE EMISSIONI DI CO2 E QUANTO DOBBIAMO FARE PER AFFRONTARE LA CRISI ENERGETICA CHE STIAMO VIVENDO. DOBBIAMO ANZI ACCENTUARE L'IMPEGNO A PRODURRE ENERGIA VERDE, PRIVA DI EMISSIONI DI CO2. Ben venga tutto quello che ci avvicina a quest'obiettivo, che contribuisce anche alla nostra indipendenza energetica. Ma dobbiamo tener conto del fattore tempo». Paolo Scaroni, oggi deputy chairman di Rothschild & Co., è stato amministratore delegato dell'Enel dal 2002 al 2005 e poi per tre mandati dell'Eni, fino al 2014, nove anni durante i quali il patrimonio netto del gruppo petrolifero controllato dallo Stato è passato da 39 a 61 miliardi distribuendo 36 miliardi di dividendi, dei quali 12 al Tesoro, ed è considerato uno dei massimi esperti al mondo del mercato degli idrocarburi e dell'energia in genere.

Cosa intende con "fattore tempo", dottor Scaroni?

La transizione energetica è una scelta irrinunciabile ma richiede tempo per giungere ai suoi obiettivi. Se oggi in Italia potessimo moltiplicare per 10 i pannelli fotovoltaici e le pale eoliche installate, potremmo drasticamente ridurre le importazioni di combustibili fossili. Ma purtroppo non possiamo immaginare scenari irrealistici o forzature del nostro costume di vita, a meno che non si decida, tutti insieme, di rinunciare a riscaldare casa o viaggiare in auto o in aereo...

Però intanto l'impennata dei prezzi ci ha travolti. Da dove è nata?

Da lontano. Le indicazioni strategiche assunte

dalla Cop 26 di Glasgow a fine 2021 hanno indotto molti operatori dell'energia a ridurre le esplorazioni per la ricerca di nuovi giacimenti e ad estrarre meno idrocarburi. Questa minore estrazione non è stata compensata da un simmetrico aumento di produzione da fonti rinnovabili e tutto ciò ha implicato la crescita del prezzo degli idrocarburi.

Altro che transizione...

No, la transizione ci sarà, ma ci sono tempi tecnici da accelerare il più possibile, non basteranno pochi anni.

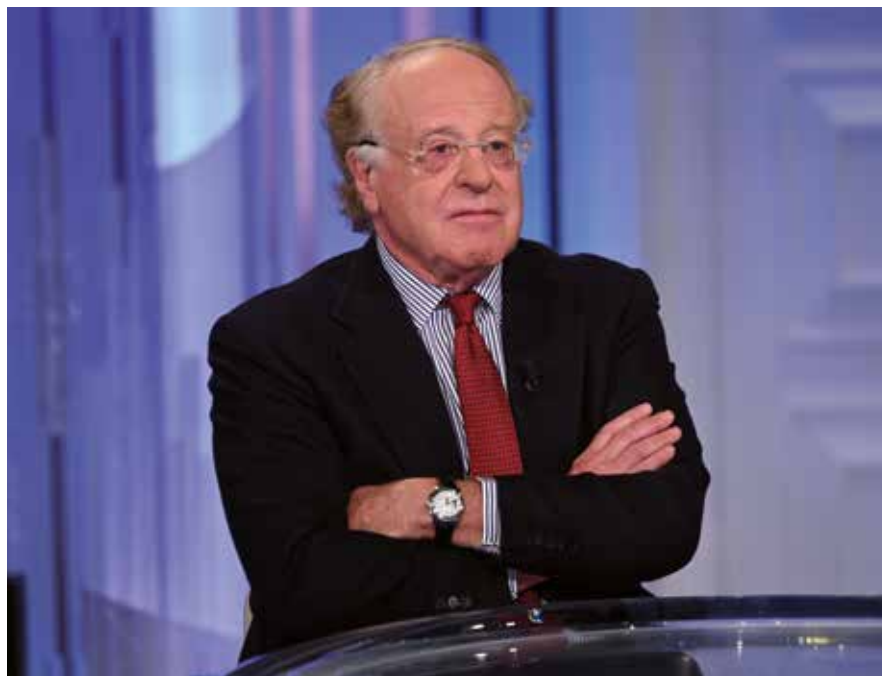
Peraltro a Glasgow si parlò di bandire il gas e il nucleare, scelta che la Commissione europea volle ratificare nel dicembre successivo, salvo dover tornare sui propri passi

con la tassonomia definitiva sotto l'imperversare della crisi energetica...

Sì, a Bruxelles si è deciso di assumere una posizione più saggia, e il nucleare è stato ricompreso, su spinta non solo della Francia, tra le tecnologie ammesse per raggiungere l'obiettivo delle emissioni zero nel 2050. E il mondo ha ripreso a investire nel nucleare. Non solo in Francia ma anche in Finlandia, Giappone, Inghilterra e molti altri Paesi.

L'Eni è entrato nella ricerca per la fusione nucleare, il cosiddetto nucleare sicuro...

Che è però sul piano operativo un obiettivo ancora lontano. C'è chi pronostica risultati a 10 anni, io temo sia un po' ottimistico. Ma sia chiaro: nel mondo sta ripartendo



la corsa al nucleare tradizionale, anche se di nuova generazione. Anche negli Usa è ripartito il nucleare, mentre in Cina e in India non si era mai fermato. L'energia nucleare presenta una serie di grandi vantaggi: innanzitutto si può produrre tanta elettricità consumando poco suolo mentre le rinnovabili occupano molto territorio. E poi il nucleare produce sempre, non dipende dalle condizioni meteorologiche. Il tutto producendo zero emissioni...

Parliamo di gas. Che ne pensa della situazione delle forniture e dei prezzi?

Per non avere più bisogno del gas russo, l'Europa deve mettere in conto che il prezzo del gas che consumerà sarà tra il doppio e il triplo di quello americano per i prossimi vent'anni: oggi è il quadruplo. Ci siamo insomma costruiti un'Europa con prezzi del gas e dell'elettricità nettamente più alti di quelli americani, che avrà conseguenze importanti per il nostro settore industriale. Il nostro continente dovrà attrezzarsi per vivere in quella situazione,

“

**NON POSSIAMO
IMMAGINARE
SCENARI
IRREALISTICI
O FORZATURE
DEL NOSTRO
COSTUME
DI VITA**

trovando contromisure, perché altrimenti tutti i settori industriali energivori tendranno a spostare i loro investimenti negli Usa.

Dunque le sanzioni – per sacrosante che siano sul piano morale ancor prima che politico – sono un enorme costo... E viene in mente che se la Russia vende alla Cina il petrolio che non vende più all'Europa, la quale acquista dall'Arabia il petrolio che quest'ultima non vende più alla Cina, si tratta solo di una partita di giro...

No, le sanzioni mordono anche la Russia perché i suoi nuovi clienti pagano il loro petrolio a prezzi molto inferiori a quelli che pagavamo noi. La strategia della Nato è stata un successo. Per il gas è diverso: senza gasdotti verso l'Asia la Russia oggi non può sostituire il cliente Europa.

Nel frattempo in Italia è scattata la caccia allo speculatore...

È un classico: quando in Italia c'è un aumento di prezzo tutti se la prendono con la speculazione. Credo proprio che non c'entri nemmeno il famigerato mercato di Amsterdam. La verità è che per scelte ambientali e il conflitto in Ucraina i prezzi sono ripartiti e stiamo trasferendo denaro ai Paesi produttori di petrolio e di gas. Il modo migliore per ridurre i prezzi è la riduzione della domanda, ed è quel che è avvenuto nel mercato del gas: grazie a un microfenomeno che è stata la capacità degli europei di tagliare un po' di consumi e grazie a un macrofenomeno che sono state le temperature in questo autunno-inverno caldissimo abbiamo davvero ridotto il consumo del gas.

Ma ci arriveremo alle emissioni-zero nel 2050?

Solo a patto di elettrificare le nostre economie. Per darle un'idea, noi europei oggi, fatto 100 il totale dell'energia che consumiamo, solo il 20% è elettrico mentre l'80% è energia da idrocarburi che bruciamo. Per arrivare al net-zero dovremo elettrificare

almeno il 50% dei nostri consumi energetici. Questo prevede reti, infrastrutture, accumuli che dobbiamo realizzare. Ci sono poi consumi energetici che non possono essere sostituiti dall'elettricità. Aeroplani elettrici per ora non se ne vedono... Per gli impieghi che richiedono alte temperature abbiamo bisogno di un combustibile analogo al gas, per esempio l'idrogeno. Naturalmente l'idrogeno deve essere prodotto da fonti rinnovabili. Ma come si fa a produrre idrogeno verde?

Già: come si fa?

Bisogna essere in grado di produrre molta elettricità da rinnovabili (sole, vento o nucleare) e utilizzare questa elettricità per rompere la molecola dell'acqua e estrarne idrogeno verde.

Quanta elettricità prevede nel settore dei trasporti?

Per quanto riguarda il trasporto leggero, mi sembra che stiamo facendo passi avanti. Ci vorrà tempo, ma ricordiamoci sempre che l'auto elettrica è verde. Se facciamo come in Cina, dove si vendono molte auto elettriche ma il 65% dell'elettricità è prodotto da carbone, siamo da capo. D'altra parte mentre noi stiamo parlando, in Europa tutte le centrali a carbone stanno andando a pieno regime. Quando guidiamo le nostre auto elettriche e ci sentiamo verdi, ricordiamocelo: quasi certamente, l'energia elettrica che ci muove è stata prodotta anche emettendo CO₂. Per quanto riguarda i trasporti pesanti, ho l'impressione che l'elettrico soffra un vincolo addizionale perché oggi le batterie pesano talmente tanto da diventare un problema. Pensi che le batterie di una berlina elettrica efficiente oggi pesano 540 chili. Immaginiamoci quanto dovrebbero pesare le batterie di un camion a rimorchio. Quindi il trasporto pesante elettrico senza miglioramenti tecnologici, soprattutto nelle batterie, non lo vedo facile.



sicurezza



Sara, assicurazione dell'ACI dal 1946.



tecnologia



La scatola nera connessa all'app
che premia il tuo stile di guida.

risparmio



Canone del telepedaggio incluso.

Sara è l'assicurazione dell'ACI dal 1946. Per questo, da sempre, mette al centro la tua sicurezza su strada e ti offre soluzioni innovative. Scegli la tecnologia delle polizze auto che ti fa risparmiare con la scatola nera o il canone del telepedaggio incluso. **Sara Assicurazioni e ACI: la mobilità nel DNA, la sicurezza stradale nel cuore.**

Prima della sottoscrizione leggere il set informativo disponibile in agenzia o su sara.it

sara

ti assicura



AL PUZZLE DELLE FIGURE MANCANTI SOLUZIONI DA PROFESSIONISTI

Tra assenza di candidature e preparazione inadeguata, non si trova quasi un lavoratore su due. In attesa che migliori l'orientamento e nascano i giovani di domani, le aziende devono imparare ad affinare le capacità di ricerca e attrattività



FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI UNIONCAMERE, ANPAL, LINKEDIN, POLITECNICO DI MILANO, CEGOS, ALMA LAUREA

di Riccardo Venturi

In Italia ci sono tante aziende che nonostante tutto - il rincaro dell'energia e delle materie prime, il paventato ritorno della recessione, la solita lotta con la burocrazia... - vogliono assumere. Ma non ci riescono, perché fanno sempre più fatica

a trovare le figure professionali che cercano. Se questo succedeva già nel 38,6% dei casi a gennaio del 2022, secondo il bollettino del sistema informativo **Excelsior**, realizzato da **Unioncamere** e **Anpal**, nel primo

mezzo di quest'anno si è saliti al 45,6%: in un solo mese sono 230mila i lavoratori da assumere che non si trovano, dopo che nel 2022 sono stati circa due milioni. Quel che

è peggio, per le imprese la mancanza di candidature, il cosiddetto **shortage**, pesa più del doppio ri-

LO SHORTAGE, LA MANCANZA DI CANDIDATURE, PESA PIÙ DEL DOPPIO RISPETTO AL MISMATCH, CIOÈ IL MANCATO INCONTRO DEI TALENTI

spetto alla preparazione ritenuta inadeguata, detta **mismatch**: 27,8% contro 13,5% (mentre il 4,3% dei lavoratori non si trova per altri motivi). Come spiega Tiziano Treu nell'intervista che trovate nelle prossime

COME TROVARE QUELLI BRAVI: UN DECALOGO

1 Cercare i candidati più richiesti nei luoghi che frequentano, per esempio nel caso del mondo It digital nei siti che parlano di tecnologia: chi è più ricercato non si propone perché non ne ha bisogno

2 Rendersi attrattivi ripensando la proposta di valore nel lungo periodo, valutando come la cultura aziendale viene percepita dai dipendenti e impatta sul loro benessere

3 Definire nel modo più preciso quali sono le hard e le soft skill che il candidato deve avere per avere successo in azienda

4 Strutturare un ambiente lavorativo adatto, che possa fare in modo che queste persone diventino effettivamente di successo in azienda

5 Comunicare nel modo più chiaro possibile quali sono le caratteristiche che deve avere il candidato, con hard e soft skill, così come inquadramento e retribuzione

6 Creare percorsi di formazione in azienda, sempre più richiesti dai candidati che vogliono crescere e fare carriera

7 Prevedere la possibilità di fare una parte del lavoro in smartworking,

8 Nel caso delle figure più difficili da reperire, avviare progetti formativi in collaborazione con le università

9 Affidare a chi ne ha competenza, interno o esterno, l'individuazione del talento, e non a amministrazione o contabilità come spesso accade nelle piccole aziende

10 Aggiornare il sito web creando una pagina dove poter inserire i curricula, spesso mancante

pagine, per incidere su questo scollamento tra domanda e offerta di lavoro si dovrebbe investire in **orientamento** degli studenti e in **natalità**, perché i giovani ormai sono troppo pochi. Ma le imprese non possono attendere che i maturandi siano avviati verso facoltà o l'its più vicini alle loro esigenze, da cui usciranno si spera fra qualche anno, né tantomeno che una politica di sostegno alla famiglia produca i suoi frutti in termini di nuovi giovani fra 4 o 5 lustri. Hanno bisogno dei lavoratori oggi, possibilmente di quelli bravi. E siccome la formazione dei dipendenti all'interno dell'azienda, di cui parleremo più avanti, è utile e necessaria ma non sufficiente, non resta che attrezzarsi per affinare capacità di ricerca e attrattività. «Una volta la selezione avveniva un po' casualmente, si metteva un cartello nei dintorni della fabbrica e la gente arrivava» dice **Rosario Rasizza**, ad di **Openjobmetis** e presidente di **Assosomm**, l'Associazione italiana delle agenzie per il lavoro. «Oggi il candidato dev'essere ricercato, attratto, motivato a scegliere la propria azienda, soprattutto se ha una professionalità nelle mani o nella testa. L'imprenditore deve capire che anche se sa fare il miglior tondino a Brescia o la miglior scarpa nelle Marche, non è così scontato che sia in grado di capire quali sono le tecniche per ricercare e selezionare una persona, né che sappia come rendersi più attrattivo». La realtà è che nelle aziende, specie in quelle piccole, a volte manca l'abc. «Spesso il sito web non è aggiornato, banalmente manca una pagina dove il candidato possa inserire il curriculum» nota Rasizza, «magari non c'è nessuno che si occupi del personale, e i colloqui li fa qualcuno della contabilità o dell'amministrazione che non ha nessuna competenza specifica per fare una distinzione netta tra le **hard skill** e le **soft skill**, molto richieste oggi nelle aziende». Vista la scarsità dell'offerta, per avere successo le capacità di ricerca devono essere molto sviluppate. «I candidati più richiesti bisogna saperli trovare nei luoghi dove si ritrovano» sottolinea l'ad di Openjobmetis.

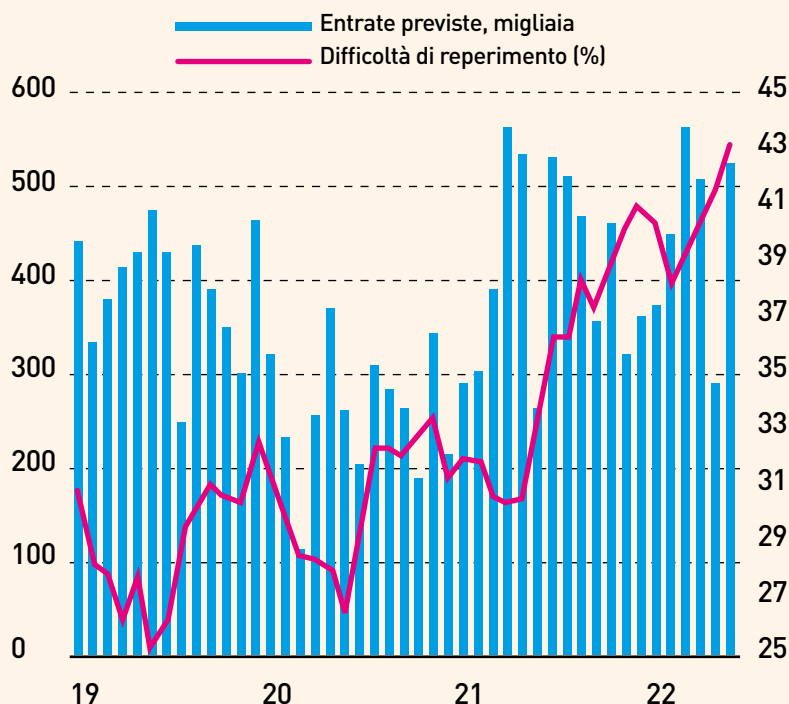


ROSARIO RASIZZA, PRESIDENTE OPENJOBMETIS

“

**I CANDIDATI PIÙ
RICHIESTI VANNO
SAPUTI CERCARE
NEI LUOGHI IN CUI
SI INCONTRANO**

«Per esempio quelli del mondo It digital non è che si trovino mettendo un semplice annuncio sui motori di ricerca: bisogna andarli a cercare nei siti che parlano di tecnologia, mettere gli annunci nelle riviste specializzate. Un **ingegnere gestionale, meccanico o informatico** non ha interesse a farsi trovare: se vuole cambiare lavoro manda tre curriculum mirati, non ha bisogno che qualcuno lo chiami. Solo chi non ha competenze particolari deve sparare un po' nel mucchio, rendersi visibile con la speranza che qualcuno intuisca le sue potenzialità». Secondo il sistema informativo Excelsior, la difficoltà nel trovare i lavoratori aumenta esponenzialmente nel caso delle figure più

ENTRATE PREVISTE DALLE IMPRESE
E DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO

FONTE ELABORAZIONE REF RICERCHE SU DATI UNIONCAMERE - SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR

richieste: a gennaio supera il 70% per gli specialisti nelle **scienze della vita**, sfiora il 68% nel caso dei **meccanici artigianali, montatori e riparatori**, mentre anche **fonditori, saldatori e lattonieri** (66,5%) sono più difficili da trovare dei dirigenti (66,1%). Nel 2022 un forte shortage ha riguardato ingegneri elettronici e in telecomunicazioni, ma anche medici e infermieri. «Nel 2023 cresceranno tra il 15% e il 25% le occasioni per chi lavora nel settore **IT, Digital, Ingegneristico e delle Infrastrutture**» dice **Davide Boati**, executive director di **Hunters Group**, società di ricerca e selezione di personale. «Per attrarre e trattenere i migliori talenti, le aziende dovranno ripensare i processi di selezione, ma soprattutto alla loro proposta di valore nel lungo periodo, valutando attentamente come la cultura aziendale viene percepita dai propri dipendenti e come impatta sul loro benessere». Le figure

più richieste nel 2023 per **Hunters Group** sono quelle di digital marketplace expert, cybersecurity consultant, direttore tecnico nel settore infrastrutture/construction, automation manager, business developer nel settore energy. Il problema è che pochi giovani escono dal sistema della formazione con questo tipo di competenze tra il digitale, l'ingegneristico e la meccanica specializzata, cui si aggiunge il campo medico. Nel 2022, per il sistema informativo Excelsior la difficoltà di reperimento ha riguardato il **47% dei laureati** richiesti dalle aziende. In testa tra le lauree che si fa più fatica a trovare tra i curricula quelle di indirizzo sanitario e paramedico (65%), seguite da quelle in scienze matematiche, fisiche e informatiche (60%) e in ingegneria civile e architettura (49%).

NEL CASO DEI LAUREATI, LA DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO NEL 2022 HA RAGGIUNTO IL 47%. MANCANO MEDICI, FISICI, INGEGNERI

A incidere è anche un certo atteggiamento culturale delle famiglie italiane, tra l'altro spesso prevenute nei confronti di determinate professioni. «Quale genitore incoraggia il proprio figlio ad avviarsi a un mestiere, per esempio all'attività di **riparatore di biciclette elettriche**? Eppure ce ne sarà sempre più bisogno» osserva Rasizza. «Spesso vado nelle quinte superiori e chiedo ai ragazzi cosa vogliono fare. La risposta più frequente è: boh? In pochi hanno un sogno, ed è colpa di noi genitori, che siamo sempre pronti a rispondere subito alle loro domande quando ai miei tempi la risposta era: arrangiati, attivati, inventati. E quando un ragazzo ha il coraggio di andare a fare 6 mesi all'estero, per esempio in quarta superiore, la prima cosa che la mamma gli chiede la sera non è com'è andata la giornata, quali nuove competenze ha appreso. La prima domanda è: fa freddo? E la seconda: cos'hai mangiato? Tenzialmente la mamma italiana immagina sempre il figlio in un posto freddo dove non si mangia niente... Noi genitori, forse con un senso di colpa atavico, cerchiamo di mettere i figli nelle condizioni migliori senza sapere che così facciamo il loro male. Dovremmo essere istruttori di volo ma poi devono guidare loro, non possiamo essere copiloti».

Uno strumento sempre più utilizzato a disposizione delle aziende, così come dei candidati, è **LinkedIn**, piazza digitale per eccellenza di incontro tra domanda e offerta di lavoro, che in Italia ha superato i 17 milioni di utenti iscritti – nel mondo sono 875 milioni.

«Ci sono tre elementi fondamentali che le aziende dovrebbero sempre mettere in campo quando fanno una ricerca di lavoro» dice **Francesca Lanzara**, account director talent solutions di LinkedIn. «Prima di tutto definire quali sono le skill che una persona deve avere per avere successo in quel determinato contesto. In secondo luogo strutturare un ambiente lavorativo che

possa fare in modo che questa persona diventi effettivamente un successo in azienda. Infine iniziare la loro ricerca comunicando nel modo più chiaro possibile quali sono le caratteristiche richieste sia dal punto di vista delle hard che delle soft skill, che in questi ultimi anni sono diventate fondamentali». Competenze che sono in rapida evoluzione. «Le caratteristiche delle figure che le aziende stanno cercando sono cambiate tantissimo» rimarca Lanzara, «dopo la pandemia abbiamo assistito a circa un 25% di trasformazione delle skill richieste per le posizioni più ambite. Se il ritmo del cambiamento dovesse restare lo stesso, **nel 2025 saremo in una forbice tra il 41 e il 49%**». Il problema è che si tratta di figure cercate da tutti. «Questi professionisti sono un numero limitato e li stanno cercando tutti in qualunque campo: banking, lusso, farmaceutico, industria pesante... Mi riferisco per esempio a figure digitali, esperti di cybersecurity, programmatori. Vediamo un numero altissimo di posizioni di questo tipo aperte, in tanti settori diversi». Di qui l'esigenza per le aziende di rendersi attrattive. «Si tratta di creare un ambiente idoneo a poter accoglie-

DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO (GENNAIO 2023):

Specialisti nelle scienze della vita	70,2%
Meccanici artigianali, montatori, riparatori	67,9%
Fonditori, saldatori, lattonieri	66,5%
Dirigenti	66,1%
Operai addetti ai macchinari dell'industria tessile	64,9%
Tecnici della gestione di processi produttivi	63,9%

FONTE: UNIONCAMERE - ANPAL, SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR

re questo tipo di figure» mette in evidenza l'account director talent solutions di LinkedIn, «come ha scritto McKinsey, la tipologia di ambiente che cerca un professionista del

**IPERCORSI DI RESKILLING E UPSKILLING
SI STANNO DIFFONDENDO
SPECIE NELLE AZIENDE STRUTTURATE,
MA MENO CHE IN ALTRI PAESI**

mondo digitale è del tutto peculiare, diversa da quella che cercano altri. Lo smartworking è molto di moda, ma **conta anche tantissimo la formazione**: queste persone si aspettano di crescere, di fare carriera, di es-

sere aggiornate, altrimenti da qui a 2-3 anni le loro competenze, che oggi sono appetibili, diventeranno obsolete».

Secondo il Cegos observatory barometer "Transformations, skills & learning", survey annuale realizzata dal **gruppo Cegos**, tra i principali player nel Learning & Development, il 78% dei lavoratori dipendenti italiani sarebbe disposto a prendere in considerazione un cambio totale di carriera. Questo da un lato rimanda al fenomeno della **great resignation**: secondo dati Anpal Servizi, nella prima metà del 2022 le dimissioni volontarie sono state un mi-

Il Ccnl del terziario, un jolly per molte occasioni di Marina Marinetti

Cos'hanno in comune il magazziniere che si muove tra gli scaffali del supermercato di provincia e il sistemista di rete che gestisce applicativi e server della grande multinazionale? Il Contratto collettivo nazionale del commercio per i dipendenti da aziende del terziario, della distribuzione e dei servizi: un jolly buono un po' per tutte le occasioni, articolato dal primo al settimo livello - o meglio: dal settimo al primo livello, dato che l'ordine decresce con propor-

zionalità inversa rispetto a competenze e responsabilità - più il quadro, figura apicale ma non troppo, anello di congiunzione fra impiegati e dirigenti. È scaduto nel 2019 e i negoziati per il suo rinnovo sono ripresi a gennaio 2023. Ma non bastava il Ccnl metalmeccanici, che è stato rinnovato a dicembre? «Nel settore, storicamente, il contratto del commercio è sempre stato percepito come più sexy: sarà per via della quattordicesima mensilità, anche se poi a livello

retributivo non ci sono grandi differenze, soprattutto considerando che le aziende per restare competitive sono solite applicare superminimi elevati» spiega a Economy Raffaella Centonza, Senior Manager Hr Business Partner di Bmc Software, multinazionale americana che macina ogni anno più di 2 miliardi di dollari di fatturato e impiega 6.500 persone, delle quali un centinaio in Italia. Centonza figura nella task force Assintel, l'associazione nazionale delle imprese Ict, ade-

rente a Confcommercio: «La prima consultazione si è tenuta il 25 gennaio e ne sono previste altre quattro con cadenza mensile». Il che significa nessun potenziale rinnovo prima dell'estate. Sempre che il rinnovo arrivi. «Senza entrare troppo nel dettaglio», sottolinea Raffaella Centonza, «si tratta di un contratto anacronistico che si applica meglio ad altri comparti e dimensioni aziendali - la classica Pmi italiana più che la grande multinazionale - e non riflette le prerogative e so-

lione; per l'Osservatorio del Politecnico di Milano sulle risorse umane, nell'ultimo anno il tasso di turnover è aumentato per il 73% delle aziende, con il 45% degli occupati che dichiara di aver cambiato lavoro nell'ultimo anno o di avere intenzione di farlo da qui a 18 mesi. Ma dall'altro proprio alla crescente necessità dei percorsi di **reskilling e upskilling**, sempre più diffusi specie nelle aziende strutturate così come rilevato anche dal Cnel. Il 52% degli addetti HR sta attuando o intende mettere in atto un supporto ai dipendenti per aumentare le competenze (upskilling), il 48% per sviluppare le loro competenze in un altro lavoro in vista di una mobilità interna (reskilling). Numeri importanti, ma in ritardo rispetto alla media degli altri Paesi oggetto della survey di Cegos (Francia, Germania, Spagna, Portogallo, Singapore e Brasile), al 66% per l'upskilling e al 60% per il reskilling. C'è insomma ancora molto da fare, se è vero che il 90% dei dipendenti è disposto ad autoformarsi, ma solo il 40% ritiene che l'organizzazione soddisfi le proprie esigenze di formazione "just in time" e il 42% che la risposta arrivi troppo tardi rispetto a quan-

do si è manifestato il bisogno formativo. «Di fronte ai cambiamenti in atto e al crescente interesse dei dipendenti nello sviluppo delle proprie competenze» commenta **Emanuele Castellani**, Ceo di Cegos Italy & Cegos Apac, «le organizzazioni devono essere in grado di offrire una gamma di opportunità di formazione, mobilità e riqualificazione dinamiche e chiare e devono renderle anche più visibili internamente per incoraggiare un maggiore coinvolgimento dei dipendenti». «LinkedIn

suggerisce alle aziende di strutturare percorsi di formazione e di crescita delle persone» aggiunge Lanzara, «in modo da creare posizioni nuove in linea con i cambiamenti del mondo del lavoro, e assicurare ai nuovi ingressi un percorso di internal mobility che permetta di aggiornarsi in modo adeguato». A questo scopo, la piattaforma **LinkedIn Learning** dispone di 17mila corsi ora sottotitolati in Italiano, in grado di supportare i percorsi formativi aziendali.

Francesca Lanzara,
Account Director
Talent Solutions
di LinkedIn



**DOPO LA PANDEMIA
LE SKILL RICHIESTE
PER LE POSIZIONI
PIÙ AMBITE SONO
CAMBIATE DEL 25%**



RAFFELLA CENTONZA

prattutto l'evoluzione del mercato nel settore trainante dei servizi, ovvero l'Ict». Un esempio? «Il lavoro da contratto viene organizzato su sei giorni lavorativi, come nei negozi, quindi ci dobbiamo inventare soluzioni particolarmente creative, come la ricalibrazione di ferie e permessi per riflettere la settimana lavorativa di cinque giorni». Poi c'è la questione dell'assistenza sanitaria integrativa: «A differenza della maggior parte degli altri Ccnl non copre i familiari, ma solo i dipendenti, dunque per restare competitive, le aziende devono necessariamente stipu-

lare convenzioni ad hoc». Ma poi: nell'era del tailor made, in cui il "su misura" è l'imperativo categorico, ha ancora senso applicare un Ccnl standardizzato, in un settore che in Italia oggi impiega 2,8 milioni di lavoratori ed entro il prossimo triennio arriverà, secondo il Cnel, ad averne 4,6, in imprese assai diverse fra loro? «Al tavolo di confronto è emerso anche questo interrogativo», conferma la senior manager di BMC Software. «Il precedente c'è: a ottobre 2013 l'Abi annunciò ai sindacati e al Governo che non avrebbe più applicato il Ccnl del settore bancario, dieci

mesi prima della sua scadenza e rinnovo. D'altra parte, si tratta di una scelta a discrezione del datore». E se fra i due litiganti - il Ccnl metalmeccanici da un lato e il Ccnl commercio dall'altro - a emergere fosse un terzo Ccnl? «In effetti esiste un Ccnl dipendenti aziende Ict: è stato siglato da Cifa e Confasal ed è già vigore da luglio 2021 e scadrà a giugno 2024. E riflette in larga parte quando applichiamo volontariamente proprio per sopperire alle mancanze del Ccnl. Chissà che questo rinnovo non sia l'occasione giusta per avvicinarsi di più alle esigenze del settore».

Investiamo sui giovani ma facciamo come si deve

Denatalità e mismatch sono una combinazione deleteria: bisogna migliorare l'orientamento alle scuole superiori e scollare il personale dei centri per l'impiego dalle scrivanie. Parola di Tiziano Treu

di Riccardo Venturi

INVESTIRE IN ORIENTAMENTO DEGLI STUDENTI E PREPARAZIONE DEGLI INSEGNANTI A CIÒ DEPUTATI. INVESTIRE SULLA FAMIGLIA E GLI ASILI NIDO, PERCHÉ IL CALO NUMERICO DEI GIOVANI DOVUTO ALLA PROLUNGATA DENATALITÀ È ORMAI UNA PARTE IMPORTANTE DEL PROBLEMA.

Investire in tirocini, per aiutare chi entra per la prima volta nel mercato del lavoro a sbagliare il meno possibile. E investire in personale preparato dei centri per l'impiego, salito a 17-18 mila unità contro le 110 mila della Germania. Insomma investire, ma con le idee e le priorità ben chiare: è la ricetta di **Tiziano Treu**, presidente del **Cnel** e da tanti anni tra i massimi esperti sui temi del lavoro in Italia e non solo, per combattere la distanza crescente tra domanda e offerta di lavoro, il cosiddetto mismatch. Alla domanda su come trovare oggi i lavoratori bravi, in questa intervista a Economy Treu risponde con humour e consapevolezza della situazione sul campo: «Prima che bravi, trovarli... Che siano bravi, poi si vedrà».

Quali strade devono percorrere le aziende per trovare le figure professionali che cercano?

Al Cnel abbiamo lavorato per più di un anno su questo argomento, sentendo innanzitutto le grandi imprese per capire come valutano il problema e cosa stanno facendo per rea-

gire. Abbiamo scoperto che per prevenire il mismatch svolgono al loro interno un'attività di retraining e upskilling, prevedendo il fabbisogno dei 3-4 anni a venire. Un lavoro piuttosto complesso che le piccole imprese fanno fatica a fare. Inoltre quasi tutte le aziende, per tamponare i buchi più gravi soprattutto nelle alte qualifiche, hanno convenzioni con le università. Cercano di prendere gli studenti o a metà del ciclo di studi, indirizzando l'università verso le materie che interessano, oppure quando stanno per laurearsi. A quel punto parte un periodo di

prova piuttosto lungo, magari 6 mesi, per raffinare le competenze che dalla scuola sono non com-

plete e vengono integrate dall'azienda. Ma a parte le piccole aziende che invece non sanno dove sbattere la testa, il vero problema, il più grave, è un altro.

Quale?

Come prevenire questo fenomeno? Le grandi imprese dicono: facciamo queste azioni al nostro interno, ma quando dobbiamo prendere personale da fuori, al di là di qualche università virtuosa abbiamo centinaia, se non migliaia di buchi. Quindi l'unica è agire in modo più strutturale: bisogna investire per dare agli studenti un orientamento molto più forte negli ultimi due anni della scuola media superiore, come fanno tanti altri Paesi. Così

si migliora la scelta dei corsi di studio, facendo sì che ci siano più laureati in ingegneria e matematica e meno in legge e in lettere. Con la nostra ricerca vogliamo contribuire a creare un flusso informativo tra istruzione e mondo del lavoro, in modo che le scuole sappiano qual è lo scenario che si prevede, e su queste basi possano rafforzare l'orientamento. 200-300 mila insegnanti di scuole superiori dovrebbero essere un po' istruiti su come farlo, è un mestiere importante. Siamo in contatto con il ministero, c'è un progetto di legge. È un'operazione non immediata ma di medio periodo, però è l'unica che ci permette di avere in prospettiva un rapporto scuola-lavoro più vero e funzionale.

Esistono altre ragioni di questa mancanza di competenze?



Tiziano Treu,
presidente
del Cnel

Oltre al fatto che la gente non studia le materie giuste, oppure studia poco perché purtroppo c'è anche un calo di iscritti all'università, la seconda causa è il drammatico calo demografico. I trentenni ormai cominciano a scarseggiare, non ci sono fisicamente. Come ha affermato il presidente dell'Istat Blangiardo, ormai questa coorte di età forte tra i 30 e i 35 anni comincia ad avere cali drammatici. Non ci sono giovani, per rimediare bisogna investire sulla famiglia, sugli asili nido: i francesi l'hanno fatto 20 anni fa e ora si trovano bene, noi dobbiamo cominciare a farlo e in parte lo stiamo facendo, ma i risultati si vedranno tra molti anni. È un altro buco molto consistente, qualcuno ha stimato che fatto 100 quel che manca, che non si trova, più di metà è dovuto al skill mismatch, ma una buona parte, che sia il 20 o

il 30% cambia poco, è dovuto a questo buco fisico. Ecco spiegato perché il problema non c'è solo per le discipline stem, quelle tecniche, informatiche, matematiche, ingegneristiche, ma anche per lavori umili, nel turismo, negli alberghi e nelle attività di cura. Anche se in questo caso oltre alla mancanza di persone - anche gli immigrati non sono tanti, almeno quelli regolari - c'è soprattutto un problema di condizioni di lavoro. Per un posto di lavoro faticoso con una paga mediocre, per esempio nella ristorazione, è chiaro che non si trovi la gente, soprattutto gli italiani, ma solo i disperati.

Lei come ministro è stato tra i primi a varare delle norme per cercare di colmare questo divario fra domanda e offerta di lavoro, tra cui quelle sul tirocinio.

I tirocini fatti bene, non quelli che fanno morire la gente, servono così come l'orientamento. Sono utili perché il ragazzo va sì orientato meglio, ma quando esce dalla scuola magari non capisce subito. Anche chi in seguito ha avuto successo racconta spesso di aver sbagliato nei primi mesi sul mercato del lavoro. Il tirocinio serve ad avere 6 mesi o 1 anno di orientamento attivo: l'avevamo lanciato a suo tempo, ma purtroppo non sono tantissimi i tirocini, soprattutto quelli veri, bisognerebbe potenziarli. Mi dicono che la ministra del Lavoro Calderone abbia intenzione di mettere regole migliori, primo perché i giovani non muoiano, perché non vadano in luoghi pericolosi, se uno deve imparare è inutile mandarlo subito su un'impalcatura; e poi perché il tutor sia effettivo, una figura che insegna, non uno parcheggiato.

Come vede il ruolo delle agenzie per il lavoro e dei centri per l'impiego?

La rete dei servizi, anche secondo l'ultima

normativa del piano nazionale, è fatta dai centri pubblici per l'impiego, dalle agenzie private e anche dagli enti bilaterali del sindacato. Per esempio nell'edilizia, un settore molto importante, ormai gli enti bilaterali di sindacati e imprenditori fanno anche sostanzialmente orientamento e aiuto a trovare il posto giusto. Le agenzie per il lavoro possono migliorare ma funzionano bene, però attenzione: in tutto il mondo non gestiscono l'80% del mercato del lavoro, ma il 2-3%, perché sono nate per gestire le coperture dei bisogni improvvisi e transitori. Aiutano, ma non sostituiscono. Quanto ai centri per l'impiego, va detto che la Germania ha 110 mila persone negli uffici pubblici, noi ne avevamo 9 mila fino a ieri, adesso ne abbiamo messi lentamente altrettanti, saremo sì e no a 17-18 mila. Bisogna investire di più in gente competente, in banche dati, in rapporto con le imprese.

Cosa dovrebbe fare idealmente il personale dei centri per l'impiego?

In Germania non è che quei 110 mila stiano seduti in ufficio. Fanno orientamento nelle scuole, vanno in giro per le aziende, fanno formazione continua: queste sono le funzioni nobili, attività che peraltro le nostre agenzie per il lavoro già svolgono per i loro clienti. È un lavoro che non si impara da un giorno all'altro: le agenzie si sono già attrezzate, gli enti pubblici fino a ieri purtroppo li abbiamo poco staffati. Se adesso ci mettiamo a farli sul serio, a lavorare come Dio comanda... ci vorrà qualche anno, ma almeno abbiamo cominciato. A Trento e Bolzano, che hanno autonomia in questa materia, funzionano già piuttosto bene, e anche in qualche regione del nord, quantomeno meglio della media. Se nei 4 anni del Pnrr investiamo così come previsto, alla fine qualcosa in più facciamo.

“

**VOGLIAMO
CONTRIBUIRE
A CREARE
UN RAPPORTO
TRA SCUOLA
E LAVORO
PIÙ VERO
E FUNZIONALE**

Care aziende, li conoscete i vostri margini di manovra?

Troppo spesso si ignora (e quindi non si sfrutta) la flessibilità offerta dai nuovi strumenti contrattuali. Colpa anche di un impoverimento della funzione Hr. Ecco quindi i preziosi suggerimenti di Littler

di Marina Marinetti

IL CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO? ESISTE E VA APPLICATO, CERTO, MA NON È SCOLPITO NELLA PIETRA.

«Anzi», esordisce Edgardo Ratti, partner di Littler, il più grande studio legale internazionale che si occupa di diritto del lavoro a livello datoriale - in Italia ha sede a Milano e offre consulenza legale alle società in tutti gli ambiti, dal contenzioso alle ristrutturazioni e riorganizzazioni aziendali, dai trasferimenti di rami d'azienda alla consulenza day by day -: «più spesso di quanto si creda il Ccnl rimanda alla contrattazione aziendale la disciplina di tantissimi aspetti del rapporto tra azienda e lavoratori».

Insomma, c'è margine di manovra.

Eccome: è ampio e si chiama "contrattazione aziendale", che in linea generale disciplina il rapporto sempre nel rispetto del Ccnl e in maniera sostanzialmente di favore per i lavoratori...

...Ma?

Ma nel 2011 è subentrato uno snodo fondamentale, quando nel decreto 138/2011 all'art.8 sono stati previsti degli speciali accordi aziendali, ovvero gli "accordi di prossimità", attraverso i quali si può addirittura derogare *in peius* il Ccnl e la legge italiana. Si tratta sempre di contratti collettivi aziendali, ma con questa prerogativa particolare di restituire all'azienda voce in capitolo.

Troppo bello per essere vero. Dov'è la freccia?

Non c'è, esiste invece un presupposto essenziale: l'impresa deve potere contare su una

relazione sindacale di qualità per riuscire a raggiungere accordi aziendali di tale genere che possano rivedere, in maniera favorevole per l'azienda ma pur sempre sostenibile per i dipendenti, la disciplina di alcuni aspetti del rapporto di lavoro. È giusto chiarirlo: gli accordi sono possibili solo se c'è un buon dialogo con le rappresentanze sindacali aziendali (Rsa) o con le rappresentanze sindacali unitarie (Rsu). E se, ovviamente, in questa relazione c'è sempre stata attenzione reciproca, con un rapporto *do ut des* consolidato. Il che ci induce a una riflessione un po' filosofica, ma in fin dei conti pragmatica.

Ovvero?

Chi ha sempre investito poco nelle relazioni sindacali e, a monte, nella costruzione di una direzione Hr forte e strutturata anche a livello di professionalità e di consulenza, oggi si trova in difficoltà proprio perché non ha investito in modo strategico. E con una relazione sindacale non coltivata, la direzione Hr non può incassare i frutti che - oggi più che mai in tempi di crisi - sarebbero utili per il bene dell'azienda.

Insomma: bisogna saperlo prima, che dopo ci sarà la crisi.

Sempre meglio metterla in conto. E poi, i momenti di crisi sono sempre anche momenti di opportunità. Ma bisogna essere, lato azienda, ben attrezzati.

È possibile mettere una pezza?

È sempre possibile. L'importante, secondo la vecchia ma sempre valida regola del *do ut des*, è far intravedere ai nostri interlocutori le opportunità anche per loro.

Tipo?

Per esempio, temi caldi come smart working (attenzione, ove sostenibile) o welfare aziendale non richiedono alcun accordo sindacale, ma potrebbe essere opportuno e strategico metterli, ove percorribili, sul piatto, così da poter interloquire con il sindacato per poi cercare di ottenere una contropartita quando ci sarà un momento di difficoltà. Ci può sempre essere un momento di restituzione dei benefici elargiti dall'azienda: si tratta di effettuare reciproche concessioni in un'ottica lungimirante, win-win potremmo dire.

Tornando agli accordi di prossimità?

Prevedono che l'azienda, di concerto con le

Edgardo Ratti,
partner
di Littler



organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative o le loro promozioni a livello aziendale, possano stabilire accordi aziendali che derogano alle disposizioni di legge e dei Ccnl per quanto riguarda una serie ampissima di aspetti afferenti la disciplina del rapporto di lavoro. E quindi modifica delle condizioni salariali, modifica dell'orario di lavoro, assunzioni a tempo determinato oltre i limiti, ricorso a contratti flessibili... Il requisito è che tali accordi siano finalizzati alla gestione di una crisi aziendale ed occupazionale, oppure a migliorare le condizioni dei lavoratori o ancora a favorire l'avvio di nuove iniziative economiche o startup, il tutto ovviamente nel rispetto dei principi cardine della costituzione e delle norme comunitarie in materia di diritto del lavoro.

Criteri piuttosto vaghi.

Infatti: per esempio per scongiurare una crisi aziendale ed occupazionale ci potrebbe essere la riduzione dell'orario di lavoro con conseguente decurtazione della retribuzione, oppure per favorire nuove attività aziendali si potrebbero assumere nuovi lavoratori inquadrando però ad un livello inferiore.

Ma se le aziende lo sanno, perché non ne approfittano?

Questi accordi sono rari perché purtroppo sono stati scoraggiati a livello politico dai sindacati nazionali. E poi bisogna dire che, lato azienda, occorre essere bravi nell'incentivare, spiegare... e coltivare le relazioni con le rappresentanze sindacali che – come sappiamo – si basano sempre su stima e affidamento reciproco. Cose che non accadono dall'oggi al domani: occorre un investimento di medio-lungo termine.

È comprensibile: andrebbero a erodere le loro prerogative.

Eh già... E poi i sindacati oggi hanno anche un problema di rappresentatività.

Senza contare che occorre anche avere una rappresentanza sindacale interna: in genere si tratta di aziende medio-grandi.

Sì, ma quando diciamo "media azienda" in Italia parliamo spesso di 50-60 persone... E sovente tali realtà hanno, al loro interno, rappresen-

tanze sindacali. Ovviamente, non vale una sigla di comodo; occorre che gli accordi vengano sottoscritti dalla rappresentanza sindacale che sia promozionale dei sindacati maggiormente rappresentativi a livello nazionale o quanto meno territoriale, ma sul concetto di maggior rappresentatività potremmo discuterne per intere giornate senza trovare una quadra.

ATTRAVERSO GLI "ACCORDI DI PROSSIMITÀ" SI PUÒ ADDIRITTURA DEROGARE IN PEIUS RISPETTO AI CCNL E ALLE DISPOSIZIONI DI LEGGE

D'altra parte l'articolo 39 della Costituzione è sempre rimasto lettera morta laddove prevede la registrazione dei sindacati, che quindi non hanno personalità giuridica.

La scelta sindacale è sempre stata una scelta di libertà. E non ci sono parametri legali per definire cosa sia un sindacato maggiormente rappresentativo, ma solo indicazioni giurisprudenziali non univoche e piuttosto ondivaghe che generalmente fanno riferimento a dati per lo più autocertificati dagli stessi sindacati.

E qui torniamo ai margini di manovra.

Tutto questo presuppone avere una cultura Hr che in Italia è ancora poco diffusa: talvolta c'è parecchia improvvisazione e troppa sottovalutazione del ruolo strategico della professionalità Hr. Dalla crisi del 2008 in poi abbiamo assistito al fenomeno del contenimento dei costi anche per quanto riguarda il recruitment sul versante Hr, con conseguente impoverimento di tali strutture che si è spesso tradotto in minori competenza e capacità di gestione degli aspetti Hr più complessi. Peraltro a ciò si è affiancata - come in una "tempesta perfetta" - la crescente complessità del diritto del lavoro. In rapida successione sono infatti arrivati il Collegato Lavoro nel 2010, la Legge Fornero nel 2012, il Job Act nel 2015, il Decreto Dignità nel 2018. Quattro riforme che hanno creato scompiglio una volta che hanno fatto ingresso nelle aziende e ciò peraltro a fronte di una forza delle strutture Hr che non sempre era più quella di dieci anni prima. Aspetti disfunzionali spesso esistono però anche sul versante con-

sulenziale e la contrazione dei budget di spesa aziendali ha concorso talvolta a far sì che anche la consulenza non sia più guidata da innovazione, investimento e alta strategia. Per rivolgere lo sguardo al futuro occorre essere supportati da professionisti sempre attenti alle novità. Non mi stupisce, ad esempio, che siano poco conosciuti i contratti collettivi di ultima generazione, che potrebbero essere interessanti per numerose realtà: ci sono infatti contratti, al di fuori dei Ccnl storici, che sono ben più rispondenti alle necessità attuali rispetto agli impianti contrattuali di cinquant'anni fa che fotografavano ovviamente esigenze ben differenti da quelle di oggi.

C'è per esempio il Ccnl per i dipendenti delle aziende operanti nel settore Ict sottoscritto nel 2021 da Cifa e Confsal, eppure le aziende del settore stanno ancora accapigliandosi sul rinnovo del Contratto del Commercio.

Non solo: c'è il Ccnl per dirigenti, quadri, impiegati e operai del Terziario Avanzato sottoscritto nel 2018 e rinnovato a settembre 2022. È poco conosciuto e non è un "contratto pirata", eppure è più favorevole per l'azienda in termini di flessibilità, senza togliere diritti ai lavoratori, e attualizza le esigenze delle aziende con figure professionali nuove. Trovo assurdo, ad esempio, che nei Ccnl più diffusi non ci sia una riga sul tema delle professionalità che operano, ad esempio, in full remote. Bisognerebbe poi e soprattutto avere il coraggio di passare ad introdurre nei Ccnl il concetto di lavoro per obiettivi anche se, per l'appunto, si tratta di lavoro subordinato.

E invece rimaniamo ancorati a concetti come il luogo e l'orario di lavoro, che per legge devono essere indicati in contratto.

Essere in azienda per otto ore scaldando la sedia non è produttivo: bisogna uscire dal paradigma della mera prestazione e passare a quello del risultato. E coinvolgere i dipendenti facendoli partecipare agli utili e all'azionariato, inserendone rappresentanti nel board. All'estero succede. L'inclusione è nei fatti e non nella retorica. Altro allora che dimissioni di massa...



È IL WELFARE AZIENDALE A FARE LA DIFFERENZA

Non solo influisce sul benessere dei lavoratori, ma riduce il turnover, svolge un ruolo attrattivo nei confronti dei giovani talenti, aumenta il potere d'acquisto dei dipendenti. E conviene anche fiscalmente. Ecco perché è auspicabile che i futuri interventi del Governo considerino il settore in maniera integrata

di Fabrizio Ruggiero, amministratore delegato di Edenred Italia

In questi anni abbiamo assistito a un cambiamento importante in tema di gestione delle risorse umane. Il benessere delle persone è sempre più al centro delle politiche delle imprese e il **welfare aziendale** svolge un ruolo di primaria importanza nelle azioni introdotte per perseguire tale obiettivo.

Le soluzioni che abbiamo sviluppato in questi anni si stanno dimostrando efficaci perché flessibili e in grado di fornire risposte immediate ad esigenze che cambiano con il mutare del contesto. Negli ultimi anni abbiamo registrato un profondo cambiamento nell'ordine gerarchico delle esigenze delle persone, soprattutto tra le nuove generazioni.

Sempre più aziende decidono di investire sulle persone, adottando politiche di welfare aziendale per migliorare il benessere dei propri collaboratori e la produttività dell'azienda stessa. I **provvedimenti normativi** che hanno portato eccezionalmente per il 2022 la quota esentasse dei fringe benefit a 3.000 euro hanno dimostrato ulteriormente l'importanza di questo strumento.

Il gradimento espresso dalle persone, l'estrema versatilità e il carattere di supporto economico effettivo e immediato sono fattori che hanno contribuito a far aumentare il numero delle aziende che negli ultimi mesi hanno erogato fringe benefit a favore dei propri dipendenti. Basti pensare che i dati dei primi dieci giorni di dicembre 2022 mostrano come le aziende che hanno scelto le **soluzioni fringe** siano il doppio rispetto a tutto il mese di dicembre 2021.

PER OLTRE IL 53% DEGLI INTERVISTATI DALL'OSSERVATORIO EDENRED ITALIA L'OFFERTA BENEFIT È FONDAMENTALE NELLA SCELTA DI UN NUOVO LAVORO

La misura attuata dal Governo Meloni per fronteggiare il caro-vita che ha esteso la soglia dei fringe benefit a 3.000 euro, che segue all'innalzamento a 600 euro stabilito dal precedente Governo, ha nei fatti riconosciuto il valore dello strumento, potenziandone l'**efficacia** e contribuendo ad allargare la platea di lavoratori e aziende che lo utilizzano.

Tali misure, che hanno prodotto conseguenze positive diffuse a tutti gli attori

coinvolti, hanno alla loro base una logica emergenziale, difficilmente sostenibile nel lungo periodo. Alla scadenza del periodo indicato dal decreto, il 31 dicembre scorso, la soglia esentasse dei fringe benefit è tornata infatti ai livelli pre-Covid19 di 258,23 euro. È stato invece confermato il **bonus benzina** da 200 euro che le aziende possono erogare a ciascun dipendente, introdotto dal Decreto Ucraina nel 2022, e ribadito per il 2023 all'interno del Decreto sulla trasparenza dei prezzi dei carburanti. Per il futuro, ci auguriamo che il loro ruolo trovi una sua stabilizzazione a livello normativo, all'interno di un nuovo quadro che lo valorizzi in maniera sostenibile e nel lungo periodo. È auspicabile, inoltre, che i futuri interventi possano considerare il settore in maniera integrata, comprendendo tutti gli strumenti del welfare aziendale. Si tratta di soluzioni che se sfruttate in maniera sinergica all'interno di piani strutturati, sono in grado di svolgere un ruolo sociale ancora più efficace del singolo strumento.

In un periodo caratterizzato da fenomeni come la **great resignation** e, in generale,

dal desiderio diffuso di riappropriarsi del tempo, dedicandolo ad affetti, famiglia e a sé stessi, il welfare aziendale offre infatti soluzioni in grado di fornire risposte

a necessità del tutto nuove. Uno strumento che si conferma capace di favorire il corretto **work-life balance**, ed efficace nell'ottica di contrastare la fuoriuscita di persone di valore interne all'azienda. Contribuisce, infatti, a ridurre il turnover e svolge un ruolo attrattivo nei confronti dei giovani talenti, sempre più attenti alla qualità della loro vita. Il welfare aziendale influisce quindi sul

benessere dei lavoratori in maniera talmente sostanziale da essere diventato un vero driver di scelta, soprattutto nelle nuove generazioni.

Dall'analisi dei dati dell'ultima edizione del nostro **Osservatorio Welfare** emerge infatti che oltre il 53% degli intervistati giudica importante la presenza di un'offerta benefit come fattore in grado di influenzare la scelta di un'azienda nella ricerca di una professione. I giovani non sono più concentrati unicamente su remunerazione e carriera, ma valutano il posto di lavoro anche in base all'offerta di benefit. Sono diventati centrali la flessibilità e il corretto equilibrio tra vita professionale e privata, dando così valore al tempo libero e a come organizzarlo. In questo quadro i fringe benefit rappresentano, nel panorama degli strumenti di welfare, la soluzione più apprezzata. Considerando sempre i dati dell'Osservatorio, rappresentano la tasca di spesa più consistente con il 34% dei consumi di welfare, soprattutto buoni spesa e buoni carburante. Una quota che cresce con il diminuire dell'età dei lavoratori, arrivando a toccare il

65% tra i dipendenti con meno di 30 anni (indagine Osservatorio Welfare 2022).

Allo stesso tempo si stanno implementando le soluzioni dedicate alla genitorialità,



FABRIZIO RUGGIERO, AD DI EDENRED ITALIA

IL WELFARE MIGLIORA LA QUALITÀ DELLA VITA DEI LAVORATORI GENERANDO EFFETTI POSITIVI SU CLIMA AZIENDALE E PRODUTTIVITÀ

per andare incontro alle esigenze legate all'equilibrio casa-lavoro, che si presentano ogni giorno nelle famiglie, in particolar modo in quelle in cui sono presenti dei figli in età scolare. Grande importanza stanno inoltre acquisendo le misure pensate in ottica di **empowerment femminile**, disegnate partendo dai bisogni delle donne lavoratrici.

Alle evidenze che risultano da studi e osservatori e che vengono registrate ogni giorno sul campo, il welfare aziendale fornisce strumenti efficaci per le aziende, di qualsiasi dimensione esse siano, dalle grandi alle medie alle piccole. A tutti gli ef-

fetti costituiscono un elemento di sostegno all'economia a 360°, aumentando il **potere d'acquisto** dei dipendenti e stimolando la domanda di beni e servizi in una fase caratterizzata da una forte contrazione dei consumi.

Il welfare aziendale contribuisce quindi a migliorare la qualità della vita dei lavoratori, generando allo stesso tempo effetti positivi su clima aziendale e sulla produttività. Inoltre, con i suoi strumenti rappresenta un sostegno economico importante soprattutto nel corso di una congiuntura come quella che stiamo attraversando. I fringe benefit, da questo punto di vista, hanno dimostrato tutta la loro efficacia grazie alla loro **flessibilità**, alla velocità di attivazione e all'ampia spendibilità. Costituiscono un utile alleato per contrastare il caro-vita, un aiuto concreto in un momento caratterizzato da aumenti diffusi dei costi, a partire da quelli legati all'energia. Per questo è importante continuare a diffondere una cultura del welfare aziendale che faccia comprendere tutti i benefici che questo strumento può portare alle aziende, alle persone, ma anche al territorio.





**Fon
AR
Com**

**DIAMO
FORMA
ALLE
COMPETENZE**

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

SEMPLICE DIGITALE FLESSIBILE

   | fonarcom.it

EVOLUZIONE DIGITALE

Dalle azioni più semplici che quotidianamente compiamo a quelle più complesse e futuristiche, le nostre vite sono pervase dalle tecnologie digitali. Con ricadute sicuramente molto positive per tutti (o quasi). A patto che...

8.416 **STARTUP**
CON CODICE **ATECO**
ASSOCIATO AL SETTORE ICT
REGISTRATE NEL 3° TRIMESTRE
DEL 2022 **(+8,6%)**

BUDGET ICT
2022 **+4%** 2023 **+2,1%**
(Pmi **+2,4%**)

LE **GRANDI AZIENDE** PUNTANO SU

50% **46%** **30%**
SISTEMI DI INFORMATION SECURITY
BIG DATA E ANALYTICS
CLOUD
BUSINESS INTELLIGENCE
CRM
ERP

TRANSIZIONE 4.0

€ **13,381** MILIARDI DAL
PNRR

€ **2,5** MILIARDI
VALORE DELLA PRODUZIONE
DELLE STARTUP INNOVATIVE ICT

€ **5,08** MILIARDI
dal Fondo complementare per incentivare
investimenti privati in beni e attività
a sostegno della digitalizzazione attraverso
il riconoscimento di crediti d'imposta

VALORE AGGIUNTO
PER OGNI €
ICT **32,3** CENTESIMI
NON ITC **22,5** CENTESIMI

FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI MISE, ANITEC-ASSINFORM, SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

di Vincenzo Petraglia

Tutta la storia dell'uomo è scandita da un incessante susseguirsi di piccole grandi innovazioni tecnologiche che hanno in genere migliorato e in alcuni casi rivoluzionato la vita delle persone. Ognuna di esse ha richiesto più o meno tempo per perfezionarsi e diffondersi su tutto il pianeta, ma la velocità con cui tutto il mondo, e con esso la vita di ciascuno di noi, sono cambiati negli ultimi quindici, vent'anni, è qualcosa di straordinario, merito di quella **rivoluzione digitale** che investe ormai davvero ogni ambito del

**LE MOLTEPLICI APPLICAZIONI
DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE FANNO
COSÌ PARTE DELLA NOSTRA ROUTINE
CHE ORMAI LE DIAMO PER SCONTATE**

nostro quotidiano e le cui molteplici applicazioni sono così entrate nella nostra routine che quasi neppure ce ne rendiamo più conto, dandole per scontate. Questo a tutti i livelli: privato, pubblico, aziendale. Eppure proviamo soltanto a pensare a come cambierebbe la nostra vita e tutta l'organizzazione della società globale in cui viviamo se da un momento all'altro qualcuno spegnesse l'interruttore sul digitale e su tutta l'**enorme quantità di dati** che esso genera. Una rivoluzione cominciata con il World Wide Web nel 1991, quando l'informatico inglese



ALFONSO FUGGETTA, PROFESSORE UNIVERSITARIO



SISTEMI DI MONITORAGGIO DELLA VIABILITÀ

Tim Berners-Lee pubblicò il primo sito web, ma che ha conosciuto un'accelerata pazzesca da quando è entrato prepotentemente nelle nostre vite lo **smartphone**, che ognuno di noi utilizza mediamente sulle 5 ore al giorno e che, oltre alla possibilità che ci dà di comunicare, informarci, intrattenerci, ci offre anche la possibilità di fruire di moltissimi servizi – senza ormai forse ci sentiremmo smarriti! – che ci facilitano la vita tramite le decine di App che ognuno di noi mantiene sul proprio mobile, tanto che oggi si parla proprio di **App Economy**.

Pensiamo solamente a tutte le operazioni bancarie e di pagamento che riusciamo a fare col nostro smartphone quotidianamente utilizzando magari, senza neppure dover inserire password, i nostri dati biometrici, come per esempio l'impronta digitale. O ancora pensiamo ad ambiti, a cui la pandemia ha dato una profonda accelerata, come la scuola digitale, lo smart working e i meeting online, la fatturazione e la documentazione elettronica. Oppure la gestione digitale di treni, aerei, auto e metropolitane senza conducente, perfino satelliti; il controllo e la sicurezza in remoto dei cantieri e dei processi produttivi nella industry 4.0; la domotica e le case intelligenti che ci consentono di controllare a distanza contatori ed elettrodomestici che, grazie all'**Internet of things**, “comunicano”

fra loro. Permettendoci peraltro di risparmiare, tramite per esempio sensori che regolano l'ottimale temperatura degli ambienti interni in un'ottica di sostenibilità ed efficientamento energetico.

Proprio quello della **sostenibilità** è uno degli ambiti su cui più il digitale può influire: pensiamo all'agricoltura intelligente per evitare sprechi di acqua per l'irrigazione e così via.

«Tutti i nostri processi sociali ed economici sono trasformati e rivoluzionati dal digitale, che impatta costantemente su tutti i settori della.

LA SOSTENIBILITÀ E L'ECONOMIA CIRCOLARE SONO ALCUNI DEGLI AMBITI SU CUI IL DIGITALE PUÒ APPORTARE BENEFICI E INFLUIRE MAGGIORMENTE

Nel mondo del lavoro scompaiono vecchie professioni e ne appaiono di nuove, i servizi e i prodotti delle imprese sono rivoluzionati completamente. Prodotti come le automobili o gli elettrodomestici sono oggi centrati su componenti digitali. Ogni angolo del territorio può essere “arricchito” per raccogliere **dati e informazioni** sia su fenomeni naturali – quali per esempio frane, variazioni climatiche, fenomeni naturali – sia su comportamenti e fenomeni sociali, come per esempio traffico, flussi delle persone nei territori urbani, livello di sicurezza e monitoraggio delle comunità. Ogni ambito del nostro mondo può essere oggi digitalizzato e in quanto tale diventare una sorgente pressoché illimitata di dati, che

se letti e interpretati in modo corretto possono aiutarci a migliorare la vita dell'uomo sotto tutti gli aspetti, fine ultimo, bisognerebbe sempre ricordarlo, di ogni tecnologia», spiega il professor **Alfonso Fuggetta**, professore di Informatica al Politecnico di Milano e ceo & scientific director di **Cefriel**, centro di ricerca, innovazione e formazione fondato nel capoluogo lombardo nel 1988 da università, imprese e amministrazioni locali per sviluppare

progetti di ricerca e stimolare il raccordo tra mondo accademico, istituzioni e imprese accompagnandole

nel loro percorso di innovazione e di crescita. Innovazioni, dunque, in grado di migliorare la nostra vita. Di esempi ce ne sono tantissimi. Pensiamo, per esempio, a come il digitale abbia e stia tuttora rivoluzionando la medicina con la possibilità anche di poter effettuare interventi chirurgici a distanza o tenere sotto controllo i nostri parametri vitali tramite smart watch o altre **wearable technology**. Oppure al nostro semplificato rapporto con la pubblica amministrazione, nonostante l'atavica zavorra tutta italica della burocrazia che ancora attanaglia il Paese: **identità digitale**, consultazione documenti online, richieste di servizi tramite Spid e così via. Oppure alla possibilità di controllare in remoto la sicurezza

za, delle strade e dei viadotti che quotidianamente percorriamo tramite il posizionamento di sensori che comunicano con centrali operative di controllo. Un ambito che riporta a quello delle **smart city**, dove già il digitale pervade le nostre vite (pensiamo ai sensori che ci dicono sullo smartphone il tempo di attesa di un tram o dove si trovano bici e monopattini in sharing o che comunicano al nostro navigatore il posto auto libero più vicino alla nostra posizione), e a come tutta la quantità enorme di dati oggi a disposizione possa essere utilizzata per migliorare servizi, controllare il traffico e l'inquinamento. Per esempio tramite **semafori intelligenti** che si autoregolano "leggendo" il traffico in tempo reale, in modo da limitarne i picchi e il conseguente inquinamento, o tramite altri dispositivi digitali per combattere le isole di calore. Capendo, tramite l'analisi dei dati, quali sono le aree cittadine che più tendono a surriscaldarsi per traffico o eccessivo riscaldamento degli edifici e lì intervenire per esempio piantando più alberi o modificando i flussi di traffico. Le applicazioni sono davvero tante, con le quali si può incidere sulla qualità della vita dei cittadini e

Massimiliano Garruzzo, esperto di intelligenza artificiale



IL DIGITALE HA RESO LA MEDICINA PIÙ ACCESSIBILE E GLOBALE

sull'offerta di servizi. Come per esempio quello sull'ottimizzazione della raccolta dei rifiuti, ormai «imprescindibile per una gestione più sostenibile e circolare delle nostre città», sottolinea **Milena Zappoli**, responsabile Innovazione dei servizi ambientali del **Gruppo Hera**, leader nella gestione e nel riciclo dei rifiuti in Italia, che ha sviluppato in tandem con **Ibm Garage**, soluzioni di intelligenza artificiale in grado di valutare la qualità della raccolta prima ancora che entri all'interno degli impianti, ovvero durante le fasi di svuotamento dei contenitori in strada. Con il vantaggio di definire e ottimizzare a priori quale tipo di lavorazione effettuare e individuare in quali zone del territorio la qualità della raccolta è più scarsa per intervenire in modo mirato con azioni di engagement e comunicazione verso cittadini e aziende. Il tutto tramite utilizzo di algoritmi di **deep learning**, sviluppo applicazioni e sistemi di inferenza a bordo per attribuire una classificazione di ciò che viene raccolto all'interno del mezzo e ottenere dei dati utili per le analisi. «All'ingresso del camion in impianto», spiega **Federico Accetta**, Ibm cloud expert Labs Technology Italia, «il computer di bordo

può inviare al sistema centralizzato i dettagli dei rifiuti raccolti e con un livello di dettaglio che copre ciascuna fermata del tragitto: in pratica è come se venisse preparata una sorta di riassunto di cosa attendersi al momento dello scarico a disposizione del personale di Hera, che quindi può prendere delle decisioni informate sulla tipologia di lavorazione richiesta caso per caso».

Il digitale ha come si diceva rivoluzionato, spesso migliorandoli, moltissimi ambiti della nostra vita. Come la telemedicina, fra i settori più in crescita al mon-

LA TELEMEDICINA È FRA I SETTORI PIÙ IN CRESCITA AL MONDO: SI STIMA CHE ENTRO IL 2027 PRODURRÀ UTILI PER OLTRE 270 MILIARDI DI DOLLARI

do. Si stima che entro il 2027 produrrà utili per oltre 270 miliardi di dollari e che solo negli Stati Uniti la spesa sanitaria crescerà del 5% su base annua e raggiungerà i 6mila miliardi di dollari. Insomma, un mercato in pieno fermento e alla continua ricerca di innovazione. Come quella offerta dall'italianissima **SmairHero**, che ha messo a punto una rivoluzionaria tecnologia in grado di salvare vite umane tramite l'intelligenza artificiale. «Ciò è possibile grazie a un sistema in grado di monitorare in maniera non invasiva i parametri vitali di una persona per segnalare in tempo e senza falsi allarmi una caduta, un incidente o un malessere così da poter intervenire tempestivamente», racconta **Massimiliano Garruzzo**, esperto di IA e sicu-



STAZIONI FERROVIARIE, UNA FONTE SCONFINATA DI DATI

rezza, co-founder e direttore scientifico di Mais, la startup da cui è nata appunto SmairtHero. «Il tutto con una precisione del 99,9% tramite la creazione di un gemello digitale del paziente, un **clone virtuale** della persona che indossa il biosensore su cui l'intelligenza artificiale esegue una serie di simulazioni che permettono di rilevare criticità e prevenire eventuali disturbi e pericoli segnalando al medico e alla centrale operativa collegata».

**BIG DATA, METAVERSO E NUOVE
FORME DI BRAND EXPERIENCE
STANNO RIVOLUZIONANDO
L'APPROCCIO A PRODOTTI E SERVIZI**

Il digitale è ovunque, anche nelle più semplici azioni che ogni giorno compiamo, come andare a fare la spesa e scegliere i prodotti che più ci piacciono e convengono e così via. «Tramite la nostra tecnologia, riusciamo a proporre i prodotti più adatti ad ogni nostro singolo cliente e con un pricing adeguato», sottolinea **Massimo Loporchio**, cio di **Apulia Distribuzione**, che collabora con i principali brand del settore del commercio all'ingrosso possedendo e gestendo oltre duecento punti vendita a marchio Carrefour. Ha messo in campo una piattaforma di pricing intelligente con Revionics, azienda del gruppo Aptos specializzata in soluzioni per la gestione dei prezzi, delle promozioni, dei ribassi e di analisi avanzata nel retail.

«L'industria del retail è in rapida evoluzione e molteplici fattori, come l'inflazione, hanno contribuito ulteriormente ad aumentare la necessità di essere agili e reattivi alle condizioni di mercato», spiega **Scott Zucker**, general manager di **Revionics**. «Con la piattaforma di pricing intelligente di Revionics, Apulia può ottenere indicazioni chiare sul percorso

da seguire per migliorare la propria posizione competitiva, aumentare la fedeltà dei clienti e porre le basi per una crescita più redditizia nei diversi mercati in cui opera».

Proprio marketing e comunicazione sono alcune delle funzioni aziendali che più hanno beneficiato della rivoluzione digitale, per esempio riuscendo a proporre nuove forme di **brand experience** sempre più coinvolgenti e innovative (**metaverso** in primis, su cui ancora si sta

lavorando per perfezionarlo, ma non solo) e ottimizzando la gestione di processi, prodotti e servizi grazie alla sconfinata quantità di dati disponibili che, se analizzati e interpretati correttamente, possono fornire elementi importantissimi per impostare strategie e azioni efficaci. Spesso non ce ne rendiamo conto, ma le nostre abitudini vengono analizzate in ogni singolo dettaglio per proporci i prodotti o i messaggi pubblicitari più adatti e al tempo stesso offrire agli investitori in pubblicità il miglior risultato possibile. **Grandi Stazioni Retail**, società privata controllata dai fondi di private equity Antin, Borletti Group e Icamap, per esempio ha lanciato il progetto "Total Audience": il meccanismo si basa su una raccolta dati - ovvero, persone che transitano - tramite 850 videocamere tra quelle integrate con impianti digitali e altre per monitorare il passaggio di pubblico nelle stazioni e nei luoghi limitrofi, su celle spaziali di 5 metri per 5 metri con dati scaricati ogni 15 minuti, garantendo così un livello di approssimazione molto puntuale. Il tutto viene elaborato da algoritmi che

eliminano le duplicazioni. «Con questo sistema», spiega **Cesare Salvini**, chief marketing officer di **Grandi Stazioni Retail**, «riusciamo a contare le "opportunity to see" generate dai nostri impianti e i clienti hanno la possibilità di disporre dei dati e valutare oggettivamente il Roi, valorizzando così gli investimenti, con la concessionaria che può presentarsi al mercato con listini effettivamente commisurati alle audience generate». Sono le nuove frontiere dell'Adv, in grado di sfruttare al meglio gli strumenti digitali e di altre scienze, come per esempio quelli del neuromarketing, con studi sempre più sofisticati e puntuali, come quelli che sta portando avanti **ZeroDD**, acronimo di Zero Digital Divide. Una software house che ha fra i suoi ambiti di sperimentazione anche innovativi motori semantici con l'obiettivo di rendere la comunicazione verbale tra uomo e computer sempre più naturale. Lo fa



L'AUTOMOTIVE È UNO DEI SETTORI PIÙ IMPATTATI DAL DIGITALE

attraverso tecniche di **eye tracking** e **facial coding** per monitorare, attraverso i movimenti oculari del soggetto e i punti su cui fissa lo sguardo, le reazioni degli utenti per capire cosa influenza le loro scelte sui prodotti da acquistare, sulle serie tv da guardare o semplicemente sull'engagement creato da uno spot televisivo o da un billboard piazzato sulle strade che quotidianamente si percorrono per andare in ufficio. Anche queste monitorate da società specializzate tramite complessi algoritmi che analizzano i **footpath** delle persone per capire, per esempio, quali negozi o vetrine funzionano di più o per misurare le performance pubblicitarie dei billboard, avendo così contezza della redemption di una determinata campagna affissioni o di volantinaggio e capire in quali zone possa funzionare meglio.

«Tematiche indubbiamente molto stimolanti e dal grande fascino, ma che chiamano in causa anche l'altra faccia della medaglia in un terreno così delicato e sensibile quale quello dei dati, biometrici e non solo, e della loro proprietà, del controllo sociale, della privacy e della cybersecurity. Temi di capitale importanza che come tali richiedono molta attenzione, anche a livello normativo, affinché», conclude il professor Fuggetta, «le tecnologie digitali possano impattare in modo realmente positivo sulla vita delle persone, della società e del pianeta».



AUTOSTRADE PIÙ GREEN E... SICURE

È possibile rendere la rete autostradale più green e sicura grazie alle tecnologie digitali? E se sì, come? L'abbiamo chiesto a **Danilo Gismondi**, chief information and digital transformation officer di Autostrade per l'Italia. **Ambite a diventare un "operatore integrato di mobilità a livello europeo". Cosa significa esattamente e come contate di raggiungere questo goal?**

Il Gruppo Autostrade per l'Italia gestisce la mobilità di circa 4 milioni di utenti e 2,5 milioni di veicoli che percorrono ogni giorno i 3.000 chilometri di autostrade in gestione. Partiamo quindi da una base solida, ma l'ambizione è quella di integrare la filiera dei servizi di mobilità grazie ad un approccio organico che fa perno su progetti e **investimenti tecnologici**. Abbiamo impostato un nuovo assetto organizzativo e nuove società controllate che presidiano i piani strategici di sviluppo, con rilevanti investimenti sul fronte della sostenibilità: l'installazione di stazioni di ricarica ad alta potenza per la mobilità elettrica e il cashback; produzione di energie rinnovabili, innovazione tecnologica per servizi digitali ai viaggiatori destinati ad aumentare la sicurezza e il comfort del viaggio, integrazione di apparati innovativi come quelli che abilitano la comunicazione veicolo-infrastruttura. L'ambizione principale del Piano di trasformazione del Gruppo è quella di

guardare oltre all'ambito della rete in gestione e integrare la mobilità autostradale a quella urbana mediante la **"personalizzazione"** del viaggio, grazie alla raccolta di informazioni che provengono dall'ambito cittadino come la disponibilità di parcheggio adiacente le uscite autostradali e di mezzi alternativi per il prosieguo del viaggio (MaaS – Mobility-as-a-Service). Autostrade per l'Italia vuole essere un modello per il sistema-paese, valorizzando le infrastrutture esistenti e portandole ad essere all'avanguardia a livello tecnologico e funzionale, con l'obiettivo di fornire un viaggio sempre più sicuro e confortevole agli utenti. **In che modo il digitale ha trasformato Autostrade negli anni e con quali conseguenze sia lato gestionale che di fruizione dei servizi da parte dei fruitori finali?**

Con il nuovo corso del Gruppo Autostrade per l'Italia, il nuovo management ha previsto forti investimenti per portare la società a una completa **digitalizzazione** delle procedure e dei processi lavorativi aziendali, attraverso l'adozione dei più avanzati strumenti tecnologici disponibili sul mercato. Inizialmente abbiamo sviluppato soluzioni tecnologiche per migliorare la gestione della mobilità attraverso sistemi di connessione tra l'infrastruttura



Danilo Gismondi, chief information and digital transformation officer di Autostrade per l'Italia

autostradale e gli utenti in viaggio, con sistemi di comunicazione classici come pannelli a messaggio variabile, app e canali radio, fino a soluzioni più complesse che permetteranno ai veicoli di dialogare direttamente con l'infrastruttura autostradale grazie alle **intelligent roads**: abbiamo già fatto delle sperimentazioni di successo con alcune case automobilistiche in quest'ottica. Nei prossimi anni prevediamo un cambiamento dell'esperienza di viaggio grazie alle nuove tecnologie. Il digitale già oggi incide a tutti i livelli, se guardiamo al passato più recente sono stati fatti passi da gigante: basti pensare alle ispezioni delle opere, supportate oggi da tecnologie moderne quali droni, videocamere intelligenti e algoritmi di modellazione...

Continua a leggere



DEMATERIALIZZARE SÌ, MA BISOGNA CAPIRE PERCHÉ

È vero: il metaverso può favorire la crescita attraverso il confronto, la condivisione e la nascita di opportunità. Ma solo se alla base c'è una visione, come ci spiega Eugenio Maria Bonomi, a.d. per l'Italia di Dxc Technology

di Marina Marinetti

La transizione, di qualunque natura sia, parte sempre da una visione. Anche quella digitale che, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, non è solo una questione di evoluzione tecnologica. Anzi. Prendiamo il metaverso: «Sono trent'anni che se ne parla e ancora non ha avuto successo. Perché, come tutte le cose, non conta solo l'aspetto tecnologico che va a maturazione, ma l'aspetto culturale e

l'accettazione di qualcosa che non è naturale». **Eugenio Maria Bonomi** da dicembre 2021 è amministratore delegato per l'Italia di **Dxc Technology**, nata nel 2017 dalla fusione fra Computer Sciences Corporation e Hewlett Packard Enterprise Services e oggi fra i principali fornitori di servizi IT al mondo, con oltre 130mila dipendenti e 16,2 miliardi di dollari di fatturato a livello globale. In Dxc Bonomi ha portato in dote il background acquisito in trent'anni di ruoli manageriali nel mondo della consulenza e la sua impostazione da ingegnere meccanico di formazione - «è una sorta di piattaforma che mi permette di essere sempre in grado di ragionare su ogni cosa unendo la creatività con una base strutturata», dice - e, soprattutto, una visione: «Viviamo in un mondo popolato da 8 miliardi di persone, che non cresce in maniera omogenea. Ed è da quando eravamo solo in due miliardi che **parliamo di crescita**. Anzi: per crescere bastava continuare a investire su quello che si conosceva. Ma oggi ci sono forme di crescita completamente nuove e tecnologie che possono farci superare i limiti. Il metaverso è un contesto, una possibilità di giocare,

ovviamente con una profonda capacità di sfruttare la tecnologia, in un mondo che ammetto possa essere molto *technology driven* e nel tempo vedendo come questa invenzione si andrà a sviluppare».

In Italia, che come altri Paesi si trova ad affrontare gli effetti della pandemia, Dxc mira a contribuire ad accelerare il processo di

**PERCEPIRSI IN UN CONSENSO
COME AVATAR ANNULLA
LE DISTANZE GERARCHICHE
OLTRE CHE CULTURALI**

digitalizzazione di aziende e pubblica amministrazione - tra i suoi clienti figurano quasi tutti i mi-

nisteri, oltre a diverse industrie del mondo dell'energia, della finanza e del manufacturing, in particolare automotive -, all'interno di un mercato che offre, appunto, ampi margini di crescita. E il metaverso costituisce un elemento fondamentale nella strategia presente e futura di Dxc Technology. Tanto che ha già sviluppato il proprio **"Virtual World"** che permette ai suoi dipendenti di collaborare tra loro, incontrare clienti e partner, in un'ottica di dematerializzazione degli uffici tradizionali, «con tutto ciò che ne consegue in termini di riduzione dei costi e dell'impatto ambientale», sottolinea Bonomi. Ma la sua visione va oltre e, da poeta qual è, la declina in cinque strofe, ciascuna delle quali inizia con la medesima sillaba: "co". **«Collaboration**, innanzitutto», declama l'amministratore delegato per l'Italia di Dxc Technology: «il metaverso permette di gestire il *workplace* in maniera moderna con la capacità di far collaborare internamente le diverse funzioni aziendali, ma

anche esternamente verso il mercato con collaborazioni sistemiche. Noi utilizziamo la piattaforma **Virbela** - il primo metaverso per le imprese, nato specificamente per risolvere le sfide della collaborazione a distanza, *ndr* - e nel momento in cui tutti ci trasformiamo in *avatar* non ci percepiamo più come boss o impiegati: siamo tutti uguali e, lasciando da parte le impostazioni gerarchiche, ci sblocciamo, valorizzando le nuove leve in una nuova logica bottom up». Poi c'è la **connection**: «le piattaforme sul metaverso permettono di organizzare eventi in scala, andando ben oltre alle dimensioni tipiche e riuscendo in uno stesso momento a connettere mondo reale, mondo virtuale e realtà aumentata». La conferenza virtuale del 2022 per i *sales* in Europa, Medio Oriente e Africa, per esempio, ha visto oltre 1.300 partecipanti. L'evento, durato 2 giorni, ha permesso lo svolgimento di presentazioni dei leader del settore e la creazione sala virtuale con più di 50 espositori, tra cui alcuni dei partner globali di Dxc.

«Queste tecnologie hanno reso possibile giocare in un universo di dimensioni ulteriori, legate a diversi ambiti di business del mercato.

Un *boost* importante: dopo l'invenzione della consumerization, con un mercato che si

Eugenio Maria Bonomi,
amministratore delegato per l'Italia di Dxc Technology





autoclusterizza in un mondo b2b2c, la tecnologia può accorciare i percorsi persino con logiche *white label* grazie al **codesign** - un'altra "co" - perché il metaverso permette di condividere aspetti complementari di alcuni prodotti in un percorso, appunto, di consumerizzazione *end to end*.

Secondo Dxc, nel 2024 il Metaverso potrà raggiungere un valore di 800 miliardi di dollari, motivo per cui molti brand di diversi settori, che ne hanno già compreso le potenzialità, hanno

scelto di investire e avviare sperimentazioni concrete, cogliendone da subito i benefici, in termini professionali ma anche personali. La sinergia tra realtà virtuale e reale oggi è in grado di raggiungere audience ampie e diversificate, ingaggiandole in modo unico e di grande impatto.

Per questo Eugenio Maria Bonomi aggiunge altre due "co" fondamentali: «il metaverso

è un laboratorio di **coeducazione** e di **condivisione** delle *skill* digitali: ci devi andare per non essere escluso e devi autoeducarti, come persona e come aziende, per fare *onboarding* e *recruiting* utilizzando piattaforme sul metaverso per accelerare in parallelo tutta una serie di processi che altrimenti andrebbero con *workflow* seriali, che sarebbero più lunghi».

**IL METAVERSO È ANCHE
UN LABORATORIO DI COEDUCAZIONE
E CONDIVISIONE DELLE SKILL DIGITALI
PER L'ONBOARDING E IL RECRUITING**

organizzativi accelerando la **dematerializzazione** e la digitalizzazione, così come il *remote working*, per migliorare la capacità di rispondere alle nuove esigenze di clienti e comunità. E il metaverso può favorire la crescita delle aziende e delle organizzazioni attraverso il confronto, la condivisione e la nascita di nuove opportunità, con benefici per utenti, clienti, partner e dipendenti. Ma

Vero è che nello scenario post-pandemico aziende e istituzioni hanno dovuto ripensare i modelli

Virbela è il primo metaverso sviluppato per le imprese

c'è ancora molto da fare sul fronte culturale, legislativo e operativo prima che se ne possano cogliere appieno le potenzialità e questa "nuova tecnologia" possa affermarsi quale leva per lo sviluppo e l'innovazione. «La moltiplicazione di tutte queste "co" fa un "co" esponenziale, non un "co" additivo. È una metafora di business importante: il mondo oggi o diventa moltiplicativo o non ce la può fare. La sola addizione delle cose non basta. L'ultimo "co" è quello della parola **coraggio**», conclude Eugenio Maria Bonomi. «Perché fino alla crisi innescata dal fallimento di Lehman Brothers, nel 2008, il mondo cresceva e anche essere un *first follower* poteva essere una modalità. Ma oggi, al gioco globale del business, bisogna avere il coraggio di lanciarsi in situazioni che potrebbero sembrare nuove e diverse. Bisogna essere veloci, bisogna essere *fast movers*».



La crescita del professionista corre (anche) sulla rete

Sugli investimenti digitali il comparto dei professionisti non sembra perfettamente allineato. Tuttavia la redditività passa dallo sviluppo digitale. Le soluzioni di Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia

di Alessandro Faldoni

Gennaio è il momento delle previsioni anche per il mondo dei professionisti, un mondo che deve acquisire più marcatamente un rapporto con la tecnologia digitale. Il mondo della produzione, il principale cliente del professionista, sembra migliorare la propria capacità di **trasformazione** in senso digitale, sia per ciò che attiene la produzione sia per quanto riguarda la gestione complessiva dell'impresa.

Una recente ricerca degli Osservatori Startup Intelligence e Digital Transformation Academy della **School of Management del Politecnico di Milano**, presentata al convegno "Imprese e startup nella transizione: innovazione digitale per un futuro sostenibile", ha evidenziato la continua crescita degli investimenti digitali, nonostante la complessa situazione macroeconomica. Si stima, per il 2023, un rialzo del 2,1% dei budget Ict delle imprese italiane, con il contributo delle aziende di tutte le dimensioni, comprese le Pmi che segnano un aumento del 2,4%.

Gli investimenti dei **professionisti**, vero braccio consulenziale e amministrativo-finanziario delle Pmi, sembra poco allineato al trend delle imprese. Una ricerca dell'Osservatorio

Professionisti e Innovazione Digitale, sempre della School of Management del Politecnico di Milano, segnala una spesa per le risorse digitali in calo per i commercialisti (-5,4% rispetto all'anno precedente) stabile per gli studi multidisciplinari, mentre in leggero aumento per gli avvocati e i consulenti del lavoro (rispettivamente +2,9% e +2,5%).

E dire che i provider tecnologici hanno appa-recchiato egregiamente il tavolo per la transizione digitale con prodotti cloud straordinariamente efficaci, in grado di penetrare con semplicità il mondo della data analysis. Oggi i professionisti hanno la possibilità di affiancare la loro clien-

tela con una varietà di servizi fino a poco tempo fa impensabile che rappresenta non soltanto maggiore efficienza ed efficacia ma anche una nuova capacità reddituale.

È il caso di **Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia** con l'ecosistema **Genya**, un progetto digitale unico dalla cui matrice sono state sviluppate tutte le soluzioni che permettono sia l'assolvimento degli adempimenti sia l'estrazione di dati e informazioni. Genya propone

un'architettura unificata e interoperabile tra studi professionali e piccole e medie imprese. La soluzione digitale **in cloud** è stata studiata per rendere veramente facile e naturale la collaborazione fra professionista e cliente.

L'efficacia di strumenti basilari quali Genya Bilancio, Genya Contabilità e Genya Dichiarativi si evince nella drastica riduzione dei tempi di esecuzione, grazie a nuovi algoritmi capaci non solo di realizzare perfettamente gli adempimenti ma di dischiudere anche il patrimonio analitico contenuto negli elaborati.

Un mondo in cloud che si dipana attraverso moduli quali Genya Telematici, Genya Parcellazione o Genya Conservazione, ognuno in grado sia di interagire con l'intero ecosistema attraverso un portale di condivisione, Genya OneClick, sia con il gestionale di studio, Genya Studio. Perché il professionista deve affrontare la propria attività con uno **strumento adeguato** che lo assimili in tutto e per tutto ad un'impresa produttiva, quale in effetti è.

Passando attraverso soluzioni di fatturazione elettronica integrate, Genya Fattura Smart, si sono sviluppate soluzioni quali Genya Cfo che permette di valu-

tare la situazione economico-finanziaria delle aziende, nonché di prevenire segnali di crisi e di gestirli, garantendo la continuità aziendale. Un ecosistema in cloud altamente innovativo che permette ai professionisti di fornire servizi ai propri clienti tali da potersi definire vero e proprio Cfo in outsourcing.

Il cloud è la chiave di volta per la trasformazione digitale. Poi c'è il problema della **rete veloce**, ma questa è un'altra storia.

**IL PROFESSIONISTA DEVE
AFFIDARSI A UNO STRUMENTO
ADEGUATO CHE LO ASSIMILI IN TUTTO
E PER TUTTO AD UN'IMPRESA**

L'OPEN BANKING SI FA STRADA COL FINTECH

Crédit Agricole Italia e Agos entrano nel capitale di FlowPay, fintech specializzata nei pagamenti digitali, con una partecipazione di minoranza nel capitale della startup fiorentina

di Paola Belli



clientela in un quadro che vede l'open banking sempre più centrale».

La collaborazione di Agos con FlowPay nasce a metà 2022 per sfruttare le opportunità della Psd2 (pagamenti digitali) e dell'open banking. Crédit Agricole Italia ha riconosciuto il valore della startup partecipando all'operazione, scelta in linea con la volontà di rafforzare le sinergie di Gruppo. «La fiducia di un player internazionale come Crédit Agricole è motivo di orgoglio e soddisfazione per la nostra giovane startup», rimarca **Federico Masi**, ceo di FlowPay. «Ad unirli è non solo l'interesse per un servizio innovativo bensì una visione comune sul mondo dei pagamenti digitali ispirata a criteri di sostenibilità». FlowPay, nata nel novembre 2019 con l'intento di rivoluzionare il sistema dei pagamenti B2B, fin dall'inizio ha investito nelle potenzialità della normativa europea che regola i **pagamenti digitali** (Psd2), proponendosi di sfruttare la tecnologia di cui è proprietaria per offrire ai partner esperienze di pagamento innovative integrabili via Api all'interno dei propri sistemi, in forza delle autorizzazioni ottenute dalla **Banca d'Italia** per operare come Pips (Payment Initiation Service Provider) e Aisp (Account Information Service Provider). Altre innovazioni di processo promosse da FlowPay in ottica sistemica sono prossime ad entrare in produzione.

Per effetto dell'accordo, Sergio Rossi, direttore Digital Transformation di Agos, siederà nel Consiglio di amministrazione di FlowPay, in rappresentanza del Gruppo Crédit Agricole. L'operazione è stata seguita sotto i profili legali dallo Studio Legale Cappelli Rccd nonché, per i profili di competenza, dallo Studio Tanganelli e Associati Dottori Commercialisti.

Servizi integrabili per rendere più veloci ed efficienti i flussi di incasso e di pagamento grazie a **FlowPay**. **Crédit Agricole Italia** e **Agos**, società partecipata per il 61% dal Gruppo Crédit Agricole attraverso Crédit Agricole Consumer Finance e per il 39% da **Banco Bpm**, annunciano una nuova collaborazione strategica nel mondo dei pagamenti digitali. «Crédit Agricole Italia ha scelto di partecipare al rafforzamento patrimoniale, commerciale e reputazionale di **FlowPay** perché ritiene strategico promuovere una sempre maggiore efficienza delle transazioni attraverso modelli di business innovativi e sostenibili», conferma **Andrea Riva**, responsabile Area Capital Market e Open Innovation.

La Banca e la società leader nel credito al consumo hanno infatti sottoscritto un accordo per l'ingresso, con una quota di minoran-

za, nel capitale di FlowPay, fintech fiorentina specializzata nello sviluppo di soluzioni open banking innovative. La partnership si rivolge al mondo delle imprese e a quello dei privati, per ottimizzare e automatizzare il sistema di incassi e pagamenti, valorizzando le informa-

**LA PARTNERSHIP SI RIVOLGE
AL MONDO DELLE IMPRESE E A QUELLO
DEI PRIVATI IN UN CONTESTO
DI MASSIMA AFFIDABILITÀ**

zioni finanziarie in un contesto di massima affidabilità, rapidità ed economicità.

«I pagamenti, sempre più digitali, rappresentano un elemento chiave nella relazione con i clienti», spiega **Sergio Rossi**, direttore Digital Transformation di Agos. «Con questa operazione di equity il nostro obiettivo è rispondere in maniera decisa e innovativa alle crescenti esigenze di digitalizzazione della



INVESTIMENTI E SVOLTA GREEN, PIÙ SERVIZI A PIÙ PMI

Il piano industriale 2023-2025 di Sace prevede di raddoppiare il numero di piccole e medie imprese servite a quota 65mila. Un obiettivo di fondamentale importanza per rafforzare la competitività delle aziende e del sistema Paese

di Riccardo Venturi

Raddoppiare il numero di Pmi servite, raggiungendo quota 65mila. È uno dei pilastri di **Insieme 2025**, il piano industriale 2023-2025 di Sace, il Gruppo assicurativo finanziario italiano direttamente controllato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, specializzato nel sostegno alla competitività delle imprese e del tessuto economico nazionale in Italia e all'estero. «Si tratta certamente di un obiettivo sfidante, ma che ci impegneremo a raggiungere perché di centrale importanza per rafforzare la competitività delle aziende e del sistema Paese» dice **Antonio Frezza**, chief marketing & sales Pmi di Sace. «Le piccole e medie imprese troveranno sempre più una Sace capace di tradurre, partendo dall'ascolto, le loro reali esigenze, un vero e proprio partner per aiutarle a crescere nel mondo, investire in Italia e percorrere una strada sostenibile e green».

Il sostegno alle **Pmi**, asse portante del tessuto imprenditoriale italiano, si intreccia con le altre tre direttrici del piano: partendo dalla sostenibilità come strategia,

si punterà su investimenti in innovazione tecnologica per ascoltare le esigenze delle imprese, coinvolgendo tutte le persone del **Gruppo Sace** in una grande squadra, coesa e orgogliosa di servire il Paese. Non a caso il piano industriale si chiama Insieme 2025: si tratta di un nuovo cammino che il gruppo Sace costruirà per e con le aziende. L'intento è quello di rispondere alle loro esigenze di

**LE IMPRESE TROVERANNO SEMPRE PIÙ
IN SACE UN PARTNER CHE LE AIUTA
A CRESCERE NEL MONDO E INVESTIRE
IN ITALIA IN MODO SOSTENIBILE**

evoluzione con lo sviluppo di soluzioni agili e di un network di relazioni, conoscenze e servizi assicurativo-finanziari in grado di accompagnarle verso un **orizzonte sostenibile**, contribuendo al tempo stesso al benessere della comunità.

Per raggiungere questi obiettivi, Sace rafforzerà il suo impegno in innovazione e digitalizzazione. Nel corso degli anni, il gruppo ha fatto un lavoro enorme in questa direzione, oltre che nella semplificazione e nella stan-

dardizzazione della sua offerta assicurativo-finanziaria. Il piano industriale indica chiaramente che si intende proseguire nel percorso tracciato, sviluppando soluzioni ed applicativi per migliorare la consapevolezza e la fruizione di prodotti e servizi, e rendere più efficienti i processi interni. Sarà realizzato un **ecosistema digitale** che coinvolgerà le Piccole e medie imprese, facendo da aggregatore non solo dei prodotti e servizi offerti dal Gruppo Sace, ma anche di quelli offerti da altri attori di sistema, accessibile a tutti gli stakeholders istituzionali e privati, così da consentirne l'interazione e l'inclusione proattiva. L'obiettivo è contribuire a rafforzare la cultura dei rischi e la consapevolezza finanziaria delle Pmi, offrendo nuove soluzioni che vadano incontro ai loro bisogni, anche grazie a un **modello di business customer-centric** e a iniziative come il co-design. L'ecosistema digitale rappresenterà quindi il contesto intorno al quale graviteranno tutte le attività del gruppo rivolte alle Pmi, ampliando l'offerta di prodotti e servizi a disposizione sul portale

digitale e creando una multi-canalità. Questo approccio digitale per l'acquisizione di nuove basi informative si servirà di tecnologie avanzate di **data analysis** e nuovi modelli predittivi intelligenti come Blockchain, Intelligenza artificiale e Big data.

«Realizzeremo un ecosistema digitale, un marketplace, un vero e proprio punto di riferimento per le aziende che, in ottica di omnicanalità si integrerà perfettamente con il lavoro che ogni giorno e da 45 anni portiamo avanti direttamente sul territorio» ha aggiunto Frezza. «Mi piace parlare di una **open platform**, costruita sulla user experience delle Pmi e partecipata da tutti gli attori del sistema Paese, che consentirà l'accesso non solo a prodotti e servizi, ma anche

a tutti gli strumenti di business promotion offerti dal gruppo Sace che comprendono lo sviluppo di opportunità commerciali con iniziative di business matching, accompagnamento e formazione».

Sarà inoltre consolidato il supporto alla competitività e alla crescita sostenibile nel **mercato domestico**, operatività che è stata affidata a Sace negli ultimi anni. Insieme 2025 punta, infatti, a oltre 60 miliardi di euro garantiti in questo ambito, sostenendo investimenti in settori ad alto impatto per l'economia italiana e progetti connessi alla transizione green di imprese e Paese, con l'obiettivo di massimizzare i benefici per il sistema Paese. In questa logica, particolare attenzione è rivolta infatti agli investimenti in settori

**L'ECOSISTEMA DIGITALE DI SACE
SARÀ UN PUNTO DI RIFERIMENTO
PER LE AZIENDE IN UN'OTTICA
DI OMNICALITÀ**

ad alta trazione per lo sviluppo dell'economia e a settori innovativi che consentiranno alle imprese e all'Italia un salto di qualità a livello tecnologico e nell'ammodernamento dei sistemi produttivi. Insieme 2025 disegna un nuovo modello di business e di sostegno alle imprese per consentire la transizione verso un'evoluzione di valore oltre che di volumi per il Paese. Un vero e proprio **cambio di paradigma** che farà leva su quattro direttrici: partendo dalla sostenibilità come strategia, punterà su investimenti in innovazione tecnologica per ascoltare le esigenze delle imprese e sostenere in modo più incisivo le Pmi, coinvolgendo tutte le persone del Gruppo in una grande squadra Sace, coesa e orgogliosa di servire il Paese.

Insieme 2025 individua nella sostenibilità il principio fondante dell'azione del Gruppo Sace, introducendo valutazioni e misurazioni di impatto in tutte le decisioni e i processi aziendali, e sostenendo con tutte le proprie attività l'accelerazione dell'evoluzione delle imprese in questa direzione. Tutto questo si tradurrà in un approc-

cio più premiante verso settori e geografie virtuosi, con un'attenzione particolare all'impatto nei mercati dove Sace opera; un impegno in **ambito EsG** che si affermerà anche nella gestione interna dell'azienda, con un focus sul benessere della comunità (dal work life balance, alla diversity&inclusion) e sugli impatti socio-ambientali connessi al lavoro (dal risparmio energetico al mobility management). Il nuovo piano industriale trova nelle tecnologie avanzate la chiave abilitante di una diversa modalità di crescita, più sostenibile ed efficiente. Per questo il Gruppo Sace si focalizzerà nello sviluppo di soluzioni e applicativi per migliorare la

consapevolezza e la fruizione di prodotti e servizi, e rendere più efficienti i processi interni, basan-

dosi anche su tecnologie come blockchain e intelligenza artificiale. Tecnologie e innovazione saranno dunque messe al servizio dell'ascolto delle imprese, che il Gruppo Sace porterà avanti in una logica di partnership e co-design, per intercettare e anticipare le esigenze delle aziende e progettare insieme le soluzioni più idonee per la loro crescita e competitività.

Insieme 2025 ha visto, grazie all'attivazione di cantieri e gruppi di lavoro trasversali, la grande partecipazione e il coinvolgimento delle persone del Gruppo Sace. Parte fondamentale del piano è rendere coerenti la cultura aziendale e i comportamenti interni con gli obiettivi di sostenibilità. Orgoglio, spirito di servizio e valore del fare insieme sono stati indentificati come gli elementi chiave che renderanno possibile la transizione verso la Sace del futuro: una squadra unita, guidata da un nuovo modello di valori ego-less, in cui il contributo dei singoli professionisti confluirà e sarà valorizzato in un grande **progetto comune di servizio al Paese** da realizzare con responsabilità, coraggio, competenza e passione in un ambiente dinamico, fondato su una skill-driven organization, formativo e innovativo.

Antonio Frezza, chief marketing & sales Pmi di Sace



UNA SPINTA STRATEGICA SUI MERCATI ESTERI

Promos Italia accelera sulla "nazionalizzazione" del proprio ruolo di punta di diamante delle Camere di Commercio nel supporto alle imprese che si internazionalizzano. In che modo, lo spiega la direttrice generale Giovanna Manzi

di Sergio Luciano



GIOVANNA MANZI, DIRETTRICE GENERALE DI PROMOS ITALIA

“

**IL NOSTRO OBIETTIVO
È GARANTIRE
ALLE PMI
LE MIGLIORI
SOLUZIONI PER
ACCOMPAGNARLE
NEL LORO EXPORT**

«LA SCELTA DI PROMOS ITALIA È STATA PIUTTOSTO NATURALE PER ME: SONO CONVINTA CHE SI TRATTI DI UNA REALTÀ CHE HA TUTTI I PRESUPPOSTI PER DIVENTARE IL PUNTO DI RIFERIMENTO NAZIONALE PER LE IMPRESE CHE VOGLIONO FARE BUSINESS INTERNAZIONALE»: è entusiasta e determinata **Giovanna Manzi**, da novembre 2022

direttrice generale di **Promos Italia**, realtà dell'ecosistema delle Camere di Commercio nata con l'obiettivo

di supportare le imprese nei loro processi di internazionalizzazione. Una manager a 24 carati, con un'esperienza internazionale consolidata in 18 anni di gestione, da Ceo, di Bwh Hotel Group Italia per i marchi Best Western, WorldHotels e Sure Hotel.

**PROMOS ITALIA NASCE
DALL'ESPERIENZA TRENTENNALE
DI PROMOS MILANO PORTANDO CON SÉ
COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ**

Dottressa, considerato il suo background, cosa l'ha spinto a intraprendere una sfida come quella di dirigere Promos Italia e cosa porta in dote all'azienda?

Nella mia precedente esperienza professionale ho lavorato con l'obiettivo di rendere un consorzio alberghiero un'azienda strutturata e questo mi ha permesso di maturare un'esperienza alla guida della cooperativa di albergatori più grande d'Italia. Anche Promos Italia,

seppur operi in un settore diverso, è una realtà consortile articolata, che - considerata la recente costituzione - sta cercando di strutturarsi al meglio per poter ottimizzare la propria offerta e per servire al meglio le aziende di tutta Italia.

Che realtà è oggi Promos Italia e quale ritiene siano gli asset su cui lavorare sin da subito per una crescita aziendale?

Promos Italia nasce dall'esperienza trentennale di Promos Milano e porta con sé competenze, esperienze e professionalità eccellenti che ho già avuto modo di apprezzare in questi primi mesi. Ritengo ci siano molti aspetti su cui far leva per rendere l'azienda ancora più efficiente e funzionale alle esigenze delle imprese. Penso ad esempio al tema dell'innovazione, sia nei processi interni sia nell'offerta di servizi, con un focus specifico sulle opportunità offerte dal digitale. Penso ad una migliore interazione con le Camere di Commercio socie, che ci permetterà di essere ancora più performanti sui territori e utili alle imprese da nord a sud. A proposito di soci: nel corso degli ulti-

mi tre anni la consortile è cresciuta, passando dalle cinque Camere fondatrici (Genova, Milano-Monza-Lodi, Modena, Ravenna e Pordenone-Udine) alle attuali 16 strutture camerali, sempre sotto l'egida di Unioncamere, già altre Camere stanno manifestando la volontà di aggregarsi e per noi è essenziale che lo facciano con spirito costruttivo.

Gli ultimi anni sono stati molto difficili per le imprese, tuttavia l'export ha retto. Cosa chiedono oggi le imprese ad una realtà come Promos Italia per avviare o potenziare la loro presenza internazionale?

Promos Italia opera su territori molto diversi, nei quali, di conseguenza, la domanda delle imprese è diversificata. Ci confrontiamo pertanto con realtà imprenditoriali strutturate che ci chiedono, ad esempio, supporto per intensificare la loro azione commerciale all'estero attraverso i marketplace; altre invece desiderano trovare controparti qualificate in alcuni mercati specifici; altre ancora vogliono avviare un percorso di internazionalizzazione e si rivolgono a Promos Italia per avere un orientamento a 360 gradi, dai mercati di riferimento, alle migliori modalità di approccio al mercato, fino a consulenze tecniche su aspetti burocratici e a percorsi di formazione. Il tessuto imprenditoriale italiano è composto per oltre il 95% da piccole medie imprese, che sono il nostro target di riferimento, ma quando parliamo di piccole e medie aziende ci riferiamo sia ad eccellenze riconosciute in tutto il mondo, che si sono già affermate e si rivolgono a noi per incrementare ulteriormente il loro business in nuovi mercati, sia a piccole imprese che invece vogliono approcciarsi all'internazionalizzazione e necessitano di un supporto completo. Il nostro obiettivo è garantire a tutte queste diverse realtà le migliori soluzioni possibili per accompagnarle nel loro processo di export.

Voi operate da nord a sud del Paese, da est a ovest: come si coniugano le esigenze di territori e tessuti imprenditoriali

così diversi?

Per noi è fondamentale il raccordo con le camere di commercio socie, le quali hanno un contatto costante e diretto con le imprese del territorio. Questo è il vero valore aggiunto del sistema camerale rispetto ad altri enti che si occupano di internazionalizzazione:

**IL DIGITALE È DIVENTATO UN CANALE
SEMPRE PIÙ IMPORTANTE
PER FARE BUSINESS
A LIVELLO INTERNAZIONALE**

ascoltare imprenditrici e imprenditori, essere quotidianamente al loro fianco e conoscere le loro reali esigenze. Grazie a questo possiamo realizzare servizi e iniziative davvero funzionali alle loro necessità.

Si parla molto di digitale. Come state aiu-

tando le imprese in questo processo che è diventato ormai indispensabile?

In questi ultimi anni, anche in virtù della Pandemia, il digitale è diventato un canale sempre più importante per fare business internazionale. Promos Italia, sin dalla sua costituzione, si è posta tra i principali obiettivi proprio quello di supportare le imprese nel comprendere e beneficiare delle opportunità che la digitalizzazione offre loro nei processi di internazionalizzazione. Lo abbiamo fatto – con lungimiranza – già nel 2018, creando digitexport.it, una piattaforma esclusivamente dedicata a supportare le imprese nei loro processi di export attraverso i canali digitali. Per export digitale non mi riferisco solo ai marketplace, che certamente rappresentano un potente veicolo di promozione e di commercializzazione dei prodotti Made in Italy nel mondo - e che sono al centro dei grandi programmi di Sistema sviluppati da Ice-Agenzia, sui quali anche Promos Italia è impegnata - ma anche ad attività come la lead generation, che è diventata sempre più importante e richiesta dalle imprese nel corso degli ultimi anni, in virtù della mancanza di manifestazioni fieristiche e dell'impossibilità di viaggiare, così come lo sono i business matching virtuali, che hanno dato modo ai nostri imprenditori di continuare a incontrare operatori esteri anche nella fase più acuta dell'emergenza pandemica; e il marketing digitale all'estero, funzionale per accrescere il posizionamento internazionale delle nostre imprese e più in generale del Made in Italy. Tuttavia, non tutte le aziende ne hanno compreso l'importanza. E questo è un punto centrale: se è vero che questa fase storica ha accelerato la transizione verso il digitale, è altrettanto vero che imprenditrici e imprenditori - soprattutto di piccole e medie aziende - non possiedono ancora tutte le conoscenze, e di conseguenza gli strumenti, per intraprendere con consapevolezza percorsi di export digitale. Noi ci poniamo quale punto di riferimento a livello nazionale proprio per favorire questo processo

UN CONSORZIO PER 16

Promos Italia ad oggi è partecipata da 16 strutture del Sistema Camerale e ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo di nuove politiche ed attività per preparare all'export nuove potenziali imprese esportatrici e ampliare il business internazionale di quelle già attive nei mercati esteri. Per farlo Promos Italia mette a disposizione delle Pmi italiane un'ampia gamma di servizi: informazione specialistica, formazione qualificata, assistenza personalizzata, incontri b2b in Italia e all'estero con operatori selezionati e soluzioni per il digital export. In particolare, nel corso degli ultimi anni, sono state sviluppate politiche nell'ambito del piano 4.0 come la piattaforma DigIT Export che offre: informazioni qualificate sui temi dell'export digitale, webinar/seminari dedicati ai temi del digital export, servizi di primo orientamento e servizi specifici.

Quel welfare strategico da incentivare

Praesidium, società del sistema Federmanager e broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo Assidai, chiede al Governo di intervenire per migliorare il quadro normativo, adattandolo alle esigenze di oggi

di Riccardo Venturi

Il welfare aziendale è un fattore sempre più strategico per la ripresa e la produttività delle imprese. Primo tassello del welfare rimane l'**assistenza sanitaria**, che è il servizio maggiormente apprezzato dai lavoratori. Ma gli importi dei contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ai fondi aventi esclusivamente finalità assistenziale sono fermi ai 7 milioni di lire del 1999. Questo importo, pari a 3.615.20 euro, per le categorie professionali di livello medio-alto oggi non è più sufficiente, perché il Fondo primario assorbe quasi completamente la cifra di deducibilità stanziata per normativa. Per questo **Praesidium**, società del sistema **Federmanager** e broker di riferimento del **Fondo sanitario integrativo Assidai**, specializzata nello studio, nella

progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali, chiede al Governo di intervenire per migliorare il quadro normativo, adattandolo alle esigenze di oggi. «Il nostro impegno è e sarà sempre quello di valorizzare e diffondere i vantaggi contemplati nel Ccnl, recentemente rinnovato e potenziato proprio nel welfare integrativo» dice il presidente di Praesidium **Giacomo Gargano**. «Sarà migliorata sempre più l'offerta di soluzioni assicurative, ampliando laddove possibile, il campo d'azione attraverso l'attuazione di nuove strategie di partnership insieme agli altri enti del sistema Federmanager». E sulle richieste all'esecutivo il presidente aggiunge: «Nel nostro Paese non ci sono suf-

ficienti posti letto nelle strutture sanitarie, la spesa privata è di 38 miliardi, e poco più del 10% di questa spesa viene rimborsata da polizze o da fondi, quindi 34 miliardi sono sostenuti direttamente dalle famiglie. Quello che chiediamo al governo è di garantire un livello di vita migliore, e questo può avvenire solo se il primo e il secondo pilastro iniziano a collaborare con il sostegno del mondo del lavoro e anche con adeguate norme a sostegno del welfare».

Le buone notizie, per fortuna, non mancano: oltre il 68% delle **Pmi** risulta essere sopra il livello base di welfare, mentre negli ultimi 7 anni è raddoppiato il numero delle imprese che si posizionano su un livello molto alto, passando dal 10,3% del 2016 al 24,7% del 2022. E non sono da meno le microimprese (da 6 a 9 addetti): raddoppiano

quelle che presentano un elevato livello di welfare, passando dal 7,7% del 2017 al 15,1% del 2022

(Rapporto Welfare Index Pmi 2022). Inoltre un primo importante passo fatto dal governo riguarda l'innalzamento della soglia dei **fringe benefit** a 3 mila euro per il 2022, utilizzabile anche per il pagamento delle utenze domestiche, inserito nel Decreto Aiuti-quater. Le prestazioni più richieste ai

**BENCHÉ IL WELFARE AZIENDALE
SIA DI SUPPORTO AL SSN
LE SOGLIE DI DEDUCIBILITÀ
SONO ANCORA FERME AL 1999**



in collaborazione con  FEDERMANAGER



GIACOMO GARGANO, PRESIDENTE DI PRAESIDIUM

Fondi sanitari sono quelle odontoiatriche: secondo il report sull'attività dell'**Anagrafe dei Fondi Sanitari**, infatti, emerge che nel 2019 sono stati impegnati 633 milioni per le prestazioni odontoiatriche su circa 3 miliardi di euro. Ma a fronte di ciò, come visto, le **soglie di deducibilità** sono ferme al 1999, cioè allo scorso millennio. «La sanità integrativa dovrebbe offrire un supporto alla presenza del Ssn sul territorio, una maggiore capillarità e un deciso avanzamento tecnologico, con una particolare attenzione al progresso tecnologico tra cui la telemedicina e non solo per estendere forme di copertura per prestazioni che oggi risultano esclusi dai Lea» afferma **Valeria Bucci**, direttore generale di Praesidium.

La contrattazione collettiva nazionale garantisce oggi a quasi tutte le categorie la presenza di un fondo sanitario. Le integrazioni a tutti i vari fondi presenti sul mercato possono colmare i gap presenti, consentendo di coprire anche il 100% della spesa e del bisogno di protezione. Le realtà oggi presenti sul mercato dell'assistenza sanitaria sono di vario tipo e varia natura giuridica: i fondi contrattuali che nascono per la volontà delle parti sociali, le casse di assistenza che

solitamente sono organizzazioni non profit, le mutue, le compagnie di assicurazione che hanno la necessità di perseguire un profitto e i **broker** che accompagnano le aziende e le persone nell'analisi delle esigenze e nel reperimento delle migliori soluzioni. A fianco di queste realtà spesso ci sono i **provider**, realtà che consentono la gestione di un network sanitario e del processo liquidativo. Il mercato assicurativo offre soluzioni soddisfacenti per le polizze collettive. In questo panorama di offerta più ampia e diversificata la vera differenza non risiede più nella gestione del rischio finanziario, che rimane un fattore importante; ma specie per alcune realtà il vero valore viene riconosciuto nei servizi dove provider, fondi sanitari e broker aggiungono **servizi**. In passato la percezione

più o meno positiva di un programma di assistenza sanitaria dipendeva esclusivamente dall'ammontare dei massimali a disposizione, dalle franchigie/scoperti, oltre che dalla presenza di garanzie con utilizzo più frequente come le cure dentarie. Oggi si guarda con maggior attenzione alla fruibilità delle prestazioni attraverso il network convenzionato, ai tempi di rimborso, alla gestione contemporanea di più fondi sanitari, all'assistenza di personale qualificato e a **prestazioni accessorie** quali la telemedicina. Proprio per rispondere a questi nuovi bisogni Praesidium ha progettato, d'intesa con Assidai, Federmanager, Confindustria e **Iws** (Industria welfare e salute), un prodotto di Rimborso spese mediche che soddisfa al meglio queste esigenze.

«Va osservato come il mercato assicurativo proponga un'offerta molto ampia, ma talvolta anche poco qualificata e poco specialistica, in particolare proprio per i dirigenti industriali per i quali le aziende hanno un obbligo previsto dal Ccnl, al quale il contratto assicurativo deve essere perfetta-

mente aderente» osserva Bucci. «Il risultato finale, in certi casi, è una incongruità del contratto stesso, che porta le aziende a dover risarcire direttamente il danno sofferto dal dirigente ogni qualvolta le fattispecie tutelate dal Ccnl non trovino analoga copertura nella polizza». Il dg di Praesidium osserva che il welfare è cambiato in questi ultimi anni a seguito della pandemia e delle crisi internazionali, e si fonda oggi su tre importanti livelli: «Il tempo, con la valorizzazione di quello a disposizione dei dipendenti; il denaro, con **forme di retribuzione alternative**; e i servizi, in particolare quelli messi a disposizione dalle aziende a sostegno della genitorialità. Primo tassello del welfare però rimane per i dipendenti l'assistenza sanitaria, che comunque rimane il

valore maggiormente apprezzato».

«Il welfare aziendale è una delle grandi opportunità di inno-

**L'OBIETTIVO È UN DECRETO LAVORO
INCENTRATO SUL WELFARE
CON UN MIGLIORAMENTO
DEL WORK-LIFE BALANCE**

vazione che il mondo del lavoro sta sperimentando» afferma **Stefano Cuzzilla**, presidente di **Federmanager e Cida**. «Autorevoli studi testimoniano come il tema del welfare sia ormai una priorità per la maggior parte dei lavoratori. E le imprese registrano indubbi vantaggi dalla crescita del benessere dei lavoratori, in termini di produttività, raggiungimento degli obiettivi condivisi di sostenibilità e appeal reputazionale». Di qui l'importanza dei prossimi mesi. «Crediamo che occorra ripartire dalle persone per un piano di sviluppo occupazionale che coinvolga istituzioni e rappresentanze dei settori pubblici e privati» conclude Cuzzilla. «Chiediamo quindi un pieno coinvolgimento nella discussione che il Governo avvierà, per definire un **Decreto Lavoro** incentrato sul welfare, con l'obiettivo ultimo di un miglioramento progressivo di quel work-life balance da tutti percepito come fondamentale, ancor più dopo questi anni di emergenza pandemica».

UNA NUOVA SCUOLA PER DIVENTARE IMPRENDITORI

Il percorso formativo avviato da 4.Manager con Confindustria, Sistemi Formativi Confindustria e Luiss Business School si rivolge a manager, dipendenti, giovani professionisti e dirigenti con la vocazione di fare impresa

di Alessandro Faldoni

Lo scorso novembre ha preso vita la **Scuola per imprenditori**, un progetto fortemente voluto da **4.Manager** con **Confindustria**, Sistemi Formativi Confindustria e **Luiss Business School**. L'operato di imprenditori e manager costituisce l'asse portante della vita economica e sociale del Paese, in cui le decisioni, la professionalità e la passione rappresentano la chiave di volta per il corretto funzionamento di un'impresa. Per tale ragione, il programma mira a promuovere la vocazione imprenditoriale nell'ambito del tessuto produttivo italiano stimolando in particolar modo coloro che, senza avere alle spalle una tradizione familiare, sono pronti ad accettare la sfida della creazione di una nuova impresa. Il percorso formativo si rivolge nello specifico a manager, dipendenti, giovani professionisti e dirigenti non occupati, ma anche a tutti coloro che più in generale sentono il desiderio e la vocazione di fare impresa.

«La Scuola per imprenditori – dichiara **Antonio Alunni**, presidente del Gruppo Tecnico Cultura Confindustria – è un progetto cui tengo molto che nasce per contribuire concretamente alla nascita di nuove imprese da parte di nuovi imprenditori, attraverso un percorso mirato di alta formazione. L'obiettivo è di rivitalizzare lo spirito d'intrapresa, anche superando i timori, per gli aspiranti imprenditori, legati al contesto normativo-amministrativo e, più in generale, a un gap di conoscenze e strumenti. La Scuola nasce per dare queste risposte, offrendo una preparazione mirata a conoscere meglio l'impresa, specie sotto gli aspetti di management e gestione. E se è vero che la spinta a intraprendere è individuale, la nascita di un'impresa, che si muove in modo responsabile e consapevole, si trasforma in



STEFANO CUZZILLA

un'opportunità collettiva e in un moltiplicatore di valore sociale e culturale. Per questo la Scuola per imprenditori è una Scuola di futuro, aperta a tutti coloro che intendono scommettere su se stessi e contribuire alla crescita del Paese».

«È essenziale – dichiara **Stefano Cuzzilla**, presidente di 4.Manager – alimentare le competenze e il pensiero manageriale al fine di guidare e incentivare lo sviluppo del Paese. Questo programma, attraverso il metodo innovativo dell'**experiential learning**, mira a promuovere e diffondere la cultura d'impresa, sviluppando al contempo tutte quelle competenze necessarie per intraprendere una carriera imprenditoriale di successo. Bisogna puntare sulle nuove generazioni – conclude il Presidente di 4.Manager – fornendo tutti gli strumenti indispensabili al raggiungimento delle competenze adeguate al fine di preparare la nuova classe dirigente del futuro».

Gli iscritti avranno modo di mettere in pratica



ANTONIO ALUNNI

le proprie abilità imprenditoriali e accrescere le proprie competenze attraverso **forum di discussione** e la continua interazione con i guest speaker e i docenti, al fine di condividere opinioni e best practice utili alla creazione di una solida cultura manageriale. Da ultimo, il programma si articola in quattro fasi distinte e complementari: 1) spirito imprenditoriale, 2) fondamenti d'impresa, 3) fare imprese e 4) idea di business/progetto imprenditoriale. Grazie alle adesioni di Unindustria Reggio Emilia, Confindustria Belluno e Dolomiti, Confindustria Venezia e Unindustria Roma, Frosinone, Latina, Rieti, Viterbo, le aule sono organizzate direttamente sui **territori** di riferimento. In tale cornice, le associazioni partner possono inoltre declinare percorsi di specializzazione sulla base delle peculiarità espresse da ciascun territorio, oltre a customizzare il programma grazie a testimonianze associative e focus su contenuti di specifico interesse.



Prove tecniche di governance familiare

Azienda, proprietà e famiglia possono funzionare insieme solo avendo organi ben strutturati e processi decisionali e di controllo efficaci... evitando il cliché dell'uomo solo al comando

di Emanuele Lumini

Una delle caratteristiche delle aziende familiari di piccole e medie dimensioni è quella di avere una forte sovrapposizione di ruoli tra chi assume la veste di socio, amministratore e manager. In tale contesto (**family business**) è di vitale importanza costruire un sistema di governance che coinvolga tutti e tre i livelli e cioè azienda, proprietà e famiglia. Avere una governance efficace significa disegnare organi ben strutturati (cda, comitati esecutivi, consigli di famiglia etc) ed avere, al contempo, le persone giuste nelle posizioni di vertice facendo funzionare i processi decisionali e di controllo.

Una governance efficace deve quindi occuparsi non solo dell'azienda ma anche della famiglia.

La governance familiare ha lo scopo di favorire il dialogo tra i soci generando co-

esione ed evitando i conflitti. Essa si fonda su alcune leve, tra le altre, la fondamentale è gli **accordi di famiglia**, nei quali viene sviluppata l'identità e la cultura familiare e rafforzato il livello di fiducia e coesione all'interno della famiglia. Si tratta di riunioni informali che vengono indette con frequenza semestrale, alle quali si invitano tutti i familiari, soci e non soci.

È uno strumento molto importante per creare uno spirito di squadra (senso di comunità) ed al contempo tenere

un dialogo aperto nella relazione tra famiglia e azienda.

Altro elemento per la creazione della governance familiare è il **consiglio di famiglia**. Si tratta di un organo familiare al quale partecipano i rappresentanti dai rami familiari per condividere informazioni sull'andamento dell'azienda, sulle prospettive future e sulla relazione tra famiglia ed azienda. Nelle famiglie più articolate (oltre la seconda generazio-

ne) ha un ruolo fondamentale per concertare la posizione della famiglia affinché - parli con una voce sola - nell'ambito della governance aziendale. Nella mia esperienza di consulente di imprese familiari ho potuto osservare che per la costruzione di una buona governance familiare è molto importante mantenere un clima relazionale rilassato ed informale avendo la pazienza di lavorare meno sulle regole e più sui principi. Spesso è importante ricorrere ad un **facilitatore esterno** che possa dare un contributo "terzo" al progetto che dovrà essere "tailor made".

A latere del sistema di governance della proprietà familiare è necessario approfondire il tema della governance dell'impresa, un argomento che le aziende familiari trattano con riluttanza. È importante infatti che con l'avanzare del ciclo di vita dell'azienda si pensi ad una struttura di corporate governance più strutturata che possa realizzare la visione della famiglia proprietaria sul futuro della società. Per definizione normativa l'organo di governance è l'organo amministrativo che può essere organizzato in forma individuale, amministratore unico, ovvero collegiale, consiglio di amministrazione. Troppo spesso si vedono aziende di dimensioni elevate amministrate da un solo amministratore, un uomo solo al comando può rendere le decisioni più semplici ma, per contro, esporre al rischio di limitare la propria visione e precludersi delle opportunità. All'interno del consiglio possono essere attribuite **deleghe**

operative e procure per gestire il business aziendale e curare l'adeguato assetto organizzativo definendo le

strategie di medio e lungo termine. Per evitare la situazione pericolosa di dominio individuale dell'imprenditore di cui si diceva e per dare attuazione alla creazione di un team di gestione più equilibrato, può essere importante dotarsi di un **pool di esperti** con i quali confrontarsi. Questo processo può essere attuato in diversi modi, attraverso l'inserimento nel cda di membri esterni all'impresa e alla famiglia, ovvero attraverso la creazione di un advisory board.

**PER FAVORIRE IL DIALOGO TRA I SOCI
MEGLIO FAR LEVA SUGLI ACCORDI
DI FAMIGLIA: RIUNIONI INFORMALI
A CADENZA SEMESTRALE**



L'autore,
Emanuele Lumini

RAZIONALIZZARE E SEMPLIFICARE GLI INCENTIVI FISCALI

Le proposte di semplificazione dei Consulenti del Lavoro
su bonus fiscali e crediti d'imposta nel corso
di un'audizione al Senato che si è svolta il 24 gennaio scorso

Per favorire la crescita del Paese nei prossimi anni bisognerà anche potenziare gli strumenti di incentivazione fiscale, e in particolare i crediti d'imposta. Ne è convinto il Consiglio nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, che il 24 gennaio scorso nel corso di un'audizione al Senato presso

la VI^a Commissione Finanze e Tesoro, ha avanzato numerose proposte nell'ambito

di un'indagine conoscitiva in materia avviata dalla stessa Commissione. L'analisi e le proposte di riforma dei Consulenti del Lavoro - riassunte in un documento presentato al Parlamento - si sono concentrate sulle materie maggiormente attinenti alla propria competenza, ma con uno sguardo d'insieme ad altre macrocategorie di bonus fiscali, in-

centivi e crediti d'imposta, per i quali sono stati sollecitati maggiori semplificazioni e controlli. I crediti d'imposta, in particolare, rappresentano "un valido strumento di sostegno a famiglie e imprese" - si legge nel documento - a condizione che vengano razionalizzati e indirizzati verso un reale

sviluppo del Paese, dell'occupazione e del Pil. Tra i crediti d'imposta posti all'attenzione del Legi-

slatore, Formazione 4.0, relativo alle spese sostenute dalle imprese per la formazione del personale, che è necessario, secondo il Consiglio Nazionale, prorogare per il 2023 e rendere stabile anche per sostenere l'innovazione delle imprese verso la transizione 4.0 e per consentire la qualificazione e riqualificazione del personale anche alla

“

**I CREDITI D'IMPOSTA
SONO UN VALIDO
STRUMENTO
A CONDIZIONE
CHE VENGANO
RAZIONALIZZATI**





luce degli investimenti del Pnrr. Credito, questo, da utilizzare in compensazione dal periodo d'imposta successivo a quello di sostenimento delle spese ammissibili e che non concorre alla formazione del reddito né della base imponibile dell'Irap. In merito alle indennità una tantum di 200 e 150 euro, invece, è stata evidenziata l'esigenza di includere queste misure in strumenti stabili di sostegno al reddito, magari prevedendo una rimodulazione del trattamento integrativo dei redditi di lavoro dipendente e assimilati (T.I.R.). E ciò perché è mutato lo scenario economico e sociale, conseguente alla pandemia da Covid-19 e al conflitto in Ucraina che sta determinando "l'emergere di sacche di povertà in ampi strati della popolazione italiana e, purtroppo, anche tra i soggetti che hanno un'occupazione (cd. working poors). "Innegabile – secondo la Categoria – che la crescita del costo della vita abbia eroso una fetta consistente del reddito dei lavoratori". Sull'esenzione fringe benefit per l'anno 2022, invece, la proposta è quella di reintrodurla anche per il 2023, confermando nel limite di 3mila euro la soglia di non concorrenza alla formazione del reddito di lavoro dipendente dei beni e dei servizi erogati gratuitamente ai dipendenti. La previsione

rispondeva all'esigenza di adottare misure per contenere il costo dell'energia elettrica e del gas naturale nonché per contrastare

**I CREDITI D'IMPOSTA PER GLI
INVESTIMENTI NEL MEZZOGIORNO
VANNO RESI STABILI PER ATTIRARE
INVESTIMENTI NELLE REGIONI DEL SUD**

l'emergenza idrica: situazioni che continuano a destare preoccupazione nel nostro Paese. Tra i crediti d'imposta citati nel documento anche quello per gli investimenti

nel Mezzogiorno, da rendere stabile "per favorire la crescita delle Regioni svantaggiate e attirare gli investimenti nelle stesse aree" e neutrale "ai fini delle imposte sui redditi e dell'Irap come previsto per investimenti 4.0". Il credito d'imposta è calcolato sul costo complessivo dei beni agevolabili (macchine, impianti, attrezzature) nel limite massimo, per ciascun progetto di investimento, di 3 milioni di euro per le piccole imprese, di 10 milioni di euro per le medie imprese e 15 milioni di euro per le grandi aziende.





SCOPRI
COME GESTIRE
I CONSUMI
DI ENERGIA.



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.

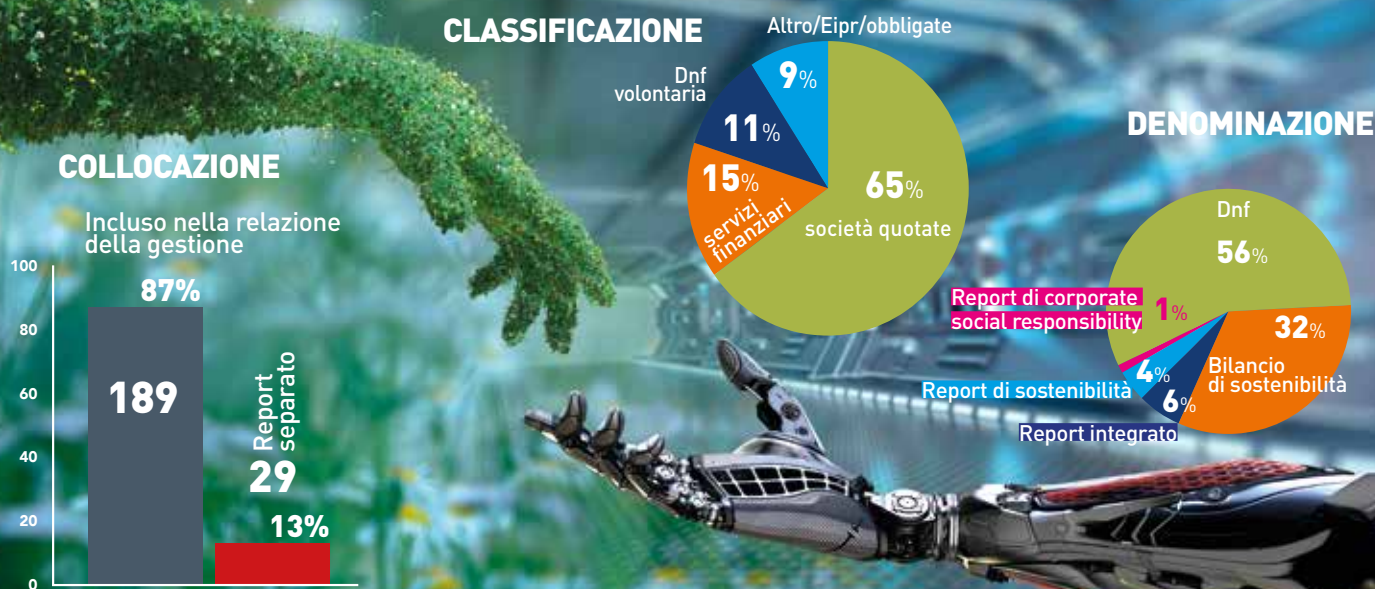
Perché la consapevolezza dell'importanza
del proprio impegno, in questo momento,
è l'energia più grande.

#NoiSiamoEnergia

PICCOLE IMPRESE, D'ORA IN POI SI GIOCA A CARTE SCOPERTE

La Corporate sustainability reporting directive, la direttiva sulla comunicazione societaria sulla sostenibilità, impone criteri di trasparenza anche alle Pmi. Comprese quelle non quotate, se non vogliono essere espulse dalla filiera

Le dichiarazioni non finanziarie in Italia



FONTE: OSSERVATORIO DELLE DICHIARAZIONI NON FINANZIARIE E DELLE PRATICHE SOSTENIBILI

di Marina Marinetti

Se pensate che la **dichiarazione non finanziaria**, obbligatoria per i cosiddetti "enti di interesse pubblico" come banche, assicurazioni, società quotate e aziende con più di 500 dipendenti, non vi riguarda perché la vostra è "solo" una Pmi, siete davvero fuori strada. E siete altrettanto fuori strada se credete che la **Corporate sustainability reporting directive**, la direttiva sulla comunicazione societaria sulla sostenibilità approvata il 10 novembre scorso dal Parlamento europeo, vi dia davvero tempo per adeguarvi fino al 2028. Anzi: meglio correre, per due mo-

LE GRANDI IMPRESE DIRETTAMENTE OBBLIGATE DALLA DIRETTIVA HANNO LA RESPONSABILITÀ ANCHE RISPETTO ALLE AZIONI DEI FORNITORI

tivi. Primo: «Non si arriva alla dichiarazione non finanziaria senza aver prima implementato un modello di business e un sistema di rendicontazione su una base dati verificabile almeno un anno prima», spiega a Economy l'avvocato

Rita Santaniello, partner di **Rödl & Partner**. Secondo: «Le grandi imprese direttamente

obbligate dalla direttiva hanno la responsabilità anche rispetto a quello che fa la filiera. E le piccole, medie e persino micro imprese italiane che fanno parte della **catena di fornitura** di grandi multinazionali, se non si evolvono rischiano di venirne estromesse».



rita.santaniello

Le regole del gioco

Ma andiamo con ordine. Il **green deal europeo** chiama e la direttiva relativa alla comunicazione societaria sulla sostenibilità risponde rafforzando le norme vigenti in materia di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario. In termini pratici, le imprese saranno obbligate a divulgare regolarmente informazioni sul loro impatto ambientale, sui diritti umani, sugli standard sociali e sull'etica del lavoro, sulla base di standard comuni e definiti a livello comunitario. Se tutto questo non per mera vanità, ma per consentire a clienti, fornitori, investitori e in generale ai cosiddetti stakeholder di prendere decisioni informate. «L'intento è anche quello di fare in modo che gli **standard per la rendicontazione** della sostenibilità siano attendibili, omogenei e confrontabili con quelli adottati dagli altri Paesi», sottolinea Santaniello. Le nuove regole si applicheranno già dall'esercizio finanziario 2024 alle grandi aziende multinazionali con più di 500 dipendenti, peraltro già soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria, poi nel 2026 ci sarà l'obbligatorietà della comunicazione (sull'esercizio finanziario 2025) si estenderà alle grandi imprese attualmente non ancora soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria, quelle con più di 250 dipendenti e/o 40 milioni di euro di fatturato e/o 20 milioni di euro di attività totali e, nel 2027 (comunicazione sull'esercizio finanziario 2026) agli enti creditizi piccoli e non complessi, alle imprese di assicurazione captive e alle

Pmi quotate in mercati regolamentati (ad eccezione delle microimprese), per le quali sarà possibile una deroga ("opt-out") durante un periodo transitorio, che le esenterà dall'applicazione della direttiva fino all'esercizio finanziario 2028, quando l'obbligo entrerà in vigore (con comunicazioni nel 2029) anche per le imprese extra-UE con un fatturato superiore a 150 milioni di euro nell'UE. «Questa direttiva negli anni si applicherà a più di 50 mila aziende (attualmente sono 17 mila) e toccherà anche le piccole e medie imprese che fanno parte della filiera di una delle grandi aziende tenute a rendicontare il proprio impatto».

Come? Attraverso, appunto, la dichiarazione non finanziaria, che garantisce uniformità alle modalità di divulgazione delle informazioni sul modello aziendale

di gestione e di organizzazione, i rischi ad essi connessi e agli **indicatori di performance**, sui temi delle politiche implementate in materia ambientale e sociale, della gestione del personale, del rispetto dei diritti umani e della lotta alla corruzione attiva e passiva. «Gli obblighi di certificazione vanno nel senso della verificabilità delle dichiarazioni: la lotta al greenwashing è parte integrante della nuova rivoluzione industriale», rimarca l'avv. Rita Santaniello. «L'obiettivo della pubblicazione dei bilanci è la tutela di chi ha rapporti con l'impresa, l'affidamento dei terzi rispetto alle dichiarazioni, grazie uno standard unico europeo che garantisce la confrontabilità fra imprese e nel tempo,



monica.mazzucchelli

**LA DIRETTIVA È LA SPINTA PER FARE
COMPIERE ALLE PMI UN SALTO
CONSENTENDO LORO DI COMPETERE
SUI MERCATI INTERNAZIONALI**

con le **conseguenze** del caso per chi dichiara il falso, fino ad arrivare alla sospensione dell'attività. Per la prima volta vengono messi sullo stesso piano bilancio e dichiarazione non finanziaria. Cambia completamente il paradigma nel fare impresa: gli elementi che l'imprenditore deve considerare e rendicontare nel proprio **business plan** non sono solo quelli meramente economici, ma hanno pari dignità anche gli impatti sulla salute, sulle persone, sul pianeta, sulla sostenibilità a lungo termine. E questi calcoli devono entrare nei parametri di bilancio a fine anno». E le piccole imprese farebbero bene a darsi una mossa: «Sotto il profilo della rendicontazione, partono da una situazione più po-

vera dal punto di vista gestionale, con modelli ancora padronali e non manageriali», spiega Santaniello. «La diret-

tiva è la spinta per evolvere, per far compiere alle Pmi quel salto che consentirà loro di competere sui mercati - anche finanziari - internazionali».

Un passo per volta

La direttiva esorta a elaborare i dati sulla base di criteri scientifici e delle linee guida più autorevoli in materia. Ma c'è bisogno di un "aiutino", perché moltissime imprese non sanno neppure da che parte cominciare. «Lo strumento di supporto per le Pmi è un modello di gestione che consente la concreta integrazione della sostenibilità nell'attività d'impresa, guidando le aziende in un percorso graduale, sistematico e continuo verso lo sviluppo sostenibile, in perfetta coerenza con i nuovi principi di rendicontazione», conferma **Monica Mazzucchelli**, board member di **Sircle**, Società Benefit nata per favorire l'affermazione sul mercato di modelli di business sostenibili che coinvolgano trasversalmente tutte le imprese, grazie anche ad un network di partner sul territorio. Per capirci: è Sircle che ha ideato il **Modello Easi**, il primo schema di governance della sostenibilità riconosciuto da Accredia come sistema di gestione per le imprese ai fini delle certificazione di parte terza da organismi di certificazioni accredi-



SALVATORE AMITRANO

tati da Accredia. «Il modello Easi non è altro che l'accompagnamento dell'impresa nel suo percorso di sostenibilità. È un modello graduale che tiene conto delle risorse che l'impresa può impiegare in termini di tempo, di personale, partendo sempre dal concetto di governance: se non parte dalla testa dell'impresa, il percorso si ferma. Anche in questo il modello Easi si distingue dai **vecchi sistemi di certificazione volontaria** - a partire dalla Iso 9000 in giù, ndr - che sono ormai diventati commodities e che agganciano i livelli intermedi dell'impresa: Easi aggancia il board, la prima linea».

Per Monica Mazzucchelli è una questione di equilibrio tra profitto, e dunque sostenibilità aziendale, rispetto dell'ambiente e rispetto delle persone: «La Pmi deve smettere di considerare solo il cliente, ma deve abbracciare il concetto di stakeholder, che oltre al cliente include il territorio, le banche, lo Stato». Non c'è tempo da perdere: «Le Pmi devono prepararsi oggi perché i loro clienti, che sono le imprese medio grandi che sono già direttamente coinvolte dalla direttiva, devono compilare una se-

rie di sistemi per le **piattaforme di rating** per dimostrare che stanno affrontando questi temi Esg. E gli audit di filiera rischiano di squalificare ed espellere dal mercato le Pmi che si non si accorgono di dover fare questo salto culturale e andare non solo dietro alla logica della soddisfazione del cliente, ma crescere profittevoli nel rispetto delle persone e dell'ambiente in un'ottica di accompagnamento alla crescita della propria filiera. Mentre prima era solo questione di immagine, oggi è una questione di sopravvivenza».

La tecnologia aiuta

Le informazioni da rendicontare nella dichiarazione non finanziaria vanno selezionate secondo rilevanza e materialità, ovvero la soglia oltre la quale un tema diventa importante tanto da influenzare decisioni, azioni e performance dell'organizzazione e degli stakeholder. Ma per effettuare l'**analisi di materialità** occorre prima identificare i temi chiave intorno a cui costruire la rendicontazione e i possibili Kpi, e dunque evidenziare il punto di vista dei portatori di interesse e quello dell'organizzazione, definire la rilevanza dei temi della sostenibilità aziendale, sia ai fini delle decisioni degli stakeholder sia in relazione all'impatto generato dall'organizzazione e individuare i fattori Esg. Mica facile. Meno male che c'è la tecnologia: «"Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla", diceva il fisico William Thomson Kelvin. Per questo è importante creare Kpi misurabili e confrontabili», conferma **Salvatore Amitrano**, Ceo di **Tecno**, che ha sviluppato una soluzione SustainTech per il monitoraggio dei fattori Esg su piattaforma digitale. «Più uno strumento è facile da utilizzare, più restituisce

alle aziende uno score sui fattori Esg che misura a che punto è l'impresa rispetto ai benchmark di settore o al **best in class**, per comprendere quali miglioramenti implementare nei tre ambiti Esg. Lo strumento che abbiamo sviluppato con Sircle, in particolare, aiuta le aziende a prendere consapevolezza del proprio posizionamento per approntare un piano d'azione». I Kpi che vengono monitorati vanno dai consumi energetici alle emissioni per unità di prodotto, dal consumo di acqua alla produzione di rifiuti, «ma conta anche il numero di stakeholder coinvolti in progetti di sostenibilità, l'importo del welfare sul totale della retribuzione, la rappresentazione dei generi tra il personale e nei sistemi di governance, le ore di formazione legata alla sostenibilità, la quantità di profitto redistribuita rispetto a quella che si genera», aggiunge Amitrano.

Il tema non è solo quello della sostenibilità, ma anche quello della finanziabilità: «Questi ormai sono i parametri che il sistema finanziario comincia a richiedere alle imprese nelle attività di finanziamento», conferma il Ceo di Tecno, «e diverse banche già oggi adeguano il tasso di interesse dei finanziamenti ai **Kpi Esg** delle aziende clienti. C'è l'esigenza forte, da parte del sistema finanziario, di avere regole comuni». Più riferimenti informativi si hanno, più agevole diventa comparare i diversi soggetti e avere una serie di parametri da tenere sotto controllo aiuta: «Non parliamo di sostenibilità tout court, ma di sviluppo sostenibile, perché è un percorso di miglioramento. La quinta rivoluzione industriale è culturale: si deve pensare Esg e passare dall'approccio shareholder oriented all'approccio stakeholder oriented. Altrimenti si verrà tagliati fuori dal mercato».

GREEN DEAL

Ma davvero pensioneremo il caro, vecchio bilancio?

Con la nuova direttiva europea sulla rendicontazione non finanziaria, che dovrà essere applicata a partire dal 2024, molte cose cambiano per ben 50mila aziende. Vediamo come con l'esperta Giulia Devani

di Vincenzo Petraglia

LA STRADA È TRACCIATA. SEMPRE PIÙ LE IMPRESE NON POTRANNO NON AFFRONTARE IN MANIERA SERIA E CONCRETA IL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ. SIA PER RIMANERE COMPETITIVE SUL MERCATO, SIA PERCHÉ ANCHE A LIVELLO NORMATIVO LE COSE STANNO DIVENTANDO SEMPRE PIÙ STRINGENTI OBBLIGANDOLE A TUTTA UNA SERIE DI ADEMPIMENTI CHE VANNO IN TAL SENSO.

Come la nuova **direttiva europea Csr** (Corporate Sustainability Reporting Standard Directive) sulla rendicontazione societaria di sostenibilità, pubblicata in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea del 16 dicembre 2022 ma che di fatto verrà applicata a partire dal 2024 obbligando le aziende alla rendicontazione non finanziaria e a redigere quindi un report di sostenibilità. Ma cosa cambierà esattamente nella pratica per le 50mila imprese europee che saranno interessate dal provvedimento? Come andranno tradotte queste linee guida nella realtà? Ne abbiamo parlato con un'esperta del settore, **Giulia Devani**, senior account Area reporting **Amapola** società benefit, agenzia specializzata in strategie e progetti di comunicazione istituzionale, ambientale e responsabilità sociale d'impresa.

Cosa cambia nella pratica con la nuova direttiva europea?

Una grande novità riguarda il perimetro delle realtà tenute a rendicontare: saranno oltre 50mila, rispetto alle 11mila di oggi. Allo stesso tempo, la normativa rende l'approccio al reporting più sistematico, integrato alla strategia, verificabile e comparabile grazie a standard di rendicontazione comuni a livello europeo. Trasparenza, pianificazione, attenzione agli im-

patti, coinvolgimento degli stakeholder: questi i punti cardine.

Perché ogni organizzazione non può più fare a meno del reporting di sostenibilità?

Rendicontare significa misurare le proprie attività per radicare il proprio impegno in obiettivi concreti e processi trasparenti, fuggendo l'assordante rumore di fondo sulla sostenibilità. Significa rispondere alle aspettative di mercati, cittadini e consumatori e aderire alle richieste, sempre più stringenti del legislatore e del mondo bancario per l'accesso al credito. Significa pianificare, analizzare rischi e anticipare esigenze. E rafforzare la relazione con gli stakeholder.

Il "vecchio" bilancio di sostenibilità è un qualcosa di già superato?

Prima di mandare in pensione il bilancio di sostenibilità tradizionale dobbiamo ricordare che tutte le imprese, anche le piccole e le medie, dovranno prendere confidenza con le informazioni Esg. Il reporting, infatti, si adatta a ogni tipo di maturità, da chi è alle prime armi a chi invece è già avanti nel percorso. E nell'esplosione di interesse verso i temi della sostenibilità, tutti gli strumenti di accessibilità – dalla semplice grafica alla video-pillola, dagli elementi multimediali ai podcast – diventano centrali. Va in questa direzione la proposta Amapola dello **"Smart Report"**, declinazione web del report, un portale dinamico e aggiornabile che favorisce trasparenza e fruibilità dei contenuti.

Sempre più importanti saranno quindi layout, presentazione dei dati, infografiche, immagini e in generale il modo in cui lo si comunica?

La comunicazione, intesa nel suo significato originale di "mettere in comune", è uno strumento vitale per moltiplicare gli impatti all'interno e

all'esterno delle imprese. È la chiave per rendere un report concreto, condiviso e semplice. Concreto perché la narrazione deve far emergere i fatti e la strategia. Condiviso perché deve saper accogliere i desiderata degli stakeholder. Infine, semplice: rendere i contenuti accessibili e comprensibili è la premessa per essere davvero sostenibili.

Voi quali servizi offrite in tal senso?

Seguiamo l'intera filiera, dalla strategia di rendicontazione al coinvolgimento attivo degli stakeholder; dalla raccolta dati alla redazione del documento e alla valorizzazione del percorso intrapreso. Proponiamo **versioni di sintesi** per raggiungere più pubblici; infografiche poster e video per favorire la diffusione dei contenuti all'interno e all'esterno; interviste e video-testimonianze per includere - davvero! - la voce degli stakeholder. E ancora, eventi di presentazione e campagne di comunicazione.

Cosa bolle in pentola di nuovo per Amapola?

Continueremo sulla strada dell'accessibilità, non più rimandabile. Abbiamo poi in programma di rafforzare i servizi di consulenza e assessment socio-ambientale, per affiancare le imprese nella valutazione dell'accettabilità di opere, impianti e infrastrutture, nella definizione di obiettivi condivisi con gli stakeholder e nella costruzione di progetti partecipativi che coinvolgono i territori: proviamo così a far vivere la sostenibilità e renderla sempre più integrata con la strategia industriale.

www.amapola.it

Giulia Devani,
senior account
Area
reporting
di Amapola
società
benefit





**TRUST
DH
ITALIA**

TDHI INTERNATIONAL

www.tdhi-italia.com

Siamo partiti da bellissimi oggetti di design. Abbiamo iniziato un viaggio immersi nel lusso. Accompagneremo la Mirror nei mercati europei, per poi volare worldwide.

DIETRO LE QUINTE DEI FONDI ESG

Si fa presto a dire "investimento sostenibile". Ma prima di mettere nel paniere il titolo di un'emittente, vanno prese bene le misure. Ecco come funziona il processo di investimento (e disinvestimento) in Eurizon

di Marina Marinetti

I CHIAMERANNO PURE ESG, MA ALLA FINE QUEL CHE CONTA È LA GOVERNANCE. PRIMA DI TUTTO PERCHÉ È DALLA TESTA CHE TUTTO DIPENDE.

E se tutti pianificano la riduzione delle emissioni, aumentano la porzione di energia da fonti rinnovabili, individuano materie prime seconde e differenziano i rifiuti, le tematiche sociali ricoprono ancora un ruolo secondario. «Lo si vede durante la stagione assembleare, sui temi sociali c'è ancora molto lavoro da fare, oggi sono poco compresi e forse gli azionisti hanno altre priorità», rimarca **Federica Calveti**, Responsabile Esg & Strategic Activism di **Eurizon**. La cosiddetta *stewardship* - che in italiano tradurremmo con "amministrare e custodire responsabilmente", ma volete mettere l'ennesimo inglesismo? - è il suo focus: «Mi occupo di integrare all'interno del processo di investimento le tematiche Esg, lavorando insieme ai gestori in materia di sostenibilità», spiega a *Economy*. «Definiamo le politiche, sviluppiamo le strategie, discutiamo su quali settori investire o disinvestire».

La storia infinita, insomma. E non solo per via della tassonomia europea - la classificazione degli investimenti ritenuti sostenibili dalla Commissione Europea - che prima escludeva nucleare e gas e ora li include.

Diciamo che si tratta di un'esercizio che non è mai concluso. La politica di sostenibilità è in costante evoluzione. A inizio di quest'anno, per esempio, abbiamo aggiunto l'esclusione relativa agli emittenti che operano nel settore delle sabbie bituminose - *oil sands* per gli amanti dell'inglese, *ndr* - per via del metodo che viene utilizzato per estrarne il petrolio: è estremamente energivoro e rilascia nell'atmosfera quantità di gas rilevanti, inoltre danneggia la biodiversità. Se una realtà realizza più del 10%

del fatturato dall'*oil sand* la escludiamo dai nostri investimenti. Questa esclusione si aggiunge a quella applicata agli emittenti che dal carbone realizzano almeno un quarto del fatturato.

E le aziende che sono sotto la soglia?

Dal 2022 ci impegniamo a fare engagement con le società sottosoglia con criteri di priorità: verifichiamo eventuali piani di espansione, quelli di *phase out*, e se non li hanno, teniamo sotto monitoraggio. Si tratta di un'attività molto utile: abbiamo dialogato con una trentina di società asiatiche, americane ed europee e abbiamo capito quanto la crisi energetica avesse già avuto effetto sulle loro *revenues*. Per esempio, una società asiatica che rispetto all'*info provider* risultava sotto soglia, grazie all'engagement è emersa essere ampiamente sopra soglia, quindi abbiamo deciso di escluderla. Abbiamo dovuto disinvestire anche da una società petrolifera, perché non hanno risposto in modo adeguato alla nostra richiesta di *engagement*.

La storia infinita, insomma. E non solo per via della tassonomia europea.

Esistono casi in cui il provider assegna per la prima volta il *rating* senza dialogare con la società. Oppure, nel caso delle Pmi, i dati sottostanti vanno verificati e normalmente il *time lag* è di un anno, ma con l'*engagement* riusciamo a ottenere i dati anche trimestrali. Non solo: la trasparenza delle aziende sul mercato dei capitali è molto eterogenea. C'è un problema di geografia.

In che senso?

La preparazione e la disponibilità delle aziende in Europa a condividere informazioni sulla sostenibilità è molto buona, negli Stati Uniti discreta, ma quando parliamo di Asia e America Latina è molto più bassa. Poi gli standard di rendicontazione non aiutano le aziende a indirizzare e a veicolare le informazioni. È un

problema che esiste anche in Europa.

Nonostante la Corporate sustainability reporting directive, la direttiva sulla comunicazione societaria sulla sostenibilità approvata il 10 novembre scorso dal Parlamento europeo?

La direttiva aiuta sì le aziende a capire cosa devono pubblicare, ma i tempi di implementazione sono lunghi e comunque gli European Sustainability Reporting Standards (Esrs) dell'Efrag - l'European Financial Reporting Advisory Group, *ndr* - non li vedremo applicati prima dell'esercizio finanziario 2024, nel caso delle Pmi nel 2028, ma sempre in ambito quotato. Il problema delle aziende non quotate rimarrà sempre e comunque da qua al 2028. Per questo è importante il dialogo con le società partecipate: il mio lavoro consiste anche nel fare *education*.

E nel cosiddetto strategic activism.

Attraverso l'azionariato attivo, la *stewardship*,

“

**LA TRASPARENZA
DELLE AZIENDE
SUL MERCATO
È MOLTO
ETEROGenea**

l'engagement e il voto in assemblea per fare la differenza. Nei primi nove mesi del 2022 abbiamo partecipato a 227 assemblee, nel 72% dei casi di emittenti esteri, rispetto alle 160 dell'intero esercizio 2020/2021 quando gli emittenti erano stati soprattutto italiani. Ma se restringiamo il campo al primo semestre, quando c'è la chiusura della stragrande maggioranza degli esercizi, Eurizon ha preso parte a 207 assemblee degli azionisti di società quotate (furono 125 nel primo semestre 2021) sia italiane (29%) che sui mercati internazionali (71%), esprimendo il voto su 2891 risoluzioni.

Per decidere cosa?

Soprattutto tematiche di governance (sono state 2.751 nel primo semestre 2022) per le quali abbiamo contribuito al successo dell'89% delle proposte. E ad eleggere 31 consiglieri di cui 16 donne, 25 sindaci effettivi di cui 9 donne, 26 sindaci supplenti di cui 12 donne. In pratica il 45% della rappresentanza femminile tra i candidati eletti.

Federica Calveti,
Responsabile
Esg & Strategic
Activism
di Eurizon



E per quanto riguarda la E di environment e la S di social?

Abbiamo votato 70 proposte su tematiche ambientali e altrettante su tematiche sociali, contribuendo al successo rispettivamente del 29% e del 10% delle proposte.

Poco o nulla rispetto alle proposte su tematiche di governance.

A livello istituzionale, anche in Europa, il focus è sempre stato sull'ambiente: sono trent'anni che si parla di ambiente, mentre sulla parte social c'è ancora molto da fare. Come dicevo all'inizio, le tematiche sociali sono ancora poco comprese, in parte perché difficilmente misurabili, dagli azionisti. Ma sarà interessante osservare come si modificheranno queste percentuali nel prossimo futuro, anche grazie all'engagement condotto con le società emittenti. Nel primo semestre del 2022, per esempio, abbiamo

condotto 339 engagement con 231 società emittenti e il 54% di questi ha riguardato tematiche Esg.

Un paio esempi di azionariato attivo?

In Exxon Mobil abbiamo supportato Engine No.1, piccolo azionista che ha presentato una lista di minoranza. Da anni dialogavano per sensibilizzare l'azienda sulle tematiche Esg, in particolare sull'environment, e grazie anche al nostro voto sono riusciti a entrare nel board.

In Sysco Corporation, operativa nell'ambito food, abbiamo votato a favore di una maggiore trasparenza e presa di coscienza riguardo al tema del packaging, in particolare dell'uso della plastica. La proposta è stata approvata con oltre il 92% di voti favorevoli.

A proposito di percentuali: quanto pesano i fondi Esg nel vostro portafoglio?

A settembre 2022, il 51% del patrimonio dei fondi Eurizon - parliamo di 103,6 miliardi di euro, pari appunto al 51% delle masse dei fondi totali, con 198 prodotti, ndr - era rappresentato da fondi articolo 8 o 9, secondo il regolamento Sfd.

La Sustainable Finance Disclosure Re-

gulation, il regolamento europeo sull'informativa di sostenibilità dei servizi finanziari.

L'articolo 8 identifica i prodotti che promuovono caratteristiche ambientali e/o sociali e investono in società con buona governance, mentre l'articolo 9 i prodotti che hanno un obiettivo di investimento sostenibile e investono in società con buona governance.

Pare quasi un gioco enigmistico: scova le differenze.

La differenza in realtà c'è: sta nell'obiettivo e nel conseguente design dei prodotti articolo 8 vs. articolo 9. Ciò detto, il problema è che c'è stato il disallineamento delle tempistiche dell'entrata in vigore della normativa: essendo slittata di un anno la piena entrata in vigore dell'obbligatorietà delle informative Sfd

A LIVELLO ISTITUZIONALE ANCHE IN EUROPA IL FOCUS È SEMPRE STATO SULL'AMBIENTE, MENTRE SULLA PARTE SOCIAL C'È ANCORA MOLTO DA FARE

sulle percentuali di investimenti sostenibili - obbligatorie dal 1° gennaio 2023, ndr - tutti pensavano che

sarebbe slittata anche la Mifid II, che impone ai gestori di testare le preferenze di sostenibilità degli investitori tenendone conto nella loro consulenza sui prodotti. E invece no: è entrata in vigore ad agosto. Un inciampo del sistema.

Un mondo alla rovescia: come si possono valutare le preferenze di sostenibilità senza le informative Sfd?

È stato un anno e mezzo di sviluppo intenso.

Vi è capitato di dover riclassificare alcuni fondi?

No, perché da subito in Eurizon abbiamo adottato un approccio prudenziale nella classificazione Sfd.

D'altra parte, con 379 miliardi di euro in gestione (al 30 settembre 2022), avete una bella responsabilità.

La nostra è sempre una logica di medio-lungo termine, con una gestione oculata, allineata, responsabile. Il concetto stesso di responsabilità sta mutando: se c'è un tema che diventerà caldo per il 2023 sarà quello della supply chain: non sarà più sufficiente che una società dimostri che il proprio è un perimetro di azione virtuosa, ma subentrerà il tema della responsabilità allargata.

ANCHE IL MATTONE DEV'ESSERE GREEN

I fattori Esg sono diventati un criterio imprescindibile di selezione degli investimenti e di gestione del rischio in tutte le asset class immobiliari. L'approccio lungimirante di Generali Real Estate

di Riccardo Venturi

NON SOLO UN MODO CONCRETO PER ABBATTERE LE EMISSIONI, MA ANCHE UN FATTORE DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO DI INVESTIMENTO IL CUI VALORE SUPERA DI GRAN LUNGA L'AGGRAVIO DI COSTI.

L'adozione di criteri Esg si fa largo tra gli operatori lungimiranti del real estate, consapevoli innanzitutto che il settore immobiliare e delle costruzioni è responsabile di circa il 40% dei consumi energetici globali. Ma anche del fatto che per preservare il valore nel tempo gli

investitori immobiliari devono essere sempre più attenti allo screening Esg. Parola di Oli-

vier Terrenoire, Head of asset and property management & sustainable investing di Generali Real Estate, che in questa intervista a Economy racconta gli impegni assunti dal gruppo Generali in qualità di membro della Net-Zero Asset Owner Alliance: per raggiungere la carbon neutrality entro il 2050, almeno il 30% del portafoglio di investimenti diretti sarà allineato entro il 2025 al percorso di decarbonizzazione del modello Crrem (Carbon risk real estate monitor), uno strumento promosso dall'Unione Europea che definisce percorsi di decarbonizzazione su base scientifica. Un processo di valutazione e certificazione da parte di organi terzi ed indipendenti su ogni asset immobiliare è inoltre garanzia di trasparenza verso clienti, stakeholder ed istituzioni, evitando qualsiasi rischio di 'greenwashing'.

Perché la sostenibilità è particolarmente importante per il settore del real estate?

Il settore immobiliare e delle costruzioni è responsabile di circa il 40% dei consumi energetici globali e del 39% delle emissioni di CO₂ legate all'energia e ai processi. Partendo da

questa consapevolezza, gli operatori del real estate più avanzati si sono interrogati già da tempo sugli aspetti ambientali, sociali e di governance dei propri asset, dotandosi di linee guida rigorose sui temi Esg che guidano la realizzazione di iniziative concrete volte a generare un impatto positivo. Fino a pochi anni fa, la sostenibilità per gli investitori immobiliari rappresentava un elemento accessorio 'nice to have', mentre oggi è un criterio imprescindibile di selezione

degli investimenti e di gestione del rischio in tutte le asset class immobiliari.

Ci spiega meglio il ruolo della sostenibilità nel real estate come fattore di mitigazione del rischio?

Il ruolo dello screening Esg in tutta la catena del valore immobiliare - da un processo di due diligence sugli investimenti alla gestione e alle relazioni quotidiane con gli inquilini - è cresciuto nel tempo fino a diventare parte integrante dell'analisi del rischio di un investimento immobiliare ed una componente chiave per la protezione del valore a lungo termine. Gli investitori immobiliari mostrano un crescente appetito per gli investimenti Esg, sia in termini di aumento della domanda di prodotti con solide metodologie di screening Esg, sia in termini di solide prove Esg per le attività e i fondi sottostanti. Non dimentichiamo che il quadro normativo, sempre più articolato ed armonizzato anche a livello europeo (pensiamo ad

iniziative quali EU Taxonomy, Sfd, Fit for 55...) alza continuamente l'asticella per gli operatori immobiliari, ed i più responsabili, come Generali Real Estate, sono già molto avanti nel perseguire i propri impegni Esg, ad esempio nell'ambito della Net-Zero Asset Owner Alliance nell'ambito delle Nazioni Unite.

Quindi così come per trovare finanziamenti le imprese devono sempre più rispettare criteri Esg, per preservare il valore nel tempo lo stesso devono fare gli investitori immobiliari?

Certamente. Gestire un portafoglio immobiliare in un'ottica di sostenibilità ambientale, sociale e di governance secondo obiettivi con-

Olivier Terrenoire, Head of asset and property management & sustainable investing di Generali Real Estate



creti e sfidanti non è un vincolo ma rappresenta, per le aziende dotate di visione, un'opportunità di protezione di valore. Un patrimonio immobiliare importante come il nostro deve necessariamente essere resiliente nei confronti del cambiamento climatico e saper interpretare le nuove dinamiche sociali, le moderne necessità e le sensibilità delle giovani generazioni. Questo oltre a essere giusto è anche conveniente per tutti gli attori coinvolti: proprietari, affittuari, comunità, amministrazioni. Un patrimonio

immobiliare non più al passo con i tempi sarà meno capace di rispondere alle esigenze del mercato, con la conseguenza di una perdita di valore per tutti gli stakeholder.

Cosa significa per voi aderire alla Net-Zero Asset Owner Alliance?

Come membro della Net-Zero Asset Owner



Alliance, il Gruppo Generali ha assunto l'impegno a decarbonizzare gradualmente il proprio portafoglio di investimenti per raggiungere la carbon neutrality entro il 2050.

Nell'ambito di questo impegno Generali Real Estate, in particolare, ha fissato obiettivi specifici di decarbo-

nizzazione entro il 2025: almeno il 30% del proprio portafoglio di investimenti diretti sarà allineato al percorso di decarbonizzazione del modello Crrem (Carbon risk real estate monitor), con l'obiettivo di limitare il riscaldamento globale a 1,5° C. Il modello Crrem è uno strumento, promosso dall'Unione Europea, che definisce percorsi di decarbonizzazione su base scientifica, modulati a seconda del Paese e della tipologia di edificio (uffici, retail, centri commerciali, logistica, residenziale). Questo processo parte da un'analisi approfondita del nostro portafoglio realizzata in collaborazione con una società altamente specializzata, al fine di identificare per ogni edificio le azioni di miglioramento che porteranno a raggiungere l'obiettivo Net-Zero nel breve, medio e lungo termine.

Possiamo fare qualche esempio di vostre iniziative in direzione della decarbonizzazione del vostro portafoglio immobiliare?

Ogni nostra iniziativa sul portafoglio immobi-

liare – per esempio un'acquisizione o la riqualificazione di un asset – ha alla base un approfondito studio preliminare sugli aspetti legati alla sostenibilità, non solo ambientale ma anche sociale e di governance, da parte di un team dedicato ed utilizzando strumenti avanzatissimi come l'intelligenza artificiale. Non solo vengono applicate metodologie interne proprietarie, ma anche assessment indipendenti che culminano nell'ottenimento di certificazioni. Questo processo di valutazione e certificazione da parte di organi

terzi ed indipendenti su ogni asset immobiliare è garanzia di trasparenza verso clienti, stakeholder ed istituzioni, evitando qualsiasi rischio di 'greenwashing'. Fra i tanti esempi,

siamo particolarmente orgogliosi della certificazione Leed Silver ottenuta dalle Procuratie Vecchie a Vene-

zia: si tratta di un risultato davvero importante per un immobile di inestimabile valore storico ed artistico, in cui ogni intervento (in primis la progettazione degli impianti tecnici secondo i più avanzati criteri di efficienza energetica) deve fare i conti con il rispetto e la conservazione di strutture, materiali e decorazioni. Un altro esempio concreto è la partnership con i nostri tenant su tematiche legate alla sostenibilità: l'allineamento di intenti con i circa 7000 inquilini del nostro portafoglio immobiliare in Europa è essenziale per il raggiungimento dei nostri obiettivi in termini di decarbonizzazione. Si tratta per esempio di incoraggiare l'utilizzo di energia da fonti rinnovabili attraverso un processo costante di informazione e confronto, di tenere sotto controllo ogni immobile per ottimizzare i consumi energetici, fino ad arrivare a veri e propri contratti di 'green lease' le cui clausole prevedono impegni condivisi nella riqualificazione, gestione e uso delle risorse, e benefit per premiare i comportamenti virtuosi.

“

**LO SCREENING
ESG È UNA
COMPONENTE
CHIAVE PER LA
PROTEZIONE
DEL VALORE
A LUNGO TERMINE
DELL'INVESTIMENTO**

serious about reporting.

Nuove normative, mercati in evoluzione e stakeholder sempre più sensibili. Sai come affrontare le nuove **sfide del reporting di sostenibilità**?

Da 14 anni affianchiamo le organizzazioni nel percorso di rendicontazione perché sia radicato nel **metodo**, integrato alla **strategia** e condiviso con tutti gli **stakeholder**.

Scopri le soluzioni **Amapola** per misurare, raccontare e **far vivere la sostenibilità** della tua impresa.



SERVE QUASI UN MASTER PER ENTRARE NELL'ELITE

L'ecosistema che aiuta le piccole e medie imprese a crescere e ad accedere ai mercati dei capitali privati e pubblici oggi è parte del Gruppo Euronext. E per accedere al programma i criteri sono più qualitativi che quantitativi

OLTRE **2.000**
AZIENDE
(dal 2012)

34 SETTORI

 **23** PAESI

RICAVI AGGREGATI

€99 MILIARDI

628 ADDETTI
MILA

CRESCITA MEDIA
ANNUA DELLE IMPRESE

FATTURATO
+6,1%

EBITDA
+9,6%

DIPENDENTI
+12,6%

187
EMISSIONI
DI DEBITO
CORPORATE

M&A
PER OLTRE
300
AZIENDE

55
QUOTAZIONI
(RACCOLTA DI OLTRE
€3.7 MILIARDI)

(**€2,8** MILIARDI PER
119 SOCIETÀ)

PRIVATE EQUITY/
VENTURE CAPITAL
PER
90
AZIENDE

FONTE: EURONEXT

di Paola Belli

Il nome è tutto un programma: **Elite**. Che dovremmo scrivere tutto in maiuscolo per rispettare la veste tipografica del programma - appunto - di **Borsa Italiana** per la formazione e il tutoring delle imprese che vogliono intraprendere un percorso di sviluppo organizzativo e manageriale. Ma più che un programma, è un vero

e proprio ecosistema, Elite, oggi parte del Gruppo Euronext, è l'ecosistema che aiuta le piccole e medie imprese a crescere e ad accedere ai mercati dei capitali privati e

pubblici. Nata nell'aprile 2012 all'interno di Borsa Italiana, oggi la società è un **network** di imprenditori di successo, advisor, broker e investitori impegnati nell'aiutare le aziende più ambiziose a trasformare la loro visione in piani strategici e risultati concreti.

«Sin dalla sua fondazione, la missione di Elite è stata quella di aiutare le società ambiziose nella crescita

sostenibile di lungo periodo, accelerando il processo di accesso a capitali, competenze e networking», spiega a Economy **Marta Testi**, Ceo di Elite: «grazie a un calendario di

**OGGI ELITE È UN NETWORK
DI IMPRENDITORI, ADVISOR, BROKER
E INVESTITORI IMPEGNATI
A SUPPORTARE LE AZIENDE**



MARTA TESTI, CEO DI ELITE

workshop e sessioni di coaching, un'offerta di servizi e soluzioni per l'impresa e una rete qualificata di partner e advisor, Elite supporta imprenditori e dirigenti nel miglioramento delle competenze, potenziando il loro piano strategico e le loro opportunità di business».

Dall'aprile 2012, oltre 2000 aziende sono entrate a far parte di Elite. E oggi le imprese Elite rappresentano 34 settori, provengono da 23 Paesi, aggregano 99 miliardi di euro di ricavi e occupano 628 mila addetti (dati al 30 novembre 2022, ndr). «In questi primi 10 anni Elite non solo ha contribuito al **cambiamento manageriale** e strategico delle aziende, ma è anche stata in grado di avvicinare le aziende all'utilizzo di nuove forme di finanza alternativa per la crescita in modo complementare al tradizionale finanziamento bancario», sottolinea Testi: «nell'arco di questi 10 anni, infatti, il **dinamismo** delle società Elite è stato rilevante. Il 40% delle imprese parte dell'ecosistema ha portato a termine almeno un'operazione di finanza straordinaria e in particolare: 55 aziende si sono quotate raccogliendo oltre 3,7 miliardi di euro, 119 società hanno raccolto 2,8 miliardi di euro attraverso 187 emissioni di debito corporate, oltre 300 aziende hanno concluso almeno un'operazione di M&A, 90 aziende sono state coinvolte in un'operazione di private equity o venture capital».

Chiamandosi Elite, l'ingresso non può che essere riservato. Da un punto di vista dei **parametri economico-finanziari**, occorre avere un fatturato superiore ai 10 milioni di euro (o comunque superiore ai 5 milioni di

**I PARAMETRI ECONOMICI
E FINANZIARI PER L'INGRESSO
NEL PROGRAMMA
ELITE NON SONO VINCOLANTI**

euro, con una crescita comprovata nell'ultimo anno), un risultato operativo che rappresenti almeno il 5% del fatturato, un utile netto positivo... e ovviamente non essere una società quotata. Non si tratta in ogni caso di parametri tassativi, anzi: vengono valutati anche **criteri qualitativi** come la

presenza di un track record di risultati positivi (come la crescita del fatturato, ad esempio, un **posizionamento competitivo** solido o un progetto di crescita convincente, un management con alta credibilità ed affabilità, un business ambizioso e di alta qualità, una crescita storica e potenziale futuro, la motivazione ad affrontare cambi culturali, organizzativi e manageriali eventualmente necessari per accedere a finanziamenti di lungo periodo. Ma soprattutto, sottolinea Marta Testi, «le aziende che entrano in Elite sono realtà dinamiche e innovative, con ambiziosi **piani di crescita** e sviluppo in Italia e all'estero». Una volta messo un piede dentro, il programma ha una durata minima di 24 mesi - «per permettere alle aziende di beneficiare di tutti i servizi dell'ecosistema Elite», sottolinea Testi - con la possibilità di rinnovare annualmente la propria membership. Tutto comincia con un **training iniziale** organizzato in quattro moduli, che crea un comune denominatore tra le aziende parte della medesima classe e tocca i temi cardine per l'imprenditoria italiana, ovvero strategia e internazionalizzazione, organizzazione e corporate governance, sistema di controllo di gestione e la raccolta di capitali. Parallelamente vi è un calendario di **workshop** annuale, che fornisce un approfondimento verticale su tematiche quali la crescita per linee esterne, la soste-



PALAZZO MEZZANOTTE, SEDE DI BORSA ITALIANA

nibilità, l'innovazione e la digitalizzazione e la leadership. «In questo percorso l'azienda viene stimolata a condividere e implementare le best practice internamente, con la possibilità di attivare delle attività di coaching su tematiche specifiche», chiarisce la Ceo di Elite. «Normalmente nella fase iniziale partecipano

**L'ECOSISTEMA DI ELITE
È RICONOSCIUTO COME PARTNER
DI VALORE PER LO SVILUPPO
SOSTENIBILE**

soprattutto il Ceo e il Cfo, mentre di volta in volta nella partecipazione ai workshop Elite vengono coinvolte le persone che in azienda si occupano di quella specifica tematica (HR Manager, Cio, Export Manager)».

I vantaggi? Se è difficile creare delle medie, in quanto ciascuna azienda decide quanto accelerare il proprio percorso all'interno dell'ecosistema, andando quindi a beneficiarne in misura diversa, diversi studi basati sui principali indicatori aziendali hanno dimostrato come le società parte del network ottengano **migliori performance** di crescita, resilienza e sostenibilità rispetto ai propri competitor. La crescita dei membri del network è stata misurata in un'analisi basata sul Cagr nei tre anni successivi ai primi due in Elite (i primi due anni di membership sono considerati come 'core' in quanto incentrati sulla formazione e crescita per l'azienda e il top management). Le imprese Elite hanno dimostrato una crescita media annua del 6,1% sul fatturato, 9,6% dell'Ebitda e del 12,6% dei dipendenti. A proposito: «Nel 2020, le società Elite hanno dimostrato una grande capacità di assorbimento delle perdite a livello di Ebitda dovute ai forti cali di vendite causati dall'ormai noto cigno nero, ovvero la pandemia da Covid-19, dimostrandosi così più resilienti del mercato», conferma Marta Testi. «Inoltre, come in parte anticipato, le società Elite si sono dimostrate anche estremamente attive sul mercato dei capitali dimostrando un'effettiva crescita in termini di confidenza e capacità di gestire situazioni complesse, ma soprattutto di sfruttare i **vantaggi** dei capitali messi a disposizione dagli investitori».

A dieci anni dalla fondazione, oggi Elite è una

storia di successo, capace di attrarre pool di liquidità da investitori istituzionali attraverso intermediari finanziari per avere un impatto reale sulla crescita delle aziende. Oltre alle aziende, animano la community anche

gli Elite Partner, un network che riunisce molte tra le più importanti **istituzioni bancarie** e le più

prestigiose società di advisory e revisione contabile, oltre che gli studi legali più autorevoli e le primarie società di comunicazione finanziaria. Con pratiche allineate ai migliori standard internazionali, i partner collaborano con Elite per sostenere e far crescere le

piccole e medie imprese in ogni fase del loro ciclo di vita incluso la raccolta di capitale. «Il nostro ecosistema, caratterizzato da aziende eccellenti e dinamiche, è riconosciuto come partner di valore per lo sviluppo sostenibile e per l'avvicinamento al mercato dei capitali e agli strumenti di finanza alternativa», conclude Marta Testi. «Grazie all'ingresso di Elite in Euronext, con cui condividiamo lo stesso Dna che pone al centro le **piccole e medie imprese** e l'obiettivo di finanziare l'economia reale, le opportunità per le aziende e i partner sono già aumentate e ancora di più si amplieranno nei prossimi anni. Ringraziamo tutti i partner che da 10 anni sono parte integrante delle nostre attività».

MEGLIO SE ACCOMPAGNATI DA UN PARTNER

Rsm Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A. è partner di Elite da oltre 5 anni e ha partecipato alla celebrazione del decimo anniversario tenutasi lo scorso 14 ottobre 2022 a Palazzo Mezzanotte. Il titolo dell'evento Elite 10 Years: Looking Back to Move Forward – afferma Luca D'Ambrosio, International Contact Partner di Rsm S.p.A. – è sicuramente rappresentativo del percorso fatto finora da Elite. L'evento è stato un'importante vetrina non solo a livello italiano, ma anche europeo, dove centinaia di manager e imprenditori che hanno voluto o che sono in procinto di fare uno step-up della propria azienda si sono ritrovati discutendo sui principali drivers futuri dell'economia e del business. Anche in questo caso, come spesso accade, gli esempi di realtà aziendali che sono passate da strutture familiari a vere e proprie società internazionali confermano l'efficacia del programma Elite. «Noi di Rsm in qualità di partner, possiamo segnalare ad Elite le aziende interessate ad entrare, potenzialmente, nel programma. Inoltre, grazie alla presenza globale del nostro network in oltre 120 Paesi – continua D'Ambrosio – siamo in

grado di gestire i processi di internazionalizzazione dei nostri clienti, fornendo loro tutto il supporto necessario alla crescita».

Luca
D'Ambrosio,
International
Contact
Partner di Rsm



Quelle "antenne" sul territorio a difesa del risparmio

Oltre a favorire l'inclusione finanziaria, le Banche Popolari hanno anche un ruolo di supporto al tessuto sociale ed economico. Parola di Giuseppe De Lucia Lumeno, segretario generale di Assopopolari

di Angelo Curiosi

L'ASSOCIAZIONE NAZIONALE FRA LE BANCHE POPOLARI (ANCHE CONOSCIUTA CON L'ACRONIMO ASSOPOPOLARI) CONTA 54 BANCHE ASSOCIATE; 186 SOCIETÀ FINANZIARIE E STRUMENTALI; 256 CORRISPONDENTI; 3.793 SPORTELLI, 500.000 SOCI; 6.500.000 CLIENTI; 36.000 DIPENDENTI; 213 MILIARDI DI EURO DI ATTIVO.

Nasce nel 1876 per assistere le banche popolari contribuendo allo sviluppo di un'identità forte e organica della categoria basata sul concetto chiave di localismo come valorizzazione del territorio, impegno sociale e supporto alle piccole e medie imprese e alle famiglie. Tra i compiti dell'associazione rendere partecipe la categoria dei cambiamenti e delle innovazioni del panorama bancario rimanendo ancorata alla sua vocazione originaria e mantenere relazioni strategiche con le maggiori istituzioni di riferimento del Paese, del contesto comunitario e internazionale. Collabora con numerose realtà analoghe presenti oltre che in Europa anche nel Nord e Sud America, in Asia e in Africa. Delle prospettive del comparto delle Popolari ne parliamo con **Giuseppe De Lucia Lumeno**, segretario generale di Assopopolari.

Dopo anni di deflazione, ecco all'improvviso arriva fragorosa un'inflazione che ci riporta di colpo agli anni '80. Il problema dell'aumento dei prezzi così rapido e consistente è oggi il problema dei problemi.

L'inflazione, quando contenuta, è un indice di andamento positivo dell'economia. Per anni l'abbiamo quasi invocata. Ma oggi l'economia occidentale e il suo tessuto produttivo vivono

un'evidente situazione di squilibrio dovuta ad un'emergenza che non solo non è conclusa ma sembra acutizzarsi ogni giorno. Così l'inflazione è diventata una conseguenza socialmente molto pesante di quanto avvenuto negli ultimi anni, prima con la pandemia e poi con la guerra. Bisognerà lavorare molto, con pazienza e tenacia guardando sempre al bene delle comunità. Fondamentale sarà la tenuta della propensione al risparmio e la sua gestione.

La situazione di famiglie e imprese si va aggravando ogni giorno. Viviamo l'epoca dell'incertezza.

Il valore del Risparmio nell'era dell'incertez-

za" è stato il titolo della 98ª giornata mondiale del risparmio che si è tenuta a ottobre. E non poteva essere diversamente. Negli ultimi 15 anni, il numero di persone in povertà assoluta è quasi triplicato, raggiungendo il record di 5,6 milioni (il 9,4% della popolazione: un italiano su dieci); di questi 1,4 milioni sono minori. In questo quadro, il risparmio non può che risentirne e produrre spinte contrastanti. Il protrarsi dell'inflazione non può che aggravare questa situazione, per questo è giusto contrastarla duramente.

La Bce prova ad arginare il problema aumentando il costo del denaro. È la risposta giusta?

La decisione della Banca Centrale Europea, peraltro annunciata, di invertire la politica monetaria degli ultimi anni con aumenti dei tassi di interesse ha uno spartiacque rispetto agli ultimi anni. La fine dell'era dei tassi negativi ha prodotto un immediato e fragoroso shock finanziario e non poteva essere diversamente. Se riuscirà anche a frenare la corsa dell'inflazione lo capiremo soltanto tra qualche mese. Ma in casi come questi bisogna mantenere sangue freddo e basarsi sugli elementi fonda-



“

LA CAPACITÀ ITALIANA DI RISPARMIARE MOSTRA LA SUA IMPORTANZA NEI MOMENTI DI CRISI

mentali dell'economia, con grande senso di responsabilità. Un appello che il Governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, ha lanciato e che le Banche Popolari hanno fatto proprio, intensificando il sostegno ai propri soci e ai propri clienti, siano essi singoli, famiglie e imprese.

Il risparmio può servire per uscire dalla spirale crisi economica-aumento dei prezzi?

La capacità di risparmiare è insita nella cultura italiana. Una propensione che nei momenti di crisi mostra tutta la sua importanza. Grazie a questa infatti è stato possibile attraversare gli ultimi anni, con tanta fatica, ma con speranza. Diversamente i problemi sociali che si sarebbero aperti sarebbero stati più pesanti. L'acquisto della prima casa, ad esempio, anche con l'assunzione di un impegno di lunga durata quale è un mutuo, non è altro che una forma di risparmio differito nel tempo. Il sistema bancario deve essere al fianco delle famiglie nel sostenerle e consigliarle per mettere a frutto questa tendenza che non è mai venuta meno. Le banche del territorio lo sanno bene e i risultati di consenso e crescita che registrano lo dimostrano.

È possibile continuare a risparmiare malgrado la riduzione delle disponibilità?

Da un lato aumenta la precauzione delle famiglie dovuta all'elevata incertezza sulle prospettive economiche del futuro; dall'altro il tentativo di mantenere adeguati livelli di consumo a fronte dell'acuirsi delle pressioni sui prezzi, riduce la propensione al risparmio. Entrambe queste spinte, seppur opposte e a prescindere dal dato dalla riduzione complessiva del risparmio, rendono esplicita l'importanza della sua funzione: messa in sicurezza rispetto alle incertezze del domani, immediata soluzione per affrontare quelle dell'oggi. In Italia, come anche il Governatore della Banca d'Italia, ha recentemente dichiarato, le Banche continuano a svolgere un ruolo centrale relativamente al risparmio sia per l'allocazione all'attività produttiva e agli investimenti, sia rispetto alla raccolta.



Il Credito Popolare, in questa crisi, assume un nuovo protagonismo?

Le Banche del territorio, come le Popolari, garantiscono la "biodiversità" bancaria e con essa il relationship banking. Prossimità e conoscenza diretta di famiglie e imprese le rendono antenne sui territori in grado di favorire l'inclusione finanziaria e svolgere un ruolo sociale, oltre che economico, anche di sostegno al risparmio. Le Popolari stanno dando un contributo prezioso all'economia reale. Nel 2021, i flussi di nuovi finanziamenti alle Pmi sono stati 36 miliardi di euro e quelli alle famiglie, per i mutui, 15 miliardi. Oltre 100 i milioni destinati ad attività di beneficenza in campo sanitario, culturale e sociale: risorse che dai territori provengono e ad essi ritornano in un processo virtuoso che rafforza la solidità del legame con le comunità.

Non pensa che anche questa crisi, come quelle precedenti, si dipani su un piano mondiale?

Da oltre un ventennio l'economia globalizzata, colpita da ripetute crisi di varia natura, impone che l'analisi delle prospettive future avvenga su una dimensione di pari livello. Il credito popolare italiano è interno alla cooperazione bancaria internazionale che opera su dimensione globale come testimonia la sua diffusione nel mondo. Una realtà che è un punto di forza dell'intero sistema bancario grazie a oltre 230 mila istituti, a 524 mi-

lioni di soci e a 820 milioni di clienti, 9.700 miliardi di euro di raccolta e 7.700 miliardi di euro di impieghi, pari rispettivamente al 13% e al 8% del Pil mondiale. Un sistema in espansione con la missione di coniugare innovazione e tecnologia con servizi e modalità personalizzati, sempre comunque ponendo al centro la persona e le sue necessità.

L'Associazione Nazionale fra le Banche Popolari sta già operando su questa scala più ampia?

L'Italia, nella cooperazione bancaria mondiale, è riconosciuta grazie alle relazioni e alle collaborazioni sempre più fitte con le organizzazioni consorelle dei diversi Paesi. Si tratta di un elemento importante soprattutto per il futuro. La dimensione territoriale del sistema può e deve rafforzarsi proprio nella sua dimensione internazionale. Assopopolari sta continuando ad allargare le proprie collaborazioni internazionali. Di poche settimane fa quella avviata con la Credit Union League di Hong Kong (Culhk), istituita per promuovere il movimento delle cooperative di credito a Hong Kong nel susseguirsi delle nuove e complesse sfide dell'economia, la Credit Union League è membro del Consiglio mondiale delle unioni di credito e dell'Associazione della Confederazione asiatica delle unioni di credito. È solo l'ultimo tassello, in ordine di tempo, di un progetto di intensificazione dei rapporti internazionali con numerose realtà di tutti i continenti.



L'impronta digitale dà i voti all'impresa

Attraverso algoritmi di intelligenza artificiale e machine learning, si riesce ad avere una visione più approfondita e concreta della stabilità dell'azienda. Che Experian sfrutta per il suo *alternative scoring*

di Marina Marinetti

"LE BANCHE PRESTANO I SOLDI SOLO A CHI NON NE HA BISOGNO", Afferma quello che ormai è diventato un adagio popolare. La realtà è che gli istituti di credito danno credito, appunto, a chi se lo merita.

Ma senza una storia di merito creditizio alle spalle, è dura entrare nel club. A meno che non si ricorra a strumenti di *alternative scoring*. Che non è altro che «un modello che integra i set informativi tradizionalmente richiesti per valutare l'accesso al credito di Pmi e consumatori con dati provenienti da fonti alternative, contribuendo a fornire un responso relativo al merito creditizio in tempi rapidi, correlato da analisi predittive più accurate», spiega a Economy **Armando Capone, General Manager Italy di Experian**, la principale società di *global information service* al mondo. «In sostanza, alle informazioni classiche utilizzate per stabilire il merito di credito di un'impresa (bilanci, piani finanziari, analisi di rischio) vengono aggiunte valutazioni derivanti

da fonti esterne, tipicamente relative alla presenza digitale dell'impresa», aggiunge Capone.

Ovvero?

Pensiamo alle recensioni relative ad un esercizio commerciale, o alle sue pagine social, oppure ancora alle news che appaiono su pubblicazioni online (locali, nazionali, verticali): sono tutte fonti che ci danno un'idea ulteriore della reputazione dell'azienda e dell'efficacia della sua attività. Lo stesso vale per i singoli individui che vogliono accedere al credito: analizzando la "digital footprint" di un utente, ossia le tracce che si lasciano navigando tra le pagine web (geolocalizzazione, dati dai *cookie*) e i metadati dei *device* utilizzati (email, chiamate, foto, calendario, ecc.) è possibile prevedere il comportamento e le abitudini di un consumatore. Attraverso algoritmi di intelligenza artificiale e *machine learning*, questi set di dati vengono analizzati per avere una visione più approfondita e concreta della stabilità dell'im-

presa e dell'affidabilità dei consumatori, arricchendo così la valutazione del merito creditizio e dei rischi. Si tratta di modelli che possono essere adottati non solo in ambito finanziario, ma anche nei settori delle telecomunicazioni, delle *utility*, del noleggio a lungo termine, delle assicurazioni e altri ancora.

Ci fa qualche esempio?

Prendiamo l'esempio di una piccola impresa che, nel periodo post-pandemico, ha aperto un proprio shop di prodotti: un'impresa di questo tipo non ha una storia creditizia sufficiente per essere valutata con strumenti tradizionali. Tuttavia, proprio per promuovere la propria attività, questa piccola impresa ha sicuramente spinto molto la sua presenza sul web e sui social, vanta dei canali di vendita online, e ha un pubblico di riferimento con cui ha già iniziato ad interagire. Sono tutte tracce e informazioni che ci danno visione della direzione di sviluppo delle nostre Pmi e che consentirebbero ad un istituto di credito di valutare i rischi e le opportunità in maniera molto più veloce e concreta. Non si tratta di un'ipotesi astratta: dal 2017 al 2022, la presenza digitale delle Pmi italiane è passata dal 65% a oltre il 95% (dati dell'Annual report sulle Pmi della Commissione Europea, *ndr*).

Insomma, lasciare tracce online conviene.

E utilizzare strumenti alternativi e tecnologici di valutazione del credito consente di raggiungere diversi obiettivi: per il settore finanziario,

viene favorita la digitalizzazione e una risposta più rapida ed efficiente ai nuovi scenari, in un momento di grandi mutamenti e incognite; per le imprese, si sostengono i business più abili nell'intercettare le esigenze del mercato, favorendo la ripresa economica; per i cittadini, si contribuisce all'inclusione finanziaria di fasce di popolazione che hanno minore storia creditizia (come giovani o stranieri), ampliando di conseguenza anche la gamma di potenziali clienti.

Quindi a decidere se un'impresa è affidabile è l'intelligenza artificiale. Ma attraverso quali strumenti?

Web Data Insights è il primo dei due score di valutazione del merito creditizio delle Pmi creato da Experian, che sfrutta algoritmi di intelligenza artificiale e *machine learning* per analizzare le fonti alternative relative alla presenza digitale di una Pmi (social, recensioni, quotidiani menzionati prima): un processo nominato *crawling* o *web scraping*, una vera e propria "raschiatura" di tutte le tracce presenti online.

E funziona?

La soluzione è andata *live* in oltre 20 istituti di credito in 9 Paesi europei: in linea generale, abbiamo rilevato un tasso di successo sul web del 95% che consente di aggiornare le informazioni in tempo reale. Il primo progetto di Wdi è stato realizzato in Italia nel 2016. Negli anni il nostro osservatorio ha evidenziato un aumento significativo delle Pmi sul Web, in particolare l'Italia è uno dei Paesi - insieme a UK, Olanda e Germania - con una più alta digitalizzazione, seguono Francia e Spagna e negli ultimi 12 mesi abbiamo registrato una impena anche nei Paesi balcani. Grazie al solo utilizzo di dati web, abbiamo aumentato il volume di Pmi che hanno ottenuto una valutazione del credito e ottenuto un risultato significativo in termini di accuratezza dei modelli che, grazie a questa nuova sorgente informativa, riescono ad aiutare la concessione del credito. Rileviamo oltre il 5% di aziende che sarebbero state rifiutate con sistemi

tradizionali che oggi ottengono una possibilità di accedere al credito. La soluzione, inoltre, ha consentito di dare una risposta sulla possibilità di accedere al credito in un tempo inferiore ai 2 secondi. Grazie infatti a tecnologia *cloud*, *Api* e *machine learning* i tempi di risposta dell'intero processo sono *near real time*.

A chi è utile una soluzione del genere?

Un esempio concreto sono le aziende startup che spesso non hanno una storia del credito consolidata proprio perché appena nate: queste aziende, in compenso, hanno spesso un business altamente promettente ed un'ottima *web reputation*. Stesso si può dire anche di aziende nate da pochi anni che magari hanno una scarsa presenza nelle banche dati tradizionali.

Armando Capone,
General Manager Italy
di Experian



E i privati?

In Italia, il 24% della popolazione è virtualmente invisibile al sistema finanziario e non riesce ad avere accesso al credito per i propri progetti di vita. Stiamo parlando di giovani *under 35*, persone anziane, immigrati recenti (o potenzialmente espatriati di ritorno) che possono avere poca o nessuna impronta creditizia, e quindi faticano ad aprire conti bancari e/o affittare proprietà. Con Fairtile, startup specializzata in prodotti fintech, e con il supporto di un team di esperti di Banca D'Italia per gli aspetti di carattere regolamentare, abbiamo creato Digital Data Insights, uno strumento che combina i dati degli score alternativi con quelli tradizionali, con la missione di rendere l'accesso al credito sempre più inclusivo tenendo il rischio per i creditori sotto controllo.

A cosa serve esattamente?

La soluzione consente di sfruttare questi dati per sviluppare soluzioni funzionali a determinare, ad esempio, la possibilità di aprire un conto bancario, di ottenere una carta di credito o un mutuo, grazie alla componente di profilazione psicologica, sociologica e comportamentale che guida i modelli e i motori della piattaforma. Utilizzando Digital Data Insight, i prestatori possono determinare in meno di due secondi se la persona può ottenere un prestito o un servizio. L'uso di dati alternativi ha consentito di prendere in considerazione un 60% di profili in più rispetto a quelli considerati con scoring tradizionali, al contempo riducendo di un quarto il rischio di credito. Questi risultati sono importanti soprattutto quando andiamo ad analizzare alcuni particolari segmenti come gli *under 35*, gli immigrati, o persone anziane. I cosiddetti *credit invisible* o *new to credit* hanno infatti una presenza scarsa all'interno dei patrimoni informativi tradizionali, mentre la loro *digital affordability* - ovvero la capacità di usare strumenti tecnologici in modo adeguato - è un elemento importante che va a premiare chi va a fare una richiesta di credito.

Mi chiamo bond, digital native bond

La prima obbligazione emessa su piattaforma blockchain da una Pmi in Europa nasce dalla collaborazione tra l'azienda vitivinicola Quargentan, Integrae Sim e Banca Valsabbina, grazie alla tecnologia targata Fleap

di Francesco Condoluci

Il primo bond nativo digitale emesso e sottoscritto in Europa da una Pmi su una **piattaforma blockchain** ha le sue origini nei dintorni del Lago di Garda, tra i filari di vite che a est ricamano le sue colline e la conca della Valsabbia con cui confina ad ovest. La forma più avanzata di tecnologia digitale applicata alla finanza che nasce in una tra le più antiche terre del vino del Belpaese. Un binomio tanto controintuitivo quanto affascinante. Chi l'avrebbe mai detto? E invece è proprio così: la società emittente è infatti **Quargentan Spa**, un'azienda viti-

vinicola (ma con attività diversificate anche nei succhi di frutta, soft drinks vegetali e pasate di pomodoro) del Soave, l'area del Veronese tra le più vocate d'Italia per la coltivazione della vite. E l'originator e sole investor dell'operazione che ha portato Quargentan a raccogliere 1 milione di euro, è la Banca Valsabbina che già nel nome rivela il territorio di provenienza. La Valsabbia appunto, il pezzo del Bresciano dove la Società Cooperativa per Azioni è nata nel 1898 e si è affermata fino a diventare oggi - con 70 filiali in provincia più altre 8 nel Veronese e 3 a Milano - la più importante banca popolare di Brescia. Il bond, emesso poche settimane fa su Dlt, **Distributed Ledger Technology** e interamente sottoscritto, appunto, da Banca Valsabbina avrà una durata di 5 anni ed è finalizzato a sostenere i piani di investimento e crescita all'estero di Quargentan che per l'occasione

- caso unico in Europa, come detto, per una Pmi - è stata trasformata in una digital company. Come? Grazie all'adozione della piattaforma tecnologica **Fleap**, specializzata nella gestione della governance aziendale, e all'adeguamento dello statuto sociale. In sostanza, l'investitore ha sottoscritto direttamente nella piattaforma digitale dell'emittente le obbligazioni native digitali su Dlt. L'esercizio dei diritti sarà garantito dalla blockchain e, per tutta la durata del bond, non servirà più

nessun atto scritto cartaceo.

«La trasformazione in digital company ha aperto non solo le

porte per accedere a nuove forme di finanziamento ma reso anche più efficace ed efficiente la gestione della governance aziendale proiettandoci verso nuovi e più importanti traguardi strategici aziendali» commenta **Marco Quargentan**, Ceo di Quargentan S.p.a.

E se la regia di questa emissione, "epocale" per la sua portata innovativa, è di Integrae Sim, società di intermediazione mobiliare autorizzata Consob e specializzata nei servizi di finanza straordinaria per le Pmi, e l'impianto legale dello studio LX20 Law Firm dell'avv. **Alessandro Negri Della Torre** (già presente in molte delle operazioni innovative inerenti a blockchain) la parte tecnologica è targata Fleap (Sandbox S.r.l.), una fintech che si occupa di soluzioni software innovative basate su tecnologia Blockchain. Entrambe le

realità sono partecipate da Banca Valsabbina. «Siamo fieri di aver contribuito a rendere possibile la prima emissione di fatto di un bond nativo su blockchain, da parte di una società privata - ha commentato **Thomas Iacchetti**, il Ceo di Fleap (Sandbox S.r.l.) - questa procedura è stata resa tecnicamente possibile dalla Fleap Digital Company. Le informazioni relative alle obbligazioni sono infatti gestite tramite blockchain permissioned Hyperledger. Riteniamo che ci siano ancora ampie possibilità di innovazione nel settore, guidate dagli organismi competenti. Guardiamo infatti con favore a interventi volti a irrobustire il nostro ordinamento per quanto riguarda la digitalizzazione nell'ambito finanziario». L'obiettivo della startup incubata presso **Polihub**, l'acceleratore d'impresa del Politecnico di Milano, è infatti quello di lavorare per coniugare le nuove tecnologie con l'ordinamento nazionale e comunitario.

Thomas Iacchetti,
Ceo di Fleap
(Sandbox Srl)



L'invoice trading contro la crisi che morde

In periodi duri come questo, con le imprese sempre più in difficoltà a incassare in tempi accettabili le proprie fatture commerciali, Workinvoice offre soluzioni all'avanguardia per venire in aiuto delle tesorerie

di Vincenzo Petraglia

INFLAZIONE GALOPPANTE E INNALZAMENTO DEI TASSI DI INTERESSE STANNO AVENDO FORTI RIPERCUSSIONI SULLA SALUTE DELLE AZIENDE, IN PARTICOLARE SU QUELLA DELLE PMI, e ovviamente anche su investimenti e crediti commerciali, che a loro volta impattano sul normale business aziendale. Cosa bisogna attendersi per il 2023? Lo abbiamo chiesto a un esperto del settore, **Matteo Tarroni**, ceo & co-founder di **Workinvoice**, la fintech italiana dell'invoice trading che da quando è nata, nel 2014, ha intermediato al 31 dicembre 2022 ben 700 milioni di euro di crediti commerciali, raddoppiando anno su anno il risultato del 2021, con un numero di clienti attivi più che triplicato, un margine operativo superiore al 70% e un piano di espansione all'estero, anche grazie alla stipula di nuovi accordi con primarie istituzioni finanziarie italiane e internazionali. Un osservatorio sicuramente privilegiato sul mondo delle imprese italiane e sulle maggiori difficoltà e necessità che esse devono fronteggiare in un periodo non facile come questo.

Cosa dobbiamo attenderci alla luce dell'aumento dei tassi di interesse e dell'inflazione? Quali le conseguenze sulle imprese?

L'innalzamento dei tassi significa per le aziende maggiori costi. Da un anno a questa parte, a seconda delle forme tecniche, i tassi sono aumentati fra il 20 e l'80%, e questo vuol dire che per le aziende i costi dei finanziamenti in alcuni casi sono quasi raddoppiati. Inoltre l'aumento dell'inflazione fa diventare le aziende più "rischiose" nei confronti dei fornitori, che tendono così a chiedere di essere pagati prima, creando in pratica un ulteriore problema di capitale circolante.



MATTEO TARRONI, CEO & CO-FOUNDER WORKINVOICE

Che consigli possiamo dare alle aziende?

Di prestare molta attenzione alla cassa, perché le imprese non falliscono mai per il fatturato ma per la difficoltà a fare cassa. E poi, per quanto riguarda il lato finanziario, direi diversificare il più possibile: le banche reagiscono tutte allo stesso modo, alzando i tassi, per cui è auspicabile guardare a soluzioni alternative e complementari.

Come quelle ad esempio che offrite voi...

Sin dall'inizio abbiamo voluto puntare sulla creazione di una piattaforma flessibile, snella e facilmente integrabile nell'offerta bancaria e oggi raccogliamo i frutti di questa scelta. Il nostro modello continua a confermarsi attraente per gli investitori istituzionali a livello internazionale - accedono al marketplace fondi specializzati, che raccolgono capitali da assicurazioni e banche - e decisamente competitivo rispetto alle soluzioni del factoring tradizionale. Workinvoice, che dalla sua fondazione nel 2014 è stata pioniera in Italia nella cessione digitale dei crediti commerciali,

è un canale sicuro e affidabile che investitori istituzionali di tutto il mondo hanno scelto per convogliare i capitali verso l'economia reale del nostro Paese, perché evidentemente riconoscono tutto il nostro *know-how*, costruito nel tempo, e la capacità che abbiamo di mantenere relazioni durature con tutti i nostri partner. La possibilità che offriamo di trasformare i crediti commerciali in un asset liquido in sole 48 ore attraverso un sistema interamente digitale è molto apprezzato in quanto consente di migliorare la gestione del capitale circolante e la pianificazione dei flussi di cassa. Non è un caso che in questi anni siamo stati scelti da più di 10mila aziende e abbiamo consentito l'investimento di centinaia di milioni di euro da parte di asset manager di tutto il mondo. L'invoice trading è la soluzione ideale per la liquidità delle aziende fornitrici, un canale alternativo per l'anticipo fatture che permette alle Pmi di ottenere liquidità in tempi rapidi e a costi ridotti in un contesto, quello del nostro Paese, in cui i tempi canonici di incasso delle fatture commerciali sono sempre piuttosto lunghi. Anche lato investimento l'invoice trading è diventato una forma molto attraente per investire in quanto ha una bassa volatilità e l'investitore ottiene rendimenti costanti nel tempo, perché le aziende pagano le fatture a prescindere dagli andamenti dei tassi. Avere un investimento che rimane stabile e non si muove, come invece accade ai mercati finanziari tradizionali, è certamente qualcosa di molto positivo e rassicurante per ogni impresa.

Prossimi obiettivi?

Il 2023 sarà l'anno del consolidamento. Dopo aver raggiunto il break even, puntiamo al miglioramento della *user experience* dei nostri utenti e all'ampliamento dei nostri servizi, con l'apertura per esempio di un nuovo canale, quello del *reverse factoring* digitale, che consente alle aziende medio-grandi di ricevere un'assistenza completa nella gestione dei propri debiti di fornitura. Puntiamo inoltre ad esportare il nostro modello nell'Europa continentale, allargando ulteriormente la platea degli investitori e degli accordi con il mondo bancario, con l'obiettivo di creare un hub di soluzioni per il working capital attraverso acquisizioni e nuovi accordi appunto.

www.workinvoice.it

L'Ue va verso la tassonomia sociale

Per fare in modo che la tassonomia delle attività economiche sostenibili sia estesa anche alla parte sociale, la Commissione europea ha chiesto alla Platform on Sustainable Finance di fornire indicazioni. Ecco quali

di Adriana Rosa *



Una crescente domanda di prodotti finanziari che soddisfano i criteri ambientali, sociali e di governance (Esg) è alla base del progetto politico volto a spingere la sostenibilità attraverso il settore finanziario e indirizzare gli investimenti verso attività economiche sostenibili. Se la tassonomia ambientale da tempo ha stabilito le regole per la classificazione delle attività economiche che possono essere definite "sostenibili" o meglio, "ecosostenibili", gli aspetti sociali e di governance vengono spesso tralasciati. Per fare in modo che la tassonomia delle attività economiche sostenibili sia estesa anche alla parte sociale, la Commissione europea ha chiesto alla Platform on Sustainable Finance (PsF), un gruppo di 68 esperti, di fornire dei suggerimenti in questa direzione. Il 28 febbraio 2022 viene quindi presentato il Final Report sulla Social Taxonomy che si pone l'obiettivo di ampliare il concetto di investimento sostenibile nel contesto europeo e identificare un linguaggio comune per le attività socialmente sostenibili.

Se da un lato la PsF suggerisce i medesimi aspetti strutturali della tassonomia ambientale quali (i) lo sviluppo di obiettivi sociali; (ii) tipologie di contributi sostanziali; (iii) criteri "non arrecare danni significativi" (Dnsh); e (iv) garanzie minime, la tassonomia sociale si discosta da quella ambientale in quanto si basa su norme, principi e obiettivi internazionali e presenta una maggiore difficoltà a sviluppare criteri quantificabili e basati su aspetti scientifici.

Di seguito i documenti internazionali di riferimento per la PsF nel definire la tassonomia sociale:

- Dichiarazione Universale dei Diritti Umani
- Dichiarazione Ilo (Organizzazione Internazionale del Lavoro)
- Linee Guida Ocse
- Principi guida delle Nazioni Unite su imprese e diritti umani.

Un'attività si può considerare sostenibile dal punto di vista sociale se fornisce un contributo sostanziale a uno dei tre seguenti macro-obiettivi:

- lavoro dignitoso: creazione di posti di lavoro, protezione sociale, tutela dei diritti dei lavoratori e dialogo sociale;
- adeguati standard di vita e di benessere dei consumatori e

degli utilizzatori di un determinato bene: tutela dei consumatori e garanzia dei diritti economici e sociali tra cui il diritto alla salute, all'istruzione, all'alimentazione;

- comunità inclusive e sostenibili: tutela del diritto sui territori e dei diritti umani, garanzia di accesso ai servizi essenziali per le comunità vulnerabili e bisognose.

I macro-obiettivi della social taxonomy vengono poi declinati in base alle priorità dei diversi settori industriali attraverso sotto-obiettivi, e rappresentano una guida per gli investitori in tema di salute e sicurezza, abitazione, remunerazione dei lavoratori e non discriminazione.

Un altro aspetto preso in prestito dalla tassonomia ambientale è il principio della Dnsh (Do No Significant Harm) secondo cui le attività socialmente sostenibili devono contribuire al raggiungimento di uno o più macro-obiettivi senza arrecare danni significativi a uno degli obiettivi rimanenti; inoltre, devono rispettare le clausole minime di salvaguardia, così come previsto nella tassonomia per le attività economiche sostenibili.

Sulla base della Tassonomia sociale, le aziende saranno dunque chiamate, nei prossimi anni, a identificare una serie di obiettivi sociali, simmetrici agli obiettivi ambientali previsti dalla Tassonomia delle attività economiche sostenibili e dalla Direttiva 2020/852, dei quali misurare e rendicontare gli impatti quali-quantitativi.

**Treasury and Finance Transformation presso Vodafone*



UN'ATTIVITÀ SI PUÒ

CONSIDERARE SOSTENIBILE

DAL PUNTO DI VISTA SOCIALE

SOLO A DETERMINATE CONDIZIONI

Quei capitali che spingono le imprese

L'analisi dei finalisti del Premio Demattè restituisce un quadro chiaro del sistema imprenditoriale italiano ed è la cartina al tornasole dell'evoluzione del mestiere dell'investitore istituzionale in capitale di rischio



di Anna Gervasoni*

Il Premio Demattè, alla sua diciannovesima edizione, offre uno spaccato dell'evoluzione del mercato del private equity e venture capital degli ultimi vent'anni. L'analisi dei finalisti e dei premiati ci mostra una fotografia interessantissima del sistema imprenditoriale italiano ed è, inoltre, la cartina tornasole dell'evoluzione del mestiere dell'investitore istituzionale in capitale di rischio.

Quando, quasi vent'anni fa, iniziammo con la prima edizione del Premio, il mondo del private equity e venture capital era differente: pochi investitori, con caratteristiche simili, si dividevano un mercato che non conosceva l'attività di operatori come loro e il sistema imprenditoriale si finanziava quasi esclusivamente con credito bancario. Oggi, quel mondo è diverso: il venture capital quest'anno dovrebbe arrivare a due miliardi di investimenti e nel private equity, che ha superato la soglia dei 15 miliardi, abbiamo soggetti molto diversi tra loro che operano in settori tradizionali e innovativi, rispondendo a esigenze finanziarie articolate. Anche guardando ai vincitori di quest'anno, possiamo dire che gli investimenti alternativi coprono i settori più vari, passando dalla produzione di beni industriali all'automotive, dai servizi come l'outsourcing gestionale fino all'alimentare. Tutte queste operazioni hanno in comune la stessa capacità di generare quel valore che gli operatori di private equity e venture capital hanno saputo individuare e potenziare in diversi contesti. Ad esempio, Indaco, il vincitore della categoria Venture Capital, è stato premiato con l'operazione The Data Appeal Company, società che offre soluzioni software basate sull'intelligenza artificiale per la gestione e l'analisi dei dati a supporto delle aziende. Nella categoria Expansion, che riguarda investimenti di minoranza per sostenere i programmi di sviluppo, il vincitore del premio Big Expansion è stato Fsi per l'operazione Adler Group, un'azienda che sviluppa e commercializza componenti di isolamento termico e acustico per il settore automotive. Sempre nelle operazioni di minoranza, Hat ha ricevuto il premio Mid Expansion con Safety21, azienda che monitora il traffico e il miglioramento degli standard della sicurezza stradale. Guardando alle operazioni di Buy Out, dove la giuria ha dovuto selezionare tra ben 13 finalisti, tutti di valore, Ambienta è stato il vinci-

tore per la sezione Buy Out con l'operazione Nactarome, fornitore di aromi, colori e ingredienti naturali per il mercato. Mentre per la Big Buy Out il vincitore è stato CVC Capital Partners con Sisal Group, operatore italiano leader nel gaming, che ha vissuto insieme al fondo un importante processo di rivisitazione del business e riposizionamento di mercato. Sul segmento rilancio/turnaround, dedicato a far tornare profittevole un'azienda in difficoltà finanziaria, i vincitori sono stati Friulia e Veneto Sviluppo per l'operazione Maschio Gaspardo, produttore di attrezzature agricole. Grazie a questa operazione si sono salvati oltre cento posti di lavoro.

Tutte queste operazioni, va sottolineato, sono state realizzate in un momento difficilissimo per la nostra economia perché sono state acquisite prima che scoppiasse la grande pandemia e sono state disinvestite tra agosto 2021 e luglio 2022. Il private equity ha dimostrato, in questo periodo molto complesso, di avere le capacità e gli strumenti per essere un valido partner per la crescita e la valorizzazione aziendale. Quello che rende ancor più importante il lavoro che è stato svolto dai fondi a fianco delle loro partecipate è stato l'approccio industriale e una grande attenzione alla sostenibilità. Quest'anno, notando come in tutti i casi arrivati in finale ci sia stata una grandissima enfasi sul cambiamento aziendale in chiave di Esg, si è deciso di dedicare un premio a chi ha fatto di più in questo senso e il riconoscimento è andato a Progressio Sgr per l'operazione Save The Duck, azienda che realizza capispalla e altri prodotti di abbigliamento 100% animal free.

Per il 2023 ci attendiamo operazioni che confermino l'importanza del ruolo degli operatori di private equity e venture capital, che oltre a ottenere importanti risultati in termini di redditività per i propri investitori, generano un valore importante e duraturo nelle proprie partecipate anche in chiave di sostenibilità. Il prossimo anno il Premio compirà vent'anni e sarà interessante poter raccontare come, accanto a tante operazioni premiate, si potranno rievocare anche i tanti investitori che in questi due decenni hanno

dato un significativo apporto alla crescita di aziende eccellenti che oggi occupano un ruolo di rilievo, se non addirittura da leader, nel loro mercato di riferimento.

** 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)*

Paolo Scuderi,
presidente di Adler Group



IL TEMPORARY FRAMEWORK DÀ RESPIRO ALLE PMI

La proroga contenuta nella Legge di Bilancio 2023 in attesa di un atto che contempli la semplificazione delle regole sugli aiuti di Stato. E ancora una volta "salvi tutti"... almeno, fino al 31 dicembre!

di Laura De Lisa

All'indomani dell'ultimo aumento dei tassi dall'Ecofin, il protrarsi del conflitto in Ucraina e la conseguente crisi energetica, è sempre più necessaria la definizione di una politica industriale europea, che miri alla salvaguardia del mercato unico, nel rispetto dei parametri ambientali.

Come ha dichiarato lo scorso 16 gennaio - in seduta plenaria a Bruxelles insieme ai suoi colleghi dei 27 Stati Membri - il Ministro delle Finanze francese Bruno La Mairie, «è necessario un New Deal», un atto che contempli la semplificazione delle regole sugli aiuti di Stato, che garantisca il Made in Europe e che conduca alla creazione di un fondo sovrano.

In attesa del fondo sovrano, che comunque non vedrà la luce prima di fine anno, riparte operativamente il Temporary Crisis Framework. E ancora una volta "salvi tutti"... almeno, fino al 31 dicembre!

La proroga del Temporary Crisis Framework

Il protrarsi della grave crisi geopolitica, con le relative ripercussioni sulle catene di approvvigionamento per l'import/export dell'Unione e sui prezzi dell'elettricità e del gas, ha avuto effetti negativi per le imprese di tutti i settori economici, in modo pressoché trasversale.

In ragione di ciò, lo scorso 28 ottobre la Commissione Europea ha apportato ulterio-



ri modifiche al regime del Temporary Crisis Framework, ad un passo dalla scadenza - prevista per il 31/12/2022 - prevedendo anzitutto la proroga fino al 31/12/2023 di tutte le misure e rafforzandone le principali:

- aiuti di importo limitato concedibili in qualsiasi forma - sovvenzioni dirette, agevolazioni fiscali/di pagamento o in altre forme: fino a 250.000 euro per le imprese agricole, fino a 300.000 euro per quelle della pesca e acquacoltura, e fino a 2 milioni di euro per le imprese di tutti gli altri settori. Per le imprese attive in diversi settori si applicano gli importi massimi diversi nel rispetto di ciascun massimale previsto.
- sostegno alla liquidità sotto forma di garanzie statali e finanziamenti agevolati, che diventano maggiormente flessibili, prevedendo la possibilità per il sostegno alla liquidità alle imprese del settore energetico mediante previsione, a carico degli Stati Membri, di offrire a determinate condizioni garanzie pubbliche con una copertura superiore al 90%.
- aiuti per compensare i costi del caro energia/gas, fino a un massimo di 2 milioni di

euro.

- misure che accelerano la diffusione delle energie rinnovabili: idrogeno rinnovabile, biogas e biometano, stoccaggio e calore rinnovabile anche mediante pompe di calore.
- misure che facilitano la decarbonizzazione dei processi industriali attraverso l'elettificazione, l'efficienza energetica e lo spostamento verso l'utilizzo di idrogeno rinnovabile e idrogeno elettrolitico. In questo senso, stiamo assistendo a livello nazionale all'emanazione di diversi bandi e misure agevolative volte ad incentivare la produzione di idrogeno in aree dismesse o deindustrializzate (ad esempio in Campania, Piemonte, Lazio, Toscana, Umbria, Calabria, Emilia Romagna, ecc.).
- maggiore flessibilità e possibilità di sostegno per le imprese colpite dall'aumento dei costi dell'energia, come abbiamo recepito a livello nazionale con l'introduzione di norme specifiche, sia nei Decreti Aiuto che nella Legge di Bilancio.
- introduzione di nuove misure volte a sostenere la riduzione della domanda di energia elettrica.

La Legge N. 197/2022, Legge di Bilancio per il 2023, conseguentemente a quanto disposto dalla Commissione Europea con il Temporary Crisis Framework, ha previsto la proroga al 31 dicembre 2023 del termine di applicazione della disciplina transitoria e di sostegno speciale del Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese, rifinanziandolo con 720 milioni di risorse aggiuntive.

Proroga e rafforzamento della disciplina transitoria del fondo di garanzia

La disciplina transitoria del Fondo di garanzia a sostegno delle Pmi prevede, in termini pratici:



NELLA FOTO: L'AUTRICE LAURA DE LISA, PARTNER RSM SPA FUNDING & DEVELOPMENT

- importo massimo garantito per singola impresa beneficiaria pari a 5 milioni di euro, salvo eccezioni.

- garanzia all'80% in favore delle tipologie di imprese e delle operazioni finanziarie di start-up innovative e incubatori certificati.

- garanzia all'80% e al 60% per operazioni finanziarie a fronte di investimento e per le operazioni finanziarie concesse per esigenze diverse dal sostegno alla realizzazione di investimenti, in considerazione delle fasce di valutazione applicate.

Per tutti questi casi la misura della controgaranzia è pari al 100% della quota dell'importo garantito dal soggetto garante qualora lo stesso sia autorizzato secondo quanto previsto dal Mise (oggi Ministero delle imprese e del made in Italy) e dal Mef.

Inoltre, la Legge di Bilancio per il 2023 ha prorogato il termine finale di applicazione del sostegno speciale e temporaneo di cui all'art.1, comma 55 bis della Legge di Bilancio 2022, che prevede:

- l'innalzamento delle coperture al 90% per la garanzia diretta e al 100% per la riassicurazione, a condizione che le garanzie rilasciate dai Confidi o altri fondi di garanzia non supe-

rino la percentuale massima di copertura del 90% e che prevedano il pagamento di un premio che tiene conto esclusivamente dei costi amministrativi, in favore dei finanziamenti finalizzati alla realizzazione di obiettivi di efficientamento energetico o diversificazione della produzione e consumo energetico.

- la gratuità dell'intervento del Fondo verso imprese particolarmente danneggiate dalla situazione bellica, così come previsto dalla Commissione Europea.

Ripartenza "green" per la Sabatini da gennaio 2023

Con la circolare dello scorso 6 dicembre 2022 e il rifinanziamento disposto nella Legge di Bilancio 2023, debutta da gennaio anche la nuova Sabatini Green, nuova per davvero: con l'estensione del contributo in conto impianti al 3,575% anche gli investimenti in prodotti/processi green (vedi riquadro). La maggiorazione del contributo spetta a supporto di investimenti a basso impatto ambientale e destinati ad implementare il livello di ecosostenibilità dei prodotti e processi produttivi,

dotati delle caratteristiche elencate nell'Allegato 6/c della Circolare di dicembre.

In particolare, sono agevolati gli investimenti, anche in leasing, in macchinari, attrezzature, impianti, beni strumentali ad uso produttivo

e hardware, nonché software e tecnologie digitali: nello specifico, i beni devono essere nuovi, dotati di

autonomia funzionale e correlati all'attività produttiva svolta dall'impresa.

Il contributo in conto impianti è pari all'ammontare degli interessi relativi ad un finanziamento concesso da parte di banche o intermediari finanziari che:

- può essere assistito dalla garanzia del "Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese" fino all'80% dell'ammontare del finanziamento stesso;
- deve essere di durata non superiore a 5 anni;
- di importo compreso tra 20.000 euro e 4 milioni;
- deve essere interamente utilizzato per coprire gli investimenti ammissibili, anche fino al 100%.

Il contributo a fondo perduto della Sabatini è riconosciuto nei limiti dell'intensità di aiuto massima concedibile in rapporto ai programmi ammissibili, in conformità ai regolamenti comunitari:

- a) per il settore della produzione dei prodotti agricoli, con intensità agevolativa massima del 50% per il Sud e del 40% nelle restanti regioni;
- b) per il settore della pesca e dell'acquacoltura, con intensità agevolativa massima del 50%;
- c) per tutti gli altri settori, con intensità agevolativa massima del 10% per le medie imprese e del 20% per le piccole imprese.

**A GENNAIO HA DEBUTTATO
ANCHE LA NUOVA SABATINI
GREEN CON L'ESTENSIONE
DEL CONTRIBUTO IN CONTO IMPIANTI**

Investimenti sostenuti	Contributo previsto (tasso d'interesse sul finanziamento)
Investimenti ordinari in beni strumentali	2,75%
Investimenti in tecnologie 4.0 e in sistemi di tracciamento e pesatura dei rifiuti	3,575%
Nuova Sabatini "Green"	3,575%
Nuova Sabatini "Sud" (ancora in stand by)*	5,5%

*Regioni del Mezzogiorno ai fini dell'agevolazione: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT | TAX | CONSULTING



Linework è un ecosistema che garantisce, attraverso funzionalità decentralizzate basate sulla Blockchain, la libertà di espressione, crescita ed evoluzione delle persone in difficoltà. Linework facilita l'accesso alle tecnologie e ai benefici della finanza decentralizzata (DeFi) alle persone che non hanno la conoscenza di questo mondo e consente loro di assumere il controllo dei mercati e di vendere, acquistare, crescere, creare la propria economia.

L'intero ecosistema si muove attorno al Token di Governance (Linework Coin - LWC) che è la vera spina dorsale che lo rende sostenibile.

L'App creata e immaginata da Linework è progettata per utilizzare prodotti semplici ma decisivi:

- * NFT Marketplace
- * Products & Services
- * Asset management
- * Social Network non censurabile

Linework punta a migliorare la posizione delle persone e delle organizzazioni in tutto il mondo attraverso la parità di accesso alle risorse. Vogliamo aiutare la società aumentando la libertà sociale ed economica per tutti, indipendentemente dalla ricchezza o dalla conoscenza e del paese in cui si trova.



Oltre l'ecosistema, Linework permette la tokenizzazione di fondi di investimenti, di Opere D'arte o macchine d'epoca o Real Estate in pochi clic. Linework integra un sistema di pagamento interno nella Marketplace, permettendo di spendere direttamente le tue criptovalute in servizi o beni come su una classica marketplace (ad esempio Amazon) senza dovere traslocare gli asset sul conto corrente classico, nonché creare uno store online senza spese o vincoli amministrativi.



 @lineworkfintech

 @lineworkfintech

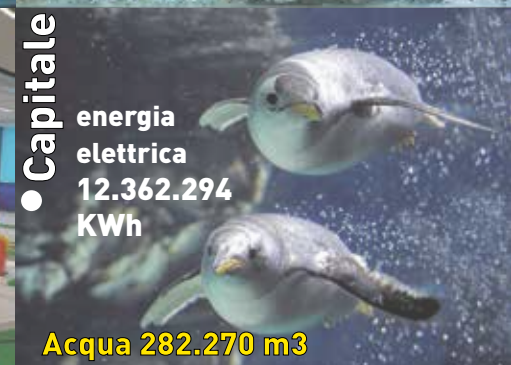
 @linework_official



LINEWORK.ONLINE

LA FORMULA MAGICA DELL'EDUTAINMENT

Dall'Acquario di Genova all'Italia in miniatura: dopo aver rivoluzionato il modello di business dei parchi di divertimento e acquari italiani, Costa Edutainment si prepara a fare un nuovo salto... nel mondo dell'arte



FONTE: COSTA EDUTAINMENT, REPORT INTEGRATO 2021

di Marina Marinetti

Non basta avere una buona idea perché funzioni: bisogna farla diventare ottima, reinterpretandola. E non basta finanziarla perché diventi profittevole: bisogna darle del tempo. Sono queste le due gambe sulle quali cammina - anzi, corre - l'edutainment, il format dell'intrattenimento educativo sul quale **Giuseppe**

Costa - Beppe, alla genovese - ha impostato tutta la strategia imprenditoriale che ha fatto di **Costa Edutainment** il leader in Italia nella gestione di siti - pubblici e privati - dedicati ad attività ricreative e culturali. Dall'**Acquario**

di **Genova**, uno dei più grandi in Europa, alla Biosfera, dall'ascensore panoramico Bigo alla Città dei Bambini e dei Ragazzi appena riaperta al pubblico, dal parco acquatico **Le Caravelle** e il villaggio turistico Caravelle Camping Village a Ceriale all'**Acquario di Cattolica**, i parchi Oltremare, **Aquafan** e Italia in Miniatura sulla riviera romagnola, fino

all'**Acquario di Livorno**: sono i gioielli che Costa Edutainment, a partire dal 1997 in poi, ha progressivamente inglobato nella propria rete salvandone l'attività e rendendoli, finalmente, redditizi: «Erano tutte strutture con un attivo

COSTA EDUTAINMENT HA SALVATO DIVERSE STRUTTURE ITALIANE INIETTANDO RISORSE FINANZIARIE MA ANCHE MANAGERIALITÀ



di base, ma che si portavano dietro un debito alto a causa del capitale investito per la loro realizzazione», spiega a Economy il presidente e amministratore delegato di Costa Edutainment, Giuseppe Costa. «Migliorando l'ebitda da una parte e rinegoziando un taglio del debito residuale o ricomprandolo a valori più bassi siamo riusciti a ritrovare il **giusto equilibrio** tra parte finanziaria ed economica. Oggi tutte le strutture mostrano un ebitda positivo correlato al capitale da noi investito». Unica eccezione, il **Mediterraneo Park di Malta**, prima acquisizione estera del gruppo, nel 2012. Ma è solo questione di tempo.

Se Costa Edutainment oggi mostra un valore della produzione superiore ai 75 milioni di euro con un ebitda positivo per circa 19 milioni e una posizione finanziaria netta di circa 25 milioni, è proprio grazie a quella crasi tra education e entertainment e al format dell'intrattenimento educativo, che risponde alla crescente domanda di un uso qualitativo del tempo libero, coniugando cultura, educazione, spettacolo, emozione e divertimento in esperienze uniche e significative. Tutto cominciò nel 1993, quando **Costa Crociere** costituì una società temporanea d'impresa con il Polo Tecnologico Marino Marittimo, Soprogest e Orion per prendere in gestione l'Acquario di Genova, allora a rischio di chiusura per poi prendere l'ascensore panoramico Bigo. Ma la vera svolta, nel 1997, avvenne con la cessione a Carnival e AirTours del controllo di Costa Crociere e la costituzione di Costa Edutainment. «La nostra missione era di cercare di far vivere le strutture culturali in maniera divertente. Non era facilissimo

in Italia, non in quell'epoca almeno», sottolinea Beppe Costa. «Ma ci siamo riusciti e da allora in poi abbiamo sempre sviluppato la nostra attività sempre seguendo la logica di affrontare temi di sensibilizzazione rispetto all'ambiente ma in maniera **coinvolgente** e divertente».

La "formula magica" che ha reso redditizie le strutture genovesi è stata poi replicata in altri contesti che, come Genova, scontavano il peso di investimenti faraonici e costi di mantenimento che non compensavano il valore della produzione anche per problemi di **attrattività**. «In tutte le strutture siamo entrati quando erano sull'orlo della chiusura, iniettando risorse, managerialità e modelli di gestione, ma non solo: sviluppando intorno alla struttura anche una rete di soggetti pubblici e privati che collaborano con noi, con una ricaduta sul territorio anche in termini di occupazione». Così, nel 1998 insieme al Comune di Roma Costa Edutainment costituì il **Bioparco** (che dal 2004 è una fondazione), nel 2001 fu la volta dell'Acquario Village nel Porto Antico di Genova, con La Città dei Bambini e il Galata Museo del Mare (gestito fino al settembre 2021), nel 2006 si aggiudicò la gestione della Biosfera, nel

2010 quella dell'Acquario di Livorno e di quello di Cattolica, nel 2012 acquisì il Mediterraneo Marine Park di Malta, nel 2013 l'Aquafan e l'**Oltremare di Riccione**, l'anno successivo l'Italia in Miniatura. «Utilizziamo soprattutto strutture private, ma anche alcune pubbliche, alle quali paghiamo un affitto - che nel caso dell'Acquario di Genova si tratta oggi di

circa 5 milioni di euro di canone annuo riconosciuto a Porto Antico di Genova SpA per un totale di circa 60 milioni di euro negli anni, ndr - rinnovando il prodotto ogni anno. Per il solo Acquario di Genova, per fare un esempio, l'investimento è stato di circa 46 milioni di euro, in media circa 1,7 milioni all'anno dal 1996 ad oggi», sottolinea Beppe Costa. «Abbiamo salvato strutture che erano destinate a essere chiuse, facendone **imprese redditizie** anche in termini sociali: cerchiamo di mettere al servizio di queste strutture, pubbliche o private che siano, risorse per creare servizi e occupazione, sforzandoci di sensibilizzare il pubblico su temi importanti come la cultura ambientale e il rispetto degli animali, sempre con l'ottica sulla parola magica "**edutainment**", coniugando le informazioni focalizzate sugli ecosistemi acquatici con il divertimento e il gioco, approfondendo la conoscenza e stimolando la proattività del pubblico alla tutela dell'ambiente, suscitando la curiosità e l'interesse dei visitatori. Quest'anno abbiamo aggiunto un ulteriore tassello con il Parco acquatico Caravelle di Ceriale e l'annesso villaggio turistico», rimarca Costa. Già, l'offerta turistica: è parte integrante della strategia di Costa Edutainment, che nel 2012 ha dato vita a **C-Way**, operatore specializzato in proposte turistiche ad alto tasso di contenuti artistici e culturali che oggi conta su quasi 4 milioni di fatturato con ebitda positivo per 1 milione e al suo attivo ha già più 210 mila esperienze vendute. Ma per chiudere il cerchio occorrerà integrare l'ultimo tassello del puzzle: **Opera Laboratori Fiorentini**, di cui Costa è Presidente, che, con un fatturato annuo di circa 80 milioni di euro e circa 900 dipendenti, che fornisce gli spazi commerciali dei Musei Vaticani e che da anni partecipa alla gestione della Galleria degli Uffizi, Palazzo Pitti, le Cappelle Medicee, Galleria dell'Accademia di Firenze e Duomo di Siena e alcune strutture a San Gimignano. «L'integra-

Giuseppe Costa



Da sinistra: l'Italia in miniatura, il parco acquatico Le Caravelle a Ceriale e L'Acquario di Livorno

I KPI CHE TESTIMONIANO LA SOSTENIBILITÀ

Il valore dell'impresa cresce ancora di più quando integra i criteri Esg (environmental, social, governance) all'interno dei propri processi aziendali. E Costa Edutainment, che dal 2022 è associata all'Alleanza per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS), nel suo percorso di crescita intrapreso in circa trent'anni di attività ha consolidato il suo impegno nella sostenibilità con l'obiettivo di produrre impatti positivi sociali ed ambientali nei territori in cui opera, si è scoperta Esg compliant ancora prima che questi parametri entrassero di rigore nei nuovi paradigmi dell'industria e della finanza. «Provengo, come formazione, dal controllo di gestione e nei nostri sistemi sono sempre stati presenti procedure e protocolli specifici in tema di qualità, ambiente

e sicurezza», conferma Beppe Costa. Basti sapere che l'Acquario di Genova è stato la prima struttura turistica culturale al mondo ad avere la Biosafety Trust Certification da Rina. E che dal 2014, pur non essendone obbligata, Costa Edutainment ha scelto di rendicontare annualmente anche gli aspetti non finanziari del proprio business attraverso il Report Integrato, certificato da PwC. Crescita del capitale umano, sicurezza sul lavoro, formazione, welfare, ma anche biodiversità, attività di conservazione e ricerca scientifica, progetti di ricerca, di conservazione, di divulgazione e di sensibilizzazione, consumo di risorse naturali, capitale, produttivo, economico e finanziario, m anche

organizzativo, relazionale e sociale, e poi le certificazioni, i premi, le collaborazioni: tutto viene puntualmente rendicontato, con tanto di Kpi e variazione anno su anno, nel report integrato. «Essendo la nostra un'attività unica e particolare vogliamo descriverla in maniera completa, non solo attraverso i numeri dei bilanci, ma anche quelli delle emissioni, dell'occupazione, della formazione... Nel 2019 abbiamo ricevuto da parte di Ferpi, Borsa Italiana e Università Bocconi, il Premio Speciale della categoria Integrated Reporting dell'Oscar di Bilancio per il Miglior Report Integrato italiano. È stata una delle più grandi soddisfazioni avute da imprenditore», confessa il presidente di Costa Edutainment.

zione con Opera Laboratori aiuterà a completare il mio desiderio di integrare la parte scientifica e culturale degli acquari con l'altro mondo al quale sono legato da sempre: l'arte. E sarà un'integrazione sempre in ottica di edutainment. A renderla possibile è il recente intervento di carattere finanziario che a luglio 2022 ha visto l'ingresso nel Gruppo Costa Edutainment con una quota del 10%, grazie ad un aumento di capitale per 5 milioni di euro 5 di IDEa Corporate Credit Recovery II, secondo fondo di Dip (Debtor-in-Possession) financing italiano, gestito da DeA Capital Alternative Funds Sgr, nonché l'immissione di risorse finanziarie da parte di IDEa stessa, **illimity Bank**, insieme a **IDEa** e al fondo Azimut Eltid Private Debt - Capital Solutions gestito da Muzinich & Co. Sgr per 35 milioni di euro attraverso l'emissione di un prestito obbligazionario convertibile. «Si tratta di risorse che hanno permesso l'uscita di un partner finanziario americano - il fondo Oaktree, subentrato nel 2019 a Vei Capital, entrata col 16% nel capitale di Costa Edutainment nel 2016, ndr - col quale, dopo la pandemia, non riuscivamo a realizzare il progetto per il quale era in teoria entrato». Ovvero l'integrazione, appunto, tra Costa Edutainment e Opera Laboratori Fiorentini «per alzare sempre di più il nostro livello e creare ciò a cui stiamo lavorando alacremente: un gruppo integrato da circa 1300 persone e un fatturato di 160 milioni di euro che in Italia presidi da leader i campi dell'educazione, dell'intrattenimento, dell'arte e del **turismo culturale** e non solo», sottolinea Costa. Un consolidamento della leadership che passerà anche attraverso l'acquisizione di nuovi parchi e nuove strutture sul territorio nazionale e internazionale.

Fondamentali, nella strategia di Costa Edutain-

ment, sono le **partnership**, a partire da quelle istituzionali. Il protocollo di Intesa firmato con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, per esempio, le strutture genovesi gestite da Costa Edutainment inserite tra le principali strutture a livello nazionale per la promozione e valorizzazione dell'educazione ambientale all'interno del processo educativo dei giovani nei vari ordini e gradi di istruzione a livello nazionale. Poi c'è l'**associazionismo**: l'Associazione Europea degli Zoo e degli Acquari (Eaza) e la corrispondente associazione mondiale (Waza), per la cooperazione in progetti di conservazione di specie a rischio di estinzione, l'Unione Europea dei Curatori di Acquari (Euac), l'Associazione Europea dei Mammiferi Acquatici (Eaam), il Network Mondiale degli Oceani (Won), le università... «Ci dobbiamo e ci vogliamo relazionare con

il territorio e con i suoi enti pubblici, privati, amministrativi o scientifici. Siamo membri del **Festival della Scienza**, operiamo con l'Istituto italiano di tecnologia, con l'Università di Milano Bicocca per la riproduzione e lo studio dei coralli delle Maldive, sviluppiamo la ricerca insieme ad altri acquari e zoo del mondo, coi quali scambiamo animali ed esperienze. Non siamo isolati, ma aperti a tutte le collaborazioni», sottolinea il presidente di Costa Edutainment, ricordando i progetti Emys, per la conservazione della testuggine palustre endemica della piana d'Albenga, Delfini Metropolitani, per lo studio della presenza e delle abitudini dei delfini costieri e dei loro rapporti con le attività dell'uomo, la collaborazione con il nucleo Carabinieri Cites per l'affidamento di animali protetti in difficoltà. «La collaborazione è sempre un **modello vincente**», conclude Beppe Costa.

L'impresa, quella figlia da accompagnare all'altare

Il fondo Usa Kkr ha acquisito Cef Publishing, leader in Italia nella formazione professionale per il mercato consumer. Così il fondatore Carlo Robiglio la guiderà in un'ulteriore crescita

di Sergio Luciano

SE FOSSE UN FILM, SAREBBE QUALCOSA A METÀ TRA "IL PADRE DELLA SPOSA" E "TOP GUN - MAVERICK". PERCHÉ LA SCELTA FATTA DA CARLO ROBIGLIO, IMPRENDITORE FONDATORE ED EX PRESIDENTE DELLA

PICCOLA INDUSTRIA DI CONFINDUSTRIA, è stata insieme un sacrificio affettivo ma funzionale alla crescita dell'azienda ceduta e la decisione di rilanciare la propria sfida imprenditoriale su basi più solide e ambiziose sia nell'azienda ceduta che nelle altre rimaste sotto la sua holding novarese, il gruppo Ebano.

Oggi Robiglio, che ha appena perfezionato la vendita della sua "perla", cioè Cef Publishing - leader in Italia nella formazione professionale per il mercato consumer con il marchio Corsicef - al colosso spagnolo MasterD, controllato dal fondo Usa Kkr, deve sentirsi un po' come Spencer Tracy nel cult-film in cui, con animo combattuto, accompagnava all'altare l'amatissima figlia. Ma si è già rimboccato le maniche, per sua natura - alla Tom Cruise - e dà l'impressione di star già lavorando più di prima alle prossime "missioni". Innanzitutto perché di Cef Publishing è rimasto presidente con deleghe, per l'esercizio in corso e per il prossimo, affiancato dallo stesso manager che lui aveva scelto come direttore generale, Silvano Mottura, diventato amministratore delegato; e poi perché non ha spostato i proventi della vendita in qualche paradiso fiscale dove emigrare a prendere il sole bevendo drink ma in parte li ha già reinvestiti nella stessa holding MasterD e in parte li tiene in

caldo per puntarli anche e soprattutto sullo sviluppo delle altre sette aziende rimastegli in Ebano, che spaziano dall'e-commerce e digital all'editoria, ai servizi professionali per l'e-learning.

Dottor Robiglio, complimenti. Ha trovato un ottimo partito per sua figlia! Ma le mancherà?

Guardi, da presidente della Piccola di Confindustria ho girato in quattro anni tutta l'Italia illustrando la necessità che le piccole imprese crescano, crescano come imperativo categorico, se necessario anche fondendosi con altre o attraverso la cessione a soggetti finanziariamente più forti di quanto possano essere gli imprenditori fondatori e quindi più capaci di accelerarne la crescita. Eppure, in tutta franchezza, nel mio caso non avevo mai programmato una vendita, grazie al forte trend della domanda di formazione da parte del pubblico generale oltre che di quello corporate.

E allora?

Alla fine del 2021 siano stati contattati da Kkr che aveva identificato l'Italia come un mercato di sviluppo molto interessante

e complementare alla Spagna, individuando nella nostra azienda un soggetto in linea con i loro interessi. Abbiamo iniziato a dialogare immaginando, a schema libero, ad una qualche forma di alleanza, più che a una cessione. Poi il ragionamento si è sviluppato e in dieci mesi, attraverso varie fasi e non senza fatica anche per la crisi acuta in cui è entra-



to il mondo, siamo arrivati in fondo, cioè ad un'offerta di acquisto con una valutazione precisa nata da una dettagliatissima due diligence, sulla cui base a metà dicembre abbiamo firmato l'accordo.

Quali condizioni ha posto agli acquirenti, oltre ovviamente al prezzo?

Avevo preliminarmente posto due condizioni: il mantenimento della sede aziendale a Novara e la conferma dei posti di lavoro sul territorio. Due connotati senza i quali si sarebbe snaturata l'azienda. Ma non sono mai stati messi in discussione, non ho mai dovuto trattare su questi punti. Fin dal principio, invece, loro mi hanno chiesto che la governance aziendale rimanesse nelle mani in cui l'avevano trovata, le mie e quelle di Mottura. Il che significa valorizzare quanto è stato fatto. E infine mi hanno fatto la proposta di reinvestire nella holding, quindi diventare loro socio.

“

**UN'AZIENDA
NON APPARTIENE
ESCLUSIVAMENTE
ALL'IMPRENDITORE
MA RAPPRESENTA
UN BENE COLLETTIVO**



Pensa che le sia convenuto accettare quest'ultima offerta?

Credo talmente alla valenza industriale dell'integrazione che non posso che trovare interessante reinvestire in essa. Anche se mi rendo conto che essere proprietario di un'impresa è molto diverso che avere una partecipazione piccola. Ma i nostri partner hanno sempre ribadito – e ne sono naturalmente orgoglioso – che tenevano molto al mio coinvolgimento nella governance. Contemporaneamente, non solo continuerò a gestire per due anni importantissimi la Cef Publishing, non solo con il reinvestimento nella holding spagnola resterò coinvolto, sia pure ad un livello più alto, in un settore nel quale credo molto; ma anche e soprattutto potrò ancor meglio occuparmi, da imprenditore proprietario, della crescita delle altre attività che restano nel gruppo Ebano, e nelle quali pure crediamo molto, per aprirci nuove prospettive per gli anni a venire.

Insomma, non avete semplicemente voluto fare cassa?

Tutt'altro. Il progetto di sviluppo di Kkr nel settore è molto ambizioso, l'intenzione è crescere ancora in Italia, anche per acquisizioni ulteriori se dovesse profilarsi l'opportunità. Certo la mentalità deve cambiare, saper gestire la crescita lo richiede: essere entrati a far parte di una grande realtà im-

pone un cambio di logica. Ad esempio, potremo importare fin da subito in Italia una serie di competenze e prodotti di successo in Spagna che con i necessari ma pochi ritocchi possono benissimo riscuotere successo anche da noi andando rapidamente sul mercato. Per sviluppare da zero un corso in Italia occorre investire centinaia di migliaia di euro! Tutto questo dovrebbe cambiare anche le logiche e le metriche della crescita, connessa peraltro ad un possibile ulteriore earn-out a 24 mesi.

Complimenti davvero ma... insisto: come si sente nelle vesti di “padre della sposa”, ossia di ex proprietario divenuto manager?

La domanda su come cambierà il mio vissuto me la pongo da mesi, mi rendo conto che è un cambio totale e che bisognerà adattarsi velocemente. In un'azienda familiare il consiglio d'amministrazione, pur nella sua responsabilità, risponde al capo-azienda, che nel mio caso era anche l'azionista di controllo. Non sarà una transizione semplice, per quanto io già mi ritenga una persona “evoluto”, culturalmente, da questo punto di vista. L'esperienza confindustriale mi ha aiutato moltissimo in questo approccio, e sto trovando conferma della mia antica idea che le preoccupazioni di tanti piccoli imprenditori sono fondate. Quando capita

a te ti accorgi di quanto cambino le prospettive. Eppure sono contento e convinto della scelta fatta, non si può pensare di rimanere in un limbo. L'errore più grosso che può fare l'imprenditore che cede l'azienda è quello di fissarsi sull'idea di aver perso una proprietà, mentre si è acquistata una più grande opportunità, se il compratore è quello giusto: la crescita dell'azienda unita all'interesse personale e non condizionata da esso, con una prospettiva di stabilità e continuità preziose per il territorio e per la comunità...

Peccato, però, che non ci sia una casistica più numerosa anche di fusioni tra concorrenti, merges of equals...

È vero, capita di rado: gli imprenditori hanno amor proprio, piuttosto che fondersi con un proprio comparabile trovano mille eccezioni. Se invece arriva un colosso, che da un lato garantisce solidità e continuità, e

dall'altro non rappresenta un rivale ma un investitore istituzionali, molte barriere cadono. E poi, diciamo la verità: i grandi fondi come Kkr hanno una potenza finanziaria che fa la differenza sia sul piano dell'interesse nella vendita che dell'interesse nella crescita.

**I GRANDI FONDI COME KKR
HANNO UNA POTENZA FINANZIARIA
CHE FA LA DIFFERENZA
NELL'INTERESSE DELLA CRESCITA**

Si è consultato con la sua famiglia prima di vendere?

Sì, perché le logiche familiari vanno sempre considerate. Io sono convinto che non si debba più parlare di passaggio generazionale ma di continuità aziendale, che significa poi ragionare di responsabilità sociale. Ne ho parlato con il mio figlio più grande, che ha 26 anni ed anche con l'al-

tro che ne ha quasi 15: ma li avevo già in qualche modo contagiati con la mia visione, secondo cui l'impresa non è puramente di proprietà dell'imprenditore che l'ha creata ma anche di tutti i suoi stakeholder, quindi rappresenta comunque un bene collettivo, aperto.

È stato gravoso superare la due diligence?

No, perché l'azienda è stata costruita come una casa di vetro, senza nulla da nascondere o minimizzare, nella piena sostenibilità economica e non solo finanziaria. Questo vuol dire chiarezza, trasparenza, certezza dei dati, per non dover temere alcun che. È stata impegnativa, la due diligence, quello sì: ma è stato molto bello sentirci dire dal team di Kkr che raramente avevano visto una piccola impresa così pronta su dati, numeri e processi. È stata davvero una bella soddisfazione per noi.

IL PRIVATE EQUITY, UN VACCINO CONTRO IL VIRUS DI MAZZARÒ

«**S**icché quando gli dissero che era tempo di lasciare la sua roba, per pensare all'anima, uscì nel cortile come un pazzo, barcollando, e andava ammazzando a colpi di bastone le sue anitre e i suoi tacchini, e strillava: - Roba mia, vientene con me!». La memorabile chiusa de "La roba", una novella di Giovanni Verga (in "Novelle Rusticane", 1883) colloca senza dubbio quel racconto tra i classici imperdibili della letteratura italiana. Di quelli che il "presentismo" sconsiderato, inoculato pervasivamente

nelle vene della nostra società dalla Rete e dal suo stramaledetto Seo, confina nell'oblio. Ma che dovrebbe essere studiato il primo giorno di lezione nei master in gestione d'impresa, perché scolpisce plasticamente la sindrome del possesso viscerale che l'imprenditore fondatore a volte sviluppa nei confronti della sua creatura aziendale, sindrome nociva e velenosa quant'altre mai. Ma per gli imprenditori illuminati, che al contrario ardentemente sperano che l'impresa da loro creata e fatta crescere si emancipi e

sappia vivere da sola, quali sbocchi ci sono? Vendere a un competitor? Brucia, inutile nasconderselo. Quotarsi in Borsa? Complicato, costoso, e non «taglia» il cordone. L'opzione del private equity è una novità per l'Italia. Pochi lo ricordano (il presentismo...) ma fino al 1986 da noi l'attività di investimento nel capitale di rischio non era consentita alle aziende di credito. In 36 anni questa modalità d'investimento è passata da zero a 89,4 miliardi di controvalore annuo, la cifra raggiunta nel 2022 dalle 971 operazioni

concluse nel nostro Paese. In crescita sul 2021. Come mai tanto successo? Forse perché vendere a un private equity è l'antidoto migliore contro il veleno di Mazzarò, la possessività malintesa verso la propria azienda. Perché ha due caratteristiche che nessun altro acquirente ha: non è una persona fisica (un rivale!) ma un ente giuridico che compra; e non lo fa per rivendere a breve termine ma per restare pazientemente qualche anno. Capitale paziente, appunto. Quello che oggi manca alla presentista Wall Street. **(s.l.)**



La Comunicazione del Franchising.

*Stai pensando di assumere personale per il tuo team marketing?
Vuoi lanciare un nuovo brand o sviluppare il tuo in Franchising?*

Elicasy è il team comunicazione con il **franchising** nel DNA. Abbiamo accompagnato verso il successo grandi nomi del panorama **retail e start-up** nazionale. Oggi siamo un punto di riferimento in Italia per chi cerca **un unico interlocutore** a cui affidare dalla creazione del logo alle principali attività di digital marketing e grafica.

Our Services

LOGO DESIGN | BRAND IDENTITY | GRAPHIC DESIGN | MARKETING STRATEGY | GESTIONE SOCIAL MEDIA | SEO & SEM | SHOOTING STILL LIFE | MOTION GRAPHICS | INFLUENCER MARKETING



CARMINE TAGLIATELA
PHOTOGRAPHER



HELGA AVERSA
JR ART DIRECTOR



GAIA TROMBINI
COPY & SOCIAL MEDIA



MATTIA TRAVAGLIONE
ADV & SOCIAL MEDIA



MAURO MARTINOTTI
JR GRAPHIC DESIGNER



DAVIDE PIERRO
CREATIVE DIRECTOR

+di 20
esperti

Coordinati dai
project manager
del team Elicasy.

Trusted by +120 brands

Ci hanno dato fiducia oltre 120 aziende: dai Franchising Brand Internazionali fino alle più ambiziose PMI e Start-up.



Raccontaci il tuo progetto. Offriamo soluzioni commerciali adatte ad ogni business plan.

ELICASY
WE EMPOWER FRANCHISING

MAIL US
info@elicasy.com
WHATSAPP
+39 391.4803662

SEDE OPERATIVA
Corso Susa 7, Rivoli (TO), Italy
SEDE LEGALE
Via Catullo 7, Napoli (NA), Italy



VISITA ORA
IL SITO WEB



Oggi le pompe di calore domani l'idrogeno

Il futuro del comfort domestico è già scritto. Parola di Gherardo Magri, amministratore delegato di Vaillant Group Italia, che illustra a Economy la rotta che la sua azienda sta osservando verso la sostenibilità

di Francesco Condoluci

IL SOGNO È L'IDROGENO VERDE: PULITO, FILIERA A EMISSIONI ZERO, 100% SOSTENIBILE. LA CERTEZZA, INVECE, È NELL'EXPLOIT, EFFETTIVAMENTE GIÀ IN CORSO, DELLE POMPE DI CALORE, LE "TERMOPOMPE" CHE ESTRAGGONO CALORE DA FONTI NATURALI COME ACQUA, ARIA E TERRA PER TRASPORTARLO IN AMBIENTI CHIUSI. Gherardo Magri, amministratore delegato di Vaillant Group Italia, per hobby fa il "vespista" e conosce bene l'arte del viaggio programmato che per arrivare a destinazione deve dosare bene tempi ed energie e valutare ogni possibile incidente di percorso. Per il manager bergamasco anche il mondo del comfort domestico ha una sua rotta da seguire e dei passaggi obbligati lungo la transizione energetica. E la strada non è mai facile, anche se sembra in discesa.

Magri, oggi uno scaldabagno su due in Italia è Vaillant e nelle caldaie siete testa

a testa con un grande player mondiale come Ariston. Il 2022 è stato un anno d'oro per il riscaldamento, non può negarlo.

E infatti non lo faccio. Per darle un ordine di grandezza, il settore per noi più importante, quello delle caldaie, ha viaggiato su medie del +10% con punte persino del 30%, quando, normalmente gli aumenti sono del 2-3%. E poi, parallelamente a questo balzo in avanti e alla sostanziale tenuta degli scaldabagni, è esploso il mercato delle pompe di calore che quest'anno dovrebbe raggiungere i 300 mila pezzi contro i 50 mila di due anni fa.

E allora perché la vedo un po' preoccupato per il 2023?

Perché la crescita è dovuta in gran parte agli incentivi green che ci hanno fatto vivere in una specie di "bolla". C'è stata una rincorsa dei grossisti a rifornirsi di merce per supplire alla domanda di mercato ma è una fase destinata ad esaurirsi. Con le banche che hanno esaurito la ca-

pienza dei crediti fiscali e il blocco del sistema degli incentivi c'è stata già una frenata. E i costi nell'intermediazione sono saliti alle stelle. Ecco perché c'è apprensione, anche se gli incentivi sono stati confermati. E non parlo solo del superbonus 110% che ha avuto un impatto fondamentale sull'edilizia e sul mercato delle pompe di calore legato alle nuove costruzioni. Ma anche dell'ecobonus 65% sull'efficientamento energetico grazie al quale c'è stata una grande spinta allo svecchiamento del parco caldaie tradizionali che normalmente hanno una durata di 17-18 anni ed emettono pure tanta CO2.

I bonus, dunque, hanno fatto benissimo all'home comfort e di conseguenza anche alla transizione energetica e viceversa?

Se mettiamo da parte l'effetto patologico delle frodi che purtroppo ne hanno "sporcato" un po' l'immagine, è innegabile che questi bonus abbiano contribuito in maniera importante al rinnovamento del comparto con conseguenze positive sull'impatto ambientale. Un po' come succede nel mondo delle automobili.



Gherardo Magri, a.d. di Vaillant Group Italia

Ma è l'idrogeno la nuova scommessa? Vaillant ci investe da un po'.

È vero. Abbiamo prodotto e messo in vendita già da settembre scorso una nuova gamma di caldaie in grado di funzionare con una miscela di idrogeno al 20% e compatibili con una circolazione nella rete che oggi è praticamente a zero. Anche la concorrenza, c'è da dire, si è portata avanti sui prodotti hydrogen-ready.

E il mercato? È già maturo?

No, l'idrogeno sul mercato di fatto ancora non esiste. Abbiamo anticipato i tempi, perché va testato nella rete di distribuzione, nella pipeline che porta il gas nelle case degli italiani. Com'è noto, l'idrogeno è più pericoloso del metano perché più infiammabile. Per cui, per ragioni di sicurezza bisogna rinforzare i tubi. E poi c'è da affrontare anche la questione normativa.

Ovvero?

In Italia, proprio per ragioni di sicurezza, un'ordinanza dei Vigili del fuoco limita all'1% la presenza di idrogeno nella rete distributiva. Per cui per incentivare l'utilizzo dell'idrogeno nel comfort domestico, bisognerebbe cambiare la legge. Di strada da fare ce n'è ancora tanta. L'idrogeno è visto ancora come qualcosa di futuristico

Lei però ci crede molto, mi sembra di capire.

Sì, è così. Anche se i tempi sono lunghi, secondo me rappresenta la frontiera futura della sostenibilità. Come lei saprà ci sono tre tipi di idrogeno: grigio, blu e verde. Oggi quello grigio viene prodotto ancora con l'energia fossile: le centrali non sono alimentate da rinnovabili. Per cui è un tipo di idrogeno sostenibile ma la sua produzione impatta comunque sull'ambiente. Quello blu può essere prodotto utilizzando meno energia fossile ma la vera scommessa è l'idrogeno verde prodotto da centrali alimentate con le rinnovabili, zero emissioni e niente scorie. Sostenibile al 100%. Ma per costruire centrali in grado di produrre idrogeno verde, serve meno propaganda e più investimenti. Ci vuole una strategia seria, le parole non bastano.



Una strategia di medio-lungo periodo, insomma. E sul breve Vaillant dove punta?

Sull'elettrico. È l'investimento strategico del gruppo Vaillant. Siamo stati i primi in Occidente a investire sulle pompe di calore e, dopo Germania e Francia, stiamo lavorando per aprire a breve, in Slovacchia, una terza fabbrica di produzione di queste macchine che fino a poco tempo fa venivano prodotte solo nel Far East. Siamo certi che nel giro di qualche anno il fatturato delle termopompe supererà quello delle caldaie e bisognerà investire tutto su quel mercato. Oggi i

leader sono i giapponesi ma noi vogliamo andare sul podio nel giro di pochi anni, sarà una sfida enorme ma anche un bel cambio di mindset per un'azienda come la nostra, nata nel settore gas da un signore, Johann Vaillant, che ha inventato lo scaldabagno a gas, il primo al mondo. Ma la rotta è chiara: in molti Paesi nordici il gas non si produce più da un pezzo, in Svizzera dal prossimo anno sarà fuori legge. E anche l'Italia, che ad oggi ha più gas che elettrico, si adeguerà velocemente. Il futuro prossimo è l'elettrico.

Per gli sviluppatori immobiliari è già il presente, le nuove costruzioni devono essere sostenibili.

Certo. In quello che per comodità noi chia-

miamo "nuovo" immobiliare, bisogna introdurre il 50% di rinnovabili. Senza pompe di calore e fotovoltaico il progetto non passa. Nel "nuovo" la caldaia è già morta.

In Italia però solo il 5% del patrimonio immobiliare appartiene a società di capitale. Siamo certi che le famiglie proprietarie abbiano la possibilità di investire sulla casa green? La direttiva UE nel nostro Paese è molto avversata.

Sì, ma analizziamo le attuali proporzioni: 300 mila pompe di calore su 1 milione e 100 di caldaie vuol dire quasi un terzo del mercato. In Italia siamo indietro, non c'è dubbio, oltre a una certa lentezza della filiera c'è sicuramente anche un problema di formazione degli installatori su cui Vaillant sta cercando di intervenire. I nostri indicatori, tuttavia, dicono che l'attenzione alla sostenibilità è in netta crescita. L'Osservatorio sulla Sostenibilità di Radio Lifegate di cui siamo sponsor, ci dice che gli italiani hanno cominciato a dire "compro anche un prodotto che costa di più ma che non impatta sull'ambiente". Rispetto a cinque anni fa la consapevolezza è cresciuta tantissimo

anche se le resistenze ancora ci sono.

...e forse c'è anche un problema di accessibilità. Almeno

per quella fascia di popolazione con capacità di spesa media bassa che spesso non si può permettere "la sostenibilità".

Sulle pompe di calore il problema c'è eccome, visto che in media una di queste macchine costa 15 mila euro. Noi prevediamo infatti che il mercato crescerà tanto nei prossimi anni ma poi a un certo punto si stabilizzerà attorno ai 400-500 mila pezzi. Per incentivarne la crescita bisognerebbe investire per spiegare ai consumatori che su questo tipo di prodotto c'è un ammortamento sul medio-periodo. Quello che spendi oggi domani ti torna indietro in termini di risparmio energetico oltre che di impatto positivo sulla tutela dell'ambiente. E non è davvero poco.

IN ITALIA L'ATTENZIONE
ALLA SOSTENIBILITÀ È IN NETTA
CRESCITA, ANCHE SE PERMANGONO
RESISTENZE AD INVESTIRE



L'ITALIA VISTA DAL MARE È ANCORA PIÙ ATTRATTIVA

Che un Paese con oltre 8 mila chilometri di coste non avesse ancora incluso la navigazione da diporto tra le attività turistiche è una delle tante stranezze italiane. Così Assonautica italiana lancia un progetto ad hoc

di Riccardo Venturi

Un progetto che mira alla valorizzazione e promozione del turismo nautico in Italia, attraverso la proposta di rotte e itinerari costieri alla scoperta dell'immenso patrimonio storico, culturale, artistico, naturalistico, enogastronomico dell'entroterra del Belpaese, disponibili sul portale **Italia.it** in italiano e inglese. Al contempo, il primo risultato di un'operazione istituzionale svolta con la Conferenza delle Regioni per far considerare finalmente la navigazione da diporto come un vero e proprio segmento turistico. È L'Italia vista dal mare, progetto di **Assonautica Italiana**, braccio operativo per la blue economy di **Unioncamere**, nell'ambito del Piano di promozione 2020 di cui all'Accordo di Programma tra Ministero del Turismo, Regioni e Province autonome, in collaborazione con Enit, per la valorizzazione del turismo in Italia con il progetto Viaggio italiano - Scopri l'Italia che non sapevi.

La nautica è stata inserita nell'ambito del turismo attivo, e ad Assonautica Italiana è stato affidato il compito di valorizzarla. «Abbiamo ottenuto un risultato straordinario: i porti e gli approdi turistici vengono visti per la prima volta come strutture ricettive a tutti gli effet-

ti» dice il presidente di Assonautica Italiana **Giovanni Acampora**, «e chi ci lavora, come per fare un esempio le società di charter, diventano - non ancora in maniera giuridica ma di fatto - veri e propri operatori di servizi turistici. Il mio vicepresidente **Francesco de Filippo** ha portato avanti il progetto in maniera egregia». Che un Paese con una costa di oltre 8 mila chilometri non avesse ancora incluso la navigazione da diporto tra le attività turistiche è una delle tante stranezze italiane. L'Italia dispone di 285 porti e appro-

di turistici con una dotazione di più di 162 mila posti barca, 2.090 accosti per un totale di oltre 500 mila metri, fiumi, corsi d'acqua e vie navigabili interne per circa 500 chilometri. Lungo le coste e nei corsi d'acqua interni navigano ogni anno migliaia di diportisti italiani e stranieri, con un importante indotto economico e una fruizione delle eccellenze e servizi non solo tecnici, del territorio e degli approdi dove ormeggiano: shopping, ristorazione, cambusa, scoperta del territorio, visite culturali, manutenzioni... «Si è sempre parlato di turismo nautico, ma di fatto non era un segmento turistico» rimarca Acampora, «con L'Italia vista dal mare invece lo diventa, entrando a far parte del **turismo open air** come il cicloturismo, il nordic walking, le attività outdoor per l'estate e l'inverno».

Si tratta di un primo passo, anzi di un precedente utile in vista dei prossimi: «Ci riproponiamo che attraverso questa bellissima operazione il governo, le amministrazioni dello Stato, le Regioni, nelle fasi di programmazione, mettano in campo anche delle risorse per le strutture turistiche portuali» afferma il presidente di Assonautica Italiana, «e che questa destinazione che si è di fatto concretizzata sia in qualche modo anche



GIOVANNI ACAMPORA

giuridicamente istituzionalizzata attraverso l'attenzione del legislatore sia statale sia regionale. Ora le Regioni, in particolare, hanno un appiglio per normare il turismo nautico». Nelle intenzioni di Assonautica Italiana, insomma, la promozione del turismo nautico consentirà di superare una certa timidezza da parte delle amministrazioni dello Stato e locali nel programmare e sostenere interventi e **finanziamenti** verso il settore. Sarà così possibile favorire l'opportunità di attrarre nuovi e maggiori investimenti per aumentare la qualità, la sostenibilità, l'accoglienza di porti e approdi turistici, oltre all'integrazione delle varie componenti del turismo nautico con quelle classiche dell'offerta turistica.

L'ITALIA DISPONE DI 285 PORTI
E APPRODI TURISTICI CON UNA
DOTAZIONE DI PIÙ DI 162 MILA
POSTI BARCA E 2.090 ACCOSTI

Fin qui l'aspetto strategico e istituzionale. Poi c'è quello di pura bellezza relativo ai **16 itinerari**, cui se n'è aggiunto un altro last minute in **Sardegna**. «La nostra proposta è quella di un forte cambiamento di prospettiva» spiega Acampora, «si tratta di guardare l'Italia arrivando dai porti come facevano gli antichi, per poi scoprire tutto quello che c'è dietro, il patrimonio storico, culturale, artistico, naturale, la cultura, l'enogastronomia... Entrando dall'approdo naturale del passato si vede questo paesaggio straordinario da un altro punto di vista».

Per "L'Italia vista dal mare" sono stati così realizzati itinerari che ripercorrono l'Italia e le isole, ma anche le acque interne. Non si tratta di portolani, cioè di manuali di navigazione costiera o portuale, ma di descrizioni di un tratto costiero o lacustre, per invogliare il turista alla navigazione e alla scoperta del territorio, con cenni storici, informazioni utili per l'ormeggio e dei servizi a terra, indicazioni delle bellezze naturalistiche marine e del patrimonio culturale. Partendo da nord ovest in senso anti orario, si inizia con "La rotta dei poeti" che porta in **Liguria** da Sanremo a Santo Stefano Magra in un percorso lungo circa 110 miglia nautiche, scendendo poi con "La rotta degli etruschi" da Marina di Pisa a Cala

Galera, circa 130 miglia passando per l'**Arcipelago Toscano**. Si prosegue con "La rotta dei Cesari" da Civitavecchia a Gaeta, circa 140 miglia con deviazione sulle isole Pontine. «Ma gli autoctoni preferiscono chiamarle ponziane, sono quelle bellissime isole di fronte al golfo di Gaeta: Ponza, Ventotene l'isola di Santo Stefano dove è nato il manifesto di Altiero Spinelli, e l'isoletta di Palmarola» invoglia Acampora. «Posti di una bellezza naturalistica straordinaria a pochissime miglia nautiche **da Roma a Napoli**, ti puoi imbarcare da Terracina, Anzio, Formia. Sono le Maldive del Mediterraneo». C'è poi "La rotta delle Sibille" che parte da Nisida fino a Capo Palinuro, circa 140

miglia passando per Ischia, Capri e Procida. In Sardegna c'è "La rotta dei nuraghi", la tratta più lunga che da Cagliari ad Alghero con circa 260 miglia di navigazione, cui si è aggiunto un itinerario sulla costa orientale, la "Rotta dei Giganti e dello smeraldo". Tornando in Campania, da Sapri a Tropea si trova invece "La rotta dei Normanni" lunga 150 miglia, come lo è "La rotta degli dei" che lasciata la Calabria porta alla scoperta del primo percorso della Sicilia da Agrigento a Siracusa, per finire con "La rotta dello stretto" da Palermo a Messina. Si prosegue con "La rotta Greca" da Cro-

tone a Taranto e "La rotta del Levante" che dalla costa del Salento da Otranto arriva sul Gargano a Rodi Garganico. La "rotta dei Trabocchi" porta alla scoperta della costa adriatica da Termoli a San Benedetto e da Porto Recanati a Comacchio con "La rotta del Sale". Lasciata l'Emilia Romagna si entra in Veneto con "La rotta dei Dogi", un itinerario di circa 110 miglia che da Mira arriva a Trieste, entrando nella laguna veneta da Chioggia a Venezia.

Si lascia il mare per passare invece alle acque interne alla scoperta del lago più grande d'Italia, il **Lago di Garda** con l'itinerario "La Centomiglia del Garda" da Desenzano a Riva del Garda, lungo circa 120 miglia. Meno conosciuta forse, ma ricca di una natura incontaminata tutta da scoprire assieme al patrimonio storico e archeologico è la Rotta sul "Fiume di Mezzo", una navigazione sul Canalbianco che da Rovigo porta a Trecenta.

Per concludere, il viaggio alla scoperta dell'Italia dal mare non poteva non includere l'itinerario Culturale "Rotte di Enea" (certificato dal Consiglio d'Europa), che per la parte italiana si snoda per circa 500 miglia lungo cinque regioni italiane (Puglia, Sicilia, Calabria, Campania e Lazio) ripercorrendo il viaggio di Enea, toccando siti archeologici, anche subacquei, aree marine protette e ambienti di enorme rilievo naturalistico.



L'elisir di lunga vita ha un risvolto tecnologico

Attraverso tecnologie avanzate che combinano benessere fisico e mentale, Starpool realizza soluzioni e format innovativi per favorire una migliore qualità della longevità

di Emanuela Notari



ZEROBODY, IL SISTEMA DI STARPOOL PER LA DRY FLOAT THERAPY

Una vita sempre più lunga è un dono della scienza e del progresso che ci hanno portato oggi a parlare di vite centenarie non più come un'ipbole ma come una realtà sempre più diffusa. Tant'è che **JP-Morgan** ha portato l'orizzonte standard di pianificazione per i propri clienti a 100 anni. Ma vivere così a lungo non è dono gratuito. Non lo è per gli Stati che devono sostenere un incremento inevitabile di spesa previdenziale e sanitaria, e non lo è per gli individui che sono chiamati a prendere responsabilmente in carico il proprio benessere affinché la società della longevità sia sostenibile: **benessere finanziario** - con prodotti previdenziali e finanziari, assicurazioni sanitarie e polizze Ltc (*long term*

care) - e benessere psico-fisico, contribuendo preventivamente con stili di vita più consapevoli alla qualità della propria longevità.

Se il '900 è stato il secolo della cura, questi anni 2000 aprono l'epoca della cultura del benessere come stile di vita:

significa che **prodotti e servizi** che prima cercavamo come trattamento riabilitativo

dopo un evento traumatico o patologico sono oggi strumenti chiave di **prevenzione** e di miglioramento quotidiano della qualità della vita, inserendosi in un percorso di maggiore attenzione all'equilibrio tra corpo e mente, all'alimentazione, al movimento, al rapporto

PRODOTTI E SERVIZI CHE PRIMA
CERCAVAMO COME TRATTAMENTO
RIABILITATIVO SONO OGGI
STRUMENTI CHIAVE DI PREVENZIONE

tra vita privata e lavoro, alla qualità del sonno e al rafforzamento delle difese immunitarie.

A questo si dedica **Starpool**, azienda trentina della Val di Fiemme, con alle spalle una tradizione nella progettazione di percorsi e soluzioni di benessere, recentemente premiata tra le 10 "imprese vincenti" di Veneto e Trentino-Alto Adige, selezionate da **Intesa Sanpaolo** tra le Pmi. Lo sviluppo tecnologico e l'impulso alla ricerca hanno via via spostato il core business dell'azienda dal benessere emozionale a soluzioni di salute e allineamento psico-fisico: per il recupero muscolare degli atleti professionisti (tra i più famosi, i **Los Angeles Rams** si affidano a prodotti e protocolli di recovery firmati Starpool), per il benessere dei lavoratori di imprese sensibili al tema (tra cui i gruppi **Steelcase** e **Nestlé**) con veri e propri centri corporate di benessere e rigenerazione per corpo e mente, oltre a soluzioni specifiche per massimizzare l'efficacia dei trattamenti di fisioterapisti, osteopati e professionisti della salute in generale.

L'esperienza nell'ambito dello sport professionistico - dove l'attenzione al minimo dettaglio per migliorare il recupero è maniacale perché non sfugge che da lì passa per l'80% il miglioramento della prossima *performance* - e la consapevolezza del ruolo che tecnologia e ricerca hanno nel mantenere alta l'asticella di una produzione d'avanguardia in grado di dare risultati oggettivamente misurabili, han-

no portato Starpool a sviluppare nel tempo relazioni con importanti **centri di ricerca** internazionali, oltre a

sviluppare al suo interno un reparto dedicato alla ricerca e sviluppo dei materiali e uno alla ricerca scientifica.

«Per noi, abituati a lavorare intorno agli individui, innovare significa soprattutto studiare come evolvono i loro bisogni», spiega **Ric-**

cardo Turri, amministratore delegato della società, «poi studiare il mercato nella sua totalità, comprendendo settori anche diversi dal nostro come l'IT, l'automotive, il *design*, per individuare tra le **tecnologie** già esistenti quelle più adatte per essere applicate alle nostre attrezzature. A ciò si associa la ricerca scientifica, elemento portante del nostro Dna, che ci ha portato a crescere tantissimo poiché ci ha spinto sostanzialmente a rivoluzionare il nostro approccio, eliminando quei prodotti che erano solo emozionali per concentrarci su quelli funzionali a benefici reali e concretamente misurabili, non solo fisiologici ma anche mentali».

Il punto focale di questa concezione evoluta di benessere è la ricerca di un equilibrio continuamente rinnovato e riallineato tra corpo e mente. «La percezione dello sforzo sportivo o lavorativo e la lucidità mentale giocano un ruolo importante sulla stessa **fisiologia** umana», affermano dal dipartimento di ricerca scientifica di Starpool. «Il funzionamento dei due motori umani, corpo e mente, non può più essere

valutato a compartimenti stagni. Con questa consapevolezza abbiamo progettato un vero centro di recupero fisico e mentale che abbiamo chiamato **Recharge Room**, con attrezzature innovative come **Zerobody**, il sistema per la *dry float therapy*, ideale per un rapido recupero psico-fisico; **Wellness Coach** per poter prati-

L'OBIETTIVO DEL METODO RINNOVA
DI STARPOOL È COINVOLGERE
LA PERSONA IN UN PERCORSO
PROATTIVO PREVENTIVO

care in maniera semplice e guidata esercizi di *mindfulness* e respirazione, pratiche di grande impatto sulla lucidità e sulla prontezza fisica a breve e lungo termine; e infine tecnologie innovative come il **Molecular Hydrogen Booster**, un sistema di inalazione intranasale per lavorare nella direzione del mantenimento di uno stato di salute e di una riduzione dell'azione negativa dei radicali liberi».

Proprio dalla consapevolezza della continua evoluzione dei bisogni in un'ottica olistica, dove non solo il corpo non è separato dalla

mente, ma la vita lavorativa insiste nello stesso territorio della qualità globale della vita della persona, da Starpool nasce nel 2022 la start-up **Rinnova** per rispondere alla necessità di un'offerta di salute preventiva con soluzioni di benessere per il mondo corporate, dell'hotellerie e delle urban spa, gestito da personale altamente qualificato: dall'analisi dello stato di salute della persona, alla divisione dei suoi obiettivi di salute e benessere e, infine, all'individuazione di percorsi e protocolli funzionali al loro raggiungimento. Il Metodo Rinnova integra tecnologie innovative e protocolli di utilizzo specifici, scaturiti dall'interpretazione dei dati di valutazione, che impattano la vita quotidiana sviluppando abitudini salutari corrette (nutrizione, esercizio, consapevolezza). L'obiettivo è coinvolgere la persona in un **percorso proattivo preventivo**, accompagnandola attraverso l'uso di sistemi che sfruttano i principi naturali di freddo, caldo, acqua, aria e luce, in spazi dedicati e con protocolli di utilizzo funzionali agli specifici obiettivi di salute e benessere dell'individuo, mirando a rendere possibile una longevità non solo quantitativa, ma, soprattutto, qualitativa.

Starpool concepisce il corpo umano come un'impeccabile macchina di auto-guarigione, naturalmente dotata di innate capacità rigenerative: la missione aziendale è, quindi, lavorare per migliorare la qualità della vita delle persone attraverso lo sviluppo armonico del corpo e della mente, mettendo così il fisico nel miglior stato possibile per guarire se stesso. Per raggiungere questo obiettivo, l'azienda ha raccolto il patrimonio culturale delle tradizioni spa, reinterpretandolo in chiave moderna attraverso una misurata alternanza dei tre elementi fondamentali: calore, acqua e riposo, la formula che sintetizza il Dna dei progetti Starpool, applicata attraverso ricerca e tecnologie innovative.



RICCARDO TURRI, AMMINISTRATORE DELEGATO DI STARPOOL

Nel 2022 la lunga coda del Covid, l'invasione russa dell'Ucraina, il ritorno dell'inflazione e il caro energia hanno generato nuove inquietudini e timori.

In tale quadro il nostro impegno sociale - culminato con la trasformazione in Società Benefit - ha voluto trasmettere stabilità e sicurezza alle nostre risorse e a tutti i nostri interlocutori.

Il 2022 di Barabino & Partners è stato positivo in Italia e all'estero, sia per l'importanza dei clienti che ci hanno dato fiducia, sia per l'attenzione alla formazione e alla crescita di nuove risorse.

Abbiamo integrato generazioni diverse e curato clima e coesione, come testimonia l'Award all'iniziativa "Riconoscimento al futuro" quale intervento inedito nel Diritto del lavoro in Italia.

Il nostro obiettivo, ieri come oggi e come domani, è costruire relazioni solidali ed identitarie con le comunità di riferimento, perché crediamo che la relazione è e sarà al centro della vita delle persone.

Sappiamo che per continuare a essere attraenti per aziende e professionisti dobbiamo confermarci ogni anno come realtà competente, appassionata e motivata, attenta alle tendenze e ai mutamenti delle dinamiche del lavoro, propensa al cambiamento.

Composta da persone che amano ciò che fanno, dove e come lo fanno.



B&P

Barabino & Partners

Consulenza in Comunicazione d'Impresa

S.p.A., Società Benefit

Buon 2023

Barabino & Partners



Italiani. Indipendenti. Internazionali.

Milano

Roma

Genova

Berlin

London

Munich

New York

Paris

Milano, 20121 - 22, Foro Buonaparte - Tel. +39.02.72.02.35.35

www.barabino.it



BarabinoIT



Barabino & Partners

LUNGO I BINARI DELL'INNOVAZIONE

Con l'acquisizione di Socofer, il Gruppo Atlante prosegue la sua crescita approdando al settore ferroviario. Un'attività che richiede, sottolinea Avio Di Sano, una tecnologia di precisione nella lavorazione dei metalli

di Alfonso Ruffo



AVIO DI SANO

società di consulenza in comunicazione d'impresa e scopre il settore ferroviario del quale, assieme alla sua squadra, diventa un profondo conoscitore fino a dare vita a un gruppo industriale, Atlante appunto, specializzato in **impiantistica**, che diventa uno dei principali attori nazionali del settore con 100 milioni di fatturato previsto per il 2023.

Attraverso la crescita interna e una serie di acquisizioni conta ora circa 500 dipendenti diretti e 1.200 indiretti tra ingegneri, tecnici e operai di cantiere. L'ultima conquista, in ordine di tempo, riguarda la **Socofer** di Viterbo che opera nel campo sofisticato della produzione di scambi e giunti ferroviari. Un'attività che richiede, Di Sano sottolinea, una tecnologia di precisione nella lavorazione dei metalli.

Tra i clienti principali annovera Poste, Ferrovie dello Stato, Coni, Invitalia (nella parte sanitaria), Terna. Ha due divisioni di ricerca e sviluppo a Roma e Viterbo ed è presente con propri uffici a Milano, Savona, Napoli, Bucarest. A presto le aperture a Dubai e Copenhagen per seguire i grandi costruttori di treni e metropolitane.

Non sono molte le medie aziende che possono vantare commesse per 500 milioni nei prossimi cinque anni anche grazie alla spinta del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr). Il **Gruppo Atlante** sì, grazie soprattutto allo scrupoloso e attento lavoro dei dipendenti e del board la cui età media è 38 anni nonché dell'azionista di maggioranza **Avio Di Sano**, classe 1982, consulente di professione e imprenditore per vocazione. La sua storia parte da lontano. Da quando, dopo gli studi, elabora un sistema per ca-

talogare e gestire i rifiuti farmaceutici per conto di una startup, di cui è direttore tecnico. Poi mette a punto una struttura altamente professionale per dare supporto a enti pubblici e privati nella complicata attività della **partecipazione a gare**. Quindi fonda una

TRA I SUOI CLIENTI PRINCIPALI
SOCOFER ANNOVERA POSTE ITALIANE,
FERROVIE DELLO STATO,
CONI, INVITALIA E TERNA





LITTLE PHARMA, GRANDE GUAIO PER VIA DEL PAYBACK

Il meccanismo che prevede siano le imprese fornitrici a dover rimborsare il 50% della spesa regionale in eccesso, penalizza le Pmi. E Fifo Sanità Confindustria ne invoca l'abolizione

di Riccardo Venturi

C'era una volta un ente pubblico che, per legge, poteva spendere in dispositivi medici, inclusi i salvavita, non più di una determinata percentuale del suo bilancio. Ma se sforava, la metà della spesa in eccesso la doveva pagare l'impresa fornitrice dei dispositivi! Non è una fiaba distopico-burocratica per Pmi italiane, ma quel che è successo davvero con il cosiddetto **payback**, con un'aggravante: le aziende hanno saputo 7 anni dopo delle cifre altissime che dovrebbero pagare a causa degli sforamenti delle Regioni, e ora rischiano di fallire lasciando gli ospedali senza dispositivi per dialisi, stent cardiaci, valvole, protesi, ferri chirurgici da sala operatoria. A meno che questa legge, candidata al primato di peggiore degli ultimi anni nonostante la folta concorrenza, non sia cancellata per manifesta assurdità. Per fare un paio di esempi, **Gamed** in Sardegna dovrebbe restituire 324mila euro a fronte di un fatturato annuo di 224mila, **Duerre** in Toscana 4,6 milioni quando il fatturato annuo si ferma a 4... Ma quale responsabilità hanno queste Pmi, che hanno partecipato a regolari gare d'asta, nel fatto che le Regioni hanno superato i limiti di spesa previsti dalla legge? Il termine entro cui le aziende fornitrici di sistemi medicali devono pagare è stato spostato dal 15 gennaio al 30 aprile. Ma se la legge non verrà cancellata, sono a rischio centinaia di imprese e migliaia di posti di lavoro. «Nel 2019, il Ssn ha acquistato **dispositivi medici** per circa 6 miliardi di euro, pari al 5,4%

del proprio bilancio» dice **Massimo Riem** (nella foto), presidente di **Fifo Sanità Confindustria**, Federazione italiana fornitori ospedalieri, «sommando spesa pubblica e privata in dispositivi medici otteniamo una spesa complessiva pro capite che è tra le più basse in

**ERA STATO IL GOVERNO MONTI
NEL 2011 A INTRODURRE UN TETTO
ALLA SPESA PUBBLICA
IN DISPOSITIVI MEDICI**

Europa, pari a circa 190 mila euro contro una media di 213 mila, ma in Germania è di 373 mila. Nonostante ciò, anni fa è stata introdotta una norma che fissa un tetto di spesa ancora più basso, pari al 4,4%. Sopra

tale tetto, il payback prevede che siano le imprese a dover rimborsare il 50% della spesa regionale effettuata in eccesso. Una norma ingiusta e fortemente vessatoria».

«Il payback nasce con l'intento di contenere la spesa sanitaria, un fine giusto, ma è lo strumento in sé che è

sbagliato, perché deresponsabilizza gli amministratori pubblici ribaltando sui privati eventuali errori di gestione e di programmazione degli acquisti» dice l'avvocato **Micaela Grandi**, esperto in contrattualistica



pubblica. «Inoltre i contratti vengono stipulati all'esito di procedure di gara che hanno esattamente lo scopo di contenere i costi. Quindi come può un'azienda avere ulteriori margini per restituire parte del prezzo ricevuto?». «Il payback non può essere una soluzione per risanare i bilanci di alcune Regioni a discapito delle piccole e medie aziende, che peraltro si trovano già in grande sofferenza per via delle politiche di acquisto al prezzo più basso, oltre che della pandemia» afferma **Giorgio Sandrolini**, imprenditore di una piccola azienda che opera nel settore dei dispositivi medici. «Nel nostro Paese ci sono circa 4 mila imprese nel settore, il 95% delle quali Pmi, con oltre 76 mila addetti: numero che sarà drasticamente ridotto se il payback non verrà ritirato».

Ma qual è la storia di questa norma così palesemente iniqua? Nel 2011 il **governo Monti** introduce un tetto alla spesa pubblica in dispositivi medici. Fissato originariamente al 5,2% del Fondo sanitario ordinario, il tetto in questione è stato successivamente oggetto di ripetute revisioni al ribasso che l'hanno portato dapprima al 4,9%, poi al 4,8% e infine al 4,4% a decorrere dal 2014.

«La logica di tali revisioni è sempre stata di natura contabilistica, mai economica, ovvero ha sempre significato dare una copertura puramente sulla carta alle varie ipotesi finanziarie che si sono succedute, prescindendo da valutazioni riguardanti la congruità del tetto rispetto ai livelli di assistenza da assicurare» sottolinea Riem. Le Regioni sfiorano il tetto, lo Stato ripiana, finché nel 2015 il **governo**

Renzi vara il payback, stabilendo che, in caso di sfioramento da parte di una Regione, una parte (pari al 40% nel 2015, al 45% nel 2016 e al 50% dal 2017) della spesa in eccesso dovesse venir rimborsata dalle imprese fornitrici (ciascuna pro-quota, verosimilmente in base all'incidenza percentuale del proprio fatturato sul totale della spesa nella regione in questione). «Dovevano essere varati dei decreti attuativi, erano previsti una serie di passaggi che sono stati totalmente disattesi» spiega il presidente di Fifo. «Finché nell'agosto del 2022 **Daniele Franco**, ministro dell'Economia e delle Finanze del governo Draghi che aveva iscritto a bilancio dello Stato queste poste di disavanzo, con un unico decreto attuativo certifica i disavanzi delle Regioni dal 2015 al 2018, impone alle Regioni di metterli a bilancio per non essere commissariate, di certificare gli importi e di richiedere entro il 15 gennaio di quest'anno a tutte le aziende la corresponsione degli importi solidalmente Regione per Regione». Solo per i primi 4 anni la cifra da rimborsare per le aziende è pari a 2,1 miliardi, ma se si includono anche il 2019 e il 2020 si arriva secondo i calcoli di Fifo a 3,6-3,7 miliardi. Ci sono Regioni che hanno sfiorato di più, come Toscana e Puglia, perché hanno un fortissimo impatto della sanità pubblica: c'è dunque anche un tema di **incongruità della norma** su base territoriale. «I tempi di attuazione della norma erano del tutto inaspettati» mette in evidenza Riem. «Nessuno poteva ragionevolmente pensare che dopo 7 anni di totale inattività il **governo Draghi**

come ultimo atto avrebbe varato un decreto che conteneva la scadenza al 15 gennaio per il payback. Un decreto che si chiama Aiuti bis: se questo è il modo di aiutare le imprese...».

A quel punto Fifo ha manifestato la totale incongruità di questa norma. «Non siamo riusciti a incardinare la soluzione nella manovra per un problema di risorse, ma il governo ha varato un

decreto con una proroga al 30 aprile» osserva il presidente di Fifo. «La sola sospensione è un passaggio necessario ma non sufficiente per tutelare le migliaia di aziende che sostengono il Sistema sanitario nazionale. Auspichiamo un urgente tavolo tecnico per un confronto sul superamento della norma stessa. Siamo favorevoli a un innalzamento del tetto di spesa sanitario dal 4,4% al 5,2% sul totale della spesa pubblica, in linea con la media europea e con i dati nazionali di consumo pregressi». L'altro **paradosso** è che le imprese, anche se costrette a pagare per il payback, non potrebbero fermare le forniture, perché si tratterebbe di interruzione di pubblico servizio. «Produrremmo disavanzo per noi ma non potremmo sospendere il servizio» rimarca Riem, «ma se le aziende falliscono allora sì che lo sospendono». Ora la palla passa al **governo Meloni**. «Stiamo lavorando da mesi con le istituzioni per far comprendere i rischi per la sanità italiana e per le aziende del settore che stanno per essere messe in ginocchio dal payback» aggiunge Riem. «Le micro, piccole e medie imprese fornitrici di dispositivi medici non potrebbero mai superare tali richieste, siamo riusciti a dar loro una piccola boccata d'ossigeno. Ma sappiamo che questa sospensione non rappresenta la soluzione al problema. Adesso chiediamo con urgenza di definire il superamento del payback sui dispositivi medici, precisando che le responsabilità di eventuali sforamenti pregressi e futuri devono restare in capo alle singole Regioni».

IL PAYBACK È STATO VARATO NEL 2015
DAL GOVERNO RENZI. A IMPORRE
ALLE AZIENDE DI PAGARE È IL DECRETO
AIUTI BIS DEL GOVERNO DRAGHI

“

**LE AZIENDE
FORNITRICI
DI DISPOSITIVI
MEDICI STANNO
PER ESSERE
MESSE IN GINOCCHIO
DAL PAYBACK**

QUELLE DISUGUAGLIANZE CHE STIMOLANO LA CRESCITA

Qualsiasi tentativo di redistribuzione della ricchezza in senso ugualitario avrebbe come conseguenze un minore impegno produttivo e perdite per le fasce deboli. È la tesi che sostiene l'economista Eugenio Somaini

di Cinzia Ficco

LE DISUGUAGLIANZE ECONOMICHE NON SONO CONTRO NATURA A PATTO CHE NON SIANO IL RISULTATO DI AZIONI ILLEGITTIME O ESTORSIONI. CHI SI ARRICCHISCE - RISPETTANDO LE LEGGI - È COLUI CHE È CAPACE. HA DEI MERITI, SI IMPEGNA, MA È SPESSO VITTIMA DI INVIDIA SOCIALE.

Misure correttive della distribuzione della ricchezza, in senso marcatamente ugualitario, avrebbero come conseguenze un minore impegno produttivo dei soggetti capaci e perdite significative per larga parte della popolazione, comprese le fasce deboli. È la tesi che sostiene Eugenio Somaini (Como, 1941), docente di Politica economica (prima a Bologna, poi a Catania e Parma, ora in pensione), nel suo ultimo libro, dal titolo provocatorio: "L'uno per cento più ricco - Perché le disuguaglianze possono essere benefiche", pubblicato dall'Istituto Bruno Leoni. «Le disuguaglianze - sostiene Somaini - sono la naturale conseguenza del fatto che gli individui sono diversamente dotati di capacità, diversamente

impegnati a svilupparle, motivati a esercitarle e metterle a frutto». Per Somaini «a differenza di quanto riteneva John Rawls, il possesso di tali qualità non dà luogo per coloro che ne sono titolari ad alcun debito nei confronti di altri o della società in generale e non conferisce alla collettività, o allo Stato, alcun diritto particolare nei loro confronti. Un soggetto, che sia naturalmente dotato di capacità che gli hanno consentito di procurarsi un reddito elevato, non ha obblighi compensativi nei confronti di coloro che di tali capacità sono privi. Per lo stesso motivo, coloro che ne sono dotati, ma non ne fanno uso a fini di reddito, non sono tenuti a compensare la collettività per il gettito fiscale che tale scelta ha fatto mancare».

Volendo sintetizzare?

Per loro stessa natura le capacità personali sfuggono a una condizione di uguaglianza. L'adozione di misure che eliminano o riducono privilegi - generatori di disuguaglianze - libe-

rano energie e potenzialità che possono contribuire al formarsi di disuguaglianze maggiori. La nozione di uguaglianza di opportunità è intrinsecamente contraddittoria e non rappresenta una valida alternativa all'egualitarismo tradizionale.

Secondo lei una condizione di uguaglianza



EUGENIO SOMAINI

La cura della fraternità supera ogni distorsione

*di Giandonato Salvia**

Qualche giorno fa a Torino, a metà mattinata, ha cominciato a nevicare. Ero in classe con i miei alunni di scuola media, tutti presi a guardare la neve cadere dal cielo, che si poggiava ovunque. Erano meravigliati perché a Torino non nevicava così da tantissimo tempo. Quest'episodio mi ha fatto riflettere. Io sono nato

e cresciuto a Monopoli, in Puglia, a pochi metri dal mare. Per me vedere la neve è un qualcosa di straordinario. Ma per questi ragazzini di Torino, abituati ai monti delle Alpi, non dovrebbe essere così. Eppure erano stupiti della neve che cadeva a metà dicembre, molto più di me. Come giovane economista quest'esperienza

mi ha fatto molto pensare. Succede così che vediamo accadere fenomeni nella nostra società globalizzata e non ne rimaniamo più stupiti, anzi, tendiamo spesso a giustificarli con teorie e paradigmi che non raggiungono più l'uomo, che non dicono più nulla alla società di oggi. Dopo secoli continuiamo a confondere la cre-

scita con lo sviluppo, la ricchezza con il benessere, il merito con la giustizia. Questa visione distorta dell'economia ci ha assuefatti, e davanti agli allarmanti dati statistici che fioccano giù come neve, non ci stupiamo più. Ad esempio, secondo il rapporto SOFI 2022 delle Nazioni Unite, nel 2021 il numero delle persone che soffrono la fame a livello mondiale è salito a 828 milioni. Secondo il 13° Global Wealth Report del Credit Suisse Research Institute (Csri), l'1% della popolazione (62,5 milioni di persone) possie-

nella distribuzione del reddito e della ricchezza è impossibile non solo da realizzare, ma anche da immaginare.

Qualsiasi tentativo di realizzare l'uguaglianza sarebbe destinato al fallimento e avrebbe come solo effetto quello di sostituire a delle ineguaglianze - che si sono formate legittimamente attraverso regolari rapporti di mercato - un sistema di ineguaglianze arbitrarie e perciò ancora più offensive. Il livellamento dei redditi ostacolerebbe la mobilità sociale ed implicherebbe un sacrificio di potenzialità e quindi perdite per tutta la collettività. Il perseguimento di obiettivi di redistribuzione ugualitaria - fa sapere ancora Somaini - implicherebbe sistematici e ricorrenti aggiustamenti del prelievo fiscale e comprometterebbe la sua prevedibilità.

Perché proprio l'uno per cento della popolazione?

Mi rifaccio all'economista Piketty. La concentrazione del reddito e della ricchezza, a cui lo studioso francese allude, è un fenomeno multiforme di cui si parla molto e riguardo al quale vengono espressi giudizi generalmente assai negativi, spesso basati su una conoscenza assai limitata del fenomeno. La tesi che sostengo è che in genere - non sempre - quei redditi e quei patrimoni sono frutto di rapporti - tipicamente di scambio - legittimi e consensuali, e che il

loro livello particolarmente elevato ha origine dall'apprezzamento dato dal pubblico dei servizi o dei beni che i titolari di quei redditi hanno fornito.

Di capacità, cioè di leve per raggiungere i propri obiettivi, sono dotati anche coloro che non rispettano la legge.

Certo. Non è affatto detto che le persone con elevate capacità siano sempre oneste. I casi di delinquenti altamente capaci esistono e vanno trattati come tutte le attività criminali. Le mie considerazioni si riferiscono solo, come ho detto prima, a guadagni ottenuti con mezzi leciti e sulla base di circostanze oggettive. Non è nemmeno detto che gli esercizi legittimi di capacità particolari debbano per forza generare redditi elevati. Quegli esercizi possono avere carattere disinteressato o addirittura altruistico ed i loro frutti possono essere forniti a un prezzo assai basso o gratuitamente. È anche possibile che la gratuità delle fruizioni sia generatrice di redditi.

Ci fa un esempio?

Beh, quando una catena televisiva offre gratuitamente - o ad un prezzo assai basso - dei programmi. La loro fruizione offre alla stessa catena televisiva informazioni sui gusti degli spettatori che si possono vendere a produttori di altri beni o servizi. In casi di questo tipo il

fenomeno assume la forma di una produzione privata di beni pubblici.

Cosa sono per lei le capacità?

Non trovano espressione soltanto nella comprensione di fenomeni e circostanze, ma anche nella disponibilità a correre dei rischi che, verificandosi, possono vanificare completamente i risultati perseguiti o trasformarli in perdite. Particolare rilevanza ha anche la capacità di collaborare con altri alla realizzazione di obiettivi condivisi o quella di esercitare leadership, e cioè di orientare le azioni di coloro che alla leadership sono soggetti verso obiettivi desiderati, solitamente, ma non necessariamente, generatori di redditi. Ho usato il termine meta-capacità per designare questi casi di esercizi interattivi di capacità.

Capacità, sì. Ma la fortuna?

La fortuna, nelle sue molteplici forme, è un elemento decisivo nella formazione della ricchezza. Il carattere aleatorio dei fenomeni rappresenta già di per sé un meccanismo selettivo che esalta il coraggio e l'innovazione.

Chi costituisce il nucleo dei ricchissimi?

Imprenditori innovatori, dirigenti di imprese o di altre istituzioni private che hanno finalità di lucro, professionisti altamente qualificati

de il 45,6% delle ricchezze mondiali. Dati assurdi che in termini di reddito pro capite possiamo tradurli come segue: circa l'85% della popolazione mondiale vive con meno di 30 dollari al giorno, due terzi vivono con meno di 10 dollari e una persona su dieci con meno di 2 dollari.

Che lo si voglia ammettere o meno, tutto ciò rappresenta il fallimento dell'economia capitalista, quella cioè che guarda unicamente al Pil di una nazione, agli indici di borsa, e che dimentica il capitale più importante di

tutti: quello umano e relazionale.

Eppure, una cura esiste da molto tempo ed è quella che Papa Francesco, insieme a tanti altri prima di lui, chiama "fraternità".

Troppe volte consideriamo la ricchezza solo in termini economici: "io valgo, sono ricco, solo se fatturo". In realtà la ricchezza più importante è quella della dignità della persona, cioè della sua natura umana, nel suo significato più profondo. Non a caso la nostra costituzione, al secondo comma del terzo articolo, afferma che "è compito



GIANDONATO SALVIA

della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza 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". La nostra Costituzione non parla di Stato ma di "Repubblica", ossia di ciò che appartiene al popolo. E il popolo è tale non perché è mera somma di individui ma perché è parte di una comunità chiamata a reciprocare e a prendersi cura degli altri. È compito della comunità, dunque, "rimuovere gli ostacoli" che limitano lo sviluppo della persona umana. Valori come "libertà" ed "uguaglianza" sono espressi attraverso il "pieno svi-

(avvocati, notai, medici, ingegneri, architetti), soggetti che operano nel settore degli spettacoli (artistici o sportivi). Nel caso italiano i redditi dell'1% più ricco corrispondono all'8,7 per cento del reddito complessivo del Paese. Comunque, i valori dei patrimoni mutano continuamente e possono subire forti apprezzamenti o deprezzamenti. L'italiano più ricco, se vuole saperlo, è Giovanni Ferrero - padrone dell'impresa che produce la Nutella. Il suo patrimonio personale, secondo le stime più recenti, ammonta a 36 miliardi di euro.

Immagino non metta sullo stesso piano reddito e patrimonio.

Il reddito è un flusso che si forma in un certo arco di tempo. Di solito, si considera quello annuale. Il patrimonio è uno stock, fa cioè riferimento a un singolo momento. I patrimoni possono formarsi per accumulazione di redditi del passato o come aspettative riguardo a redditi futuri. Il livello dei redditi è determinabile in modo oggettivo attraverso la contabilità, quello dei patrimoni è frutto di aspettative di singoli individui. I valori dei titoli patrimoniali sono il risultato di rapporti di mercato tra soggetti che hanno aspettative diverse. Un reddito può derivare anche da un guadagno in conto capitale (un capital gain) e cioè, non da un'attività direttamente produttiva, ma dalla vendita di

qualcosa ad un prezzo più elevato di quello che in precedenza si era pagato per ottenerla.

Qual è il Paese in cui c'è maggiore distacco tra i ricchissimi e il resto della popolazione?

Tra i Paesi più sviluppati, quello nel quale la quota del reddito nazionale detenuta dal primo percentile è più elevato, è rappresentato dagli Stati Uniti (con un valore del 19%), l'Italia come già detto è dell'8,7%. Si deve tenere presente che si tratta di redditi al lordo delle tasse e che in Italia queste ultime sono relativamente basse.

Perché molti liberisti sono contrari alla tassa sulle successioni?

Non è detto che tutti i liberisti siano contrari alla tassazione delle successioni. Alcuni ritengono, comunque, che una forte tassazione dei patrimoni scoraggerebbe dall'impegno produttivo, dalla formazione del risparmio e da iniziative vantaggiose per terzi. Non si risparmia e accumula solo per sé, ma anche e a volte soprattutto per persone che ci sono care o istituzioni che riteniamo benemerite.

Veniamo al sistema fiscale italiano ideale.

Credo dovrebbe ispirarsi ai criteri di: semplicità, per renderne più facile l'applicazione; di prevedibilità, per consentire ad imprese e ad

individui di formulare previsioni, progetti; e di flessibilità, per adattarlo al mutare delle circostanze, mantenendo le caratteristiche fondamentali. Potrebbe prevedere un tasso di prelievo molto basso - e addirittura negativo per i redditi più bassi - un criterio di proporzionalità e cioè, con aliquota fissa o flat per i redditi fino al limite inferiore del primo percentile, un'aliquota sensibilmente superiore nella misura del 5% o del 10% a quello applicato alle fasce che si collocano fino al limite superiore del secondo percentile. Il sistema fiscale auspicabile dovrebbe anche adattarsi in modo estremamente semplice al mutare delle circostanze, e cioè con aumenti o diminuzioni simultanee e di uguale ammontare per tutte le aliquote, mantenendo invariato il profilo che ho descritto prima.

Qual è alla fine il ruolo che assegna allo Stato?

Lo Stato deve fare il necessario e quello che compete solo a lui. Cioè, produrre beni pubblici, quelli ai quali tutti possono accedere e dei quali possono fruire in condizioni di non rivalità. Per esempio, la difesa, la sicurezza, le informazioni rese pubbliche, la possibilità di muoversi liberamente sul territorio. Stesso discorso per i servizi. Lo Stato si impegna a favorire l'accesso gratuitamente a tutti quelli che ne hanno bisogno, coprendo le spese con un prelievo proporzionale al reddito.

luppo della persona umana", ossia attraverso la capacità di una comunità di donarsi agli altri per rimuovere i "viluppi", le catene, che i comportamenti egoistici del mercato hanno impresso nell'economia e nella società civile. Nel giorno in cui sono stato insignito dell'onorificenza di Cavaliere al Merito della Repubblica Italiana, il presidente Mattarella, nel suo discorso introduttivo ha citato Jonathan Sacks, ex Rabbin capo di Gran Bretagna, che diceva: "Un Paese è forte quando si prende cura dei deboli; è ricco

quando si occupa dei poveri; diventa invulnerabile se si occupa delle persone più vulnerabili". Ed ha aggiunto: "Queste non sono affermazioni utopistiche o ideali, sono elementi concreti della realtà di ciascuna comunità, di ciascun Paese".

Le tante disuguaglianze che viviamo sono da leggere al plurale. Esiste una povertà economica, molto semplice da riconoscere e da misurare. Ma esiste anche una povertà culturale, sociale, valoriale. E poi povertà ancora più profonde legate alla soli-

tudine e alla discriminazione. La disuguaglianza economica, spesso, è solo la punta dell'iceberg. Il dramma più pesante per un Paese non dovrebbe essere esclusivamente il debito pubblico quanto piuttosto anche l'infelicità dei suoi cittadini. Saranno la fraternità nell'economia e l'amore che metteremo nel nostro lavoro, che ci salveranno.

Per tornare a stupirci della bellezza, per saper riconoscere e rinnegare con forza ogni forma di ingiustizia, qualche giorno fa a Torino, non ho rimproverato i

miei ragazzi per essersi distratti dalla lezione ma, insieme, ci siamo messi alla finestra, per gustarci per qualche momento la neve che, lentamente, si posava ovunque. Che meraviglia!

*Giandonato Salvia è un imprenditore missionario specializzato in economia degli intermediari e dei mercati finanziari. Attraverso l'impresa sociale App Acutis Srl accompagna le famiglie più bisognose e sostiene l'economia locale con l'app Tucum. È Cavaliere al Merito della Repubblica italiana.



Alberto Bubbio, direttore del Centro su costi e performance della Liuc Business School

La complessità si affronta con il cost management

Le pratiche di riduzione dei costi sono state adottate da circa la metà delle imprese che hanno partecipato a una survey della Liuc Business School. Anche la gestione dei clienti viene inclusa nei conti economici

di Riccardo Venturi

Circa la metà delle 235 imprese che hanno presentato le loro esperienze ha già introdotto in azienda una soluzione di cost management. È il risultato di una survey realizzata fra aprile e settembre 2022 dal Centro su costi e performance della **Liuc Business School** con la sponsorizzazione di **Cosman**, società specializzata nella cost reduction e nel recupero degli sprechi presenti nello

svolgimento dei processi. Nella quasi totalità dei casi le imprese erano di natura privata, con qualche eccezione rappresentata da realtà a partecipazione statale o non profit. «A distanza di oltre 30 anni dai primi contributi in materia qualcosa si sta muovendo nelle pratiche di costing anche nelle imprese italiane» dice il prof. **Alberto Bubbio**, direttore del Centro su costi e performance della Liuc Business School. «Il ritardo temporale è quello cronico. È stato così anche nell'area planning e control per il budget. Purtroppo alle nostre aziende

sembra che sia necessario arrivare ad una qualche forma di obbligo per l'introduzione di nuove prassi. Non si riesce a prevenire, ad intervenire prima».

Due i principali motivi per i quali le imprese hanno scelto il cost management. Da un lato ci sono l'accresciuta **complessità gestionale**

DOPO 30 ANNI DAI PRIMI CONTRIBUTI QUALCOSA SI MUOVE IN MATERIA DI COSTING. MA SPESSO LE NUOVE PRASSI SI AFFERMANO SOLO CON L'OBBLIGO

e la rilevanza assunta dai relativi costi, che si va ad abbinare a quella dei volumi. Dall'altro lato la necessità di co-

noscere i costi dovuti alle attività e processi di gestione dei clienti così da poter elaborare, dopo i margini, un conto economico completo. «I vantaggi riguardano prima di tutto l'elaborazione di **conti economici più trasparenti** e un maggior coinvolgimento dei responsabili di canale e di cliente in relazione al raggiungimento dei risultati desiderati» sottolinea il prof. Bubbio. «Inoltre, con l'adozione del cost management si diffonde e si condivide una cultura manageriale che muove dai risultati eco- fin e va alla ricerca dei driver di tali risultati. Si

crea infine una maggior consapevolezza circa le cose da fare per raggiungere i risultati di budget: su quali processi intervenire, quali variabili anche non finanziari manovrare e quali azioni intraprendere». Tra gli svantaggi indicati dai rispondenti c'è quello dei costi associati ai tempi lunghi, alla complessità del sistema, ai calcoli da effettuare e alla cultura da creare nella propria realtà aziendale, a testimonianza di resistenze non ancora del tutto superate.

C'è anche chi sceglie strade diverse. «Non tutte le imprese devono introdurre le pratiche di cost management» osserva Bubbio, «anche se queste **crescono di utilità all'aumentare della complessità** e delle strategie basate su una lettura della gestione per processi o strategie che suggeriscono il ricorso al project management. Coloro che scelgono di non adottarlo lo fanno, dati della survey alla mano, per una mancata conoscenza delle logiche, per ragioni di costi e per motivazioni insite nella natura dell'impresa stessa, che opera in un business semplice, ha una bassa complessità nel processo produttivo, oppure ha impostazioni strategico-organizzative diverse da quelle per processi/progetti».

Significativa, non tanto nei numeri quanto nel valore, la **presenza di quattro società benefit nel campione**. «Il fenomeno è meno strano di quanto si possa pensare» sottolinea il prof. Bubbio, «poiché in queste realtà si pone molta attenzione ad un processo equilibrato di allocazione delle risorse alle attività gestionali in grado di facilitare il conseguimento della tripla bottom line: profit, people e planet». Il risultato della survey può dirsi incoraggiante, soprattutto nella sua lettura evolutiva nel tempo. «In linea generale, il quadro che emerge dalla ricerca è positivo» conclude il direttore del Centro su costi e performance della Liuc Business School. «Le imprese italiane in materia di analisi e calcolo dei costi si stanno aprendo a nuovi approcci e a nuovi strumenti che la teoria già da tempo ha messo a disposizione e che, in logica di confronto competitivo, molte imprese estere già hanno adottato».

TECNOLOGIA + LONGEVITÀ = AGETECH ECONOMY

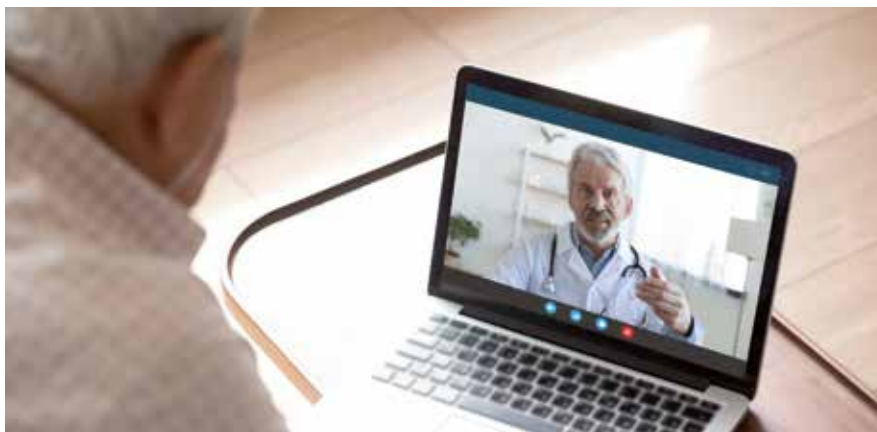
Il settore più promettente della silver economy trova la sua spinta nell'aumento di dimestichezza dei senior con Pc, smartphone e Internet of Things. Ecco i player che si stanno distinguendo sul mercato

di Emanuela Notari

In questi ultimi due anni è toccato a ciascuno di noi di commentare come conoscenti e familiari molto anziani si siano sforzati durante la pandemia di familiarizzare con le tecnologie digitali pur di non rimanere isolati. Necessità fa virtù. Ma a quanto pare la virtù fa mercato.

Tecnologia + longevità = AgeTech. Ecco la ricetta base di un **mercato molto promettente** (per ora stimato in 2 mila miliardi di dollari), dove il brulichio continuo di investitori venture capital che mettono a scala il progetto di startup o startup già mature che inglobano piccole startup fa sperare in un impulso produttivo trasversale a tutti gli ambiti del mercato silver, che già di suo è fortemente multi-settoriale. Un mercato che cambia continuamente connotati e confini, interessando ormai anche aziende non tecnologiche che, avendo compreso l'opportunità, decidono di entrare attraverso l'acquisizione o la partnership con una startup che, al contrario di loro, ha tecnologia e visione ma non ha fondi.

Così, dall'intersezione di tecnologia e necessità/ambizioni dei senior, è nato un mondo di prodotti e servizi che migliorano la qualità della vita e l'autonomia di persone anziane (e, spesso, dei loro familiari), diviso grossomodo in 6 categorie: finanza, salute fisica, salute cognitiva, socialità e connessione, mobilità e trasporti, attività quotidiane. Terreno di pesca e coltura di rising startup per **NextAge**, società tutta italiana, al 75% di Cdp (Cassa Depositi Prestiti) Vc e 25% Ac75sa, acceleratore promosso da Fondazione Marche, Fondazione Cariverona e Università Politecnica delle Marche, con Sosv, venture capital, e primo acceleratore in Europa a investire nelle startup della silver economy. La prima call si è esaurita ed è in corso la seconda, con scadenza 23 febbraio.



Tecnologia + longevità + salute = Med Tech.

Il primo settore a beneficiare della tecnologia applicata all'invecchiamento è quello medicale. Dalla medicina personalizzata alla telemedicina e alla sensoristica in grado di monitorare lo stato di salute e persino lo stile di vita di un anziano, registrandone cadute, discontinuità nei programmi di assunzione di medicinali, apnee notturne, battiti cardiaci e altri parametri vitali, in contatto diretto con il medico curante o il familiare caregiver o l'operatore della casa

di cura o senior living. È il caso di **Over** che nelle sue strutture di senior living ha già adottato questa tecnologia collegata a uno smartwatch che l'ospite può scegliere di indossare, sapendo che così i suoi parametri vitali e la qualità del suo sonno saranno sempre sotto controllo, notte e giorno. La source of business di questo settore, come dicono quelli che sanno, è l'ambizione di allineare prima possibile l'aspettativa di vita con l'aspettativa di vita in salute.

A tutto ciò si aggiunge un ecosistema di servizi accessibili attraverso piattaforme tecnologi-

che che vanno dal trasporto all'assistenza a domicilio, l'accompagnamento alle visite mediche, la prenotazione visite ed esami specialistici. Come **Cgm Care Map**, di CompuGroup: una piattaforma che permette l'erogazione di servizi di telemedicina territoriale e telemonitoraggio domiciliare integrata con la gestione coordinata di prestazioni post-ospedaliere, ambulatoriali, domiciliari e di prossimità; Sa-

lute 360, marketplace per medici, farmacisti e operatori sanitari; **Dmv**, Diagnostica Medica Veloce, per esami

rapidi a domicilio; **Bended** realtà virtuale per la riabilitazione da malattie neurodegenerative.

Un capitolo a sé nel grande contenitore del Med Tech è il settore della salute cognitiva, con sistemi tecnologici di valutazione e potenziamento della cosiddetta riserva cognitiva. Come **Sparkd**, che offre allenamento simultaneo fisico e cognitivo ed è presente ormai in diverse palestre, o **MindAhead**, strumento per persone con deficit cognitivo che migliora salute del cervello.

**IL PRIMO SETTORE A BENEFICIARE
DELLA TECNOLOGIA
APPLICATA ALL'INVECCHIAMENTO
È QUELLO MEDICALE**

Tecnologia + longevità + finanza = Fintech e Insurtech.

Il settore fintech è in continua crescita sul doppio versante B2B (in aiuto a Consulenti Finanziari e chatbot bancarie) e sul quello B2C con servizi digitali per offrire una pianificazione finanziaria, successoria e pensionistica minima anche a comunità sotto-servite dalla finanza tradizionale. Nel mondo fintech fioriscono anche sistemi di monitoraggio delle attività online per individuare tempestivamente frodi mirate agli anziani (è il caso di **Genie**, un assistente telefonico che chiede per te al chiamante sconosciuto, come farebbe un'assistente in carne e ossa, chi è e cosa vuole da

L'AMBIZIONE DEGLI ANZIANI È RESTARE AUTONOMI IL PIÙ A LUNGO POSSIBILE: DOMOTICA E IOT SUPPORTANO L'AUTONOMIA

te) o sistemi di monitoraggio di incongruenze nelle operazioni della clientela molto anziana, potenzialmente segnali di deterioramento cognitivo.

Dentro al mondo Fintech c'è anche il cosiddetto Insurtech, ovvero la tecnologia applicata alle assicurazioni, da cui nasce tutta l'evoluzione del settore con instant insurance, polizze al minuto quando servono e per il tempo in cui servono, polizze disegnate in base al profilo sanitario del cliente attraverso l'utilizzo degli open data (anche sanitari), polizze il cui prezzo varia in base alla testimonianza dei propri stili di vita offerta da sensori indossabili, esattamente come alcune polizze auto stabiliscono il prezzo in base al comportamento di guida testimoniato da una specie di scatola nera.

Tecnologia + longevità + attività quotidiane. L'ambizione degli anziani è restare a casa propria il più a lungo possibile. La tecnologia qui la fa da padrone: domotica e connessione. Anche molti Paesi, spesso spinti da enti sovranazionali, stanno cercando di implementare la banda larga. Le nostre case avranno bisogno di autostrade per lo scambio di dati, immagini, servizi e relazioni, come oggi hanno bisogno di elettricità. Automazione intelligente, comandi vocali, digitalizzazione delle richieste di aiuto, conversazioni da remoto, fino ai frigo intelligenti che segnalano alimenti scaduti. Nel mercato dell'Ambient

Assisted Living, opera **Sicura Care**, azienda italiana che offre assistenti familiari digitali, pensati per dare sicurezza all'anziano fragile in casa propria e ai suoi familiari che così possono dedicarsi al proprio lavoro più serenamente.

Tecnologia + longevità + socialità = IT e metaverso. La socialità a detta di tutti gli esperti di longevità è una delle colonne portanti del benessere dei senior e il suo contrario, l'isolamento, da solo pesa per un aumento del 30% dei rischi di malattie cardiocircolatorie

e addirittura di mortalità. Gli anziani oggi hanno sempre più strumenti utili restare in contatto con amici e

familiari: Whatsapp, Facebook, sms attraverso iPhone, tablet e pc. Domani sarà il metaverso a permettere di frequentare persone, presenziare eventi culturali e spettacoli, usufruire di nuove forme di formazione immersiva senza muoversi da casa.

All'incrocio tra attività quotidiane e socialità si muovono inoltre una serie di piattaforme dedicate ai senior che offrono ginnastica del mattino, club del libro, discussioni su temi di interesse comune, webinar sull'alimentazione, facendo compagnia durante tutta la giornata.

È il caso di **Senior Planet**, acquisito l'anno scorso da Aarp, potentissima organizzazione statunitense no profit dedicata alla popolazione senior; la stessa che ha creato **AgeTech Collaborative**, un hub dedicato a promuovere e supportare l'innovazione tecnologia nel mercato nella silver economy mettendo in contatto startup, investitori e imprenditori dell'AgeTech.

Tecnologia + longevità + mobilità = auto a guida autonoma. Sempre di più si parla di auto senza pilota, tema molto discusso, per consentire spostamenti a persone molto anziane con deficit di riflessi o altre limitazioni. Sensori di ultima generazione, ultrasuoni e telecamere a lungo raggio, data analysis e intelligenza artificiale: questo il mix che lo renderà possibile. E per gli anziani molto anziani che perdendo mobilità perdono una quantità di stimoli cognitivi aumenta l'offerta VR: realtà aumentata e realtà virtuale. La possibilità di visitare luoghi mai visti o ripercorrere luoghi che rivestono una certa importanza nella memoria della persona attraverso tecnologie immersive può fare miracoli sull'umore e sulle funzioni cognitive. Rendever lavora regolarmente con case di riposo e case di cura, ridando agli ospiti accesso ad emozioni che la fragilità fisica gli aveva precluso.



COSÌ LA LOCOMOTIVA D'ITALIA ALIMENTA LE MACCHINE

Negli ultimi due anni segnati dalla pandemia e dalla crisi energetica, Regione Lombardia ha stanziato 1,3 miliardi di euro a favore delle imprese: un volano prezioso che continuerà a far girare l'economia reale

di Angelo Curiosi

Per certi versi è stato un "testamento morale", ma denso di preziosa materialità: per la precisione, 288 milioni di euro. A tanto ammonta il nuovo pacchetto economico messo in campo da **Regione Lombardia** attraverso l'assessorato allo Sviluppo Economico retto, nella legislatura uscente, da **Guido Guidesi**, politico giovane quanto esperto, leghista di scuola giorgettiana, poco più che quarantenne e quindi promettente riserva della politica nazionale (del resto, il sottosegretario di Stato l'ha già fatto) anche se al turno elettorale del febbraio 2022 non ha voluto ricandidarsi.

I nuovi interventi varati in limine-litis dalla giunta si suddividono in 6 macro-aree tematiche:

- investimenti aziendali, attraverso un pacchetto da 210 milioni di euro;
- credito, con il rifinanziamento dello sportello "Credito adesso evolution" per le piccole e medie imprese per 16 milioni;
- sostegno a start up e scale-up "deep tech", con una misura innovativa che cuba 40 milioni di euro,
- internazionalizzazione con 7 milioni;
- sostegno alle competenze delle piccole e medie imprese, con 5 milioni;
- commercio, attraverso il rifinanziamento del bando distretti del commercio per ulteriori 10 milioni.

Il pacchetto investimenti, a sua volta suddiviso in tre linee, destinato alle piccole e medie imprese e alle imprese a media capitalizzazione (midcap), si propone di agevolare l'attivazione di investimenti finalizzati allo sviluppo aziendale, per il rafforzamento della **flessibilità produttiva ed organizzativa**, di favorire l'attivazione di investimenti dedicati all'efficientamento energetico degli impianti produttivi al fine di ridurre l'impatto ambientale e di attrarre nuovi investimenti in Lombardia, oltre a consolidare e sviluppare quelli già esistenti.

Per sopperire all'esigenza di ulteriore liquidità da parte delle imprese, Regione Lombardia ha deciso nuovamente di intervenire sulla misura "Credito adesso evolution", con un rifinanziamento pari a 16 milioni di euro per l'abbattimento degli interessi sui finanziamenti. Obiettivo di questa misura, che ha ottenuto un grande successo, è finanziare il fabbisogno di capitale circolante delle imprese.

Guido
Guidesi

La terza misura del nuovo pacchetto economico è rivolta alle startup e alle scale-up deep tech ed è stata ideata cogliendo la sfida lanciata dalla Commissione Europea di agevolare l'accesso ai finanziamenti ad elevatissimo contenuto tecnologico: Regione ha quindi deciso di stanziare 40 milioni di euro per sostenere l'accesso al capitale di rischio (equity) attraverso interventi di **venture capital**, favorendo lo sviluppo del capitale di rischio nelle imprese attraverso un approccio di partenariato con investitori privati.

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione delle imprese lombarde, sta per essere aperto (e, onestamente, era ora!) il bando 'Linea Internazionalizzazione 2021-2027', che si prefigge di sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle Pmi per

“

SIAMO PARTITI

DA UN CONCETTO

FONDAMENTALE:

SOLO SOSTENENDO

LE IMPRESE SI PUÒ

SOSTENERE

L'OCCUPAZIONE



consentire una crescita di competitività delle imprese sui mercati globali. Le imprese potranno presentare programmi strutturati di **sviluppo internazionale** per avviare o potenziare la propria presenza sui mercati esteri e globali, beneficiando di un contributo fino ad un massimo di 350 mila euro. Ma c'è dell'altro. L'assessorato ha ritenuto strategico intervenire sulla formazione: e in questo campo, la linea "competenze" si pone l'obiettivo di sostenere lo sviluppo – appunto – delle competenze per la transizione industriale e la sostenibilità delle imprese lombarde. Le Pmi lombarde saranno supportate nel rafforzamento delle competenze strategiche interne delle imprese, complementari allo sviluppo degli investimenti in innovazione e digitalizzazione, tramite **voucher formativi** aziendali, del valore di 4 mila euro per lavoratore, il che consentirà ai destinatari di partecipare a corsi di formazione specifici.

Infine, la Regione ha stanziato ulteriori 10 milioni di euro

allo scopo di finanziare integralmente tutti i progetti valutati d'eccellenza e ritenuti ammissibili sul bando per lo sviluppo dei distretti del commercio; un ulteriore sforzo per premiare tutti i distretti che hanno presentato progetti di qualità per il rilancio del tessuto commerciale locale.

Questo nuovo pacchetto è solo l'ultimo, in ordine cronologico, di una serie di interventi promossi dall'assessorato; solo nell'ultimo biennio, i finanziamenti complessivi sono ammontati a 1,3 miliardi di euro, per le imprese lombarde. Un investimento importante che la Regione ha voluto mettere in campo a dimostrazione del forte legame da sempre in essere con le imprese lombarde, le uniche in grado di generare lavoro. Nel corso di questi due anni, dunque, le risorse economi-

**GLI INTERVENTI REGIONALI
HANNO RIGUARDATO TUTTI I SETTORI
DEL TESSUTO ECONOMICO LOMBARDO,
INCLUSO IL COOPERATIVISMO**

che stanziati dall'assessorato allo Sviluppo Economico ammontano a 1,3 miliardi di euro; nello specifico, solo considerando i finanziamenti concessi a fondo perduto, parliamo di oltre 315 milioni di euro, in grado di generare **investimenti** da parte delle imprese per oltre 1 miliardo di euro. Gli interventi regionali hanno riguardato tutti i settori del tessuto economico lombardo: dall'artigianato al commercio passando per il cooperativismo e per le piccole medie imprese fino ad

L'INCERTEZZA NON FRENA LA CRESCITA

Inflazione, caro-energia e incertezza per la situazione geopolitica internazionale sono dei freni all'economia che, comunque, in Lombardia non hanno impedito la crescita. Secondo l'ultimo aggiornamento congiunturale dell'economia della Lombardia redatto dalla Banca d'Italia, nella regione la ripresa post-Covid è proseguita nella prima parte del 2022: dopo una crescita del Pil del **7,5%** nel 2021, ha segnato un **+5,9%** nel primo semestre del 2022, con una crescita acquisita per l'intero anno stimata pari al 3,5%. E anche se gli indicatori lasciano prefigurare un deterioramento della congiuntura nell'ultima parte dell'anno, secondo il sondaggio della Banca d'Italia, svolto tra settembre e ottobre 2022, nei primi nove mesi dell'anno il fatturato è aumentato per una larga maggioranza delle imprese; l'espansione dovrebbe proseguire anche nei successivi mesi, seppure per una quota inferiore di aziende.

arrivare, tra gli altri, al comparto fieristico e all'industria.

«Sono molto soddisfatto di tutto il lavoro che siamo riusciti a fare a sostegno del nostro tessuto produttivo», dice Guidesi: «Penso onestamente che si sia fatto tutto quello che si poteva per aiutare il sistema economico lombardo. Siamo sempre partiti da un concetto che riteniamo fondamentale: solo sostenendo le imprese si può sostenere l'**occupazione**. Mi sento di affermare che anche grazie a sforzi così importanti le imprese non solo hanno retto ma si sono innovate, sviluppate e continuano ad essere la colonna portante del Paese. Se l'Italia è ripartita nel 2021 ed ha tenuto un forte ritmo di crescita anche nel 2022 lo si deve anche e soprattutto al rilancio della Lombardia». E va detto, a merito di Guidesi e del suo staff,

che questo poderoso programma di interventi è stato declinato rispettando la programmazione che era stata presentata originariamente: «Insomma – conclude Guidesi, che non si è ricandidato – abbiamo applicato tre parole chiave: **programmazione, flessibilità, innovazione** e fare sistema, come ci hanno insegnato le tantissime aziende visitate in questi 18 mesi».



Quegli indissolubili legami tra le onde della vita

La storia di un'impresa di famiglia è, prima di tutto, la storia delle relazioni tra i suoi membri. Che Santo Versace mette a nudo nel volume autobiografico "Fratelli - Una famiglia italiana"

di Sergio Luciano

Di nome fa Santo e di cognome Versace, ma se dovessimo scegliere un santo della Chiesa cui riferire questo suo nome di battesimo, sarebbe sicuramente San Giuseppe. Patrono dei padri di famiglia.

Perché il libro pubblicato da **Santo Versace** per Rizzoli: **"Fratelli - Una famiglia italiana"** (157 pagine, euro 18) è davvero il racconto di una singolare paternità morale, attraverso la sofferenza indicibile di un percorso familiare, fervido, contraddittorio, estasiante e straniante, comunque strepitoso, stroncato da una morte assurda e poi risorto da quell'orrore; un percorso che si riconduce, nella storia dell'umanità, ad una rarefatta tipologia di eventi che chiamiamo genialità.

Ma questo racconto autobiografico è anche una parabola sulla responsabilità, caduta due volte sulle spalle di un ragazzino prima e poi ancora su di lui ormai uomo fatto: "Il destino ha fatto di me ripetutamente il fratello maggiore, il più responsabile, quello con la testa sulle spalle, quello su cui contare sempre. Quando avevo quasi nove anni e Gianni ne aveva sette, morì la nostra sorella maggiore Tinuccia (...). Quella tragedia sconvolse i nostri genitori e traumatizzò noi piccoli".

Come in tutte le opere che meritano di essere lette, anche questo libro è **multilivello**, si presta a più letture. Intanto, racconta tanto, con velocità, e presenta solo i dettagli che valgono. Poi descrive - quasi per implicito - gli anni d'oro della moda italiana, quelli in cui mentre alcuni marchi storici

già venivano venduti, come Gucci (con cui era stata progettata una clamorosa fusione che saltò per la morte di Gianni) quelli nuovi decollavano, come appunto Gianni Versace ma anche Giorgio Armani. E poi la **politica italiana**, un ambito di cui Santo è sempre stato appassionato osservatore e almeno in due occasioni protagonista; una prima volta da giovane, nell'associazione universitaria Unuri. E poi da parlamentare nella legislatura 2008-2013.

Già, perché Santo Versace, a dispetto di una formazione socialista, è stato eletto deputato nelle liste del Popolo della Libertà nel 2008: "Può sembrare strano che abbia ac-

«GIANNI VOLEVA ESSERE IMMORTALE
E DONATELLA OGGI STA PROLUNGANDO
EGREGIAMENTE LA SUA STORIA
INTERROTTA TROPPO PRESTO»

cettato - racconta Santo - La verità è che nello stesso periodo mi chiamarono anche da un partito di sinistra ma in modo distratto, poco convincente (...) In Parlamento ero inquieto, mai soddisfatto. (...) Sostanzialmente, lì dentro, ognuno si fa i fatti suoi. Sono davvero pochi quelli che lavorano per il bene del Paese, quelli che ci credono".

C'è il fil-rouge dei **rapporti familiari**, fortissimi, più dei dissapori. Sulla sorella Donatella, oggi alla guida creativa del brand:

"Gianni voleva essere immortale e Donatella oggi sta prolungando egregiamente la sua storia interrot-

ta troppo presto. Mi rammarico solo che, in pubblico, senta il bisogno di cancellarmi, di ignorarmi. Mi elimina per autolegittimarsi". Comunque la missione di Santo, quella della responsabilità, si è compiuta: "Ho imparato a vivere dai miei genitori, ho incoraggiato i progetti di Gianni e poi di Donatella, ho protetto il nostro patrimonio". E ha avuto una sorta di premio affettivo con la seconda moglie, Francesca: "È la mia roccia, mi ha aiutato ad aprire un nuovo capitolo, anzi un libro intero, della mia vita. (...) Il modo in cui lo fa è la sostanza di cui è fatto l'amore, parola che finalmente è entrata nel mio vocabolario".

E tra i tanti riferimenti al ruolo che Gianni Versace e la sua **genialità creativa** hanno svolto per il made in Italy, Santo riporta più dettagliatamente quello del poeta Emilio Tadini sul Corriere: "Come capita a pochissimi, quale che sia il loro lavoro, Gianni Versace è riuscito a esprimere uno stile riconoscibile, inconfondibile, totalmente suo. Pensate con quanti accenti diversi si pronuncia e si continuerà a pronunciare un mucchio di volte al giorno, in giro per il mondo, il nome, italiano, Versace...".



LA CERAMICA CHE COMBATTE IL CORONAVIRUS E I BATTERI*

PER VIVERE CON SERENITÀ OGNI MOMENTO



L'innovativa ceramica ADVANCE® per pavimenti e rivestimenti, grazie alle sue proprietà antivirali, antibatteriche e antinquinanti, garantisce una maggiore protezione delle superfici e ambienti più salubri.

ADVANCE®: igiene e sicurezza da toccare con mano.

*Dopo 6 ore di esposizione alla luce, ADVANCE® è in grado di eliminare il 100% dei coronavirus e già dopo 15 min. il 90%. Dopo 8 ore di esposizione alla luce, combatte le diverse tipologie di batteri da un minimo del 95% fino al 100%. I risultati dei test di laboratorio effettuati su ADVANCE® sono disponibili sul sito www.advanceceramic.it

ITAL CER
GROUP

advanceceramic.it

Lobotomizzati e contenti, ringraziamo l'IA

Al suo primo, vero esordio sulla pubblica piazza, l'intelligenza artificiale ha stupito utenti e mercato. Che ora si interroga su rischi e opportunità nel suo utilizzo



di Silvia Vianello

Ho recentemente chiesto all'intelligenza artificiale di raccontarmi di lei. Ecco cosa mi ha detto durante la nostra "conversazione".

«L'intelligenza artificiale (IA) è una tecnologia in rapido sviluppo che sta cambiando il modo in cui viviamo e lavoriamo. Grazie alle sue capacità di apprendimento automatico, è in grado di analizzare grandi quantità di dati e di prendere decisioni in modo veloce ed efficiente. Le potenzialità dell'IA sono immense e vanno ben oltre i classici campi di applicazione, come il riconoscimento vocale o il gioco a scacchi. Ad esempio, l'IA può essere utilizzata per sviluppare nuove molecole per il trattamento di malattie, per analizzare i dati meteorologici, o per aiutare a pianificare il traffico urbano. Inoltre, l'IA può essere utilizzata per automatizzare molti processi aziendali, rendendo più efficiente il lavoro dei dipendenti e liberando tempo per attività di maggior valore aggiunto. Ad esempio, l'IA può essere utilizzata per gestire le vendite, per rispondere alle domande dei clienti o per prendere appuntamenti. Tuttavia, nonostante le sue potenzialità, l'IA presenta anche alcune sfide etiche e sociali. Ad esempio, c'è il rischio che l'automatizzazione dei processi aziendali possa portare alla perdita di posti di lavoro. Inoltre, c'è il rischio che l'IA venga utilizzata per scopi dannosi, come la diffusione di notizie false o la violazione della privacy. Per affrontare queste sfide, è importante che l'IA venga sviluppata e utilizzata in modo responsabile, tenendo conto dei suoi effetti sulla società e sull'ambiente. È inoltre necessario promuovere la trasparenza e la responsabilità nell'utilizzo dell'IA, in modo da garantire che venga utilizzata per il bene comune».

Quello che non mi ha detto e che vi dico io, è che ha scritto questo pezzo in pochi secondi. Ed è stata anche critica nei suoi confronti. Ma forse non abbastanza. Mi ricorda quel compagno di scuola che impara tutto a memoria e ogni tanto fa confusione rispondendo con qualcosa che non c'entra nulla con la domanda che gli è stata posta. Quando risponde in modo corretto lo fa con una forma impeccabile (d'altronde ha imparato a memoria), ma anche se la forma è corretta, a volte la risposta è sbagliata. E tu rimani nel dubbio: sarà la risposta giusta? Allora ne ho parlato anche con un umano, Giuliano Ambrosio, esperto da sempre di nuove tecnologie, Partner e Codi Thinkinghat, che mi ha confermato che «L'intelligenza artificiale, se utilizzata in modo etico, potrà aiutare l'umanità a fare passi in avanti immensi. Tuttavia, attualmente quando si parla di

AI, si sta parlando di software creati comunque da esseri umani, quindi imperfetti e non "intelligenti" o "senzienti" e spesso pure "incompetenti". Sono solo dei "Magic Tools", aggiunge, come spesso vengono chiamati dall'altra parte dell'oceano, che possono aumentare e facilitare ad esempio la creazione di contenuti. Stanno emergendo nuove categorie di professionisti. Chi invece guarderà con sospetto questa rivoluzione rimarrà inevitabilmente indietro». La buona notizia è che l'AI non vi sostituirà come professionisti o aziende. La cattiva notizia: lo farà una persona o una azienda che usa l'AI.

Ma andiamo avanti, ci sono dei limiti?

La mancanza di empatia o la presenza di bias cognitivi ci dicono che c'è ancora molto su cui lavorare per avere strumenti davvero validi, ma siamo davanti ad una nuova era. Ci sono ancora molti sforzi da fare per mitigare le criticità e le vulnerabilità attraverso la trasparenza, l'inclusione e la diversità nella progettazione dei sistemi di intelligenza artificiale.

Ci consigli 5 strumenti di AI che tutti noi possiamo provare?

Conoscendone i limiti, questi sono alcuni strumenti di AI da provare nel 2023, che offriranno notevoli applicazioni future non solo nella loro forma attuale, ma anche nell'integrazione in piattaforme o all'interno di dispositivi portatili e indossabili: con **ChatGPT** di OpenAI, puoi dialogare e ti risolvere quasi tutto; **Dall-E** (di OpenAI, genera immagini partendo da un testo; **CopyAI** facilita la creazione di contenuti testuali; **Runway** è una suite per creare e modificare immagini o video grazie a differenti AI tools; infine **Midjourney**, una AI in una versione ancora beta, integrata per ora in un ecosistema Discord per generare immagini attraverso la semantica testuale e codici.

«Dobbiamo accogliere questi nuovi strumenti come frecce al nostro arco creativo e strategico, per potenziare processi e dinamiche», conclude Ambrosio. Aggiungo io, l'adozione di massa porterà ad un impoverimento della capacità critica, maggiore di quando abbiamo già visto accadere coi social e i motori di ricerca.

Il web era già pieno di monnezza, nonostante ci fosse almeno bisogno di energia, tempo e "sbatti" per poter essere "generata": immaginiamoci di che immensa quantità di nulla potrebbe essere sommerso il web ora che chiunque potrà farlo senza sbattimento alcuno. Nella lotta alla competizione vince e vincerà ancora, si spera, chi rimarrà umano, unico, competente ed originale in un mondo di uforobot lobotomizzati.

La cura, ineludibile attrattrice di mutamento

Si vanno affermando nuovi approcci in cui i valori dell'umanizzazione trovano riscontro in una metamorfosi del sapere scientifico che coinvolge la filosofia della natura e poggia sulla crisi dell'antropocentrismo



di Giuliana Gemelli

Nel ricostruire il mito di Kronos e della nascita della vita, Martin Heidegger ha messo in luce con grande enfasi il ruolo della cura che qualifica il modo di essere, il principio vitale dell'umano esistere. L'uomo infatti riconosce e potenzia la propria esistenza avendone cura, cioè occupandosi delle cose, di sé e di chi lo circonda, al punto che si qualifica nella relazione con ciò di cui si cura che include gli aspetti materiali ma anche quelli morali, spirituali, sociali, affettivi.

Anche nel più perfetto dei mondi, la cura risulta imprescindibile soprattutto laddove la vulnerabilità dell'umano emerge ad esempio nella malattia, nella sofferenza fisica ma anche morale.

Da questo punto di vista la cura è il cuore pulsante della vita, ma paradossalmente finora non ha generato un sapere adeguato o quantomeno riflessivo, al punto che si è andata consolidando l'assimilazione tra cura e pratica medica, dimenticando che anche il termine greco "therapia" non riguarda solo il lenimento del dolore del corpo, nell'esperienza della malattia, ma anche quello dell'anima, dell'interiorità.

Al centro è l'esistenza nel suo complesso, la persona come entità individuale e inevitabilmente relazionale poiché questa relazionalità fa parte della cura della vita e per la vita in tutte le sue possibilità e potenzialità, non solo materiali ma anche cognitive, affettive, estetiche, etiche, politiche, spirituali. La cura è volta dunque a rendere perfetta la vita, a farla fiorire nell'intreccio con gli altri e nel confronto con la sofferenza che non può essere lenita solo dall'arte medica ma richiede l'apertura alla vita in ogni suo frangente, anche quelli più estremi. Solo la cura lenisce il dolore e impedisce di esserne travolti.

Quando la cura si afferma come terapia, nel significato originario del termine che non è la semplice somministrazione

di farmaci ma è rivolta alla persona nella sua interezza di mente e corpo, allora non è solo riparazione, correzione dello stato di malattia ma è cura dell'essere nella sua totalità ed unità.

Il punto è che fino a tempi molto recenti la medicina moderna sembra avere obliterato non solo il concetto ma anche la parola cura. Si parla solo di sanità nelle sue connotazioni codificate dalla pratica organizzativa e burocratica, pubblica e privata. Negli ultimi decenni sta tuttavia emergendo un paradosso connesso alla crisi del paradigma dello scientismo e dall'eccesso di tecnicismo ottocentesco e novecentesco, affermatosi a partire dalla "rivoluzione" di Abraham Flexner che indicò come imprescindibile per lo sviluppo della medicina moderna l'intreccio tra terapia e strumentazione tecnica e di laboratorio. Il paradosso, che si esprime pienamente nell'affermarsi della medicina traslazionale, sia a livello della formazione medico-scientifica, sia a livello della pratica operativa ed assistenziale è che questo orientamento che è insieme clinico ed operativo mette in relazione la più sofisticata ricerca bio-tecnologica ed ingegneristica e l'osservazione accurata e di ascolto al letto del paziente, dunque l'attenzione e il prendersi cura delle persone. In questi percorsi si vanno affermando nuovi approcci in

cui i valori dell'umanizzazione si pongono al centro e trovano riscontro in una metamorfosi del sapere scientifico che coinvolge la filosofia della natura e poggia sulla crisi dell'antropocentrismo, coinvolgendo diverse discipline, dalla fisica quantistica, alla medicina complementare.

Queste riflessioni portano verso percorsi che andranno approfonditi e che mettono in discussione anche le relazioni tra pubblico e privato nella gestione e nell'amministrazione della salute ed addirittura lo stesso concetto di salute dal momento che "la cura" intesa come cura della persona nel riferimento alla comunità prende il sopravvento. È il tema del benessere nella sua complessità che risulta messo in discussione e con esso tutte le problematiche desuete del welfare.



La nuova creatività nella società del rischio

La crisi climatica, la pandemia, la guerra: il pericolo è diventato il nuovo perimetro sociale nel quale l'incapacità di capire e di agire cede il passo alle entità orizzontali che si muovono dal basso



di Mario Abis

Quello che 20, 30 anni fa Ulrich Beck vedeva come il nuovo possibile perimetro sociale, quello del rischio, è diventato oggi l'attualità del nostro vivere e convivere.

Dall'ambiente, che mette in discussione la sopravvivenza stessa del pianeta, alla sicurezza che tocca fra criminalità e guerre la dimensione individuale e collettiva, dall'ambiguità delle tecnologie che sviluppandosi creano incertezze nelle identità personali, fra espansione e alienazione delle libertà individuali, al sistema economico-finanziario che si sviluppa in sistemi poco lineari e prevedibili, tutte le dimensioni che creano e regolano la struttura sociale, sono, come prevedeva Beck, a rischio.

Tutto può autodistruggersi e tutto può contenere futuri positivi e futuri negativi: in ogni caso tutto diventa incerto e poco definibile. Qualcosa di più della società delle incertezze di cui spesso si parla: il rischio genera la paura, la paura il senso del pericolo. Questa struttura sociale si "forma" nel sentimento del rischio ed è comunque difficile pensare, indipendentemente dal pericolo generato dal rischio dal fatto che questo pericolo si manifesti o meno, che questa società possa essere "felice".

E già questo è un effetto civile e politico: il diritto alla felicità sancito dal primo articolo della costituzione americana è difficilmente perseguibile.

Il rischio che crea infelicità genera effetti a catena, che vanno dalla struttura sociale fino alla dimensione strettamente individuale,

e formano quel malessere diffuso che diviene la vera questione legata ai bisogni sociali cui le varie agenzie pubbliche e collettive non danno risposta.

Questo riguarda innanzitutto la politica che mai come in questo momento storico ha espresso una totale incapacità a capire prima ancora che a fare.

La politica non sembra in grado di aiutare la società del rischio, guarda solo se stessa ed è in un altrove pericoloso che lascia spazio ai corti circuiti delle vie brevi: il totalitarismo e la cosiddetta nuova autocrazia altro non sono che la risposta ad un mondo lontano e incomprensibile.

Sul versante spirituale la Chiesa, per esempio, sembra capire di più ma denuncia le proprie debolezze strutturali a cominciare dalle forme rappresentative. Qualcuno pensa che con il rischio e il pericolo si diventa più reattivi e si citano gli anni '70: buio del terrorismo, inflazione a doppia cifra, città vuote di notte, paura, ma invenzioni e creatività a mille.

Beh, questo è un momento simile: l'infelicità della società del rischio può essere aiutata da una nuova creatività: quelle delle nuove strutture "politiche" e comunitarie che interpretino bisogni e paure. È quella che si chiama: una alleanza sociale.

Se pensiamo a due strutture di rischio con cui conviviamo, il Covid e la guerra attuale e futura possibile con la Russia e la Cina, la prima che riguarda la salute, la seconda l'equilibrio geopolitico portato all'estremo, percepiamo che il rischio è appunto, non un pericolo, un evento... ma la forma stessa della nostra sopravvivenza. E gli stessi effetti indiretti e personali - a cominciare dall'indebolimento dei rapporti interpersonali, dalle solitudini, dallo smarrimento e dall'incertezza di molti "pezzi" di società a cominciare dai giovani - sono effetto della struttura di "rischio" della società.

Quando si dice alleanza ci si deve riferire a entità orizzontali, che si muovono dal basso. Le tante firme di potere autorganizzato nei territori sociali: dai sindacati (quelli moderni e non quelli vecchi e burocratici) alle strutture di sostegno sociale, dai circuiti di ricerca operativa delle università alle istituzioni di rappresentanza culturale e professionali, dai mondi della cultura e dello sport alle strutture di progettazione dei territori, insomma i tanti mondi che nella complessità non si dividono ma trovano intenti comuni e un potere nuovo di sostegno e rappresentanza sociale.



IL SOCIOLOGO TEDESCO ULRICH BECK (1944-2015)

Professioni, si naviga a vista

Calano i datori di lavoro, ma regge l'occupazione negli studi. I redditi scendono, ma non si riduce il divario di genere. L'allarme di Confprofessioni sulla fuga dei laureati dalla libera professione

di Giovanni Francavilla

«**L**o specchio fedele di una realtà economica che mostra una forte resilienza di fronte alle turbolente oscillazioni congiunturali e a una politica che fino a oggi non ha saputo intercettare il valore del lavoro professionale nei meccanismi di crescita della nostra economia. Assistiamo infatti a una sorta di strategia difensiva da parte dei liberi professionisti che, per difficoltà oggettive o a causa di un contesto normativo poco incentivante, ritardano la ripresa del settore nel suo complesso». Il presidente di Confprofessioni, Gaetano Stella ha usato queste parole per presentare il "VII Rapporto sulle libere professioni in Italia", curato dall'Osservatorio libere professioni di Confprofessioni, coordinato dal professor Paolo Feltrin, e presentato lo scorso 15 dicembre presso la sede del Cnel a Roma.

Alla presenza - tra gli altri - del ministro del Lavoro, Marina Elvira Calderone e del viceministro della Giustizia, Francesco Paolo Sisto, il presidente di Confprofessioni ha snocciolato i numeri di un settore in balia dell'incertezza che, tuttavia, resiste. La pandemia e un quadro geopolitico ed economico molto complesso ridisegnano infatti la geografia e le caratteristiche demografiche della popolazione professionale in Italia. A farne le spese sono soprattutto i professionisti datori di lavoro che calano di quasi il 13% soprattutto nelle regioni del Nord Ovest e del Centro; tuttavia, i saldi occupazionali si mantengono sempre in positivo, trainati dalla crescita dei contratti a tempo indeterminato.

E se la crisi colpisce soprattutto le regioni del Centro (-3,7%) e del Nord (-2,8%), nel Mezzogiorno si assiste a un aumento del 2,6% del numero di professionisti, trainato dal balzo in avanti delle donne che nello stesso periodo registrano un incremento del 4,6%. Sul piano dell'occupazione dipendente, invece, si assiste a un forte divario tra Nord e Sud. In calo anche i redditi dei professionisti iscritti alle casse di previdenza private, che segnano una flessione del 2%, con punte che arrivano fino al 6% tra avvocati, periti industriali e architetti; in controtendenza, si muovono i consulenti del lavoro che vedono incrementare i loro redditi del 26,5%. Nelle professioni ordinistiche permane tuttavia un ampio divario reddituale di genere. Ancor più preoccupanti le prospettive del mercato del lavoro



LA MINISTRA MARINA CALDERONE CON GAETANO STELLA

negli studi professionali che non riescono più ad attrarre neolaureati, una tendenza che si incrocia pericolosamente con il declino strutturale demografico che impatta duramente sui livelli occupazionali, dove tra il 1996 e il 2021 si nota un tracollo del 46% tra i giovani under 30. «Le profonde trasformazioni in atto nel mercato del lavoro rappresentano un serio campanello di allarme per l'occupazione giovanile e, in particolare, per la libera professione che ha perso il suo appeal tra i neolaureati, ponendo una seria ipoteca sulla tenuta del sistema previdenziale, come confermano

i dati del Rapporto 2022», ha sottolineato Stella. «Declino demografico, occupazione giovanile e crescita dimensionale degli studi professionali rappresentano fronti aperti sui quali la politica può e deve intervenire per rendere più attrattivo e competitivo il nostro settore». Il VII Rapporto sulle libere professioni indica una possibile strada. «La digitalizzazione e la spinta dell'automazione di molti processi lavorativi negli studi professionali rappresenta - ha affermato Stella - un importante incentivo per attrarre nuove leve nella libera professione e per accelerare il processo di cambiamento in atto negli studi professionali. Si tratta evidentemente di un'evoluzione dettata dal mercato che, tuttavia, dev'essere assecondata attraverso misure specifiche che favoriscano le aggregazioni e la crescita dimensionale degli studi, come pure da politiche di sostegno sul modello 'Industria 4.0' tarate sul comparto dei liberi professionisti, investendo in orientamento e formazione, anche attraverso la sperimentazione di corsi su piattaforme online».



GAETANO STELLA PRESENTA IL "VII RAPPORTO SULLE LIBERE PROFESSIONI IN ITALIA"



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

Se l'Italia rientra nella Champions della moda

L'appartenenza al club del lusso è il requisito base per poter contare su multipli eccellenti grazie alla fame per lo shopping che accomuna ad ogni latitudine i ricchi vecchi e nuovi



di Ugo Bertone *

Altro che tecnologia o energia, verde o fossile che sia. È il lusso il settore più robusto, il meno permeabile alle crisi ed il più rapido a ripartire al rialzo. Niente sembra in grado di fermarne la corsa: non ci sono riusciti i gilets jaunes che pure volevano trasformare gli Champs Elysées nella loro Bastiglia. E nemmeno le chiusure delle metropoli cinesi, i principali clienti delle griffes. Per non parlare del blocco dei flussi turistici dall'Asia, i problemi della Brexit e di tutte le altre calamità di questi anni travagliati da guerre che hanno svuotato via Montenapoleone di fate in arrivo da Mosca o di milionari/e impoveriti dai tassi in salita. Incuranti degli ostacoli, i titoli del lusso hanno continuato a sfilare sui tabelloni virtuali dei mercati al seguito della regina Lvmh, l'ammiraglia del settore con i suoi settanta e più marchi. Un gioiello che è stimato a metà gennaio a 390 miliardi di euro, ovvero 30 volte gli utili. Molto più di Apple, stimata 18 volte circa gli utili, o di altri campioni ad alto tasso di crescita. E lo stesso vale per Kering, casa madre di Gucci, Hermès e le altre maison, non solo francesi: quanto potrebbe valere l'impero Armani od il controllo di Rolex?

È in questa cornice che merita interpretare i cambiamenti che stanno investendo il settore, a ben vedere tutt'altro che maturo. Il concetto di lusso, infatti, non è più, da tempo, limitato entro i confini tradizionali ma ha contagiato buona parte del manufacturing, dall'auto all'alimentare, ed ancor più il mondo dei servizi: ristorazione, alberghi, viaggi, gestione del tempo libero. Non c'è settore che sfugga agli appetiti dei Big del Lusso. Ma, viceversa, l'appartenenza al club del Lusso, insegna Ferrari, è il requisito base per poter contare su multipli eccellenti. Grazie alla fame per lo shopping che accomuna ad ogni latitudine i ricchi vecchi e nuovi.

Di qui la spinta alla trasformazione dei Big, da semplici case di moda ad aziende sempre più complesse, attive in tutte le attività in cui un brand aumenta il valore, che si tratti di uno champagne piuttosto che di una cravatta. Anche così si spiegano i movimenti all'interno del settore: i gruppi francesi, dopo aver collezionato marchi su marchi, stanno trasferendo la gestione creativa ai dirigenti più bravi, ma concentrando le leve del potere ai piani più alti, nelle mani di un capitalismo a forte impronta familiare, come dimostrano Arnault/Lvmh, Pinault/Kering per non parlare della tribù Hermès. Il caso vuole (ma non è un caso) che in questa selezione primeggino le donne e gli uomini del made in Italy, frutto di una straordinaria



selezione del gusto che discende dal Rinascimento o anche più in là. Merita celebrare i successi di Pietro Beccari, oggi alla guida di Lvmh dopo aver moltiplicato per tre le vendite di Dior in quattro anni o degli altri assi, da Alessandro Michele a Grazia Chiuri e Francesca Bellettini.

Ma è possibile, vi chiederete, che per una qualche

legge sconosciuta, l'evoluzione debba riguardare solo i gruppi francesi? In realtà qualcosa si sta muovendo anche nel Bel Paese. In casa Prada si è insediato un manager come Andrea Guerra, ma quasi in contemporanea Patrizio Bertelli e Miuccia hanno nominato Gianfranco D'Attis, quale Ceo del marchio. Potrebbe essere il primo passo per un disegno più ampio, ovvero la nascita di un gruppo multibrand, il traguardo fallito a suo tempo da Hdp. In questa chiave del resto si sta muovendo Zegna, alleata di Prada nello shopping di aziende di qualità, ma anche Renzo Rosso. E lo stesso Remo Ruffini di Moncler.

È troppo tardi? Certo, non c'è spazio per far concorrenza a Lvmh. Ma l'Italia può fare la sua parte in questa partita globale perché le praterie del lusso sono davvero infinite: c'è spazio anche per noi nello sport luxury legati gusti di Millennials e Gen Z. È qui che i gruppi italiani possono trovare terreno fertile per diventare grandi. Purché anche la finanza sappia pensare in grande.

**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*

In alto Andrea Guerra, a fianco Gianfranco D'Attis, rispettivamente l'a.d. e Ceo di Prada



SE LA CINA FACESSE LA FINE DELL'UNIONE SOVIETICA?

C'è troppo ottimismo sulla fine della politica Zero Covid, ma anche sul modello economico di un regime che resta ferocemente totalitario

Forse c'è troppo ottimismo tra gli economisti su questa improvvisa decisione del governo di Pechino di aprire le frontiere, di archiviare tre anni di feroce *lockdown*, di abbassare la guardia sanitaria mentre milioni di cinesi, a metà gennaio, hanno preso treni, aerei, automobili per andare a festeggiare in famiglia, cioè nelle province più lontane di quell'immenso Paese, il Capodanno lunare e questo vorrà dire milioni di contagi (gli esperti parlano già di tre ondate da qui alla primavera) visto che i vaccini di qui sono assai meno efficaci di quelli occidentali (ma l'Oms di mister Debrejesus, l'uomo che si inchinava davanti a Xi Jinping – ricordate la foto? – non ha mai detto una parola) e il sistema ospedaliero non è in grado di reggere la pressione. Troppo ottimismo. C'è già chi comincia a scrivere che la Cina crescerà del 10 (dieci!?) per cento nel 2024 tornando a essere il Pa-

ese-chiave della nuova globalizzazione (la vecchia, iniziata nel 2001 con l'ingresso di Pechino nel Wto, si è chiusa nel 2020 con il Covid esploso, non si sa ancora come, tra le bancarelle del mercato di Wuhan). Troppo ottimismo. E non per ragioni sanitarie (anche se c'è da sperare che la fine della segregazione di massa, in questo *tourbillon* tra Capodanno lunare e viaggi all'estero, chi se li può permettere, non produca altre varianti del virus). Troppo ottimismo per ragioni economiche. Perché il regime comunista, quasi contemporaneamente alle aperture, fatte soprattutto per lanciare un segnale all'Occidente perché, sull'onda del neo-protezionismo americano, non abbandoni le fabbriche del Guandong (valga per tutti l'esempio della Foxcomm che produce gli I-phone di Apple), e sposti altrove le produzioni (si chiama *friend-shoring*, delocalizzare le fabbriche tra i Paesi amici); il re-

gime di Pechino, dicevamo, resta ferocemente statalista, centralista, con una presa totale (totalitaria) sulla società a cominciare proprio dall'economia.

Dice qualcosa il brutale allontanamento del miliardario Jack Ma, il Bill Gates cinese, dalle sue creature – da Alibaba ad Alipay – fino al punto da costringerlo a cedere il controllo della sua holding Ant Group a "entità finanziarie" vicine al partito? Bisogna essere chiari su questo punto: la struttura politica e istituzionale della Cina è tale e quale quella della vecchia Unione sovietica, la sua Costituzione è ricalcata su quella dell'Urss del 1949 e il potere assoluto conferito al leader Xi Jinping al XX congresso del partito comunista dell'ottobre scorso con le sconvolgenti imma-



QUI MIAMI

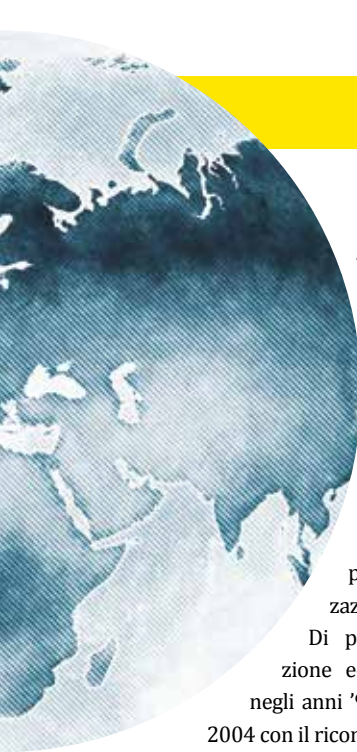
Arte, moda, cucina, natura: la dolce vita made in Italy conquista gli americani

Sono ai primi posti tra i visitatori internazionali e non pochi sono coloro che nel Belpaese hanno scelto di mettere radici. George Clooney ha fatto scuola, aprendo un mondo di opportunità per le nostre Pmi

C'è una grande voglia di Italia negli Stati Uniti. Un sondaggio pubblicato a ottobre sul quotidiano digitale newyorkese Vny, La Voce di New York, segnala che ben il 75% degli americani considera l'Italia come la meta favorita in Europa, definendola "interessante, accogliente e sicura" mentre uno studio di Confcommercio segnala che ben 4,4 milioni di americani hanno visitato l'Italia nel 2022: i turisti americani sono al primo

posto a Roma tra i visitatori internazionali, al secondo posto a Venezia e a Firenze un turista su 5 è americano. L'Italia è raffigurata dagli Americani nei toni del fascino e del romanticismo. La cinematografia di Hollywood ha magnificato il Belpaese: "Roman Holiday", film cult del 1953, con Gregory Peck e Audrey Hepburn, illustra una Roma attraversata in Vespa in una esibizione dei posti più belli della città, dalla fontana di Trevi a via Margutta.

Così come "The Talented Mr. Ripley", del 1999, vede un Matt Damon e una Gwyneth Paltrow attraversare scenografiche angolazioni tra Sorrento, Roma e Venezia. Ispirato a Romeo e Giulietta la commedia sentimentale del 2010 ambientata a Verona, "Letters to Juliet". E non poteva mancare Woody Allen con la sua commedia del 2012 "To Rome with Love" ambientata a Roma nelle più belle angolazioni della città eterna da Trastevere a Piazza Navona. E potremmo continuare all'infinito. Tutto questo perché l'Italia è fonte di ispirazione e pensando all'Italia i riferimenti immediati sono per storia, arte, architettura, design, cucina, moda, lifestyle che tutti immaginano da Dolce Vita: tutti aspetti che interagiscono nella mente sia del viaggiatore che del consumatore,



gini dell'allontanamento dell'ex presidente Hu Jintao (che fine ha fatto? Non se n'è saputo più nulla), sono la prova che il totalitarismo cinese resiste a qualsiasi presunta liberalizzazione economica.

Di più: la liberalizzazione economica, iniziata negli anni '90 e culminata nel

2004 con il riconoscimento giuridico della proprietà privata in Costituzione, è stata solo lo strumento per assicurare la straordinaria crescita avviata negli anni '70 dopo la morte di Mao.

In altre parole, come avverte Chenggang Xu, fine studioso del modello economico cinese alla Brunel Business School di Uxbridge in Gran Bretagna, in quei decenni successivi alla morte di Mao, il partito comunista capì che l'unico modo per far sopravvivere il regime era puntare sulla crescita economica. Libertà di fare affari ("Compagni, arricchitevi" per

usare la famosa espressione di Bucharin del 1925 dopo il fallimento delle prime collettivizzazioni leniniste) in cambio di una totale adesione ideologica al partito e al potere dei suoi dirigenti. In questo scambio libertà economica-sottomissione al partito un ruolo deleterio, vorrei dire funesto, l'hanno avuto le nomenclature locali del Partito-Stato con i loro apparati burocratici, i quali hanno avuto la formidabile idea di finanziare la crescita a tutta velocità (il Pil a due cifre che faceva strabuzzare gli occhi agli economisti occidentali) agendo sulla leva del debito (pubblico) e dello sviluppo immobiliare.

Alla fine, la bolla immobiliare, creata artificialmente, è esplosa con il fallimento di colossi para-pubblici come il gruppo Evergrande, controllato da un miliardario, il compagno Xu Jiayin, fedele al regime, e dalle amministrazioni locali del Guandong. Mentre il monopolio di Stato (e quindi del partito) sul sistema bancario ha destabilizzato i mercati finanziari (e qui il pensiero corre a Jack Ma, citato prima) e ha spinto le amministrazioni locali a indebitarsi dando in garanzia il patrimonio immobiliare in una catena perversa e senza fine (per questo si calcola che il peso del debito sul Pil abbia superato il 300%).

Per anni il sistema ha retto grazie alle esportazioni e al decentramento produttivo da parte dell'Occidente. Dopo il Covid tutto questo non ha funzionato più e il partito si è trovato davanti alla necessità di cambiare strategia e di riaffermare la sua forza e la sua centralità anche a costo di ridurre i (pochi) margini di libertà economica concessi alla società negli anni di Deng-Xiaoping e della prima globalizzazione (ma quella stagione s'è chiusa con il massacro degli studenti in piazza Tienanmen, vale la pena ricordare).

Ora si riaprono le frontiere per far sciamare i cinesi reclusi nei Covid hotel per tre anni, ma l'orologio della storia è stato rimesso all'indietro e il modello è tornato ad essere quello autocratico e autoritario della Russia di Putin (con cui Xi Jinping va d'accordo).

Negli anni '50 uno degli slogan più ripetuti dalla nomenclatura cinese era "Il presente dell'Unione sovietica è il nostro futuro". Il futuro è arrivato ma ai cinesi, soprattutto ai giovani, non piace affatto. Pechino, dice ancora il nostro ricercatore cinese, Chenggang Xu, della Brunel business school inglese, non si rende conto che il crollo della Russia potrebbe portare con sé il crollo della Cina. Troppo ottimista anche lui?

di Antonio Acunzo, Ceo di Mtw Group-Foreign Market Entry Advisors

elevandone la percezione della destinazione e dei prodotti Made in Italy e la conseguente elevata desiderabilità in linea con il proprio gusto e stile di vita. E questa "desiderabilità" dell'Italia è amplificata e magnificata qui negli Stati Uniti e non soltanto nella comunità di italoamericani che vivono negli Usa. Gli americani di origine italiana sono ben 17,3 milioni, il quarto più grande gruppo etnico di origine europea e il 5% della popolazione Usa, ma la voglia di viaggiare in Italia e di comprare Made in Italy è trasversale attraverso i 50 Stati. Prendiamo il lago di Como, per esempio. L'attore americano George Clooney che ha la residenza estiva nella sua Villa Oleandra a Laglio, sul lago di Como, e ha contribuito più di altri alla promozione del lago come desti-

nazione turistica a beneficio dell'incrementato numero di turisti americani in visita al lago e al numero di proprietà immobiliari di prestigio acquistate da investitori americani, seguendo il motto di Clooney: "At Lake Como, you live your life the way you're supposed to live your life if you're lucky". Celebre anche la dichiarazione dell'attore, dopo aver acquistato la prima villa: "I realized how beautiful life was in Italy and how it really helped calm me and not feel so pressured". Gli alloggi sul lago, tra nuovi alberghi, bed&breakfast e case vacanze è incrementato del 302% dal 2015.



Continua a leggere

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



CI PIACE

SAN BRUNINI SALVATORE DI AEROPORTI MILANESI E NON

Il capo della Sea ha riqualificato Linate, introdurrà i vertiporti e forse farà risorgere Malpensa

la redazione



Tra le mille, contraddittorie assurdità del nostro tempo c'è stata e in parte ancora c'è quella di costruire gli aeroporti a casa di Dio, lontanissimi dai centri urbani, in modo che duri di più andare dalle città alle piste che volare da una città all'altra. In Italia, Malpensa e Fiumicino non fanno eccezione. Peraltro, alcuni scali "metropolitani", cioè colpevoli di essere troppo vicini ai centri, erano stati trascurati dai gestori: come Linate. Finché alla Sea - la società che gestisce appunto Linate e Malpensa - non è arrivato Armando Brunini, uno dei manager più bravi al mondo nel gestire aeroporti, napoletano d'impronta britannica, già a capo della rinascita dello scalo partenopeo e poi appunto acquisito agli scali milanesi. Ebbero: Brunini ha rivoltato come un calzino Linate, rendendolo bello e funzionale e potenziandone l'attività, e poi ha messo mano alla ristrutturazione del Terminal 2 di Malpensa - una specie di aeroporto d'emergenza! - concentrandone il traffico sull'1 e dimostrando la sostenibilità di questa riorganizzazione. Se riuscirà a ristrutturare anche Malpensa 1 lo si potrà fare santo subito, perché appunto per sanare quell'obbrobrio ci vorrà un miracolo. Nel frattempo, in vista delle Olimpiadi invernali del '26, Brunini ha firmato un'intesa con il Comune di Milano per realizzare 4 vertiporti - cioè in sostanza eliporti metropolitani - dove far atterrare i futuri aerotaxi, appunto minielicotteri o convertiplani, forse anche elettrici, a decollo e atterraggio verticale. A Milano i vertiporti saranno nei due aeroporti, Linate e Malpensa, a Porta Romana (dove sorgerà il villaggio olimpico) e a City Life. Bene, Brunini: avanti così!

Dopo aver risanato Napoli l'amministratore delegato aeroportuale più bravo d'Europa ha una nuova sfida

**Howard Schultz, inventore
e padrone di Starbucks,
accusato di comportamenti
brutalmente antisindacali**



Per la Torre civica e il Palazzo comunale di Norcia, diroccati dal terremoto, i soldi li ha trovati; per far campare meglio i suoi dipendenti, non li trova. Ma quant'è americano, mister Howard Schultz, mitico fondatore di Starbucks, multimiliardario e filantropo ma ferocemente antisindacale come padrone della più grande catena mondiale di caffetterie? Tanto americano...

Il tema della contesa è presto riassunto. Schultz è il classico, bravissimo imprenditore-fondatore a stelle e strisce, paternalista e despota, che si aspetta dai suoi 330 mila dipendenti devozione e soddisfazione. Quando incoccia in qualcuno al quale, oibò, non va bene un capo, o un layout, o un turno o qualsiasi altra cosa e si rivolge, per cambiarla, al sindacato: basta, Papà Schultz lo bastona, e se può lo butta fuori. Pare che questa bella pratica si sia ripetuta un po' di volte, un po' troppe volte, tanto da snidare dal suo seggio senatoriale del Vermont addirittura Bernie Sanders, leader democratico americano e già (vano) concorrente alle ultime presidenziali. Il quale ha preso carta e penna per intimare al Tycoon di piantarla con i licenziamenti illeciti, o peggio con il mercimonio dell'ostracismo contro i rivoltosi degli altri dipendenti, sedotti con una serie di vantaggi e benefit. Ma così è, in America: non è questione di soldi, che Schultz ha in sovrabbondanza e spenderebbe pure, come li spende per Norcia; è questione di spirito di caserma. Si obbedisce e basta. E fa specie che proprio in questa specie di educazione siberiana che è il mondo del lavoro yankee si blateri poi di sostenibilità sociale... roba da non offrirgli più neanche un caffè, a uno così contraddittorio.

NON CI PIACE

MISTER CAFFÈ FILANTROPO MA TYCOON ANTISINDACALE

**Fa il filantropo in Umbria ma
poi non accetta di confrontarsi
con il sindacato che lo contesta**

la redazione



Sostenibilità e innovazione per le sfide di oggi

Cerchi il partner con cui pianificare
la crescita solida e sostenibile
della tua azienda?

I team multidisciplinari Assurance
e Consulting RSM sono al tuo fianco
con soluzioni e tecnologie innovative
per un modello di business aperto
alle nuove sfide.

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

Trademark

Le big tech perdono appeal tra i consumatori

Cala il valore dei brand secondo il Global Intangible Finance Tracker di Brand Finance

A livello globale, il valore di impresa complessivo delle quotate si è ridotto del 12% anno su anno da \$137.000 miliardi a \$120.000 miliardi. Secondo il report Global Intangible Finance Tracker elaborato da Brand Finance e il valore degli asset presenti nei bilanci è leggermente aumentato, mentre il valore immateriale non a bilancio è molto diminuito. Il valore complessivo dei 500 principali trademark del mondo si è ridotto solo dell'1% nell'arco di un anno. Si tratta di una riduzione nettamente inferiore a quella registrata nei cali di Borsa. D'altra parte si sono comunque ridotti notevolmente i valori monetari dei trademark soprattutto delle big tech americane e cinesi, compensati dalla crescita dei brand delle banche, delle società di costruzioni, oil & gas, servizi commerciali, abbigliamento, alimentari e ristoranti. Il trademark è uno dei principali asset intangibili

delle imprese che mediamente pesa il 10% del valore di impresa, ma tra i 500 principali brand del mondo sale al 15% 20% e nel lusso in molti casi si avvicina al 50%. Il marchio Amazon, con un valore di 299 miliardi di dollari in seguito ad una riduzione del 15%, quest'anno è il brand di maggiore valore al mondo grazie al sorpasso a scapito di Apple che, in seguito ad una perdita del 16%, scende ad un valore pari a 297,5 miliardi di dollari. La riduzione a due cifre del valore di Amazon, Apple, Alibaba, Tmail, Taobao, eBay, Huawei, Xiaomi, WeChat, Tencent, Netflix, Sky è direttamente correlata dall'indebolimento di questi brand, cioè nella capacità di influenzare le scelte dei consumatori rispetto allo scorso anno. «Il crollo delle aziende tecnologiche non è solo

dovuto a fattori come l'innalzamento dei tassi, l'inflazione, la guerra o l'energia: dalle nostre analisi risulta esserci un indebolimento dell'immagine e della reputazione di molti brand del comparto», spiega Massimo Pizzo, managing director Italia di Brand Finance. «Come se dopo la pandemia l'amore e l'entusiasmo per la tecnologia abbia perso vigore. Da anni non si vedono più innovazioni in grado di sedurre i clienti e i contenuti dei messaggi sono sostanzialmente sempre gli stessi. Anche la tecnologia, come le telecomunicazioni, rischia di diventare una commodity. Sembra chiaramente arrivato il momento anche per le big tech di mettere in discussione la propria strategia per non perdere ulteriormente il favore dei consumatori».

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA SUL CANALE DIGITALE

I consulenti del lavoro italiani e il loro Ordine, presieduto da Marina Calderone, 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



M&A

Latteria Soresina acquisisce il caseificio Oioli

Il nuovo assetto consentirà al gruppo di superare i 500 milioni di euro di fatturato complessivo

Latteria Soresina - la principale Cooperativa lattiero casearia italiana di primo grado, leader mondiale nella produzione del Grana Padano e riconosciuta per eccellenze come il burro, il provolone, il latte confezionato, e il Parmigiano Reggiano, raggiunge l'accordo con i fratelli Oioli per l'acquisizione dell'omonimo caseificio specializzato nella produzione di Gorgonzola Dop. «Tecnicamente si tratta di un'intesa che sarà perfezionata nei prossimi giorni e che prevede l'acquisizione

da parte di Latteria Soresina del 100% delle azioni di Oioli», spiega il direttore generale di Latteria Soresina Michele Falzetta. «Si tratta di un'operazione strategica volta ad aggiungere tra i prodotti di filiera controllata di Latteria Soresina, anche una Dop importante come quella del Gorgonzola, formaggio che si presta ad essere prodotto con il latte dei nostri soci. Saremo i primi nel panorama di questa Dop a poter offrire il prodotto Gorgonzola "dalla terra alla tavola" vale a dire garantito costantemente da un processo produttivo interamente controllato da noi a partire dall'alimentazione degli animali dei nostri soci, con i quali da sempre Latteria Soresina ha un patto di filiera. Non ultimo il Gorgonzola, molto apprezzato anche all'estero, rappresenta la terza Dop italiana dopo quelle del Grana Padano e Parmigiano Reggiano,

questi ultimi già ampiamente presenti nel nostro portafoglio. L'unione tra Latteria Soresina e le competenze di Oioli ci permetterà quindi di offrire al mercato un prodotto di assoluta eccellenza supportato da una struttura aziendale e di filiera robusta, di tutto rispetto ed aprendo ulteriori opportunità sia in Italia ma soprattutto verso l'export». Latteria Soresina ha chiuso il fatturato del 2022 con 494 milioni di Euro registrando un più 19% rispetto all'anno precedente. F.lli Oioli, nata come piccola azienda familiare, si è sviluppata negli anni portando sul mercato nazionale ed estero una Dop Gorgonzola di qualità, raggiungendo nel 2022 un fatturato vicino ai 14 milioni di euro con un più 32% rispetto all'anno precedente. Il gruppo così costituito supererà quindi i 500 milioni di euro di fatturato.



Lavoro

Addio al posto fisso per le professioni digitali

Dopo la great resignation è il momento del job hopping: passare da un lavoro all'altro

Si chiama job hopping, letteralmente "saltare da un lavoro a un altro", il fenomeno più diffuso tra i millennial che lo utilizzano per assicurarsi stipendi più alti e un posto di lavoro con un miglior life-work balance. E l'Italia non è certo immune da questa tendenza, che però è per lo più appannaggio delle posizioni in ambito IT. Stando al Bollettino del Sistema informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere e Anpal, oltre il 70% delle imprese ha investito in trasformazione tecnologica, ma il mismatch tra domanda e offerta di lavoro per le posizioni tecnologiche è in rapido aumento: la difficoltà di reperimento di professionisti adeguati riguarda infatti il 46,4% dei profili ricercati, un valore superiore di circa otto punti percentuali a quello di un anno fa e che equivale a oltre 177mila profili dei 382mila ricercati. Se usciamo dalle professioni digitali, però, il panorama è un po' diverso. Infatti, mentre in America il trend è già avviato - secondo l'ultimo report annuale di LinkedIn, negli Stati Uniti i millennial cambiano quasi 2,85 posti di lavoro nei primi cinque anni dalla laurea, contro una media di 1,6 della generazione precedente -, in Italia a fronte di una propensione dei millennial all'idea di cambiare lavoro con una frequenza biennale (secondo uno studio Deloitte), c'è tutto un contesto da considerare. «Nel nostro Paese la disoccupazione giovanile è ancora molto alta: con un tasso del 23,7%, l'Italia si posiziona al terzo posto in Europa, secondo i dati Eurostat. Non solo, - spiega Novelli, general manager di Oliver James Italia - l'Italia è anche uno dei Paesi in cui gli stipendi sono cresciuti di meno negli ultimi 30 anni secondo gli ultimi dati Ocse. E questo è un problema soprattutto con l'inflazione in aumento: se, infatti, le buste paga hanno fatto segnare un +3%, l'inflazione è cresciuta dell'8,1%. In sostanza, gli aumenti dei salari hanno compensato solo il 40% dei rincari, contro una media Ue del 54%».

Engagement

Per ogni goal arriva un benefit

Lanciata Texer, piattaforma basata sul sistema "obiettivo-premio"

Aiutare le aziende a raggiungere i propri obiettivi (goal), migliorando il welfare dei collaboratori con effetti positivi sulle vendite e sulla produttività. Questo lo scopo della piattaforma/app ideata da Texer. La piattaforma opera in modo semplice. Il manager definisce l'obiettivo per il dipendente e si associa un premio in crediti: per facilitare le aziende, un sistema di intelligenze artificiale li creerà in maniera automatica. Grazie al servizio di reporting

della piattaforma il manager potrà verificare on time il rendimento dei propri collaboratori, confrontandosi con loro per capire i motivi dell'underperformance e correggere il tiro. Ad ogni goal raggiunto, oltre al classico premio in busta paga, il dipendente potrà scegliere fra un catalogo di oltre 400 buoni regalo digitali messi a disposizione dai diversi partner di Texer; non tassati. «Il mercato 'incentive', a livello globale, negli ultimi anni ha visto un incremento del 156% - spiega Alessandro Cavalleri, CEO di Texer - Oggi gli incentivi digitali rappresentano il 57% e ci aspettiamo che questo trend diventi esponenziale nel prossimo triennio. La strada intrapresa da Texer dimostra che siamo sulla strada giusta. Il modello "win win" rispecchia un momento storico dove il lavoratore cerca un ambiente che valorizzi il suo impegno e al suo merito, e il desiderio di crescita e produttività dell'azienda».



M&A

Il gruppo Celli entra nei frozen drinks

Perfezionata l'acquisizione di Cab, specializzata nelle macchine da granita

Il Gruppo Celli, azienda specializzata nella progettazione e produzione di impianti e accessori per l'erogazione di bevande, ha finalizzato l'acquisizione del 100% del capitale di Cab S.p.A. L'operazione è la dodicesima acquisizione in nove anni e ha l'obiettivo di integrare la propria gamma prodotti ed inserirsi in un segmento nuovo per il Gruppo come quello dei frozen drinks. Questa ulteriore acquisizione, dopo la software house Uquido, la spagnola

Reyvarsur, è un passo importante all'interno di un progetto di crescita che ha visto il Gruppo Celli chiudere il 2022 con un fatturato in crescita del +33% sul 2021, anno in cui era già stato recuperato il fatturato pre-pandemia e traggere i 180 milioni di vendite nel 2023. Nata nel 1986, Cab è un'eccellenza italiana a conduzione familiare con sede a Pozzuoli (Napoli), è specializzata nella progettazione e produzione di macchine da granita, refrigeratori di bevande e distributori di bevande calde. Con 16 dipendenti produce nello stabilimento di 2000 mq a Pozzuoli, per fornire più di 120 clienti in Italia e principalmente all'estero. La famiglia Caiano rimarrà alla guida di Cab S.p.A. e Luca Caiano assume il ruolo di amministratore delegato. Il Gruppo Celli è stato assistito per la due diligence finanziaria e fiscale da Bdo, da Ramboll per gli aspetti Hse e dallo studio legale Ughi e Nunziante per gli aspetti legali. Cab è stata assistita da Equity Factory in qualità di advisor finanziario e da Quorum per tutti gli aspetti legali.

M&A

Piteco passa di mano: da Dedagroup a Zucchetti

All'intesa tra i due gruppi si aggiunge l'avvio di una nuova partnership industriale

Dedagroup - polo di aggregazione delle eccellenze italiane del Software e delle Soluzioni As a

Service (SaaS) e Zucchetti - prima software house italiana per fatturato, hanno siglato un accordo di compravendita del 100% di Piteco, software house italiana di riferimento nelle soluzioni gestionali per la tesoreria aziendale e la pianificazione finanziaria, e della sua partecipazione in Myrios. L'accordo di cessione da parte di Dedagroup a Zucchetti è accompagnato dall'avvio di una solida partnership industriale tra i due Gruppi che consentirà a Dedagroup e al suo Hub Finance di continuare a lavorare sinergicamente con Piteco e Myrios,



mentre l'altra società controllata da Piteco - Rad Informatica - rientrerà sotto il diretto controllo di Dedagroup integrandone la strategia di sviluppo all'interno dell'Hub Finance del Gruppo. L'operazione annunciata, oltre a Piteco, vede in campo due realtà che condividono molti tratti comuni basati su una matrice di imprenditoria familiare che ha generato grandi Gruppi industriali. Da un lato Dedagroup, che fa capo alla holding Lillo S.p.A della famiglia Podini, la quale aggregando anche il business della grande

Marco Podini (Dedagroup)

distribuzione, ha fatturato nel 2022 più di 3,6 miliardi di euro dando occupazione a oltre 10.000 persone. Dall'altro il Gruppo Zucchetti, fondato e guidato con successo dall'omonima famiglia e che, soprattutto negli ultimi anni, ha ampliato il footprint geografico anche all'estero con la presenza in dodici Paesi, con più di 8 mila dipendenti che lavorano su un ampissimo ventaglio di soluzioni software rivolte a professionisti, associazioni di categoria e aziende di ogni dimensione per un totale di oltre 700.000 clienti.

Alessandro Zucchetti



Gender equality

La cultura non prevede la parità di genere

Nel Comitato d'onore della Capitale della Cultura 2023 appena due donne su 17 membri

L'annuncio è del 18 gennaio: per volontà dei sindaci di Bergamo e Brescia, Giorgio Gori ed Emilio del

Bono, è nato il Comitato d'Onore della Capitale Italiana della Cultura 2023. Ne fanno parte i più alti rappresentanti delle istituzioni dei due Comuni, delle Province, della Regione Lombardia, insieme ai rappresentanti di organi giurisdizionali, vescovati, Camere di Commercio, Università e Fondazioni del territorio. Ne fanno parte il presidente della Regione Lombardia Attilio Fontana e l'assessore alla Cultura di Regione Lombardia Stefano Bruno Galli, il prefetto di Bergamo Giuseppe Forlenza, i presidenti delle Province di Bergamo e Brescia Pasquale Gandolfi e Samuele Alghisi, il presidente della Corte d'appello di Brescia e Bergamo Claudio Castelli e

i presidenti dei Tribunali di Bergamo e Brescia Cesare De Sapia e Vittorio Masia, il soprintendente di Brescia-Bergamo Luca Rinaldi, i rettori di Università di Brescia, Università Cattolica del Sacro Cuore e Università di Bergamo, rispettivamente Francesco Castelli, Franco Anelli e Sergio Cavalieri, i presidenti della Camera Commercio di Bergamo e Brescia Carlo Mazzoleni e Roberto Saccone, il presidente di Fondazione Cariplo Giovanni Fosti, il presidente della Fondazione della Comunità Bergamasca Osvaldo Ranica, il presidente del Comitato Bergamo Brescia 2023 Enrico Pazzali, i vescovi di Bergamo e Brescia Francesco

Beschi e Pierantonio Tremolada, comprensibilmente maschi per regola istituzionale. Uniche concessioni al cosiddetto gentil sesso, su 17 membri, il prefetto di Brescia Maria Rosaria Laganà e la presidente della Fondazione della Comunità Bresciana Alberta Marniga. Nelle stesse ore il Comune di Milano siglava il protocollo attuativo "No Women No Panel-Senza donne non se ne parla" con la presidente della Rai, Marinella Soldi, impegnandosi al principio di equilibrio fra i sessi nella comunicazione pubblica. Poche decine di chilometri di distanza fisica, anni luce di distanza culturale.

Marina Marinetti

FRANCHISING IL FUTURO È ADESSO

Tra opportunità di investimento e strategie di internazionalizzazione

UN EVENTO CON UN FORMAT ESCLUSIVO

Milano - 23 Marzo 2023

Orario: 4:30 - 19:00

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**

EVENTO A POSTI LIMITATI

Richiedi di poter partecipare

inquadra e accreditati ►



UN EVENTO DI



IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER



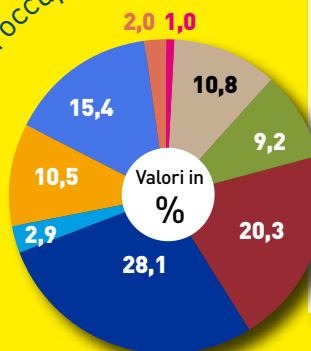
POCHE CHIACCHIERE CI SONO LE NORME UNI

La norma Uni 11483:2021 definisce i requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia del comunicatore professionale. Che però ancora in troppi ignorano. E sul mercato fiorisce l'improvvisazione

I COMUNICATORI IN ITALIA



Il tipo di occupazione attuale



Non sono occupato
 Titolare di studio (costituito come azienda individuale o di persone)
 Amministratore/Consigliere/Socio di Società di Capitale
 Dirigente o Responsabile
 Dipendente a tempo indeterminato
 Dipendente a tempo determinato
 Consulente libero professionista
 Collaboratore, free lance, P.Iva o altre modalità contrattuali occasionali
 Docente di Comunicazione o materie omogenee, in Università, Istituti e Scuole di Specializzazione

I tipi di realtà in cui lavorano



FONTE: ASTRARICERCHE PER MANAGERITALIA

di Marina Marinetti

Senza la Unim 13, del 1924, il disegno tecnico sarebbe illeggibile. Senza la Uni 286, del 1934, sarebbe impossibile pilotare un aereo. Senza la Uni 7154, del 1973, le condizioni di lavoro non sarebbero così sicure. Senza la Uni 10969 del 2002 i beni culturali ce li saremmo già giocati. E senza la **Uni 11483** del 2021 non ci sarebbe alcun freno all'improvvisazione nell'ambito della comunicazione professionale. «La comunicazione è una disciplina che in Italia accusa un gap culturale: fino a poco tempo fa è stata considerata per lo più una "non professione" o la professione per chi non avesse specifiche

competenze», spiega a Economy **Rita Palumbo**, relatrice della norma 11483:2021. Così, le associazioni professionali di categoria, a partire dalla primavera del 2018, si sono fatte promotrici del progetto della norma "Attività professionali non regolamentate - comunicatore professionale - requisiti di conoscenza, abilità e responsabilità e autonomia", «sia per dare definizione e corpo alle competenze e abilità che i professionisti della comunicazione hanno nell'esercizio delle loro funzioni nei vari ambiti operativi, sia per fornire al mercato le metriche necessarie per riconoscere posizione e valore dei professionisti della comunicazio-



RITA PALUMBO



CARLO ROMANELLI

ne che operano come consulenti o come dipendenti», sottolinea Palumbo. Che comunque avverte: «Le norme Uni sulle attività professionali non regolamentate sono squisitamente **qualificanti e non abilitanti**. L'accesso alla professione rimane libero, le norme tecniche sono applicate su base volontaria e non impongono in alcun modo obblighi vincolanti né ai professionisti né alle organizzazioni che li ingaggiano». Una scelta di buonsenso, insomma.

Cosa dice la norma

Così, oggi abbiamo una norma che definisce come comunicatore professionale quel professionista che si occupa della comunicazione come asset strategico di sviluppo di istituzioni, organizzazioni pubbliche, private e non profit e persone fisiche, e che svolge la propria attività

a forte contenuto intellettuale e multidisciplinare - di tipo sia esecutivo che manageriale - in qualità di libero professionista, imprenditore, dipendente o altre forme. «Un manager che gestisce processi complessi, progetta, coordina, realizza strategie e attività funzionali allo sviluppo di qualsiasi organizzazione, pubblica, privata e non profit», specifica Rita Palumbo, «con responsabilità di risorse professionali ed economiche, sia come dipendente che come consulente esterno. Questa **definizione**, in un contesto non solo liquido, ma anche confuso, è a mio avviso una rivoluzione».

La norma mette ordine individuando innanzitutto cinque ambiti di riferimento: comunicazione pubblica ed istituzionale, comunicazione d'impresa, comunicazione tecnica, comunicazione politica, comunicazione sociale per il terzo settore. E in termini di **com-**

petenze, a seconda dei livelli di autonomia e responsabilità, il comunicatore professionale può essere inquadrato come junior, expert e senior. Per ciascuno di questi livelli, la norma specifica compiti comuni a tutti i profili e compiti specifici. E ancora: il quadro delle capacità, abilità e competenze viene ricondotto a sei fasi tipiche del processo, dall'analisi alla progettazione, dall'attuazione al monitoraggio, dalla valutazione alla conclusione con la rendicontazione qualitativa ed economica del piano attuato. E poi i compiti specialistici, le linee guida, gli aspetti etici e deontologici... «Oggi la comunicazione è un **asset strategico** indispensabile per lo sviluppo di qualsiasi organizzazione pubblica, profit o non profit. Non serve a vendere, ma è fondamentale per la notorietà e la reputazione sia nel mercato interno che nei mercati globali», continua Rita Palumbo. «Purtroppo, c'è ancora tanta confusione sugli ambiti di intervento, sulle abilità e sulle conoscenze necessarie per gestire il complesso sistema di strategie, attività e strumenti della comunicazione, ancor oggi confusa e sovrapposta con il marketing e la pubblicità. È necessario riconoscere a queste figure manageriali - che affiancano i decisori d'impresa e i leader della pubblica amministrazione in scelte strategiche di ampio respiro - le competenze e la

DALLA PA AGLI SBocchi PROFESSIONALI

Ufficio relazioni con il pubblico, ufficio stampa, portavoce: sono le tre strutture istituite dalla legge 150/2000, che però, rimarca Daniela Vellutino, professoressa associata del Dipartimento di Scienze Politiche e della Comunicazione dell'Università di Salerno. «non ha definito professioni». Un anno dopo, con il Dpr 21 settembre 2001 n. 422 è entrato in vigore il Regolamento per individuare gli interventi formativi e i titoli professionali per il reclutamento nelle strutture istituite dalla legge 150/00.

«Anche questo intervento non ha individuato conoscenze e competenze utili per operare in queste strutture. Dunque, in più di venti anni non sono state definite conoscenze e abilità per chi opera nelle strutture istituite dalla legge 150/00. La professione del comunicatore è una professione non regolamentata. In ambito pubblico, però, è necessario individuare conoscenze e abilità perché le attività di comunicazione e informazione rispondono a specifiche norme necessarie per la tenuta della nostra democrazia: norme per



Daniela Vellutino

la trasparenza amministrativa, il diritto all'accesso civico e ad accedere facilmente ai dati e ai servizi pubblici, nonché ai principi costituzionali di garantire a tutti pari opportunità e il diritto a una buona amministrazione». Fatta la norma Uni, però, occorre applicarla. Eppure, se dal prossimo 1° gennaio 2023 l'Istat adotterà la classificazione delle

professioni CP2021, «il comunicatore professionale non è presente per come vorremmo», aggiunge Daniela Vellutino. «È bene, però, evidenziare un dato di fatto: i codici Istat sono utilizzati da tutti gli atenei italiani per indicare gli sbocchi professionali da inserire nelle presentazioni delle offerte didattiche dei corsi di laurea. Pertanto, in assenza di codici Istat adeguati, non sono individuabili professioni della comunicazione che rispondono alle reali esigenze del mercato del lavoro».

I TECNICISMI NON SI IMPROVVISANO

La Uni 11483:2021 costituisce ad oggi il documento di riferimento anche per i comunicatori tecnici. «In Italia il profilo del comunicatore tecnico non è ancora riconosciuto», spiega a Economy Tiziana Sicilia, presidente di Com&Tec e di Tekom Europe: «la comunicazione tecnica non è presente nelle università con un corso di laurea ma solo con seminari, a differenza di altri Paesi europei». Com&Tec, attraverso la sua società di servizi, ha già avviato

la formazione certificata secondo la norma Uni. «Già prima della pubblicazione della norma avevamo sviluppato il Corso di qualificazione per comunicatore tecnico, che con la norma si è trasformato in un corso per la certificazione delle competenze e abilità in ambito comunicazione tecnica, ad oggi l'unico in Italia. La certificazione costituisce un vantaggio per il professionista certificato, per l'organizzazione che collabora



Tiziana Sicilia

con professionisti certificati e per il cliente/utente/destinatario finale». La norma definisce competenze e abilità specifiche. «Tutto questo

garantisce soddisfazione dell'utente e interazione con la comunicazione fornita, maggiore comprensione, chiarezza, univocità, coerenza, interazione grazie a tecnologia e innovazione di supporto e, anche, impatti sul miglioramento nell'ambito della sostenibilità ambientale. Da qui deriva inevitabilmente il valore del settore della comunicazione professionale e tecnica e il posizionamento del profilo all'interno delle organizzazioni, a livello di competenza e managerialità».

professionalità che esercitano nella gestione delle complesse dinamiche di creazione di valore e relazione con gli stakeholder».

Per **Donatello Aspromonte**, vicepresidente di **Manageritalia Executive Professional**, «La nuova norma Uni 11483:2021 è un primo determinante passo che ci ha visto tutti coinvolti per dare valore a una professione, come quella del comunicatore professionale, che opera con funzioni anche manageriali. Rappresentanza, valorizzazione del ruolo e un welfare personalizzato e personalizzabile sono alcuni dei punti cardine di quello che già facciamo per le alte professionalità che operano come executive o a stretto contatto con i vertici aziendali». E proprio dall'indagine effettuata da **AstraRicerca** per Manageritalia su un campione di oltre 500 comunicatori (dipendenti, autonomi o imprenditori), emergono alcune linee guida per il futuro dei professionisti della comunicazione. Secondo **Carlo Romanelli**, presidente Manageritalia Executive Professional, «La parte più interessante della ricerca è quella relativa alle competenze: il 36% lamenta che non siano pienamente utilizzate nella propria attività lavorativa e ben il 43.2% che non siano riconosciute. È poi chiaro a tutti (82.2%) che le proprie competenze dovranno crescere o cambiare per fronteggiare il mercato del lavoro e le nuove sfide professionali già nei prossimi 3-5

anni, tanto che quasi tre intervistati su quattro (73.9%) affermano di essere interessati a un percorso di certificazione delle competenze. Eppure, solo il 26.8% conosce i contenuti della norma tecnica Uni 11483:2021. Altri due **temi caldi** sono la percezione di avere un reddito non adeguato rispetto all'impegno richiesto (64%) e il desiderio di avere un'associazione dedicata alla professione del comunicatore in Italia (76,5%). Da qui l'impegno di Manageritalia, in particolare con la sua associazione degli executive professional che, collaborando con le altre principali associazioni del settore, come fatto nel caso

**SOLO IL 26,8% DEI COMUNICATORI
IN ATTIVITÀ DICHIARA DI CONOSCERE
I CONTENUTI DELLA NORMA
TECNICA UNI 11483:2021**

della elaborazione della norma Uni, vuole dare risposta a queste esigenze. Manageritalia, infatti, che rappresenta già tanti comunicatori inquadri come dirigenti o quadri, mette così in campo, anche per gli autonomi, la sua capacità di offrire rappresentanza istituzionale e sindacale, sistemi di welfare e networking. Questa è la roadmap per il futuro da realizzare, come detto, insieme alle associazioni con le quali stiamo già collaborando da tempo».

Dietro le quinte della Uni 11483:2021 c'è anche Dipartimento di Scienze Politiche e della Comunicazione dell'**Università di Salerno** diretto da **Virgilio D'Antonio**. «I corsi di laurea in Scienze

della Comunicazione hanno più di trent'anni. Il nostro corso, poi, è stato il primo corso erogato nell'anno accademico 1990-1991», dice. «In trent'anni abbiamo formato migliaia di studenti, in tanti sono oggi in ruoli manageriali in agenzie, multinazionali e istituzioni». E a riunire i corsi di Scienze della Comunicazione è l'SdC Network: «È uno spazio di confronto sulla realtà del lavoro scientifico, didattico e professionale che riguarda le diverse discipline di Scienze della Comunicazione», spiega D'Antonio.

«In questi anni i nostri corsi sono stati terreni fertili per la contaminazione tra i saperi perché sono tante e

diverse le discipline in essi presenti. I fenomeni della comunicazione, come analizzarli, gestirli e governarli, hanno generato nuovi campi di studio e, dunque, nuove discipline che spesso faticano a farsi riconoscere nell'ambito delle declaratorie dei settori scientifico-disciplinari. **SdC Network** aggrega e favorisce il confronto tra colleghi di discipline diverse, con diversi ruoli, che hanno il comune obiettivo di rafforzare gli studi e le offerte didattiche di Scienze della Comunicazione. Con SdC Network cercheremo di intensificare le occasioni di confronto con i rappresentanti del mondo delle professioni e delle istituzioni».

IL DIGITAL ADVERTISING? NON RENDE, A MENO CHE...

Ogni nuovo cliente spende in media per il suo primo acquisto circa il 65% del costo sostenuto dall'azienda per acquisirlo. Il problema è che questo primo acquisto il più delle volte è anche l'unico

di Paola Belli

Chi nel 2022 ha puntato tutto sul digitale ha perso. Quanto? Fino al 35% dell'investimento, per l'essattezza. Lo certifica lo studio sull'efficacia del digital advertising effettuato da **Traction**, digital company specializzata in performance marketing e marketing automation che vanta tra i suoi clienti Tim e la Luiss Business School.

L'indagine, appunto, ha esaminato oltre 1000 campagne di marketing digitale realizzate da gennaio a dicembre 2022 per individuare le strategie da mettere in campo nel 2023 per aumentare i ricavi. I settori merceologici delle campagne analizzate vanno dal food & beverage all'education, dall'energy alle telecomunicazioni, dall'e-commerce alla sharing economy. Ebbene: fare advertising non è sufficiente per garantire un ritorno sull'investimento. Anzi: l'analisi ha rilevato per la pubblicità

digitale una **perdita del 35%** sull'investimento per l'acquisizione di un nuovo cliente. Il dato è determinato dal fatto che ogni nuovo cliente spende in media per il suo primo acquisto circa il 65% del costo sostenuto dall'azienda per acquisirlo. Il problema è che questo primo acquisto il più delle volte è anche l'unico.

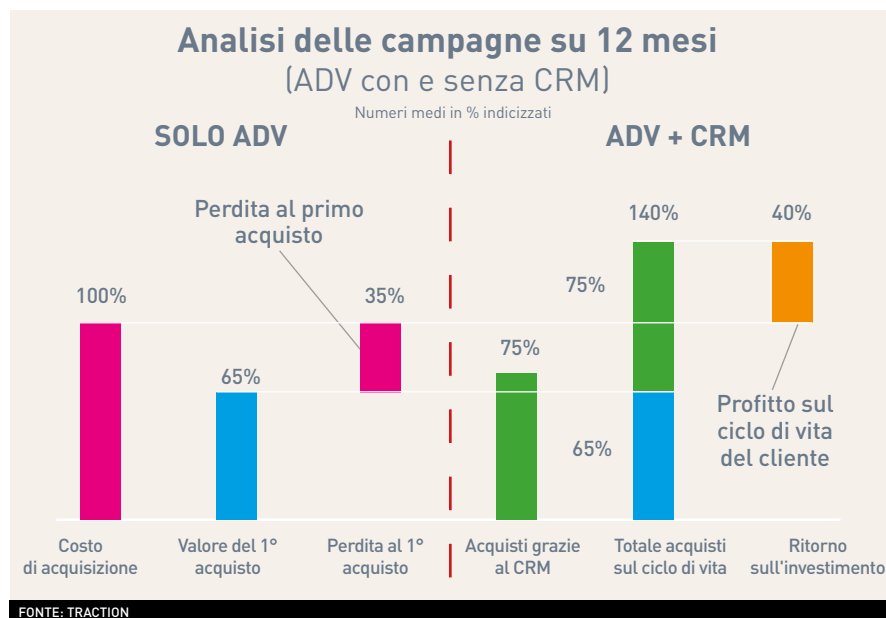
Sarà per questo che, dopo un periodo di grande crescita, la pubblicità digitale rallenta la sua corsa, come testimoniano i dati di preconsuntivo presentati dall'**Osservatorio Internet Media del Politecnico di Milano**: per il digital advertising, +3% nel 2022 contro il +24% del 2021. Senza contare che l'aumento della concorrenza e del numero di offerte fa crescere il costo di acquisizione dei nuovi clienti, tanto, sostiene lo studio di Traction da rendere la pubblicità online **inefficace**.

Eppure, la tendenza si inverte nel momen-

to in cui alla pubblicità online si associano una serie di attività volte a gestire le relazioni con i clienti. In poche parole: adottando una strategia di Digital Crm (**Customer Relationship Management**). Insomma, il cliente va ingaggiato. Già, ma come? Lo studio ha preso in considerazione un ciclo di vita di 12 mesi all'interno del quale i clienti, ricontattati con email, sms e messaging tagliati su misura, tendono a compiere ulteriori acquisti per un valore pari al 75% del costo di acquisizione. Tra il primo acquisto e i successivi quindi l'azienda totalizza il 140% dell'investimento iniziale, generando un **profitto del 40%**.

Basta seguire le tracce che i clienti lasciano navigando in Internet e interagendo con le comunicazioni inviate: i suoi interessi vengono delineati nel tempo grazie all'intelligenza artificiale e le promozioni inviate diventano sempre più personalizzate.

«La maggior parte delle aziende investe in pubblicità online sperando di ricavare più di quanto ha speso in tempi brevi. Il 2023 – sottolinea **Pier Francesco Geraci**, Ceo di Traction – vedrà un numero crescente di aziende puntare sulle relazioni. A supporto degli imprenditori, piattaforme di marketing automatizzate sempre più performanti e competenze crescenti nel settore». Secondo Traction, la prima variabile su cui agire è la **frequenza di acquisto**, ossia il numero di acquisti fatti da un cliente nel suo ciclo di vita, che aumenta con offerte che portano i clienti a ridurre gli intervalli di tempo tra un acquisto e l'altro. La seconda è il **valore della transazione** (la spesa sostenuta per ogni singolo acquisto): anche in questo caso solo una comunicazione personalizzata porterà il cliente ad acquistare prodotti aggiuntivi o correlati a quello già scelto.



L'agenzia di comunicazione col franchising nel Dna

Elicasy è un'innovativa communication agency che ha messo a punto un servizio di consulenza chiavi in mano in grado di aiutare i brand a farsi notare in un mondo sempre più complesso e affollato

di *Andrea Ballone*

Sono passati solo quattro anni da quando per amore ha lasciato la sua postazione in coworking a Fuorigrotta, Napoli, per una nuova avventura ai piedi delle Alpi. A Rivoli (Torino) **Davide Pierno** ha trovato una nuova vita e, nonostante le prime difficoltà del lavoro da remoto con il team di colleghi e partner di Napoli, ha avuto modo di consolidare la propria clientela e farsi conoscere da nuovi brand che hanno apprezzato sempre più l'operato della sua agenzia di comunicazione. Abbattere i filtri tra briefing e consegna, superare le aspettative con creatività ma prima di tutto *problem solving* e senso pratico sono la cifra stilistica di **Elicasy**.

«I marchi in franchising in fase di start-up non cercano un normale fornitore, hanno bisogno di avvalersi di un team ed avere un supporto costante, hanno bisogno di qualcuno che lavori anche d'urgenza come fosse parte della famiglia», racconta Davide. «Per noi è stato necessario formulare un servizio che fosse il più all inclusive possibile. Noi lo chiamiamo "My Team" e comprende il supporto consulenziale costante di due project manager, produzione grafica costante, gestione social media, campagne advertising e shooting pubblicitari. Il servizio My Team è il concetto grazie al quale siamo riusciti a dimostrare al mercato la qualità del nostro lavoro contribuendo al successo di diversi brand che sono un orgoglio italiano».

Un servizio legato a un nuovo concetto di agenzia di comunicazione veramente a 360 gradi. Ma come funziona e in cosa consiste esattamente My Team? La società è in grado di fornire il supporto di un team che completa la "rosa" del cliente. «Prima analizziamo



DAVIDE PIERNO, FOUNDER ELICASY

le skills e le attitudini dei membri interni del team, poi lo completiamo con le nostre professionalità», spiega Pierno. «Con il committente abbiamo un accordo basato su 12 o 24 mesi di collaborazione ad un determinato prezzo. L'agenzia si assume il rischio di garantire la disponibilità di una delle risorse Elicasy al **franchisor** e lui ha possibilità di contare su una squadra in outsourcing». Originario della città partenopea, Davide Pierno si è trasferito in provincia di Torino poco prima della pandemia, e dopo circa due anni di smart working, ha scelto di aprire una sede operativa per Elicasy a Rivoli. «All'inizio cercavo una sede a Torino», racconta, «ma io e la mia compagna abbiamo scelto di avere un bambino, lei ha un centro estetico a Rivoli e io ho deciso di avvicinarmi per poter godere il più possibile di mio figlio. A Napoli, dove ho ancora la sede legale, vorrei aprire l'anno prossimo uno studio fotografico, dove torneranno a lavorare in presenza i nostri collabo-

ratori storici». Un rapporto di amore ed odio che lo lega alla sua Napoli. «Ho iniziato come grafico», ricorda, «e per farmi le ossa ho sopportato un anno di lavoro full time mettendo in tasca in tutto 3.750 euro. Così ho deciso, con tanta voglia di darmi da fare, di mettermi in proprio e di iniziare a fare del mio meglio per crescere».

Oggi Elicasy ha clienti di livello. «Nel nostro portfolio oggi ci sono nomi di **brand famosi** in tutta Italia: The Longevity Suite, Löwengrube, Nashi Argàn, Acquainbrick, SkinMedic Beauty Clinic, Talli Weijl. Alcuni di questi rappresentano eccellenti case history. Con The Longevity Suite, ad esempio, il format di biohacking & antiage city clinic più importante in Europa, abbiamo instaurato una collaborazione che dura ormai da tre anni dirigendo l'art direction, la produzione grafica oltre che la gestione dei social media. Quando si lavora a un brand come The Longevity Suite si prova a risaltarne i punti di forza e a puntare sull'eccellenza, offrendo un servizio completo che integra anche attività come influencer marketing e ufficio stampa. Questo grazie alla sinergia di un partner come MGroup, realtà nata nel 2001, composta da professionisti della comunicazione ed esperti Pr, stampa ed influencer».

www.elicasy.com

Fra i servizi di Elicasy anche la gestione dei social media



ANATOMIA DI UN REBRANDING

Con l'ottavo logo della sua lunga storia, Alpitour World completa il rinnovo della strategia del gruppo, sempre più orientata alla crescita e alla responsabilità. E il gabbiano del primo tour operator italiano diventa un infinito

di Alessandro Faldoni

Che fine ha fatto il gabbiano di Alpitour? Ha iniziato a volare nel 1947 e, dopo 75 anni, è tutt'altro che stanco. E il suo destino è quello di volare all'infinito: nel *rebranding* di **Alpitour World** non c'è solo un nuovo logo, ma anche un nuovo corso. Il nuovo marchio corporate, rivisitato nel font e nel simbolo, che conserva lo storico **gabbiano** per dargli nuova vita e trasformarlo, appunto, in un **infinito**. Il nuovo marchio è anche la rappresentazione dei valori alla base della "narrativa corporate", fondata su un *purpose* orientato alla crescita e alla responsabilità e riassunto nella frase: "Siamo il viaggio che vogliamo vedere nel mondo". L'identità visiva e il sito sono frutto del lavoro di **Eggers 2.0**, factory creativa che realizza progetti crossmediali e che collabora con Alpitour World da diversi anni. Sono previsti investimenti in comunicazione, tra cui una campagna digital, mentre i valori, gli impegni e la strategia corpo-

rate, realizzata in collaborazione con Weber Shandwick, sono visibili sul nuovo sito istituzionale alpitourworld.com.

«Il cambiamento è l'unica costante della natura», spiega **Tommaso Bertini**, Direttore Marketing Corporate e Tour Operating di Alpitour World. «Pur restando fedeli ai valori di marca, è fondamentale reinventarsi continuamente per guardare al domani e soddisfare clienti con bisogni ed esigenze sempre diverse. Abbiamo razionalizzato e messo a sistema

visioni che facevano già parte del nostro essere, ma che non abbiamo mai raccontato in modo esplicito. Il **cambiamento** di cui parliamo riguarda il nostro modo di proporci e raccontarci come Gruppo, insieme. Perché oggi più che mai pensiamo sia importante far capire alle persone che Alpitour World è una grande azienda, in grado di risponde-

re ad infinite esigenze, ma soprattutto che ha chiari impegni e responsabilità quando porta ciascuna persona in viaggio».

La volontà di raccontare in modo chiaro il nuovo corso di Alpitour World, orientato all'innovazione e allo sviluppo, si è tradotta nell'esigenza di avere una **identità visiva** rinnovata, che esprimesse la natura di un gruppo in movimento da oltre 75

anni. Il segno grafico raccoglie l'eredità di Alpitour World, primo player italiano nell'industria turisti-

ca da 75 anni e unico a proporre una filiera totalmente integrata, per proiettarsi verso il futuro: infinito, appunto. Si tratta di un cambiamento voluto dal management che, negli ultimi due anni, ha promosso molteplici progetti di trasformazione e ottimizzazione, oltre ad azioni strategiche ad ampio spettro per tutte le divisioni, nonostante si stesse vivendo la crisi più dura che il turismo mondiale abbia mai conosciuto. Un **investimento** che oggi porta importanti risultati in termini di **bilancio**: il gruppo, con i suoi oltre 4000 dipendenti, ha chiuso l'anno fiscale con un fatturato complessivo di 1,6 miliardi di euro e un Ebitda superiore a 30 milioni di euro, una soglia molto vicina a quella del 2019 e che pone come obiettivo per il 2023 il raggiungimento di 2 miliardi di euro di fatturato. «Siamo molto soddisfatti dei risultati di quest'anno» sottolinea **Gabriele Burgio**, Presidente e Amministratore Delegato di Alpitour World. «Mettiamo a segno un bilancio in crescita e superiore alle previsioni di budget, nonostante un inverno 2021-22 ancora debole, perché menomato dalle chiusure di destinazioni extra UE dovute alla pandemia. Abbiamo

L'IDENTITÀ VISIVA È DI EGERS 2.0
E LA CAMPAGNA È REALIZZATA
IN COLLABORAZIONE
CON WEBER SHANDWICK





fatto molte scommesse rischiose, tutte sostenute dai nostri azionisti, grazie alle quali oggi siamo una realtà più solida, integrata e consapevole. La **trasformazione** deve essere preventiva, altrimenti si perde l'opportunità. Serve velocità, motivazione e chiari obiettivi di sviluppo, che per noi sono il digitale, la sostenibilità e la centralità delle persone».

LA NARRATIVA CORPORATE
RENDE ESPlicitI I MESSAGGI
AZIENDALI E GLI IMPEGNI
DEI PROSSIMI ANNI

Proprio in queste tre aree si sono registrate accelerazioni importanti, che hanno portato alla realizzazione di progetti corporate trasversali all'organizzazione. Oltre 50 milioni di investimenti nell'area IT negli ultimi tre anni, un organico che arriverà a oltre 130 risorse nel 2023, il programma di digitalizzazione e semplificazione **inNova**, un approccio omnicanale per integrare vendita tradizionale e online: si tratta di un processo di cambiamento tecnologico e di business che abbraccia l'intera azienda, per renderla un incubatore di nuove idee, più rispondente al mercato e con dati intellegibili per aumentare la qualità e la velocità degli output e ridurre i costi operativi. Altro driver strategico è la responsabilità di impresa, già da anni presente nel gruppo con iniziative sociali e ambientali portate avanti a livello di divisioni e che, da oggi, potranno poggiare su una visione di gruppo di ampio respiro e su maggiori capacità di investimento. Tra le sfide più importanti, l'efficientamento energetico delle sedi e degli hotel, la riduzione della *carbon footprint*, oltre all'implementazione e adozione di un nuovo protocollo per

la classificazione di resort e hotel in base a parametri di sostenibilità definiti dall'azienda e certificati da un ente esterno specializzato. La solidità di ogni organizzazione è infine direttamente proporzionale alle risorse umane che vi lavorano: un capitale umano che Alpitour World valorizza e protegge da tempo, con attività di **formazione** e specializzazione,

programmi di job rotation, smart working, graduate program e lavoro agile.

«Un'azienda come la nostra – afferma **Christian Catiello**, Direttore Organizzazione di Alpitour World – ha il dovere etico e professionale di rappresentare per il settore di riferimento un modello di business sostenibile e

umano. È da tempo che lavoriamo su queste tematiche, pur essendo ancora lontani dagli ambiziosi obiettivi interni che ci siamo posti. Siamo in viaggio, ben consapevoli che è necessario dare un'ulteriore accelerazione per avere un metodo condiviso e **obiettivi trasversali** a tutte le divisioni. La tecnologia fine a sé stessa è sterile e alle risorse umane servono strumenti e motivazione: questa consapevolezza ci aiuta a orientare lo sviluppo in una chiave responsabile, anche rivolta al Pianeta». E per avere un'immagine attuale e incisiva, fedele alla sua identità e alla sua spinta al futuro, non c'è niente di meglio di un nuovo marchio, una *“narrativa corporate”* strutturata e un sito di gruppo che racchiude e rende espliciti i messaggi aziendali e gli impegni dei prossimi anni.



TOMMASO BERTINI



GABRIELE BURGIO

Quanti falsi miti alimentano il greenwashing

Affermazioni generiche non supportate da dati hanno creato nel tempo troppi equivoci su cosa sia sostenibile e cosa no. Tra testi divulgativi e algoritmi, Ada Rosa Balzan prova a fare un po' di chiarezza

di Riccardo Venturi

Si fa presto a dire sostenibilità: ma quanti miti da sfatare! È quel che fa un libro di **Ada Rosa Balzan**, docente universitaria esperta del tema e fondatrice di **Arb**, società benefit che misura la sostenibilità delle aziende, fin dal titolo "L'impatto zero non esiste". «Vediamo spesso questa comunicazione ad effetto, "prodotto a impatto zero", ma scientificamente non può esistere» dice Balzan, «ogni azione genera un impatto, ambientale e non solo, è fondamentale che questo si capisca. Anche mentre parlo emetto CO₂, quindi ho un impatto ambientale, e dico cose che possono influenzare, cambiare o confermare il pensiero del mio interlocutore, quindi ho un impatto sociale». Questo porta al prossimo mito da sfatare: «Sostenibilità non è sinonimo di green e di ambiente» rimarca l'autrice, «purtroppo nel contesto italiano la percezione quando si parla di sostenibilità è che ci si riferisca a questioni ambientali quali la raccolta differenziata o le energie alternative. Invece se ne parliamo correttamente dobbiamo sempre tenere compresenti i criteri Esg, sociali e di governance oltre che ambientali». Anzi, l'aspetto ambientale a ben vedere è meno importante rispetto agli altri due. «Il peso è nettamente superiore sulle tematiche sociali e di governance, cosa non percepita in Italia» sottolinea Balzan.

«Il Sasb, Sustainability account standard board, utilizzato anche da **Blackrock** per l'analisi dei rischi finanziari, su 26 tematiche Esg ne ha inserite solo 6 ambientali, 10 sono sociali e 10 di governance. Forse dovremmo rovesciare l'acronimo per far capire l'ordine di importanza, non più Esg ma Sge. In questo

modo passerebbe il messaggio che sono le attività antropiche che impattano sull'ambiente, e quindi abbiamo la responsabilità delle nostre scelte e azioni. Dobbiamo cambiare governance, modalità di gestione delle organizzazioni, e la cultura di che cos'è la corretta sostenibilità».

Perché i miti da sfatare sono tanti, eccone un altro: «Salviamo il pianeta. Macché: se anche la temperatura si alzasse di 20 gradi, il pianeta continuerebbe a esistere, saremmo noi a **estinguerci**. Se passasse questo messaggio, forse si comprenderebbe la necessità e l'urgenza che abbiamo tutti di intervenire». Avanti con i miti. «Andando nello specifico del prodotto, l'idea che **biologico** sia sinonimo di sostenibile è sbagliata, deriva dal fatto che non vediamo la sostenibilità nella sua interezza» mette in evidenza l'autrice del volume. «Posso avere un prodotto biologico perché

segue un protocollo, ma se viene utilizzata manodopera in nero, quel prodotto è certificato biologico, ma non posso definirlo sostenibile. Mentre viceversa posso trovare un prodotto sostenibile che però non ha seguito il percorso della certificazione biologica».

Quando si sconfina nel **greenwashing**? «Quando non ci sono dati, ma solo affermazioni generiche e non c'è modo di provare quel che si afferma» scandisce Balzan. «"100% naturale" per esempio è uno dei casi più diffusi di greenwashing, perché non c'è nessun valore aggiunto né dato sulla sostenibilità. Anche l'arsenico è 100% naturale, ma non penso che per noi sarebbe un valore di qualità del prodotto. Informazioni generali, come anche **"amico dell'ambiente"**, se non ci sono dati per dimostrare che si sono ridotti gli impatti seguendo metodologie riconosciute a livello internazionale, sono claim semplicemente di marketing».

Con questo approccio scientifico, di dimostrazione, e soprattutto utilizzando sempre standard internazionalmente riconosciuti è nata Arb. «Il primo **algoritmo** nato in Arb, C rating, mette insieme tutto ciò che è internazionalmente riconosciuto per la misurazione della sostenibilità a seconda del settore di appartenenza dell'azienda e anche per dimensione, un altro aspetto essenziale» spiega la fondatrice. «Abbiamo avuto fin da subito la partnership essenziale di Sasb, perché ha sposato il nostro approccio oggettivo scientifico nella misurazione. L'evoluzione è continuata in questa direzione con Sr tool, strumento per la rendicontazione dei bilanci di

sostenibilità: in questo caso abbiamo avuto il riconoscimento di Gri, Global reporting initiative, lo standard più utilizzato a livello internazionale».

Ada Rosa Balzan, fondatrice di Arb, società benefit



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



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

AITI

ASSOCIAZIONE
ITALIANA
TESORIERI
D'IMPRESA

www.aiti.it

LA CRESCITA DI AITI

Il risultato del lavoro che AITI ha svolto negli anni è espresso dal **gradimento degli associati**, testimoniato dall'andamento del numero dei soci dalla nascita di AITI nel 1992 ad oggi... **IN COSTANTE CRESCITA!**



104

Dicembre
1992



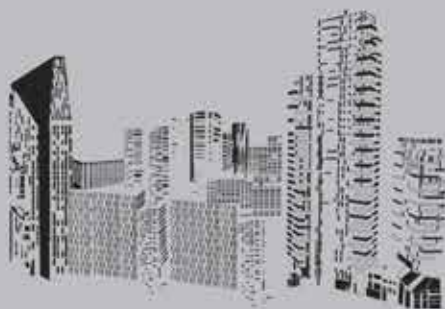
415

Dicembre
2000



786

Dicembre
2020



L'**Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa** nasce nel 1992 grazie alla volontà e agli sforzi di un gruppo di **professionisti** e manager desiderosi di diffondere la cultura finanziaria d'impresa, promuovendo la figura del **Tesoriere**. Oggi AITI è il **punto di riferimento** nell'ambito della finanza operativa e della tesoreria d'impresa per tutte le imprese italiane.

AITI organizza in tutta Italia, **convegni, eventi e webinar**, che rappresentano un'occasione formativa e di aggiornamento oltre ad essere un'opportunità di confronto con gli esponenti dell'economia italiana, del mondo accademico, finanziario e bancario.

AITI offre ai propri Soci in via continuativa informazione, **formazione** ed aggiornamento sui temi della Finanza, della Financial Supply Chain, del Working Capital, dei Rischi e della Tesoreria aziendale, a livello domestico e internazionale, sia sotto il profilo strategico sia in ambito più strettamente operativo.

AITI ha ottenuto la **certificazione ISO 9001:2015** la quale attesta la conformità delle norme interne della nostra organizzazione alle norme internazionali.

La recente pubblicazione della **Prassi di Riferimento UNI/PdR 63:2019** elaborata da AITI in collaborazione UNI, permette ai soci AITI, e a chi ne fa richiesta, di ottenere la **Certificazione del Tesoriere** e la possibilità di accedere alla **Certificazione della Tesoreria Aziendale**.

AITI è stata riconosciuta come **centro di esame** da Intertek Italia, organismo accreditato da Accredia per la certificazione delle professioni.



AITI - Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa
Via Natale Battaglia, 37 - 20127 Milano
✉ segreteria@aiti.it ☎ 02.809686

ASSOCIAZIONE ITALIANA TESORIERI d'IMPRESA



SE «VEGANO» FA RIMA CON «GOURMET»

Vegan Marvel, la startup creata da Sonia Raule Tatò, dalla figlia Carolina e dallo chef Davide D'Onofrio, lancia sul mercato piatti pronti sostenibili di altissima qualità destinati al retail di cibo naturale, home delivery intelligente e Gdo di fascia alta

di Vincenzo Petraglia



CAROLINA TATÒ E DAVIDE D'ONOFRIO DI VEGAN MARVEL

bacino commerciale enorme dunque e sotto alcuni punti di vista ancora non sufficientemente presidiato: nel 2020 il mercato interno dei prodotti *plant-based* valeva 800 milioni di dollari, nel 2026 varrà secondo le previsioni circa 1,5 miliardi (fonte: Statista - Market Research Future). È in questo scenario che nasce **Vegan Marvel**, innovativa realtà imprenditoriale che farà il suo ingresso ufficiale sul mercato a marzo (quando verrà ufficializzato anche il nome commerciale del brand) con un'offerta di prodotti di altissima qualità che andranno proprio a rispondere a questa nuova esigenza del mercato. **Piatti pronti gourmet** che reinterpretano la tradizione della dieta mediterranea, patrimonio Unesco, rigorosamente vegani e confezionati secondo un'avanzata tecnologia di conservazione, che verranno commercializzati dapprima a Milano tramite canali distributivi quali retail di cibo naturale, home delivery intelligente e Gdo di fascia alta. Piatti *ready to eat* a un prezzo ragionevole e con un valore di servizio molto elevato (facilmente rigenerabili in pochi minuti con un microonde a casa o in ufficio) a base di ingredienti naturali e di primissima qualità in grado di rispondere a

un'altra e sempre più forte esigenza del mercato: la **velocità**. Per far fronte alla costante mancanza di tempo

dei nostri giorni, specie in ambiente metropolitano, dove si concentrano professionisti (soprattutto giovani, mediamente più sensibili alle tematiche ambientali) alla costante ricerca di cibi naturali e salutisti ma con poco tempo

Negli ultimi anni il comparto dell'*healthy food* è cresciuto molto insieme con l'attenzione da parte di una sempre più ampia fascia di consumatori alla qualità di ciò che si mangia, con un numero sempre crescente di persone che decide di non mangiare alimenti di natura animale. Per ragioni etiche, nei confronti degli animali e per un impatto più sostenibile sul pianeta, o per motivazioni semplicemente salutistiche. Perché ormai è scientificamente risaputo che l'**abuso di carne** ed altri alimenti di natura animale fa male al nostro organismo e che esistono fonti proteiche di natura vegetale, *plant-based*, altrettanto utili ed efficaci ai fini di una corretta ed equilibrata alimentazione. È così che negli anni anche in Italia sono aumentati vegetariani

e vegani (rispettivamente 3,7 e 1,2 milioni, vale a dire il 6,7 e il 2,2% della popolazione, secondo i dati del Rapporto Eurispes 2021 elaborati da VVA - Valdani Vicari & Associati). Ma a crescere sono soprattutto i cosiddetti "**flexitari**", coloro cioè che riducono progressivamente l'apporto di proteine animali nella loro dieta, mangiando cibi vegani o vegetariani, ma in modo flessibile, senza estremismi ideologici, tanto è vero che nel

loro modo di alimentarsi trovano saltuariamente posto anche carne e pesce, soprattutto quando i pasti hanno un carattere più conviviale. Ad oggi sarebbero circa 22 milioni, vale a dire il 43% della popolazione del Belpaese. Un

«LA NOSTRA MISSION È CONIUGARE TRADIZIONE E TECNOLOGIA PORTANDO SULLE TAVOLE I PIATTI, NATURALMENTE VEGANI, DELLA CUCINA ITALIANA»



SONIA RAULE TATÒ

per prepararli, core target del brand, che guardo caso rappresenta anche lo zoccolo duro dei flexitariani. Mente del progetto **Sonia Raule Tatò**, donna brillante e dalle mille sfaccettature con un passato 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** (vent'anni, studentessa di Scienze biomediche al King's College di Londra, specializzanda in Dietologia) e **Davide D'Onofrio**, chef pugliese con alle spalle un'esperienza internazionale anche con stellati quali Giancarlo Perbellini, ha messo su questa interessante startup tutta made in Italy che intercetta un trend, è proprio il caso di dirlo, quanto mai appetitoso, come racconta a *Economy*.

Qual è il valore aggiunto di questa vostra proposta rispetto a quanto già esiste sul mercato?

La nostra mission è coniugare tradizione e tecnologia portando sulle nostre tavole i piatti, naturalmente vegani, della cucina italiana e medi-

terranea, che non è carnivora, tutt'altro, ma che utilizza da sempre – pensiamo soltanto ai piatti poveri delle nostre nonne – legumi e verdure a volontà. Gli otto piatti pronti gourmet di Vegan Marvel saranno caratterizzati dalla scelta di ingredienti premium di origine italiana e filiera controllata, rigorosamente vegani, e dall'avanzatissima tecnologia di confezionamento Skin/Hpp, che combina i vantaggi del sottovuoto con quelli della **pastorizzazione a freddo**, la quale garantisce una shelf life anche di tre mesi senza l'utilizzo di conservanti e senza alterazioni di gusto, consistenza, aspetto e valori nutrizionali. I nostri piatti pronti sono estremamente pratici: si portano infatti in tavola con 2-3 minuti di riscaldamento nel microonde, sia a casa che in ufficio, adatto quindi agli stili di vita del mondo contemporaneo.

La sostenibilità è un asset fondamentale di questo vostro progetto...

Assolutamente sì. L'allevamento del bestiame, in particolare quello intensivo, ha un fortissimo impatto sul pianeta in termini di inquinamento, consumo di acqua, abbattimento delle foreste. Considerando che le verdure, i legumi, i cereali e la frutta possono, tramite le giuste combinazioni, offrire tutto ciò di cui il nostro organismo ha bisogno, si capisce quanto essere vegani possa fare bene al pianeta oltre che alla salute. Mia figlia è vegana e personalmente sono sempre stata una persona attenta all'alimentazione,

il cibo è stare bene e non mangio carne da molto tempo, anche su consiglio di Umberto Veronesi, di cui ero amica, che mi spiegò quanto fosse nocivo per l'organismo assumere carne. I nostri piatti sono il frutto di un approccio circolare alla cucina, in cui cerchiamo di sprecare il meno possibile: eliminiamo tutto ciò che è chimica, addensanti, conservanti, utilizziamo solo ingredienti naturali, evitiamo ogni spreco utilizzando anche le parti meno nobili degli alimenti, come i gambi e le bucce, che sono poi quelle più ricche di nutrienti; la tecnologia di conservazione all'avanguardia che usiamo poi consente di non buttare via nulla perché ti permette di avere una riserva di cibo per ben tre mesi. L'idea che sta alla base di tutti i nostri piatti, che hanno un **packaging biodegradabile** molto bello oltre che sicuro, per il cui posizionamento ci siamo avvalsi della consulenza degli esperti di VVA – Valdani Vicari & Associati, è proporre il vegano non come qualcosa di complicato e difficoltoso, come nell'immaginario collettivo si pensa anche a causa della comunicazione iper-animalista e spesso negativa che si è fatta in passato su questo stile alimentare, ma come qualcosa di semplice e alla portata di tutti. Il mercato alimentare esige velocità e il pianeta esige rispetto, noi vorremmo allineare queste due esigenze con una proposta alimentare gourmet che possa rendere piacevoli i pasti delle persone, da sempre così importanti per noi italiani.

La ricetta dello chef Davide D'Onofrio: BISTECCA DI CAVOLFIORE CON CREMA DI ANACARDI E PISELLI



Difficoltà: **bassa**



Cottura: **30'**



Preparazione: **40'**



Dosi per: **4 persone**

Ingredienti

- Cavolfiore 700 gr
- Anacardi 100 gr
- Piselli freschi 400 gr
- Olio extra vergine q.b.
- Sale q.b.
- Pepe q.b.



Prendere il cavolfiore, dopo aver tagliato e messo da parte la testa e le foglie, ricavare due fette dello spessore di 3 cm. **Cuocerle** in acqua salata per 7 minuti.

Tagliare il resto del cavolfiore in cime, tostarle in padella con i suoi scarti (testa e foglie) e alcuni baccelli dei piselli che nel frattempo avrete sgranato; dopo qualche minuto aggiungere un po' di acqua e cuocere altri 10-15 minuti. **Scolare** e aggiungere al liquido solo le cime con gli anacardi, l'olio, il sale e il pepe e frullare.

Setacciare la crema per poi unirli alle bistecche di cavolfiore scottato, glassandolo uniformemente in padella.

Sbollentare i piselli in acqua salata per 4 minuti, scolarli e metterli in acqua ghiacciata dopodiché frullarli con un filo d'olio e sale tenendone alcuni da parte per l'impattamento.

Tostare, separatamente, 5-6 baccelli in olio e timo fino a renderli croccanti.

Per impiattare, versare la crema di piselli nel piatto e posare le fette di cavolfiore glassato.

Decorare con i piselli sbollentati e con i baccelli croccanti.



Guarda la videoricetta! ►

ROTTAMAZIONE & CO. ECCO COME LIMITARE I DANNI

Quali sono gli strumenti offerti dal Governo a persone fisiche, professionisti e imprenditori per risanare i propri carichi fiscali pendenti? Cerchiamo di capirne di più con l'esperto Carlo Carmine, presidente di Cfc Legal

di Vittorio Petrone

IL NUOVO ANNO SI È APERTO CON LA LEGGE DI BILANCIO CHE, ALLA LUCE DELLA SITUAZIONE ATTUALE E DELLE GIÀ INTRODOTTE NOVITÀ DEL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA, NON POTEVA CHE AVVIARE UN FOCUS IMPORTANTE SULLA SITUAZIONE DEBITORIA FISCALE DEGLI ITALIANI.

Tra persone fisiche, professionisti e imprenditori, quanto si vive oggi è allarmante perché, dati Istat alla mano, a rischio fallimento sono circa 500mila imprese. Inoltre, il magazzino fiscale del debito non riscosso si quota in oltre mille miliardi di euro. «Le opportunità per risolvere in modo pacifico e ripartire con il proprio business nel 2023 ci sono perché con la giusta strategia si possono abbattere le richieste del Fisco fino all'80%», evidenzia **Carlo Carmine**, esperto del settore, founder, insieme all'avvocato Simone Forte, di **Cfc Legal** (www.cfclegal.it), realtà di oltre 200 avvocati che operano in tutta Italia allo scopo di aiutare gli imprenditori a districarsi nella giungla delle azioni degli enti riscossori, che *Economy* ha

Carlo Carmine,
presidente
e co-founder
di Cfc Legal

intervistato anche per capire cosa aspettarsi con l'applicazione dei nuovi strumenti "Rottamazione Quater", valido per tutti, "Concordato Minore", per i professionisti, e "Transazione Fiscale", per gli imprenditori (puntando il Qr Code a fine articolo è possibile accedere a un approfondimento al riguardo).

Innanzitutto perché si parla così poco di questi strumenti a disposizione delle persone fisiche e delle imprese?

In realtà gli addetti ai lavori, i più validi e strutturati, la usano già da un po'. È una materia ampia e che necessita di grande esperienza e specializzazione. Proprio per questo motivo, lo sconto ottenibile è notevole e sono diverse le condizioni da verificare affinché sussistano. Fortunatamente grazie alle direttive europee, anche lo Stato italiano sta adeguando le normative con riferimento alla crisi d'impresa. A cambiare è, quindi, l'ottica assunta verso chi è in difficoltà. Oggi lo Stato, grazie a questi istituti, è molto più incline a rinunciare a una pretesa creditoria del fisco, con il grande vantaggio nei confronti dei professionisti e degli imprenditori di risanare le proprie posizioni per continuare ad essere un valore per la comunità, l'economia e il territorio. Per noi di Cfc è fondamentale permettere ai professionisti e agli imprenditori di tornare ad essere contribuenti sani.

Rottamazione Quater, come funziona?

La Rottamazione Quater è la migliore soluzione se si è persone fisiche. Essa rappresenta l'aggiornamento della precedente Ter, a parte alcune sottigliezze migliorative, come il fatto che non sia dovuto l'aggio e che mentre per la rottamazione ter, se si decadeva dopo non si poteva più rateizzare nulla, oggi quasi sicuramente sarà possibile rateizzare il debito anche se si decadrà dalla rottamazione quater. Si potrà aderire entro il 30 aprile e iniziare i

pagamenti il 31 luglio 2023, secondo le modalità appena pubblicate sul sito di Agenzia delle Entrate Riscossione. Lato pagamenti, è concessa una dilazione del debito rottamato fino a 18 rate trimestrali mentre lo sconto medio raggiungibile è del 35%. Va da sé, che per un debito di 130mila euro si pagherà, in media e al netto della nuova Rottamazione, 100mila euro circa in un massimo di cinque anni. Sarà possibile includere nella rottamazione i carichi affidati ad ex Equitalia con data di riferimento fino al 30 giugno 2022, anche se la cartella è stata notificata successivamente a tale data. I vantaggi dell'aderire sono il risparmio delle sanzioni, degli aggi e degli interessi ma, soprattutto il fatto che aderendo alla stessa sono sospese la riscossione, i pignoramenti, le ipoteche e i fermi amministrativi; e, non per ultimo, si risulta regolari ai fini dell'ottenimento del Durc. Possono aderire alla Rottamazione Quater tutte le persone fisiche, i professionisti e le aziende, anche con riferimento a cartelle di pagamento per le quali esiste un piano di rateizzazioni in essere e anche per le cartelle di pagamento precedentemente incluse nelle vecchie rottamazioni, sia che si sia in regola con i pagamenti, sia che si sia decaduti dagli stessi.

Definito dal Nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di luglio 2022 e forse apparso un po' in sordina, cosa può dirci del Concordato Minore?

Inizierei con l'evidenziare quanto questo istituto rappresenti una grande opportunità per i professionisti. Esso, infatti, è la possibilità, a determinate condizioni, di poter ridurre il proprio debito anche dell'80%, sia con il Fisco che con creditori privati...



Continua a leggere



Sanità, la sfida digitale si vince con la consulenza

Telemedicina, cartella clinica elettronica, repository clinico documentale, app mobile di health care, AI al servizio dei Cup, ci metteranno di fronte a nuovi traguardi da raggiungere. Parola di Pietro Zappatterreno, Ceo del Gruppo Ecp

di Paola Belli

L'innovazione digitale riveste ormai un ruolo strategico in numerosi ambiti e la sanità rappresenta uno dei terreni più produttivi dove le tecnologie possono fare la differenza. Parla il dott. **Pietro Zappatterreno**, Ceo del **Gruppo Ecp**, società di consulenza direzionale, che è al nastro di partenza con un nuovo servizio integrato interamente dedicato alle aziende sanitarie.

«La pandemia ha stressato e sguarnito il sistema sanitario italiano, evidenziandone le fragilità ed i punti critici: il divario demografico e socio-economico nell'accesso ai servizi, tempi di attesa elevati per l'accesso alle pre-

stazioni, poche **risorse e competenze digitali**», spiega a Economy Zappatterreno. «L'Italia riporta un ampio divario riguardante i mancati o irrilevanti investimenti effettuati in sanità digitale, attestandosi al di sotto della media europea. La più grande sfida che oggi accettiamo, - continua il Ceo del gruppo Ecp - è quella di gestire, reingegnerizzare, digitalizzare e dematerializzare i flussi operativi e processi sanitari».

Temi come la **telemedicina**, cartella clinica elettronica, repository clinico documentale, app mobile di health care, AI (artificiale intelligence) al servizio dei Cup, saranno solo l'inizio di una sfida che ci metterà di fronte a nuovi ed ampi traguardi da raggiungere, interi processi da reinventare, integrare ed efficientare.

Anche l'intera classe dirigenziale e manageriale sanitaria avrà come primo scopo futuro quello di iniziare un nuovo percorso di **formazione direzionale** che la porti a guidare la nostra nuova sanità digitale

all'interno di quella che sarà la nuova transizione in Industria 5.0

«Una nuova rivoluzione - sottolinea il dott. Pietro Zappatterreno - Industria 5.0 chiamata oggi anche "collaborative industry", un modello di impresa caratterizzato dalla cooperazione tra macchine ed esseri umani attraverso un approccio "**human centric**". L'industria 5.0 impatterà fortemente sui modelli di organizzazione delle aziende sanitarie, al centro del nuovo modello: "sostenibilità e resilienza", osserva il Ceo del Gruppo Ecp. A fronte del quadro descritto, inoltre, in-

terviene il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e le risorse in esso contenute, che attraverso un piano articolato di finanza agevolata, resiliente ed equo, darà il via ad una serie di **investimenti strutturati** per sfruttare al massimo i benefici che la digitalizzazione e la reingegnerizzazione dei flussi operativi donano al settore sanitario.

In ultima analisi cosa ci riserva il futuro? Come possiamo utilizzare questo nuovo modello di tecnologia per migliorare i risultati della salute? «Con queste premesse il futuro ci sta riservando una grande sfida» conclude Zappatterreno, «efficientare le aziende sanitarie, formare la nuova classe dirigenziale per accogliere questo **nuovo modello** con resilienza, flessibilità e sostenibilità».

LA "COLLABORATIVE INDUSTRY"
SARÀ CARATTERIZZATA
DALLA COLLABORAZIONE
TRA MACCHINE E UOMINI



PIETRO ZAPPATTERRENO

IL SOCIAL LENDING METTE LE ALI ALL'IMMOBILIARE

Il crowdfunding rappresenta la nuova frontiera degli investimenti nel real estate e la piattaforma Recrowd ha appena lanciato la più grande operazione di lending crowdfunding nel settore immobiliare insieme a Gabetti Lab

di Vincenzo Petraglia

DA QUALCHE ANNO SEMPRE PIÙ IL SOCIAL LENDING VIENE UTILIZZATO NEL REAL ESTATE. OGGI PIÙ DEL 90% DEI PROGETTI IN CROWDFUNDING È STATO FINANZIATO ATTRAVERSO LA MODALITÀ DEL SOCIAL LENDING IMMOBILIARE e sono nate piatta-

forme online ad hoc che fungono da punto d'incontro tra i soggetti che vogliono erogare prestiti (ogni prestito viene diviso in quote che vengono assegnate a più finanziatori) e quelli che ne hanno bisogno, che possono così ricevere denaro da più persone per la costruzione o ristrutturazione di un immobile, senza dover ricorrere a prestiti bancari. Fra queste c'è **Recrowd**, scale up nata nel 2018, al primo posto in Italia nel 2022 per la raccolta in crowdfunding, che ha appena lanciato la più grande operazione di lending crowdfunding nel settore immobiliare insieme a Gabetti Lab. Ne abbiamo parlato con **Simone Putignano**, cio e co-fondatore della società.

Avete di recente presentato in piattaforma la più grande raccolta di crowdfunding nel settore del real estate - tre operazioni da 5 milioni per un totale di 15 milioni - avendo come proponente dell'operazione Gabetti Lab...

La forza di Gabetti Lab si spiega con i suoi numeri: parliamo di un'azienda che vanta oltre due miliardi di lavori svolti, un efficientamento energetico di migliaia di appartamenti, un salto medio di classe energetica superiore alle tre unità e un costo più che dimezzato delle bollette di ogni singolo appartamento. Questa operazione offre alla nostra piattaforma un'opportunità davvero imperdibile per i nostri investitori. Parliamo di un'operazione della durata di 8 mesi, con un interesse trattabile tra il 7 e il 9% su base annua, la distribuzione mensile degli interessi e un rischio di mercato inesistente. Questa partnership porta grossissimo valore



DA SINISTRA, SIMONE PUTIGNANO, GIANLUCA DE SIMONE E MASSIMO RAVERSI

alla nostra piattaforma ma soprattutto è parte di un progetto che vede la riqualificazione del patrimonio immobiliare italiano...

Sono in atto importanti cambiamenti nel lending crowdfunding. Che scenari ci attendono?

Lo scenario principale che tutti attendiamo è l'entrata in vigore del regolamento europeo. Questo porterà il lending crowdfunding in un'altra dimensione in quanto diventerà un settore regolamentato e soprattutto aprirà il confronto anche con le piattaforme del Continente che al momento sono più avanti rispetto a quelle Italiane per volumi di raccolta. Quello che vogliamo fare è assumere anche all'interno di questo mercato un posizionamento importante.

Come si diventa la prima piattaforma in Italia per capitali raccolti nel 2022 nell'intero mercato del lending crowdfunding?

Il raggiungimento di questo traguardo parte dalla prima raccolta effettuata nel novembre del 2019 quando, insieme a Massimo e Gianluca, abbiamo lanciato Recrowd con l'obiettivo di offrire al popolo dei risparmiatori un'opportunità d'investimento innovativa legata ad un asset class solida come quella immobiliare. Il triennio che ci ha visto raggiungere questo risultato è sempre stato basato su una parola fonamen-

tale: sicurezza. La sicurezza che vogliamo dare ai nostri investitori in qualsiasi investimento e progetto che presentiamo sulla piattaforma. Non abbiamo avuto fretta di diventare grandi quando abbiamo vissuto, a quattro mesi dal lancio della piattaforma, il periodo del Covid e adesso la scelta di rimanere fermi sta pagando, con solo lo 0,8% dei progetti in ritardo sui tempi di rimborso e il restante 99,2% dei progetti scaduti rimborsati in anticipo o nei tempi prestabiliti. Dietro questo traguardo passa un lavoro quotidiano di

miglioramento di ogni singolo processo.

Cosa vi differenzia dalla concorrenza?

La nostra è una realtà giovane composta da un team di tredici persone che ha voglia di fare e che sta contribuendo in tutti gli aspetti a questa crescita. Oltre al team, credo che il punto di forza sia il modello di lavoro creato per l'analisi e la successiva presentazione dei progetti immobiliari che vengono finanziati sulla piattaforma. Avere due società dell'importanza storica di Abaco e Patrigest, appartenenti al Gruppo Gabetti, che analizzano e valutano le operazioni è un plus molto importante. Ciò consente ai nostri investitori, grazie a un'analisi di un soggetto terzo, di poter sempre valutare al meglio ogni singolo investimento e consente a noi piattaforma di presentare sempre opportunità che hanno un rating importante. L'operazione con Gabetti Lab è la dimostrazione di come vogliamo portare nel mondo del lending e su Recrowd imprese che abbiano uno standing molto elevato e possano essere per i nostri investitori garanzia di successo. L'obiettivo è arrivare entro quest'anno a superare i 100 milioni di raccolta cumulata ed entrare all'interno di un mercato europeo, dove l'Italia è ancora poco rappresentata.

www.recrowd.com

CREDITO PIÙ EASY CON L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Processi automatizzati per creazione dei preventivi ed evasione delle pratiche amministrative di erogazione dei prestiti sono i punti di forza del Gruppo Santamaria, che in tal modo riesce a contrastare gli aumenti dei tassi imposti dalla Bce

di Vittorio Petrone



L'aumento dei tassi di interesse, deciso lo scorso dicembre dalla Banca centrale europea, ha lo scopo di riportare l'inflazione al 2%. Una scelta tra le più aggressive di sempre che potrebbe portare ad un rialzo complessivo del 4% entro giugno. Se secondo lo studio della Cgia di Mestre saranno le regioni con imprese produttive a risentire di più degli aumenti, non va sottovalutato l'impatto che questi avranno anche sui **crediti al consumo** e sui finanziamenti a titolo personale. **Gruppo Santamaria SpA** risponde alla crisi dei tassi mantenendo, per i propri clienti, i prezzi più bassi del mercato grazie ad una serie di azioni e processi basati sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Promotore di un approccio al lavoro basato sulle possibilità offerte dall'intelligenza artificiale nel campo finanziario, Gruppo Santamaria ha chiuso il 2022 con l'erogazione di oltre **90 milioni di euro** in credito e va a posizionarsi tra le principali società del settore, meritando la nomina come "Miglior agente per la Cessione del quinto" in Italia.

Il nuovo anno è iniziato con la consapevolezza e l'interesse a focalizzare il lavoro su soluzioni di credito sempre più veloci, semplici e con-

venienti. «Il 2023 sarà un anno di crescita e sviluppo per Gruppo Santamaria che inizierà la sperimentazione di **ChatGpt** a supporto dei propri servizi. L'interazione con l'intelligenza artificiale, da parte dei consumer, diventerà più naturale ed intuitiva, facilitando la connessione tra fattore digitale ed umano», spiega **Mario Scandura**, membro del CdA della società.

Gruppo Santamaria riesce a mantenere tassi d'interesse vantaggiosi, approfittando ed usufruendo di una struttura moderna, smart e completamente digitale, forte di un'unica *customer data platform* riesce a concentrare e ad ottimizzare le marketing operation in una centrale operativa in cui convergono operatori e automazioni che lavorano sul customer journey in modo totalmente automatizzato, favorendo uno **snellimento dei processi** e al contempo migliorando performance, trattative e vendite.

Un viaggio, per l'utente, che inizia in maniera totalmente autonoma, dalla comodità di casa e senza costi di gestione. La scelta di fondare le operazioni di richiesta su processi altamente automatizzati per la creazione dei preventivi e l'evasione delle pratiche amministrative di

erogazione del credito, sono la chiave di volta di Gruppo Santamaria e uno dei segreti dello straordinario successo di cui è protagonista. Permettono, infatti, di contrastare gli aumenti imposti dalla Bce, grazie alla possibilità di risparmiare sul personale addetto alle pratiche, riducendo costi, attività e procedure manuali e, al contempo, tagliando sprechi e inefficienze. «Non si tratta di una sostituzione in toto, che va a cancellare il contatto umano o il lavoro della squadra di consulenti qualificati ma, con il supporto degli **assistenti virtuali** del sito (capaci di effettuare o rispondere a telefonate e comunicare via WhatsApp o in chat), si sollevano gli addetti da compiti lenti e ripetitivi, permettendo al personale della società di concentrarsi sul singolo utente, con attenzione, cura e serenità», sottolinea Scandura.

Benessere personale ed aziendale restano aspetti fondamentali per il Gruppo Santamaria. Ne è testimone, per il terzo anno, la collaborazione con Banco Alimentare Sicilia Onlus che, dal 2020, dedica ogni anno il mese di dicembre al sostegno dei bisognosi, arrivando a donare oltre 13mila pasti alle famiglie in difficoltà.

www.grupposantamaria.com

All'innovazione efficace ci pensa l'A.I.

Si chiama Delfi, la piattaforma digitale di Mare Group, società nata per portare le tecnologie più avanzate nel mondo aziendale, che utilizzando l'intelligenza artificiale rivoluziona e velocizza il percorso di innovazione delle imprese

di Valerio Pisani



DA SINISTRA, GIOVANNI CATURANO, MARCO BELLUCCI, PAOLA MARZARIO E ANTONIO MARIA ZINNO, DEL BOARD DI MARE GROUP

Innovare non è mai facile, soprattutto per le Pmi. Da oggi c'è uno strumento del tutto rivoluzionario rispetto agli standard del mercato odierno che, grazie all'intelligenza artificiale, in modo molto immediato e riducendo in pratica quasi a zero i passaggi intermedi, permette di definire il percorso di innovazione più efficace e adatto alla propria realtà, fornisce report personalizzati e prevede un pagamento del servizio solo a obiettivi effettivamente raggiunti. Si chiama **Delfi** ed è stato lanciato da **Mare Group**, società che considera l'innovazione un punto nodale della sua offerta di valore. Si tratta di uno strumento unico sul mercato, tramite cui le imprese possono calcolare il proprio livello di innovazione grazie all'ausilio dell'intelligenza artificiale. Ci spiega nel dettaglio come funziona **Antonio Maria Zinno**, ceo della società partenopea, che proprio a Napoli organizza il 10 febbraio alle 11 del mattino, presso il Grand Hotel Parker's, l'evento "Your future with AI", durante il quale verrà presentata la piattaforma Delfi.ai e tutti i vantaggi e

le opportunità che essa offre. «Delfi.ai», dice, «è un punto di partenza, ma anche un importantissimo traguardo, che condensa alla perfezione gli sforzi che mettiamo in campo da vent'anni con Mare Group; la cui mission sin dall'inizio è stata quella di trasferire in maniera rapida la ricerca e le tecnologie più avanzate nelle Pmi, che rappresentano l'ossatura del sistema industriale italiano, ma anche europeo». Una realtà che nel 2022 conta un team di 370 professionisti, perlopiù ingegneri, quasi tutti campani. Mare Group non si limita però alla Campania, sono tante le sedi in diverse città dello Stivale, tra cui spiccano Modena, Torino e Milano. Non da meno la presenza internazionale, in continua espansione, che ad oggi vanta la presenza di uffici in Slovacchia e Brasile. «Con una serie di acquisizioni strategiche abbiamo negli anni implementato il nostro know-how e la nostra capacità di offerta in ambito big data e intelligenza artificiale. Delfi.ai rappresenta la naturale prosecuzione di questo percorso di crescita. La nuova piattaforma digitale necessita solo dell'inserimento della partita

iva per calcolare, tramite una serie di **algoritmi** molto sofisticati, il potenziale di innovazione di ogni singola azienda. Ma non è tutto. Delfi.ai fornisce anche indicazioni concrete per incrementare il livello di innovazione, analizzando i key point di ciascuna realtà e coniugandoli con i trend tecnologici più avanzati relativi al settore di appartenenza. Con il fine ultimo di aiutare le imprese che si rivolgono a noi a crescere». Il tutto in maniera molto più rapida rispetto al passato. «Prima per avviare un serio percorso di innovazione si perdeva molto più tempo», spiega Zinno. «Bisognava entrare in azienda, conoscere la persona deputata all'innovazione, spiegare come fare innovazione, individuare gli strumenti adatti e così via. Tutti passaggi che il digitale ci fa saltare con un notevole risparmio di tempi e di costi, considerando peraltro che i nostri clienti ci pagano solo a risultati effettivi ottenuti, da qui la nostra definizione **"a costo zero"**, di cui ci facciamo vanto. Da non dimenticare, infine, che aiutiamo le imprese a conoscere e beneficiare degli incentivi che lo Stato mette a disposizione per l'innovazione tecnologica». Delfi.ai effettua anche un'analisi molto approfondita in relazione alla concorrenza. «Con le nostre tecnologie proprietarie all'interno di Delfi.ai integriamo allo studio della partita iva - di per sé un mondo che contiene moltissime informazioni sull'azienda - quello di diverse altre banche dati; oltre all'analisi semantica e di posizionamento dei siti e dei canali social dell'azienda, infatti, prendiamo in esame la composizione del team di lavoro. Si tratta di una miniera di informazioni essenziali che, elaborate attraverso l'ausilio dell'AI, vanno oltre il semplice conto economico o altri dati finanziari "superficiali". Potremmo dire, senza timore di sbagliare, che Delfi.ai è in grado di conoscere davvero un'azienda e il suo mercato; ciò gli consente di fare clusterizzazioni più precise, anche in relazione ai competitor; per individuare un piano di azione sartoriale, cucito addosso a ogni cliente, un percorso personalizzato che, partendo da un punteggio (di innovazione) assegnato all'azienda, individua quali sono gli interventi concreti da porre in essere per innovare e crescere».

www.delfi.ai

www.maregroup.it

FARSI NOTARE NELL'ERA DEL DIGITAL MARKETING

Grazie al sistema Sphera messo a punto da Novanta9

Spesso quando un imprenditore contatta un'agenzia di marketing non ha idea di come investire correttamente il proprio budget. Magari in passato ha investito in riviste di settore, ma non ha percepito il ritorno dell'investimento, o fatto delle fiere senza ottenere i risultati sperati. «Al giorno d'oggi si sente parlare di social network, posizionamento su Google o newsletter, ma tutta questa molteplicità di possibilità non fa che creare confusione e diffidenza», spiega **Paolo Zanoni**, ceo della web agency **Novanta9**. «Solitamente gli scenari che si aprono sono due: può succedere che nel dubbio di sbagliare non vengano fatti gli investimenti corretti precludendo all'azienda delle opportunità di crescita; oppure che vengano fatte scelte dettate dal classico consiglio di un amico - "Apriamo il canale TikTok!" - oppure di "pancia" in base alla moda del momento». Novanta9, col suo team di consulenza, accompagna le aziende nella corretta valutazione degli investimenti e dei giusti canali di marketing. Grazie a un processo testato da dieci anni denominato **Sphera**, incrocia tutte le informazioni su azienda, prodotti e mercati di riferimento, la cui elaborazione permette di guidare il cliente nella moltitudine di canali esistenti per raggiungere il pubblico desiderato e gli obiettivi di vendita prefissati. Tutto per fare emergere l'azienda nella miriade di messaggi cui siamo quotidianamente sottoposti, cercando di sfruttare quelli che più permettono di rimanere impressi nella mente del cliente. «Campagne di digital marketing, social media, siti web, fiere, newsletter sembrano tante opportunità difficili da cogliere, ma con il giusto metodo possono diventare degli investimenti concreti e molto fruttuosi», conclude Zanoni.

www.novanta9.com

Paolo Zanoni,
ceo Novanta9



ENERGIA PULITA PER UN FUTURO MIGLIORE

Le soluzioni innovative di Emeren (ex ReneSola Power)



Nel 2022 l'energia solare in Italia ha raggiunto un nuovo record, superando la soglia dei 2 GW installati. Un incremento così significativo dei nuovi impianti riflette il ruolo chiave del **fotovoltaico** per il raggiungimento degli obiettivi climatici ed energetici europei che puntano a dimezzare le emissioni e coprire l'intero fabbisogno energetico con almeno il 45% di energia da fonti rinnovabili entro il 2030.

Per centrare gli obiettivi e affrontare in modo proattivo le sfide energetiche presenti e future, è fondamentale adottare un approccio consapevole e integrato, guidato dall'esperienza. È questo l'approccio di **ReneSola Power**. Fondata nel 2005 e quotata alla borsa di New York nel 2008, l'azienda è leader mondiale nello sviluppo e gestione di sistemi fotovoltaici su larga scala. Quest'anno, ReneSola Power ha ultimato il rinnovamento del proprio brand, rinominandosi **Emeren** e presentando un logo e un sito web dal look inedito. Inoltre, la società ha acquisito una piattaforma di sviluppo fotovoltaico già attiva in Italia, e sta lavorando alla realizzazione di diversi impianti lungo tutta la Penisola.

Yumin Liu, amministratore delegato del gruppo, ritiene che il nuovo nome e l'immagine rappresentino meglio la missione dell'azienda di fornire soluzioni energetiche all'avanguardia e guidare un futuro sostenibile. «I mercati energetici globali stanno attraversando un periodo di grandi cambiamenti, dovendo rispondere a molteplici esigenze: sostenibilità, efficienza, indipendenza, innovazione tecnologica», afferma Yumin Liu. «L'adattabilità è la chiave per essere all'altezza delle importanti sfide di questo settore».

www.emeren.com

DNA AMERICANO MA IN PERFETTO STILE ITALIANO

È il marchio di fabbrica delle auto luxury Militem

Quando un'azienda italiana si fa onore all'estero, promuove inevitabilmente a livello internazionale anche il proprio Paese. **Militem** è un brand italiano che crea automobili luxury in piccola serie. Il marchio nasce dalla visione di Hermes Cavarzan, imprenditore lombardo con quarant'anni di esperienza nell'automotive.

Un brand, Militem, che ridefinisce **iconici modelli statunitensi** modificando la meccanica e gli interni, con passione, gusto ed eleganza tipicamente made in Italy. Fedele al claim "American Tech-Italian Made", ogni Militem è un mix perfetto tra Dna americano ed artigianalità italiana, riconosciuta

e apprezzata in tutto il mondo. Lo scorso dicembre Militem ha esposto la propria gamma all'Essen Motor Show, per continuare la sua politica di espansione europea in Germania, dove il brand è già presente con due dealer a Düsseldorf e Berlino. Ora, a partire da gennaio 2023, si aggiungono altre

due concessionarie a Francoforte e Monaco di Baviera. Mentre nuove aperture faranno seguito in ulteriori altre località. In Italia il primo showroom Militem nasce a Monza e la rete commerciale del marchio comprende altri quattro dealer: Bologna, Padova, Mantova, Roma. La gamma Militem verte sulle tre linee di prodotto Feröx, Feröx T e Magnum: tutte alimentate a benzina verde e a **biocarburante** (per Magnum c'è come optional il Gpl). Ognuna disponibile in molte versioni e con tutti i modelli coperti da garanzia europea per 36 mesi o 100mila chilometri. I veicoli Militem hanno l'omologazione europea e sono soggetti alle norme di sicurezza del Tüv. È proprio nell'abbinamento fra interni raffinati ed esterni grintosi da "muscle car" con design Militem, che si trova la vera anima di questo marchio esclusivo.

www.militem.com



UN NUOVO STRUMENTO PER MONITORARE I SALARI

A offrirlo è Indeed, primo portale del lavoro al mondo

La crescita dei salari ha subito una forte accelerazione all'inizio del 2022, in sei delle principali economie dell'Eurozona, tra cui l'Italia. È quanto è emerso dal "Wage growth in Euro area countries: evidence from Job Ads", l'*economic letter* pubblicata dalla Banca centrale d'Irlanda, in collaborazione con **Indeed**, portale numero uno al mondo per chi cerca e offre lavoro.

Il documento, redatto dall'economista della Banca centrale Remon Lydon e dall'economista di Indeed Pawel Adrjan, ha esaminato le tendenze dei salari pubblicati su Indeed in Francia, Germania, Irlanda, Italia, Paesi Bassi, Spagna - Paesi che insieme rappresentano oltre l'80% dell'occupazione nell'area dell'euro - e anche nel Regno Unito.

Per i singoli Paesi dell'area dell'Euro, la crescita di ottobre è stata più alta in Germania (7,1%), seguita da Francia (5,0%), Irlanda (4,7%), **Italia** (4,2%), Paesi Bassi (4,0%) e Spagna (3,5%).

L'analisi è stata resa possibile grazie a "Indeed Wage Tracker", il nuovo strumento di Indeed che monitora la crescita delle **retribuzioni** pubblicate negli annunci postati su Indeed, per aiutare analisti e datori di lavoro a comprendere le tendenze in modo rapido. «È necessario capire come i salari stiano reagendo all'attuale incertezza economica e all'alta inflazione. Grazie al nuovo Wage Growth Tracker di Indeed sarà possibile, ogni mese, avere un'analisi approfondita sull'andamento degli stipendi, sulla base di dati provenienti dagli annunci di lavoro postati sul portale», spiega Pawel Adrjan, economista e responsabile delle attività di ricerca di Indeed per l'area EMEA.

www.indeed.com



Pawel Adrjan, economista e responsabile delle attività di ricerca Indeed per l'area EMEA

OVUNQUE ANDRAI UNA SOLA SCELTA



Sicily by Car

IN TUTTA ITALIA



Tommaso Dragotto
Presidente Sicily by Car



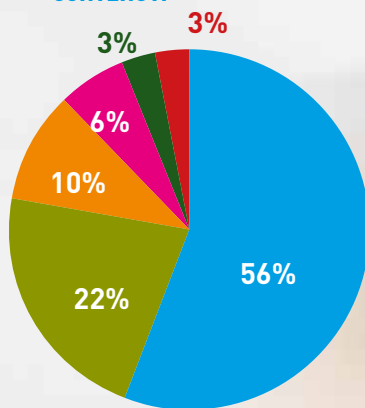
**SCEGLI LA NOSTRA
OPEL MOKKA ELETTRICA
CON GOMME INVERNALI**

IL NUOVO SAPERE SI SOMMINISTRA IN PILLOLE

Orari flessibili, piccoli traguardi quotidiani e soprattutto lezioni di pochi minuti: il microlearning è la nuova tendenza formativa per un mondo che corre sempre più velocemente... e nel quale ci si distrae troppo in fretta

Le aziende dell'offerta EdTech in Italia

MIX
HARDWARE
SERVIZIO
HARDWARE/SOFTWARE
SOFTWARE
CONTENUTI



La panoramica dei finanziamenti delle startup internazionali EdTech

673
startup

*Dato calcolato sulle
482 startup di cui è noto
il finanziamento ricevuto

5,6
MILIONI \$
per startup*

**FINANZIAMENTO
MEDIO OTTENUTO**

**FINANZIAMENTO
COMPLESSIVO**
2,7
MILIARDI \$
in totale

**DISTRIBUZIONE DEI
FINANZIAMENTI**

11 startup
(2% del campione)
raccolgono il 49% dei
finanziamenti totali*

FONTE: OSSERVATORIO EDETECH DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

di Cinzia Ficco

Si chiama **microlearning** la formazione in azienda che sarebbe piaciuta a Herman Ebbinghaus. Il filosofo e psicologo tedesco (1850 - 1909), precursore degli studi sperimentali sulla memoria, con la cosiddetta teoria della curva dell'oblio ha dimostrato che tendiamo a dimenticare materiale per noi privo di senso o non ripassato nel tempo e che, al contrario, ricordiamo più a lungo dati fondamentali, appresi in tempi dilazionati e a piccoli morsi. La sua teoria è stata confermata negli anni da alcuni esperti: durante una sessione formativa, una lezione o una conferenza, si riesce a seguire con grande **attenzione solo per i primi 8 minuti**. Se

dopo 20 minuti non si introducono elementi di novità, la concentrazione crolla fino a sparire. Addirittura, se manca un intervento di rinforzo, l'80% delle informazioni e dei concetti viene **dimenticato dopo 30 giorni**. Di qui il trend, sempre più in crescita nelle aziende, di ricorrere per il personale alla formazione a bocconi.

«Oltreoceano il training libero e in pillole è praticato già da una decina d'anni - spiega **Luca Beltrametti**, docente di Economia all'**Università di Genova**, tra i primi nel nostro Paese a sviluppare un'esperienza in materia - In Italia se ne parla da qualche anno. La pandemia ha portato molte piccole e medie

aziende, che spesso non hanno competenze, né risorse economiche per fare formazione tradizionale, ad introdurlo con notevoli benefici. Il dipendente ha **maggiore libertà** perché sceglie come e quando formarsi anche su tematiche non strettamente legate alla propria competenza. L'attestato che si ottiene, poi, può essere speso anche nei confronti di terzi, quindi oltre il rapporto con il proprio datore di lavoro. Un vantaggio notevole. È importante, però, che a creare le piattaforme siano persone competenti, altrimenti si rischia la **banalizzazione dei contenuti**. Vedo quindi le aziende magari affiancate dalle Università. Per evitare che il microlearning isoli i dipendenti è fondamentale non cancellare del tutto la formazione tradizionale che ha importanti effetti positivi anche sullo sviluppo delle relazioni interpersonali». In sostanza, il microlearning è una tecnica che consente di recepire informazioni più specifiche e circoscritte – facilmente riellaborabili grazie a frequenti call to action - e di contrastare uno dei difetti principali della formazione tradizionale: lezioni lunghe, spesso noiose, a parecchi chilometri di distanza, costose, che fanno perdere giornate di lavoro



FRANCESCA DELLISANTI

e non contemplano strumenti di valutazione. In sintesi, l'apprendimento in pillole è una strategia di formazione individuale, personalizzata, che permette a chi impara di ricevere l'informazione di cui ha bisogno, nel momento in cui ne ha bisogno, nel giusto contesto. Si può infatti incastrare nei tempi morti della giornata e coinvolge più della formazione tradizionale. Non solo: avere piccoli traguardi quotidiani e **orari flessibili** dà inoltre una percezione di regolarità, avanzamento, libertà e quindi invoglia a proseguire. La formazione centelli-

nata e diluita nel tempo è adattabile al pc, allo smartphone che abbiamo un po' tutti nelle tasche, al tablet. Le lezioni, di durata variabile **dai 5 ai 20 minuti**, si possono seguire attraverso un breve video, ascoltando podcast, leggendo paragrafi di un testo, memorizzando formule, metodi o definizioni, divertendosi con mini-giochi. I risultati del **test a domanda multipla** o quiz finale restituiscono, poi, all'imprenditore l'idea delle informazioni acquisite dal personale durante il training online. La formazione è quindi anche tracciabile. Il training spalmato su più mesi è quindi più facilmente accessibile, risponde a esigenze di aggiornamento immediato, abbattendo i tempi e i costi di quello tradizionale, spesso un'abbuffata di informazioni poco digeribile. È più efficace perché rafforza i concetti attraverso la ripetizione e altre strategie come la **gamification**, adatta a tutte le fasce d'età. Funziona inoltre di più anche perché i contenuti brevi sono costruiti intorno a specifiche expertise. Tutto questo fa crescere la soddisfazione del dipendente, il suo senso di appartenenza all'azienda e, di conseguenza, la sua produttività.

Un esempio? Nella primavera scorsa a Milano

Anche l'inglese si impara in meno di mezz'ora

Fondata in Spagna nel 2017 e presente nel nostro Paese da marzo 2022, Twenix propone lezioni di 26 minuti con microcorsi che vanno dalla gestione delle risorse umane alla vendita

Bastano 26 minuti per smettere di utilizzare in fact invece di indeed, per capire che brave non significa "bravo", che morbid è "morboso" e "morbido" invece si dice soft. Con altri 26 minuti si può persino arrivare a familiarizzare con la pronuncia di suoni come /əʊ/, /æ/, /ʌ/, /θ/, /ð/, /ɜ:/ e la 'schwa' (/ə/) così di moda ultimamente. O capire la giusta misura per l'ausiliario do, quando utilizzare since

e quando for, se aggiungere una s e come coniugare i verbi riflessivi. Tutto in appena 26 minuti: «Come dicono gli inglesi, less is more», spiega a Economy Ambra Caruccio, account manager di Twenix, la ed-tech linguistica - fondata in Spagna nel 2017 e presente nel nostro Paese da marzo 2022, che a luglio ha chiuso un round di finanziamento per 3 milioni e mezzo di euro, guidato da Brighteye, fondo euro-

peo nel settore dell'educazione tecnologica e che ha introdotto un format innovativo di lezioni da 26 minuti ciascuna. «L'inglese si può imparare in meno tempo con più efficacia», sottolinea: «da vari studi è emerso che il nostro cervello offre il massimo grado di concentrazione nei primi 30 minuti. Abbiamo scelto i 26 minuti per lasciare a ogni studente la consapevolezza di aver imparato qualcosa in modo sempli-

ce, divertente e senza il peso delle tradizionali lezioni, che porta ad abbandonare il percorso».

Tra i clienti di Twenix ci sono più di 400 aziende, alcune del calibro di Puma, Just Eat, Louis Vuitton, Idealista e Decathlon. «Ma ai nostri pacchetti di lezioni possono accedere anche i privati», chiarisce Ambra Caruccio. I microcorsi vanno dal Business meetings, che insegna anche a gestire scenari inaspettati durante le riunioni, al Managing people sui diversi stili di gestione delle persone in base ai loro ruoli in uno spazio di lavoro e leadership, dal

è sbarcata **MobieTrain**, scale up fondata nel 2015 da tre belgi - Guy Van Neck, Mireille van Hemert-Schelling e Willi Van Boven - «con l'obiettivo», spiega a Economy **Francesca Delisanti**, responsabile della sede italiana «di rivoluzionare la formazione aziendale soprattutto per i cosiddetti deskless, lavoratori senza scrivania, privi di un computer, per i quali sedersi e completare la formazione significano bloccare il flusso di lavoro. Sono i lavoratori di vari settori (agricoltura, istruzione, sanità, vendita al dettaglio, ospitalità, produzione, trasporti ed edilizia), pari a 2,7 miliardi di persone della popolazione attiva globale, l'80% della forza lavoro, spesso non servita in modo adeguato dalla tecnologia. Per capire come funziona il microapprendimento, pensiamo ad una catena di ristorazione o parrucchieri, che apre negozi molto lontani. Con il microlearning, io imprenditore, che ho la casa madre, per esempio a Milano, e ho aperto negozi a Palermo, posso formare più facilmente i miei dipendenti lontani non solo il primo giorno, ma in modo costante e regolare nel tempo. Nel mondo del fashion posso, altro esempio, far conoscere una nuova collezione in tempi rapidi e così permettere al per-



ALESSANDRA VENTURIN

sonale retail di rispondere più agevolmente alle domande dei clienti, che si informano su app o cataloghi in modo minuzioso. A creare la piattaforma ritengo debbano essere solo le aziende».

Il Covid ha dato un'accelerata notevole al microlearning. L'azienda belga, che ha da poco chiuso un **round di investimento** da 9 milioni di euro per consolidare la leadership del mercato europeo, solo nel 2021 ha registrato una crescita del 250%, con oltre 100mila utenti e più di 70 aziende e organizzazioni clienti, tra cui Decathlon, Vans, Diesel, e Tim-

berland. «L'apprendimento attraverso microlearning (da quindici, venti minuti) risulta innovativo, accessibile, flessibile», conferma a Economy **Alessandra Venturin**, Senior Manager, Retail Customer Experience & Csr in **Vfc** (la compagnia che ha "in pancia" i brand Timberland, Vans e The North Face): «Io adottiamo dal 2019, come supporto complementare alla formazione tradizionale. Ci consente di raggiungere in modo regolare e divertente i dipendenti dei nostri negozi in tutta Europa». Ad oggi Timberland conta fino a 1.200 persone ingaggiate sulla piattaforma MobieTrain con un completion rate intorno all'80-85%. Ciò significa che le persone aprono i corsi e soprattutto li completano, portando valore aggiunto all'azienda e al loro stesso percorso. «Attraverso l'app di MobieTrain riusciamo a fare **training** nel senso vero del termine, che significa non solo trasmettere competenze, contenuti tecnici, informazioni, ma soprattutto valori, vision della nostra casa madre. Così aumenta l'engagement, il senso di appartenenza dei nostri dipendenti che riusciamo a misurare singolarmente. In questo modo sappiamo anche chi nel personale retail si sente più motivato e serve meglio i nostri clienti».



AMBRA CARUCCIO

Communicating effectively as a Manager al Negotiations sulle tecniche di negoziazione durante una trattativa in inglese, dal Presentations skills: how to give the perfect product demo, a carattere commerciale, fino

al richiestissimo Improving speaker habits & preparation. «Twenix è nata per restituire la fiducia a tutte coloro che non si sentono a loro agio quando tocca parlare in inglese», prosegue Ambra Caruccio: «gli stessi founder, pur avendo conseguito certificati B2 e C1, provavano ansia e avevano difficoltà nel momento in cui dovevano comunicare nella lingua inglese. L'unico modo di superare le difficoltà era parlare, parlare, e ancora parlare». E adesso, grazie all'introduzione di tecnologia avanzata e di intelligenza artificiale, lo si può fare tutti i giorni, dal lune-

di alla domenica, in qualsiasi orario e con due ore di anticipo di prenotazione. Gli studenti (54% uomini e 46% donne, dai trent'anni in su, il 33% manager, il 40% dipendenti e il 27% director) si ritrovano dunque, in 26 minuti di pura conversazione, a mettere in pratica role-play reali che possono aiutare ad arricchire il linguaggio tecnico specifico, correggendo e migliorando il proprio vocabolario. «Noi italiani sulla lingua siamo perfezionisti, abbiamo sempre paura di non saper formulare le frasi correttamente a livello grammaticale, abbiamo pro-

blemi con la pronuncia tanto da arrivare a cambiare significato alle parole. Ma più parliamo, più acquisiamo dimestichezza con l'inglese. E se già lo padroneggiamo, continuare a parlarlo aiuta a non perdere mai la fluidità acquisita dopo tanti sforzi».

Quali sono le aspettative per il 2023 sui topic più scelti? «Per il prossimo anno il team di learning sta già lavorando su nuove categorie e microcorsi. Si stanno creando nuove lezioni di Product management, Banking, Real estate e Last mile e-commerce», conclude l'account manager di Twenix.

QUELLA STORIA SEGRETA SULLA SPONDA DEL GARDA

Per oltre un secolo la costa meridionale del Benaco ha ospitato seguaci ed esponenti di spicco della più grande eresia del Medioevo. La presenza dei Catari rivive oggi nei luoghi, ma anche nelle “cene eretiche”...

di Gloria Valdonio



Chissà se gli abitanti del lago di Garda hanno idea che quei venti chilometri scarsi che vanno da Desenzano a Sirmione sono stati per oltre un secolo il rifugio dei “maledetti” **catari** provenienti dall’Occitania. La più grande eresia del XIII secolo dilagava infatti non solo tra Toulouse e Carcassonne, ma anche nella pianura padana, e in particolare sulle sponde del **Benaco**, dove gli eretici trovarono una popolazione tollerante e grande abbondanza di pesce. I catari (dal greco “puri”) praticavano infatti una rigida dieta vegetariana, ma sorprendentemente si cibavano di pesce che consideravano una creatura di mezzo, a metà fra il regno animale e vegetale, che si riproduceva senza coito, proprio come le piante. Ma che cosa c’è alla base di questo divieto alimentare? Generare la vita, secondo il loro codice morale, significava portare nel mondo nuovi schiavi di Satana, al punto che veniva condannato anche l’atto sessuale fra coniugi. In altre parole, questi eretici cristiani pensavano che il mondo materiale appartenesse al *rex mundi*, ovvero **Satana**, che aveva creato il sole, la terra, l’aria, l’uomo e ogni cosa, mentre a Dio apparteneva la creazione di ogni cosa invisibile e immortale, come l’anima. Di conseguenza

il mondo materiale era per sua natura diabolico. «Convinti che lo spirito fosse prigioniero della materia e di un mondo diabolico, i catari si astenevano dal cibarsi di tutto ciò che fosse frutto di riproduzione, per impedire la prosecuzione della realtà materiale. Quindi non mangiavano animali - al cui interno lo spirito prigioniero compiva un lungo processo di reincarnazione e purificazione - e neppure i loro prodotti derivati, come latticini o uova», spiega **Armando Bel-elli**, affermato storico di Desenzano, da anni

**I CATARI ERANO CONVINTI CHE NEGLI
ESSERI ANIMALI LO SPIRITO COMPIESSE
UN LUNGO PERCORSO
DI REINCARNAZIONE E PURIFICAZIONE**

impegnato nella ricostruzione di una “mappa catara” del lago di Garda.

In termini teologici i catari professavano quindi una fede di tipo gnostico, nella quale era dato grande risalto alla compresenza nel mondo di due opposti principi, quello del bene e quello del male, un **errore teologico** antico che rimanda al manicheismo. Come si vede, ce n’era più che abbastanza per la Chiesa di Roma, che si sentiva particolarmente minacciata da

questa setta, che aveva numerosi proseliti tra **Sirmione** e **Desenzano**. Quest’ultima poi era anche sede di un’importante chiesa catara in perenne competizione teologica con la chiesa di Concorezzo, che praticava un dualismo più moderato. Roma fece quindi terra bruciata di questa eresia nell’arco di qualche decennio, prima nel sud della Francia con la crociata bandita da Innocenzo III nel 1209, e successi-

vamente sul lago di Garda, dove i catari sfuggiti allo sterminio sopravvissero per qualche decennio.

Su di loro calò il sipario il 13 febbraio 1278, quando gli ultimi 166 catari del Garda vennero prelevati dal castello di Sirmione per finire arsi vivi in uno spettacolare rogo all’**Arena di Verona**.

Cento anni di convivenza con la popolazione del Garda sono difficili da cancellare completamente. Ma è probabile che dell’esistenza di una chiesa catara a Desenzano siano a conoscenza solo pochissimi appassionati di antiche eresie.



Il Duomo di Desenzano.
In alto a sinistra,
una veduta di Sirmione



LA DARSENA DI DESENZANO



TEATRO ALBERTI

«Sappiamo che per praticare i loro rituali, i catari si riunivano dappertutto: stalle, cantine, boschi, stanze sotterranee, capanne, case dei credenti – racconta Bellelli - A volte si riunivano di giorno, a volte di notte, e non avevano giorni festivi fissi». Uno di questi luoghi è sicuramente il Castello di Sirmione, teatro della deportazione finale della stirpe catara, che sorge su una piazzetta ora nominata Piazza Castello, ma che fino a qualche decennio fa si chiamava **Porto Gazzaro**, sinonimo, appunto, di cataro. A Desenzano c'è l'attuale **Teatro Alberti**, che un tempo era una chiesa dedicata a Santa Maria degli Anziani, un appellativo che veniva dato ai

“perfetti”, ovvero i credenti a cui incombevano gli obblighi più essenziali del catarismo: la povertà assoluta, l'astinenza dalle carni, la castità perpetua. «Alcune fonti indicano questa chiesa come luogo di dispute teologiche tra le rissose fazioni catare, tra le quali spiccava il dualismo assoluto del vescovo cataro di Desenzano, Giovanni di Lugio», racconta Bellelli. Ma è soprattutto il **Duomo** dedicato a Maria Maddalena, che sorge a pochi metri dalla vecchia darsena di Desenzano, a raccogliere la più segreta eredità dei catari. «È una delle pochissime chiese del nord Italia dedicata alla discepola di Gesù ed è probabile che il suo culto, che era molto vivo nel sud della Francia in epoca medievale, fosse stato portato dai catari sul lago di Garda insieme a qualche altro tesoro, di cui si favoleggia ancora», spiega Bellelli.

A tenere viva la memoria dei catari, c'è oggi il ristorante **Caffè Città** sulla piazza antica di Desenzano, gestito dalla ladychef **Maria Cristina Bellelli** che, affascinata dai racconti e dalle ricerche del fratello Armando, ha deciso di raccontare – in occasione di Brescia capitale della cultura 2023 - la straordinaria vicenda dei catari del Garda attraverso le “**cene eretiche**”, un ciclo di incontri culinari che si svilupperà per tutto il 2023. «Quella dei catari è una storia che merita di essere raccontata e di certo uno dei luoghi migliori per farlo è a tavola, perché la loro religione era fortemente connessa all'alimentazione», spiega Bellelli. Detta così potrebbe sembrare il solito menù vegano che fa tanto tendenza. Ma per Bellelli è molto di più: «La filosofia catara potrebbe assomigliare a quella

vegana, ma in realtà è diametralmente opposta – spiega - I vegani infatti non mangiano carne perché amano gli animali. I catari invece non si cibavano di animali per disprezzo verso la materia». Un esempio di menù eretico? Riso col cavolo rosso, zuppa di ceci o di pere e, come portata principale, ovviamente pesce di lago cucinato secondo ricette ormai estinte. Per finire, un bicchierino di **ippocrasso**, il vino speziato medievale usato come digestivo. «Mentre io mi occuperò di cucinare i piatti, mio fratello intratterrà i commensali raccontando la storia dei catari del Garda e il loro complesso rapporto con il cibo», conclude Maria Cristina Bellelli.

A destra, il “sisam”, cioè pesce di lago con aceto e cipolle. In basso, riso con cavolo rosso



IL FARO DI DESENZANO

BASTA UN'APP PER GENERARE FIDUCIA IN AZIENDA

Grazie a un algoritmo, Be Hippo restituisce un Dynamic Trust Index: in modo continuo, tempestivo e circostanziato, ognuno diventa certificatore relazionale dell'altro

di Luca Pulli

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE STA SUBENDO UNA FORTE SOLLECITAZIONE A DIVENTARE SEMPRE PIÙ HUMAN, PER OFFRIRE RISPOSTE EFFICACI ALLE ESIGENZE DEI SINGOLI E REALIZZARE AMBIENTI DI LAVORO POSITIVI, DINAMICI ED ELASTICI.

Manager e dirigenti sono chiamati a trovare il modo di generare fiducia, la chiave per attirare, conservare e sviluppare i talenti. Ne abbiamo parlato con Gianfranco Minutolo, co-fondatore di Be Hippo, app che costruisce fiducia attraverso una gestione virtuosa delle relazioni interpersonali.

Si parla tantissimo di fiducia e di networking, qual è l'impatto reale su una tipica Pmi italiana?

Sulle persone, sul brand e sul fatturato. Se pensiamo ai fenomeni delle grandi dimissioni e del quiet quitting, è evidente che l'impatto sia minore sulle realtà nelle quali il tema relazionale è curato come una priorità. Dove la fiducia è centrale, si comunica più velocemente, la creatività viene incoraggiata e il maggiore capitale relazionale genera team più efficaci e rapporti virtuosi con tutti gli stakeholder. Fino a non molto tempo fa, il tema relazionale veniva spesso percepito come un aspetto marginale rispetto ai fattori chiave di rendimento, ovvero le hard skills e le infrastrutture. Un errore culturale clamoroso soprattutto per le Pmi che, pedalando a testa bassa su altre priorità, lasciano campo libero alle aziende più grandi, più sensibili e reattive su questo fronte, che riescono così a rastrellare i talenti migliori sul mercato. Attenzione, però: oggi non è il più grande a prevalere sul più piccolo, è il più veloce a

prevalere sul più lento.

Come fa Be Hippo a misurare la fiducia e come la crea?

La fiducia è il frutto di relazioni gestite in modo sano e virtuoso: migliorando le competenze relazionali, si aumenta la capacità di generare fiducia. Be Hippo propone 17 comportamenti fondamentali sui quali si possono esprimere apprezzamenti (Coin), o stimoli di miglioramento (hNudge) nei confronti delle persone con le quali ci relazioniamo ogni giorno. A seguito di qualsiasi interazione, con hNudge e Coin segnaliamo ciò che poteva essere fatto meglio e ciò che invece è stato fatto bene. In modo continuo, tempestivo e circostanziato, ognuno diventa certificatore relazionale dell'altro. L'algoritmo aggrega tutto il traffico in entrata e in uscita di hNudge e Coin su una grande H, che è la fotografia costante del livello di fiducia che le altre persone della nostra rete ripongono in noi (Dynamic Trust Index). I 17 comportamenti sono distribuiti sulle 4 braccia della H, che corrispondono agli aspetti fondamentali della nostra capacità relazionale: empatia, credibilità, efficacia e attitudine.

Quali vantaggi ha un'azienda a introdurre il metodo Be Hippo?

La mancanza di fiducia in un'azienda sottrae energia, favorisce un clima di sospetto e diffidenza, devasta il lavoro di squadra. Risultato? Morale basso, livelli



GIANFRANCO MINUTOLO

di performance scadenti, demotivazione, dimissioni. Con Be Hippo reciprocità, trasparenza e responsabilità si rafforzano nell'invio di ogni singolo hNudge e Coin. Rendendo questa pratica quotidiana, le organizzazioni vengono bonificate dalle incrostazioni

relazionali tossiche, le persone si liberano da molte delle zavorre mentali che le rendono frustrate e infelici e i team comunicano in modo più creativo e produttivo. La nostra proposta non si limita alla vendita di accessi alla app, ma comprende un affiancamento al cliente su un arco di 12 mesi, per garantire migliore assorbimento e padronanza dei comportamenti gestiti da Be Hippo. In Barilla abbiamo avviato il progetto a luglio di quest'anno, coinvolgendo da subito una parte dell'area Finance & administration, e insieme stiamo valutando di estenderne la diffusione geografica - sempre in ambito F&A - a partire da gennaio 2023.

Sono il dipendente di un'azienda che ha deciso di adottare il metodo Be Hippo: come uso la app e che benefici mi dà?

Competenza cognitiva, emozionale e relazionale vengono potenziate in modo tangibile, e migliorando la capacità relazionale alimentiamo tutte le soft skills ad essa collegate, come l'empatia, l'intelligenza emotiva, il pensiero analitico, l'ascolto attivo e il problem solving. Tutte competenze che ci renderanno migliori nella gestione dei conflitti e delle relazioni di team, anche internazionali.



L'autore, Luca Pulli, è leader della cultura dell'innovazione in Rsm



A sinistra: la concept car di Bmw. A destra, un rendering delle colonnine di Mercedes

Soluzioni per sopravvivere all'elettrificazione forzata

Avatar sui finestrini, telecamere che controllano il guidatore, visione quadrangolare: le case automobilistiche non sanno più cosa inventarsi, ora che il motore a scoppio è diventato il nemico pubblico numero uno

di Franco Oppedisano

Alla disperata ricerca del business perduto. Già ora costruire automobili non rende molto, ma i grandi del settore automotive si sono convinti, a ragione, che in futuro renderà ancora meno. Molti colossi rischiano la ghirba perché il combinato disposto tra le novità che, a ragione, interessano poco o nulla gli automobilisti e il cambio di tecnologia che li trasforma in assemblatori di forniture esterne è micidiale. E allora è tutto un fiorire di idee, di possibilità, di investimenti per cercare di recuperare reddito e margini. La prima opportunità poteva essere il car sharing, ma i costruttori premium come Bmw e Mercedes l'hanno già abbandonata vendendo l'attività che ora rimane appannaggio di costruttori asiatici e aziende municipalizzate legate ad aziende mass market come **Renault** e **Stellantis**. Il business del car sharing è complicato, costoso e soprattutto serve più a rimpinguare le vendite che a guadagnare. Già roba vecchia. Ora si punta molto più in alto. **Mercedes** ha annunciato a Las Ve-

gas che marchierà 10 mila colonnine di ricarica entro il 2030. Insomma, venderà energia elettrica come Enel o Eon. In più ha deciso di abbandonare le fasce basse del mercato e manderà in pensione la Classe A e la Classe B. La ricerca di uno spazio nel lusso ha attirato molti costruttori come **Jaguar** che venderà dal 2025 solo auto che costeranno più di 100 mila euro, ma questo è niente se paragonato ad altre idee. Stellantis ha inaugurato una business Unit per vendere i dati che gli arrivano dai vostri veicoli connessi a internet, si è fatta una software house interna che per ora dà più problemi che soddisfazioni, Fca e Renault sognano di sfruttare il metaverso, arrivando persino a ipotizzare prove su strada virtuali. Ma l'idea più originale è arrivata dalle parti di Monaco di Baviera, la sede di **Bmw**. Il noleggio degli accessori. Quello delle auto, a breve e a lungo termine, cominciava a stare stretto e, in fondo, cosa significa passare dalla vendita di un bene alla fornitura di un servizio? Le auto senza motore termico non sono al-

tro che grandi smartphone su quattro ruote. Batterie, un po' di cavi e un po' di lamiera. E tanto software gestito da un accrocchio informatico collegato a internet con il centro dati della casa costruttrice. Qualche anno fa venne svelato il segreto di Pulcinella del settore: se il motore è identico la differenza di cavalli tra una versione e l'altra della stessa auto dipende solo dal settaggio della centralina. Il principio è lo stesso e in Bmw hanno cominciato dai servizi digitali di infotainment per poi passare al volante e dai sedili riscaldati che si possono comprare all'atto dell'acquisto oppure noleggiare al mese con qualche decina di euro. Con un canone mensile si possono noleggiare anche un miglior assetto dell'auto, l'High Beam Assistant che regola i fari dell'auto in presenza di altri veicoli e molto altro. Una tendenza che rischia di far scuola visto che altri la stanno già seguendo. Le quattro ruote sterzanti della Mercedes Eqs possono essere sbloccate con un abbonamento.

Tornando ai semplici sedili riscaldati e immaginando un futuro in cui i finestrini elettrici saranno a noleggio solo un tot di volte al mese oltre il quale bisognerà pagare una fee al costruttore, sorge spontanea una domanda. La casa costruttrice monta le serpentine elettriche nei sedili sperando che il cliente compri l'abbonamento, oppure quest'ultimo, se li usa, li paga, senza saperlo, due volte? Ai posteri l'ardua sentenza, anche se pensiamo di sapere già la risposta.



IL RISTORANTE? È DEMODÉ MEGLIO LA VILLA O L'HOTEL A 5 STELLE

Vip e celeb della Dolce Vita capitolina virano su location esclusive. Da Villa Spalletti Trivelli all'Hotel de la Ville, in attesa dell'opening di Bulgari nella tarda primavera. Tra piatti, shopping e personal stylist

a cura di Monica Setta

NON SI CENA PIÙ AL RISTORANTE OPPURE LO SI FA MENO. È SEMPRE PIÙ DI MODA NEL SALOTTO ROMANO, ORGANIZZARE PRANZI E CENE IN VILLE PRIVATE LONTANE DAI RIFLETTORI.

Sempre al top la maestosa Villa Miani, ma a scalare la classifica ci pensa Villa Spalletti Trivelli, una lussuosa dimora nel cuore della capitale che garantisce, oltre all'ospitalità di qualità e all'ottima cucina, anche una totale riservatezza. Si sussurra che a provare il magico menu siano stati potenti di rango e perfino celeb mondiali del calibro di **Paris Hilton** o **Cameron Diaz**. Perché a Villa Spalletti Trivelli, come spiega il proprietario - conte **Andrea Spalletti Trivelli** - trovandosi a pochi passi dal Quirinale, si può scegliere se cenare soltanto visitando la

dimora, soggiornare oppure concedersi un'esperienza di shopping privato a Roma, in Via Veneto, per vivere le atmosfere della "Dolce Vita".

Ma la vera novità è la presenza di un personal stylist che è a completa disposizione per svelare i segreti del cashmere artigianale made in Umbria. Il conte ha stretto, infatti, una collaborazione con Palazzo Seneca, Relais & Chateaux umbro, e dunque si può provare il pacchetto The Cashmere Experience che prevede un'esperienza "su misura" presso la boutique di Roma di Tasselli. Per chi, invece, vuole fare una gita fuori porta si può fare una visita al borgo umbro e un pranzo presso la Cantina Pomario con degustazione di



vini. O un pranzo privato, come quello organizzato dalla boutique romana di Valentino al ristorante Pierluigi a due passi da Campo dei fiori.

Si va a fare shopping e poi a cena o a pranzo.

Certo, gli eventi capitolini non mancano, anzi sono sempre più gettonati come se nella stagione del post Covid fosse scoppiata la febbre della mondanità. Dove vanno tutti i cosiddetti "vip"? Altro indirizzo top è l'Hotel de la ville della catena by **Rocco Forte** a Trinità dei Monti. **Alessia Marcuzzi**, reduce dal successo di Boomerissima, il suo prime-time su Rai 2, si fa fotografare in relax nel roof top Cielo frequentato da celeb di tutto il mondo.

Il ristorante al chiuso è un'esperienza unica sia per il menu che per l'eleganza della location. Anche qui pranzi e cene super riservate, nessuna conferma sui nomi che sono di prim'ordine. I bene informati sostengono che sono transitati da qui molti ministri del governo della riservatissima **Giorgia Meloni** ma non ci sono tracce.

E il bello è proprio questo: riuscire a vedere gli amici o invitarli a cena in un magico hotel a 5 stelle come se si fosse a casa propria. Per chi vuole alzare ancora il tiro vi anticipo che a Roma sta per aprire Bulgari. Il general manager sarà **Vincenzo Falcone**, uno dei più quotati sul mercato. L'opening è per la tarda primavera ma la lista d'attesa per pranzi o cene è già lunga. È la bellezza del post Covid. Prosit.



DA SINISTRA: PARIS HILTON, CAMERON DIAZ, ROCCO FORTE, ALESSIA MARCUZZI



Sophia Loren

RESTAURANT

FIRENZE

Via dei Brunelleschi, 11

MILANO

Via Cesare Cantù, 3

BARI

NEXT OPENING

sophialorenrestaurant.com



Scarica l'app.

**DIGITAL LEADER
NEL MONDO**

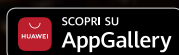
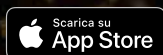


L'app Intesa Sanpaolo Mobile è stata riconosciuta da Forrester*
come l'app bancaria leader nel mondo.

   [intesasampaolo.com](https://www.intesasampaolo.com)

INTESA  SANPAOLO

SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO



* The Forrester Digital Experience Review™: Global Mobile Banking Apps, Q4 2022

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Per operare tramite app è necessario essere titolari dei servizi a distanza della Banca. Per le condizioni contrattuali dei prodotti citati leggi i Fogli Informativi e la Guida ai Servizi disponibili nelle Filiali e sul sito internet www.intesasampaolo.com