

# RIPRESA SANITARIA

La sanità italiana esce ammaccata dalla tempesta del Covid-19. Sono venuti al pettine antichi nodi. Asimmetrie strutturali e territoriali, carenza di specialisti e infermieri, ritardi nella ricerca. Tutte ragioni per ripensare il futuro del settore



## «TORNIAMO A INVESTIRE»

Pierpaolo Sileri a Economy

«Si ritorni alla prevenzione e alle reti di prossimità»

## DIMISSIONI VOLONTARIE, IN ITALIA È FUGA DAL LAVORO

Un'indagine della Fondazione dei Consulenti: «I dimissionari sono soprattutto giovani e del Sud»



### «ECCO L'AUTO DI DOMANI»

Luigi Ksawery Lucà (Toyota)  
e la strada per la mobilità green

### IL CREDITO AL CONSUMO VOLA

Alessandro Borzacca (Cofidis)  
«Ormai superati i nodi burocratici»



### LA SFIDA FONDIRIGENTI

«Così i dirigenti costruiranno un'innovazione sostenibile»

### I CONSIGLI DI PREVINDAI

Come utilizzare al meglio la previdenza complementare

### CROWDFUNDING, OK!

Presto norme più amichevoli e Innexa scende in campo

### MEDIOCREDITO IN AIUTO

Sempre più gettonati gli strumenti della grande banca pubblica

# Credo nella sostenibilità del mio business



## Finanziamento Futuro Sostenibile

Il finanziamento chirografario a medio lungo termine **dedicato alle imprese** che vogliono crescere in un'ottica di sostenibilità per un futuro migliore.

- Durata massima di **10 anni**, compreso eventuale preammortamento fino a 2 anni
- Erogato in **un'unica soluzione** e rimborsabile ratealmente
- **Riduzione dello spread**, rispetto alle condizioni offerte per questa tipologia di operazioni, per l'impresa che si impegna nel raggiungimento di obiettivi ESG (Environmental, Social e Governance), prefissati alla stipula del finanziamento

#TogetherWeMatter

unicredit.it  
848.88.00.77



# UN «MANIFESTO» PER UNA SANITÀ SANA



DI SERGIO LUCIANO

“Legislazione concorrente” è un bel nome, sulla carta. Ma assai meno nella pratica. Le ondate di Covid-19 che hanno cambiato la nostra

vita – ed estinto quella di oltre 153 mila persone – non hanno però nemmeno scalfito uno stato di fatto che palesemente non funziona e che però la politica non osa discutere, per una sorta di congiura del silenzio.

L'inchiesta che *Economy* dedica in questo numero alla sanità italiana, intesa come servizio pubblico ineludibile ma anche come sistema economico cruciale e portante per un Paese civile, conferma che in Italia non esiste un sistema sanitario nazionale, ma ne esistono 21, con asimmetrie, scompensi e disordine organizzativo e funzionale.

È questa situazione il vero male oscuro del sistema, quel particolarismo che da sempre ci impedisce di diventare un “Sistema Paese” competitivo. Ma non se ne esce, perché gli eccellenti – che non sono i più – trovano nel diritto a “far da sé” che l'attuale legislazione gli garantisce la miglior tutela contro la “contaminazione” che potrebbero subire da parte dei deteriori... E dunque il sistema, nel suo insieme, non fa circolare eccellenza ma difende quest'assurda impostazione a silos, che poi determina quell'“emigrazione sanitaria” che da sempre

connota il nostro sistema.

I padri costituenti, affidando all'articolo 5 della Carta il principio del decentramento amministrativo, perseguivano un fine nobile, cioè quello di avvicinare i centri di potere al controllo degli elettori. Ma è esattamente su questo fine nobile che è fiorito un mezzo ignobile: il voto di scambio, che localmente attecchisce dove più si gestisce spesa pubblica, dunque soprattutto sanità, agricoltura e formazione.

La politica, con le sue logiche troppo spesso non meritocratiche, ha penetrato i criteri di selezione del management sanitario. Il tentativo – si direbbe ormai accantonato – di ottimizzare la spesa pubblica con le *spending review* si è per esempio arenato sulla definizione di “costo standard” per gli acquisti, soprattutto nella sanità: non già il “miglior costo” ottenuto da questa o quella centrale d'acquisto in gara, a partita di qualità; ma un “costo medio” tra quelli spuntati nelle varie gare periferiche. Col risultato di disincentivare il perseguimento del prezzo migliore e premiare chi accetta prezzi superiori ai livelli ottimali.

È solo un esempio, se ne potrebbero aggiungere mille. La regia nazionale che avrebbe dovuto riconnettere la programmazione dei “numeri chiusi” nelle facoltà di medicina al piano sanitario nazionale e ai suoi fabbisogni è clamorosamente mancata, e ce ne siamo accorti. Gli sperperi vomitevoli commessi in alcuni quadranti del Paese sulla realizzazione di infrastrutture inutili e ridondanti si sono troppo spesso risolti

in sacrifici ingiusti e pericolosi di spazi e servizi essenziali dove non avrebbero dovuto essere toccati ed anzi semmai potenziati.

L'Italia esce però dal Covid – sperando che il coronavirus non ci infligga colpi di coda – in una bizzarra euforia, tipica di questa stagione del “draghismo”, che avendo riportato un po' di senso nell'azione del governo centrale viene confusa, e colpevolmente narrata, come una specie di età dell'oro. È vero che la sanità italiana funziona anche meglio di quella di altri Paesi, ma i numeri dimostrano che non funziona come dovrebbe e potrebbe. È di queste carenze che dovremmo occuparci, come sistema Paese, non di decantare e magnificare l'efficienza della macchina vaccinale o l'abnegazione del personale sanitario: che avrebbe preferito senza dubbio avere meno complimenti e più rinforzi.

Per non disperdere i tanti stimoli critici che questo biennio ha aggiunto a quando sapevamo già dei problemi sanitari del Paese, occorrerebbe una sorta di “manifesto” per una nuova riforma sanitaria determinata a raddrizzare queste storture. E per quanto il pessimismo della ragione di faccia temere che questa riforma non si farà mai, l'ottimismo della volontà ci impone di provarci. Arrivare a un “manifesto della sanità futura” è l'obiettivo ambizioso ma realistico che da questo numero *Economy* si prefigge, naturalmente non “per scienza infusa” ma attraverso il dialogo costante con le menti e le competenze migliori, e più “partiticamente immuni” del Paese. Buona lettura.

## IL CORSIVO

### LETExPO, 4 GIORNI DI INNOVAZIONE SU LOGISTICA E TRASPORTI SOSTENIBILI

**C**i voleva questo devastante caro-bollette per farci ricordare quanto cruciale sia l'energia per tutte le articolazioni della vita civile. E quanto l'energia sia dipendente dal trasporto, dalla logistica: non basta produrla, ma occorre trasferirla, immagazzinarla, distribuirla. Dunque energia, trasporti e logistica. Il tutto, però, senza dimenticare – per lo stress di questi mesi convulsi – gli obiettivi ecologici per il 2030 e il 205, che ci impongono (per quanto a dirsi oggi ci possa sembrare impossibile) di abbattere le emissioni.

Quindi se l'energia che muove l'industria, i servizi, le merci e le persone ha bisogno di logistica e trasporti, e di una logistica e di trasporti che siano sostenibili, è all'incrocio di queste

dinamiche cruciali per il sistema che si deve collocare l'impegno per il rinnovamento del sistema stesso.

Una grande prova di maturità e di dinamismo in questo senso sarà, dal 16 al 19 marzo prossimo a Veronafiere, la prima edizione di LetExpo – Logistics Eco Transport, il nuovo evento fieristico internazionale su logistica, trasporti e intermodalità sostenibile ideato e organizzato dall'Alis – associazione logistica per l'intermodalità sostenibile – in tandem con Veronafiere.

Con oltre 180 espositori e centinaia di ospiti e relatori per il nutrito programma convegnistico, i quattro giorni di incontri e confronti si dipaneranno attraverso mille occasioni,

opportunità di business, di incontri B2B, di formazione con i principali player del trasporto, dei servizi alla logistica ed e-commerce, della smart mobility e smart cities.

Una fiera di sistema in cui si incontreranno, nel pieno rispetto dei protocolli di sicurezza, tutti i protagonisti dei settori della mobilità, del trasporto, della logistica sostenibile ma anche della formazione, dei servizi e delle professioni. Saranno infatti presenti compagnie armatoriali, società di autotrasporto, imprese ferroviarie, terminalisti, spedizionieri, aziende fornitrici di servizi di trasporto e logistica, case costruttrici, compagnie assicurative, porti, interporti, aeroporti, scuole, Iis, Università, centri di ricerca e l'intera filiera logistica a 360 gradi.

# Marzo 2022



## APPROFONDIMENTI

- 003 EDITORIALE**  
di Sergio Luciano
- 008 TRA ME & TECH**  
di Andrea Granelli
- 010 SARÒ FRANCO**  
Considerazioni impolitiche
- 011 UOMINI&DENARI**  
Dal Vesuvio a Dubai (e oltre)
- 103 ANDAF**  
Attenti ai capi
- 104 INTESA SAN PAOLO**  
Investire bene per proteggersi meglio
- 106 CONFPROFESSIONI**  
Edilizia a rischio lockdown
- 107 PRIVATE BANKER**  
È ora di puntare a Levante
- 108 IL GLOBALISTA**  
Le mani della Cina si allungano
- 108 QUI MIAMI**  
Il marketing fa touch down
- 110 CI PIACE/NON CI PIACE**  
I promossi e i bocciati del mese
- 112 SHORT STORIES**  
Le brevi dell'economia d'impresa

## WORKSHOP

- 055 VENDITA DIRETTA**  
Lo slow shopping... a domicilio



## COVERSTORY

- 013 OLTRE LA PANDEMIA**  
Sanità da curare
- 018 PIERPAOLO SILERI**  
«Ripartiamo dal territorio»
- 020 INTERGRUPPO**  
Una task force per guarire il sistema
- 022 SENIOR ECONOMY NETWORK**  
Attenzione agli over sixties
- 024 NOVARTIS**  
Meno barriere, più collaborazione
- 026 SANOFI**  
L'avanguardia farà la differenza
- 028 GUNA**  
Basso dosaggio, alti valori
- 030 KPMG**  
Pronto soccorso sulle competenze
- 032 FARMAÈ**  
E-commerce, il media del benessere
- 034 FASI**  
Mutualità e solidarietà



## GESTIRE L'IMPRESA

- 037 IMPRESE FAMILIARI**  
Largo ai giovani
- 040 LIUC**  
Di padre in figlio
- 041 SOLDI**  
Così il fintech fa bene alla cassa
- 042 DOMORENTAL**  
Arriva il performance renting
- 044 4.MANAGER**  
Rinascita manageriale
- 048 FEDERMANAGER**  
Attenzione alla bolletta
- 050 FONDIRIGENTI**  
Il futuro è sostenibile
- 053 ASSITECA**  
Attenti agli imprevisti
- 069 TASSONOMIA UE**  
Esg 2.0, ovvero limitiamo i danni
- 072 TOYOTA**  
Il footprint ha un prezzo. Anzi, due
- 074 AUTOMOTIVE**  
L'auto elettrica ci lascerà a piedi?
- 076 TAX BREAK**  
Incentivi a delinquere
- 078 SCIUKER FRAMES**  
La finestra green
- 079 FULLY FUTURE STOP**  
Il rifornimento diventa flessibile



## SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY



# - 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](http://industry4zerofund.com) | [quadriviogroup.com](http://quadriviogroup.com)

Aziende partecipate





**FINANZIARE L'IMPRESA**

- 083 MEDIOCREDITO CENTRALE**  
La tripletta marca la crisi
- 086 FINANZA ALTERNATIVA**  
Il crowdfunding si mette in regola
- 088 AIFI**  
Il venture capital scopre il Belpaese
- 089 AITI**  
Nell'era digitale il cash diventa virtuale



**STORYLEARNING**

- 091 MERCATI**  
La guerra degli smartphone
- 093 SEALENCE**  
C'è un unicorno in quel capannone
- 094 ACEA**  
La multiutility cresce col capitale umano
- 096 LORENZI GROUP**  
Il cantiere si fa accademia



**TALENTI DELLO SVILUPPO**

- 117 FRANCHISING**  
A tutto retail (con l'affiliazione)
- 119 SCALAPAY**  
Buy now, pay later
- 120 PROGETTO IMPRESA**  
Consulenza e incentivi
- 122 DIGITALMANTRA**  
Webinar efficace in 5 step
- 124 BEFED FRANCHISING**  
Il galletto prende il volo
- 126 IMPREFOCUS**  
Nuovi eroi dei nostri tempi
- 128 STUDIO GULLÌ**  
Facilitatori di opportunità
- 129 BIOFED MICRODEFENDER**  
Scacco matto al nemico invisibile



**COMUNICARE L'IMPRESA**

- 133 REBRANDING**  
Bye, bye, brand!
- 136 MARKETING**  
L'isomorfismo demografico
- 138 TIKTOK**  
Si prega di bussare



**VITA DA MANAGER**

- 141 YOLO ECONOMY**  
L'altra faccia del deepworking
- 144 VIAGGI**  
Una vacanza da Oscar alle Bahamas
- 145 MOTORI**  
Troppo bella per essere vera
- 146 REGIMENTAL**  
a cura di Monica Setta

**Economy**

Il mensile dell'economia che cambia

**Direttore responsabile**  
Sergio Luciano

**Vicedirettore**  
Marina Marinetti

**Caporedattore**  
Francesco Condoluci (responsabile  
economygazette.it)

**In redazione**  
Margherita Ceci, Marco Scotti,  
Riccardo Venturi (inviato), Martina  
Zanetti (eventi e segreteria)

**Hanno collaborato**  
Antonio Acunzo, Ugo Bertone, Lara  
Bernardi, Valerio Calcicchio, Marco

Davide Castejon, Giuseppe Corsentino,  
Umberto Elefante, Giovanni Francavilla,  
Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Paolo  
Grisonio, Rosario Maccarrone, Raffaele  
Mazzeo, Marco Onnembo, Franco  
Oppedisano, Saverio Paffumi, Vincenzo  
Petraglia, Monica Setta, Giorgio Vizioli

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

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

**Numero chiuso in redazione il**  
23/02/22

**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  
**Relazioni esterne**  
Monia Manzoni

**Partnership editoriali**  
Aifi; Aiti; Andaf; Assocamerestero;  
Confprofessioni; Federmanager;

Università Liuc; Consiglio nazionale  
dell'Ordine dei consulenti del lavoro

**Per la pubblicità su questa rivista**  
**Oyster s.r.l.** (Concessionaria esclusiva)  
Tel. 02/89767777

**Amministratore unico**  
Domenico Marasco  
**Direttore commerciale**  
Ruggero Marasco

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

**Stampa**  
Stampa Rotolito, S.p.a  
20063 - Cernusco sul Naviglio (MI)

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



## FACCIAMO CRESCERE LE TUE IDEE.

E' un dato di fatto. La nostra **garanzia** e le **soluzioni di credito** che possiamo offrirti accompagnano la tua Impresa in ogni situazione. Con la nostra **solidità** e i servizi di **consulenza pensati per le PMI** pianifichi la tua **crescita** in pieno equilibrio e senza contraccolpi.

**Con noi il tuo business entra nel futuro.**

Scopri come su: [www.confidisistema.com](http://www.confidisistema.com)  
oppure contattaci al  
**Numero Verde 800 777 775**

  
**confidisistema!**  
Vicini di impresa

# Il digitale non è meno reale del reale e va regolato come una nuova realtà



di **Andrea Granelli**

**L**a notizia: «Voglio che i valori che amiamo nell'offline sono rispettati anche online» afferma la presidente della Commissione europea Ursula von

der Leyen nel suo intervento al Web Summit di Lisbona. Le regole che la Commissione Europea vuole affermare con il Digital Services Act e il Digital Markets Act ambiscono ad affrontare, continua von der Leyden, «i danni che avvengono in concreto online: dalla vendita di prodotti non sicuri, alla condivisione dei dati personali di qualcuno senza consenso, alla diffusione di contenuti illegali che incitano all'odio».

Questa visione giuridica apre molte riflessioni non solo sul futuro della rete, ma anche sulle basi stesse della giurisprudenza. Le nuove tecnologie – soprattutto digitali – ampliano lo spazio dell'agire umano rendendo possibili azioni che fino a ieri erano non solo impossibili ma addirittura impensabili. Pensiamo ad esempio al bitcoin o alle nuove frontiere del metaverso. Questa è una caratteristica delle innovazioni potenti, che aprono al nuovo ma anche al problematico. Dobbiamo sempre ricordarci la riflessione di Paul Virilio: ogni innovazione – anche quella più positiva – crea sempre anche nuove catastrofi. Con le parole del filosofo, «inventando la barca, l'uomo ha inventato anche il naufragio». Prima della creazione della barca, cioè, non era possibile e neanche concepibile il naufragio.

In alcuni contesti il digitale rafforza, automatizza, complementa oggetti e processi noti; in altri ne crea di completamente nuovi. Il rischio è però di usare sempre il ragionamento per analogia: considerare cioè il digitale solo una versione impoverita o rafforzata della realtà; qualcosa di analogo separato.

Prendiamo il concetto di copia: possiamo leggere un libro in biblioteca ma copiare quel libro (fotocopiarlo, ricopiarlo) in modo integrale è un atto che viola il diritto di autore. Quando però dal nostro PC consultiamo lo stesso libro (senza scaricarlo) – e lo stesso vale per i film – l'architettura Internet fa sì che il libro venga temporaneamente “copiato” nella memoria del nostro Pc. È evidente che si tratta di nuovo tipo di copia, in questo caso ammissibile, che va contemplata per tutelare le azioni inconsapevoli dei navigatori.

Ciò dipende anche dall'uso ambiguo che si fa della parola vir-

“

**LA DICHIARAZIONE DELLA**

**VON DER LEYEN A LISBONA**

**APRE LA PORTA A UN RADICALE**

**RIPENSAMENTO DELL'APPROCCIO**

**REGOLATORIO ALLA RETE**

tuale, che viene spesso intesa come una dimensione meno reale del reale. Una sorta di immagine che la realtà proietta, come il mito della caverna di Platone. Con sempre maggiore frequenza, però, non solo si fanno online cose impossibili o addirittura inconcepibili offline (ad esempio essere presente contemporaneamente a più eventi che accadono nello stesso momento ma in luoghi diversi) ma eventi o situazioni che accadono unicamente online hanno implicazioni e strascichi anche sulla vita reale.

Il concetto di digital twin spiega bene questa interdipendenza fra le due realtà che sono sempre di più – come la felice espressione “onlife” coniata da Floridi ci ricorda – collegate, interdipendenti e complementari.

Quando però la dimensione digitale – la sua rappresentazione virtualizzata – si discosta troppo dal reale, l'identità esplose. È ad esempio il fenomeno degli hikikomori. Drammatico in Giappone ma presente e in crescita anche in Europa... Si tratta di persone che la vita sociale ha emarginato, reso anonimo e in quindi “insignificanti” per la società che si riscattano online diventando personaggi eroici che combattono con draghi potenti per salvare meravigliose principesse e ottenendo gratificazione artificiale. Da semplice passatempo, diventa i giochi di ruoli (o i metaversi) dentro cui passano sempre più tempo diventano a condizione di vita

Il digitale richiederà, dunque, nel futuro, anche un vocabolario appropriato per definire in modo meno analogico i nuovi contesti d'uso.



## We welcome ideas.

Una novità, una sorpresa, un segno. Oggi PV Agency accoglie tutti i valori di nuove idee, con un'identity che colora di futuro una grande storia di organizzazione eventi. In ogni location e ad ogni ora, l'innovazione è benvenuta. E ben accolta. PV Agency. Eventi, Congressi e Successi. ————— [pvagency.com](http://pvagency.com)



**PV**AGENCY  
WE WELCOME IDEAS



SARÒ FRANCO

## DAL VACCINO ITALIANO ALLA CRISI DELLE

**S**iamo tutti saturi dello spettacolo cui abbiamo assistito per le elezioni del Presidente della Repubblica e anche della giustissima sfuriata di Draghi verso i suoi bellissimi ministri, la politica ci ha saturati, non pensiamo che cambi nel prossimo futuro e allora andiamo oltre e permettiamoci qualche riflessione impolitica. Vorrei cominciare con una prima riflessione sul fallimento del progetto del vaccino italiano. Già in sé l'idea di mettersi a correre per fare un vaccino italiano quando si poteva contare su quelli internazionali mi è sembrata ridicola, ma la cosa è più seria, e grave. In realtà un vaccino che avesse gli stessi effetti di quelli internazionali e come caratteristica distintiva unica quella di essere italiano, non sarebbe servito a nulla. Mentre sarebbe servita una mobilitazione di tutto il sistema italiano per trovare un vaccino che avesse qualcosa di più degli altri: con caratteristiche migliori avremmo potuto esportarlo. Oppure, come sostengono i romantici, avremmo avuto più vaccini disponibili per aiutare i paesi poveri. Il che mi porta a una riflessione sui paesi poveri, per lo più africani. Sono spesso retti da voraci dittatori, con i cui conti

cifrati alle Bahamas si potrebbero comprare i vaccini per tutta la popolazione di cui dicono di occuparsi. Sarebbe bello poter fare due conti, i vaccini non costano molto, i patrimoni di costoro sono colossali, per non parlare di quelli degli uomini più ricchi del mondo – i vari Bezos, Musk, Gates eccetera - che potrebbero comprarne per tutti.

Questa era una considerazione "a margine", che me ne induce però un'altra, più centrale. Abbiamo vissuto la globalizzazione negli ultimi anni con parecchi problemi di adattamento, e se ne discute ancora il senso, con qualcuno che rimpiange la possibilità di isolarsi e ignorare i problemi che comporta. Ma intanto siamo stati investiti da un problema universale, che è la pandemia.

Il Covid è stato qualcosa di più di una manifestazione della globalizzazione, perché riguarda tutto il genere umano. Ci sarebbe stato da aspettarsi che fosse arrivata una risposta altrettanto universale. E invece l'Oms, l'ONU, la FAO e tutti gli altri, hanno dimostrato una totale inutilità. Una tale emergenza per il genere umano avrebbe richiesto una



LA SESSUOLOGA ALESSANDRA GRAZIOTTIN

mobilitazione del genere umano, ovvero qualcuno capace di raccogliere tutte le forze disponibili e fare una mobilitazione universale. Invece tutti sono andati in ordine sparso: Cina e Russia per conto loro, Europa quasi ferma, un Occidente che si è messo a discutere dei brevetti mentre l'umanità soffriva e moriva.

Il Covid è stato una grande lezione di cui ritengo non abbiamo ancora compreso

tutti i significati né tratto tutte le conclusioni. Non dimentichiamoci che le epidemie del passato, compresa la spagnola, erano relativamente piccole, limitate a una porzione del territorio, questa è la prima che ci riguarda tutti, e quindi avrebbe richiesto una risposta universale, direi... religiosa, che non c'è stata. Abbiamo dimostrato tutti la

nostra incapacità di fronte a un problema veramente serio.

E continuando con altre riflessioni impolitiche da un impolitico... E' uscito il primo numero di Oggi diretto da Carlo Verdelli. Un giornale popolare pieno di cose interessanti che si apre con un piccolo saggio della dottoressa Alessandra Graziottin sull'orgasmo femminile. Tra le altre cose la Graziottin conferma quel che sappiamo tutti, cioè che le donne oggi distinguono nettamente il sesso dalla maternità. La maternità è la risposta ad una vocazione naturale e all'amore per il partner, il sesso è un'altra cosa. E anche questo aiuta a capire perché siamo in crisi di nascite, e abbiamo quindi un grosso problema demografico, con i decessi che hanno ormai superato le nascite. Questo problema non si risolve aumentando gli assegni familiari. Io credo

# NASCITE, UN PO' DI CONSIDERAZIONI IMPOLITICHE

che le donne giustamente non vogliono più partorire con dolore, come prescrive la maledizione biblica. Dobbiamo guardare a questa istanza come ad un passaggio di evoluzione dell'umanità, cerchiamo una soluzione scientifica affinché le donne partoriscono senza dolore, anzi con piacere. Una riflessione solo apparentemente leggera perché in realtà punta su un problema serissimo, affine al problema dei vaccini, cioè la necessità di orientare la ricerca scientifica verso i grandi problemi dell'umanità

invece che sullo sviluppo di prodotti che risolvono piccoli problemi di individui.. Questa mentalità minimalista la stiamo vedendo imperversare anche in un altro settore importante. Il bellissimo governo del professor Draghi – che stimo moltissimo e non vorrei avere un altro premier! – ha appena deciso un provvedimento a sostegno dell'industria dell'auto in crisi. Si sovvenziona

così, però, la vendita di auto vecchie, si ipotizza di ritardare il progresso delle auto elettriche, ma sarà un'altra generazione di auto

**LA VERA RIVOLUZIONE DELL'AUTO ARRIVERÀ CON QUELLE A GUIDA AUTONOMA MA NON SIAMO PREPARATI**

a rivoluzionare la nostra società, quella dell'auto a guida autonoma.

Sarebbe necessario nominare un commissario, un Figliuolo dell'automobile, che faccia un piano basato su una visione della società futura. Che tenga conto che magari il Metaverso ci sarà, e quindi dobbiamo

trasformare chi oggi lavora al montaggio delle auto tradizionali, anche elettriche, in persone capaci di dare un contributo economico a una società completamente diversa. Per esempio sostenere in modo economico il passaggio dall'acquisto dell'auto all'affitto della mobilità. Che sarà un'assoluta rivoluzione non priva di contraccolpi problematici, che prevedo particolarmente severi per la Germania. Non ci stiamo affatto preparando a questa rivoluzione: sarebbe il caso che qualcuno ci pensasse.

## IL CORSIVO

### UNICORNI TERAPEUTICI: LA VITA SI CURA CON LA VITA

di **Giuliana Gemelli**



**I** protagonisti di questa breve storia sono una mamma - che ha creato un'associazione, Pier, Pura Energia

d'Amore, dopo avere perduto suo figlio Pier per una grave malattia oncologica - e un grande medico, Maurizio Mascarin, pieno di energie e di umanità che ha creato presso il Cro di Aviano l'Area Giovani e il Presidente della Regione Friuli Venezia Giulia. Pier amava gli unicorni, li considerava creature magiche che accompagnavano i giorni difficili dei suoi ricoveri al Cro di Aviano, dove era assistito con grande umanità ed affetto, ma che erano popolati anche da macchinari asettici, in ambienti freddi e anonimi. La mamma che lo seguiva in ogni istante percepiva le stesse sensazioni di

freddezza ed estraneità e con l'auto di amici e persone della piccola comunità del paese friulano in cui vivevano, ha avuto l'idea di affidare a un gruppo di giovani artisti e fotografi, creativi e generosi, la produzione di immagini che raffigurassero insieme il mondo incantato di Pier e dei suoi unicorni e quello dei fantastici paesaggi del Friuli, il lago dei Tre Comuni, la valle della Farfalle. Un universo pieno di luce che ha animato le fredde stanze della tomografia assiale computerizzata, contribuendo a dare conforto e infondere sentimenti di pace e tranquillità ai pazienti sottoposti agli esami clinici, in atmosfere fino ad allora oscure e silenziose, trasformando l'emozione e il sogno di un bambino in un'emozione collettiva e condivisa. All'inaugurazione dei nuovi paesaggi

della vita ha partecipato il presidente della Regione Massimiliano Fedriga che ha rivolto parole bellissime a tutti coloro che hanno realizzato il progetto P(-i-) er incanto «Di solito - ha detto Fedriga - le istituzioni regionali si presentano all'inaugurazione di un nuovo ospedale, di grandi progetti. ma era importante essere qui oggi per quest'opera virtuosa che racconta di una comunità che si mette a disposizione degli altri e supporta gli sforzi dei sanitari con attenzioni che migliorano la vita delle persone». L'eccellenza nella cura e nell'organizzazione generalmente è unita alla sensibilità e all'umanità, come dimostra una realtà come quella del Cro che ha pochi eguali non solo a livello nazionale. Purtroppo nel mondo della sanità è vero anche il contrario. Chapeau Presidente Fedriga.



## IL **FASI** AUMENTA LE PRESTAZIONI E MANTIENE I CONTRIBUTI INVARIATI PER L' **ANNO 2022**

Odontoiatria infantile, neuropsichiatria infantile, nuovi pacchetti prevenzione, chirurgia robotica e computer assistita, tutele per la non autosufficienza sono alcuni dei **nuovi servizi che si aggiungono ai numerosissimi già garantiti dal Fasi ai propri assistiti.**

Un grande risultato raggiunto **grazie all'ascolto attivo e continuo degli iscritti** e una strategia lungimirante che pone al centro qualità, professionalità e responsabilità nell'utilizzo delle risorse.

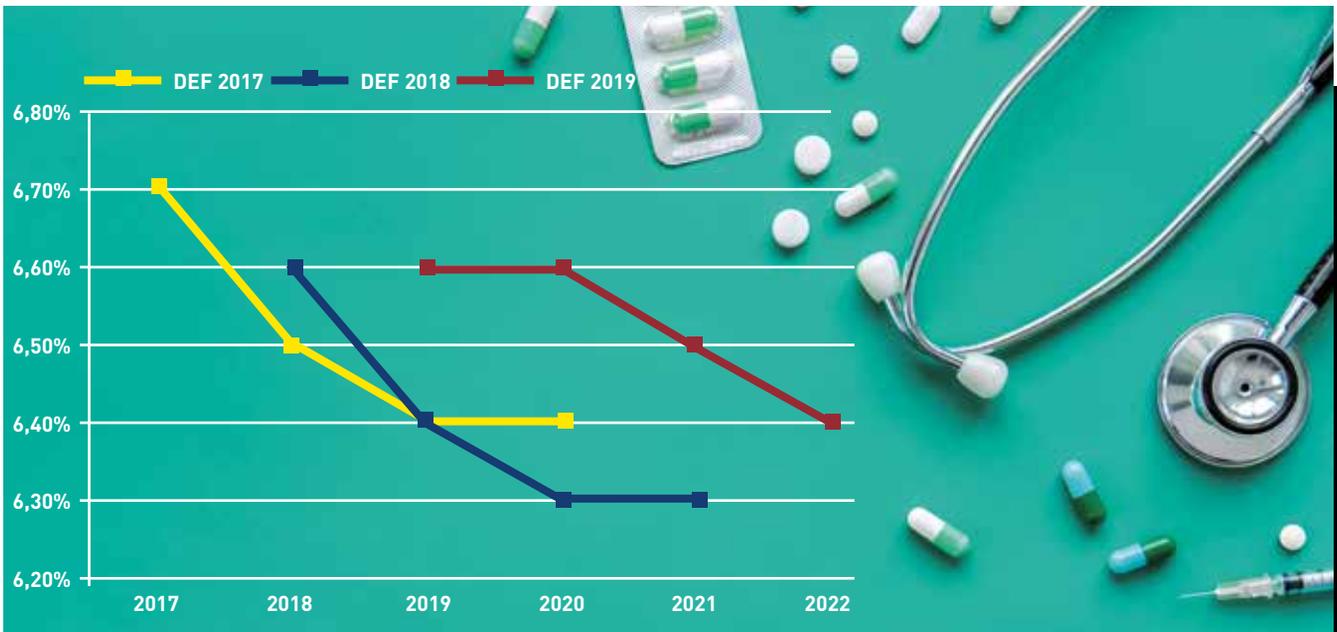


[www.fasi.it](http://www.fasi.it)



# SANITÀ DA CURARE

Definanziamento, burocrazia, stipendi bassi e numero chiuso alle facoltà di Medicina hanno seriamente minato l'efficienza del Servizio sanitario pubblico. Che però sta per rialzare la testa. E non solo grazie al Pnrr



FONTE: FONDAZIONE GIMBE. RAPPORTO SPESA SANITARIA/PIL 2017-2022 SECONDO LE STIME DEI DEF

di Marina Marinetti

**L**a salute, in fondo, pare l'ultimo dei problemi. A partire dal Pnrr, che la relega in sesta posizione, quella finale, con appena 15,63 miliardi di euro a disposizione, addirittura un quarto di quanto destinato a quella transizione ecologica (59,47 miliardi) di cui ci riempiamo la bocca - salvo poi osteggiarla a suon di ricorsi, veti paesaggistici e sindrome Nimby - che peraltro conta su altri 25,4 miliardi (riservati alla mobilità sostenibile). Più della salute valgono inclusione e coesione, con la loro fetta (del Pnrr) da 19,81 miliardi di euro, per non parlare della digitalizzazione, che da sola assorbe 40,32 miliardi di euro, che è ancora più importante, evidentemente, di istruzione e ri-

**LA MISSIONE "SALUTE" È IL BRUTTO ANATROCCOLO DEL PNRR CON APPENA 15,63 MILIARDI DI EURO A DISPOSIZIONE**

cerca, alle quali sono stati destinati 30,88 miliardi.

La lista della spesa insomma, non tiene conto di quel che manca in dispensa. Posti in terapia intensiva, per esempio: stando ai rilievi dell'**Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali** ne abbiamo appena 8,6 ogni 100 mila abitanti, un quarto di quelli che ha la Germania (che ha accolto i nostri malati nelle fasi acute della pandemia). Ma anche medici: è vero, ne abbiamo 4 ogni mille abitanti (la Germania ne ha 4,3), peccato però che la loro età media sia di 59 anni e la **Fimmg**, la Federazione italiana dei medici di medicina generale, abbia già annunciato che da qui ai prossimi anni ne andranno in pensione



**18**  
PIERPAOLO SILERI  
«RIPARTIAMO DALLA PREVENZIONE E DAL PRESIDIO DEL TERRITORIO»



**22**  
SILVER ECONOMY  
ATTENZIONE AGLI OVER SIXTIES



**30**  
KPMG  
PRONTO SOCCORSO SULLE COMPETENZE



**34**  
ASSISTENZA INTEGRATIVA  
MUTUALITÀ E SOLIDARIETÀ NEL SECONDO PILASTRO

35.047 e che quasi un quinto dei medici di famiglia sia pronto ad appendere il camice bianco al chiodo. Senza prospettive di ricambio generazionale, peraltro, grazie al numero chiuso a Medicina e al cosiddetto "imbuto formativo" che impedisce di "sforare quel paio di migliaia di medici di famiglia l'anno che il territorio richiede. Per non parlare degli infermieri: secondo la Federazione nazionale degli ordini delle professioni infermieristiche (Fnopi) ne mancano oltre 63.000, nonostante nel 2020 sia stata l'unica laurea tra quelle sanitarie che ha visto aumentare le domande di quasi l'8% contro una diminuzione delle altre. Poi c'è la questione della spesa farmaceutica, ancora vincolata alla logica del breve periodo e del prezzo, che anziché farci risparmiare paradossalmente porta a sfondare sistematicamente i tetti di spesa. Ma come si è arrivati a questo punto? Ci siamo messi d'impegno, come sempre.

### Questione di budget

Intendiamoci: non è certo colpa del governo Draghi, men che meno del governo Conte bis. «Per nessun Governo nell'ultimo decennio la sanità ha mai rappresentato una priorità politica», sottolinea la fondazione Gimbe nel suo rapporto sul definanziamento del Servizio sanitario nazionale tra il 2010 e il 2019. Dieci anni durante i quali lo "stringere la cinghia", da tampone alla crisi economica - ricordate il 2008? - si è trasformato in una costante irreversibile. «L'analisi dei Def 2017, 2018 e 2019 dimostra che il rapporto spesa sanitaria/Pil nel medio termine viene sempre rivisto al ribasso, documentando sia la tendenza a spostare in avanti le previsioni di crescita eco-



FRANCESCO SAVERIO MENZINI

nomica, sia la precisa intenzione di non rilanciare il finanziamento della sanità pubblica», specifica Gimbe, che ha calcolato «che nel periodo 2010-2019 alla sanità pubblica sono stati sottratti oltre 37 miliardi di euro, di cui circa 25 tra il

**TRA IL 2010 E IL 2019 ALLA SANITÀ PUBBLICA SONO STATI SOTTRATTI 37 MILIARDI DI EURO, DI CUI 25 DALLE VARIE MANOVRE FINANZIARIE**

2010 e il 2015, in conseguenza di "tagli" previsti da varie manovre finanziarie e oltre 12 miliardi tra il 2015 e il 2019 in conseguenza del "definanziamento" che ha assegnato meno risorse al Ssn rispetto ai livelli programmati, per l'attuazione degli obiettivi di finanza pubblica».

Insomma, giusto in tempo per arrivare alla pandemia, nel 2019, con una spesa pro-capite al di sotto della media Ocse (e altri 15 Paesi europei che investivano di più), un rapporto tra spesa sanitaria



## **SULLA SPESA FARMACEUTICA SERVONO REGOLE CHIARE IN GRADO DI SUPERARE LA LOGICA DEI "SILOS"**

(inclusa quella privata, che è il 26% circa del totale) e Pil del 9% (rispetto al 12% di Francia e Germania e 18% degli Usa) e con appena 8,5 posti di terapia intensiva ogni 100.000 abitanti per un totale di 5090 posti, mentre la Germania ne aveva 28.031, cioè quattro volte tanto: 34 posti letto ogni 100.000 abitanti. Siamo al 19° posto su 23 Paesi europei, e non solo per una mera questione di budget. «Se guardiamo al Ssn come ad un paziente, il suo stato di salute è gravemente compromesso da quattro patologie: definanziamento pubblico, ampliamento del "paniere" dei nuovi Livelli Essenziali di Assistenza (Lea), sprechi e inefficienze, espansione incontrollata del secondo pilastro», afferma l'Osservatorio della fondazione Gimbe. Che mette la ciliegina sulla torta: «L'avvento di Covid-19 ha trovato dunque un Ssn totalmente impreparato alla gestione di una pandemia, fortemente condizionato da 21 differenti sistemi sanitari e da una non sempre leale collaborazione Stato-Regioni - per i quali la sanità rappresenta dal 2001 materia di legislazione concorrente, ndr - e indebolito dall'imponente definanziamento già ampiamente denunciato dalla Fondazione Gimbe».

	2018	2019	2020	2021	2022
Spesa sanitaria (milioni di €)	115.410	118.061	119.953	121.358	123.052
Spesa sanitaria (% Pil)	6,6%	6,60%	6,60%	6,50%	6,40%
Tasso di variazione in %	1,6%	2,30%	1,60%	1,20%	1,40%

Spesa sanitaria (milioni di €)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DEF 2017	114.138	115.068	116.105	118.570	-	-
DEF 2018	-	115.818	116.382	118.572	120.894	-
DEF 2019	-	-	118.061	119.953	121.358	123.052
Spesa sanitaria (% Pil)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DEF 2017	6,70%	6,50%	6,40%	6,40%	-	-
DEF 2018	-	6,60%	6,40%	6,30%	6,30%	-
DEF 2019	-	-	6,60%	6,60%	6,50%	6,40%
Tasso di variazione in %	2017	2018	2019	2020	2021	2022
DEF 2017	1,40%	0,80%	0,90%	2,10%	-	-
DEF 2018	-	2,00%	0,50%	1,90%	2,00%	-
DEF 2019	-	-	2,30%	1,60%	1,20%	1,40%

FONTE: FONDAZIONE GIMBE

### Problem solving fai-da-te

«Abbiamo un Sistema sanitario nazionale che comparato con gli altri Paesi è molto buono», spiega a *Economy* **Luca Foresti**, ceo del **Centro Medico Santagostino** e ideatore della app Immuni, nonché uno dei commentatori più autorevoli e apprezzati per la visione a 360 gradi del sistema. «È stato generato, però, in anni in cui i bisogni tecnologici e l'organizzazione erano completamente diversi e non è stato aggiornato a quel che è successo nel frattempo». Per esempio l'invecchiamento della popolazione: «Conti alla mano e a parità di modello, significa aggiungere almeno tra i 2,5 miliardi e i 4 miliardi all'anno di spesa corrente - che dal 2008 al 2019 è rimasta pressoché invariata, ndr - in più. La pianificazione della spesa corrente post-investimenti Pnrr invece va verso una tenuta o addirittura una diminuzione della spesa corrente in rapporto al Pil».

Oltre al danno (economico), la beffa: «è il paziente stesso, abbandonato dal sistema pubblico, a doversi occupare di individuare l'erogatore dei singoli servizi, di prenotarli e di seguire il proprio percorso clinico». Senza contare le liste d'attesa con tempi che fanno apparire i Livelli essenziali di assistenza quantomeno fantasmiosi. Così il cosiddetto *out of pocket*, ovvero i servizi privati pagati di tasca

propria, è arrivato a rappresentare - secondo il **Cergas** (Centro di ricerche sulla gestione dell'assistenza sanitaria e sociale) di **Sda Bocconi** - il 23% della spesa sanitaria pro-capite in Italia, mentre la spesa privata intermediata, cioè effettuata attraverso fondi sanitari, società di mutuo soccorso e assicurazioni, è solo il 3% circa. «Nel nostro Paese la sanità integrativa ha ancora una quota marginale», sottolinea Foresti «e quindi il secondo pilastro non è ancora la soluzione».

Pubblico e privato, poi, non parlano fra loro: «Il Ssn non ci chiede i dati dei pazienti e viceversa i medici del settore pri-

vato non vede le cartelle sanitarie degli assistiti. È un'assurdità. In tutto il mondo i sistemi sanitari hanno una componente pubblica e una privata e i dati sono condivisi. In Italia, invece, il pubblico fa finto che il privato non esista», dice Foresti.

### AAA operatori cercansi

Poi c'è il tema - tutt'altro che secondario - del capitale umano: in Italia ci sono 4 medici e 6,7 infermieri ogni 1.000 residenti. «La demografica dei professionisti sanitari è già scritta», sottolinea Foresti: «l'età media dei medici di medicina generale è di 59 anni, ne andranno in pensione una marea e non ne entreranno in numero sufficiente, e anzi con l'invecchiamento della popolazione il numero dovrebbe crescere». Secondo le stime, 1,5 milioni di italiani sono già senza il medico di fiducia e 35 mila andranno in pensione entro il 2027. Insomma: 15 milioni gli italiani potrebbero restare senza medico di base entro 6 anni. «Eppure», prosegue Foresti, «il concetto, sballato, del numero chiuso a **Medicina**, fa sì arrivino sempre meno persone. Dopo aver accreditato le università e gli ospedali, bisognerebbe lasciare a ogni singola istituzione la decisione sui

## IL VALORE DEI GENERICI

L'Europa è il maggior produttore al mondo di farmaci generici: copre addirittura il 75% del mercato globale. «Germania e l'Italia sono al primo posto con strutture produttive differenti (grandi imprese per la prima, imprese di dimensioni minori ma altamente flessibili per la seconda) che tuttavia sperimentano tassi di crescita simili», spiega a *Economy* Lucio Poma,

capo economista di Nomisma, che cura Eguaglia, l'Osservatorio sul sistema dei farmaci generici in Italia. «In Italia, la produzione dei farmaci generici ha registrato un incessante aumento che ha spinto il valore della produzione dai 2,9 miliardi del 2014 ai 4,3 miliardi del 2019 con un tasso di crescita medio annuo dell'8%. Dinamica che ha riversato i suoi effetti positivi sull'occupazione

che è cresciuta dai 6.500 dipendenti del 2014 agli 8.600 del 2019. I prezzi dei farmaci generici sono in continua discesa, facendo risparmiare notevoli risorse economiche al sistema sanitario nazionale, ma erodendo le marginalità delle imprese produttrici che hanno visto decrescere la percentuale del risultato operativo sui ricavi, dal 6,0% del 2017 al 5,3% del 2019».

numeri di posti che vuole aprire, compatibili quindi con la propria dotazione di spazi, docenti e di domanda per quei posti». Il cambio del meccanismo di selezione dei candidati ai corsi di laurea a numero chiuso, tra i quali Medicina, già a partire dal 2022 e in modo più deciso dal 2023 previsto dalla **Commissione Istruzione** della Camera a metà febbraio garantirà sì un aumento del numero delle ammissioni ai corsi a Medicina, ma solo del 10%, che dovrebbero passare da 14.500 a oltre 15mila già dal prossimo anno. Quanto al test, ci saranno meno cultura generale e più materie tecniche.

Anche gli infermieri scarseggiano: il loro numero è nettamente inferiore alla media europea e oggi ne mancano più di 60 mila, quasi 27 mila al nord, circa 13 mila al centro e 23.500 al sud e nelle isole. Servirebbe 1 infermiere ogni 6 pazienti, la media è 1 ogni 9,5 pazienti, con punte locali di 1 ogni 17-18 assistiti. «Il rapporto con il numero di medici» aggiunge Foresti «è di 1:1, mentre nella maggior parte dei Paesi Ocse è di 1:4. Il fatto è che li paghiamo poco e li utilizziamo male. Bisognerebbe invece creare dei team con una suddivisione dei compiti maggiormente spostata dal lato medico a quello delle professioni

sanitarie, come tra oculista e ortottista, o tra fisiatra e fisioterapista. Oggi invece tutto viene fatto dal medico, che dovrebbe solo organizzare, coordinare e occuparsi delle diagnosi complesse. Invece, in scarsità di risorse umane, facciamo come i capponi di Renzo». Per fortuna che c'è il Pnrr, con il potenziamento e la creazione di strutture e presidi territoriali, il rafforzamento dell'assistenza domiciliare (per raggiungere però solo il 10 % degli over 5), la telemedicina... O no? «Il Servizio sanitario nazionale andrà sempre più verso la cura dei malati e l'abbandono dei sani. E il Pnrr non ci salverà: sono solo soldi a investimento, mentre la sanità ha bisogno di spesa corrente. Abbiamo 5 anni per diventare superefficienti, perché poi ci taglieranno i viveri. Ma sappiamo benissimo che questa logica, nel sistema italiano, non funziona».

#### Facciamo bene i conti

Con un sistema sanitario sbilanciato sempre di più verso la cura dei malati, il valore - non solo economico - della prevenzione aumenta esponenzialmente. «La diagnostica in vitro influenza circa il 70% di tutto il processo decisionale clinico, ma rappresenta oggi solamente circa l'1,2%4



LUCA FORESTI

della spesa sanitaria complessiva in Italia», spiega a *Economy* **Francesco Saverio Mennini**, professore di Economia sanitaria, nonché direttore dell'**Eehta Ceis** dell'Università degli studi di Roma Tor Vergata. Per tradurre il valore di una tecnologia sanitaria in elemento economico, lo strumento è quello dell'Health technology assessment (**Hta**): «Grazie all'Hta riusciamo portare dinanzi al decisore evidenze in maniera tale che sia in grado di adottare tutti i provvedimenti del caso»,

## Piani welfare “a misura d'uomo” una nuova sfida per le aziende

di **Francesco Bruno\***

«**L**e imprese ottengono risultati migliori quando sono consapevoli del loro ruolo all'interno della società e agiscono nell'interesse dei loro dipendenti, clienti, comunità e azionisti»: è questo uno dei passaggi-chiave della lettera che Larry Fink, amministratore delegato di

Blackrock, ha di recente indirizzato ai ceodi tutto il mondo. Una conferma ulteriore della crescente importanza della “S” di “Societal” all'interno dei criteri Esg, dove spesso il focus è quasi esclusivamente sulla pur fondamentale e urgente “E” di “Environmental”. In quest'ottica, uno dei più im-

portanti insegnamenti appresi negli ultimi due anni riguarda la centralità delle persone. In uno scenario ancora caratterizzato dall'incertezza, la salute e il benessere della forza lavoro rappresentano un asset strategico e sempre più centrale per le imprese, che devono saper valutare

*un approccio integrato volto all'ottimizzazione dei parametri della Workforce Health.*

*Diversi studi dimostrano infatti come azioni concrete in tale direzione trovino immediato riscontro in un minore impatto del ricorso alle cure mediche, con un conseguente effetto positivo sulla valutazione dell'asset aziendale primario: le persone. Valutazione che deve basarsi su metriche in grado di misurare parametri come assenteismo, produttività, capacità di at-*



## ABBIAMO 5 ANNI PER DIVENTARE SUPEREFFICIENTI, PERCHÉ POI CI TAGLIERANNO I VIVERI

chiarisce Mennini. «L'hta si concentra specificamente sul valore aggiunto di una tecnologia sanitaria rispetto ad altre tecnologie in termini di efficacia sicurezza ma anche di sostenibilità economico organizzativa». Vale anche per la spesa farmaceutica, gravata dal sistema dei tetti di spesa che, sottolinea Mennini «venne adottato perché la spesa farmaceutica era fuori controllo, ma dopo due anni si sarebbe dovuto abbandonare». E invece è ancora la regola. «Sulla spesa farmaceuti-

ca servono regole chiare e condivise, che siano in grado di coniugare gli aspetti differenti che caratterizzano la sanità e che superino la logica dei "silos". I tempi sono maturi: il sistema deve dotarsi di una visione che superi la mera logica del breve periodo e del prezzo, guardando alle sfide che lo attendono nel medio e lungo termine.

È necessaria una revisione importante del meccanismo dei tetti. La ripartizione regionale del finanziamento annuale non dovrebbe determinarsi attraverso una suddivisione a priori dello stanziamento, bensì attraverso un meccanismo di rimborso della spesa effettivamente sostenuta, in analogia con quanto già oggi effettuato nel caso dei farmaci innovativi. Questo approccio risolverebbe diverse criticità: inappropriata di tetti di convenzionata e acquisti diretti identici in tutte le regioni, notevole semplificazione nella gestione economica dei farmaci in caso di mobilità inter-regionale di pazienti, semplice riconoscimento di fattori che possono concorrere ad un'inattesa evoluzione della spesa farmaceutica», conclude Mennini. «Se oggi avessimo il tetto dell'assistenza farmaceutica complessivamente fissato nel 2008 del 16,4%

(14% territoriale più 2,4% ospedaliera), anziché l'attuale 14,85%, lo sfondamento certificato dall'Aifa nel 2020 di 1,2 miliardi di euro si trasformerebbe in un avanzo rispetto al finanziamento di circa 640 milioni di euro. E quand'anche considerassimo una spesa farmaceutica comprensiva dei farmaci innovativi che accedono ai fondi farmaci innovativi (pur senza incrementare parallelamente il finanziamento di 500 + 500 milioni di euro), lo sfondamento sarebbe pari a un importo simbolico di circa 71 milioni di euro, ben distante dagli sfondamenti di spesa osservati negli ultimi anni».

Intanto, a proposito di farmaci innovativi, forse più per amore della burocrazia che del portafogli si mettono in piedi procedure ingarbugliate come quella per il **Paxlovid** di **Pfizer**, che va assunto entro tre, massimo cinque giorni dalla comparsa dei sintomi, dopodiché diventa inutile. Peccato che ci vogliano due giorni per avere l'esito del tampone, dopodiché bisogna riuscire a farselo prescrivere dal medico di base - ammesso di riuscire a ottenere udienza in tempo utile - il quale dovrà a sua volta contattare il reparto di malattie infettive dell'ospedale, che può (finalmente) prescrivere e somministrare il farmaco.



L'AUTORE, FRANCESCO BRUNO

trarre talenti e mantenerli in organico: valori fondamentali per sostenere le politiche di

sostenibilità interna. L'effetto di queste buone pratiche è positivo sia per l'azienda che per i lavoratori, per i quali è oggi sempre più importante lavorare in realtà che tengano in primo piano politiche di health e well-being. Lo dichiara il 61% degli intervistati nel nuovo report *Health on Demand: i benefit che i dipendenti vogliono di Mercer Marsh Benefits*. Il 49% di essi preferisce operare là dove il datore di lavoro si prende cura della salute e del benessere finanziario di

tutti i propri dipendenti, mentre il 36% guarda con favore alle organizzazioni che tengano nella dovuta considerazione tematiche di equità sociale e di protezione dell'ambiente. Le aziende lungimiranti hanno dato dimostrazione di comprendere in maniera concreta il legame tra benessere, esperienza dei dipendenti e prestazioni aziendali complessive. Mettere al centro le persone" non deve quindi più essere solamente una dichiarazione di intenti, ma

un impegno reale e foriero di un vero e proprio cambio di paradigma. Ripensare il proprio welfare aziendale come frutto di una visione olistica del benessere delle proprie persone, modellandolo sulle necessità del singolo e offrendo alla forza lavoro dei piani di benefit così disegnati potrà fare la differenza e creare un vantaggio competitivo negli anni a venire.

**\*Head of Employee Health & Benefits, Marsh Italia**

## «RIPARTIAMO DA PREVENZIONE E RETI DI PROSSIMITÀ»

Il sottosegretario Pierpaolo Sileri racconta i due anni passati al Ministero della Salute a gestire l'emergenza: «La pandemia ha riaperto il faro sulla necessità di investire nella sanità pubblica. Usiamo bene i fondi Pnrr»

di Francesco Condoluci

**CI TIENE A DEFINIRSI UN CHIRURGO PRESTATO "PRO TEMPORE" ALLA POLITICA E SI PROFESSA "FELICE" ALL'IDEA DI TORNARE UN GIORNO IN SALA OPERATORIA. IN EFFETTI, PIERPAOLO SILERI - 49 ANNI, ROMANO, ELETTO IN SENATO PER LA PRIMA VOLTA NEL 2018 IN QUOTA M5S - DEL POLITICO DI PROFESSIONE HA DAVVERO POCO.**

Di certo non la tendenza a rifugiarsi nel "politichese" per sfuggire alle responsabilità, come tanti suoi colleghi. Lui, da uomo di governo, in questi due anni di pandemia, ci ha sempre messo la faccia.

**Viceministro alla Salute prima con Conte, sottosegretario oggi con Draghi. Due governi diversi, stesso ministro, Roberto Speranza. Trovi le differenze.**

Nell'impegno a contrastare l'emergenza sanitaria non c'è stata soluzione di continuità. Se vi sono state differenze, sono unicamente relative alle diverse fasi della pandemia che i due governi si sono trovati ad affrontare. Aver mantenuto stabilità dell'azione di governo, almeno nell'ambito del Ministero della Salute, è stato sicuramente positivo per non rischiare di incorrere in battute d'arresto nella strategia di contrasto al virus.

**La trasferta a Wuhan a febbraio 2020. Il Covid. L'approccio iniziale da "tecnico". Le minacce subite. Poi le prese di posizione plateali contro i no-vax di questi mesi. Quanto l'ha cambiato la pandemia?**

Penso abbia impartito grandi lezioni a tutti. La prima cosa che abbiamo imparato è che tutto ciò che fino a due anni fa poteva apparire scon-

tato nello scorrere delle nostre vite - lavoro, scuola, vacanze, viaggi - non lo era. In questi anni ho cercato di portare la mia competenza di tecnico della sanità per contribuire ad orientare le scelte di salute pubblica, con l'obiettivo di preservare e migliorare un sistema sanitario che, forse non lo ricordiamo mai abbastanza, è uno dei più importanti patrimoni che le generazioni precedenti ci hanno lasciato. E che forse da oggi non daremo più per scontato

**Ora sono due anni esatti dallo scoppio della pandemia. I libri di storia in futuro scriveranno di "un prima" e un "dopo Covid"...**

La pandemia è certamente un evento epocale, ad ogni livello: una tragedia collettiva che ci ha fatto riscoprire, pur-

troppo al costo di tante morti, valori di civismo e di coesione sociale che pensavamo da tempo sopiti. La risposta degli italiani alla pandemia, prima con la disciplinata adesione al lockdown ed alle misure di contenimento, poi con il successo della campagna vaccinale, ci ha confermato che la

nostra comunità si riconosce profondamente nei valori di solidarietà e giustizia che animano la nostra Costituzione. Da chirurgo prestato "pro tempore" alla politica, penso che la pandemia ci abbia fatto riscoprire l'importanza del senso di responsabilità e di bene comune attorno a cui



la politica, quella alta, quella che ascolta le domande, riconosce le difficoltà e trova la migliore sintesi possibile, sa ricompattarsi. La pandemia ha anche riaperto un faro sul ruolo della ricerca clinica, sul valore della comunità scientifica e della collaborazione internazionale, nonché sulla necessità di tornare a investire sulla salute pubblica partendo dalla prevenzione e dalla prossimità dell'assistenza.

### **A proposito di comunità scientifica, come giudica l'atteggiamento dei virologi sui media? Si poteva fare meglio?**

Be' forse c'è stato un eccesso di presenza mediatica, frutto però di una domanda pressante di informazione che ha generato una discreta "infodemia", come è stato evidenziato. Spesso, inoltre, la voce degli esperti si è dovuta imporre prepotentemente su quella di personaggi di dubbia credibilità che proponevano teorie strampalate e ai quali sono convinto che non si doveva attribuire così tanta attenzione. Tuttavia, penso che i cittadini abbiano avuto la possibilità, grazie al sistema informativo nel suo complesso e

alle fonti autorevoli, di farsi una idea corretta della situazione e di poter assumere decisioni informate: sulle misure di distanziamento, per esempio, o sulla vaccinazione.

### **In che fase dell'emergenza ci troviamo?**

In una fase di transizione, fuori dal picco acuto della pandemia. La variante dominante, Omicron, è altamente trasmissiva ma sembra causare meno casi sintomatici, grazie anche all'elevata copertura vaccinale della popolazione: siamo ormai oltre il 90% della popolazione vaccinata con doppia dose e i due terzi hanno fatto anche la dose di richiamo.

Non è ancora il momento di abbassare la guardia, ma possiamo guardare con fiducia ad un futuro ormai non così lontano nel quale il Covid-19 sarà gestibile in modalità ordinaria, come oggi avviene per altre affezioni respiratorie stagionali, per esempio l'influenza.

### **Lei sostiene che il green pass deve continuare ad esserci. Ma delle accuse di attentato ai diritti della persona che dice? Qualche discriminazione in effetti c'è...**

Al contrario, io credo che il green pass abbia evitato chiusure, ed è stata una misura che nel secondo semestre 2021 ha contribuito a tenerci largamente al riparo dall'ondata della variante Delta che ha colpito duramente altre nazioni come Germania e Regno Unito. In una fase nella quale, per l'elevata circolazione del virus, alcune attività o servizi risultavano a rischio di causare un aumento dei contagi, si è richiesto il requisito della vaccinazione o della negatività al tampone, allo stesso modo in cui per poter guidare l'automobile si richiede la patente, ovvero un "pass" che attesta la conoscenza delle regole del codice della strada e l'aver svolto lezioni di guida: non è una garanzia assoluta che non si causeranno incidenti, ma di certo li riduce notevolmente. E così il green pass non azzerava il rischio che ci si possa infettare

e trasmettere il virus andando al ristorante o allo stadio, ma lo riduce notevolmente e consente lo svolgimento di queste attività con un accettabile grado di sicurezza.

### **E i vaccini? Sono il nuovo soft power?**

Sono lo strumento che ci sta consentendo di superare l'emergenza pandemica, e tale devono rimanere: un'arma da usare contro il virus e non come leva geopolitica. Ma dalla pandemia o se ne esce tutti o ci rimanimmo tutti dentro: ecco perché occorre fare di più per raggiungere l'obiettivo fissato dall'Oms, il 70% della popolazione mondiale vaccinata entro il 30 giugno. Aggiungerei anche che la gestione centralizzata europea degli acquisti dei vaccini e dei farmaci antivirali, insieme alla messa in campo del programma Next Generation Eu, ha rivitalizzato e dato nuovo slancio al processo di integrazione europea: anche questo è un patrimonio positivo che ci rimane dopo la tragedia di questi due anni.

### **Il Pnrr però ha destinato alla salute meno soldi rispetto a tutte le altre missioni...**

In questi anni siamo riusciti ad invertire il trend di sottofinanziamento della Sanità. Nel 2019 la dotazione complessiva del Ssn ammontava a 114 miliardi: la legge di bilancio 2022 ha elevato questa dotazione a 124 mld, con un ulteriore incremento a 126 nel 2023 e a 128 nel 2024. Indietro non si torna. Per quanto riguarda il Pnrr, non starei a guardare quanti soldi sono stati dati alla sanità piuttosto che ad altri pilastri. Oggi i soldi ci sono, e la nostra priorità deve essere quella di spenderli bene, per lasciare ai nostri figli una sanità migliore di quella che abbiamo ricevuto dai nostri genitori.

### **Usciremo mai del tutto dalla pandemia?**

Questo è certo, ce lo insegna la storia. Il Covid entrerà nei libri di medicina e la pandemia volgerà presto verso l'endemia: dall'emergenza passeremo alla convivenza.

“

**IL GREEN PASS?  
È UN REQUISITO,  
COME LA PATENTE.  
CHE NON  
GARANTISCE  
ZERO INCIDENTI  
MA LI RIDUCE  
NOTEVOLMENTE**

# Una task force politica per guarire il sistema

**In Parlamento è nato l'Intergruppo sull'emergenza sanitaria e la ripresa: il presidente Paolo Tiramani spiega a Economy gli obiettivi e la strategia a cui punta l'organismo formato da deputati e senatori**

di Francesco Condoluci

**UN ORGANISMO PARLAMENTARE CHE SI PROPONE DI FARE DA "INTERFACCIA" TRA LE CAMERE, LE REGIONI E GLI OPERATORI DELLA SANITÀ. NELLA STAGIONE CRUCIALE CHE VEDE L'ITALIA IMPEGNATA A SPENDERE I FONDI DEL PNRR, È CON QUESTA-PREMESSA CHE, MENO DI UN MESE FA,**

è nato in Parlamento l'Intergruppo sull'emergenza sanitaria e la ripresa del Paese. Un'iniziativa ideata da Paolo Tiramani, deputato della Lega e presidente del nuovo organismo che, appena costituito, ha già raccolto una cinquantina di adesioni tra deputati e senatori di tutti gli orientamenti politici. «Siamo partiti da una considerazione – spiega Tiramani – la situazione pandemica ha portato al collasso il Sistema sanitario nazionale. Per fronteggiare l'emergenza, si è dovuti attingere a personale privato e dipendenti di strutture socioassistenziali svuotando quello che era un bacino naturale. Ora l'emergenza sta finendo e bisogna riprogrammare anche tutte le altre attività che in questi mesi sono state parzialmente sospese, come le visite routinarie e specialistiche».

## Prossimi step in programma?

A breve andremo a formare il comitato scientifico, per il quale abbiamo già ricevuto

to parecchie adesioni da parte di soggetti pubblici. Il nostro principale obiettivo è diventare un punto di riferimento, una sorta di "interfaccia" per le Regioni, in grado di offrire un aiuto concreto sia nell'implementazione del Pnrr che nell'analisi e nella risoluzione delle criticità presenti in ambito sanitario nelle strutture e sui territori.

## Quali i punti di caduta sul piano normativo?

Ad esempio, un supporto fattivo alle Commissioni parlamentari Sanità sulle leggi-quadro che poi devono essere declinate dalle Regioni.

## Di sicuro il lavoro non vi mancherà... sulla sanità il Covid ha avuto un effetto-luminol, portando alla luce le macchie pregresse...

È vero. L'immagine che ci ha restituito la pandemia è quella di una sanità sbilanciata, con intere specialità completamente scoperte o quasi. Penso all'emergenza-urgenza, cioè al pronto soccorso, ma anche all'ortopedia, l'anestesia. Il problema di base è lo sbilanciamento tra i medici pensionandi, i vuoti da riempire e le scuole di specializzazione. Sulla stabilizzazione di medici e operatori sanitari, nell'ultima Legge di Bilancio il governo ha apportato delle correzioni, ma per vedere il trend invertito ci vorranno



L'ON. PAOLO TIRAMANI PRESIEDE L'INTERGRUPPO SULLA SANITÀ

“

**IL NOSTRO  
OBIETTIVO  
È DIVENTARE  
L'INTERFACCIA  
DI RIFERIMENTO  
PER LE REGIONI**

almeno quattro anni. E nel frattempo bisognerà recuperare quei medici che, per colpa della Legge Madia, non possono lavorare perché pensionandi o perché hanno intrapreso un percorso diverso da quello pubblico, e affidarsi sempre di più alle esternalizzazioni o ad altre forme contrattuali.

## È la carenza di personale il problema principale del Ssn?

Guardi, io sono sindaco in un comune piemontese dove c'è una struttura ospedaliera

e nel pronto soccorso, a parte il responsabile, non c'è nessun altro medico. Per colmare questo deficit bisogna rivolgersi a società esterne. Lo stesso succede per la ginecologia. Devono prendere medici da altre regioni d'Italia e farli arrivare nella nostra città. Applichi questo stesso gap a buona parte del territorio nazionale e si farà un'idea dell'entità del problema.

**Anche sulle attrezzature tecnologiche non siamo messi benissimo...**

Siamo indietro anni luce. Sulla telemedicina

abbiamo investito pochissimo. E se il Pnrr prevede l'acquisto di 3.133 nuove grandi apparecchiature – tra cui Tac e risonanze magnetiche – vuol dire che queste oggi mancano o non funzionano. Quindi anche qui, ben vengano le convenzioni con privati che possono sopperire alle lacune.

**Lei, dunque, è un fautore convinto del modello misto pubblico-privato.**

Sì, perché ha dimostrato di funzionare dapprima in Lombardia, per poi estendersi in altre regioni anche di colore politico diver-

so, come in Toscana, Veneto, Liguria e, in ultimo, anche al Piemonte.

**Salute priorità per tutti ma il Pnrr le ha destinato la dotazione più esigua tra tutte le missioni. Non è un'incongruenza?**

Evidentemente pensiamo di investire poco in tecnologia. Il Pnrr, del resto, non può essere speso per la parte di formazione del personale. Ecco perché io ribadisco che va perseguita la strada dell'integrazione pubblico-privato. E serve una riforma strutturale. L'Intergruppo lavorerà anche su questo.



## PARTNERSHIP PUBBLICO-PRIVATO IN SANITÀ: LA GRANDE SFIDA

di Ugo Luigi Aparo - Referente Sanitario Medical Line

La pandemia da Covid-19 ha confermato la robustezza del sistema sanità italiano, capace di rispondere in maniera encomiabile a una prova estremamente difficile, ma ha anche evidenziato che esistono, innegabilmente, importanti criticità: dalla digitalizzazione alla medicina del territorio, dalla carenza di posti letto ospedalieri ai fondi inadeguati, alla mancanza di personale specializzato. Le lezioni impartite dalla pandemia devono costituire la base di partenza per la realizzazione di un futuro caratterizzato da investimenti e da riforme. Il numero di posti letto ospedalieri (Eurostat 2018: 314,05 per 100mila abitanti) deve essere aumentato: in Europa siamo al 23° posto su 28 paesi considerati. Vanno incrementati i posti letto di terapia intensiva (Eurostat 2018: 8,6 posti per 100mila abitanti rispetto ai 33 della Germania). Dobbiamo investire in digitalizzazione e in assistenza territoriale utilizzando al meglio i 15,63

miliardi di euro allocati dal piano "Missione Salute 6" del PNRR (Piano Nazionale Ripresa e Resilienza). Non bisogna dimenticare che per far funzionare il sistema sanità è indispensabile il personale, sia in termini di numeri che di competenze. Deve essere compreso il valore strategico dell'elemento professionale come fattore produttivo. In Italia le risorse umane della sanità scarseggiano. I medici specialisti sono circa 130.000 a fronte dei 190.000 della Germania e dei 173.000 della Francia. Decisamente sottorganico è anche il personale infermieristico: 7 ogni 100 abitanti, a fronte degli 11 in Francia e dei 13 in Germania. Il futuro prossimo della sanità italiana deve sviluppare le discipline mediche dal punto di vista scientifico, organizzativo e operativo. Deve prendere in considerazione, innovandola in modo opportuno, la partnership pubblico-privato per l'erogazione di attività mediche all'interno di presidi sanitari pubblici. Senza di

essa non sarebbe stato possibile garantire in molte Regioni la regolare attività di reparti e servizi degli ospedali pubblici (pronto soccorso, terapie intensive, punti nascita...) anche e soprattutto nel corso della pandemia da Covid-19. L'affidamento a soggetti esterni di tali attività mediche avviene in seguito a vincita di gara pubblica e, nella maggior parte dei casi, il personale medico libero-professionista integra le carenze di organico e lavora in stretta collaborazione con il personale medico dipendente. Occorre prevedere che gli appalti debbano essere aggiudicati a soggetti giuridici esperti, società complesse, dotate di codice etico, di certificazione di qualità, di un Organismo di Vigilanza ai sensi del DLgs 231, di un Amministratore Delegato, di un Direttore Operativo, di un Direttore Sanitario, di un Responsabile per ogni singolo progetto, di un Responsabile della logistica. Non si può affidare l'erogazione di attività di tale importanza a chi non offra

queste garanzie. Inoltre, il personale medico deve essere individuato dopo un'attenta valutazione da parte sia del Direttore Sanitario della società, sia dei Primari dei reparti e dei servizi nei quali i libero-professionisti lavoreranno. L'innovazione della partnership pubblico-privato deve spingersi fino alla creazione di tavoli operativi cadenzati, in presenza o a distanza, che consentano alla parte pubblica e a quella privata di confrontarsi, in modo continuo e programmato, sugli aspetti organizzativi, gestionali e tecnologici, nell'ottica del miglioramento continuo di una reale partnership. Ci attende una grande sfida. Non più quella di gestire un'emergenza, ma quella di disegnare, insieme ai cittadini e a soggetti responsabili e coinvolti, un futuro migliore e sostenibile, superando, una volta per tutte, anacronistici dualismi pubblico-privato, adoperandoci tutti insieme per il bene della persona che necessita di cura.

## ATTENZIONE AGLI OVER SIXTIES

**Il 23,5% degli italiani - 14 milioni di persone - ha superato i 65 anni. Un target che per le imprese "vale" qualcosa come 200 miliardi di euro l'anno di spesa. Nasce così il Silver Economy Network**

di Giorgio Vizioli

**POMERIGGI AL BAR A GIOCARE A CARTE CON GLI AMICI? PROVERBIALI PASSEGGIATE PER VEDERE I LAVORI IN CORSO NEI CANTIERI? WEEK END PASSATI A FARE I NONNI?**

No, no: la cosiddetta terza età non è più così! Anzi, si sente sempre più spesso dire (e i fatti lo dimostrano) che i "sessanta" sono i nuovi "quaranta" e che i capelli grigi sono simbolo di una nuova vitalità, del desiderio di coltivare nuovi interessi, di cimentarsi in nuovi business e, infine, di togliersi qualche capriccio. È così che gli over-sixties sono diventati protagonisti del mercato e dei consumi. Ed è così che è nata la *silver economy*, ossia l'economia dedicata a questa fascia di consumatori (che è anche, speriamo di no, l'ultima a percepire pensioni di una certa consistenza). Ovvio che le imprese non siano state a guardare e, tre anni fa, in Lombardia è nato il Sen, Silver Economy Network. Ma di cosa si tratta? E con quali finalità è nato? «Il Silver Economy Network», risponde Mariuccia Rossini, presidente del consiglio direttivo del Sen, «è la prima rete italiana dedicata alle imprese che sviluppano soluzioni innovative e servizi per la filiera della *silver economy*, per incentivare lo sviluppo di alleanze e progetti comuni tra le imprese e per promuovere la filiera a livello nazionale e internazionale. Sen è nato a Milano, come iniziativa promossa da Assolombarda, che ha seguito il tema della *silver economy* nel corso degli ultimi anni, nell'ambito della filiera life sciences, progetto nato a sua volta per favorire lo sviluppo di collaborazioni tra le imprese che operano nel settore.

### Come funziona, chi ne fa parte?

Oggi il network è guidato da un consiglio direttivo formato da aziende che operano

in settori diversi tra loro ma accomunate dall'attenzione a questo segmento del mercato (Ameri Communications, Centro Diagnostico Italiano, Over, Fastweb, Grammelot, Lattanzio Group, Umana) e dalla volontà di fare emergere la filiera di eccellenze della *silver economy* italiana, un mercato in continua evoluzione basato su esigenze molto eterogenee. Sen è un marchio comune, una vetrina dedicata alle imprese e il luogo di studio delle necessità specifiche delle fasce di età più mature (non chiamiamoli anziani!) per costruire delle filiere di offerta dedicate.

### Qual è il ruolo di Assolombarda? Perché ha ritenuto opportuno promuovere questo network?

Assolombarda è parte del comitato promotore del Sen e mette a disposizione strutture e risorse per garantire l'operatività di un'organizzazione che è al servizio di tutte le imprese associate al sistema confindustriale; imprese che possono trovare nel Sen un luogo di scambio, apprendimento e collaborazione. Per Assolombarda, l'importanza della *silver economy* deriva da molteplici fattori. Sicuramente, l'associazione ha investito molto in questo progetto, che potrebbe generare nuove opportunità per le imprese, per l'economia e per l'occupazione, con rilevanti ricadute anche sul sistema socio-economico nazionale. L'Italia ha la più elevata percentuale in Europa di persone di età superiore a 65 anni: circa 14 milioni di cittadini, pari al 23,5% della popolazione

un totale! Parliamo di una fetta consistente della società, con esigenze specifiche e una potenzialità di spesa non trascurabile: è stato calcolato che questo comparto possa valere, in termini di spesa, 200 miliardi di euro! È quindi evidente che le tendenze demografiche richiedono al Paese e alle nostre imprese di investire nello sviluppo di questa economia, anche per competere sui mercati internazionali.

### Il Sen ha quasi tre anni di vita: possiamo fare un primo bilancio, anche con qualche cifra di riferimento?

In questi primi tre anni abbiamo lavorato molto per costruire una *brand identity* forte, partendo dalla comunicazione della nostra



Mariuccia Rossini,  
presidente del consiglio  
direttivo del Silver  
Economy Network

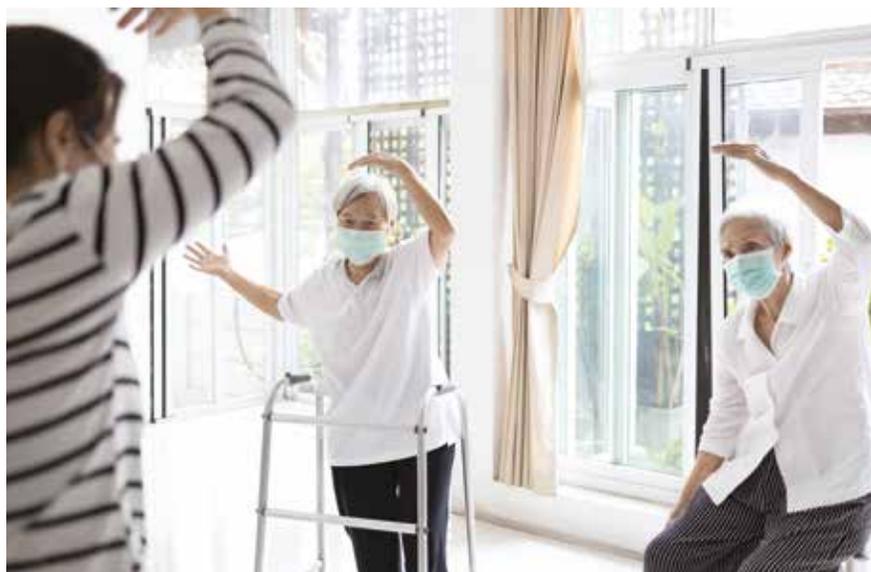
mission e da un percorso di accreditamento verso le imprese del sistema. Siamo partiti da un piccolo ma solido nucleo di aziende e organizzazioni e in breve tempo siamo arrivati a superare le 50 realtà oggi rappresentate dal network. Una crescita che è stata anche territoriale: dalla Lombardia ci siamo estesi in Piemonte, Liguria, Emilia-Romagna, Toscana, Sardegna e Puglia. Il nostro obiettivo naturalmente è quello di avere una rappresentanza diffusa su tutto il territorio nazionale e di collaborare con tutte le associazioni di Confindustria per mettere a disposizione del sistema il network e i progetti rivolti ai nostri associati: imprese che oggi rappresentano settori diversi, anche se *l'healthcare* è stato il punto di partenza di questo percorso. Oggi abbiamo l'opportunità di rappresentare aziende che lavorano nei settori *education, information technology, servizi finanziari, leisure* e intrattenimento, *food, insurance e hospitality*.

**Come ha reagito (e reagisce) il vostro bacino di riferimento alla pandemia? Ci può illustrare il piano strategico per il futuro? Obiettivi, tempistica, previsioni.**

Il piano strategico del Sen, riferito al biennio

“

**INVESTIAMO  
NELLA SILVER  
ECONOMY ANCHE  
PER COMPETERE  
SUI MERCATI  
INTERNAZIONALI**



2022-23, comprende azioni specifiche e mirate su diverse aree. Dal punto di vista nazionale, l'obiettivo primario è l'ampliamento del parterre di aziende aderenti al network (grazie anche alla collaborazione con le associazioni del sistema confindustriale) e anche del numero di settori rappresentati. Sempre in relazione alla territorialità, il network si propone di contribuire attivamente allo sviluppo di grandi progetti per l'innovazione, le start-up e l'accesso alla finanza agevolata e di promuovere lo sviluppo di competenze innovative per la *silver economy* grazie all'organizzazione di incontri scientifici per intercettare nuove tendenze e opportunità. È fondamentale, in questa prospettiva, lo sviluppo di una rete di partner nazionali che favorisca la connessione con il mondo scientifico e i cittadini. Dal punto di vista della comunicazione e del marketing, nel biennio si mira a un progressivo aumento di visibilità del marchio e di reputazione, grazie a una partecipazione sempre più capillare delle imprese aderenti a fiere e convegni e alla promozione di incontri di networking ed eventi di rilevanza nazionale. Al tempo stesso, puntiamo all'internazionalizzazione delle imprese che aderiscono al Sen, attraverso lo sviluppo di una rete di connessioni

con organizzazioni di rappresentanza e la presenza a manifestazioni all'estero: il nostro impegno è quello di accompagnarle con ogni mezzo a disposizione nell'identificazione e nei contatti con partner e opportunità di tutto il mondo.

**Quali sono i vostri progetti per il futuro?**

I progetti strategici previsti dal piano sono cinque, di pari importanza e in sinergia tra di loro. E questo perché hanno tutti finalizzati al riconoscimento e allo sviluppo dell'eccellenza della filiera italiana della *silver economy*. Se da un lato, infatti, con il Silver Economy Forum e il Silver Economy Live Hub l'obiettivo è quello di aiutare le imprese in attività a fare networking e promozione, dall'altro con l'Osservatorio Silver Trends vogliamo mappare le linee di crescita di questa economia, le evoluzioni demografiche e le tendenze di consumo della popolazione, per guidare lo sviluppo di nuove soluzioni e servizi dedicate agli over 65. Parallelamente lo sviluppo di un progetto come la Silver Economy Academy è di fondamentale importanza dal punto di vista formativo per attivare collaborazioni che portino al lancio di percorsi dedicati sia agli stessi *senior*, sia ai professionisti sanitari e *caregiver*.

# MENO BARRIERE, PIÙ COLLABORAZIONE

**Costruire piattaforme comuni per superare la pandemia e fare da booster alla salute pubblica: Novartis lancia un appello che invita alla collaborazione tutti gli stakeholder per innovare insieme. E fa il primo passo**

di Giorgio Vizioli

«LA PANDEMIA CI HA INSEGNATO CHE DA SOLI NON SI VINCE. DI FRONTE A SFIDE DI QUESTA PORTATA OCCORRE METTERE IN CAMPO LE MIGLIORI ENERGIE E LE MIGLIORI IDEE. Una delle grandi lezioni del Covid è proprio questa: il valore della collaborazione».

Gianluca Ansalone, responsabile Public Affairs & Sustainability di Novartis, ne è convinto: «Soprattutto quando si parla di salute pubblica, le barriere alla collaborazione non sono solo un limite alle opportunità di crescita ma anche un freno alla capacità di generare innovazione, di ricercare le cure e soprattutto di farle giungere in maniera tempestiva al paziente».

«Spesso, spiega Ansalone, vi sono patologie che non arretrano, anzi che corrono veloci. Il paziente non ha tempo a disposizione e richiede la medesima capacità di risposta da parte di chi fa ricerca e di chi può autorizzare e disciplinare le modalità di impatto dei risultati. Nel rispetto dei ruoli, dobbiamo rilanciare il concetto di partnership tra pubblico e privato. La nuova grande sfida è la riorganizzazione delle cure in Italia. Prima ancora che nella capacità di spendere i soldi del Pnrr, è necessario dare vita a una nuova cultura della gestione delle priorità. E, tra queste, la salute è, e resterà a lungo, al primo posto».

**In quali termini il privato si può relazionare con un sistema sanitario fortemente regionalizzato?**

Il sistema sanitario italiano è del tutto peculiare: abbiamo un contesto nel quale le risorse sono stanziare centralmente e poi ripartite tra le Regioni. Questa doppia matrice sarà ancora



più evidente con il Pnrr. Per questo, Novartis ha di recente deciso di riorganizzare profondamente la propria governance interna, spostando il baricentro sulla prossimità e sulla vicinanza alle Regioni, per costruire piattaforme strategiche condivise e dare concretezza ai piani degli enti locali nella riorganizzazione delle cure, garantendo al sistema sanitario una migliore organizzazione e ai pazienti

**NEL RISPETTO DEI RECIPROCI RUOLI VA RILANCIATO IL CONCETTO DI COLLABORAZIONE TRA PUBBLICO E PRIVATO**

soluzioni più efficaci e tempestive. Il Pnrr è lo strumento ideale per ragionare su questi parametri, con un orizzonte realistico di un quinquennio. Il tutto deve avvenire nel rispetto dei ruoli, con il settore pubblico che è sempre più chiamato a definire piani ambiziosi e riforme concrete e il privato che mette a disposizione il proprio patrimonio di competenze, innovazione, capacità di realizzazione. Contiamo molto su questa formula e ci auguriamo che i partenariati diventino con il tempo lo standard di una

collaborazione efficace.

**Come giudica il Pnrr?**

Il Piano ha il grande pregio di disegnare in maniera chiara la traiettoria di sviluppo e modernizzazione del nostro Sistema sanitario nei prossimi anni. Più personale, cure più vicine al paziente per superare l'impostazione che pone l'ospedale al centro del sistema, spazio a i nuovi strumenti digitali. Oggi, cittadini, imprese e amministrazioni pubbliche hanno un orizzonte chiaro e definito sulle priorità condivise. Il difficile però inizia adesso, con la fase di attuazione del Pnrr: ritengo che le migliori opportunità possano derivare dal guardare il Piano nel suo insieme.

**Quale ruolo vede per Novartis?**

Dopo la pandemia, la salute sarà al centro di tutte le politiche pubbliche, dall'inclusione sociale alla ricerca, dalla transizione energetica e digitale alla ricerca. Novartis si sente parte di questo disegno nel suo complesso, vuole contribuire da protagonista alla definizione di politiche pubbliche larghe e moderne, ov-

viamente con un'attenzione specifica al tema della salute ma non limitata ai soli aspetti, pur rilevanti, di gestione. Dobbiamo entrare nell'ottica della salute intesa come politica strategica. Dopo quanto è accaduto (e sta ancora accadendo) c'è in gioco molto di più della pur necessaria disponibilità di farmaci e nuove terapie: c'è una vera e propria competizione globale per ridefinire le politiche industriali in settori come le scienze della vita e la ricerca.

### In quali termini si concretizza questa competizione?

Il caso della produzione di vaccini contro il Covid-19 è un valido esempio. Nel mondo ci sono circa dieci trilioni di dollari di nuovi investimenti in ricerca sulle biotecnologie e la farmaceutica pronti ad atterrare dove le condizioni di contesto saranno più favorevoli. Se l'Italia fosse in grado di garantirsi anche solo una percentuale minima di questi investimenti, le ricadute sul nostro tessuto produttivo, occupazionale, oltre che di competitività generale sarebbero enormi. Si tratta di una partita epocale, che dobbiamo giocare tutti insieme, ribadendo che ciascuno ha una propria natura e una propria missione da rispettare ma che unendo le forze possiamo fare la differenza. È già accaduto in passato, purtroppo di fronte al trauma altrettanto epocale degli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001. Da allora la sicurezza è diventata una priorità assoluta di governi, imprese e cittadini. Dopo la pandemia lo stesso ruolo spetterà alla salute e noi dobbiamo trovare risposte adeguate, la principale delle quali è la definizione di una politica industriale che faccia leva sui grandi successi della farmaceutica italiana, campione in Europa per valore delle esportazioni, superiore perfino alla Germania, ma che allarghi l'orizzonte alla definizione di piani strategici di medio e lungo termine.

### Quali sono gli ostacoli da affrontare?

Uno dei problemi principali è quello culturale: abbattere le barriere e costruire piattaforme comuni è un obiettivo che deve avere alla base un patto di fiducia reciproca. Di certo, come sempre accade in questi casi, non c'è una sola

parte nella ragione e una solo nel torto. Per certi aspetti, la pandemia ha lacerato il già fragile rapporto di fiducia tra istituzioni, cittadini e scienza. Compito di tutti gli attori, oggi, è ricucire questa relazione. Espressioni antiscientifiche, diffusione di *fake news*, demonizzazione dell'industria farmaceutica e discredito nei confronti della politica sono tutti sintomi della stessa, preoccupante, patologia: la sostanziale mancanza di fiducia. Purtroppo, si tratta di una tendenza che accomuna soprat-

**DOPO L'11 SETTEMBRE LA SICUREZZA È DIVENTATA UNA PRIORITÀ ASSOLUTA. DOPO LA PANDEMIA LO STESSO RUOLO SPETTA ALLA SALUTE**

tutto le democrazie, scosse da una serie enorme di cambiamenti negli ultimi anni ma che hanno bisogno di rifondare il patto sul quale si reggono. E se guardo in particolare al tema della scienza o meglio del metodo scientifico, abbiamo bisogno di rafforzare quella che gli anglosassoni chiamano *science literacy*. Secondo la Commissione europea una adeguata alfabetizzazione scientifica è il prerequisito per una piena e consapevole partecipazione alla vita pubblica di un Paese. Ovviamente, non si tratta di spingere 60 milioni di italiani a diventare scienziati, ma di fornire a tutti gli strumenti per riconoscere il valore assoluto del metodo scientifico, dei suoi successi ma anche dei suoi fallimenti. Solo così, investen-

do in particolare sulle giovani generazioni, ci si potrà preparare a ogni futura eventuale crisi sistemica, sia essa una nuova pandemia o gli effetti catastrofici del cambiamento climatico. Negazionismo e superstizione sono gli effetti di una comprensibile paura per l'ignoto e la reazione a una forte instabilità. Ma sono nemici mortali da combattere con i lumi della ragione e del rigore che solo la scienza può garantire. Questa è davvero una missione che va molto oltre i piani, le organizzazioni, gli organigrammi.

### Che cosa sta facendo Novartis?

Da parte nostra, abbiamo voluto fare il primo passo, provando a coinvolgere soprattutto i più giovani, attraverso i nuovi linguaggi anche digitali, nel percorso di una ritrovata passione per la scienza. Il cortometraggio "Relmagine", diffuso su molte piattaforme e presente al Giffoni film festival e alla scorsa Mostra internazionale del cinema di Venezia, è un primo esempio. Così come l'inaugurazione, lo scorso autunno, del primo Museo digitale della storia del metodo scientifico in medicina (MuDi-Med), in collaborazione con il Ministero della Cultura e con il Ministero dell'Università e della Ricerca, che accompagna in una sala virtuale il visitatore nella storia affascinante del metodo della scienza raffigurato attraverso le opere d'arte. Un viaggio che ha molte suggestioni nel passato ma che ha le sue frontiere più interessanti nel futuro.



GIANLUCA ANSALONE

“

**UNENDO  
LE FORZE  
POSSIAMO FARE  
LA DIFFERENZA**

# L'avanguardia farà la differenza

**Ricerca, nuove tecnologie, know how: così Sanofi ha già rivoluzionato il trattamento di diverse malattie. E per il futuro ha piani ancora più ambiziosi, come ci spiega l'a.d. Marcello Cattani**

di Giorgio Vizioli

**UNA STRATEGIA DI CRESCITA CHIARA E UNA NUOVA IDENTITÀ VISIVA CHE SEGNA IL PASSO DELLA SUA EVOLUZIONE E DELLA SUA AMBIZIONE DI TRASFORMARE LA PRATICA DELLA MEDICINA.** Negli ultimi 50 anni, Sanofi si è profondamente diversificata ed è cresciuta fino a diventare il leader globale della salute che oggi rappresenta.

Lungo la sua storia, lo sviluppo dei primi trattamenti per molte malattie rare, così come farmaci per il diabete e le malattie cardiovascolari che oggi rappresentano lo standard di cura. L'impegno nei confronti della salute pubblica che ha protetto milioni di persone dall'influenza ogni anno per decenni e ha aiutato a eradicare virtualmente la polio. Negli ultimi anni la sua visione della scienza ha portato a innovazioni rivoluzionarie nel trattamento delle malattie infiammatorie. Risultato della fusione di più aziende, come spesso accade nel pharma, rappresenta oggi una delle principali realtà industriali nel nostro Paese, per presenza e impatto sull'economia.

«Sanofi - spiega Marcello Cattani, presidente e amministratore delegato di Sanofi Italia - sta vivendo un importante processo di transizione da azienda farmaceutica ad azienda biofarmaceutica: questo implica una forte focalizzazione sul futuro, in termini di ricerca, acquisizioni di nuove tecnologie e know-how, sviluppo di soluzioni che soddisfino i più importanti bisogni terapeutici dei pazienti, innovazione degli asset. Nei nostri piani di sviluppo le biotecnologie stanno assumendo

un ruolo sempre più rilevante. Sto parlando di *small molecules*, anticorpi monoclonali, vaccini, e terapie geniche. In generale la nostra attività si concentra verso aree terapeutiche che definiamo corte, ossia in cui le esigenze dei pazienti trovano ancora poche opzioni di cura: parliamo di oncologia, ematologia, immunologia, malattie rare e neurologia.

**NEI PIANI DI SVILUPPO DI SANOFI LE BIOTECNOLOGIE STANNO ASSUMENDO UN RUOLO SEMPRE PIÙ RILEVANTE**

Per avere un'idea dell'importanza che Sanofi attribuisce a questi indirizzi

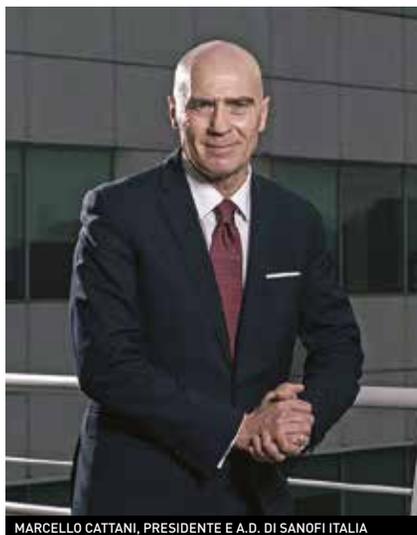
di ricerca, basti considerare che su 91 progetti di ricerca attualmente in corso di sviluppo, 59 sono riconducibili a oncologia e immunologia. Di queste nuove molecole, 29 sono in fase 3, ossia molto avanzata di sviluppo, prossimi alla registrazione, mentre cinque sono già in fase

di registrazione».

«Sanofi - continua Cattani - è presente in quasi cento Paesi al mondo, con circa 100 mila dipendenti. In Italia conta più di duemila addetti, due sedi, Milano e Roma, e quattro stabilimenti produttivi su tutto il territorio nazionale: Origgio, in provincia di Varese, Anagni, in provincia di Frosinone, Scoppito, in provincia de L'Aquila, e Brindisi. Quest'ultimo, insieme ad altre cinque realtà produttive europee fa oggi parte della *newco* EuroApi, specializzata nella produzione di principi attivi farmaceutici. Si tratta di un progetto con un forte valore strategico che si propone di dar vita al secondo player mondiale di questo segmento farmaceutico e di consolidare l'autosufficienza europea nella loro produzione, per fronteggiare la dipendenza da Cina e India, con vantaggi in termini di qualità e di competitività».

**È in queste scelte che si concretizza la vostra strategia?**

Si: focus verso l'innovazione, concentrazione degli sforzi su aree in cui possiamo fare davvero la differenza per il paziente e in cui possiamo trasformare la pratica della medicina. Alcuni esempi? Attualmente, insieme ad Astrazeneca, stiamo sviluppando un anticorpo monoclonale per la prevenzione del virus respiratorio sinciziale (Rsv) che colpisce in



MARCELLO CATTANI, PRESIDENTE E A.D. DI SANOFI ITALIA

“

**IL NOSTRO FOCUS**

**È VERSO**

**L'INNOVAZIONE**

**PER TRASFORMARE**

**LA PRATICA**

**DELLA MEDICINA**

particolare neonati e bambini. Con il nostro vaccino booster per il Covid-19 in collaborazione con Gsk siamo in fase 3 di sviluppo. Sul fronte della nostra *specialty care*, stiamo ampliando i fronti terapeutici per il nostro anticorpo monoclonale Dupilumab in tante patologie che hanno alla loro origine l'infiammazione di tipo 2, e diverse nuove terapie per alcune malattie rare che ad oggi non hanno trattamenti specifici approvati.

### Qual è l'importanza strategica dell'Italia per il Gruppo?

Per Sanofi, l'Italia riveste un ruolo centrale perché è il terzo mercato a livello europeo, dopo Germania e Francia, con un fatturato di 1,4 miliardi di euro in valore. Inoltre, i nostri stabilimenti sono fiori all'occhiello del *footprint* industriale del Gruppo, per l'elevato livello tecnologico e le professionalità. Lo stabilimento di Scoppito, dove lavorano circa trecento persone, è un sito altamente automatizzato, una *fully integrated factory* per i suoi sistemi di gestione e i suoi processi integrati a livello operativo. Nel triennio 2019/2022 circa 50 milioni di investimenti - cui ha partecipato anche il Mise - sono stati finalizzati al progetto del nuovo reparto Columbus High Potent che è destinato a trasformare la sua stessa *mission*. Unico centro di questo tipo a livello globale, rappresenterà l'anello di congiunzione tra la nostra R&D e la produzione su larga scala e ampi volumi. Lo stabilimento di Anagni è destinato ad avere un ruolo cruciale nella produzione del nostro vaccino booster anti Covid. L'impianto sarà il centro deputato alla sua produzione per tutta Europa. Infine, lo stabilimento di Origgio, un sito biotecnologico di riferimento per il Gruppo per alcuni dei più noti brand del nostro portfolio di automedicazione, con un grado di innovatività industriale assai significativo. Molto importante è anche il ruolo che l'Italia riveste per la sua Clinical Study Unit e la sua Direzione medica. Al nostro Centro di eccellenza fa riferimento tutta



NELLO STABILIMENTO DI SCOPPITO (AQ) SI CELEBRA LA FINALIZZAZIONE DEL NUOVO REPARTO COLUMBUS HIGH POTENT

l'Europa meridionale, orientale e balcanica. Solo nel 2020 abbiamo gestito, in Italia, 93 studi di sviluppo clinico, con oltre 3000 pazienti arruolati e 640 centri clinici coinvolti, in rappresentanza della grande qualità della ricerca clinica e accademica, fiore all'occhiello del nostro Paese.

### Dal vostro punto di osservazione, che impatto ha avuto la pandemia sul Sistema sanitario nazionale e sul vostro settore e quali sono le sfide per il futuro?

La pandemia ha messo in evidenza quanto la salute sia fondamentale e sia fattore abilitante per la società e l'economia, quanto il *pharma* sia strategico, non solo per il nostro Paese, ma per l'intera Unione Europea. Ha

fatto però anche emergere gli interventi più urgenti da attuare, anche grazie alle Misure 1, 4 e 6 del Pnrr, e altre nuove modalità di finanziamento (Ipcei). È necessario colmare gap che ancora pesano sul nostro Paese. Abbiamo un numero di letti in ospedale di molto inferiore rispetto alla media europea, postazioni di terapia intensiva insufficienti, pochi infermieri in proporzione alla popolazione. La pandemia ha inoltre cancellato milioni di screening, visite e interventi chirurgici. Solo nel 2020 abbiamo perso 1,2 anni di aspettativa di vita per la popolazione che impiegheremo 6 anni per recuperare. Le direttrici su cui investire? Telemedicina, digitalizzazione anche delle cure di prossimità, armonizzazione dei servizi sanitari. Ma è necessario intervenire anche su un nuovo modello di governance fondata sulla collaborazione e le partnership tra i settori pubblico e privato, definire un procurement più sostenibile e intervenire sul disequilibrio tra spesa pubblica farmaceutica e finanziamento - il cosiddetto *payback* -. Se vogliamo essere un Paese equo e moderno, che sposi l'innovazione, la politica e il Governo devono aggiungere fondi per supportare la ricerca e l'accesso all'innovazione.



A SCOPPITO, UNA FASE DEL CONFEZIONAMENTO GESTITA TRAMITE GOOGLE GLASSES

## BASSO DOSAGGIO, ALTI VALORI

Dalla rinuncia ai brevetti al bilancio integrato scritto a quattro mani con gli stakeholder, fino al programma Healthy Ageing dell'Oms: così Guna interpreta la sua missione. Ce la racconta il fondatore Alessandro Pizzoccaro

di Paola Belli

**LA MEDICINA HA SEMPRE AVUTO (E SEMPRE AVRÀ) BISOGNO DI PIONIERI. QUANDO, NEL 1983, ALESSANDRO PIZZOCCARO DECISE DI CHIUDERE LA SUA ATTIVITÀ DI IMPORT EXPORT** per seguire, con la moglie Adriana Carluccio, allora ricercatrice in Farmitalia, quella strana - per quei tempi - passione che era l'omeopatia, certo non si aspettava di ritrovarsi alla guida dell'azienda leader del settore dei bassi dosaggi: Guna. «In effetti quando abbiamo iniziato, importando farmaci omeopatici dalla Germania, non avevamo contezza del fatto che saremmo diventati, quasi 4 decenni dopo, leader nazionale nella medicina dei farmaci low-dose di origine biologico-naturale», spiega Pizzoccaro a Economy. «È stata una sfida appassionante e complessa, ma d'altra parte la complessità è proprio alla base del nostro Dna».

### Come mai ha usato proprio questa parola?

Perché la medicina fisiologica di regolazione, che è il paradigma sulla quale si basa il nostro approccio, prende appunto in carico l'essere umano nella sua complessità, frutto dell'interazione di corpo, mente e relazioni ambientali e sociali. Non siamo insieme di "pezzi meccanici da riparare", come ha sostenuto per decenni la medicina riduzionista, bensì siamo organismi assai complessi, il cui eventuale "guasto" è causato anche da una cattiva qualità delle relazioni, sia all'interno del corpo umano, con i suoi 40 miliardi di miliardi di cellule in costante dialogo tra loro, che tra esso e ciò che lo circonda. Parliamo infatti di "medicina dei sistemi", e non a caso, perché l'uomo è un sistema complesso in relazione con l'ambiente.

**I tempi sono cambiati: nessuno oggi oserrebbe dire che la medicina a basso dosag-**



### gio è "acqua fresca".

La scienza ci dà ragione, gli studi che confermano l'utilità del nostro approccio sono sempre più numerosi e le collaborazioni con il mondo accademico ormai sono la routine. Un approccio, il nostro, che è anche più economi-

**IL GUNA SOCIAL HUB È UNA PIATTAFORMA COLLABORATIVA APERTA A TUTTI GLI STAKEHOLDER PER 365 GIORNI L'ANNO**

co, mi permetto di aggiungere, laddove - curando il disagio alla radice, e non solo sopprimendo i sintomi - riduce i costi per il Servizio sanitario nazionale, consolidando più a lungo lo stato di salute.

### Come si raggiunge l'equità nella salute?

Permettendo a tutti di avere accesso a terapie di comprovata efficacia, scientificamente testate, e senza effetti collaterali, come i nostri

farmaci, che utilizzano molecole nella stessa identica diluizione che si ritrova all'interno del corpo umano. Citochine, interleuchine e neuropeptidi che stimolano l'organismo a ritrovare il naturale stato di salute senza causare effetti avversi, problema che è ogni anno una causa importante sia di costo che di morte.

### Poi c'è la questione dei brevetti...

Abbiamo rinunciato ai brevetti già nel 2010, è il nostro progetto No Patent. Inutile spendere soldi per proteggere il passato in modo soffocante, meglio investire quelle risorse in ricerca scientifica, tanto più che la conoscenza dovrebbe essere messa in comune, fatta circolare, non protetta e bloccata. Quando abbiamo lanciato l'idea, alcuni ci hanno guardato con sospetto, preconizzando il nostro fallimento. Invece siamo ancor qui, più floridi di prima, e questo dovrebbe suggerire a qualcuno

l'opportunità di rivedere il proprio antiquato modello di business. Peccato che durante la recente pandemia le case farmaceutiche non abbiano deciso di mettere in comune le loro conoscenze liberalizzando i brevetti sui vaccini e sulle cure anti-Covid.

**Anche questa scelta sui brevetti è avanguardia. Come il vostro bilancio integrato, ad esempio, il primo al mondo scritto a quattro mani con gli stakeholder e online 365 giorni all'anno.**

Si, è una piattaforma collettiva e collaborativa, si chiama Guna Social Hub, creato in collaborazione con un team di specialisti che ci affianca da anni: diversi nostri pubblici collaborano alla redazione, così si guadagna in autenticità e si limita il rischio di agiografia, che è sempre dietro l'angolo. Inoltre, non è un prodotto confezionato a fine anno, bensì un processo, online 365 giorni all'anno, costantemente aggiornato, perché riconosciamo ai nostri stakeholder il diritto di sapere come sta andando l'azienda senza dover chiedere ogni volta "permesso".

**Altro tema forte, le donne.**

Ci crediamo da sempre, da quando non era di moda. Il nostro direttore generale e il nostro direttore finanziario sono donne, così come il direttore del personale, molti quadri, la no-

stra responsabile di stabilimento, e anche in cda siedono 5 donne. Poi c'è la *peace manager*, donna anch'essa, che crea progetti sul tema della non violenza e media eventuali conflitti interni. La parità di genere si deve dimostrare nei fatti, non solo a parole.

**Non solo Italia: c'è anche l'estero.**

Sì, distribuiamo i nostri farmaci e integratori naturali in 40 nazioni, ma dal momento che ho sempre amato le critiche costruttive, mi permetta di farmene una da solo: dobbiamo dedicare ancora più attenzione all'espansione verso i mercati esteri. Ogni volta che leggo la comunicazione di un medico o di un paziente, che ci scrivono per informarci su un successo terapeutico, mi rendo conto quanta salute in più potremmo esportare.

**Come avete affrontato il tema dell'impatto ambientale?**

Come sempre nel concreto, facendoci poca pubblicità. Già da anni abbiamo reso i nostri impianti autonomi, con un sistema fotovoltaico e un sistema di trigenerazione che produce energia verde per alimentare l'aria condizionata d'estate e il riscaldamento d'inverno. La CO2 che produciamo in eccesso la compensiamo piantando alberi in zone del mondo colpite da deforestazione. Abitiamo tutti lo stesso pianeta, la cura dell'ambiente non deve avere

confini.

**E La Scala? Come vi siete incrociati?**

Quello con il Teatro alla Scala è un progetto al quale teniamo molto, e incrociare è la parola giusta: arte e benessere si intersecano molto più di quanto appaia, è stata l'Oms a pubblicare due anni fa una bella raccolta di studi scientifici che dimostrano che la fruizione dell'atto artistico, dall'osservare un quadro ad ascoltare un'opera sinfonica, "cura" l'organismo stimolando la produzione di ormoni del benessere. Il nostro progetto "Benessere in scena" però è antecedente, era un'intuizione che abbiamo avuto già anni addietro, d'altra parte che il bello possa curare è plasticamente evidente, e trova la sua massima espressione in Italia, la patria del bello per eccellenza.

**A proposito di Oms, siete stati tra i primi in Italia a recepire l'invito dell'Organizzazione mondiale della sanità sull'healthy ageing.**

I primi, ad essere precisi. Ma vorrei sottolineare come il programma Oms "Healthy Ageing 2021-2030" coincida perfettamente con uno degli obiettivi storici di Guna: favorire nel modo migliore una vita in piena salute psico-fisico-emozionale al crescente numero di *senior*. E non c'è dubbio che la migliore strategia per raggiungere questo scopo sia, da un lato la promozione di uno stile di vita sano e dall'altro la raccomandazione di limitare per quanto possibile il rischio delle multi-terapie che portano con sé possibilità crescenti di effetti collaterali. Poiché i canali migliori per veicolare questa impostazione sanitaria sono i farmacisti ed i medici, Guna, in collaborazione con il centro Oms di Milano per la medicina integrata ha organizzato nell'ultimo semestre 2021 tre workshop online rivolti a medici e farmacisti. Inoltre, per dare un immediato risvolto pratico al progetto e diffondere su larga scala al pubblico le migliori pratiche di gestione dell'invecchiamento, in collaborazione con le farmacie è stato distribuito il "Vademecum Senior in salute" che presenta alcuni semplici comportamenti virtuosi ispirati alle linee guida del programma Healthy Ageing dell'Oms perché, come dice il motto del programma, "una vita sana aggiunge vita agli anni".

“

**MEGLIO INVESTIRE  
IN RICERCA  
CHE IN BREVETTI:  
LA CONOSCENZA  
DEVE CIRCOLARE  
LIBERAMENTE**



ALESSANDRO PIZZOCCARO, PRESIDENTE DI GUNA

## PRONTO SOCCORSO SULLE COMPETENZE

La carenza delle risorse umane è una delle principali sfide per la sanità italiana. Donato Scolozzi (Kpmg) indica la strategia d'uscita: digitalizzazione, attrazione, motivazione e progressione professionale dei migliori

di Riccardo Venturi

**LA PANDEMIA HA ACCESO UNA CRISI CHE GIÀ COVAVA SOTTO LA CENERE DA ANNI: QUELLA DEL PERSONALE SANITARIO.** Nel 2021 le dimissioni sono aumentate del 44% rispetto al 2020 e 7 operatori su 10 impegnati nel fronteggiare l'emergenza Covid-19 hanno mostrato sintomi di burnout. Ma soprattutto, mancano migliaia di medici e infermieri. Quella della carenza delle risorse umane è dunque una delle principali sfide che la sanità deve affrontare per migliorare la qualità dei servizi. In questa intervista a Economy, Donato Scolozzi, partner Kpmg, esperto di sanità, spiega come nasce la crisi, con le tante difficoltà affrontate dai medici (ad esempio in pronto soccorso). E indica una via d'uscita in due parti: potenziamento delle competenze dei (pochi) medici grazie alla digitalizzazione; attrazione, motivazione e progressione professionale dei migliori talenti del Paese.



DONATO SCOLOZZI



**IL FUTURO DEL SISTEMA SANITARIO CAMMINERÀ SULLE GAMBE DEI TALENTI CHE SAPREMO ATTRARRE NEL SETTORE**

**Scolozzi, mancano migliaia di medici. Che fare?**

È uno dei grandi temi di cui oggi non si parla abbastanza. La vocazione di fare il medico riguarda una quota di ragazzi, sostanzialmente stabile nel tempo. Ma se i giovani diminuiscono (es. la fascia 20-29 è diminuita negli ultimi 10 anni di 360mila unità), il numero di chi ha questa vocazione diminuisce in termini assoluti. E non è che aumentando i posti disponibili alla facoltà di medicina aumenti la vocazione. Non mi aspetto aumenterà il numero di chi sceglierà di lavorare in pronto soccorso, ad esempio. È più probabile che aumenti il numero in altre specializzazioni che garantiscono una qualità della vita migliore a fronte di una remunerazione pari o superiore. Nei pronto soccorso il work-life balance è difficile da raggiungere, c'è il rischio di burnout, e la quantità di denunce è davvero elevata. Non credo

sia sufficiente aumentare i posti a medicina e nemmeno pagare di più chi fa questo mestiere se queste manovre non vengono associate alla creazione delle condizioni per utilizzare al meglio quella risorsa scarsa, che probabilmente sarà sempre più scarsa, di ragazzi e futuri medici che hanno una vocazione per questo mestiere. In quest'ottica la digitalizzazione può essere una delle chiavi di volta.

**Il lavoro del medico in trincea, nonostante le fiction in tv, non attrae più: perché?**

Pensi alla giornata di lavoro di un medico in pronto soccorso. In tanti oggi iniziamo a lavorare appena prendiamo lo smartphone in mano. Lui invece, nonostante sia un super professionista, non può iniziare a lavorare a distanza. Deve raggiungere la struttura, cambiarsi, igienizzarsi, entrare in reparto. Prende le consegne dal turno precedente, deve capire la situazione del pronto soccorso, accedere al

sistema informativo, prendere informazioni sui pazienti in attesa e i livelli di priorità. Inizia le visite, e con sistemi spesso obsoleti richiede esami diagnostici e/o delle consulenze da parte di altri specialisti che devono liberarsi per raggiungere il pronto soccorso. Una volta che ha il referto da parte del radiologo, il consulto dello specialista, deve fare una diagnosi e decidere se dimettere a domicilio o ricoverare. Se decide di ricoverare, in molti ospedali, deve augurarsi che ci sia un posto libero. Tutto ciò con un rischio di denuncia, perché qualcosa magari non è andato per il verso giusto a causa del sovraccollamento. Penso sia davvero pesante questa vita, lo dico con il massimo rispetto. Se a questo aggiungiamo che oggi c'è un'assenza di vocazione, si capisce perché i nostri pronto soccorso sono e saranno sempre meno attrattivi per i nostri giovani.

**Come se ne esce?**

Da un lato certamente cerchiamo di aprire le porte il più possibile ai medici e agli infermieri. Ma sta anche a noi manager darci da fare per mettere a disposizione dei medici anche una logistica più intelligente: da questa considerazione nasce l'esigenza della digitalizzazione. Oggi abbiamo l'opportunità della vita, il Pnrr, da un lato per migliorare l'esperienza del paziente e dall'altro per creare le condizioni per prendersi cura di chi si prende cura di noi, affinché i professionisti a cui ci rivolgiamo possano essere meglio valorizzati. Si parla giustamente sempre dei pazienti, ma ci stiamo perdendo questo grande tema: come aiutare medici e operatori sanitari a fare il loro mestiere con dignità. Il settore della sanità è stato tra i più colpiti dal fenomeno della *great resignation* - grandi dimissioni, ndr - e le dimissioni nel secondo e nel terzo trimestre 2021 rispetto allo stesso periodo del 2019 sono aumentate del 28%.

#### **Che aiuto può dare la digitalizzazione? Si va verso la medicina a distanza?**

L'esperienza del medico in pronto soccorso è condizionata da numerosi fattori, a partire dall'appropriatezza dei casi che tratta e, dunque, da accessi che, spesso, potrebbero essere evitati. La prevenzione è il futuro (e la salvezza) della nostra sanità, soprattutto considerando le opportunità che stanno emergendo: telemedicina, teleconsulto, strumenti di monitoraggio da remoto e tante altre possibilità che la digitalizzazione ci sta offrendo per creare i presupposti per diminuire ospedalizzazioni e urgenze. Ma torniamo all'attività del medico *day by day*: iniziare mettendolo, per esempio, nelle condizioni di fare il passaggio di consegne in modo più rapido e di prendere le informazioni necessarie in modo più agile, potrebbe agevolare il suo lavoro. Oggi usiamo gli audiolibri per leggere di più. Con un po' di fantasia potremmo applicare qualcosa di simile al mondo della medicina. Con i sistemi di *voice recognition* il medico potrebbe essere informato mentre si reca in struttura, senza dover necessariamente parlare con qualcuno. Intendiamoci, è fondamentale che la gente continui a parlarsi, ma meglio farlo per sviscerare casistiche complesse e non

solo perché non c'è altro modo per comunicare. Grazie a questi sistemi di *voice recognition* il passaggio di consegne resterebbe registrato e scritto da qualche parte, quindi potrebbe essere letto da un robot, in modo che il medico mentre si dirige verso la struttura sappia già cosa lo aspetta. Una gestione dei dati di questo tipo, poi, potrebbe aprire un'altra interessante opportunità.

#### **Quale?**

Dietro la possibilità di mettere le informazioni "in ordine" abbiamo gli strumenti di intelligenza artificiale. Non stiamo parlando di nulla che miri a sostituire gli esseri umani. Questi strumenti possono, però, dire velocemente al

**ANCHE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE  
PUÒ DIVENTARE UN VALIDO  
SUPPORTO AL MEDICO  
NEL SUGGERIRE DIAGNOSI E PERCORSI**

medico che il caso che sta trattando assomiglia a una quota di casi simili, con caratteristiche analoghe e che hanno avuto nella prevalenza dei casi una determinata diagnosi, percorso ed esito. Questo supporto agevolerebbe il medico e ridurrebbe errori evitabili causati dalla fretta e/o dalla disponibilità parziale di informazioni. Tutte le attività che si caratterizzano per essere routinarie e cognitive possono essere sostituite da un "robot", perché non iniziamo ad approfittarne? Non aiuta sopravvalutare le potenzialità di questi strumenti, non possiamo certamente mettere la medicina e la cura delle persone sullo stesso livello di altri settori industriali, qui la posta in gioco è la vita delle persone, ma esiste comunque la possibilità di supportare i medici nel loro lavoro. Resta il fatto che sebbene un aumento in competenze digitali da parte dei clinici sia desiderabile, è anche vero che la tecnologia deve essere concepita per facilitare non per appesantire l'attività dei clinici consentendogli di approfondire ciò che oggi non riescono a fare per prendere decisioni sempre più consapevoli ed essere tutelati.

#### **La carenza di medici è un problema internazionale o italiano?**

Il tema è internazionale, ma noi siamo un po' indietro, perché con un decremento annuo me-

dio delle nascite del 2,8% più di altri Paesi dobbiamo affrontare il tema dell'invecchiamento della popolazione. A questo dobbiamo aggiungere il fatto che il nostro non è riconosciuto come un Paese per giovani. Tanti tra i nostri giovani cercano e andranno a cercare luoghi più adatti rispetto alle loro esigenze. Non è solo una questione retributiva, credo che ci sia un tema di prospettive, di investimento sul singolo e di crescita professionale. Faccio un esempio: se io sono l'aiuto primario del reparto di oncologia più importante in Italia, non posso farlo per tutta la vita, in attesa che il primario vada in pensione. Quindi? Cosa faccio? Qual è il mio percorso professionale? Me la dovrò cavare da solo o posso contare su qualcuno che si prende cura di me? Quando iniziamo a fare questi ragionamenti capiamo che esiste un altro grande problema da affrontare.

#### **Prego.**

Il futuro del sistema sanitario camminerà sulle gambe dei talenti che sapremo attrarre nel settore. Non solo medici, ma anche economisti, ingegneri, informatici e legali. Questo dovrebbe essere un tema al centro delle organizzazioni regionali: *talent acquisition* e *talent engagement*. Come facciamo ad attrarre i migliori, a dargli una prospettiva di crescita coerente con le loro ambizioni? È un tema troppo poco affrontato dalla PA, e dalle nostre regioni. La prova si trova nel rapporto *Oasi 2020* della Bocconi che mostra il dimensionamento medio e i mestieri degli uffici del personale delle regioni e delle Asl: questi uffici svolgono prevalentemente pratiche amministrative, tutte attività routinarie e cognitive. Pochi svolgono funzioni da *Hr business partner*, cioè un servizio di risorse umane capace di affiancare coloro che fanno la strategia per attrarre i migliori talenti, trattenerli, creare le condizioni perché possano esprimersi al meglio. C'è troppa disattenzione nei confronti dei percorsi di carriera del personale (sanitario, tecnico, amministrativo e professionale). C'è bisogno di qualcuno che sia responsabile di attrarre, reclutare, valorizzare e trattenere i talenti. Una migliore gestione dei talenti deve tornare al centro degli obiettivi gestionali delle istituzioni sanitarie.

# E-COMMERCE, IL «NUOVO MEDIA» DEL BENESSERE

Farmaè, leader nell'offerta di prodotti per la salute, benessere e bellezza, è anche una media platform di riferimento alla quale si affidano i grandi brand. Ce la racconta il founder e ceo Riccardo Iacometti

di Marina Marinetti

**QUANDO, IL 9 MARZO DI DUE ANNI FA, CI RITROVAMMO SEGREGATI A CAUSA DEL COVID-19, ANCORA NON ERAVAMO IN GRADO DI COGLIERE LA PORTATA - INNOVATIVA E SALVIFICA AL TEMPO STESSO - DELLA COMBINAZIONE TRA E-COMMERCE, LOGISTICA E PROFILAZIONE.** Qualcuno, però, l'aveva

intuita già in tempi non sospetti, e sul retail onlife (no, non si tratta di un refuso) aveva iniziato a modellare un nuovo paradigma economico nel quale tre diverse dimensioni - online, offline e logistica - si sarebbero fuse in un'unica catena di valore. «Concentrata sulla persona, però», mette le mani avanti Riccardo Iacometti, che nel 2014 ha dato vita a Farmaè, il primo e-retailer di salute, beauty e benessere in Italia. «A fine 2021 contavamo 55 mila referenze in 14 diverse categorie, più di 680 mila clienti attivi. I ricavi di Gruppo pro-forma per l'intero anno 2021, ammontano a 108,5 milioni di euro, in crescita del 17% rispetto ai ricavi pro-forma del 2020 pari a 93 milioni di euro», dice.

**Iacometti, andiamo con ordine. Cosa voleva fare da grande?**

Cosa ho fatto, vorrà dire: ho trascorso 26 anni in Alliance Healthcare Italia, oggi membro di Walgreens Boots Alliance, leader mondiale nell'Health & Beauty, fino a diventare direttore generale. Poi nel 2014 ho incontrato Alberto Maglione - vicepresidente esecutivo di Farmaè, ndr - e suo fratello Marco - Direttore Marketing di Farmaè - che avevano una web agency, e abbiamo deciso di aprire un sito con annessa una parafarmacia. E non viceversa.

**I RICAVI DI GRUPPO PRO-FORMA DI FARMAÈ, BEAUTYÈ, AMICAFARMACIA, SANORT E VALNAN NEL 2021 HANNO RAGGIUNTO I 108,5 MILIONI DI EURO**



RICCARDO IACOMETTI, FOUNDER E CEO DI FARMAÈ, NELL'HUB LOGISTICO AUTOMATIZZATO DI MIGLIARINO PISANO

**Oggi avete 13 punti vendita, tra Toscana e Piemonte. Però, scusi: invertendo l'ordine degli addendi il risultato non cambia.**

Cambia eccome, invece: l'idea era di fondare una web company, mentre tutto ciò che esiste sul mercato italiano nel nostro ambito sono elevazioni al web di realtà esistenti.

**Be' se andate avanti così, tra un po' sul mercato italiano esisterete solo voi: avete**

**raddoppiato il fatturato di anno in anno fino ad arrivare alla quotazione del 23,26% del capitale sociale in Aim (l'Euronext Growth Milan del nuovo corso) il 29 luglio del 2019, alla vigilia della pandemia.**

È andata oltre ogni più rosea aspettativa: il giorno del debutto abbiamo chiuso a 8,10 euro

“

**LA DATA ECONOMY**

**HA EVOLUTO**

**LA RELAZIONE**

**TRA BRAND**

**E CONSUMATORE:**

**I NOSTRI FORNITORI**

**SONO ANCHE CLIENTI**

ad azione, l'8% in più sul prezzo di offerta, con capitalizzazione post money di 46,4 milioni di euro. Oggi siamo stabilmente oltre i 25 euro ad azione, tra i best performer del mercato. La quotazione ci ha fornito il carburante necessario per finanziare l'apertura della piattaforma logistica completamente automatizzata a Migliarino Pisano: convogliatori a rullo, scaffalature a gravità, formatori e nastri di scatole automatici e quadri a controllo logico programmabile, il tutto governato da un potente software Wms. Un hub avanzato da 5 mila metri quadrati in grado di recapitare gli ordini in 48 ore - gratuitamente, per importi superiori ai 19,9 euro, ndr - e di gestire un turnover di merce per un valore superiore ai 150 milioni di euro l'anno. Stiamo lavorando al rilascio nell'anno di una seconda unità logistica in Piemonte per servire meglio tutto il Nord Italia: altri 5.000 mq tutti automatizzati.

**Un momento, Iacometti, lei corre veloce, almeno quanto la sua società. AmicaFarmacia è solo l'ultimo dei tasselli del puzzle che va a comporre il suo progetto.**

In effetti, subito dopo la realizzazione della piattaforma logistica, a dicembre 2019 abbiamo aperto un nuovo portale, Beautyè, dedicato a make up, skincare, fragranze e prodotti per i capelli, integrandolo con il primo negozio interattivo d'Italia: oltre 270 metri quadri su tre piani sul lungomare di Viareggio, dove i prodotti si comprano anche utilizzando totem con tecnologia touch. Due anni dopo avevamo oltre 9 mila referenze in vendita e una crescita anno su anno del +94% del fatturato e accordi commerciali con 95 brand tra i quali Chanel, Lancome, Shiseido, Giorgio Armani, Givenchy, Yves Saint-Laurent, Narciso Rodriguez... Abbiamo iniziato a lavorare in forte partnership con l'industria cosmetica, e tenga conto che nel mondo del beauty c'è un distribuzione molto selettiva.

**Poi è stata la volta della fusione per incorporazione di Sanort, a maggio 2021.**

È il nostro portale di articoli sanitari e ortopedici, una scommessa vinta in partenza, anche

in considerazione dell'andamento demografico del Paese. E poi integra perfettamente l'offerta di Farmaè in un settore che richiede parecchia specializzazione.

**Infine (si fa per dire), a metà dell'anno scorso, l'accordo per l'acquisizione di AmicaFarmacia.**

A settembre era stato completato il processo di acquisizione del 100%, portando i ricavi aggregati a superare i 93 milioni di euro. Così abbiamo consolidato la leadership di mercato e accelerato lo sviluppo del modello di business, tra l'altro con un tasso di conversione che ha raggiunto il 4,3% nei nove mesi del 2021, con un incremento del +22% anno su anno: un unicum nel mercato delle vendite online. Però si è dimenticata di un tassello importante.

**Quale?**

Valnan, la web agency di Alberto e Marco Maglione: l'abbiamo acquisita nel 20.

**L'HUB LOGISTICO AUTOMATIZZATO DI MIGLIARINO PISANO È IN GRADO DI MOVIMENTARE MERCE PER 150 MILIONI DI EURO L'ANNO**

**Come si integra una web agency nella strategia di gruppo?**

È il terzo tassello del puzzle, dopo logistica ed e-commerce. L'evoluzione che abbiamo creato e generato negli anni ci ha portato a essere importanti per le industrie non solo come valvola di sfogo commerciale sulle nostre piattaforme, ma anche per il lavoro di intelligence sul comportamento: la data economy ha evoluto la relazione tra la marca e il consumatore e quelli che erano nostri fornitori sono diventati anche nostri clienti. Oggi siamo una media platform su cui investono - per citarne alcuni - marchi come L'Oréal, GlaxoSmithKline, Pfizer, Procter & Gamble, Bayer, Shiseido, Collistar, Lvmh... Abbiamo 110 clienti sotto contratto nell'area media: il futuro dell'online è quello di affermarsi sempre di più come il canale in cui non solo si vende la merce, ma si ascolta e conosce il consumatore. Le industrie stanno cogliendo le opportunità dell'online non solo come ca-

nale di vendita, ma anche per posizionamento strategico e brand reputation.

**E qui torniamo alle persone.**

Sono centrali nel nostro modello di business. Abbiamo costruito un'azienda che mette al centro oggettivamente la persona sia nella derivazione commerciale - l'arma vincente è stata fondare subito la nostra azienda sul cliente - ma soprattutto come risorsa. La nostra è una famiglia allargata, con 210 collaboratori diretti e una settantina indiretti. Abbiamo un programma di welfare aziendale importante e siamo un'azienda meritocratica, che fa crescere le sue persone: la differenza la fanno loro, non il cda o l'imprenditore. Se si percepisce questo tipo di clima positivo si lavora meglio. Poi il 70% delle nostre persone sono donne, che hanno una marcia in più: qui dobbiamo difendere le quote azzurre, altroché.

**Iacometti, ma lei se lo immaginava di arrivare fino a qui?**

Come no? Anche oltre. Siamo cresciuti bene, ma possiamo fare di più. Molto di più. Consideri che l'incidenza del canale online sul totale del nostro mercato - nonostante stia raddoppiando anno su anno - ha ancora importanti margini di crescita. Noi possiamo accelerare la propensione di acquisto sul canale e fare in modo che l'online diventi fondamentale sia per il consumatore sia per l'industria.

**Insomma, siete "la" piattaforma del benessere.**

Diciamo che la nostra aspirazione è quella di diventare il punto riferimento in quell'ambito. Per esserlo, abbiamo lavorato anche sulla profondità di catalogo: in farmacia può trovare 4 o 5 mila referenze, noi ne trattiamo dieci volte tanto e a prezzi vantaggiosi. La logistica, poi, ci consente arrivare nelle 24-48 ore ovunque: questo mix è risultato vincente.

**Entrete anche nel metaverso?**

È un nuovo tema che stiamo studiando con attenzione. Mi faccia fare una battuta: l'importante è approcciare nel verso giusto.

# MUTUALITÀ E SOLIDARIETÀ NEL SECONDO PILASTRO

Teleassistenza, digitalizzazione, prevenzione e coperture ad hoc come quella per la non autosufficienza, il Parkinson e persino i disturbi dell'apprendimento: ecco come il Fasi interpreta l'integrazione sanitaria

di Francesco Condoluci



**IL FASI NEL TEMPO  
HA MOSTRATO  
LA CAPACITÀ  
DI RINNOVARSI  
ADATTANDOSI  
AI CAMBIAMENTI  
IN MODO PROATTIVO**

**NATO NEL 1977, EROGA SERVIZI DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA "DI QUALITÀ" AI DIRIGENTI (IN ATTIVITÀ E IN PENSIONE).** Confindustria e Federmanager gli hanno affidato, infatti, la gestione della tutela sanitaria, riconosciuta nell'ambito del Ccnl, dei dirigenti delle aziende italiane produttrici di beni e servizi. Oggi - con quasi 294 mila assistiti, 13.868 imprese aderenti e un volume di contributi raccolti pari a 406.020.961 euro - il Fasi è uno dei fondi di natura negoziale più grandi d'Europa. Dal 2015, il Direttore Generale del Fondo è Caterina Miscia che racconta ad Economy.com come è cambiata la mission del Fasi e l'assistenza sanitaria integrativa con l'emergenza pandemica: «La pandemia - spiega - ha determinato un improvviso incremento della domanda di salute e della

sua complessità. Durante i mesi più duri del Covid, il Fasi ha garantito ricoveri e cure ai nostri quasi 300 mila assistiti e si è attrezzato per rispondere ai nuovi bisogni, che cresceranno ulteriormente nel dopo pandemia: dalle prestazioni di neuropsichiatria per i disturbi dell'apprendimento,

**IL FASI HA QUASI 294 MILA ASSISTITI,  
13.868 IMPRESE ADERENTI  
E UN VOLUME DI CONTRIBUTI  
RACCOLTI PARI A 406.020.961 EURO**

acuiti anche dalla Dad, ai nuovi pacchetti di prevenzione per venire incontro all'inevitabile boom della diagnostica, dopo il calo fisiologico di questi mesi. L'emergenza ha inoltre impresso una forte accelerazione all'evoluzione della medicina a distanza. Da tempo il Fasi, da sempre attento alle in-

novazioni di settore, sta lavorando anche sul fronte delle tecnologie e della teleassistenza».

**Quando nacque il Fasi, 45 anni fa, era un'altra Italia. Come ha fatto a crescere fino ai numeri di oggi?**

Dalla sua nascita ad oggi, il Fasi ha mostrato una capacità di rinnovarsi nel tempo adattandosi ai cambiamenti in modo proattivo, non dimenticando mai le esigenze degli assistiti. Le nostre politiche di ascolto e di visione ci hanno permesso di aumentare progressivamente i nostri iscritti e le imprese aderenti, pur avvenendo in un contesto che ha visto scarsità di risorse pubbliche, il mutare del concetto di salute, il progressivo invecchiamento della popolazione, e una regolamentazione di settore

sostanzialmente incompleta. Fondamentale è stato l'impegno dalle parti sociali, Confindustria e Federmanager, che hanno fatto sì che oggi l'ente possa annoverare al suo interno importanti gestioni quali Fasi Non Autosufficienza, GSFasi e FasiOpen. Oggi il Fondo fornisce una risposta puntuale ed attenta ad alcune tra le più importanti esigenze di welfare.

### **Perché i vostri assistiti scelgono proprio Fasi?**

La tutela Fasi, seppur prevista nell'ambito del Ccnl Dirigenti industriali, non è obbligatoria. Sono le aziende ed i dirigenti a sceglierci volontariamente, chiedendo così al Fondo di essere sempre attento alle mutevoli esigenze del settore. Il valore più importante che il Fasi deve garantire è la sostenibilità di medio-lungo periodo: la tutela accompagna il dirigente in tutte le fasi della sua vita, ossia quando è un dirigente attivo, quando crea il suo nucleo familiare, quando esce dal mercato del lavoro involontariamente o definitivamente per raggiungimento dell'età pensionabile. La copertura mutualistica del Fondo consente di evitare il mismatch tra le capacità reddituali di un individuo – tipicamente più alte in età lavorativa – e la necessità di spesa sanitaria – che invece sono maggiori in età più avanzata, corrispondente al periodo di pensionamento.

### **È un modello contributivo unico il vostro?**

Sì, è un modello unico, un vero e proprio sistema di mutualità e solidarietà intergenerazionale, perché le tutele Fasi sono garantite indipendentemente dallo stato di salute dell'iscritto e non sono previste regole di cancellazione per raggiunti limiti di età. Le tutele sono inoltre allargate all'intero nucleo familiare a parità di contribuzione annuale e in caso di soprappiù deceso la tutela continua in capo al superstito.

**Per il 2022 avete alzato la posta: più**

### **prestazioni a contributi invariati.**

Grazie all'ascolto attivo e continuo degli stakeholder, gli Organi di Gestione hanno adottato decisioni finalizzate, come sempre avvenuto nella nostra storia, all'utilizzo delle risorse in modo mirato e responsabile per garantire la sostenibilità di medio/lungo periodo del Fondo. E proprio grazie a questo equilibrio finanziario (o economico), anche quest'anno siamo riusciti a mantenere invariati i contributi pur aumentando le prestazioni in favore dei nostri assistiti. Sempre rispondendo alle esigenze più urgenti legate alla pandemia, abbiamo pensato a pacchetti per il monitoraggio delle apnee notturne, la prevenzione per la Bpco e per gli ex fumatori, senza tralasciare la prevenzione oncologica, implementata ulteriormente con il pacchetto

**LA COPERTURA MUTUALISTICA  
EVITA IL MISMATCH TRA LE CAPACITÀ  
REDDITUALI DI UN INDIVIDUO  
E LA NECESSITÀ DI SPESA SANITARIA**

Melanoma. Abbiamo concentrato l'attenzione anche sui più piccoli creando il Nomenclatore odontoiatrico bimbo, separato da quello rivolto agli adulti e riconoscendo un contributo per le prestazioni sui disturbi dell'apprendimento in età pediatrica.

### **Come funziona il vostro sistema di servizi e di rimborsi?**

La tutela Fasi si compone di due elementi principali: il nomenclatore tariffario e le procedure liquidative. Accanto all'implementazione continua delle prestazioni, abbiamo lavorato moltissimo alla semplificazione delle procedure di rimborso per gli iscritti già a partire dal 2020. Ogni nostro assistito può recarsi in qualsiasi struttura del network sanitario gestito dalla società Industria Welfare e Salute e può ottenere le prestazioni di cui ha bisogno esibendo soltanto il codice fiscale. Anche per le prestazioni con assistenza indiretta, la semplificazione è massima e la richiesta di rimborso può avvenire online con il rimborso

che dopo la presentazione dei documenti avviene in tempi rapidissimi.

### **Più il Paese invecchia, più i servizi per la "silver economy" diventano cruciali. Fasi che offerta propone?**

Sì, registriamo un progressivo invecchiamento della popolazione assistita. L'iniziale rapporto tra dirigenti in servizio e dirigenti in pensione, che nel 1982 era pari a 2,79, oggi si attesta a 0,84. Abbiamo aumentato l'attenzione agli iscritti, per assicurare aiuti adeguati in tutte le fasi più critiche della loro vita. Dal 1° gennaio 2021 abbiamo deciso di potenziare anche i servizi per la non autosufficienza grazie all'avvio del nuovo progetto Fasi Non Autosufficienza. Una nuova tutela con rendita vitalizia, nonché un insieme di prestazioni tra cui ricordo ParkinsonCare, che rappresenta la prima iniziativa in ambito di teleassistenza inaugurata dal Fasi. Un nuovo importantissimo passo che mostra la capacità del Fasi di agire in modo fortemente innovativo e unico nel mercato.

### **E in futuro? L'emergenza Covid ci ha costretti a guardare alla tecnologia e all'innovazione anche sul piano della salute.**

Stiamo lavorando alla possibilità di realizzare una piattaforma tecnologicamente avanzata, supportata dall'intelligenza artificiale, dove possano confluire i dati degli assistiti, per restituire loro informazioni sul proprio stato di salute che potranno utilizzare volontariamente con il medico di fiducia. I servizi di medicina a distanza rappresentano una grande opportunità per riflettere sul futuro ruolo che i fondi sanitari possono ricoprire all'interno del Ssn. La sinergia tra il secondo pilastro e il Ssn non può che passare per la condivisione dei dati delle persone, nel rispetto della proprietà e dalla titolarità di quest'ultimi, per migliorare il governo della spesa pubblica e privata e garantire qualità ed efficienza dei percorsi di cura.

## Il primo network di aziende che offrono prodotti e servizi per clienti over 65



Promosso da



ASSOLOMBARDA

## LARGO AI GIOVANI!

Dopo le "quote rosa", potrebbe toccare agli under 40 avere un posto riservato nei cda: Aidaf, l'associazione del family business italiano, col supporto di Alessia Mosca (e non solo) avvierà presto una proposta di legge

### GLI UNDER 40 NELLE AZIENDE FAMILIARI

#### TOTALE ASSENZA NEL CDA

nel **73,1%** delle imprese con fatturato tra i 20 e i € 50 milioni

nel **71,4%** delle imprese con fatturato oltre i € 50 milioni

#### PRESENZA NEI VERTICI AZIENDALI

**8,7%** (era il 16,9% nel 2010)

se si considera il leader più giovane

**3,3%** (era il 9% nel 2020)

se si considera il più anziano



FONTE: AIDAF

di Marina Marinetti

**C**he questo non sia un Paese per giovani, non è solo un modo di dire. Se fino a ieri le grandi assenti dalle stanze dei bottoni erano le donne, oggi a non rientrare nei radar della governance sono gli under 40: più del 70% delle Pmi non hanno neppure un giovane

nel proprio consiglio di amministrazione. Ma a lanciare l'allarme, paradossalmente,

non sono i diretti interessati, quanto una parte di chi li ha, seppure inconsapevolmente, messi nell'angolo: gli stessi imprenditori. O meglio, una parte di essi: 220 imprese familiari che rappresentano il 15% circa del Pil italiano, ma ogni anno, attraverso il loro Osservatorio, analizzano i bilanci (e i comportamenti) di tutte

le 11.803 aziende familiari italiane con fatturato superiore ai 20 milioni di euro... ovvero al 65,7% delle imprese italiane di quelle dimensioni. «Nell'ultima edizione del nostro Osservatorio Aub sulle aziende familiari è emerso un preoccupante squilibrio tra giovani e leadership», spiega a

**NEGLI ULTIMI DIECI ANNI  
SI È PIÙ CHE DIMEZZATO IL NUMERO  
DI LEADER CON MENO DI 40 ANNI  
NELLE AZIENDE FAMILIARI**

Economy Francesco Casoli, presidente di Aidaf Italian family business, l'associazione italiana delle aziende familiari fondata nel 1997 da Alberto Falck insieme a un gruppo di imprenditori ispirati dagli stessi valori: «Considerando il leader più anziano del team di vertice, nell'ultimo decennio (2010-2020) si è più che dimezzato il numero di leader con meno di 40 anni e tale processo è più forte nelle



**40**

**LIUC BUSINESS SCHOOL**  
DI PADRE IN FIGLIO  
SI TRAMANDA ANCHE IL VALORE



**41**

**SOLDO**  
COSÌ IL FINTECH  
FA BENE ALLA CASSA



**42**

**DOMORENTAL**  
COL PERFORMANCE RENTING  
SI CAVALCA LA RIPRESA



**44**

**4. MANAGER**  
RINASCITA MANAGERIALE  
CON LA "R" MAIUSCOLA



**50**

**FONDIRIGENTI**  
IL FUTURO SOSTENIBILE?  
PASSA DAI MANAGER

aziende di maggiori dimensioni. E oltre il 70% dei cda di aziende grandi e di minori dimensioni non comprende neanche un under 40». Considerando il leader più giovane del team di vertice, i leader con meno di 40 anni sono meno di 1 su 10, mentre all'inizio del decennio erano il doppio.

La loro presenza è crollata dal 16,9% all'8,7% se si considera il leader più giovane dei team di

vertice e addirittura dal 9% al 3,3% se si considera il più anziano. Non solo: il 73,1% dei cda delle imprese più piccole e il 71,4% di quelle più grandi non comprende neppure un under 40, in netto peggioramento dal 52,9% e 54,1% del 2010. «Un pessimo segnale», rimarca Casoli, «proprio ora che l'Italia si sta impegnando a investire le risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza, soprattutto in nuove tecnologie. Se è vero che i giovani introdotti in azienda dieci anni nel frattempo sono invecchiati e dunque sono meno giovani, è vero anche che, evidentemente, la pandemia ha rallentato il ricambio generazionale. E

**LA PANDEMIA HA RALLENTATO IL RICAMBIO GENERAZIONALE ALL'INTERNO DELLE IMPRESE FAMILIARI QUOTATE E NON**

dunque? «Quando parliamo di passaggio generazionale dobbiamo predicare bene, ma anche razzolare», risponde Casoli: «pensiamo che sia venuto il momento di spingere un po' sulla presenza dei giovani nei cda». L'intenzione è quella di promuovere una legge che preveda una quota per-

centuale significativa di giovani sotto i 40 anni nei consigli di amministrazione delle aziende, quotate e non, cominciando da quelle con oltre 500 dipendenti, come primo impulso ad un forte cambiamento nella governan-

za. «Vorremmo replicare quello che è successo con le quote di genere: quando si è forzata un po' la mano, secondo me giustamente. E lo dico con cognizione di causa avendo un'azienda quotata in Borsa - Francesco Casoli è presidente di Elica, attiva nel mercato delle cappe da cu-

cina, che conta 3.800 dipendenti, ndr - e sapendo quale vantaggio competitivo ne abbiamo tratto. Ecco: possiamo, anzi dobbiamo, replicare la stessa operazione con i giovani». Che poi sarebbero gli under 40: «Noi abbiamo questa definizione di giovani, ma bisogna far capire alle aziende come sta evolvendo il mondo. Se andiamo in Germania, in Francia, in Inghilterra, le decisioni vengono prese anche da persone che hanno meno di 75 anni. Poi ci riempiamo la bocca con la sostenibilità...». I dati dell'XIII Osservatorio Aub (vedere riquadro in queste pagine) riportano un netto invecchiamento della leadership

proprio in un momento di grande ridefinizione per il nostro Paese, in cui il ruolo delle aziende familiari deve essere parte attiva del cambiamento, legato agli imminenti investimenti e politiche legate al Pnrr. I prossimi passi? Cominciamo col dire che alla presidenza del comitato



FRANCESCO CASOLI

## Solidità e resilienza hanno vinto persino la prova della pandemia

**I** numeri non mentono: a fronte di un calo di fatturato simile a quello delle non familiari nel 2020, la ripresa del 2021 per le imprese familiari è stata più forte, con tassi di crescita quasi doppi. Lo certifica il XIII Osservatorio Aub, promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), cattedra Aidaf-Ey di Strategia delle Aziende familiari dell'Università Bocconi,

UniCredit e Cordusio, con il supporto di Borsa Italiana, Fondazione Angelini e Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi. L'Osservatorio quest'anno ha analizzato i bilanci di tutte le 11.803 aziende familiari italiane con fatturato superiore ai 20 milioni di euro, pari al 65,7% delle imprese italiane di quelle dimensioni. «Nel 2020 le aziende familiari hanno su-

bito una caduta del fatturato simile a quella delle aziende non familiari, mentre nel 2009 avevano sofferto in misura molto maggiore», spiega Guido Corbetta, titolare della Cattedra Aidaf-Ey e coautore dell'Osservatorio con Fabio Quarato. «Inoltre, nel primo semestre 2021 le imprese familiari quotate hanno dimostrato una ripresa dei ricavi pari a quasi il doppio delle

imprese non familiari (26,6% contro il 14,1%) e una redditività pari al triplo (Roa 5,4% contro l'1,8%)». L'Osservatorio indica due ragioni

per la buona performance delle aziende familiari. A livello di contesto, la crisi del 2020 ha mostrato un andamento a V, con un forte calo dei fatturati seguito da un secco rimbalzo e una crescita altrettanto forte. Le aziende familiari, però, hanno avuto il merito di presentarsi all'appuntamento con una solidità patrimoniale nettamente migliore rispetto a dieci anni

scientifico di Aidaf siede Alessia Mosca. Un nome - anzi, un cognome - che già la dice lunga: fu lei a promuovere, insieme a Lella Golfo, la legge 120 che nel 2011 introdusse le quote rosa nei cda delle quotate e delle società a partecipazione statale. Una legge che ha avuto risultati indiscutibili: prima della sua entrata in vigore, in 272 società quotate, in un totale di 2815 consiglieri (dei quali 2646 uomini), vi erano soltanto 169 donne e i collegi sindacali contavano 817 sindaci di cui 762 uomini e 55 donne. L'ultima relazione Consob, invece, censiva il 42,8% di presenze femminili nel board delle quotate. Numeri a parte - anche perché non esistono solo società quotate o a partecipazione statale - l'innegabile merito della legge Golfo-Mosca è proprio la diffusione di una cultura inclusiva, che ha sortito i suoi effetti anche ad li là del mero perimetro di applicazione della norma. Un effetto che Aidaf vorrebbe replicare anche in relazione alla valorizzazione dei talenti giovanili, in un Paese che invecchia troppo rapidamente: i primi dati del censimento permanente della popolazione diffusi dall'Istat foto-

DENOMINAZIONE	PROVINCIA	TASSO DI CRESCITA 19-20	RICAVI 2020 (MLN DI EURO)	SETTORE
Italpreziosi	Arezzo	153,8%	6.881,9	Commercio all'ingrosso
Alliance Healthcare Italia	Roma	150,5%	1.076,5	Commercio all'ingrosso
Copan Italia	Brescia	115,2%	304,4	Gomma e plastica
Engineering 2K	Milano	81,1%	367,7	Servizi alle imprese
Newlat Food	Reggio Emilia	73,5%	469,8	Alimentare e bevande
Gruppo Società Tarricone Holding	Potenza	73,3%	919,7	Holding diversificate
Sicuritalia	Como	69,9%	508,0	Altri servizi
GVS	Bologna	59,7%	363,2	Altro manifatturiero
Cereal Docks	Vicenza	54,6%	817,9	Alimentare e bevande
Medial Franchising	Ragusa	53,7%	203,7	Commercio all'ingrosso

LE AZIENDE FAMILIARI CON LA PIÙ FORTE CRESCITA DEI RICAVI TRA QUELLE CON FATTURATO SUPERIORE AI 100 MILIONI DI EURO

grafano un'Italia nella quale tutte le classi di età sotto i 44 anni vedono diminuire il proprio peso relativo rispetto al 2011 mentre aumentano molto le persone dai 45 anni in su che passano dal 48,2% del 2011 al 53,5% del 2019. Per il presidente di Aidaf Francesco Casoli non c'è tempo da perdere: «Stiamo già preparando l'iter per trovare sponsor politici», chiarisce

Casoli: «noi siamo un'associazione e non possiamo presentare disegni di legge. Ma con Alessia Mosca nel comitato scientifico e imprenditori con la giusta rete nel consiglio direttivo, l'obiettivo è a portata di mano. Fisseremo una percentuale che non debba essere invasiva, ma dia la possibilità ai giovani di capire cosa significhi sedersi nella stanza dei bottoni».

prima. Nel 2009 le imprese familiari con indicatori di solidità critici erano il 30,9%, mentre nel 2020 solo il 21,8%. A conferma di tale andamento, nel biennio 2020-2021 l'incidenza delle imprese familiari entrate in procedure liquidatorie o concorsuali è stato pari al 1,7%, meno della metà della incidenza nel biennio 2009-2010 che fu pari a circa il 4%. Dall'analisi della governance delle aziende familiari arrivano però segnali contrastanti. Da un lato si assiste a una crescente apertura a leader e membri del consiglio di

amministrazione non familiari, soprattutto nelle aziende relativamente più grandi. In dieci anni, dal 2010 al 2020, l'incidenza dei leader familiari si è ridotta di cinque punti (dall'81,7% al 76,5%) nelle aziende tra i 20 e i 50 milioni di fatturato e di otto punti (dal 75,8% al 67,6%) in quelle oltre i 50 milioni. In modo simile, i cda composti solo da familiari sono diminuiti dal 50,7% al 44,8% tra le imprese più piccole e dal 38,1% al 29,8% tra quelle più grandi. Dall'altro, il progressivo invecchiamento delle aziende familiari è un

brutto segnale, che diventa ancora peggiore nel momento in cui il Paese si appresta a investire le risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza soprattutto in nuove tecnologie. «Le aziende familiari italiane devono essere parte attiva del cambiamento in un momento di grande ridefinizione del futuro del nostro Paese e del mondo, caratterizzato dagli imminenti investimenti e politiche legate al Pnrr», continua Casoli. «Sono aziende che, grazie alle loro caratteristiche distintive, hanno mostrato di saper re-

sistere al periodo più critico e complesso della pandemia ma che soprattutto hanno dimostrato di saper reagire, contribuendo alla ripresa economica nazionale con solidità patrimoniale, visione di lungo periodo e proattività. Sono tutte caratteristiche che fanno parte del Dna delle imprese familiari italiane che intendono avere un ruolo chiave nella ripresa economica e nella definizione dell'agenda del Paese, per poter portare l'attenzione su temi strategici, come la maggior presenza dei giovani tra i leader e nei cda».

## DI PADRE IN FIGLIO SI TRAMANDA ANCHE IL VALORE

Ad aggiudicarsi la XI edizione del premio "Il gusto di fare impresa" promosso da Credit Suisse e Kpmg con il supporto della Liuc business school è stata Lavazza, grazie alla sua best practice di governance

di Riccardo Venturi

**U**n'azienda giunta alla quarta generazione, entrata nell'immaginario collettivo anche grazie all'iconica pubblicità di Armando Testa Caballero & Carmencita, nonché esempio di Made in Italy vincente - il 70% degli oltre 2 miliardi di fatturato è realizzato all'estero. È Lavazza group, azienda torinese leader nel settore caffè e prodotti sostitutivi e accessori, fondata nel 1895 e fresca vincitrice del premio "Di padre in figlio - Il gusto di fare impresa - XI Edizione", promosso da Credit Suisse e Kpmg con il contributo di Mandarin capital partner e il supporto scientifico della Liuc business school. La giuria ha scelto Lavazza group perché tramanda da più di 120 anni la storia della famiglia. Fondata da Luigi Lavazza, imprenditore pieno di spirito d'iniziativa, inventiva e passione, l'azienda ha saputo mantenere queste qualità nel corso degli anni, crescendo costantemente grazie anche a strategie innovative e volte a un'internazionalizzazione senza confini, se si pensa che nel 2015 ha portato per la prima volta l'espresso sulla Stazione spaziale internazionale. Lavazza inoltre ha saputo formare l'attuale generazione al comando mettendo in atto buone pratiche di governance, con una forte apertura verso manager esterni altamente qualificati: il Ceo di Lavazza Group è stato nominato al di fuori della sfera familiare.

«Le imprese familiari, se ben gestite, sono capaci di performare meglio di quelle non familiari, anche in periodi di crisi» dicono Salvatore Sciascia e Valentina Lazzarotti, co-direttori di Fabula, il Family business lab della Liuc - Università Cattaneo che ha curato lo screening dei casi e la raccolta e l'analisi dei dati. Dagli studi condotti sulle imprese familiari eccellenti Fabula ha redatto un decalogo delle caratteristiche che contraddistinguono le ottime performance di queste imprese, che ricorda da vicino l'identikit di Lavazza.

-Chiarezza e formalizzazione della strategia. Le imprese familiari migliori sviluppano un modello



LAVAZZA È ENTRATA NELL'IMMAGINARIO COLLETTIVO ANCHE GRAZIE ALLA PUBBLICITÀ CABALLERO & CARMENCITA DI ARMANDO TESTA

di business chiaro e formalizzano le proprie scelte in un piano industriale.

- Diversificazione sinergica. Si tratta di operare in più di un business, purché siano sinergici rispetto al business principale. In questo modo si avviano percorsi di crescita che valorizzano l'expertise maturata nel core-business.

- Innovazione. Investimenti in ricerca e/o collaborazioni con altre imprese e istituzioni come le Università portano a nuovi prodotti o nuovi processi.

- Internazionalizzazione. L'apertura ai mercati internazionali deve manifestarsi quantomeno attraverso l'export, se non con la costituzione di filiali all'estero.

- Apertura a soggetti esterni alla famiglia. Molto frequente è l'apertura del management, più rara quella del CdA e della proprietà - riscontrata solo in un caso su cinque.

- Chiarezza dei ruoli. Un classico problema delle imprese familiari è quello di non chiarire bene i ruoli dei diversi soggetti coinvolti, lasciando ai membri della famiglia i diritti e i doveri dei diversi livelli della governance in modo piuttosto

disordinato.

-Pianificazione del passaggio generazionale. Le migliori imprese familiari preparano le nuove generazioni (se genuinamente interessate al business di famiglia) attraverso la formazione e le esperienze esterne all'impresa stessa, e chiarendo i percorsi di ingresso e di carriera.

- Governance familiare. È importante regolamentare la relazione fra famiglia e impresa attraverso l'adozione di organi e documenti deputati a questa funzione, come il consiglio e l'accordo di famiglia.

- Valori. La cultura della famiglia tende a essere trasferita all'impresa. Le migliori imprese familiari si caratterizzano per valori come quello della semplicità, dell'onestà, del rispetto, dell'unità, dell'impegno, del merito, dell'impresa come bene comune, non solo familiare.

- Dialogo familiare. La presenza di un confronto non significa che i famigliari debbano essere sempre d'accordo: un moderato livello di divergenza, purché sia sulle idee e non sui valori, risulta sempre in decisioni migliori e quindi in performance superiori.

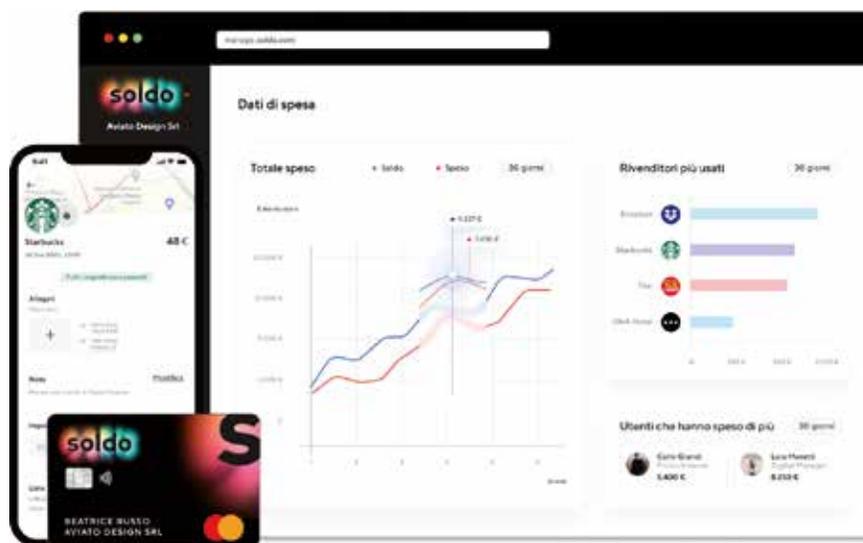
# COSÌ IL FINTECH FA BENE ALLA CASSA

La gestione tradizionale delle spese aziendali si traduce spesso in perdite di fatturato e mancati rimborsi Iva. Ecco come la digitalizzazione dello spend management rende più semplici e immediati i processi efficientando i controlli

di Marina Marinetti

**A**nciamente di digitalizzazione sono bravi tutti. Specialmente ora, che, in pole position nel Pnrr, con 10 miliardi destinati alla pubblica amministrazione e altri 24 alle imprese, il digitale, d'improvviso, è diventato la priorità assoluta. Poi però si scopre che in Italia il 45% delle attività di tenuta dei libri paga, il 49% di quelle di rilascio e gestione di ricevute/fatture e il 41% dell'integrazione dei dati nei sistemi contabili viene ancora effettuata a mano. Nel 2022. Il risultato della mancanza di visibilità sui flussi di cassa è facilmente intuibile. E misurabile: 30 miliardi di euro l'anno di fatturato perso per le aziende italiane.

Il dato emerge dallo studio commissionato da Soldo, la piattaforma leader in Europa per la gestione e il controllo delle spese aziendali, a Coleman Parkes. Quei 30 miliardi, equivalgono a un calo di fatturato del 2%. A cui si aggiungono mancati rimborsi Iva per 10 miliardi. La ricerca evidenzia chiaramente la perdita di terreno da parte delle imprese europee a causa degli inadeguati controlli di spesa: solo il 13% reputa le misure adottate "molto efficaci". E quasi un dirigente d'azienda su due (49%) non ha certezza sull'effettivo ammontare del capitale circolante. Già, ma come rendere efficienti i controlli di spesa? «Le aziende dovrebbero investire in soluzioni digitali per avere un quadro completo del proprio capitale circolante e controllare meglio le spese», osserva Carlo Gualandri, che ha fondato Soldo nel 2015, facendone una delle società fintech più in crescita del Vecchio Continente nonché la piattaforma leader per l'automazione della gestione dei costi e dei pagamenti per le aziende di ogni dimensione. Rai, Bauli, Cassa Depositi e Prestiti, Bata, Sammontana, Mercedes Benz, GetYourGuide insieme ad altre 26 mila aziende in 30 Paesi in Europa, tra cui anche moltissime Pmi, usano Soldo per tracciare e gestire, quindi ottimizzare



le loro spese aziendali. Dalla decisione su come allocare i fondi su progetti e per i dipartimenti fino alla esecuzione dei pagamenti con carta, dalla classificazione e riconciliazione automatica delle transazioni fino all'integrazione con le piattaforme di contabilità, Soldo fornisce una visione completa ed integrata della spesa per l'intera organizzazione: consente a dipendenti e dipartimenti di effettuare acquisti, dalla pubblicità ai software, dalle spese di viaggio all'e-commerce; controlla i costi impostando budget personalizzati e monitora le transazioni in tempo reale; si integra con i software di contabilità per automatizzare i report e risparmiare ore di lavoro; offre carte prepagate aziendali con budget e regole predefinite; automatizza la contabilità grazie all'esportazione di dati accurati su qualsiasi sistema in un paio di clic; velocizza la gestione dei pagamenti occasionali e i rischi dovuti alla condivisione delle carte aziendali emettendo carte virtuali monouso per i dipendenti... E permette di eliminare la maggior parte dei giustificativi cartacei: ogni volta che il

dipendente fotografa, via app Soldo, scontrini e ricevute relativi ad una spesa effettuata, creando una copia digitale del giustificativo all'interno del sistema di conservazione sostitutiva, con gli stessi contenuti di quella fisica e piena validità legale. Anche la ricerca, eseguibile per anno fiscale, data o mese, nominativo di colui che ha effettuato la spesa, voce di spesa o sua descrizione, rende facile l'accesso ai dati conservati che rimarranno presenti e disponibili per 10 anni dal loro inserimento nel sistema.

«Le aziende più inclini ad un rapido ritorno alla crescita sono proprio quelle che creano efficienza all'interno delle proprie organizzazioni ed aiutano i team a delegare la responsabilità di spesa», conclude Gualandri. «L'adozione di nuove tecnologie darà potere ai vertici aziendali, che avranno così a disposizione dati precisi ed informazioni in tempo reale sulla spesa. Le aziende che si sono aperte alla digitalizzazione dei processi hanno molta più fiducia nelle loro capacità di investimento per il futuro».

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

# COL PERFORMANCE RENTING SI CAVALCA LA RIPRESA

Il nuovo noleggio operativo coniuga sistema finanziario e piattaforma tecnologica. L'ha importato in Italia Claudio Mombelli, ceo di Domorental. Che ha pensato anche al settore dell'hospitality...

di Alessandro Faldoni

**L'USCITA DAL TUNNEL DELL'EMERGENZA SANITARIA È INIZIATA. L'ECONOMIA NAZIONALE TIRA, CON IL PIL IN NOTEVOLE CRESCITA.**

Secondo Eurostat, nell'ultimo trimestre 2021, quello italiano su base annua è cresciuto del 4,6%, mentre la variazione acquisita

per il 2022 è pari al 2,4%. Sempre quest'anno, saranno messi a terra i progetti del Pnrr, la declinazione nazionale di Next Generation EU, che destina all'Italia oltre 191 miliardi di euro. Tuttavia, le nostre Pmi, che rappresentano il 98% delle imprese nazionali - che spesso coincidono con le eccellenze produttive del Belpaese - hanno problemi di patrimonio, con oltre l'80% di esse che è sottocapitalizzata. Rischiano così di non poter effettuare investimenti, assecondare la ripresa e combattere alla pari con i concorrenti oltre confine nell'agone internazionale. Una soluzione cui sempre più organizzazioni ricorrono è quella del noleggio operativo. Ne parliamo in questa intervista con Claudio Mombelli, un'esperienza di lungo corso ai vertici di captive finanziarie sia all'estero che in Italia di aziende quotate come Compaq Computer Corporation, Hewlett-Packard, Acer, Esprinet e start up per il renting Ict nella Gdo e nei canali online, ceo e fondatore di Domorental ([www.domorental.it](http://www.domorental.it)), che ha portato per primo in Italia la declinazione più innovativa del noleggio operativo: il *performance renting*, un sistema finanziario/tecnologico esclusivo e innovativo, che ha iniziato a diffondersi negli Usa dopo la crisi finanziaria del 2008, e che consente di trasformare qualunque bene, dagli impianti industriali a

quelli tecnologici agli arredi, in un servizio, ossia noleggiare prodotti, macchinari e servizi attraverso il pagamento di un canone ricorrente la cui durata e il cui importo variano in funzione di diversi parametri.

**CON DOMORENTAL LE IMPRESE PAGANO UNA CURRENT FEE MODULARE IN BASE ALLA PERFORMANCE DEI BENI O DEL RISPARMIO GENERATO**

**Dottor Mombelli, come funziona la**

**vostra declinazione del noleggio operativo, denominata performance renting?**

Agiamo in partnership coi fornitori e consentiamo al cliente finale di poter accedere a qualsiasi bene o servizio, funzionale alla propria

attività, attraverso una modalità flessibile e utilizzando il contratto di noleggio come abilitatore. Questi prodotti sono acquisiti da noi, o per conto di partner finanziari, o gestiti direttamente, sempre da noi, in qualità di funder. La nostra evoluta piattaforma tecnologica sviluppata *in house* permette alle imprese di pagare una *current fee*, o in forma modulare cioè variabile in relazione al fatturato prospettico, o a seconda della performance dei macchinari (*pay for performance*), o parametrata in base al risparmio generato dagli stessi (*pay for savings*).

**Che differenza c'è rispetto al leasing e al noleggio tradizionale?**

La durata del servizio, diversamente da



“

**IN PARTNERSHIP  
COI FORNITORI  
CONSENTIAMO  
AI CLIENTI  
DI ACCEDERE  
A QUALSIVOGLIA  
BENE O SERVIZIO**

quanto prevedono sia il leasing che il noleggio tradizionale, non è prefissata, ma ogni contratto viene costruito su misura in base alle caratteristiche dei beni e della clientela. La piattaforma, oltre che per il controllo da remoto, viene utilizzata anche per l'analisi e la selezione dei fornitori, l'*instant credit check*, l'automatizzazione e la gestione dei processi, dei contratti e della data science. Al termine del *performance renting*, l'utilizzatore ha anche la possibilità di concordare il riscatto del bene (*buy back*), a un valore residuo predeterminato (*residual value*).

### Quali sono i vantaggi per l'utilizzatore?

Diversi, che provo ad elencare in estrema sintesi: sostenibilità economica dell'investimento senza indebitamento, durata flessibile e non vincolata dell'ammortamento, trasformazione da capex a opex dell'investimento, nessun bene a cespite della gestione amministrativa degli ammortamenti, maggior equilibri della posizione finanziaria netta (Pfn) e miglioramento degli indici di bilancio, mantenimento del capitale circolante per investimenti correnti. Il cliente finale ha anche la possibilità di venderci i propri macchinari e di continuare a utilizzarli noleggiandoli sempre da noi. Per parte sua, il fornitore consegue qualificazione del servizio, supporto alla vendita e fidelizzazione del cliente, supporto finanziario, immediata disponibilità dell'importo relativo alla fornitura del bene senza rischi di credito o dilazioni di pagamento, possibilità di negoziazione con l'utilizzatore passando dalla logica dal prezzo di fornitura a quella del costo di utilizzo.

### Quali sono i numeri di Domorental e quali i settori destinatari della vostra proposta?

Nel 2021 abbiamo superato i 12 milioni di euro di fatturato, quest'anno prevediamo più che di raddoppiarli. Stiamo attualmente realizzando progetti chiavi in mano princi-

palmente per i settori arredo e contract, foodtech, healthtech, agritech, sportech, artificial intelligence nella prospettiva della *sustainability* e *digital transformation*. Tra i programmi avviati e in via di sviluppo sono posso segnalare quelli con Sonder, Kfc, H-Farm, Korian, Reale Immobili, Ods, Milano Contract District, Costa Group, Befed, Nima Sushi, I love Poké, Abitare Co. e alcune primarie catene della ristorazione.

### Fate anche un'offerta per il settore alberghiero, definita Rental & Procurement. Di cosa si tratta?

È la formulazione del nostro per consentire al comparto dell'*hospitality* (alberghi, residence, case vacanze, affitti brevi etc.) di approvvigionarsi di arredi, attrezzature e impianti finanziandoli attraverso la formula tecnica del noleggio. Obiettivo: supportare l'*hospitality* nazionale a essere al passo della domanda globalizzata. L'Italia è leader per posti letto in Europa, terza al mondo dopo Usa e Cina, e ha il maggior numero di hotel di lusso, ma il suo patrimonio alberghiero è datato: il 20% delle strutture ha oltre 100 anni, il 60 più di 30.

### La vostra soluzione si inserisce nell'ambito dell'economia della sottoscrizione. Come, esattamente?

Il valore dell'economia della sottoscrizione, in cui il servizio di *performance renting* riveste un ruolo di primo piano in Italia, è in continua crescita. Nel 2021 il mercato del leasing, del quale la *subscription economy* e il *performance renting* rappresentano un'evoluzione, nel nostro Paese è tornato ai livelli pre-Covid, con 410 mila contratti e più di 18,2 miliardi di euro di stipulato nei primi otto mesi dell'anno (dati Assilea). Quello globale è previsto ampliarsi a 1.356 miliardi di dollari nel 2021 a un tasso di aumento annuale del

14,4% fino a raggiungere 1.844 miliardi nel 2025, secondo il Leasing global market report 2021.

### State approntando un Osservatorio Esg, condotto sia tra i vostri clienti che fornitori. Quali le ragioni di tale decisione?

È un'iniziativa a cui tengo molto. Vogliamo abbinare al rating economico-patrimoniale-finanziario dei nostri partner un rating Esg. Uno strumento di valutazione per misurare il grado di applicazione dei criteri di sostenibilità, che consente tra l'altro di evitare il cosiddetto *greenwashing*. L'adesione ai parametri Esg ha due vantaggi: garantisce ai nostri partner le migliori condizioni finanziarie e consente agli stessi l'accesso a ulteriori fonti di finanziamento. Un circolo virtuoso che porta benefici a tutta la filiera della supply chain: fornitore-società di performance renting-cliente. Il nostro approccio ai fornitori e ai clienti finali si concentra sui criteri Esg, ossia sulla qualità aziendale, che si riflette nei modelli di business, nei comportamenti e nelle soluzioni sostenibili così da realizzare un sistema di completamento e rafforzamento reciproci, al punto da arrivare a porre tali criteri anche al di sopra di logiche di fatturato.

### Il performance renting è stato definito una vera e propria rivoluzione copernicana. In che senso? E che programmi avete per il futuro?

Mi pare una definizione corretta. Il sistema finanziario/tecnologico del performance renting asseconda da un lato il cambiamento del fare impresa nello scenario attuale, che vede molte aziende, in particolare Pmi, ad avere difficoltà di accesso al credito, dall'altro la logica globale della *subscription economy* e del *buy now and pay later*. Siamo in continua crescita e stiamo valutando il coinvolgimento di fondi potenzialmente interessati a investire nel nostro business con una prospettiva di sviluppo internazionale.

# RINASCITA MANAGERIALE CON LA “R” MAIUSCOLA

**Favorire il reinserimento dei manager nel sistema produttivo e, al tempo stesso, sostenere le imprese nella ripartenza: ecco come si sviluppa il nuovo progetto di politica attiva di 4.Manager**

di Paola Belli

**S**e sette imprenditori su dieci avvertono il bisogno di dotarsi di competenze manageriali, ma il 48,4% delle aziende italiane non riesce a reperire le competenze giuste, qualcosa non torna. Il che non significa che non si possa farlo tornare. Come? Mettendo in campo risorse: economiche, ma so-

prattutto umane. Partendo da quelle di 4.Manager, l'associazione costituita nel 2017 da Confindustria e Federmanager per sostenere la crescita dei manager e delle imprese, con l'obiettivo di contribuire a generare uno sviluppo sostenibile e duraturo. Che passa dalla rinascita manageriale. O meglio: Rinascita manageriale,

con la “r” maiuscola. Si chiama proprio così l'iniziativa di politica attiva per la ripresa del Paese lanciata da 4.Manager, da sempre in prima linea per la valorizzazione del patrimonio delle competenze manageriali a beneficio della crescita delle imprese. Un'iniziativa senza precedenti: il progetto, mai sperimentato in Italia



## Stefano Cuzzilla, Presidente di Federmanager e 4.Manager

*«Riteniamo sia un approccio innovativo che ci pone sempre all'avanguardia nella ricerca customizzata di soluzioni a misura dei dirigenti. Grazie a questo percorso, ci proponiamo di promuovere iniziative concrete sul tema innovativo delle politiche attive e ad alto valore aggiunto. È un segnale importante l'aumento della domanda di figure manageriali che stiamo registrando e, in quest'ottica – continua Cuzzilla – diventa fondamentale contribuire concretamente al reinserimento e al reinserimento nel mercato del lavoro di figure dirigenziali. L'investimento di 4.Manager si pone l'obiettivo di realizzare iniziative di politiche attive al fine di sostenere la crescita dei manager e delle imprese per garantire la ripartenza e assicurare uno sviluppo sostenibile».*

## Fulvio D'Alvia, direttore generale di 4.Manager

*«Con questo nuovo progetto, 4.Manager completa la cassetta degli attrezzi a disposizione del sistema industriale, nel campo delle politiche attive del lavoro dedicate al mondo manageriale. Sono già attive le misure previste in attuazione del Ccnl dei dirigenti industriali per le aziende che stanno ristrutturando e stanno dando risultati estremamente interessanti: il 90% dei manager in uscita dalle aziende hanno trovato rapidamente una nuova occupazione, se si avvalgono dei percorsi di outplacement da noi avviati. Rinascita manageriale interviene ora sull'altro fronte, quello delle aziende che intendono invece investire su nuove competenze per crescere e sviluppare nuove aree di business. Impegnarsi per le politiche attive dei dirigenti è una strategia win win per aziende, manager e territori perché consente di non disperdere il patrimonio di alte competenze del Paese faticosamente costruite negli anni».*



### RISORSE STANZIATE

4 milioni a sportello fino a esaurimento risorse

### OBIETTIVI

Favorire il reinserimento dei manager  
Sostenere le imprese nella ripartenza e negli interventi di sviluppo attraverso le competenze

### BENEFICIARI

Imprese che applicano il Ccnl dirigenti industria 2019 e in regola con il versamento dei contributi a 4.Manager

### POLITICHE ATTIVE

Manager disoccupati

- da non più di 24 mesi
- ultimo rapporto regolato da Ccnl Dirigenti Industria

### SETTORI DI RIFERIMENTO

- Innovazione e digitalizzazione
- Sostenibilità
- Organizzazione del lavoro post-Covid
- Export

### STEP

- Assessment aziendale
- Ricerca e selezione del personale

A cura di società specializzate indicate nel sito 4.Manager

il reinserimento delle figure manageriali nel sistema produttivo e sostenere le imprese nella realizzazione dei propri interventi di sviluppo.

### Come funziona

Nello specifico, il progetto prevede lo stanziamento di 4 milioni di euro che saranno destinati alle imprese che ingaggiano un manager inoccupato, sotto forma di rimborso spese per le fasi di assessment delle esigenze aziendali e di ricerca e selezione del personale. In particolare, sono previsti i seguenti rimborsi: fino a un massimo di 30.000 euro, nel caso in cui il manager venga assunto a tempo indeterminato; fino a un massimo di 15.000 euro, nel caso in cui il manager venga assunto a tempo determinato o attraverso un contratto di lavoro senza vincolo di subordinazione. 4.Manager inoltre offre l'accesso gratuito ad una piattaforma e-learning per il rapido inserimento del manager in azienda; 12 mesi rimborso quota contributiva Fasi (lato azienda) estendibili a 24; informazioni puntuali e accurate sugli incentivi pubblici di settore. Compilando il modulo presente nell'area riservata alle imprese del sito 4.Ma-

in ambito manageriale a livello nazionale, prevede infatti lo stanziamento di 4 milioni di euro, sotto forma di rimborso spese, a favore delle aziende che assumono un manager inoccupato o lo ingaggiano come temporary manager, quella figura di alto profilo, a metà strada tra un consulente e un dirigente tradizionale, in grado di gestire le fasi strategiche di un processo aziendale che oggi si va affermando sempre più come soluzione che consente all'azienda di migliorare le proprie performance.

### Un percorso all'avanguardia

Unire l'utile - l'outplacement - più che con il dilettevole, con il rilancio dell'economia nel post-Covid: il canale avviato da 4.Manager con Rinascita manageriale si rivolge in particolare a quattro settori considerati strategici: innovazione e digitalizzazione, sostenibilità, organizzazione del lavoro post-Covid ed export. L'ini-

ziativa, rivolta da un lato alle imprese che applicano il Ccnl dirigenti delle imprese produttrici di beni e servizi e versano il contributo previsto a 4.Manager e dall'altro ai manager inoccupati del comparto industriale, si pone tre diversi obiettivi: intercettare le imprese che vogliono cogliere le opportunità della ripresa e agganciare le risorse del Pnrr, incentivare



nager ogni azienda può presentare fino a un massimo di 10 domande allegando fattura quietanzata dell'assessment e della ricerca e selezione, lettera di assunzione o contratto, autodichiarazione su stato di disoccupazione e l'immanicabile informativa privacy sul trattamento dei dati personali del manager. L'impresa beneficiaria si impegna a partecipare al monitoraggio rendendosi disponibile per interviste e sondaggi. I rapporti semestrali dell'Osservatorio 4.Manager, infatti, misureranno come e quanto il progetto generi effetti, in particolare sul piano occupazionale a lungo termine, per comprendere l'efficacia dell'iniziativa e il grado di soddisfazione dell'azienda nel rapporto aspettative/risultati.

«Prima della pandemia 7 imprenditori su 10 avvertivano il bisogno di dotarsi di competenze manageriali per lo sviluppo dell'impresa», spiegano da 4.Manager: «A un anno di distanza, oltre a non esserci stata la temuta emorragia di figure ma-

nageriali, registriamo una ripresa della domanda di dirigenti pari a un +50%». I dati elaborati dall'Osservatorio 4.Manager sono confortanti ma registrano anche una difficoltà, per il 48,4% delle aziende italiane, a reperire le competenze manageriali.

«Non è solo un problema di avere disponibili le competenze manageriali adeguate alle nuove necessità ma anche quello di mettere in atto strumenti nuovi che consentano di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Questo progetto ha l'ambizione di rispondere attraverso la bilateralità a entrambe queste esigenze».

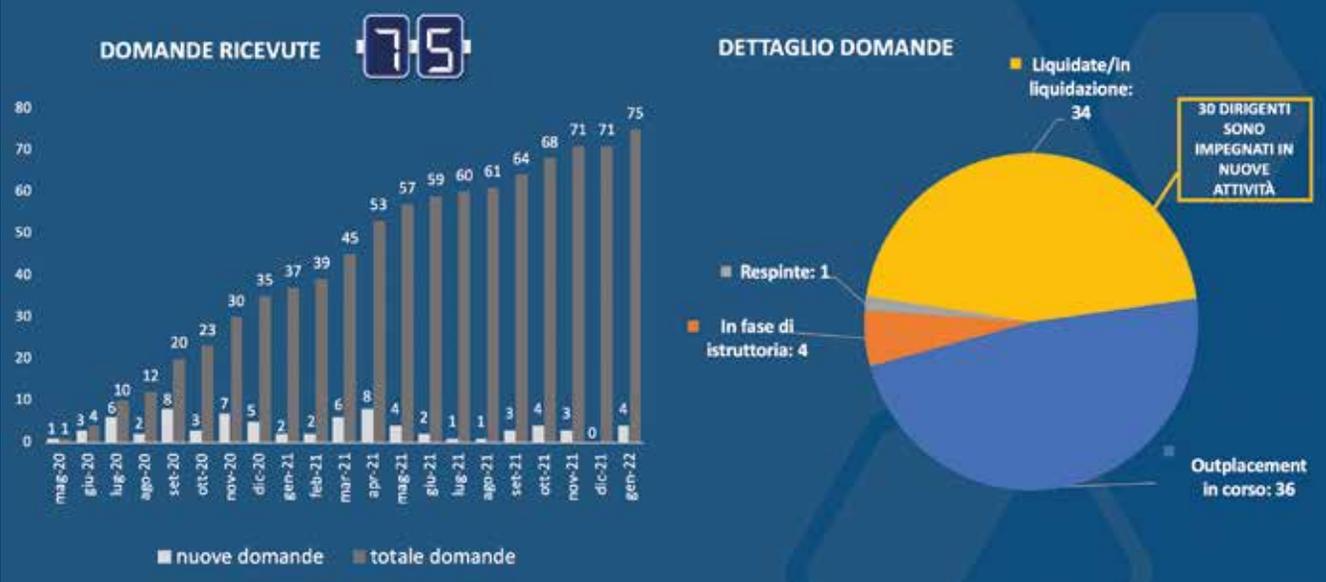
**Non solo Rinascita**

Rinascita manageriale si aggiunge e completa le iniziative già in corso in materia di outplacement in attuazione del Cnl Dirigenti Industria, consolidando l'efficace azione di 4.Manager nel sostegno alle imprese e ai manager in tema di po-

litiche attive del lavoro. 4.Manager elabora, attraverso l'Osservatorio Mercato del Lavoro e Competenze Manageriali, studi e ricerche per individuare strategie e azioni di politica attiva del lavoro. Realizza progetti nazionali e territoriali per sviluppare una nuova cultura d'impresa e manageriale e collabora con le istituzioni europee, nazionali e regionali per favorire la managerialità nelle imprese.

Dal 2018 a oggi 4.Manager è un punto di riferimento per la sua capacità di operare in maniera celere ed efficace a favore del sistema produttivo. In questi anni, l'Associazione ha sostenuto oltre 40 progetti, sia a livello nazionale sia territoriale, che hanno consentito a circa 230 manager inoccupati di trovare opportunità di collaborazione con le imprese e a queste ultime di intraprendere piani di crescita. Sono inoltre in fase di realizzazione iniziative per la diffusione delle competenze, che prevedono il coinvolgimento di ulteriori 140 dirigenti inoccupati.

**CONTRIBUTO OUTPLACEMENT – I NUMERI (al 26 gennaio 2022)**



FONTE: 4.MANAGER

## RINASCITA MANAGERIALE: LE LINEE GUIDA

### Un'iniziativa di politica attiva di 4.Manager

L'iniziativa di 4.Manager ha un duplice obiettivo: incentivare il reinserimento delle figure manageriali nel sistema produttivo e sostenere le imprese nella realizzazione dei propri interventi di sviluppo.

#### REQUISITI DI ACCESSO

1. Le imprese dovranno essere in regola con il versamento della quota annuale dovuta a 4.Manager.
2. L'impresa potrà individuare la figura manageriale idonea attraverso un percorso di assessment e di ricerca e selezione del personale.
3. Il manager selezionato e contrattualizzato dovrà essere disoccupato da non più di 24 mesi.
4. Al manager, nell'ambito dell'ultimo rapporto di lavoro, deve essere stato applicato il Ccnl Dirigenti Industria.
5. Il manager, selezionato e contrattualizzato, dovrà operare in uno dei seguenti ambiti: innovazione e digitalizzazione, sostenibilità, organizzazione del lavoro post-covid, export.

#### PRESENTAZIONE DELLA DOMANDA

1. L'impresa si avvale di un percorso virtuoso di analisi strategico-organizzativa da realizzare mediante un processo di assessment con una delle società del Sistema Confindustria/ Federmanager indicate nell'apposito elenco.
2. All'esito del processo di assessment, l'impresa dovrà avviare la fase di

ricerca e selezione del personale avvalendosi di una delle società indicate negli elenchi dedicati, a seconda che l'assunzione sia a tempo indeterminato oppure senza vincolo di subordinazione (per una durata non inferiore a sei mesi).

3. Nel caso in cui il manager sia stato conseguentemente contrattualizzato l'impresa potrà presentare domanda a 4.Manager, tramite la propria area riservata, inviando la documentazione richiesta. Entro 60 giorni dal ricevimento della domanda, completa dalla documentazione di cui sopra, 4.Manager valuterà, a suo insindacabile giudizio, quanto ricevuto e comunicherà il relativo esito all'indirizzo di posta elettronica del referente aziendale indicato nel modulo di domanda. Ogni impresa potrà presentare un massimo di 10 domande. Le domande saranno registrate e valutate in base all'ordine cronologico di presentazione e le risorse verranno, quindi, assegnate fino a esaurimento dei fondi a disposizione di 4.Manager.

#### FORME DI SOSTEGNO

4.Manager, in caso di accoglimento della domanda, erogherà all'impresa le seguenti forme di sostegno:  
- il rimborso delle spese sostenute per l'assessment e per la ricerca e selezione del personale:  
o fino a un massimo di 30.000 euro, nel caso in cui il manager venga assunto a tempo indeterminato;

o fino a un massimo di 15.000 euro, nel caso in cui il manager venga assunto a tempo determinato o attraverso un contratto di lavoro senza vincolo di subordinazione.

In entrambi i casi il rapporto di lavoro non potrà avere durata inferiore a 6 mesi;  
- un pacchetto di sostegno che prevede:

- l'accesso gratuito ad una piattaforma e-learning per il rapido inserimento del manager in azienda
- un servizio di informazione per il ricorso a eventuali incentivi pubblici finalizzati a sostenere le imprese che vogliono dotarsi di alte competenze.

#### RIMBORSO COPERTURA ASSISTENZA SANITARIA

Qualora il manager contrattualizzato richieda l'iscrizione al Fasi, l'impresa potrà richiedere a Federmanager il rimborso del costo sostenuto per la copertura sanitaria Fasi per un massimo di 12 mesi. Tale rimborso avrà ad oggetto esclusivamente la quota contributiva a carico dell'azienda.

Le richieste saranno registrate e valutate in base all'ordine cronologico di presentazione e le risorse verranno assegnate, qualora siano rispettati i requisiti prescritti sulla base dell'ordine cronologico di presentazione e fino a esaurimento dei fondi a disposizione di 4.Manager. Stante il particolare ruolo attribuito a 4.Manager in materia di pari

opportunità, e, dunque, al fine di promuovere l'inclusione delle donne e la loro partecipazione in ruoli dirigenziali nelle imprese industriali, l'azienda potrà richiedere il rimborso del costo della copertura sanitaria Fasi per un ulteriore anno (fino ad un massimo di 24 mesi complessivi) qualora assuma a tempo indeterminato un manager donna.

#### MONITORAGGIO

Al fine di attivare un processo di miglioramento continuo delle politiche attive promosse da 4.Manager, l'impresa verrà coinvolta in attività di studio e ricerca.

I contributi conoscitivi forniti dalle imprese beneficiarie saranno raccolti e analizzati dall'Osservatorio 4.Manager al fine di predisporre rapporti semestrali, che consentano di misurare come e quanto il progetto generi effetti, in particolare sul piano occupazionale a lungo termine. L'azienda, in tal senso, si impegna a rendersi disponibile per confronti tesi a comprendere l'efficacia dell'iniziativa e il grado di soddisfazione dell'azienda nel rapporto aspettative/risultati.

\*\*\*

Le linee guida possono essere soggette a eventuali modifiche e integrazioni.



Per tutte le linee guida scansiona il QR-CODE



## Una doppia strategia per non finire in bolletta

**L'impennata dei costi dell'energia rischia di mettere in ginocchio soprattutto le Pmi. Così Federmanager rilancia il ruolo degli Energy manager. Anche in versione "fractional"**

*di Marco Scotti*

**U**n aumento del 131% per le bollette della luce e del 94% per quelle del gas. È l'amara realtà rivelata da Arera - l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente - in audizione al Senato lo scorso 15 febbraio. Una batosta, inutile girarci intorno, che i provvedimenti del governo per complessivi 6 miliardi di euro contribuiscono solo in maniera moderata a mitigare.

Vengono riproposti i benefici previsti dai precedenti provvedimenti per le bollette elettriche sia per le utenze fino a 16,5 kW, sia per quelle superiori, anche connesse in media e alta/altissima tensione o per usi di illuminazione pubblica o di ricarica di veicoli elettrici in luoghi accessibili al pubblico.

Si tratta di un taglio degli oneri che mira a controbilanciare l'aumento del costo dell'energia. Per le bollette del gas, oltre al taglio degli oneri di sistema, si applica anche l'Iva scontata

al 5%. Per le imprese energivore, invece, un credito d'imposta pari al 20% dell'energia consumata nel secondo trimestre, utilizzabile solo in compensazione: non concorre alla formazione del reddito di impresa e all'imponibile Irap, è cumulabile con altre agevolazioni sui costi dell'energia con l'unico paletto che la somma dei benefici non deve superare il costo della bolletta.

Per Confindustria tutti gli interventi «volti a mitigare gli incrementi dei prezzi dell'energia elettrica e del gas vanno nella giusta direzione», ma «non sono ancora in grado di bilanciare adeguatamente l'impatto dei rincari in bolletta e di risolvere strutturalmente i nodi che attanagliano il nostro sistema energetico».

Sulla stessa lunghezza d'onda anche Confartigianato, che fa notare come «rimangono penalizzate le Pmi nelle filiere del Made in

Italy che, pur non avendo consumi rilevanti, non possono accedere al credito d'imposta per energia e gas, come invece è previsto per le imprese industriali. La crisi delle filiere non risparmia le imprese a minori consumi che vedono le loro bollette più che raddoppiate». Preoccupazione trapela anche da Assolombarda: il presidente Alessandro Spada fa notare come «la misura del credito d'imposta per le imprese che effettuano investimenti per l'efficienza energetica» sia destinata solo alle regioni del Sud, e auspica che venga estesa anche alle altre regioni.

L'allerta però è altissima, tanto che, secondo la piattaforma SocialCom, internet ribolle di insoddisfazione soprattutto da parte delle partite Iva. In effetti il sentiment dei professionisti nei confronti del governo, del presidente del Consiglio e dei principali leader politici è in prevalenza negativo, emerge dalla ricerca realizzata da SocialCom. E, rileva la ricerca, l'esecutivo registra un parere negativo al 79,93%, così come quello di Mario Draghi, che supera il 70%.

Facile dunque convenire sul fatto che i costi dell'energia rappresentano un vero e proprio freno alla ripresa del Paese. Secondo Federmanager - l'associazione che rappresenta circa 180 mila dirigenti, quadri apicali, alte professionalità, in servizio e in pensione - il conto per le imprese, dal 2019 a oggi, è più che quadruplicato.

Siamo di fronte alla tempesta perfetta, con tensioni geopolitiche internazionali che fanno sempre più temere una guerra imminente. Con l'effetto che il prezzo del gas sta ulteriormente aumentando. Si tratta di una delle principali fonti di produzione di energia elettrica, per di più pulita. E l'Italia, che importa circa il 90% del gas che utilizza, sta iniziando a vedere e a toccare con mano gli effetti sui costi dell'energia.

«L'obiettivo deve essere quello di analizzare

oggettivamente come rispondere alla crescente domanda di approvvigionamento energetico, pensando inoltre alle ricadute che i costi dell'energia hanno su settori industriali fondamentali, anche dal punto di vista occupazionale - dichiara Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager -. L'Italia deve fare chiarezza e affrontare la questione con l'intento di tutelare i cittadini e non indebolire il sistema produttivo».

D'altronde, ci troviamo in una fase cruciale per il rilancio del tessuto imprenditoriale nostrano e, mai come oggi, è fondamentale scongiurare un rallentamento che - dopo la brillante performance del 2021 - avrebbe quanto meno permesso di recuperare i livelli pre-Covid.

Il rischio è una riduzione della produzione e dell'occupazione in molti settori strategici. La "stangata" non riguarda infatti solo le cosiddette aziende energivore, ma interessa l'intera filiera di Pmi che rappresentano il motore dell'economia italiana, spesso prive di una pianificazione energetica e quindi estremamente esposte all'oscillazione dei prezzi. Federmanager ha dunque accolto con favore gli interventi messi in campo dal governo per rispondere alla crisi.

«Ma non basta mettere toppe - sostengono dall'associazione - per uscire dal pantano. Serve un grande piano strategico che indirizzi la transizione energetica delineata dal Pnrr e che sia attuato con il pieno coinvolgimento dei manager. Negli anni abbiamo assistito a una proliferazione di piani nazionali sull'energia che si sono rivelati del tutto inefficaci, proprio perché, nella loro elaborazione e realizzazione, è mancata la voce dei manager che operano con responsabilità sul campo».

Quali le soluzioni prospettate da Federmanager? Sostanzialmente due. La prima è più che altro un appello: potenziare l'estrazione di gas sul nostro territorio, anche in base a quanto

avveniva in passato, lavorando altresì su sfide cruciali come quella dello stoccaggio. Il tutto evitando quanto più possibile di affrontare un tema cruciale come quello delle politiche energetiche come uno scontro tra tifoserie di una o dell'altra tecnologia di produzione, dimenticando l'importanza della visione d'insieme.

L'orizzonte deve essere quello della diversificazione delle fonti: ecco perché, sul modello di tante esperienze europee di successo, si chiede che anche in Italia si possa ricominciare a ragionare sulle più recenti tecnologie nucleari, verso i traguardi della decarbonizzazione e di una riduzione della dipendenza energetica dall'estero.

**L'ENERGY MANAGER È IN GRADO  
DI DEFINIRE UN PERCORSO  
DI OTTIMIZZAZIONE DELLE POLITICHE  
ENERGETICHE AZIENDALI**

Il mantra è uno solo: che il Paese superi l'attuale fase di difficoltà, avvalendosi delle possibilità offerte dall'innovazione. Il secondo caposaldo: che tutte le aziende, e non solo quelle già obbligate per legge, ricorrano agli Energy manager, figure in grado di comprendere le dinamiche operative e di definire un percorso che sappia mettere in atto una gestione ottimizzata delle politiche energetiche aziendali. Per questo Federmanager, con l'obiettivo di far crescere l'economia del Paese, chiede al Governo l'istituzione di un voucher che aiuti finanziariamente le aziende ad avvalersi di Energy manager.

«L'energia è spesso tra le spese generali più significative per un'azienda, quindi è una voce determinante da affrontare nel quadro delle azioni continue di efficientamento - sottolinea Cuzzilla - L'Energy manager, grazie alle proprie competenze, è in grado di comprendere pienamente i processi aziendali, individuare i punti deboli, riorganizzare

la gestione interna e pianificare la migliore strategia finalizzata al risparmio energetico, in un'ottica di efficientamento e sostenibilità, anche nel solco degli obiettivi previsti dal Pnrr». L'inserimento di un Energy manager o di un Fractional energy manager - nel caso di distretti, filiere industriali o di network di piccoli comuni che vogliono abbattere i costi in un'ottica di economia di scala - si inquadra pertanto in un sistema di ottimizzazione delle risorse per massimizzare i profitti, ridurre i costi e a migliorare la competitività.

«Le aziende devono poter intervenire sul tema dell'energia - conclude Cuzzilla - nella sua complessità. Non solo quindi nell'ottica del risparmio, ma anche dal punto di vista della mancata opportunità di ridurre i rischi, aumentare la resilienza e aggiungere valore su tutta la linea. Al di fuori delle industrie ad alta intensità energetica, infatti, la maggior parte delle aziende considera l'energia prevalentemente come un costo. Questo è un errore strategico che trascura enormi opportunità di migliorare e creare valore. Le scelte che un'impresa compie in merito all'approvvigionamento e al consumo di energia possono influenzare profondamente la struttura dei costi e il modo in cui si affrontano anche gli impatti ambientali e climatici».



STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE DI FEDERMANAGER

# IL FUTURO SOSTENIBILE? PASSA DAI MANAGER

Favorire la transizione sostenibile è uno degli obiettivi di Fondirigenti, il fondo di Confindustria e Federmanager leader in Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti

di Lara Bernandi

**I**l tema della sostenibilità condiziona sempre più l'agenda politica e i comportamenti di famiglie, imprese, istituzioni, tanto da essere declinato in comportamenti e pratiche 'misurabili', secondo i cosiddetti criteri Esg (Environmental, Social, Governance) che sono ormai determinanti anche per la pianificazione degli investimenti pubblici e privati. Per chi guida le imprese, acquisire nuove competenze manageriali "sostenibili" diventa fondamentale. Fondirigenti, fondo leader in Italia per la formazione manageriale con 14mila imprese aderenti e 78mila dirigenti, da sempre è in prima linea su questi temi, e promuove iniziative e percorsi tesi a coprire un fabbisogno che si prevede in forte crescita nei prossimi anni.

«Le aree di miglioramento del nostro Paese rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2030 rendono quanto mai opportuna un'azione programmatica di sostegno, da realizzarsi con il supporto di tutti gli attori sociali ed economici - spiega il presidente Carlo Poledrini - Il nostro contributo si

gioca sul campo delle competenze: ci impegniamo a rendere il mindset dei mana-

ger sempre più "sostenibile", lo facciamo in modo concreto e misurabile, come è nel nostro Dna, non solo finanziando la formazione che serve alle imprese, ma anche attraverso la ricerca e modellizzazione delle competenze necessarie per il futuro, orientando la domanda sui temi 'di frontiera', un'attività che ci distingue dagli altri fondi interprofessionali».

Negli ultimi tre anni le risorse stanziare per

**NEGLI ULTIMI TRE ANNI  
FONDIRIGENTI HA STANZIATO  
CIRCA 40 MILIONI DI EURO  
PER L'INNOVAZIONE SOSTENIBILE**



CARLO POLEDRINI, PRESIDENTE FONDIRIGENTI



MASSIMO SABATINI, DIRETTORE GENERALE FONDIRIGENTI

la promozione di progetti strategici nell'ambito dell'innovazione sostenibile, tra avvisi e iniziative di ricerca, ammontano a circa 40milioni di euro. Iniziative come Mates ("Manager per la transizione sostenibile") l'indagine (realizzata in partnership con Sfc Confindustria), che ha coinvolto oltre 300 manager e che ha restituito una fotografia dell'esistente anche grazie ai risultati di un

questionario di Green Assessment (v. QR code nella pagina a lato) ad uso del manager, elaborato per valutare quanto le competenze proprie e dell'impresa siano 'pronte' per la transizione; o come Eco-Pack, l'iniziativa che ha preso in esame la filiera alimentare delle imprese in Emilia-Romagna e le skill necessarie ai manager per il packaging sostenibile; o, infine, il progetto realizzato a Varese sui nuovi modelli di formazione per l'economia circolare. È un impegno per la sostenibilità a tutto tondo, quello promosso dal Fondo, che tocca

## I NUMERI DI FONDIRIGENTI

### ADERENTI

14 mila imprese

78 mila dirigenti

### INIZIATIVE STRATEGICHE

50 progetti

4 milioni di euro

### AVVISI E CONTO FORMAZIONE

76 milioni di finanziamenti

4 mila piani formativi

37 mila dirigenti formati

1 milione di ore di formazione

DATI: 2019-2021

anche altri ambiti di intervento, quali le iniziative sulla diversity & inclusion sviluppate con Federmanager a livello nazionale, per promuovere l'inclusività intesa come driver di valore per le imprese e il territorio; o altre iniziative per promuovere la sostenibilità anche fra le nuove generazioni di leader, come il premio di laurea Giuseppe Taliercio dedicato proprio al tema delle grandi trasformazioni in atto nell'economia: digitalizzazione, sostenibilità e smart-working. In materia di sostenibilità, e non solo, Fondirigenti ha inoltre appena inaugurato Oil Open Innovation Library (v. QR code a destra), uno spazio online per condividere know-how e progetti innovativi, che raccoglie tutti contenuti di ricerca realizzati da Fondirigenti e dai suoi stakeholder, enti di formazione, aziende, università.

«La transizione sostenibile è un orizzonte che accomuna tutto il Paese, tanto più alla luce degli ingenti investimenti che saranno promossi dal Pnrr - sottolinea il direttore generale, Massimo Sabatini - e sarà fondamentale avere a disposizione manager competenti e preparati. I fondi interprofessionali possono essere, da questo punto di vista una leva fondamentale. Nel nostro ultimo Impact Report, lo studio che realizziamo annualmente per quantificare i benefici della nostra azione, abbiamo rilevato che ogni euro investito da Fondirigenti in iniziative strategiche genera 10 euro di domanda di formazione green da parte delle imprese».

L'adozione sempre più ampia del paradigma della sostenibilità sta portando alla diffusione altrettanto ampia, da parte delle imprese, di modelli produttivi basati sulla riduzione, il riuso e riciclo, in un'ottica di economia circolare, che certamente richiede ai manager un approccio integrato, anche in termini di nuove competenze. Da un lato ci sono i profili manageriali "classici" che devono essere aggiornati, dall'altro



la nascita di nuove figure professionali interamente dedicate alla sostenibilità. Il nuovo contesto post Covid-19 richiede, insomma, nuovi modelli che sappiano conciliare innovazioni tecnologiche con un uso più efficiente delle risorse. Sono i due orizzonti d'azione dell'ultimo Avviso 2/2021 messo in campo da Fondirigenti per aiutare le imprese a ripartire.

### Il "made in" e la formazione "sostenibile"

I percorsi formativi scelti dalle imprese restituiscono un quadro nitido delle strategie aziendali messe in campo in epoca post-pandemica: in questo senso, i risultati dell'ultimo Avviso Fondirigenti a sostegno del "Made in", chiuso a febbraio scorso, forniscono una

**OIL OPEN INNOVATION LIBRARY  
È UNO SPAZIO ONLINE  
PER CONDIVIDERE KNOW-HOW  
E PROGETTI INNOVATIVI**

rappresentazione quantomai fedele dell'orientamento di quattro grandi settori chiave del panorama nazionale, duramente colpiti dalla crisi economica degli ultimi anni: legno e arredo, moda e accessori, automotive e turismo. Sono stati 154 i piani formativi presentati, per un totale di finanziamenti richiesti di oltre 2,1 milioni di euro (a fronte di 1,5 milioni stanziati): una risposta oltre le aspettative.

Anche qui il tema della sostenibilità ha brillato da protagonista, segno che, in questo momento, sempre più imprese stanno facendo proprio quell'orizzonte di cambiamento: tra le competenze manageriali oggetto dei piani formativi presentati, la sostenibilità supera infatti, per la prima volta, il digitale. È un orizzonte trasversale ai



settori, e alla dimensione aziendale, ma con un ruolo guida delle grandi imprese, soprattutto di quei settori, come l'Automotive, che più saranno influenzati dai grandi cambiamenti di scenario legati alla transizione verde.

Quanto alla distribuzione territoriale dei piani, ai primi posti ci sono Lombardia,

Piemonte, Veneto ed Emilia Romagna: il cuore produttivo del Paese, che ha accettato la sfida della sostenibilità. Al Sud, la maggior parte dei Piani arriva dalla Campania, regione in cui si concentrano tali specializzazioni produttive. Rispetto ai quattro settori coinvolti, Moda e Automotive hanno raccolto le adesioni maggiori, con l'83% dei piani pervenuti: minori le candidature nel legno-arredo e, soprattutto, nel turismo, che sconta la crisi profonda che il comparto sta attraversando.

Quella della sostenibilità è, infine, una sfida che le imprese possono affrontare insieme. L'Avviso infatti, oltre a consentire il consueto finanziamento di piani aziendali singoli, ha previsto - per la prima volta - la possibilità di presentare piani aziendali aggregati (tematici o 'di filiera') con il coinvolgimento di un minimo di tre fino a un massimo di 10 imprese dello stesso settore. Con il bando sono stati così attivati 15 piani aggregati: tre nell'ambito della filiera del legno, quattro nella moda e sette per l'automotive. Uno solo (nel Lazio) per il turismo: la maggior parte di tali piani è dedicata proprio a far crescere le competenze manageriali nel campo della sostenibilità. Insieme.

«Con questo Avviso - commenta ancora Carlo Poledrini - Fondirigenti si conferma punto di riferimento della formazione manageriale, elemento imprescindibile della ripartenza in atto. Per le grandi transizioni energetica, digitale e del lavoro, ci vogliono le competenze giuste. Cerchiamo di garantire una risposta di qualità al complesso di queste esigenze».



## Coltivare la serenità oggi per cogliere i frutti domani

**Chi sta entrando nel mondo del lavoro andrà in pensione intorno ai 71 anni, con un gap importante rispetto allo stipendio. Per colmarlo, l'unica strada è quella della previdenza complementare**

di Luisa Leone

**I**nauguriamo questa rubrica dedicata alla previdenza complementare, che Economy ospiterà nei prossimi mesi, al fine di fare un po' di luce su un mondo che spesso resta in ombra sovrastato dall'attualità quotidiana. Il futuro, però, non aspetta e per questo Previndai si propone di utilizzare questo spazio per sensibilizzare i lettori, soprattutto i più giovani, circa l'importanza di pensare per tempo a un investimento a sostegno della propria pensione futura e circa i vantaggi che questa forma di risparmio porta con sé. Ma anche per informare sulle novità che di volta in volta si presenteranno nel settore. Sempre con un occhio a dati e cifre, per calare nella concretezza tutti i ragionamenti. Non da ultimo parleremo dei fondi pensione come soggetti attivi nell'economia del Paese, dall'alto del loro patrimonio complessivo di oltre 200 miliardi, risorse che sempre più spesso vengono inca-

nalate in iniziative a sostegno del tessuto produttivo italiano.

I numeri, dicevamo. E partiamo, allora, con qualche dato dell'ultimo rapporto Ocse sulle pensioni. Tra quelli che hanno fatto più scalpore la stima che in Italia, per chi entra oggi nel mondo del lavoro, l'età "normale" del pensionamento sarà attorno ai 71 anni, contro i 66 anni della media Ocse. Non solo. La possibile discontinuità delle carriere dei più giovani peserà sulle pensioni future, con un tasso di sostituzione di circa l'8% in meno per un "buco" di cinque anni di occupazione nel corso della carriera.

Incontrovertibile, dunque, la necessità, soprattutto per i più giovani, di pensare per tempo al futuro. E non parliamo solo di quelli che devono accontentarsi di redditi molto bassi ma anche dei giovani manager che, pur non avendo in prospettiva problemi di sostentamento, sconteranno comunque tassi di sostituzione

molto elevati rispetto all'ultimo stipendio e quindi necessiteranno di un'integrazione per mantenere invariato il tenore di vita. Ma sono sempre i numeri, questa volta quelli dell'ultima indagine Consob sul Risparmio delle famiglie italiane, a evidenziare come si faccia ancora molta fatica a programmare investimenti di lungo periodo, com'è appunto quello in previdenza complementare. Il 75% del campione, infatti, ha dichiarato di trovare "difficile risparmiare per obiettivi troppo lontani nel tempo". Che fare allora? È attualmente aperto un tavolo governo-sindacati sulla riforma del sistema pensionistico che tratterà anche il tema della previdenza complementare. L'auspicio è che si possa trovare il modo di incrementare il più possibile le adesioni, oggi ferme ben sotto il 30% della platea potenziale. Intanto però un'occhiata ai rendimenti registrati dai fondi pensione nel 2021 può aiutare a comprendere su quali numeri girano gli investimenti in previdenza complementare. Secondo gli ultimi dati della Covip (l'Autorità di vigilanza sui fondi pensione) nel 2021 i rendimenti (al netto di costi di gestione e fiscalità) si sono attestati al 4,9% per i fondi negoziali, al 6,4% per gli aperti, all'11,1% per i Pip di ramo III e all'1,3% per le gestioni separate di ramo I. Guardando a un arco temporale di dieci anni l'Autorità fa notare che il rendimento medio annuo "composto" è stato superiore alla rivalutazione del Tfr (pari all'1,9%): 4,1% per i negoziali, 4,6% per gli aperti, 5% per i Pip e 2,2% per le gestioni di ramo I.

Se questi sono i numeri del mercato, ecco un piccolo spaccato dei numeri di Previndai, il fondo pensione dei dirigenti industriali. Il 2021 si è chiuso con un +6,5% di rendimento per il comparto Bilanciato e un +11,4% per lo Sviluppo (in entrambi i casi meglio dei benchmark) e con un +2,17% per il comparto Assicurativo 1990 e un +1,85% per l'Assicurativo 2014. Su dieci anni la performance media annua è del 4,3% per il Bilanciato, del 5,3% per lo Sviluppo e del 2,9% per l'Assicurativo 1990 (l'Assicurativo 2014 non è ancora confrontabile sui dieci anni, ma nei cinque anni ha battuto il Tfr con un 2,2%).

# ATTENTI AI «CIGNI NERI» CHE STRONCANO LE AZIENDE

Con la *business continuity* non si scherza, eppure raramente vengono implementate misure organizzative e protezioni assicurative contro gli eventi che le cronache spesso segnalano. Ecco le linee guida di Assiteca

di Marco Scotti



**G**li esperti li chiamano eventi con bassa probabilità e alto impatto. Parliamo di autentici disastri che se accadono a un'azienda possono metterne a repentaglio non solo il fatturato nell'immediato, ma anche la continuità del business. Qualche esempio? Un container che si blocca nel Canale di Suez imbottigliando il traffico mercantile mondiale. Un aereo che cade in provincia di Milano distruggendo il capannone di una ditta. Sono casi reali, eventi improbabili che quando capitano rischiano di interrompere il business. Evitarlo è possibile proteggendosi, grazie a specialisti del settore come Assiteca, il consultative broker quotato sul segmento Growth di Borsa Italiana, che ha una divisione dedicata proprio alla *business continuity*.

A capo di questa business unit c'è Emanuele Capra, un pioniere di questo particolare segmento. «Me ne occupo dal 1997 - racconta il manager a Economy - e lavoravo per Merrill Lynch quando, l'11 settembre del 2001, ci siamo trovati a dover spostare 6.000 persone

senza bloccare il lavoro. Noi quindi ci occupiamo di tutto quello che non è prevedibile. Come Assiteca siamo partiti da una considerazione di fondo: l'assicurazione non basta contro certi eventi, serve un'attività composita di prevenzione e mitigazione. Perché la polizza rifonde il danno subito, ma non permette di ritornare sul mercato in tempi rapidi. Si tratta però di argomenti complessi da analizzare perché il management, forse anche per scaramanzia, tende a mettere queste tematiche in un metaforico cassetto».

L'allarme che preoccupa maggiormente in questo momento è quello della *supply chain*: gli approvvigionamenti scarseggiano, i tempi si dilatano e i prezzi schizzano alle stelle. Rispetto al momento più grave della pandemia da Coronavirus lo scenario è cambiato: prima c'erano difficoltà a ottenere la fornitura, oggi è la fornitura stessa a mancare. Come educare le aziende a considerare l'imponderabile? La parola magica è resilienza, che non a caso è la seconda "r" del Pnrr. «Questa dote - aggiunge

Capra - si affina in azienda secondo tre concetti di base: le persone, che devono essere pronte a (quasi) ogni evenienza; le infrastrutture e i sistemi informativi. Il nostro percorso, dunque, è quello di far comprendere al management quali sono le strategie più giuste da adottare. Il secondo passaggio è relativo alla continuità operativa, una sorta di manuale che un team di persone selezionate adotta per reagire in maniera organizzata nel caso di un evento critico. In questo caso bisogna capire quali sono i processi importanti, che non possono essere migliaia ma devono essere tre o quattro al massimo. Il passaggio successivo è la *business impact analysis*, che va a vedere come sono collegati tra loro i fattori essenziali, per comprendere meglio il livello di rischio». L'ulteriore step è rappresentato dalla strategia di ripristino, che è sostanzialmente il piano operativo dei passaggi da compiere di fronte a un evento totalmente impreveduto. Per fare ciò sarebbe preferibile che venga nominato un *business continuity manager*. Diversi studi hanno dimostrato che chi adotta questi passaggi crea un clima migliore in azienda, con i dipendenti che si sentono più tutelati; ma dà anche un'immagine di sé all'esterno più efficace.

I costi sono l'ultimo dei problemi: la *business continuity* è un tema organizzativo che configura delle spese contenute. Ma la vera domanda è: quanto può costare la *business interruption*? «Secondo Allianz - conclude Capra - a livello globale gli incendi e le esplosioni sono ancora la causa più frequente di *business interruption* anche se presto saranno superati dal *cyber crime*. Il valore medio per sinistro registrato nel 2019 è stato di 5,8 milioni di euro per gli incendi e le esplosioni, di 3,8 per i tifoni, di 1,4 per i terremoti, di 540mila per i guasti tecnici e di 480mila euro per gli eventi atmosferici».



## ORA TOCCA ALLE REGIONI FARE... GOL

Tre milioni di fruitori entro il 2025, tra cui persone vulnerabili, donne e giovani. Questo l'ambizioso obiettivo del programma con cui il Pnrr riforma le politiche attive del nostro Paese

**C**on gli ambiziosi traguardi fissati per il 2022 «si entra nel vivo, in virtù della prevista adozione dei Piani di attuazione regionale (Par) e dell'inserimento in Gol (Garanzia Occupabilità dei Lavoratori) di ben 300mila persone vulnerabili, percettori di Naspi (indennità di disoccupazione) e Reddito di Cittadinanza, ma anche lavoratori in Cigs (Cassa Integrazione Straordinaria)

con particolare attenzione a donne e giovani». A riferirlo è il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali,

Andrea Orlando che, nel corso di un'audizione parlamentare dello scorso 9 febbraio, ha fatto il punto sullo stato di attuazione degli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza riconducibili all'attività del suo dicastero. Intanto, sono in corso gli incontri tra l'Anpal (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro) e le Regioni che dovranno presentare i programmi per poter attinge-

**IL GOL SI RIVOLGE A LAVORATORI IN CIG, BENEFICIARI DI NASPI, DIS-COLL O REDDITO DI CITTADINANZA, NEET FRAGILI, DISABILI E DONNE OVER 55**

re ai primi 880 milioni di euro stanziati per Gol, il programma con cui il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza riforma le Politiche Attive nel nostro Paese. Facciamo un passo indietro e ripercorriamo i passaggi importanti della recente storia del programma. Il decreto attuativo del Ministero del Lavoro (pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 306 del 27 dicembre 2021), prevede, infatti, che Regioni

e Province autonome debbano adottare un piano per l'attuazione di Gol da inviare, entro 60 giorni dalla data di pubblicazione del decreto, e da sottoporre al successivo vaglio dell'Anpal che dovrà esprimersi nei successivi 30 giorni. Il decreto assegna a Regioni e Province autonome il 20% del totale delle risorse attribuite dal Pnrr all'intervento M5C1 "Politiche attive del Lavoro e Formazione": il finanziamento viene poi liquidato per il 75% all'atto dell'approvazione del piano regionale e il saldo alla

rendicontazione dell'utilizzo.

### I destinatari

A chi si rivolge Gol? Lavoratori in Cig, beneficiari di Naspi, Dis-Coll o Reddito di cittadinanza, lavoratori fragili e vulnerabili (tra cui i Neet, disabili, donne over 55, disoccupati senza aiuti al reddito) sono i destinatari della misura, il cui obiettivo ambizioso è quello di arrivare a 3 milioni di fruitori entro il 2025.

Il programma nasce nell'ambito delle iniziative varate dal Governo e considerate necessarie per accompagnare la ripresa economica dopo la crisi per la pandemia. L'Unione Europea, al fine di limitare l'impatto economico e sociale della crisi legata al Covid 19, ha varato uno strumento finanziario senza eguali per dimensioni finanziarie e strumenti, il cosiddetto dispositivo per la ripresa e la resilienza. Le riforme e gli investimenti finanziati con tale strumento sono stati, poi, adottati dai Paesi Ue nei propri piani nazionali di ripresa e resilienza (Pnrr).

Gol è stato introdotto nel nostro ordinamento dall'articolo 1, comma 324, della legge di Bilancio 2021, ma è con la Missione M5, componente 1 "Politiche attive del Lavoro e formazione" del Pnrr che acquista un ruolo centrale per il rilancio delle stesse nel nostro Paese. Va detto, innanzitutto, che le risorse nazionali finalizzate all'attuazione di Gol si aggiungono e non si sostituiscono a quelle regionali; saranno, poi, le Regioni a stabilire in autonomia le misure destinate dei fondi che dovranno, però, rispettare gli standard del Programma nazionale. Lo schema ricorda quello della Garanzia Giovani per quanto riguarda la ripartizione delle risorse dallo Stato alle Regioni; la differenza sta nel fatto che gli enti locali possono ideare apposite misure o utilizzare quelle già esistenti nel loro sistema territoriale, a patto che siano riconducibili alle azioni e ai percorsi delineati nel Programma nazionale.

### La tabella di marcia di Gol

Il programma prevede delle tappe temporali e l'erogazione dei fondi Ue è vincolata al raggiungimento delle stesse. L'introduzione di Gol nel Pnrr, l'ingente stanziamento di fondi (4,4 miliardi nel Pnrr e 500 milioni su React-Eu) e il lungo arco temporale fanno di questo programma una vera e propria riforma di sistema, considerata la folta platea dei beneficiari da coinvolgere. Dei destinatari, almeno 800 mila dovranno essere avviati in attività formative, di cui 300 mila per il rafforzamento delle competenze digitali. Entro il 2025, inoltre, si dovrà completare il piano di potenziamento dei Centri per l'impiego cui sono destinati 600 milioni di euro; di questi, 400 fanno riferimento a risorse già ripartite alle Regioni e gli altri 200 milioni saranno, invece, funzionali a realizzare iniziative di rafforzamento, come investimenti strutturali, in particolare sul versante della digitalizzazione, sviluppo di osservatori regionali, progettazione e realizzazione di interventi formativi, promozione dei servizi di identificazione, validazione e certificazione delle

competenze e analisi dei fabbisogni. Particolare attenzione sarà data, infine, al potenziamento e alla promozione dell'integrazione territoriale dei servizi per l'impiego con altri servizi, in particolare, quelli sociali e per l'istruzione e la formazione.

### Gli obiettivi

Diversi sono gli obiettivi che Gol si prefigge:

- Integrazione con le politiche attive regionali per evitare sovrapposizioni tra misure;
- Cooperazione tra sistema pubblico e sistema privato con il coinvolgimento delle agenzie per il lavoro nell'attuazione del programma;
- Personalizzazione degli interventi, differenziati per età ed esigenze;
- Coinvolgimento delle imprese e del territorio;
- Programmazione orientata ai risultati;
- Sistema informativo unitario e monitoraggio capillare per garantire omogeneità di funzionamento.

### Le azioni

Il programma prevede quattro percorsi mirati di sostegno alla ricollocazione, più un quinto, distinto dai primi quattro, nei casi di crisi aziendale:

- Reinserimento: rivolto ai soggetti più facilmente occupabili;
- Aggiornamento: interventi formativi di breve durata e dal contenuto professionalizzante;
- Riqualificazione: percorso rivolto a lavoratori distante dal mercato dal lavoro e che necessitano di una più consistente attività di formazione;
- Lavoro e inclusione: sarà centrale la collaborazione con i servizi del territorio, quelli educativi, sociali, sanitari di conciliazione per rimuovere le barriere e gli ostacoli che vanno oltre la dimensione lavorativa;
- Ricollocazione collettiva nel caso di crisi aziendali che coinvolgono lavoratori formalmente occupati, ma potenzialmente in tran-

sizione. Il percorso prevede una valutazione dei profili di occupabilità non per i singoli, ma per gruppi di lavoratori.

### Spunti per l'operatività di Gol

Nella prospettiva di ripresa post pandemia, le misure di politica attiva assumono rilevanza strategica: gli strumenti e le misure che verranno, adeguando le caratteristiche professionali, dovranno facilitare l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, migliorando le possibilità di accesso all'occupazione e al reinserimento lavorativo anche per le categorie più svantaggiate. Tuttavia, gli importanti obiettivi che il programma si pone potranno essere raggiunti soltanto ottimizzando lo stanziamento delle risorse e del capitale umano impiegati nei Servizi al lavoro, adeguando le relative infrastrutture tecnologiche e creando un'efficiente rete degli operatori dei servizi al lavoro con una integrazione più strutturata tra soggetti pubblici e privati.

Anche la formazione deve essere ritenuta una priorità del sistema Paese per la transizione verso un'economia

più sostenibile e tecnologicamente più avanzata, in tal senso risulta indispensabile l'interconnessione tra i Servizi al lavoro e i Servizi per la formazione. L'attuazione in Italia del Recovery plan, con le relative risorse economiche, rappresenta pertanto il momento giusto per riorganizzare e strutturare il mercato del lavoro del Paese, favorendo una maturazione anche dal punto di vista culturale, tanto negli operatori che nei beneficiari delle misure. L'aspettativa è altissima e, dunque, con la consapevolezza che una così importante opportunità per il rilancio del Paese debba essere sostenuta con il contributo di tutti. I Consulenti del Lavoro, nel duplice ruolo di professionisti centrali nelle dinamiche del lavoro, nonché di operatori del mercato del lavoro, sono pronti, come sempre, ad essere protagonisti attivi.

**ENTRO IL 2025 SI DOVRÀ  
COMPLETARE IL PIANO  
DI POTENZIAMENTO  
DEI CENTRI PER L'IMPIEGO**



# Busta paga 2022: a guadagnarci di più sono i redditi medio-alti

**Secondo la Fondazione Studi Consulenti del Lavoro la riforma del sistema di tassazione e la revisione delle misure di sostegno per la famiglia premiano la fascia 42-54mila euro**

**S**ono i redditi medio alti (42-54mila euro) a guadagnarci di più con l'intervento riformatore del sistema di tassazione italiano e la revisione delle misure di sostegno per la famiglia. Le sorprese non saranno sempre piacevoli per le buste paga dei lavoratori subordinati. L'impatto determinato dalle disposizioni contenute nella legge di Bilancio 2022 (l. n. 234/2021) e nel decreto legislativo che istituisce l'assegno unico e universa-

le per i figli a carico (D.Lgs. n. 230/2021) è stato analizzato dalla Fondazione Studi Consulenti del Lavoro nella circolare n. 2/2022: un documento con numerosi esempi pratici che chiarisce come il combinato disposto della Manovra e della revisione delle misure di sostegno per le famiglie cambiano gli importi a disposizione di lavoratori e, più in generale, di contribuenti. Gli importi ricevuti, infatti, potrebbero non somigliare a quelli del passato perché parametrati sull'Isee del nucleo familiare invece che sul reddito ai fini fiscali. Nel documento la Fondazione si sofferma, infatti, ad analizzare in particolare le mo-

**CON L'ABROGAZIONE DELL'ASSEGNO FAMILIARE E DELLE DETRAZIONI PER I FIGLI A CARICO SI RIDUCE L'IMPORTO RICEVUTO IN BUSTA PAGA**

difiche agli scaglioni e alle aliquote Irpef, nonché le misure e modalità di calcolo delle detrazioni per lavoro dipendente, pensione, redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente e altri redditi (entrambe contenute nell'articolo 1, comma 2, legge 30 dicembre 2021, n. 234) come anche le novità in materia di trattamento integrativo dei redditi di lavoro dipendente pari a 1.200 euro annui (art. 1, comma 3, legge n. 234/2021).

Si entra nel dettaglio, poi, dell'abrogazione della detrazione fiscale per redditi di lavoro dipendente e assimilati in caso di reddito complessivo ricompreso tra 28 e 40 mila euro (sempre al comma 3 della legge di Bilancio 2022) e dell'impatto dell'esonero

contributivo parziale, per il 2022, a favore dei dipendenti con reddito inferiore a 34.996 euro (art. 1,

comma 121, legge n. 234/2021). Tutte modifiche che determineranno una differente misura delle ritenute fiscali e del bonus. A queste disposizioni, già in vigore dal 1° gennaio, si aggiunge a partire dal mese di marzo l'assegno unico e universale per le famiglie (Auuf), con un ulteriore cambiamento nelle buste paga dei dipendenti: per effetto dell'abrogazione dell'assegno per il nucleo familiare e delle detrazioni fiscali per i figli a carico si riduce l'importo ricevuto direttamente dal datore di lavoro. In parallelo è possibile ricevere l'assegno unico corrisposto dall'Inps purché, in presenza dei requisiti soggettivi previsti, si sia provveduto in autonomia a presentare la domanda. «Non resta spazio per un grande ottimismo circa la quantificazione complessiva di tutte le modifiche apportate», afferma Rosario De Luca, Presidente della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro. Le buste paga del 2022 riserveranno, dunque, «diverse sorprese e, in moltissimi casi, non positive», conclude De Luca.





# Assegno unico universale ai blocchi di partenza

**La prestazione, a regime da marzo, ha l'obiettivo di sostenere i nuclei familiari con figli a carico**

**A** regime da marzo 2022 l'assegno unico universale (Auu), la prestazione introdotta in attuazione della Legge n. 46/2021 con la finalità di sostenere i nuclei familiari con figli a carico. Dopo una prima fase avviata a luglio dello scorso anno, che ha riguardato una prima platea di beneficiari diversa dai lavoratori dipendenti, con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 230/2021, l'Auu da marzo 2022 si estende a tutti i nuclei familiari con figli minori ed in taluni casi anche a quelli con figli di età inferiore a 21 anni. Si tratta di una prestazione mensile che può essere richiesta da gennaio di ogni anno ed entro il mese di giugno che decorre dal mese di marzo di ogni anno fino al mese di febbraio dell'anno successivo. Nel caso di presentazione dal 1° luglio, decorre dalla data della domanda. Ogni anno i richiedenti dovranno effettuare apposita richiesta telematica all'Inps direttamente, accedendo con lo Spid nell'area del sito dell'istituto, oppure avvalendosi degli intermediari abilitati.

Il pagamento avviene mediante accredito al richiedente all'Iban fornito in sede di presentazione della domanda. L'Auu è una prestazione completamente nuova rispetto a quelle già esistenti ma non si aggiunge ad esse

in quanto il legislatore ha previsto il superamento delle diverse misure già presenti nel nostro ordinamento aventi la medesima finalità. In particolare, è prevista l'abrogazione delle seguenti prestazioni, alcune con decorrenza da gennaio 2022, altre dal successivo mese di marzo.

Da gennaio 2022, non sono più previsti:

- premio alla nascita o per l'adozione/affidamento del minore;
- fondo di sostegno alla natalità;
- bonus bebè.

Da marzo 2022 vengono superati definitivamente:

- gli assegni per il nucleo familiare con figli e orfanili;
- gli assegni per i nuclei familiari numerosi con almeno tre figli minori;
- le detrazioni fiscali per i figli a carico di età inferiore a 21 anni.

La logica su cui poggia l'impianto normativo dell'Auu è diversa rispetto alle principali prestazioni che sostituisce.

La nuova prestazione viene, infatti, calcolata sulla base dell'Isee del nucleo familiare nel quale è presente il figlio per cui spetta la prestazione. Ricordiamo, invece, che il calcolo degli assegni familiari ed il diritto alle detrazioni

teneva conto del reddito ai fini fiscali dei componenti del nucleo familiare.

Per il calcolo dell'Isee il riferimento è quello previsto dal Dpcm n. 159 del 2013.

L'Isee è un indicatore che fa riferimento non solo al reddito dei soggetti che fanno parte del nucleo ma anche del loro patrimonio. Il calcolo è dunque molto più articolato ed il richiedente deve fornire in maniera puntuale tutti i dati necessari fornendo apposita autocertificazione. Oltre al reddito conseguito, occorre a tal fine tenere conto di ulteriori indicatori di ricchezza, tra i quali spiccano il valore del patrimonio immobiliare e mobiliare.

Sono previste poi alcune deduzioni (es. spese sanitarie per disabili, assegno al coniuge) che il richiedente ha interesse a recuperare e dichiarare per ridurre il valore dell'Isee.

Naturalmente, la misura dell'Auu spettante annualmente e corrisposta mensilmente, tiene conto del numero dei figli a carico nonché del valore dell'Isee del nucleo familiare.

Il valore base dell'Auu è maggiorato in presenza di alcune condizioni soggettive dei componenti del nucleo familiare.

Occorre comunque tenere presente che l'assegno unico spetterà comunque, in misura pari a 50 euro mensile per ogni figlio, nel caso di nuclei familiari con un Isee molto elevato o anche in assenza di Isee.

L'importo dell'Auu è riconosciuto ai nuclei familiari per ogni figlio minore a carico e, per i nuovi nati, decorre dal settimo mese di gravidanza.

Inoltre, spetta anche nel caso di figli maggiorenni a carico, fino al compimento dei 21 anni di età, se ricorre una delle seguenti condizioni:

- frequenti un corso di formazione scolastica o professionale o un corso di laurea;
- svolga un tirocinio ovvero un'attività lavorativa e possieda un reddito complessivo inferiore a 8.000 euro annui;
- risulti disoccupato e in cerca di un lavoro presso i servizi pubblici per l'impiego;
- svolga il servizio civile universale.

Nel caso di figli con disabilità a carico, invece, non è previsto alcun limite di età.



# DIMISSIONI VOLONTARIE SENZA PARACADUTE

**Quasi 500mila i lavoratori che nel 2021 sono rimasti senza un contratto dopo aver lasciato il posto. L'indagine realizzata da Fondazione Studi Consulenti del Lavoro fotografa il fenomeno, in crescita soprattutto tra dipendenti over 55, laureati e professioni a elevata specializzazione**

**D**imissioni volontarie anche senza il paracadute di un nuovo contratto. Nel novero del milione e 81 mila lavoratori italiani che nei primi nove mesi dello scorso anno ha lasciato di propria iniziativa il posto di lavoro, quasi uno su due non risulta tra i nuovi assunti alla fine del III trimestre 2021. A rivelarlo è l'indagine "Le dimissioni in Italia tra crisi, ripresa e nuovo approccio al lavoro", realizzata da Fondazione Studi Consulenti del Lavoro sui dati delle Comunicazioni Obbligatorie del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che fotografa il fenomeno della cessazione volontaria del rapporto di lavoro per cause diverse dal pensionamento in Italia, trasversale per categorie e settori merceologici oltre che per dislocazione geografica. Le indicazioni più interessanti si rintracciano nelle caratteristiche anagrafiche e professionali dei dimissionari: in maggior parte giovani (43,2% sul totale), a bassa scolarizzazione (54,4%) e residenti al Nord (56,4%). Ma nel confronto tra i primi tre trimestri del 2019 con quelli del 2021 colpisce la crescita – in contro tendenza rispetto ai dati che indicano nella fascia dei lavori precari (52,9%), a medio/bassa qualificazione e spesso part-time quella a più alto tasso d'incidenza – dei numeri relativi alle dimissioni tra gli adulti, i laureati e tra chi svolge una professione qualificata. Se la media generale di chi lascia la propria occupazione cresce del 13,8% nel 2021 sul 2019, quella che riguarda i lavoratori tra i 45 e i 55 anni e gli over 55 sale rispettivamente al 17 e al 21,5%; segnano un +17,7% i dimissionari laureati rispetto al 12,9% dei diplomati mentre, guardando

**RISPETTO AL 2019 SI EVIDENZIA UN TASSO DI DIMISSIONI PIU' CONSISTENTE AI VERTICI E ALLA BASE DELLA PIRAMIDE PROFESSIONALE**

al profilo professionale, si evidenzia un tasso di crescita più consistente ai vertici e alla base della piramide professionale (rispettivamente +22% e +23% rispetto al 2019). La fotografia del fenomeno non risparmia l'analisi settoriale che vede il comparto dei servizi come protagonista con il 69,4% dei dimissionari, in una proporzione coerente alla distribuzione degli occupati, per lo più nel commercio all'ingrosso (13,4%), nelle attività di alloggio e ristorazione (12,6%) e nella sanità (7,1%), comparto, quest'ultimo, dove la scelta sembra imputabile alla crescita della domanda dovuta all'emergenza o a fenomeni di burn out lavorativo. Particolare il caso del settore delle costruzioni che contribuisce al totale delle cessazioni volontarie con il 9,7%: la ripresa del mercato e le crescenti difficoltà di reclutamento di nuove professionalità in questo settore fanno impennare al 47,1% la variazione percentuale rispetto

allo stesso periodo del 2019. «Il fenomeno delle dimissioni volontarie non è nuovo per la realtà italiana ma lo è il suo incremento – afferma Rosario De Luca, Presidente della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro –. Ne capiremo solo nei prossimi mesi la vera portata, soprattutto rispetto alle motivazioni, visto che non è possibile stimare all'interno della quota di lavoratori dimessi e non rioccupati quanti potrebbero aver deciso di avviare un'attività in proprio, essersi occupati irregolarmente o più semplicemente aver deciso di smettere di lavorare. Ancora una volta emerge, tra l'altro, che le maggiori opportunità di rioccupazione riguardano quei profili tecnici e specializzati dove è più alto il divario domanda/offerta, mentre i più penalizzati nella ricollocazione successiva sono i lavoratori a basso tasso di formazione e occupazione. È urgente investire su queste direttrici per adeguare le competenze alla nuova realtà che ci troviamo a vivere nel post-pandemia», conclude De Luca.



**I PIU' PENALIZZATI SONO I LAVORATORI A BASSO TASSO DI FORMAZIONE E OCCUPAZIONE**



**Lavoratori interessati da almeno una dimissione nei primi 3 trimestri, per genere, età, ripartizione geografica e titolo di studio, 2019-2021 (Val. ass., val. % e var. %)**

	Val. Ass. (in migliaia)	Val. %	Var % 2019-2021
<b>Genere</b>			
Uomini	635,4	58,7	16,0
Donne	446,2	41,3	11,0
Totale	1.081,5	100,0	13,8
<b>Età del lavoratore al momento della cessazione del rapporto di lavoro</b>			
Fino a 24 anni	141,9	13,1	9,8
25-34 anni	325,8	30,1	12,9
35-44 anni	239,9	22,2	10,0
45-54 anni	196,2	18,1	17,0
55 anni ed oltre	177,7	16,4	21,5
Totale	1.081,5	100,0	13,8
<b>Ripartizione geografica lavoro</b>			
Nord	609,5	56,4	14,3
Centro	215,7	19,9	8,0
Sud e Isole	256,0	23,7	18,2
ND	0,3	0,0	2,5
Totale	1.081,5	100,0	13,8
<b>Titolo di studio</b>			
Fino a diploma istruzione secondaria superiore che non permette l'accesso all'università	588,5	54,4	13,3
Diploma di istruzione secondaria superiore	335,9	31,1	12,9
Laurea	166,6	14,5	17,7
<b>Totale</b>	<b>1.081,5</b>	<b>100,0</b>	<b>13,8</b>

Fonte: Stime Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su dati Ministero del Lavoro – Comunicazioni Obbligatorie





# TeleConsul

## TC Rileva

La soluzione web e mobile, **powered by Sirfin**, che semplifica la gestione del personale e la relazione tra lavoratore e azienda.

Grazie ad un'interfaccia facile da utilizzare, **TC Rileva** è nata per dare il **pieno supporto a tutte le attività di gestione del personale aziendale e non solo**, con la massima sicurezza e nel pieno rispetto del GDPR

### GESTIONE DELLE PRESENZE

In tempo reale potrai segnalare giorni di **malattia**, inserire richieste di **ferie** o altri permessi, gestire il piano ferie aziendale, gli **straordinari** o lo **smart working**.

### RILEVAZIONE IN MOBILITÀ

Tramite la timbratura con GPS, il rilevatore presenze non sarà più necessario! Potrai **registrare in tempo reale** le presenze del **personale** in **sede**, in **smart working** o **fuori sede**.

### GESTIONE DOCUMENTI IN CLOUD

Con pochi click puoi **condividere**, con i dipendenti, sia la **documentazione aziendale** che quella **personale**.

### COMPATIBILITÀ ED ESPORTAZIONE

Il sistema è **compatibile** con tutti i più noti sistemi di gestione del personale. È prevista l'esportazione dei dati registrati in formato **excel** integrabile in altri sistemi.

Richiedi la tua demo gratuita  
[www.teleconsul.it/info/tcrileva](http://www.teleconsul.it/info/tcrileva)





# LO SLOW SHOPPING... A DOMICILIO

Quello che un tempo si chiamava porta-a-porta (e oggi vendita diretta) è un comparto più vivo che mai e in continua crescita. Perché rispetto all'e-commerce ha un booster eccezionale: il rapporto umano



**FATTURATO  
COMPLESSIVO**

**1,3 MILIARDI  
DI EURO**

**ADDETTI**

**160MILA**

**CLIENTI**

**12 MILIONI**

**AVON COSMETICS,  
CARTORANGE, CONTE  
OTTAVIO PICCOLOMINI,  
DALMESSE ITALIA, DES,  
FI.MA.STARS, JUST  
ITALIA, RINGANA ITALIA,  
STANHOME, STARLINE,  
UNIQUEPELS ALTA  
COSMESI, VAST & FAST,  
VORWERK ITALIA,  
WITT ITALIA**

di Marina Marinetti

**U**n tempo si chiamavano (in modo inappropriato) piazzisti. Giravano con il loro campionario di novità, oggetti spesso unici e introvabili, portando direttamente casa per casa le novità del mercato. In un certo senso erano i precursori dell'e-commerce: consentivano ai consumatori di fare acquisti direttamente dalle loro case. Ma anche dello smart working: lavoravano per obiettivi, gestendo in autonomia il proprio tempo. E oggi? Oggi la vendita "porta-a-porta" (che in realtà si chiama vendita a domicilio) è ancora attuale. E sta crescendo: stando ai dati di Univendita, una

**DA VORWERK A BOFROST\*  
UNIVENDITA RAGGRUPPA  
I PIÙ IMPORTANTI PLAYER  
DELLA VENDITA A DOMICILIO**

delle due associazioni (insieme ad Avedisco, vedere riquadro nelle prossime pagine) che rappresentano il settore (nonché l'unica aderente a Confcommercio) e che raggruppa i più importanti player del comparto, Vorwerk e Bofrost\* in primis, per un fatturato complessivo di 1,3 miliardi di euro, 160 mila addetti e 12 milioni di clienti - già lo scorso anno è ripartito con numeri da record, mettendo a segno addirittura un +19,1% nel primo semestre 2021 rispetto allo stesso periodo del 2020. E non si tratta solo di riprendere i livelli ante-Covid: il primo semestre del 2021 ha registrato un +7,9% rispetto allo stes-

FONTE: UNIVENDITA, ASSOCIATI E VALORI AGGREGATI



so periodo nel 2019, confermando, quindi, che le vendite sono aumentate in maniera considerevole anche rispetto ai valori registrati prima dell'avvento della pandemia. Altro che acquisti via web. «Noi siamo social media ante litteram, nati e cresciuti col passaparola», esordisce Ciro Sinatra, presidente di Univendita dal 2012, ormai al suo terzo mandato. Sessant'anni, laurea in giurisprudenza e un curriculum lungo così, dove figurano anni e anni di direzione del personale in multinazionali fino all'ingresso nel 2000 in Vorwerk Italia (sì, quella del Folletto, che in Italia è presente in una casa su tre, anche perché l'azienda è qui dal 1938, dai tempi di Vittorio Emanuele III), in cui oggi è direttore delle relazioni istituzionali e affari legali. «Un titolo lunghissimo, ci vorrebbe un biglietto da visita pieghevole», scherza. Per non parlare del suo ruolo di membro dell'assemblea dei delegati delle case mandanti in Enasarco: «Abbiamo 2.500 agenti di commercio, di cui oltre 2.000 sono di Vorwerk», specifica. Sinatra è uno che in azienda ha anche fatto il "boss in incognito", facendo la vita del venditore per alcuni mesi: «È stato interessantissimo», dice.

#### Casa, dolce casa

Altro che web, si diceva. «Se l'e-commerce è vendita a distanza, la nostra caratteristica è avere il contatto personale», spiega a Economy



CIRO SINATRA, PRESIDENTE DI UNIVENDITA DAL 2012

Ciro Sinatra. «Al di là dell'attività normata dalla legge 173 del 2005 che ha formalizzato e dato dignità legale alla vendita a domicilio, quello che ci contraddistingue è proprio la relazione, il rapporto, il contatto fisico in presenza simultanea. Insomma: le persone una davanti all'altra». E tra loro, prodotti unici nel loro genere. Beni durevoli e di consumo per la casa, cosmesi, alimentari, servizi: la vendita a domicilio vede coinvolti positivamente tutti i settori merceologici. Nel dettaglio, nel primo semestre



**NOI DELLA VENDITA  
DIRETTA SIAMO  
SOCIAL MEDIA  
ANTE LITTERAM:  
SIAMO NATI  
E CRESCIUTI  
COL PASSAPAROLA**

2021 il comparto più dinamico è stato "beni durevoli casa", che rappresenta il 42,8% del mercato delle aziende associate a Univendita, che ha registrato una crescita di ben il 35,8% rispetto al 2020, seguito da "alimentari e beni di consumo casa", che rappresenta il 33,8% del mercato, cresciuto del 9,2% e da "cosmesi e cura del corpo", che rappresenta il 20,6% del mercato e registra un incremento del 7,5%. Infine, la categoria "altri beni e servizi" (2,8% del mercato) con un +19,1%.

#### Altro che crisi occupazionale

Se il comparto della vendita diretta tiene, è questione, soprattutto, di "fattore umano": a rendere possibili questi risultati ampiamente positivi è la diffusione capillare sul territorio nazionale dei venditori a domicilio, che rimangono pressoché invariati a livello numerico rispetto al 2020, e con una netta predominanza femminile (91,4%). «È un dato straordinario e non lo dico strumentalmente. E poi nel nostro settore non esiste alcun pay gap: si guadagna in base a ciò che si vende», sottolinea il presidente di Univendita. Con la crescita del settore, poi, cresce anche l'occupazione: attualmente sono ben 19.330 le posizioni aperte in tutta Italia presso le imprese associate a Univendi-



## PRIMA DI TUTTO VENGONO L'ETICA E LA TUTELA DEI CONSUMATORI

Storicamente, la vendita diretta come vero e proprio comparto economico in Italia nacque nel 1969 con Avedisco, la prima associazione in Italia che rappresenta "l'altra metà" (se così si può dire) delle realtà industriali e commerciali, italiane ed estere, che utilizzano la vendita diretta a domicilio per la distribuzione dei loro prodotti/servizi. A livello internazionale Avedisco è associata Seldia (Associazione Europea della Vendita Diretta) e Wfdsa (Federazione Mondiale delle Associazioni di Vendita Diretta). Nei primi nove mesi dello scorso anno, il fatturato aggregato degli aderenti ad Avedisco è cresciuto del +5,74% e il numero degli incaricati alla vendita del 3,5% con quasi 11 mila nuovi ingressi, che portano il numero totale degli Incaricati ad oltre 320 mila. «Il bilancio positivo per la vendita diretta nei primi 9 mesi del 2021, conferma che i Consumatori continuano a darci la loro fiducia riconoscendo

la qualità dei nostri prodotti, la professionalità e il valore dei servizi forniti dagli incaricati alle vendite e dalle aziende associate», commenta Giovanni Paolino, Presidente di Avedisco. «In un contesto complesso come quello attuale, la vendita diretta rappresenta una professione che appassiona e consente un inserimento immediato per tutti coloro che desiderano gestire il proprio tempo, avendo soddisfazioni lavorative, ma soprattutto personali».

Gli ottimi risultati confermano l'andamento più che positivo di questo modello di business basato sulla tutela e sulla soddisfazione del consumatore nonché sulla qualità dei prodotti commercializzati dalle aziende associate, che lo scorso 14 dicembre 2021, riunite in assemblea, hanno approvato l'aggiornamento del codice di comportamento con le recenti norme in termini di condotta suggerite da Seldia, l'Associazione europea della vendita di-

retta. «Avedisco, è stata la prima tra le associazioni italiane ad elaborare un proprio codice di comportamento», dichiara Giovanni Paolino. «Si tratta di uno strumento di autoregolamentazione che contiene norme e comportamenti vincolanti e inviolabili, al fine di promuovere un elevato livello di etica commerciale nel settore della vendita diretta e di garantire che i rapporti fra le nostre aziende, incaricati alle vendite e consumatori siano basati su fiducia e correttezza reciproche».

Tra gli interventi più significativi apportati al codice Avedisco, viene rimarcato il principio se-



condo il quale sia le aziende che i loro incaricati alle Vendite devono comportarsi secondo lealtà e correttezza nei rapporti con i consumatori e nelle pratiche di reclutamento, che non devono mai essere aggressive, fuorvianti, ingannevoli o sleali. Lo stesso principio sulla trasparenza, vale anche per la prospettazione dei guadagni, che deve essere basata su criteri oggettivi e veritieri.

Non solo: a maggior tutela dei consumatori, si è posta l'attenzione alle comunicazioni commerciali e di marketing, da parte delle aziende e dei loro incaricati, che devono sempre essere facilmente riconoscibili come tali. Questa regola si applica anche per le comunicazioni digitali o pubblicate sui social media: Seldia e Avedisco hanno redatto una guida che si basa sulle esistenti linee di indirizzo emanate dalle autorità di vigilanza e dagli organismi di autoregolamentazione pubblicitaria, sia europei che mondiali.

ta. Avon Cosmetics cerca 6.000 incaricati alle vendite, 1.500 capogruppo e 30 responsabili di zona, Bofrost\* 400 operatori di vendita e 800 promoter, Dalmesse Italia 950 incaricati alle vendite part-time e a tempo pieno, 85 capogruppo e 30 responsabili di zona, Vorkwer cerca 3.000 incaricati alle vendite e 250 team leader per la divisione Bimby e altri 1.100 per la divisione Folletto, Witt è a caccia di 1.500 incaricati alle vendite part-time e a tempo pieno, 45 responsabili di zona e 10 capiarea... E senza neppure dover migrare: si tratta di posizioni aperte in tutta la penisola. «Il nostro è un settore anticiclico», chiarisce Ciro Sinatra: «quando l'economia va bene cerchiamo persone,

quando c'è crisi anche. La caratteristica della vendita diretta a domicilio è di avere barriere all'ingresso basse. Non contano titoli di studio ed esperienza: le caratteristiche che cerchiamo sono l'onestà, perché si entra in casa del

**LA VENDITA A DOMICILIO  
È UN SETTORE ANTICICLICO  
CHE OFFRE SEMPRE OTTIME  
OPPORTUNITÀ OCCUPAZIONALI**

cliente, e la voglia di lavorare. Non ci interessano i titoli di studio o l'esperienza: facciamo tantissima formazione gratuita».

Non solo: «La vendita diretta valorizza intere fasce della popolazione che oggi in Italia sono

sottovalutate e sottoutilizzate: il 50enne lasciato a casa dall'azienda che ha delocalizzato, che è una risorsa preziosa perché è più motivato, ha esperienza di vita, ha la capacità di capire il cliente che ha davanti. Ma anche il giovane che non trova occupazione o che non vuole un impegno continuativo e preferisce essere autonomo».

Infine, il "triangolo virtuoso", come lo definisce Sinatra: «Oggi tutto è sostenibile. Noi lo siamo da sempre: l'azienda deve vivere e guadagnare, il cliente dev'essere soddisfatto dei prodotti di eccellenza e il venditore dev'essere orgoglioso di appartenere all'azienda. Abbiamo l'obbligo morale di favorire i nostri venditori».

# WORKSHOP VENDITA DIRETTA

# BYE BYE BUROCRAZIA, COSÌ I PRESTITI DECOLLANO

Gli ultimi due anni di incertezza legati alla pandemia hanno influito moltissimo sul credito al consumo. Cosa aspettarsi per il futuro? Ne abbiamo parlato con Alessandro Borzacca, direttore generale di Cofidis Italia

di Vincenzo Petraglia

**IN UN PERIODO DI FORTI DIFFICOLTÀ PER LE FAMIGLIE E PER LE IMPRESE DOVUTE ALL'INFLAZIONE E AI PREZZI DELLE MATERIE PRIME, IL RUOLO DELLE COMPAGNIE CHE CONCEDONO PRESTITI SI PUÒ RIVELARE FONDAMENTALE. SOPRATTUTTO DI QUELLE CAPACI DI OFFRIRE SERVIZI E PROCESSI INNOVATIVI.**

Fra queste Cofidis, società di credito a distanza presente in Italia da 25 anni e parte di Cofidis Group con un innovativo modello di business diretto sul consumatore, ovvero senza filiali sul territorio, oppure operando tramite accordi di partnership con catene della media-grande distribuzione, partner locali o e-commerce, oltre che con banche, agenti e compagnie di assicurazione. Una realtà in forte crescita (Cofidis Group, di cui è azionista Crédit Mutuel Alliance Fédérale, fra i gruppi bancari più solidi in Europa, è presente in nove Paesi europei con in portafoglio circa 30 milioni di clienti) che offre prodotti diretti al cliente finale come prestiti personali o cessioni del quinto e prodotti a supporto del commercio di beni e servizi. Fra questi, prestiti finalizzati, PagoDIL, una soluzione di pagamento dilazionato, garanzia assegni, e tra gli ultimi servizi proposti, l'acquiring tramite propri Smart Pos, terminali intelligenti per servizi di pagamento e credito. Proprio grazie alla forte innovazione introdotta nel mercato, nel solo nel 2021 Cofidis Italia ha gestito più di un milione di nuove transazioni e oltre il 95% di esse sono state gestite in modalità digitale e completamente automatizzata, rispondendo ai clienti in tempo reale ed eliminando totalmente la carta. Diecimila i partner commerciali con oltre 35mila punti vendita in Italia che utilizzano almeno uno dei servizi di Cofidis, e anche partner di Amazon, con cui ha costruito un'offerta esclusiva che permette ai clienti di

rateizzare con un clic gli acquisti effettuati sul sito del numero uno dell'e-commerce globale, come racconta a Economy Alessandro Borzacca, direttore generale di Cofidis Italia.

**Negli ultimi due anni il credito al consumo ha subito molto il clima di incertezza legato alla pandemia. Per quel che vi riguarda come sono andate le cose?**

Grazie alla strategia definita ed alle scelte effettuate in questi ultimi anni, abbiamo rilevato crescite dei nostri volumi molto importanti in un mercato tutto sommato stagnante. Nel 2021 siamo cresciuti in termini di nuovo credito erogato dell'84% rispetto al 2019, ultimo anno pre-pandemia.

**Cosa vi ha consentito di ottenere queste performance?**

Innanzitutto il tipo di prodotti che offriamo, disegnati sui bisogni dei nostri partner e dei nostri clienti; poi sicuramente servizi e processi completamente digitalizzati, infine la customer experience che siamo in grado di offrire, unica sul mercato e confermata anche dai rating che riceviamo dai nostri clienti. Nel disegnare i nostri processi cerchiamo sempre di fornire al cliente un'esperienza unica e irripetibile, capace cioè di essere ricordata in modo positivo, contrariamente a quanto spesso avviene quando si richiede un prodotto finanziario, per via della burocrazia e dei problemi che si incontrano, che in genere diventano un ostacolo e non un'esperienza positiva.

**La vendita diretta è per voi un settore strategico, perché?**

La vendita diretta, in particolare per alcuni servizi o beni, rimane un canale di vendita privilegiato. La possibilità che ha il consumatore di interfacciarsi direttamente con un consulente o con un esperto di settore in grado di assistere

nella scelta di un prodotto complesso o nell'adempimento di procedure articolate, come quelle previste dagli sgravi fiscali, rappresenta un reale punto di forza della vendita diretta rispetto ad altri canali. Anche in questo ambito negli ultimi due anni abbiamo avuto una forte crescita grazie all'innovazione di prodotti e processi specificatamente disegnati per questa modalità di vendita. In particolare nei processi operativi abbiamo adottato una logica di specializzazione in partnership con una nostra agenzia esclusiva dedicata al mondo della vendita diretta, che contribuisce con anni di esperienza nel settore.

**Dal vostro osservatorio privilegiato sul mondo economico, anche grazie al contatto costante e diretto con le persone e col mondo degli esercenti, cosa state riscontrando dopo la grande flessione dei consumi? Cosa dobbiamo aspettarci per il futuro?**

Una maggiore focalizzazione dei clienti verso prodotti che migliorino la vita personale e l'ambiente domestico. Una particolare attenzione ai sistemi di depurazione dell'acqua e dell'aria, disponibilità e necessità – vista la sempre minore propensione della sanità pubblica a coprire costi per le cure “non” essenziali – ad investire nel benessere della persona e nella salute individuale e familiare, compreso il ricorso a palestre, fisioterapisti e così via.

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

Alessandro Borzacca, direttore generale di Cofidis Italia



## NON SI NEGA MAI UN BUON LETTO A MORFEO

**Dormire bene è fondamentale, ma non tutti lo sanno. Ecco perchè Imperiale World Services, brand di sistemi di riposo in materiali naturali, sta costruendo il suo successo proprio su vendita diretta e corretta informazione**

di Vittorio Petrone

**DORMIRE BENE È FONDAMENTALE LO SAPIAMO, PER RENDERE MEGLIO IN GENERALE NELLA VITA DI TUTTI I GIORNI E ANCOR DI PIÙ IN QUELLA LAVORATIVA,** dove se non si è lucidi

e non si sono ricaricate a sufficienza le batterie durante la notte difficilmente si riesce a essere performanti al cento per cento. Un ruolo importante nel ristoro notturno lo giocano letti e materassi di qualità, un mercato in cui la concorrenza, e talvolta anche la disinformazione, sono enormi. Motivo per cui è fondamentale saperne di più. Daniele Giacomi, founder nel 1985 insieme con Sergio Cinquetti di Imperiale World Services, azienda leader nella commercializzazione di sistemi per il riposo realizzati in materiali naturali, ci dà qualche dritta al riguardo insieme con le soluzioni proposte dal proprio brand messe a punto con la collaborazione di istituti di ricerca ed equipe mediche.

**Dormire bene è quanto mai importante, ma non tutti purtroppo ne sono coscienti e spesso non c'è un'adeguata informazione al riguardo...**

Considerando che passiamo un terzo della nostra vita a letto – circa 4 mesi in un anno e dai 25 ai 30 anni lungo tutto il corso della nostra vita – il non riposare bene condiziona anche gli altri due terzi della vita, tempo libero e lavoro. Visti questi dati, secondo il mio punto di vista c'è ancora troppa poca informazione sul dormire sano. Molte persone non entrano durante la notte nella fase del sonno Rem e di conseguenza non recuperano le energie necessarie per affrontare la giornata.

**In che modo attraverso i vostri prodotti riuscite a garantire un riposo adeguato?**

Siamo presenti sul territorio nazionale dal 1985, azienda con sistema qualità certificata



DANIELE GIACOMI, FOUNDER IMPERIALE WORLD SERVICES

Iso 9001 e accreditata Accredia. I nostri sono dispositivi medici di classe I regolabili e personalizzabili in base al peso e alla struttura corporea. Considerando che il nostro corpo è in continuo cambiamento – gravidanza, crescita, perdita o aumento di peso, eccetera – hanno possibilità di essere regolati e anche calibrati in base alla struttura fisica. Inoltre con la situazione che abbiamo vissuto in questi anni è importante tener conto che i nostri sono prodotti altamente igienici e antibatterici e hanno la possibilità di essere lavati in lavatrice. Sono quindi particolarmente indicati per chi soffre di allergie.

**Parlando di questo difficile periodo che abbiamo vissuto legato alla pandemia come sono andate le cose per il vostro marchio?**

Negli ultimi tre anni abbiamo avuto una crescita importante in termini di fatturato. Siamo presenti in quasi tutte le regioni d'Italia, con partner che organizzano serate informative e relatori che eseguono le serate organizzate. Il 2019 è stato l'anno del cambiamento e i due anni di Covid, se da una parte ci hanno rallen-

tati, dall'altra sono stati anni importanti perchè ci hanno aiutato a scoprire metodologie nuove sia per la vendita che per la selezione dei nostri collaboratori attraverso webinar. Siamo sicuri che il 2022 sarà l'anno del raddoppio sia in termini di collaboratori che di fatturato. Puntiamo quest'anno a superare abbondantemente i 5 milioni di euro di fatturato e a informare sull'argomento riposo circa 300mila famiglie tramite serate organizzate con associazioni, ristoranti e privati.

**Mi spiega cosa il vostro brand ha a che fare con la Giulietta di Shakespeare?**

Imperiale World Services ha acquistato nel 2001 presso l'asta di Sotheby's il letto di Giulietta, disegnato dall'architetto Renzo Mongiardino, per il film "Romeo e Giulietta" di Franco Zeffirelli, esposto dal 2002 su richiesta del Comune di Verona presso il museo cittadino "Casa di Giulietta". Il brand "Letto di Giulietta" è registrato ed è stato creato un e-commerce ([www.lettodigiulietta.it](http://www.lettodigiulietta.it)) per la vendita di prodotti di diversi settori merceologici. Questo progetto rende partecipi le associazioni, la realtà con cui collaboriamo e tutti i nostri collaboratori, i quali attraverso dei codici sconto possono percepire compensi anche su vendite effettuate tramite l'e-commerce Letto di Giulietta. Questo è uno dei progetti su cui stiamo investendo di più, oltre ovviamente all'investimento costante che facciamo in ricerca e sviluppo per creare prodotti sempre più all'avanguardia. Anche la scuola di formazione Let's Go Education è qualcosa a cui teniamo molto, perchè il nostro obiettivo è potenziare la formazione all'interno dell'Accademia Imperiale per tutti i nostri collaboratori.

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

# La community semplifica la vita

Lanciata da Energy Tecno, società che opera nelle energie rinnovabili, ET Members è una piattaforma che mette in contatto utenti e professionisti per facilitare l'incontro tra domanda e offerta

di Vincenzo Petraglia

**E**nergie rinnovabili ed efficienza energetica, senza non si va, e sempre più non si andrà, da nessuna parte. Un cambiamento spinto ulteriormente dall'aumento incontrollato dei prezzi delle fonti energetiche tradizionali, che secondo le previsioni continueranno a salire anche nel 2022-2023. Questo scenario a tinte fosche se da un lato ha ripercussioni molto negative sul mercato, sui consumi e sulle produzioni industriali, dall'altro sta accelerando un processo di transizione epocale, anche con la nascita di nuove realtà imprenditoriali che offrono soluzioni innovative in campo energetico.

Fra queste c'è Energy Tecno, realtà salentina fondata nel 2010 a Lecce dall'imprenditore Daniel Taurino che, avendo come core business le energie rinnovabili, gestisce una folta rete commerciale di collaboratori distribuita capillarmente su tutto il territorio nazionale, reseller di energia con molti benefit per i clienti finali, e che nel giro di poco più di un decennio ha dato vita a una notevole crescita. Diventando un importante riferimento per aziende e privati sul tutto il territorio nazionale con la mission, spiega Taurino, «di assicurare uno stile di vita migliore alle famiglie italiane e alle generazioni future, con un investimento importante in energie rinnovabili e tecnologie a basso impatto ambientale e com-

portamenti ecosostenibili, promuovendoli presso le famiglie e le piccole e medie imprese. La nostra è una politica aziendale che mira, infatti, a conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali, nell'ottica di assicurare un futuro migliore e più sereno alle generazioni future. Nell'intento principale di ridurre l'impatto ambientale nel settore delle fonti di energia rinnovabile proponiamo, grazie an-

**TRAMITE UN SISTEMA DI VALUTAZIONE E DI RECENSIONI IL CLIENTE PUÒ SCEGLIERE L'ESPERTO E LA PROPOSTA PIÙ ADATTI ALLE PROPRIE ESIGENZE**

che alla sinergia con i nostri partner, diverse soluzioni e prodotti, come impianti fotovoltaici, luce e gas, impianti solare termico, caldaie a condensazione, climatizzatori e tanto altro». Nonostante il periodo molto difficile segnato dalla pandemia, Energy Tecno ha continuato a crescere: conquistando svariati premi e riconoscimenti sia nazionali che internazionali proprio per il suo impegno su questi fronti e per le sue soluzioni innovative: «Il nostro successo», sottolinea Taurino, «è il successo di tutte le aziende che investono, innovano, diversificano e non si arrendono nemmeno di fronte alla pandemia». E proprio nel corso dell'ultimo anno l'azienda si è concentrata molto sull'implementazione del progetto ET



DANIEL TAURINO, FOUNDER ENERGY TECNO

Members, una piattaforma che nasce con l'intento di mettere in contatto le varie professionalità per creare una nuova sinergia in cui domanda e offerta possano incontrarsi, dando la possibilità di iscriversi a una community e offrendo tutti gli strumenti necessari per pubblicizzare la propria attività.

«Il servizio», spiega Taurino, «offre ai potenziali clienti la possibilità di pubblicare una inserzione o di contattare direttamente i professionisti. Attraverso il sistema di valutazione integrato il possibile cliente può valutare la storia del professionista e scegliere la proposta più adatta alle proprie esigenze. In pratica ogni cliente, insieme con ogni preventivo, può visualizzare le recensioni degli altri clienti, i precedenti lavori eseguiti, i contatti personali. Lato professionista, si ha invece la possibilità di avere maggiore visibilità, ovunque e in qualunque momento. Idraulici, ingegneri, architetti, avvocati, commercialisti, negozi, ristoranti, hotel, negozi online: qualsiasi servizio lo si può trovare sulla nostra piattaforma. Grazie alla nostra rete capillare insomma clienti e professionisti possono interloquire in un'unica piattaforma, semplice e intuitiva, in maniera veloce, semplificando l'incontro tra domanda e offerta».

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

# NEL VENDERE, LA VERA FURBIZIA È L'ONESTÀ

Come si crea un venditore purosangue e come si sviluppa un efficace canale di vendita diretta? Ce lo spiega Michele Tribuzio, mental coach, autore di libri motivazionali e founder della società di formazione Top Level

di Valerio Pisani

**LA VENDITA DIRETTA, NONOSTANTE LA CRESCITA ESPONENZIALE DELL'E-COMMERCE, RAPPRESENTA UN CANALE STRATEGICO PER MOLTE AZIENDE, SOPRATTUTTO PER ALCUNE TIPOLOGIE DI PRODOTTI E SERVIZI.**

Ma come si crea una rete di vendita efficace e come un venditore di razza? L'abbiamo chiesto a un esperto del settore, Michele Tribuzio, anche conosciuto come "Zio Mike", founder di Top Level, fra le più rinomate realtà di formazione del nostro Paese nel campo della vendita e della leadership. Venditore provetto, mental coach, esperto di Pnl, nella sua ultratrentennale carriera ha formato trecentomila persone, anche per prestigiose aziende, e scritto libri motivazionali come i best seller Amazon "Il successo ti sta cercando... Non ti nascondere!", "Il più grande venditore del 3° millennio: fai della tua vita un capolavoro" e "Public Speaking", che spiegano come raggiungere i propri obiettivi umani e professionali.

**Complice la pandemia, l'e-commerce ha segnato una crescita esponenziale. La professione del venditore – e con essa anche il canale della vendita diretta – sono destinati a scomparire?**

Non credo, la vendita diretta nasce, come dice la parola "diretta", da un contatto personale con il potenziale cliente, quindi la relazione e la conseguente emozione sarà il "grimaldello" della vendita. La vendita diretta dovrà quindi solo adattarsi agli strumenti contemporanei e continuerà a rimanere una nicchia importante nel fatturato delle aziende.

**Come si supera quella certa diffidenza che le persone hanno verso la vendita diretta?**

Con la relazione etica ed estetica. Il termine "vendita" deriva dal latino *venum dare*, ovvero "dare per un prezzo". La prima domanda è:



MICHELE TRIBUZIO, COACH E FOUNDER DI TOP LEVEL

il prezzo è etico? La seconda: la persona che rappresenta l'azienda ha un approccio estetico oltre che professionale? Questo è il vero scoglio di chi presenta il proprio prodotto o servizio, soprattutto se lo fa presso il domicilio del potenziale cliente. Ma chi fa vendita diretta da molti anni e ne conosce a fondo i segreti, saprà che esistono le referenze. Infatti, i venditori più navigati non sprecano il loro tempo porta a porta o con visite casuali o non programmate, programmano invece sistematicamente il proprio planning lavorativo con appuntamenti fissati e preorganizzati attraverso la rete prima dei conoscenti e parenti e poi tramite quella dei nominativi forniti dai nuovi clienti.

**Come si costruisce un buon venditore?**

La vendita è 80% psicologia e 20 conoscenza del prodotto o servizio, dei plus e minus, della concorrenza. La competenza assoluta è quindi l'empatia, che genera a sua volta simpatia. È facile comprare da persone anche simpatiche. Il segreto della vendita è nel rapporto con il cliente, è "fondersi ma non confondersi", nella capacità di instaurare rapporti positivi rapidamente, quello che definisco "Rapport is power".

Se non hai questa capacità, se non alleni questo "muscolo" empatico, non riuscirai a stabilire delle relazioni positive e quindi a vendere. Prima di ogni cosa ci deve essere però l'amore per il proprio lavoro e l'etica. Sembrerà strano, rispetto al luogo comune sul venditore un po' furbo e imbroglione, ma il venditore capace è anche etico e tratta ogni affare con onestà e puntualità. Per acquistare io cliente mi devo fidare. Un contratto deve sempre essere sinallagmatico, ovvero ogni parte deve puntare alla reciprocità con estrema onestà. Molti pseudo venditori non hanno ancora compreso questo concetto, che cioè la vera furbizia è l'onestà.

**Lato aziende, consigli per sviluppare al meglio il canale vendita diretta?**

Conoscere i veri professionisti della vendita diretta, che non possono essere dei dipendenti che si spacciano per venditori. Il venditore, quello vero, funziona solo con le royalties, cioè con una partecipazione agli utili dell'azienda. E poi è essenziale investire nella formazione dei propri venditori perché spesso attraverso i corsi di formazione essi acquisiscono consapevolezza e sicurezza, mettendo a frutto doti e capacità spesso nascoste, dando così anche lustro all'azienda che rappresentano. La formazione è tutto, per questo realizzo libri, dvd, audiolibri che si possono visionare sul catalogo editoriale "Cibo per la mente" del nostro sito, gli esclusivi corsi della "Michele Tribuzio University" e lancio costantemente iniziative o appuntamenti formativi, come, per esempio, il 14 maggio l'evento live della nuova edizione di "Rapport is power", e "Autostima 3x", ventidue videolezioni per agire sul limite più importante dei venditori, l'autostima appunto.

[www.ziomike.it](http://www.ziomike.it), [segreteria@ziomike.it](mailto:segreteria@ziomike.it)  
[www.autostima3x.com](http://www.autostima3x.com)

## WORKSHOP VENDITA DIRETTA





I FRATELLI DUILIO (A SINISTRA) E MAURIZIO MINOPOLI, GENERAL SALES MANAGER E CHIEF EXECUTIVE OFFICER DI PROGETTO ACQUE

## Anche con l'oro blu bisogna essere democratici

**Progetto Acque è fra le maggiori realtà italiane operanti nel settore del trattamento delle acque e ha sviluppato una politica di vendita molto innovativa che tiene conto del potere d'acquisto dei singoli clienti**

di Valerio Pisani

**FRA LE PIÙ GRANDI SFIDE PER IL FUTURO C'È QUELLA PER L'ACQUA, SEMPRE PIÙ SCARSA, A CAUSA DEI CAMBIAMENTI CLIMATICI. TANTO CHE GIÀ OGGI È CAUSA DI CONFLITTI IN DIVERSE PARTI DEL PIANETA.**

Se a questo si aggiunge l'inquinamento da plastica, si capisce quanto delicata e urgente sia la questione. Un problema che ci riguarda da vicino visto che noi italiani, nonostante vantiamo tra le migliori acque di rubinetto in Europa, siamo fra i più forti consumatori di acqua in bottiglia, primi in Europa e secondi nel mondo solo al Messico. Progetto Acque, fra le maggiori realtà italiane operanti nel settore del trattamento acque, che da 25 anni offre soluzioni innovative per abitazioni, ho.re.ca e uffici, ha come mission proprio quella di contribuire a un mondo plastic free, oltre ovviamente a garantire acqua salubre alle persone (aspetto peraltro quanto mai attuale anche grazie al Bonus acqua potabile, che prevede un credito d'imposta pari al 50% delle spese sostenute fino al 31 dicembre 2022 per acquisto e installazione di sistemi di filtraggio). E i numeri le danno ragione, come spiega a Economy Duilio Minopoli, general sales manager dell'azienda.

**Progetto Acque è una realtà in costante crescita. A cosa lo attribuisce?**

A fattori quali serietà, qualità dei processi aziendali, attenzione al cliente, al capitale umano e all'innovazione tecnologica, che ci pongono come leader nel settore di riferimento con oltre 40mila famiglie che ci hanno accolto nelle loro case. Offriamo prodotti accuratamente selezionati, testati in ogni singolo componente, sempre all'avanguardia e di ultima generazione, espressione di un'evoluzione costante, il meglio che la tecnologia dell'acqua possa oggi offrire. E innovativa è anche la nostra offerta commerciale: siamo stati tra i primi ad offrire in Italia una formula di pagamento vincente che è andata e va incontro alle esigenze delle persone, perché ci si è concentrati non tanto sulla vendita del prodotto in sé, quanto sul servizio migliore che potesse avvantaggiare i clienti con differente potere di acquisto. Il cliente che entra nella famiglia di Progetto Acque può contare su diverse soluzioni commerciali che corrispondono a differenti tipologie di prodotto, dal meno al più accessorizzato, ma sempre in linea con i migliori standard di qualità. Ciò è dimostrato dalle certi-

ficazioni Iso 9001 del 2015 rilasciate da Accredia, uno dei più prestigiosi enti di certificazione. **Alla base c'è anche una motivazione di tipo ambientale...**

Certo, il cliente che ci sceglie non lo fa solo perché accogliere in casa un nostro prodotto "fa bene alla salute", ma anche perché "fa bene all'ambiente": eliminando l'acqua in bottiglia si riduce, infatti, molto il consumo di plastica.

**Anche il prezzo è una leva importante.**

Ci piace immaginarci come un triangolo in cui ogni vertice è in perfetto equilibrio con gli altri: cliente, collaboratori e azienda. È la nostra formula vincente: chiedere il giusto prezzo al cliente, fornendo il massimo della professionalità e la tecnologia più all'avanguardia; ma anche pagare il giusto a collaboratori, così che possano essere sempre soddisfatti, lavorare al meglio e credere nell'azienda come luogo di crescita personale e professionale; infine, garantire all'azienda un giusto ritorno che dia la possibilità di nuovi investimenti in tecnologia e qualità dell'assistenza. Siamo una grande famiglia insomma, e ciò è dimostrato dal fatto che noi proprietari apparteniamo, in quanto fratelli, alla stessa famiglia e dal fatto che abbiamo clienti che ci seguono da generazioni: nonni, figli, nipoti che credono nei nostri prodotti, li usano e, di fatto, li promuovono.

**Che obiettivi vi ponete nel lungo termine?**

Progetto Acque ha cominciato oltre 25 anni fa la sua storia in Campania e in breve tempo ha valicato i confini regionali, affermandosi con successo anche in Lazio e in Puglia. Le difficoltà, gli ostacoli non hanno mai frenato la nostra "sete" di farci conoscere, non ci siamo mai posti limiti, ma, con caparbietà e lavoro di squadra abbiamo sempre raggiunto gli obiettivi prefissi. E non ci fermeremo qui. Non possiamo al momento entrare nel dettaglio, ma abbiamo un progetto ancora più ambizioso che ci porterà, speriamo, alla conquista di nuove frontiere territoriali e tecnologiche che facciano conoscere Progetto Acque in tutt'Italia e, perché no, anche oltre.

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



LA SQUADRA DI CALCIO VENEZIA FC, DI CUI GREEN PROJECT AGENCY È MAIN SPONSOR

## Contro il caro energia basta consumare meglio

**In un scenario che sta mettendo a dura prova famiglie e aziende, Green Project Agency è un'interessante realtà che dal Veneto si sta espandendo nel Paese offrendo soluzioni di efficientamento energetico**

di **Valerio Pisani**

**C**onsumare meno e meglio". È la mission di Green Project Agency, la società operante nel settore del risparmio e dell'efficientamento energetico fondata dal giovane imprenditore veneto Tommaso Giuliano, classe 1991, che ha deciso di impegnarsi in prima persona, tramite appunto l'attività della sua azienda, verso quelle che ormai sono le più grandi sfide dei nostri tempi: l'approvvigionamento energetico e la salvaguardia dell'ambiente.

Temi quanto mai caldi in questo periodo di caro energia che sta mettendo in forte difficoltà le famiglie e tutto il tessuto produttivo italiano con i prezzi dell'energia e delle materie prime arrivati alle stelle.

«Non è più possibile tentennare rispetto a quanto ci viene richiesto dalla comunità

europea e dagli esperti. Il grande tema di oggi e di domani è l'efficientamento energetico e ritengo che tutti debbano dare il proprio contributo. Noi giovani abbiamo, rispetto alle generazioni che ci hanno preceduto, una maggiore sensibilità e credo in un maggiore senso di responsabilità», spiega Tommaso Giuliano. «Sono da poco diventato papà e mi preoccupo di lasciare un mon-

**TUTELA DELL'AMBIENTE E RISPARMIO  
CON SOLARE TERMICO, FOTOVOLTAICO  
DI ULTIMA GENERAZIONE, CALDAIE  
A CONDENSAZIONE E POMPE DI CALORE**

do migliore a mia figlia. È per questo che ho deciso di impegnarmi da alcuni anni in prima persona in un progetto che riguarda proprio l'efficientamento energetico degli impianti esistenti. La mission è quella di far

consumare meno e meglio i nostri clienti. Green Project Agency offre l'opportunità di efficientare gli impianti termoidraulici esistenti, attraverso proposte personalizzate alla portata di tutti».

Attraverso studi approfonditi sui consumi e la presenza in organico di professionisti del settore, l'azienda è, infatti, in grado di accompagnare il cliente, sia privato che pubblico, verso le soluzioni più indicate alle proprie esigenze sia per risparmiare che per avere un minore impatto sull'ambiente.

Soluzioni che vanno dal fotovoltaico di ultima generazione, individuate in base a tutta una serie di parametri personalizzati, alle caldaie a condensazione, che garantiscono un risparmio del 30% rispetto a una caldaia tradizionale, passando per gli impianti di climatizzazione più all'avanguardia e il solare termico, fino alle pompe di calore, i macchinari cioè in grado di trasferire energia termica, ossia calore, da un ambiente più freddo ad uno più caldo, e ai sistemi ibridi. Interventi che ovviamente consentono anche di usufruire dei vari incentivi statali per i lavori di efficientamento e riqualificazione energetica degli edifici esistenti o per la ristrutturazione edilizia e manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti di riscaldamento. Oggi Green Project Agency conta su uno staff di quindici persone tra amministrativi e tecnici e su una rete di agenti operativi in tutto il territorio nazionale con importanti prospettive di crescita grazie a un approccio al business che, oltre al lavoro di consulenza tecnica ai propri clienti per individuare le soluzioni a sé più adatte, punta molto anche sulla sensibilizzazione di persone e istituzioni nei confronti di queste importanti tematiche. Perché non si genera cambiamento se prima non si fa un salto anche culturale verso i temi dell'ambiente e dell'efficienza energetica.

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

**WORKSHOP VENDITA DIRETTA**



# LA RELAZIONE È PIÙ FORTE DI QUALSIASI CHATBOT

Punta sulla vendita diretta Gruppo Shop, leader per investimenti nelle televendite che ha fra i suoi prodotti di punta le poltrone Genesis. Una strategia premiante, visti gli importanti piani di espansione anche all'estero

di Vittorio Petrone

**CI SONO CLIENTI, COME PER ESEMPIO LE PERSONE DI UNA CERTA ETÀ (MA NON SOLO LORO, PERCHÉ SPESSO DIPENDE ANCHE DAL TIPO DI PRODOTTO) PER I QUALI LA RE-**

**LAZIONE**, il contatto fisico nel processo d'acquisto di un prodotto o di un servizio sono fondamentali. Perché magari vogliono essere consigliati o semplicemente perché hanno bisogno di spiegazioni dettagliate e risposte ai propri dubbi e alle proprie domande che nessun acquisto online e nessun chatbot possono di fatto offrire. È proprio a questo tipo di clienti, con l'obiettivo anche di offrire soluzioni che possano in qualche modo migliorare la loro qualità della vita, che si rivolge Gruppo Shop, l'azienda nata nel 2011 ad Agrate Brianza che attraverso vari portali dedicati commercializza diverse tipologie di prodotti. Come, per esempio, quello di Genesis, proprio brand di punta con le sue poltrone relax per anziani, alzapersona elettriche e reclinabili. «Il nostro punto di forza», spiega a Economy il presidente della società Francesca Burzi, «è storicamente quello di ascoltare e aiutare a migliorare la vita quotidiana

delle persone anziane con ausili e dispositivi medici e con i nostri consulenti di vendita

**I NOSTRI CONSULENTI DI VENDITA OGNI GIORNO CONSIGLIANO E PRESENTANO PRODOTTI FINALIZZATI AL BENESSERE DEI NOSTRI CLIENTI**

che ogni giorno presentano una gamma di prodotti finalizzata al benessere dei clienti». Non solo poltrone, ma anche gli apparecchi per magnetoterapia ed ultrasuoni Pedana Genesis e Sonilife, i sollevatori Ti Sollevo e, ultimo arrivato, Hambi, con una gamma completa di prodotti per la climatizzazione, stufe e caldaie. Marchi per i quali la società utilizza una strategia di comunicazione piuttosto aggressiva. «I nostri marchi presentati da Gior-



FRANCESCA BURZI, PRESIDENTE DI GRUPPO SHOP, CHE HA FRA I SUOI MARCHI PIÙ NOTI GENESIS

gio Mastrota», spiega la Burzi, «sono ormai presenza fissa nelle televendite in onda sulle reti Mediaset e da tanti anni siamo primi investitori del settore». Volano di una crescita non indifferente, anche negli ultimi due anni di pandemia, con un incremento di fatturato del 40% annuo e importanti progetti di espansione (al momento è presente in Italia e in Svizzera

ma si punta già a entrare nel mercato greco e in quello di diversi altri Paesi europei). «In questo momento stiamo puntando molto sullo sviluppo del nostro marchio più giovane, Hambi», spiega Burzi. «Parliamo di stufe a pellet, caldaie a gas e climatizzatori, per i quali offriamo un pacchetto completo con installazione e gestione delle pratiche per il bonus fiscale; inoltre intendiamo partire con la vendita di depuratori d'acqua, perché riteniamo che ogni famiglia dovrebbe averne uno in casa, se si pensa alla fatica risparmiata nel trasporto delle casse d'acqua nel tragitto dal supermercato a casa,

“

**LE PERSONE HANNO INNANZITUTTO BISOGNO DI ESSERE ASCOLTATE**

ma soprattutto all'impatto ecologico che questi prodotti hanno nel ciclo produttivo. Quindi risparmio nello smaltimento delle plastiche, abbattimento delle emissioni di anidride carbonica dovute al trasporto merci e così via». Piani e obiettivi ambiziosi e ben definiti, nonostante la crescita esponenziale dell'e-commerce che potrebbe in apparenza minarne i progetti di espansione. «Crediamo nell'e-commerce, che sicuramente rappresenterà il futuro, ma noi tramite la vendita diretta puntiamo soprattutto a offrire al cliente un servizio di consulenza personalizzata, che altrimenti, attraverso altri canali, non si riuscirebbe mai ad avere». Elemento sempre in grado di fare la differenza, soprattutto per il target anziani e per alcuni tipi di prodotti, come quelli commercializzati appunto da Gruppo Shop.

[www.poltrona-relax-genesis.it](http://www.poltrona-relax-genesis.it)  
[www.poltronerelax.tv](http://www.poltronerelax.tv)  
[www.sonilife-terapia.it](http://www.sonilife-terapia.it)  
[www.tisollevato.tv](http://www.tisollevato.tv)  
[www.hambi.it](http://www.hambi.it)

# STOP AGLI SPRECHI, SÌ A UN MONDO PLASTIC FREE

Brand italiano di riferimento nella purificazione dell'acqua al punto d'uso e dei sistemi di addolcimento, Acqualife offre impianti all'avanguardia con la mission di migliorare la salute dell'ambiente e delle persone

di Vincenzo Petraglia

**IMPIANTI COMPLETAMENTE MADE IN ITALY PER PURIFICAZIONE E SISTEMI DI ADDOLCIMENTO DELL'ACQUA PER CASE, RISTORANTI, STUDI MEDICI, UFFICI E AZIENDE PRIVATE.**

È il core business di Acqualife, realtà molto interessante che sta crescendo rapidamente grazie a soluzioni all'avanguardia che riducono l'impatto ambientale e al tempo stesso consentono all'utente finale di risparmiare, come spiega il direttore commerciale Salvatore Romano.

## Ci racconta cosa fa Acqualife?

Acqualife è il brand italiano di riferimento nell'ambito della purificazione dell'acqua al punto d'uso e dei sistemi di addolcimento. Opera da anni sul mercato offrendo prodotti e servizi per migliorare il benessere delle persone, portando acqua leggera e salutare in case, ristoranti, uffici e aziende, oltre che negli studi medici. Con l'obiettivo di evitare sprechi, ridurre il consumo di plastica e promuovere uno stile di vita sano, Acqualife permette di godere quotidianamente di un'acqua leggera da bere e per cucinare, grazie ai suoi impianti made in Italy distribuiti su tutto il territorio nazionale.

## Chi sono i vostri clienti principali?

Operiamo nel mercato del b2c e del b2b, rivolgendoci in maniera diretta a tutti coloro che, con un occhio critico verso l'utilizzo massiccio di acqua in bottiglie di plastica, desiderano farsi portavoce di un cambiamento sostenibile e, allo stesso tempo, vogliono godere di un'acqua di qualità direttamente dal rubinetto (a casa e al lavoro). L'attenzione verso i temi della sostenibilità che Acqualife promuove da anni ha reso ancora più evidente l'importanza di un'acqua buona, senza cattivi odori e sostanze indesiderate, ideale per cucinare e idratarsi in modo sano. Per non parlare dei vantaggi economici e logistici del purificatore, che elimina comple-



SALVATORE ROMANO, DIRETTORE COMMERCIALE ACQUALIFE

tamente il bisogno di acquistare e trasportare pesanti casse d'acqua.

## La vendita porta a porta è uno dei pilastri del vostro business...

Informare le persone su un prodotto che impatta in maniera così significativa sulla qualità della loro vita è più semplice quando se ne mostrano dal vivo i benefici. Inoltre, per identificare le tecnologie e i prodotti più adatti a ogni contesto, sia abitativo che commerciale, si parte sempre da un test dell'acqua del rubinetto. In questo modo, i nostri professionisti, certificati come tecnici ambientali in biosicurezza per l'acqua, possono consigliare soluzioni tailor made a partire dal livello di filtrazione fino alla portata dell'impianto da installare.

## Non è una modalità di vendita sorpassata?

Assolutamente no, il rapporto diretto con un tecnico ambientale in biosicurezza per l'acqua permette alle persone di comprendere come valorizzare una risorsa fondamentale come l'acqua. Di frasi a effetto se ne leggono tutti i giorni, ma approfondire questo tema ed esplorarne dal vivo tutte le potenzialità è ciò che fa

la differenza e ci distingue dagli altri player di mercato. Acqualife da sempre offre un momento dedicato a tutti coloro che ne fanno richiesta, per mostrare come un'acqua leggera e salutare sia in grado di migliorare la qualità della vita e impattare positivamente sull'economia domestica e d'impresa. Questa attenzione anticipa anche il servizio sul lungo periodo offerto da Acqualife, che si concretizza con un servizio di assistenza dedicato e altamente professionale.

## Quali gli obiettivi nel medio-lungo termine?

Acqualife investe molto nella comunicazione per illustrare a tutte le persone le complesse sfaccettature del mondo dell'acqua e l'impatto della sua filiera sull'ambiente e sull'economia.

In Italia le strutture per la depurazione cittadina svolgono un ottimo lavoro, poiché monitorano l'acqua nel suo percorso dall'acquedotto alle abitazioni dei cittadini. Si ha, quindi, la garanzia che il liquido rispetti i parametri di acqua potabile definiti per legge fino al momento in cui entra negli edifici. Qui grazie ad Acqualife viene offerta la possibilità di rendere l'acqua migliore, leggera e salutare e funzionale per il corpo umano. Ecco perché i test dell'acqua sono fondamentali e tra gli obiettivi di Acqualife c'è quello di renderli accessibili a tutti, invitando le persone a implementare la qualità della propria acqua di casa per godere di un rinnovato senso di benessere. Far arrivare questa comunicazione in ogni angolo d'Italia contribuirà a stimolare nuove riflessioni su una risorsa così essenziale. Tra i nostri obiettivi aziendali c'è infatti quello di implementare le strategie di comunicazione e marketing sia off-line che digitali e coprire ancor più capillarmente il territorio nazionale con la nostra presenza, confermandoci leader di mercato.

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

## WORKSHOP VENDITA DIRETTA



# L'ACQUA BUONA FA BENE AGLI AFFARI

**Formazione della rete vendita, innovazione e svariate partnership per promuovere cultura del benessere e brand loyalty. Sono i pilastri su cui Acquaviva Water Technology sta costruendo un successo da market leader**

*di Vincenzo Petraglia*

**C**i sono modi e modi per fare pubblicità e vendere sistemi di filtraggio, bocconi ed erogatori d'acqua da rete idrica. Uno certamente un po' fuori dai canoni abituali è quello scelto da Acquaviva Water Technology, società del Gruppo Acquaviva, prima azienda a operare nel mercato dei bocconi in Italia, da 28 anni leader nazionale nel settore dei bocconi appunto e nella progettazione e produzione di erogatori d'acqua refrigerata e gassata direttamente collegati alla rete idrica, presente sul territorio nazionale con dieci filiali dirette, 120 dipendenti, oltre 20mila clienti in gestione e 500mila utilizzatori finali. Nata nel 2012, Acquaviva Wt è la società deputata del Gruppo a seguire marketing e sviluppo sul mercato italiano e, oltre a puntare tutto sulla vendita diretta, destina anche una parte considerevole dei propri investimenti in comunicazione a partnership e progetti che coinvolgono varie realtà impegnate su diversi fronti - sport, salute, scuola, inclusione - per ampliare la brand awareness e incrementare le vendite. «Investiamo in progetti e non in pubblicità, un modo diverso e molto efficace per farci conoscere ed entrare in contatto con i nostri stakeholder, altri brand e società, ma anche famiglie e clienti finali, con i quali creiamo relazioni durature e basate sulla fiducia», spiega l'amministratore delegato di Acquaviva Wt Fabio Porta. Uno che di sviluppo di reti commerciali e strategie di comunicazione anche attraverso l'ideazione di innovativi progetti speciali ne sa qualcosa. Dopo venticinque anni di ruoli dirigenziali nella Casa Editrice Motta e con in bacheca svariati premi riconosciuti ai migliori venditori italiani, nel 2012 riceve la proposta da Acquaviva Italia di dar vita alla società Acquaviva Wt, di cui oggi è ceo e socio al 50%.

Un goal raggiunto dopo una fase non facile per Porta che, in seguito alla messa in liquidazione nel 2009 della Editrice Motta (di cui nel 2014 venne poi dichiarato il fallimento), si ritrova in pratica in mezzo a una strada senza un lavoro e senza la spettante liquidazione di fine rapporto e con una famiglia abituata a un certo tenore di vita da mantenere. «Non è stato facile, come non è facile oggi, anche a causa della pandemia, per i tanti cinquantenni che perdono il lavoro» racconta. «È un vero dramma, l'ho sperimentato anch'io e so quanto sia difficile, ma sono anche la prova di come se non ci si scoraggia e si ha voglia di mettersi in gioco, si può ripartire. Con tanta umiltà e determinazione sono ripartito dalla vendita porta a porta, cioè da dove avevo cominciato nel 1985, quando a diciotto anni vendevo le enciclopedie, e piano piano ho ritrovato la strada». Oggi di anni Porta ne ha 59 e la sua storia di resilienza è un monito a chi come lui si trova in difficoltà ed è certamente un valore aggiunto per Acquaviva Wt, per la sua capacità di creare reti di vendita di livello, ma anche per la sensibilità verso certe tematiche e la capacità di creare sinergie. Come, solo per citarne alcune, quella col mondo della scuola, con la quale tramite il "Progetto Scuole" viene insegnata ai ragazzi attraverso il gioco l'importanza del rispetto dell'ambiente e del bere acqua buona e controllata senza l'utilizzo delle bottiglie di plastica, e dello sport - la società è partner, in



FABIO PORTA, CEO ACQUAVIVA WATER TECHNOLOGY

ambito calcistico, della Lega nazionale dilettanti - con cui ha ideato il progetto "Nutrizione e salute". Una campagna di educazione alimentare della Figc col patrocinio del Ministero della Salute con la consegna gratuita agli atleti tesserati di una borraccia e l'installazione di un impianto per la microfiltrazione e il trattamento dell'acqua di rete nelle associazioni sportive. «Oggi», sottolinea Porta, «vincono l'affidabilità e la fiducia che si riesce a instaurare con il cliente, sempre più informato ed esigente e poco disposto a tollerare false promesse. È per questo che con i nostri venditori puntiamo moltissimo sulla formazione. Perché solo persone che vengono messe nelle condizioni di dare il loro meglio, anche attraverso benefit e l'attenzione ai loro bisogni, adeguatamente formate, possono fare la differenza, perché nel nostro settore il passaparola è fondamentale - più del 20% del nostro fatturato lo facciamo proprio col passaparola - e quindi i clienti soddisfatti diventano i nostri primi ambasciatori fra i loro conoscenti, potenziali nostri nuovi clienti».

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



Photo credits: Lorenzo Palmieri

## Compra l'arte e mettila da parte

**Con i mercati azionari volatili gli investimenti in opere d'arte offrono rendimenti importanti nel lungo periodo. A patto che si sappia come muoversi, come spiega l'esperto Giuseppe Lezzi, della galleria M77**

di *Vincenzo Petraglia*

**SECONDO LE STIME DI DELOITTE IL VALORE INVESTITO IN ARTE E OGGETTI DA COLLEZIONE DA PARTE DEI CLIENTI DI PRIVATE BANKING AMMONTERÀ A OLTRE 2.700 MILIARDI DI DOLLARI ENTRO IL 2026.**

Con i mercati azionari volatili, d'altronde, gli investimenti in beni da collezione, primi fra tutti le opere d'arte, offrono la possibilità di diversificare il proprio portafoglio, per proteggerlo da improvvisi shock sui mercati, e di fare ottimi affari, poiché qualità e rarità sono in genere premiate dal mercato. Ma investire in arte non è così semplice, anche perché le fregature sono sempre dietro l'angolo e bisogna pertanto saper riconoscere se quanto ci viene proposto (soprattutto le opere d'arte contemporanea) merita o meno i nostri quattrini.

Abbiamo chiesto a un esperto del settore, Giuseppe Lezzi, proprietario di M77, una delle più affermate e dinamiche gallerie milanesi, di darci qualche dritta. Inaugurata nel 2014, con i suoi mille metri quadri, rappresenta artisti quali Maria Lai, Nino Migliori, Emilio Isgrò, Grazia Varisco, Braco Dimitrijević, Avish Khebrehzadeh, Kendell Geers e vanta una serie di im-

portanti collaborazioni e alleanze con partner di prestigio internazionale con cui scandaglia le nuove frontiere del contemporaneo avendo come mission quella di diventare un punto di riferimento per l'arte moderna e contemporanea italiana nel mondo.

**L'arte è sempre uno degli ambiti di investimento più proficui in ottica futura?**

Certo, lo dimostrano i dati di questi ultimi anni che collocano l'arte ai primi posti nel settore degli investimenti.



Photo credits: Lorenzo Palmieri

GLI SPAZI ESPOSITIVI DI M77 GALLERY NEL CUORE DI MILANO

**Quali i maggiori trend in campo artistico? Su quali opere d'arte oggi conviene investire di più?**

Da molti anni il settore dell'arte su cui conviene investire è quello dell'arte moderna e contemporanea. Se si guardano le rivalutazioni che gli artisti hanno avuto negli ultimi vent'anni ci accorgiamo che 100 euro investiti, per esempio, su Emilio Isgrò negli ultimi vent'anni sono diventati 374 euro, con un rendimento del 274%; 100 euro investiti su Alberto Biasi valgono addirittura 477; se si vuole guardare più in breve, 100 euro investiti su Maria Lai nel 2016 valgono ora 159 euro, con un rendimento del 59%.

**Su quali artisti come galleria state puntando maggiormente?**

Gli artisti che noi rappresentiamo sono Emilio Isgrò, Maria Lai, Grazia Varisco, Nino Migliori, Alberto Biasi, Kendell Geers, Braco Dimitrijević, Avish Khebrehzadeh, Valentino Vago...

**Giovani emergenti italiani?**

Lavorare con i giovani italiani è molto difficile, abbiamo provato e con qualcuno stiamo continuando a farlo: Agostino Iacurci e Ieva Petersone.

**Cosa dà autorevolezza a un galleria?**

Beh, per esempio, l'essere accettati dalle fiere più importanti al mondo. Questo, nel nostro caso, ci colloca in una posizione medio-alta del circuito delle gallerie.

**Si sa che intorno al mondo dell'arte e delle gallerie c'è spesso un sottobosco in cui bisogna sapersi orientare per non prendere fregature quando si compra un'opera. Che consigli possiamo dare per muoversi in modo più consapevole?**

Questo mondo è il più difficile e meno affidabile che io conosca e, come dice lei, c'è un sottobosco molto fitto e inesplicabile; il consiglio che mi sento di dare è in primo luogo quello di affidarsi ai professionisti iscritti all'associazione nazionale galleristi e, in secondo luogo, scegliere le gallerie che partecipano alle fiere più importanti: saranno loro a determinare il trend del futuro!

[www.m77gallery.com](http://www.m77gallery.com)

**WORKSHOP VENDITA DIRETTA**





# 80%

## UN DOMANI MIGLIORE DELL'8%

### Il futuro è Super

Anche se nessuno può dire con certezza cosa ci riserverà il domani, noi sappiamo già oggi che sarà radioso.

Il nuovo Scania Super non solo offre la guida più fluida in assoluto, ma è anche il veicolo più efficiente da noi mai progettato.

Ancora una volta, fissiamo un nuovo riferimento nella nostra industria per le catene cinematiche endotermiche, con un risparmio di carburante di almeno l'8%.

Pronti oggi alle sfide di domani. Un domani migliore dell'8%.

La catena cinematica Scania Super, basata sul nuovo motore endotermico, permette un risparmio di carburante di almeno l'8% rispetto alla precedente gamma Scania 13 litri. Confronto effettuato per trasporti a lungo raggio.

# SCANIA

# ESG 2.0, OVVERO LIMITIAMO I DANNI

La Tassonomia Ue fissa una volta per tutte la classificazione delle attività che possono definirsi sostenibili. Il principio è quello del “do not significant harm”, che deve diventare il nuovo paradigma della ripresa



di Raffaele Mazzeo

In questi mesi si è parlato spesso delle risorse del Pnrr come principale innesco per la ripartenza dell'economia del Paese, ma poco si è detto su un vincolo che tutte le misure del Pnrr, sia riforme che investimenti, devono rispettare: il principio cosiddetto del “Do Not Significant Harm” (Dnsh) introdotto dalla Tassonomia europea per la finanza sostenibile. Il Dnsh è un prerequisito che tutti gli investimenti del Pnrr devono rispettare e che è oggetto di valutazione.

Il principio Dnsh prevede che gli interventi dei piani nazionali non arrechino alcun danno significativo all'ambiente. Questo prin-

cipio è stato fondamentale per l'Italia per accedere ai finanziamenti del Recovery and resilience facility (Rrf) e deve essere rispettato lungo tutta la fase di attuazione.

Il principio “non arrecare un danno significativo” si basa su quanto specificato nella Tassonomia per la finanza sostenibile che individua gli obiettivi ambientali dell'accordo di Parigi da preservare:

1. mitigazione dei cambiamenti climatici;
2. adattamento ai cambiamenti climatici;
3. uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine;
4. transizione verso l'economia circolare, con riferimento anche a riduzione e riciclo dei rifiuti;
5. prevenzione e riduzione dell'inquinamento dell'aria, dell'acqua o del suolo;
6. protezione e ripristino della biodiversità e della salute degli eco-sistemi.

Negli ultimi mesi abbiamo assistito ad una



L'AUTORE, RAFFAELE MAZZEO, È PARTNER - FINANCIAL SECTOR AND ESG LEADER DI RSM ITALY



**72**  
TOYOTA  
IL FOOTPRINT HA UN PREZZO, ANZI DUE



**74**  
AUTOMOTIVE  
L'AUTO ELETTRICA CI LASCERÀ A PIEDI?



**76**  
TAX BREAK  
ECOBONUS E SISMABONUS? INCENTIVI... A TRUFFARE



**78**  
SCIUKER FRAMES  
QUELLA FINESTRA GREEN CHE GUARDA ANCHE AL SOCIALE



**79**  
FULLY FUTURE STOP  
ANCHE IL RIFORNIMENTO DIVENTA FLESSIBILE

accelerazione improvvisa di un percorso che era iniziato con l'accordo di Parigi, il Green Deal europeo. Pochi potevano immaginare che in breve tempo il framework di regole sulla sostenibilità che si stava mettendo in piedi e che transitava attraverso una analisi approfondita del grado di ecosostenibilità settore per settore, individuati con i codici Nace Ateco della tassonomia UE, sarebbe stato preso come base di riferimento per gli investimenti del Pnrr.

La Tassonomia UE non si è preoccupata solo di stabilire le attività che contribuiscono agli obiettivi ambientali, ma anche di imporre per tutte le attività il vincolo del Dnsh. L'Italia, la cui normativa vigente già prevede da anni vincoli analoghi al Dnsh, non è rimasta disorientata, poiché dovrà solo integrare alcune parti mancanti. Da ora in poi e sempre di più nei prossimi anni, tuttavia, il Dnsh assumerà nei prossimi anni un peso rilevante e la metodologia da recepire nelle gare di appalto sarà uniforme e conforme alle nuove regole europee.

Nella corsa per costruire l'impianto del Pnrr erano rimaste alcune "zone grigie". La tassonomia, in sostanza, è stata concepita partendo dall'alto con un approccio macroeconomico per settori che possiamo dire di tipo top down. Gli investimenti e le riforme

del Pnrr sono partiti invece dal basso dalle esigenze del Paese seguendo un approccio di segno opposto di tipo bottom-up.

Sebbene all'origine ognuno di essi sia stato valutato dalle amministrazioni titolari di interventi del Pnrr considerando i criteri Dnsh, si è trattato di una prima valutazione ex-ante di conformità del principio di non arrecare danno significativo. Oggi che siamo nella fase operativa e che si devono esplicitare gli elementi necessari all'assolvimento del Dnsh nei decreti di finanziamento e negli specifici documenti tecnici di gara, è necessario agganciare i 151 interventi del Pnrr italiano che venivano dal basso con le specifiche tecniche della Tassonomia UE che come detto partono con un approccio inverso, dall'alto.

Ci ha pensato il Ragioniere Generale dello Stato, che a fine 2021, ha introdotto, a beneficio delle amministrazioni centrali titolari di interventi Pnrr, una mappa di correlazione fra gli investimenti - riforme del Pnrr e le aree di intervento a cui sono associabili i codici Nace Ateco di riferimento previsti dalla tassonomia; 29 aree di intervento di cui la Ragioneria Generale fornisce per ognuno una scheda tecnica e tutte le istruzioni per la valutazione del Dnsh.

## Visto dalle banche: il Green Asset Ratio

Il 2022 sarà l'anno dei grandi cambiamenti per le banche sui temi ambientali e climatici. Con la Tassonomia UE, nel 2021, è avvenuta una straordinaria accelerazione della regolamentazione in materia di Esg e in pochi mesi si è indirizzata sugli istituti di credito una elevata mole di disposizioni regolamentari, orientamenti e linee guida in materia. Gli operatori del mercato finanziario europeo e non solo italiani quali le credit institutions, le asset manager companies, le investment firm e le insurance undertakings, faticano a reggere il ritmo del cambiamento.

A novembre 2021, ad un anno dalla pubblicazione delle linee guida, la Bce ha indicato in un apposito rapporto che nessun istituto europeo è pronto ad affrontare tutte le aspettative di vigilanza. Da quest'anno, insomma, la sostenibilità si trasformerà da argomento per pochi iniziati, a tema caldo per le banche per i fondi investitori e per le authority di vigilanza. Le banche, in particolare, dovranno essere molto attente quando presteranno denaro per attività allineate alla classificazione green della Tassonomia.

C'è infatti un nuovo indicatore, richiesto dagli organismi di vigilanza europei, Eba e

## AREE DI INTERVENTO ASSOCIABILI ALLE MISURE DEL PNRR

COSTRUZIONE DI EDIFICI	PRODUZIONE E STOCCAGGIO DI IDROGENO IN AREE INDUSTRIALI DISMESSE
RISTRUTTURAZIONI E RIQUALIFICAZIONI DI EDIFICI	PRODUZIONE E STOCCAGGIO DI IDROGENO _HARD TO ABATE
ACQUISTO, LEASING E NOLEGGIO DI COMPUTER	IMPIANTI DI RECUPERO RIFIUTI NON PERICOLOSI E PERICOLOSI
ACQUISTO, LEASING E NOLEGGIO DI AEE MEDICALI	REALIZZAZIONE INFRASTRUTTURE PER LA MOBILITÀ PERSONALE CICLOGISTICA
INTERVENTI EDILI E CANTIERISTICA GENERICA	IMBOSCHIMENTO
SERVIZI INFORMATICI DI HOSTING E CLOUD	COLTIVAZIONE DI COLTURE PERENNI E NON PERENNI
ACQUISTO DI SERVIZI PER FIERE E MOSTRE	REALIZZAZIONE IMPIANTI TELERISCALDAMENTO TELERAFFRESCAMENTO
DATA CENTER	MEZZI DI TRASPORTO FERROVIARIO
ACQUISTO DI VEICOLI	INFRASTRUTTURE PER IL TRASPORTO FERROVIARIO
TRASPORTO DI ACQUE INTERNE E MARITTIMO	REALIZZAZIONE IMPIANTI TRATTAMENTO ACQUE REFLUE
PRODUZIONE DI BIOMETANO	APPARECCHI PER LA PRODUZIONE DI IDROGENO
PRODUZIONE DI ELETTRICITÀ DA PANNELLI SOLARI	FINANZIAMENTI A IMPRESA E RICERCA
PRODUZIONE DI ELETTRICITÀ DA ENERGIA EOLICA	RIPRISTINO AMBIENTALE DELLE ZONE UMIDE
PRODUZIONE DI ELETTRICITÀ DA COMBUSTIBILI DA BIOMASSA SOLIDA,	COLLEGAMENTI TERRESTRI E ILLUMINAZIONE STRADALE
BIOGAS E LIQUIDI	RACCOLTA E TRASPORTO RIFIUTI IN FRAZIONI SEPARATE ALLA FONTE

## LE TAPPE DELLA REGOLAMENTAZIONE ESG

**Novembre 2020**

La Bce pubblica le **Aspettative di vigilanza in materia di gestione dei rischi climatici e ambientali** in cui si chiede alle banche di integrare i rischi climatici e ambientali nel Raf e di fornire una apposita informativa

**Marzo 2021**

Entra in vigore il **Regolamento UE 2019/2088 Sfdr (Sustainable Finance Disclosure Regulation)** che richiede ai partecipanti ai mercati finanziari di fornire informazioni su come i prodotti di investimento contribuiscono alle attività economiche sostenibili

**Giugno 2021**

L'Eba ai sensi dell'art. 98 par. 8 della direttiva sui requisiti CrdV, pubblica il **Rapporto sulla gestione e la supervisione dei rischi Esg per gli enti creditizi e le imprese di investimento**. Il Rapporto fornisce definizioni uniformi dei rischi Esg e criteri qualitativi e quantitativi per la valutazione dell'impatto dei rischi Esg

**Luglio 2021**

Publicato l'**Atto Delegato della Commissione Europea sulla Taxonomy Regulation** che richiede alle imprese soggette all'obbligo di pubblicare la Dnf di fornire informazioni su come e in che misura le attività di impresa sono associate ad attività economiche ecosostenibili. L'impatto dell'atto delegato si vedrà già dalle Dnf 2021

**Luglio 2021**

Entrano in vigore gli **Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio - GI-Lom** in cui si introduce la definizione di prestito sostenibile e si richiede alle banche di valutare l'esposizione dei clienti ai rischi climatici e ambientali sia in fase di concessione del credito (in sostanza nell'attribuzione di tali rischi sulle Pd) sia in fase di monitoraggio

**Gennaio 2022**

Entra in vigore il **Regolamento UE Taxonomy 2020/852**, che ha rappresentato nel corso del 2021 la base di riferimento del Next Generation EU per la definizione degli investimenti sostenibili su cui indirizzare un terzo delle risorse europee

Bce, che diventerà un elemento chiave: è il Green Asset Ratio (Gar) che in sintesi misura il rapporto tra gli asset (crediti) delle banche che finanziano attività sostenibili dal punto di vista ambientale sulla base della Tassonomia delineata dall'Unione Europea e il totale dei crediti. Il Gar è già un target e crescerà di peso nei prossimi anni. Il tema è all'attenzione delle banche già a partire dalle Dichiarazioni Non Finanziarie relative all'esercizio 2021.

Anche il sistema bancario indirettamente si

troverà di fronte ai nuovi vincoli del Dnsh. Gli istituti di credito sono pronti a co-finanziare le pipelines che rispettano i parametri di sostenibilità della tassonomia Esg.

Un ruolo effettivamente importante in questo nuovo contesto lo sta svolgendo Sace quale soggetto che ha l'incarico esclusivo di rilasciare le garanzie per i progetti di transizione. Il Decreto Semplificazioni prevede che le obbligazioni Sace derivanti dalle garanzie green siano garantite dallo Stato fino all'80%.

### Visto dalle imprese: come orientarsi

Per le imprese diventa fondamentale capire come adeguarsi ai nuovi paradigmi per farsi trovare pronte al momento in cui dovranno partecipare ai bandi legati alle misure del Pnrr o quando dovranno fare ricorso alle banche o al mercato finanziario per finanziare i loro investimenti.

Da dove partire? La prima cosa da fare è stabilire il grado di sostenibilità delle loro attività, degli investimenti e dei loro piani industriali. Nei prossimi mesi la partita la vinceranno le imprese che avranno acquisito la capacità di misurare attraverso appositi Kpi Esg la loro sostenibilità e che avranno raggiunto un livello di governance e dei controlli in grado di recepire e gestire queste variabili in modo affidabile nel sistema delle strategie e dei rischi.

Le imprese hanno a disposizione diversi strumenti per cominciare a lavorare in questa direzione. Qualche esempio:

- Avviare la preparazione di un Report di Sostenibilità da fornire oltre che agli stakeholder anche alle banche insieme al bilancio in fase di richiesta del credito.
- Adottare sistemi di misurazione del rischio climatico ambientale
- Implementare e attestare i Kpi performance Taxonomy Aligned
- Implementare i processi di Carbon Footprint
- Prevedere soluzioni di engineering Esg sugli impianti di energia
- Adottare certificazioni Iso ambientali
- Investire su soluzioni software per la misurazione di Kpi Esg
- Ricorrere alla certificazione B-Corp Saper misurare le performance Esg diventa, dunque, il nuovo fattore competitivo.



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD  
AUDIT | TAX | CONSULTING

## IL FOOTPRINT HA UN PREZZO. ANZI, DUE

**Toyota, che pareva stare alla larga dall'elettrico puro, ha cambiato idea. Ma il tema della disponibilità di energia rinnovabile resta. Ce ne parla il numero uno del marchio in Italia, Luigi Ksawery Lucà**

*di Franco Oppedisano*

**I GIAPPONESI SONO STRANI. E HANNO UN GRANDE DIFETTO: HANNO DIFFICOLTÀ A DIRE**

**LE BUGIE.** Per questo Akio Toyoda, il numero uno di Toyota, lo scorso anno aveva stupito il mondo sottolineando, più volte, come l'avvento della mobilità elettrica avrebbe dovuto fare i conti con problemi di approvvigionamento di energia, acuito le differenze sociali e creato problemi di mobilità. «Le auto elettriche sono sopravvalutate» diceva il presidente di Toyota, salvo poi annunciare il lancio di 30 vetture 100% elettriche nei prossimi otto anni, un nuovo marchio, bZ, a zero emissioni e investimento per oltre 60 miliardi di euro. Una contraddizione che abbiamo chiesto di spiegare a Luigi Ksawery Lucà, che da oltre quindici anni lavora per la casa giapponese e da gennaio 2021 è amministratore delegato di Toyota Motor Italia.

**State andando verso le zero emissioni per decreto o per convinzione?**

Dal 2015, subito dopo la conferenza di Parigi sul clima, abbiamo preso un impegno molto chiaro sulle zero emissioni in tutto il ciclo dalla produzione alla distribuzione, all'utilizzo. L'obiettivo è sempre stato lì e oggi lo perseguiamo attraverso due tecnologie: l'idrogeno e l'elettrico.

**E le parole di Toyoda?**

Il problema che a più riprese ha sollevato il presidente è la velocità con cui si va verso questa transizione. Devono essere prima soddisfatte delle condizioni che possono essere riassunte in tre punti. Il primo punto è quello della accessibilità. Il cliente deve vedere soddisfatta la propria esigenza di mobilità. Il nostro claim è "Mobility for all" e nel momento in cui una vettura costa il 20, 30, 40% in più rispetto a quello che è il costo di un'auto con motore a combu-

stione impediamo a una fetta importante di popolazione di accedere alla mobilità a zero emissioni. Il secondo punto è avere a disposizione una infrastruttura, una rete di distribuzione dell'energia che possa permettere di ricaricare rapidamente e ovunque la propria vettura per garantire la libertà di movimento che è nel nostro Dna. Il terzo punto è una domanda.

**La faccia e proverò a rispondere io.**

C'è abbastanza energia verde e rinnovabile per alimentare questa mobilità a zero emissioni sia per l'idrogeno che per l'elettrico?

**La risposta, la sappiamo tutti, è "no".**

Noi promoviamo l'idrogeno, ma ci rendiamo perfettamente conto che oggi la stragrande maggioranza è prodotta da fonti fossili. Quando verrà prodotto con energia rinnovabile, sarà la soluzione più interessante. Oggi non ci siamo ancora. Anche nell'elettrico, se ricarichiamo la vettura in Germania viene usata una percentuale importante di energia prodotta dalle centrali a carbone. Poi c'è un'altra considerazione da fare.

**Quale?**

Questa situazione varia di luogo in luogo, da nazione a nazione. Toyota è presente ovunque, è una delle aziende che ha il footprint più esteso tra le case automobilistiche. Probabilmente è il nostro punto di forza perché riusciamo ad assorbire gli choc dei mercati locali grazie al fatto di essere presenti in varie aree del mondo. Oggi realisticamente nella steppa siberiana o in un deserto del Medio Oriente non esistono infrastrutture per poter ricaricare l'auto. Chi dice di fare la Dakar a zero emissione ha messo un motore termico per ricaricare le batterie. Prendere un impegno e dire che nel 2030 saremo a zero emissioni nella steppa siberiana o nel deserto saudita vuol dire mentire a se stessi.



LUIGI KSAWERY LUCÀ



**PROMUOVIAMO  
L'IDROGENO ANCHE  
SE SAPPIAMO  
CHE È PRODOTTO  
DA FONTI FOSSILI**

**È quello che stanno facendo più o meno tutti...**

Akio Toyoda non se l'è sentita di dire una cosa che non è vera. Prendiamo l'impegno di farlo nelle zone dove sarà possibile. Se dovesse passare il Fit 55 - il pacchetto climatico della Commissione europea che avanza le proposte

legislative per la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra del 55% rispetto ai livelli del 1990, ndr - saremo a zero emissioni nel 2035 in Europa. Avremo più del 50% di vetture totalmente elettriche nel 2030. Se ci sarà l'esigenza di andare più veloci o la possibilità di farlo, lo faremo. Anzi saremo i primi a farlo perché abbiamo le competenze per poterlo fare. Nessuno ha 19 milioni di motori elettrici a batteria in circolazione nel mondo. Noi ce li abbiamo.

#### **Grazie alla mitica Prius...**

Toyota le batterie le produce anche da sola. La competenza e la capacità industriale c'è tutta. Ma c'è anche la consapevolezza che l'accessibilità e i costi sono fondamentali.

#### **Lo sono per tutti...**

La nostra idea è quella di investire in batterie allo stato solido che permettono di ricaricare in tempi ridotti e di abbattere i costi. Il nostro obiettivo è di ridurli del 50% nella seconda metà di questo decennio. Contemporaneamente, in tutto il mondo e anche in Italia, lavoriamo con gli altri stakeholder per chiedere con forza, con insistenza lo sviluppo di una rete infrastrutturale che permetta la ricarica dell'elettrico e il rifornimento dell'idrogeno.

#### **Anche se quasi tutti gli altri costruttori lo hanno abbandonato?**

La nostra non è una corsa: è una maratona. Il significato della nostra presenza sul mercato



con un'auto a idrogeno, la Mirai, è quella di accompagnare lo sviluppo e la crescita della società dell'idrogeno. In alcune aree come il Giappone andrà molto più veloce come in aree dove ci sarà la disponibilità dell'idrogeno dopo la cattura della CO2. Oggi è interessante per quanto riguarda i mezzi pesanti come treni, navi, autobus, camion, più complicato per le autovetture. Noi andiamo di complemento. Insomma, diciamo che, se c'è un progetto che intende creare una stazione per la produzione dell'idrogeno per alimentare mezzi pesanti, noi possiamo fornire un veicolo che permette di sfruttare appieno la disponibilità di questo gas.

#### **Ma quanto tempo ci vorrà?**

È difficile predirlo. La prima Prius ha quasi 30 anni e ha aperto la strada dei veicoli ibridi. Ora tutti i costruttori hanno auto del genere in listino. Magari ci vorranno dieci, quindici o vent'anni, ma noi abbiamo già iniziato a lavorare con gli interlocutori, istituzionali e privati, per costruire questo tipo di percorso.

#### **Puntare su due tecnologie diverse non finisce per costare troppo?**

Mettere in contrapposizione l'idrogeno o l'elettrico a batteria non ha senso. Sono soluzioni complementari, spostate sul piano temporale. Nel breve periodo, per arrivare alle zero emissioni l'unica strada è utilizzare l'elettrico

a batterie. Poi arriverà il tempo dell'idrogeno.

#### **E tutte le altre tecnologie di propulsione?**

Toyota ha, comunque, un approccio multitecnologico perché ogni cliente ha una esigenza diversa in un momento diverso, in un posto diverso, a un prezzo diverso. Il full hybrid continua a rappresentare l'80% delle nostre vendite e pensiamo che in questa fase sia l'offerta più centrata. Ma a questo aggiungiamo il plug-in, l'idrogeno, l'elettrico e tutto il resto. Lo possiamo fare perché siamo un'azienda che fa profitti ed è in grado di investire per realizzare auto adatte alle diverse aree geografiche e con un indice di affidabilità eccezionale.

#### **I maligni dicono che siete affidabili perché usate la stessa tecnologia hybrid da vent'anni.**

Basterebbe guardare quanto spendiamo in ricerca e sviluppo per smentirli. Questa estate presenteremo la nuova Corolla che è la quinta generazione delle vetture ibride e anche nelle nostre plug di Toyota e di Lexus entriamo a gamba tesa rispetto ai concorrenti perché le loro auto una volta terminata la carica elettrica vanno a benzina portandosi appresso il peso delle batterie, mentre le nostre entrano in modalità full hybrid con tutti i vantaggi in termini di emissioni e di consumi. Basta provarne una per vedere la differenza.



AKIO TOYODA



## L'auto elettrica ci lascerà a piedi?

**L'abbandono del motore endotermico secondo alcune stime metterà a rischio 501 mila posti di lavoro. Senza contare che un modello full electric arriva a costare anche il doppio rispetto a un'auto tradizionale**

di Marco Scotti

**S**ir Winston Churchill, uno che di cambiamenti se ne intendeva, amava ripetere che «non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare». E il mondo dell'automotive in questo momento si trova di fronte a un cambiamento. Anzi, una fase disruptive perché viene messo in dubbio il paradigma stesso del motore: non più termico, come avvenuto negli ultimi 120 anni, ma elettrico. Ma c'è un enorme fossato che separa le «vecchie» metropoli tutte smog e rumori molesti dai nuovi agglomerati urbani in cui tutto si muove senza danneggiare l'ambiente: è la transizione. Secondo Clepa, l'associazione che rappresenta le aziende di fornitori, entro il 2040 sono a rischio 501 mila posti di lavoro a causa della transizione all'elettrico, solo parzialmente compensato da 226mila nuove occupazioni, con un saldo negativo di 275mila persone «a spasso». L'Italia sarebbe la seconda nazione più colpita in Europa, con 74mila posti di lavoro in bilico. E sul futuro del motore elettrico (un affare da 70 miliardi di euro, sempre secondo Clepa) pesa l'incertezza delle batterie e del rischio di ritrovarsi ancora più dipendenti dalla Cina, come già avviene per i semiconduttori. L'Unione Europea ha già individuato quale

debba essere il percorso obbligato per passare dai motori termici a quelli elettrici: addio alle auto alimentate a benzina e a diesel a partire dal 2035. Ma già ora chi ha un veicolo a gasolio si accorge di quanto è complesso poterlo impiegare in città. Perché l'Europa ha scelto di colpire in particolar modo il diesel? La risposta più semplice è che inquina in misura maggiore rispetto al benzina. Questo perché, a fronte di minori emissioni di CO<sub>2</sub>, ha un maggiore impatto sia sulle polveri sottili (Pm10) sia per l'ossido di azoto. Tant'è che

**NEL CASO DEI MOTORI EURO 6  
LA QUANTITÀ DI PARTICOLATO EMESSA  
È IDENTICA PER DIESEL E BENZINA  
MA IL PRIMO VIENE DEMONIZZATO**

a Milano già ora è vietato l'accesso delle auto diesel Euro 0,1,2,3,4 tra le 8.30 e le 18.30 a partire da gennaio di quest'anno. E dal 1° ottobre del 2022 anche ai veicoli a gasolio Euro 5. Si tratta di automobili messe in vendita tra il 2009 e il 2014. Se si considera che mediamente il 60% delle auto in Italia ha oltre gli 11,5 anni (fonte Aci) si capisce bene che si rischia di toccare una fetta significativa dell'intero parco circolante.

Ma davvero il diesel inquina più del benzina? Inizialmente sì, perché i livelli di ossido



FABRIZIO RICCI, PARTNER KPMG

di azoto erano tripli e perché il particolato emesso era decisamente superiore. Gli ultimi standard (e in particolare l'Euro 6, obbligatorio dal 1° settembre del 2015) ha però ridotto di molto la distanza e oggi la quantità di particolato emessa è identica per diesel e benzina e l'ossido di azoto di poco superiore per il gasolio. Il problema, e non di poco conto, è che le case automobilistiche – Volkswagen su tutte con il “dieselgate” ma non fu certo l'unica – hanno provveduto ad aumentare i dubbi e le perplessità intorno al gasolio. Secondo i dati presentati da Acea nell'area Ue, nel periodo gennaio-dicembre ci sono state 11,8 milioni di immatricolazioni, in calo dell'1,5% rispetto al 2020. Le auto a benzina sono diminuite del 17,4% e quelle diesel addirittura del 33,1%, mentre le autovetture ad alimentazione full electric e ibrida sono cresciute del 59,7%.

«A vedere le prime stime sull'anno appena concluso – spiega a Economy Fabrizio Ricci, partner di Kpmg ed esperto di automotive – si tratta sicuramente di un anno molto complesso per l'industria automobilistica. C'è stato un ulteriore calo delle vendite, la pandemia continua a farsi sentire e in più scarseggiano i semiconduttori. La crisi ha portato, in Italia, all'apertura di diversi tavoli di crisi, i più eclatanti dei quali sono la Marelli e la Bosch



## LA TRANSIZIONE VERSO LE E-CAR DEVE ESSERE COSTELLATA DI SUSSIDI E TAVOLI SINDACALI

a Modugno». Quest'ultimo caso, in particolare, è riconducibile proprio alla progressiva dismissione del motore diesel. Curioso che proprio in quello stabilimento che ha dato i natali al common rail oggi si dispongano 700 esuberi. D'altronde i dati sono chiari: secondo il Ministero dei Trasporti il gasolio è passato da una quota di mercato del 57,4% nel 2016 a circa il 22,2% nel 2021. Anche in Europa, dove era lievemente meno presente, il calo è stato analogo. Fonti interne in Bosch ci raccontano che «il motore endotermico è stato messo in maniera particolare sotto i riflettori dalla politica e dai media. Questo nonostante i parametri fissati da Euro 7, seppur sfidanti, si sarebbero potuti raggiungere a fronte di una diffusione del mercato come era negli scorsi anni. Ma i costi che servono per adeguarsi alle

nuove norme sono incompatibili con la drastica riduzione delle quote di mercato. D'altronde non si può pensare di andare contro le leggi della fisica: se si brucia qualcosa, si ha per forza una produzione di qualche tipo». Da Bosch fanno anche sapere che non è la tecnologia elettrica a essere messa in discussione (e ci mancherebbe) ma l'intero sistema che gravita intorno alla forma di alimentazione. Perché, ad esempio, i motori elettrici sono assai più semplici di quelli termici e richiedono meno addetti per la loro realizzazione. Per questo la transizione verso le e-car deve essere costellata di sussidi e tavoli sindacali, altrimenti si rischia soltanto la macelleria sociale. «Stiamo vivendo una fase di straordinario cambiamento – continua Ricci – perché oltre ai produttori che devono riorganizzarsi completamente sta cambiando il paradigma stesso dell'automotive. I carrozzieri dovranno reinventarsi, così come i meccanici perché la manutenzione dei veicoli elettrici è inferiore a quella dei motori termici. E poi c'è il possesso: specie nelle città e tra i più giovani ha sempre meno senso acquistare un'auto e si prediligono car sharing e noleggio a lungo termine».

Dunque, se da una parte emerge con chiarezza che il futuro è per forza di cose l'elettrico, è evidente che in Italia manca una politica industriale concreta che supporti il cambiamento. Il fatto che si aprano tavoli di crisi singoli e non si cerchi una concertazione complessiva che riguardi tutto l'automotive la dice lunga sulla situazione. E non è neanche granché chiaro quanto verrà destinato al

comparto dal Pnrr, che pure per forze di cose dovrà prevedere parecchi fondi alla mobilità. Gli altri Paesi europei sono decisamente più avanti da questo punto di vista. E l'unico brand italiano dell'automotive, cioè l'ex Fca, è oggi in tandem con una società come Psa che è partecipata dallo stato francese. Non serve ricordare (da Fincantieri in poi) quanto poco inclini siano i nostri cugini a “condividere” con altri la loro economia e i loro asset. Facile pensare, dunque, che se si dovrà scegliere un Paese su cui far maggiormente gravare il peso della transizione, questo non sarà la Francia. «A mio avviso – conclude Ricci – si è dato un peso eccessivo all'aspetto ideologico quando si è parlato di transizione. Questo non significa che sia poco importante l'aspetto relativo alle emissioni, al contrario. Ma il diesel è diventato l'elemento catalizzatore di un malcontento diffuso verso l'industria automobilistica, il nemico pubblico dell'ambiente. I progressi, invece, si stavano facendo e, come ha sottolineato Carlos Tavares in una recente intervista al Corriere della Sera, le scelte sono state politiche per quanto riguarda la definizione delle motorizzazioni del futuro». Sarebbe stato indubbiamente meglio fissare dei paletti massimi di emissioni – cosa che la norma “fit for 55” impone, perché chiede una riduzione del 55% della CO2 entro il 2035 – e poi lasciare che fossero i costruttori di auto a doverla vedere. Anche perché, senza un meccanismo incentivante simile a quello operato per le rinnovabili, ci ritroveremo improvvisamente con una fetta significativa di persone che non potranno permettersi un'auto. Oggi un modello full electric arriva a costare anche il doppio rispetto al suo omologo con motore termico. Il che significa che con 30.000 euro si possono comprare delle utilitarie o poco più, mentre con i carburanti tradizionali si riusciva a ottenere un'automobile “borghese”. La scelta di incolpare il diesel di ogni male, seppur comprensibile, rischia di tramutarsi in un autogol clamoroso: servono nervi saldi e la capacità di accompagnare rapidamente la transizione verso l'elettrico.

### IL MERCATO AUTOMOTIVE IN CIFRE

**33,1%** il calo delle vendite dei diesel in Europa (fonte Acea)

**57,4%** la quota del diesel in Italia nel 2016 (fonte Ministero Infrastrutture)

**22,2%** la quota del diesel in Italia nel 2021 (fonte Ministero Infrastrutture)

**74MILA** posti di lavoro in pericolo in Italia (fonte Clepa)

**2035:** l'anno imposto dall'Ue per cessare la produzione di veicoli con motori termici



# Ecobonus e sismabonus, senza controlli scatta la truffa

Con i bonus edilizi sono spuntate come funghi imprese edilizie fasulle. Lo stop alla cessione del credito aveva messo nello stesso calderone onesti e truffatori, poi la retromarcia. Intervista al presidente di Ance

di Riccardo Venturi



GABRIELE BUIA

**I TECNICI DEL TESORO L'HANNO DEFINITA LA PIÙ GRANDE TRUFFA MESSA IN ATTO AI DAN- NI DELLO STATO.**

Quattro miliardi di euro di crediti per i bonus edilizi, di cui due già incassati, bloccati dall'Agenzia delle Entrate perché frutto di frodi, ovvero riferiti a lavori mai eseguiti con l'emissione di fatture false. Quando i buoi erano già scappati il governo ha chiuso la stalla, limitando le cessioni del credito a una sola. Ma in questo modo ha bloccato il mercato e messo in grave difficoltà le imprese oneste, finché è stato costretto a fare marcia indietro e alzare il tetto a tre cessioni del credito. In questa intervista a Economy, il presidente dell'Associazione nazionale costruttori edili Gabriele Buia spiega l'incredibile falla nella normativa dei bonus ordinari (tappata solo a novembre) che ha permesso la mega truffa, oltre ad aver contribuito all'esplosione del numero di imprese edilizie: 11600 nel secondo semestre 2021, incluse quelle riconvertite da altre attività quali macelleria, autotrasporto, agricola. E protesta: la nostra richiesta di qualificazione obbligatoria delle imprese, unico modo per garantire la realizzazione del Pnrr e la sicurezza nei cantieri, non è stata accolta.

**Presidente Buia, in che modo il meccanismo della cessione senza limiti dei crediti**

**ha favorito le truffe?**

La cessione a caduta è sicuramente un mezzo adatto a nascondere frodi, ma l'attenzione va posta alla prima cessione, quella dalla quale nasce tutto. Se è corretta la prima, le successive cessioni non sono un problema. Purtroppo, in assenza di strumenti di controllo efficaci, non si è potuto evitare un utilizzo disonesto di alcuni bonus. I dati ci dicono che queste truffe non hanno colpito, se non marginalmente, il Superbonus 110%,

**SAREBBE SUFFICIENTE INTRODURRE L'ABILITAZIONE PROFESSIONALE ANCHE IN EDILIZIA PER ARGINARE IL FENOMENO DELLE FRODI**

proprio perché è nato, fin dall'inizio, con questi strumenti di controllo. Laddove queste misure non c'erano, lì si infilava il truffatore. Così abbiamo assistito a degli illeciti che, oltre ad essere condannabili, portano discredito a un settore in cui si riesce a operare con troppa facilità.

**Ci fa un esempio di come si sono svolte in concreto le truffe?**

Una società improvvisata si è presentata a una piattaforma che ritira i crediti e ha presentato documenti che partono da una fattura inerente lavori mai eseguiti. I bonus

ordinari (bonus ristrutturazioni, ecobonus, sismabonus, bonus facciate, ndr) fino al decreto anti-frodi del novembre scorso non avevano bisogno di un asseveratore che certificasse l'esistenza dei lavori, prevista invece per il bonus 110%. In quelle tipologie di intervento, non essendoci necessità di dimostrare che i lavori fossero stati davvero eseguiti, si è permesso a queste società improvvisate di presentare documenti fasulli, e di scontare il credito. Spesso quelle società sono riuscite a far firmare a un condominio un contratto, senza far partire i lavori ma presentando ugualmente documenti giustificativi, falsificandoli; oppure si è inventato un rapporto inesistente, creando tutto dal nulla. Inoltre, anche un'impresa privata poteva acquisire credito da una moltitudine di soggetti per poi cederli a caduta; questa mi pare sia stata un'esagerazione che quantomeno andava monitorata nelle successive cessioni. Bisognava arrivare a sapere chi faceva l'opera, e chi cedeva il credito a chi...

**Per arginare questa mega truffa il governo aveva deciso di limitare a una sola la cessione dei crediti. Perché eravate contrari?**

Perché le imprese oneste che hanno fatto i lavori per davvero si sono trovate in seria difficoltà. Il provvedimento ha bloccato im-

mediatamente la cessione del credito. Le piattaforme si sono fermate e gli istituti non ritiravano più i crediti, bloccando l'erogazione di liquidità. Così le imprese oneste, pur avendo presentato tutti i documenti, non erano in grado di continuare perché non rientravano della liquidità e quindi non riuscivano a pagare i fornitori, la filiera, gli acquisti dei materiali, i cui prezzi tra l'altro sono esplosi.

### **Con il decreto Superbonus il governo è tornato sui suoi passi, alzando a tre le possibili cessioni dei crediti. Soddisfatti?**

È una misura equilibrata. Con tre possibilità di cessione del credito nell'ambito degli istituti vigilati dalla Banca d'Italia (banche, intermediari finanziari o imprese assicurative, ndr) credo si possa dare risposta alle necessità degli operatori. Tant'è vero che anche Cdp e Poste hanno annunciato la volontà di tornare sul mercato. Un altro aspetto positivo è che si è deciso di chiedere agli operatori l'applicazione obbligatoria del contratto dell'edilizia, il che vuol dire obblighi di rispettare i parametri contrattuali specie sulla formazione, con benefici sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Ma non è passata, invece, una misura che chiediamo da tempo e riteniamo fondamentale.

### **Si riferisce al sistema di qualificazione obbligatoria anche per chi vuole fare l'imprenditore edile?**

Proprio così. Le speranze di crescita dei bonus edilizi hanno fatto sì che negli ultimi 6 mesi abbiano aperto 11600 imprese alle Camere di commercio con codice Ateco costruzioni, che in media non hanno nessun dipendente. Questo proliferare di imprese che solo strumentalmente entrano nel mondo delle costruzioni, rischia di danneggiare il settore. Se si vuole fare il costruttore edile basta andare alla Camera di Commercio e iscriversi con la partita Iva, codice attività Ateco 41. Da quel momento si opera senza dover dimostrare niente. Ma, per fare un esempio, chi vuole fare l'agente di commercio invece deve dare un esame. Molte attività richiedo-

no esami di competenza e conoscenza alle Camere di commercio, per fare il costruttore invece niente. Tutti possono intraprendere e costruire qualcosa di nuovo, ma a chi entra non si può permettere di fare lavori da milioni di euro senza che debba nemmeno dimostrare di avere un'organizzazione minima correlata all'entità dei lavori che va a eseguire. Questo vuol dire che non ci sarà mai un sistema imprenditoriale all'altezza di un Paese come il nostro.

### **C'è dunque una mancanza di filtro all'ingresso del mercato?**

Non si capisce perché somme di tale entità debbano transitare su imprese che di qualificazione e professionalità non hanno niente. Ma questa non è in alcun modo una limitazione all'accesso alla professione. Sono un liberale, e mi piacerebbe vedere le imprese e il settore che crescono. È un fatto dimensionale e di rapporto organizzativo rispetto all'entità dei lavori che vai a eseguire. Se chi si iscrive alla Camera di commercio ha 2 dipendenti non può approcciare lavori da milioni di euro, anche perché non ha un minimo di organizzazione interna per affrontare una tematica ancora più importante, che è quella della sicurezza nei luoghi di lavoro. Esiste una normativa importante che necessita di imprese organizzate. Se un'impresa realizza un lavoro da 200mila euro ha bisogno di una struttura, ma se invece ne fa uno da 2 mi-

lioni ce ne vuole tutt'altra; inutile continuare a lamentarsi quando muore un lavoratore in un cantiere, se poi non si prendono provvedimenti per far sì che questi eventi si limitino. Un criterio c'è per le opere pubbliche, e non si capisce perché, essendo anche quelli dei bonus soldi pubblici, non venga applicata quella normativa, che mi sembra l'unico modo oggi per definire un'impresa strutturata. Cosa di cui abbiamo un gran bisogno, visto che alle Camere di commercio sono iscritte quasi 500mila imprese, e di queste quasi 350mila hanno da 0 a 1 dipendente, mentre il 95% non arriva a 10. Il problema è serio, e riguarda anche l'attuazione del Pnrr.

### **In che termini?**

Lo Stato ci chiede imprese pronte ad affrontare il Pnrr: capitalizzate, in grado di crescere, con un'organizzazione tarata e proporzionata all'entità delle opere. Ma poi permette che migliaia di società entrino nel mercato dei bonus edilizi drogando il mercato. 11600 imprese che in 6 mesi aprono altrettanti cantieri mettono a repentaglio l'attuazione del piano nazionale, perché i ponteggi non si trovano più. Sono in grado di pagare di più per averli, a differenza delle imprese strutturate che hanno i costi dell'organizzazione. Così i prezzi sono spinti al limite da operatori poco qualificati privi di costi fissi: stiamo rovinando il mercato, le poche aziende serie che rispettano le regole non potranno competere.

## **2° SEMESTRE 2021: 11.600 NUOVE IMPRESE EDILI**

**64** al giorno

**30 MILIARDI DI EURO** il bonus che lo Stato distribuisce fino a giugno 2023 a chi migliora l'efficienza energetica degli edifici residenziali

### **BONUS 110%: DOMANDE ACCETTATE**

Da gennaio ad agosto in media **4.641** al mese

Settembre **9.067**

Ottobre **11.469**

Novembre **11.726**

Dicembre **26.328**

Fonte: Enea e ministero transizione ecologica

## Quella finestra green che guarda anche al sociale

**Sciuker Frames, polo italiano degli infissi quotato a Euronext Growth Milan, ha un nuovo stabilimento che si alimenta con i propri impianti fotovoltaici. E investe sul territorio e i lavoratori dell'Irpinia dove è nato**

di Riccardo Venturi

**S**ono quotate a Euronext Growth Milan le finestre ecosostenibili che stanno rendendo tante case italiane più efficienti dal punto di vista energetico - anche grazie al Superbonus. Sono quelle di Sciuker Frames, polo italiano di infissi e schermature solari con sede ad Avellino. Il gruppo ha avuto un boom nel 2021, aumentando il fatturato del 355% a oltre 100 milioni, e prevede di continuare a crescere a ritmi sostenuti nei prossimi anni.

Il successo non è dovuto solo al Superbonus - a quota 44,5 milioni, più 485% - ma anche e soprattutto al polo industriale - 58,5 milioni, più 290%. Significativo a questo proposito l'investimento da 10 milioni di euro nel nuovo stabilimento irpino di Pianodardine - circa 7 milioni per l'immobile e 3 milioni per macchinari Industriali - con una capacità produttiva di circa 35mila finestre all'anno, che sarà completamente alimentato dai due impianti fotovoltaici da 670 Kw installati sul tetto dell'edificio principale, nel solco della vocazione green del gruppo. «Essendo partiti da Avellino è un piacere per me poter continuare ad investire sul territorio» dice Marco Cipriano, amministratore delegato e presidente del Gruppo, che oltre alla dimensione ambientale dimostra di avere a cuore anche quella sociale della sostenibilità, «e sulle professionalità dei

tanti giovani che decidono di dedicare le proprie carriere lavorative nei territori di nascita, contribuendo a creare le eccellenze italiane che in tutto il mondo ci invidiano. La nostra visione è che i progetti di crescita di qualsiasi azienda debbano tenere conto degli impatti positivi che possono generare nei territori dove produce».

Sciuker Frames ha ideato un sistema di infissi basato sulla tecnologia brevettata e proprietaria Stratec, grazie alla quale l'azienda realizza prodotti in grado di coniugare comfort, estetica ed efficienza energetica. Il gruppo è presente in modo capillare su tutto il territorio nazionale con oltre 300 rivenditori e 5 store gestiti direttamente. «Fin dalla nostra fondazione oramai 20 anni fa abbiamo puntato su prodotti ecosostenibili» racconta Cipriano. «Sul mercato eravamo praticamente gli unici a farlo, dato che ecosostenibilità significa maggiori investimenti e, quindi, maggiori costi. Questa è sempre stata la nostra visione». Il piano industriale, che ha l'obiettivo di raggiungere nel 2024 un fatturato di 155 milioni derivante dalle sole attività industriali, al netto quindi del contributo del Superbonus 110%, riflette le ambizioni di crescita del gruppo con base ad Avellino. «Investiremo 45 milioni di euro per ampliare la capacità produttiva e la gamma prodotti e per affermarci come il pri-



MARCO CIPRIANO, PRESIDENTE E AD DI SCIUKER FRAMES

mo polo degli infissi e delle schermature solari dal design Made in Italy» mette in evidenza l'ad di Sciuker Frames. «Ci muoviamo in un mercato che registra una domanda triplicata e che continuerà a crescere per i prossimi 10 anni, anche grazie alla green wave che ormai ha subito un'accelerazione definitiva».

Cipriano è convinto che il processo che si è innestato sia irreversibile. «Il Covid e il Superbonus 110% hanno confermato nelle persone l'esigenza di vivere in case ad emissioni ridotte per il benessere personale ma anche per contribuire al benessere del pianeta» rimarca l'ad, «la rivoluzione verde è ormai avviata e concreta e tutti percepiscono come non vi sia più tempo per raggiungere nel 2030 gli obiettivi climatici di ridurre le emissioni di CO2 del 55% e contenere l'innalzamento della temperatura nei limiti di 1,5 gradi. È un contesto in cui tutti gli attori sono consapevoli dell'urgenza del problema e della necessità di cambiare decisamente rotta, altrimenti gli effetti saranno irreversibili». Fa parte del gruppo il general contractor Sciuker Ecospace, che è impegnato con pieno successo nell'opera di riqualificazione del patrimonio abitativo italiano, realizzando opere di efficientamento e riqualificazione di edifici condominiali e singole unità unifamiliari attraverso gli incentivi del Superbonus 110%.

## ANCHE IL RIFORNIMENTO DIVENTA FLESSIBILE

**Mobilità sostenibile, spazi funzionali, integrazione del verde, cultura: sono i quattro pilastri su cui si regge il format di stazione di servizio. Si chiama Fully Future Stop e sta per spiccare il “salto di qualità” definitivo**

di Marco Scotti

**D**i Donato Piangivino non si può dire che non abbia avuto la costanza e la pervicacia di inseguire la sua idea di cambiare un business come quello delle stazioni di servizio. «Ho 26 anni – spiega a Economy – e da quando ne ho 20 mi occupo di questo mondo. Ho deciso che andavano rivoluzionate, perché sono spazi standardizzati caratterizzati da scarse pensiline di acciaio ed edifici cubici che concedono assai poco all'immaginazione. Per questo ho deciso di ripensarle completamente partendo da quattro pilastri: mobilità sostenibile, spazi funzionali, integrazione del verde, cultura». È nato così Fully Future Stop, un progetto pilota in Puglia, a Gioia Del Colle, che ora promette di fare il “salto di qualità” definitivo. Le stazioni di servizio classiche sono state fino ad oggi progettate unicamente per rispondere a bisogni sopraggiunti come fare rifornimento, utilizzare i servizi o consumare un caffè per proseguire il percorso a discapito di elementi progettuali di natura architettonica. L'atteggiamento generale è indirizzato alla configurazione indistinta di gabbiotti per il personale, postazioni per l'erogazione del carburante, ripetitive tettoie metalliche di copertura, servizi igienici, nel rispetto delle prescrizioni normative, ma che non aggiungono elementi di differenziazione specifici: il tutto a sfavore di una strategia che invece potrebbe cogliere nella riconoscibilità dell'impianto e dell'azienda un fattore fondamentale di sviluppo commerciale. Di fatto, il rifornimento di carburante viene considerato alla stregua di quelle operazioni necessarie, per le quali inevitabilmente la clientela arriva da sé. Questo aspetto potrebbe risultare conveniente in termini di risparmio di investimenti e risorse ma, mai come ora, è



necessario prestare maggiore attenzione a considerazioni di natura ambientale, in particolare per gli effetti apportati nel paesaggio urbano ed extraurbano da un'architettura così diffusa.

«L'idea – prosegue Piangivino – è quella di cambiare totalmente il paradigma. Prima di tutto vogliamo dedicarci maggiormente al rifornimento dei mezzi “non oil”, quelli elettrici che stanno progressivamente diventando dominanti. Poi vogliamo che gli spazi non siano più standardizzati, ma diventino funzionali e si prestino a diversi usi, un po' come gli Apple Store: spazi di co-working, aree caffè. Devono diventare degli attivatori sociali urbani perché possono avere un futuro nella vita anche economica di una città. Vogliamo anche incentivare il verde e abbiamo depositato un brevetto che prevede giardini sulle pensiline, il cui concetto stesso sarà completamente rivoluzionato. In futuro la nostra idea è che diventino dei luoghi di aggregazione, magari in cui non siano ammessi combustibili fossili. C'è infine una componente culturale: posso-

no diventare degli integratori urbani, luoghi in cui si possano presentare libri e tutto quello che ha a che fare con questi spazi».

A fianco alla parte più squisitamente architettonica, Piangivino ha scelto di dare vita a Next, che si occupa di servizi per la mobilità futura. Qui l'idea è di operare con una logica green ma anche con una sorta di fidelizzazione della clientela sulla scorta delle vecchie carte carburante, puntando in maniera crescente sull'esperienza. «Per il futuro – conclude Piangivino – stiamo portando avanti dei lavori nel punto vendita pilota, stiamo integrando ricariche ultra rapide per abbattere i tempi e stiamo costruendo una brand identity con la clientela. A breve, poi, partiremo con dei progetti paralleli che riguardano la valorizzazione, in ottica street urban, delle edicole. Vogliamo trasformarle in punti che permettano di integrare servizi alla micromobilità. Anche in questo caso la nostra base di partenza è la Puglia, ma siamo sempre alla ricerca di altri luoghi in cui portare la nostra cultura».

**Progettiamo**, sogniamo, ideiamo,  
ci sporchiamo le mani, **costruiamo**,  
**arrediamo**, rendiamo possibile il sogno più  
importante di ognuno di noi, **lo spazio di vita**,  
accompagnano i nostri clienti mano nella mano  
verso **soluzioni** non standardizzate,  
ma **uniche** e **speciali**.

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



HAD STUDIO 

# An Exclusive Architectural Experience



Hinovia Group

Via Siora Andriana Del Vescovo 5/C - 31100 Treviso

Tel. +39 0422 1860100

[info@hadstudio.com](mailto:info@hadstudio.com)

**TREVISO**

**MILANO**

**FIRENZE**

**ROMA**

**BARI**

**HONG KONG**

# AITI

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
TESORIERI  
D'IMPRESA

[www.aiti.it](http://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**.

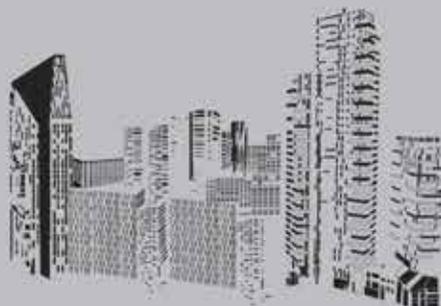
AITI è stata riconosciuta come **centro di esame** da Intertek Italia, organismo accreditato da Accredia per la certificazione delle professioni.



AITI - Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa  
Via Natale Battaglia, 37 - 20127 Milano

✉ [segreteria@aiti.it](mailto:segreteria@aiti.it) ☎ 02.809686

ASSOCIAZIONE ITALIANA TESORIERI D'IMPRESA



## LA TRIPLETTA MARCA LA CRISI

Fondo di Garanzia, basket bond e CresciPmi: sono i tre strumenti con i quali il Mediocredito Centrale supporta startup e Pmi. Ecco come funzionano... raccontato attraverso le storie di chi ne ha beneficiato



NELLA FOTO, UN MURALE DIGITALE REALIZZATO DALLA STARTUP PUGLIESE GRAFFITI FOR SMART CITY

di Marco Onnembo

**C**hissà come avrebbe commentato il leggendario Gordon Gekko, protagonista di Wall Street, film diretto da Oliver Stone e già divenuto di culto fin della sua uscita nei cinema nel lontano 1986, a vedere che con pochi click e una piattaforma digitale si può chiedere (e ottenere) un milione di euro senza sforzo. Si chiama CresciPmi ed è il portale di Mediocredito

Centrale - la banca pubblica controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze

attraverso Invitalia e guidata dall'a.d. Bernardo Mattarella - che consente di accedere online ad un finanziamento per liquidità e investimento, lasciando la possibilità all'imprenditore di monitorare lo stato nella propria area personale. Il finanziamento, con una durata massima di 6 anni, può arrivare fino a 1 milione di euro per

**LA MISSION DI MCC È DI INTEGRARE LE POLITICHE PUBBLICHE A SOSTEGNO DEL SISTEMA PRODUTTIVO CON IL FINANZIAMENTO DELLE PMI**

le piccole imprese con almeno tre bilanci approvati e fino a 500 mila euro per le startup innovative. Iniziare è facile, basta registrarsi al portale dedicato e seguire la procedura.

Tra le prime a cogliere questa opportunità è stata Graffiti for Smart City, startup pugliese fondata da Salvatore Pepe, che ha beneficiato di un finanziamento di 500mila euro attraverso

la procedura tutta on line di CresciPmi. La piccola impresa, ubicata in Puglia e Basilicata, produce

smart wall composti da tessere in bioresina. Si tratta di grandi murali digitali progettati per decorare gli ambienti urbani e, allo stesso tempo, grazie a un collegamento con una centralina IoT (internet of Things), a funzionare come un hotspot Wi-Fi, compatibile con la tecnologia 5G, in grado di fornire informazioni



**86**  
FINANZA ALTERNATIVA  
IL CROWDFUNDING  
SI METTE IN REGOLA



**88**  
AIFI  
IL VENTURE CAPITAL  
SCOPRE IL BELPAESE



**89**  
AITI  
NELL'ERA DIGITALE IL CASH  
DIVENTA VIRTUALE



LUCA E ALESSIO MORENA, FONDATORI DI ICOOLHUNT

turistiche e di pubblica utilità, servizi in realtà aumentata e virtuale. A dicembre dello scorso anno è stato inaugurato uno degli ultimi smart wall nella stazione metro Garbatella di Roma, mentre sono in corso i lavori in tre piazze di Bari per installare altrettanti muri digitali. Con il finanziamento erogato da Mediocredito centrale e garantito dal Fondo di garanzia per le pmi, Graffiti for Smart City ha acquisito un nuovo capannone dove sta avviando un progetto nell'ambito dell'edilizia green attraverso la produzione di nuovi materiali. Si tratta di un nuovo tipo di mosaico, in bioresina, adatto per rivestimenti interni ed esterni, leggero e durevole, oltre che resistente agli agenti atmosferici, e lo "stufo", un nuovo materiale da costruzione inventato dall'azienda, composto da polvere di argilla legata alla resina, che verrà lavorato da stampanti 3D per realizzare inserti edilizi. «Partendo dalla consapevolezza che il digitale aveva già trasformato il mondo dell'arte è nata l'idea di ripensare anche la street art», afferma Salvatore Pepe, fondatore di Graffiti for Smart City, «coniugando un'antica tradizione, quella del mosaico e dei murales, con la tecnologia digitale che l'ha resa capace di comunicare con i devices di prossimità. Le opere d'arte non sono solo oggetti da ammirare, ma possono diventare anche una vera e propria "esperienza", con cui interagire attra-

verso strumenti di realtà aumentata e di realtà virtuale. Per noi le opere d'arte possono diventare immersive, dialoganti e vive».

In questi anni, l'istituto guidato da Bernardo Mattarella ha consolidato il proprio ruolo istituzionale come uno degli attori principali per la crescita della competitività del Paese. L'ambiziosa mission di Mcc è di realizzare e integrare le politiche pubbliche a sostegno del sistema produttivo con il finanziamento delle Pmi sul territorio nazionale, ma dedicando uno sguardo particolare al Mezzogiorno.

E a cogliere le opportunità messe in campo da Mediocredito anche Icoolhunt, piccola impresa fondata dai fratelli Luca e Alessio Morena nel 2012, nata con l'ambizioso obiettivo di innovare il settore delle previsioni di tendenze (*trend forecasting*) utilizzando l'intelligenza artificiale. L'azienda elabora trend con proiezione a sei mesi e aggiornamenti settimanali che, impattando sull'andamento dei mercati e sui comportamenti dei consumatori, consentono alle aziende di predisporre le loro strategie di sviluppo. Un finanziamento di 750 mila euro con copertura all'80% del Fondo di garanzia per le Pmi, gestito direttamente da Mcc, ha contribuito in modo decisivo a fornire all'impresa la liquidità necessaria per lo sviluppo della prima versione della piattaforma Nextatlas. A differenza del tradizionale approccio qualitativo



LA LAVORAZIONE DI COLTURE A ULTRASUONI

che caratterizza il settore del trend forecasting, Nextatlas basa le sue previsioni sull'analisi di un grande volume di dati misurati a partire dai contenuti social postati a livello globale da più di 300 mila innovatori identificati attraverso una metodologia sviluppata internamente. Monitorando i contenuti dei social, gli algoritmi di Nextatlas possono infatti individuare chi per primo ha parlato di argomenti che sono poi diventati dei trend topic. In questo modo, piccoli indici di cambiamento possono essere individuati, analizzati e monitorati, fornendo per ogni fenomeno una ricca serie di dati, tra i quali la previsione di crescita, i target e i settori merceologici rilevanti. «Quest'anno festeggiamo 10 anni di attività e contiamo 14 dipendenti tra Torino e Londra», sottolinea Alessio Morena CoCEO di Icoolhunt. «Nel corso di questi anni abbiamo visto la nascita e l'evoluzione di moltissimi trend partendo dai più piccoli segnali di cambiamento. Siamo stati in grado di anticipare grandi temi come il metaverso, dan-



GIOVANNI DI COSTANZO, CEO DI BIOITALIA



LA SEDE DI BIOITALIA

do ai nostri clienti gli strumenti per orientarsi in un mondo soggetto a continui mutamenti e per prendere decisioni strategiche fondamentali per lo sviluppo aziendale con maggiore confidenza».

Poi c'è il caso di Bioitalia, un'azienda nata nel 1994, che ereditando una tradizione familiare iniziata nel 1950 da Giustino Di Costanzo che vendeva oli sfusi su un furgoncino per le strade del piccolo paese natio alle pendici del Vesuvio, si è trasformata in un operatore importante nel comparto degli alimenti biologici. Oggi, sotto la guida del ceo Giovanni Di Costanzo, ha conquistato importanti fette del mercato di riferimento in Italia e all'estero. Qui, l'orientamento all'innovazione non ha riguardato solo la produzione ma anche la gestione finanziaria, come testimonia l'emissione di un minibond da 1 milione di euro attraverso Garanzia Campania Bond, il programma della Regione e della società in house Sviluppo Campania che ha visto la partecipazione di Mediocredito Centrale in qualità di arranger e investitore istituzionale. Attraverso questa fonte di finanziamento alternativa al tradizionale canale bancario, Bioitalia si è proposta, tra gli altri, di sviluppare la sua penetrazione nei mercati di Canada e Usa. Uno strumento che assume un significato doppio, perché agisce sia sul lato della riconoscibilità del brand sia su quello finanziario in senso stretto. L'azienda, che un proprio stabilimento a Sarno in provincia di Salerno, è già presente in circa 40 Paesi esteri con più di 20 categorie di prodotti biologici commercializzati: pasta, prodotti da forno, bevande, salse pronte, conserve, condimenti,

## TRE CANALI PER FAR CRESCERE L'AZIENDA

### CRESCIPMI, IL FINANZIAMENTO ON LINE PER LE MICRO E LE PICCOLE IMPRESE

Con la piattaforma digitale di Mcc si può richiedere un finanziamento online per liquidità e investimento con pochi click e monitorarne lo stato nella propria area personale. Il finanziamento, con una durata massima di 6 anni, può arrivare fino a 1 milione di euro per le piccole imprese con almeno tre bilanci approvati e fino a 500 mila euro per le strat up innovative. Per richiedere il finanziamento è sufficiente registrarsi al Portale <https://easypmi.mcc.it/easypmi/> registrazione.



### BASKET BOND

L'emissione di minibond raggruppati in un portafoglio, con l'eventuale garanzia delle Regioni, e sottoscritti da investitori istituzionali consentono di ottenere un finanziamento a condizioni economiche competitive. Si tratta, inoltre, di operazioni in grado di sostenere lo sviluppo di una cultura finanziaria più innovativa, attraverso il percorso che porta le imprese all'emissione delle obbligazioni, all'ottenimento del rating e al confronto con gli investitori istituzionali. I basket bond, infine, favoriscono la disintermediazione creditizia attraverso l'utilizzo di un canale alternativo a quello bancario con il ricorso al mercato di capitali. Tra gli esempi di maggior successo ci sono i programmi Garanzia Campania Bond e Basket Bond Puglia, che hanno visto la partecipazione di Mcc come investitore istituzionale e, per la Campania, anche come arranger.

### FONDO DI GARANZIA PER LE PMI

Il Fondo di garanzia per le Pmi, gestito da Mediocredito Centrale per conto del Ministero dello sviluppo economico, è stato uno dei principali strumenti di politica economica individuati per contrastare le conseguenze della pandemia da Covid-19. Può essere attivato solo a fronte di finanziamenti concessi da banche, società di leasing e altri intermediari finanziari. L'impresa o il professionista non può inoltrare la domanda direttamente al Fondo. Deve rivolgersi a una banca (o a un altro intermediario) per richiedere il finanziamento e, contestualmente, richiedere che sul finanziamento sia acquisita la garanzia diretta. Sarà la banca stessa ad occuparsi della domanda. In alternativa, ci si può rivolgere a un Confidi che garantisce l'operazione in prima istanza e richiede la riassicurazione/controgaranzia al Fondo. Per maggiori info visita [www.fondidigaranzia.it](http://www.fondidigaranzia.it)



legumi e cereali. Il percorso di costante sviluppo e l'attenzione alle fasi di Ricerca e Sviluppo hanno portato l'azienda, da oltre dieci anni, a collaborare con l'Università di Napoli Federico II, dando vita a studi su nuove tecnologie come gli ultrasuoni (utilizzati per gli infusi) e sul recupero di antiche varietà di coltivazioni in via di "estinzione" da cui sono nati nuovi prodotti. «Mi sono interessato ai minibond quando questo strumento era ancora poco noto, proprio perché lo ritenevo un'alternativa molto valida ai canali di finanziamento tradizionali», com-

menta Giovanni Di Costanzo, ceo di Bioitalia. «Anche i nostri partner bancari hanno valutato positivamente questo strumento, tanto da conferirci un premio di rating. Alla fine di questo percorso, posso dire che è stata un'esperienza vincente che ci ha aiutato ad acquisire nella pratica competenze che l'azienda aveva solo sulla carta».

Tre belle storie italiane. Di crescita e lavoro. Di coraggio e ambizione. Ma, anche, la prova schiacciante della necessità di allargare il ruolo delle istituzioni finanziarie pubbliche.

## IL CROWDFUNDING SI METTE IN REGOLA

**Il Regolamento Escp entrato in vigore lo scorso novembre abbatte i confini del comparto: entro qualche mese le piattaforme saranno abilitate alla raccolta in tutta Europa, moltiplicando esponenzialmente le opportunità**

di Marco Scotti



**S**i fa presto a dire crowdfunding, ma quali sono le sue dimensioni in Italia? Partiamo dalla definizione. Per Banca d'Italia si tratta di un canale attraverso il quale progetti personali o professionali di singoli individui e piccole imprese possono essere finanziati direttamente da una moltitudine di soggetti (anche risparmiatori). L'incontro tra la domanda (da parte di chi ha bisogno di fondi) e l'offerta (da parte di chi vuole investire) avviene su piattaforme online che forniscono le informazioni sui singoli progetti e gestiscono i flussi di denaro.

Si tratta dunque di uno strumento alternativo rispetto a quello rappresentato dalle banche o dagli altri intermediari finanziari. L'effettivo finanziamento di un progetto, infatti, non dipende dalla valutazione fatta da un singolo intermediario in base alle proprie strategie, ma dalla capacità dei proponenti di convincere un numero sufficiente di investitori ad assumersi il rischio di puntare i propri fondi nel sostegno diretto dell'iniziativa. Esistono diversi tipi di crow-

dfunding, ma i due più diffusi sono il lending-based, noto anche come peer-to-peer o social lending e l'equity crowdfunding.

Nel primo caso si tratta di una modalità di finanziamento che prevede il prestito di denaro ai promotori di un progetto attraverso la sottoscrizione di un contratto di mutuo. Secondo il report del Politecnico di Milano, che si riferisce al primo semestre del 2021, 28 piattaforme di lending che hanno ero-

**GLI STRUMENTI PIÙ DIFFUSI SONO IL LENDING-BASED, NOTO ANCHE COME PEER-TO-PEER O SOCIAL LENDING, E L'EQUITY CROWDFUNDING**

gato 651,8 milioni alle imprese e 123,3 milioni ai consumatori. Per quanto concerne l'equity crowdfunding, invece, questi consente ai promotori di un progetto di raccogliere capitale di rischio; in questo caso gli investitori non fanno un prestito ma versano una somma per acquistare una quota del capitale dell'impresa diventando soci a tutti gli effetti e accettando, di conseguenza, il rischio di perdere l'intera somma investita in

caso di fallimento del progetto.

Altri tipi di crowdfunding hanno perlopiù finalità sociali e si caratterizzano per campagne di piccolo importo. Il donation crowdfunding prevede la donazione di piccoli importi per contribuire al finanziamento di progetti culturali o sociali (senza ricevere alcun compenso); nel reward crowdfunding, invece, i donatori ottengono una ricompensa in beni o servizi il cui valore non è necessariamente correlato all'importo versato.

Lo scenario in Italia si è evoluto rapidamente. Basti pensare che, secondo i dati elaborati da Crowdfunding Buzz, il 2014 si è chiuso con sole quattro campagne finanziate mentre lo scorso anno sono state completate 212 operazioni. Il controvalore è passato da 1,3 milioni a poco meno di 172. E anche il numero di investitori è aumentato in maniera significativa, passando da 134 a oltre 27mila. La piattaforma più attiva è Mamacrowd che, da sola, movimentava un terzo del complessivo con 129 campagne totali.

Un'ulteriore spinta al sistema è arrivata lo scorso 10 novembre, con l'entrata in vigore del Regolamento Ue 2020/1503, il cosiddetto "Regulation on European Crowdfunding Service Providers for Business" o "Regolamento Escp", che ha l'obiettivo di normalizzare e armonizzare le norme di comportamento, a livello continentale, per l'ecosistema del crowdfunding e di accrescere sia le capacità di raccolta sul mercato dei capitali che quelle di investimento, elevando il sistema da nazionale a "transfrontaliero". In estrema sintesi, dunque, con il nuovo regolamento Escp, si dà finalmente all'Unione Europea una disciplina comune. Il che significa che le piattaforme potranno

raccogliere in tutto il continente, mentre oggi possono farlo solo nei singoli Paesi. La competizione, dunque, diventerà comunitaria. E senza più i britannici che sono usciti dal mercato comune dopo la Brexit, possiamo giocare ad armi pari. L'Italia, tra l'altro, ha dei verticali molto interessanti: l'immobiliare e l'energia, ma anche il turismo e il mondo della cultura. Per questo sarebbe lecito e auspicabile attendersi un flusso di denaro che arrivi non soltanto dal Pnrr, ma anche da investitori privati o istituzionali, europei, che vogliono scommettere sul nostro Paese.

In Italia, tra l'altro, questa normativa permetterà di compatte e uniformare le norme, soprattutto tra equity e debt crowdfunding da una

parte e lending dall'altra. Il primo, infatti, era disciplinato dal "Regolamento sulla raccolta di capitali tramite portali on-line" adottato con Delibera Consob n. 18592/2013, Invece il lending crowdfunding è parzialmente disciplinato nelle "Disposizioni sulla raccolta del risparmio da parte dei soggetti non bancari" adottate con la Delibera di Banca d'Italia n. 584/2016.

In base al regime transitorio previsto dal Regolamento Ecsf le piattaforme di crowdfunding, già operative alla data di entrata in vigore, avranno un anno di tempo per adeguarsi alla nuova normativa potendo continuare ad operare secondo le regole nazionali fino al 10 novembre 2022. Inte-

ressante, tra l'altro, notare come il crowdfunding, in un biennio drammatico come il 2020-2021, abbia non solo mantenuto i livelli pre-pandemia, ma abbia addirittura accresciuto, e di molto, i volumi.

Infine, una notazione sul "dopo". Il Politecnico di Milano, tramite il suo Osservatorio, ha provato a tenere traccia di che cosa sia successo delle singole operazioni condotte fino al momento della pubblicazione del report. Delle 742 emissioni considerate, 511 hanno chiuso la prima campagna di raccolta con successo, 178 non ci sono riuscite e 53 non avevano ancora concluso le operazioni al 30 giugno dello scorso anno. Concentran-

dosi sui 511 progetti che avevano raggiunto l'obiettivo, quattro si sono quotati in Borsa, sei hanno dato

vita ad aumenti di capitale riservati. Cinque sono stati oggetto di progetti di acquisizione e fusione, 14 erano iniziative immobiliari che sono state chiuse; 53 hanno tentato altre campagne con successo mentre solo 3 non ci sono riusciti. 407 imprese sono ancora attive, mentre 14 sono state oggetto di liquidazione. Questi numeri, dunque, sanciscono come i progetti di crowdfunding non siano bislacche operazioni con altissimo rischio ed elevata remunerazione (promessa), ma semmai dei validi strumenti di finanza alternativa che consentono di sviluppare un ecosistema efficiente e di garantire un buon ritorno agli investitori. Mica male, insomma.

## LE CAMERE DI COMMERCIO SI LANCIANO NEL "CROWD"



DANILO MAIOCCHI

Anche il "pubblico" ora ha la sua piattaforma di crowdfunding: si tratta di Finnexa, prodotto creato da Innexa. Quest'ultima

è la società del sistema camerale italiano, punto di riferimento nel settore della finanza e del credito per le Pmi, con particolare attenzione a strumenti, servizi e prodotti della finanza alternativa e del fintech. Innexa ha ottenuto il via libera dalla Consob a metà novembre per la realizzazione della piattaforma. Nelle scorse settimane è stato dato il via ufficiale all'operazione che proseguirà poi seguendo direttrici precise. «La piattaforma Finnexa autorizzata da Consob – spiega a Economy il direttore generale di Innexa Danilo Maiocchi - nasce con l'obiettivo di fungere da catalizzatore per la crescita dell'intero sistema dell'equity crowdfunding italiano. Il nostro obiettivo infatti è mettersi a disposizione di associazioni, Confidi e soprattutto delle altre piattaforme per creare sinergie ed amplificazione di un sistema che ancora in Italia ha forti potenzialità inespresso. Puntiamo ad esempio a lanciare delle campagne di imprese innovative che possano poi essere rilanciate in secondi round da altre piattaforme, piuttosto che lanciare campagne in sharing con altre piattaforme. Un ulteriore punto di valore vuole essere la messa a disposizione delle piattaforme interessate di un punto di visibilità delle loro "bacheche" di scambio quote, al fine di facilitare la conoscenza di queste opportunità offerte già da alcune piattaforme italiane. Ovvio che tutto questo sarà in primis valutato sotto il profilo della nuova regolamentazione europea, e con le autorità nazionali, con le quali il dialogo è naturalmente la nostra priorità».

## ⇒ IL CROWDFUNDING IN ITALIA

**172 MILIONI** raccolti nel 2021 (+70% rispetto al 2020)

**212** le campagne finanziate

**27.667** gli investitori

**59.07 MILIONI**: la cifra investita tramite Mamacrowd

**685.000** la media raccolta per campagna



## Il venture capital scopre il Belpaese

**Nel 2021, il Venture Capital Monitor ha monitorato 417 investimenti su startup con sede in Italia e su realtà estere con founder italiani, un dato quasi raddoppiato rispetto alle 236 mappate nel 2019**

di Anna Gervasoni

**L**a filiera del venture capital ha superato i due miliardi di investimenti nell'innovazione italiana. Già nel corso del 2021 si iniziava a intuire che sarebbe stato un anno record, ma leggere le statistiche ci conforta.

Finalmente: l'Italia ha sempre fatto fatica a far crescere il comparto degli investimenti innovativi. I motivi sono diversi ma essenzialmente legati a due ordini di problemi: il numero esiguo di investitori in questo settore e la scarsa liquidità raccolta dagli operatori da riversare poi sulle nuove iniziative. Questo ha spesso limitato la capacità di innovazione del nostro Paese che ha continuato a fare ricerca anche nelle università e nei centri di sviluppo chiedendo poi all'estero un aiuto per prose-

guire sulla strada intrapresa.

Strettamente collegato a questo aspetto è il tema della dimensione dei fondi gestiti dai venture capitalist italiani, che risulta mediamente inferiore a quella dei veicoli dei gestori esteri. Negli ultimi anni c'è stata però una forte inversione di tendenza dovuta all'attenzione del Governo a supporto dell'innovazione, sia

direttamente sia indirettamente, tramite Cassa Depositi e Prestiti. Così sono nate molte iniziative che hanno permesso una spinta e una accelerazione del venture capital arrivando oggi a questi significativi risultati. Nel 2021, il VeM- Venture Capital Monitor, osservatorio della Liuc Business School ha monitorato, insieme a Iban, l'associazione dei business angels, 417 investimenti su startup con sede in Italia e su realtà estere con founder italiani, un dato in aumento rispetto alle 330 operazioni nel 2020 e quasi raddoppiato rispetto alle 236 mappate nel 2019. Con

la crescita delle operazioni aumenta anche l'ammontare investito complessivamente nel mercato dell'early stage, che si attesta a poco più di 2 miliardi di euro rispetto ai 646 milioni del 2020 se consideriamo non solo gli investimenti effettuati in Italia, ma anche quelli fatti all'estero in start up dove il team leader è italiano. Speriamo in fatti che i nostri migliori talenti riportino in prospettiva parte delle loro attività nel nostro territorio. Rappresenta anche un segnale della capacità italiana che speriamo possa trovare sempre più risposte finanziarie e di contesto tra i nostri confini. In particolare, oltre un miliardo è stato investito in startup italiane e circa 920 milioni di euro sono stati indirizzati a startup estere di matrice italiana. Guardando agli operatori, poco più di un miliardo riguarda fondi di venture capital, 812 da investitori formali in collaborazione con business angels, 91 milioni da business angels operanti in autonomia, questo per sottolineare come il mondo degli operatori in questi anni è cambiato, si è strutturato e diversificato aumentando così la potenza di fuoco a favore dell'innovazione.

Se diamo un occhio ai settori di investimento, oltre all'Ict che resta saldamente al primo posto abbiamo una crescita di settori che sempre più sono importanti per la nostra quoti-

**OLTRE ALL'ICT, CHE RESTA SALDAMENTE AL PRIMO POSTO, CRESCONO SETTORI IMPORTANTI COME L'ALIMENTARE E IL FINTECH**

dianità: l'alimentare e il fintech, protagonista della trasformazione economica e finanziaria. I prossimi

passi devono essere mossi per consolidare e potenziare il sistema dei fondi di fondi e aumentare le azioni di moral suasion verso gli investitori istituzionali così da avere maggiori capitali a supporto dell'attività dei fondi. Utile poi stringere maggiormente le relazioni tra gli ecosistemi domestici ed internazionali così da moltiplicare le possibilità di collaborazione a favore dell'innovazione. Il venture capital è decollato, ora serve continuare a sviluppare e articolare l'offerta di capitali al servizio dell'innovazione per aiutare l'industria a stare al passo del cambiamento.



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)

# Nell'era digitale il cash diventa virtuale

**Il denaro contante non è certo sparito dalla circolazione e la sua gestione ora viene affidata a servizi innovativi. Come quello elaborato dalla Feedo System di Stefano Tronelli**

*di Rosario Maccarrone, responsabile Aiti NordEst*

**A**ppare evidente a tutti che parlare o discutere di pagamenti in denaro contante (così detto "cash") nell'era dei pagamenti digitali parrebbe un ossimoro. Ebbene, in realtà, in diversi settori della nostra economia reale i pagamenti in denaro contante costituiscono ancora una importante modalità di pagamento. I dati ufficiali parlano chiaro, ossia: nel settore della Gdo per esempio, i pagamenti in contanti rappresentano il 35-45%; nel settore del retail, invece, con i dovuti distinguo, rappresentano il 55- 65% con punte del 70-75% per i circuiti dei tabaccai, delle farmacie oltre che nelle grandi stazioni ferroviarie. Giova ricordare, inoltre, che alla base di questa situazione vi è anche una motivazione sociale concreta, ossia "l'inclusività sociale". Spiego meglio. Ripercorrendo le varie iniziative "discriminatorie" dell'uso del denaro contante (NB: a partire dal 01.01.2022, il limite per utilizzo del denaro contante è sceso a 999,99€) attivate negli ultimi anni da parte della Politica nostrana e non solo, farebbe presupporre che il futuro del denaro contante sia ormai tracciato oltre che "spacciato". Al contrario, più volte la Bce (anche attraverso il Presidente dell'epoca, un certo Mario Draghi) nonché il Parlamen-

to Europeo ed altri autorevoli organismi europei, hanno dichiarato l'impossibilità della venuta a meno dell'utilizzo del denaro contante, stante la necessità di mantenere la così detta "inclusività sociale". Ancora oggi, ossia nel 2022, in ambito europeo abbiamo milioni di cittadini che non hanno un conto corrente, oppure che non hanno carte di credito/debito.

In effetti, se ci pensate bene, non è obbligatorio avere un conto corrente e ancora meno avere una carta di debito e/o di credito. Tenuto conto, quindi, dei dati ufficiali sopra riportati nonché dell'inclusività sociale anche nelle modalità di pagamento, tutte le aziende e/o gli imprenditori e/o i manager che ricevono denaro contante presso i loro punti vendita si sono o si dovranno organizzare al meglio per la gestione di tale "massa" di denaro contante.

Alla luce di quanto detto, ci siamo quindi permessi di analizzare e riportare in questo nostro contributo, quella che consideriamo la novità che agita il settore della gestione del "cash" potendone discutere con Stefano Tronelli, presidente della Feedo System srl. Grazie infatti ad una laboriosa e strategica collaborazione con Sia Spa, la startup innovativa Feedo System ha presentato al mercato italiano l'innovativo servizio di cash/treasury management denominato Feedo. «In sintesi, si è virtualizzato il denaro contante. Potremmo identificare il servizio come il Pos del denaro contante». In effetti, Feedo è il servizio che gestisce ogni elemento della catena del cash management, automatiz-

zandolo all'interno di un processo integrato, sicuro e resiliente, che coniuga innovazione tecnologica alla solidità tipica dei sistemi interbancari. Ma in effetti come funziona questo servizio e quali sono gli aspetti innovativi che lo rendono unico? L' esercente inserisce il contante in una FeedoSafe (ossia una cassaforte dotata della tecnologia di ultima generazione e controllata da remoto H24) ed il contante è accreditato automaticamente sul proprio conto corrente tecnico. L' esercente, al momento stesso del versamento del contante nella FeedoSafe, perde la titolarità della cartamoneta introdotta ed acquista la titolarità dell'equivalente valore sul conto corrente tecnico. Al contempo, la titolarità della cartamoneta diventa della banca, la quale si accolla ogni responsabilità in merito al contante inserito nella FeedoSafe. Conseguentemente, il versamento nella FeedoSafe, da parte dell' esercente, è un vero e proprio versamento pro-soluto. Inoltre, la banca solleva l' esercente dai rischi legati alla gestione del contante depositato nella FeedoSafe ed interviene con una protezione totale da furti e squadrature in sala conta. L'altro elemento veramente innovativo per l' esercente è l'immediato trasferimento del valore del contante versato su uno o più Iban (così detto multi-Iban) a semplice richiesta e con frequenza concordabile (giornaliera/settimanale). Risulta evidente che l'immediata disponibilità del denaro contante sul proprio conto corrente tecnico, nonostante il denaro risulti materialmente ancora depositato nella FeedoSafe installata presso il proprio punto vendita, comporta per l' esercente un considerevole miglioramento della propria tesoreria, con beneficio delle proprie capacità di spesa utilizzando il proprio "denaro contante" e senza dover attingere a finanziamenti bancari e/o anticipi.



L'AUTORE, ROSARIO MACCARRONE,  
RESPONSABILE AITI NORDEST



Continua a leggere



APAC AFRICA EMEA  
REGION MENA LATAM  
AFRICA EMEA REGION  
**ONLY FOR**  
2022  
REGION AUSTRALIA  
MENA NAFTA REGION  
NEAC REGION LATAM

Per le aziende che verranno accreditate, il 50% delle attività di rappresentanza sarà finanziata dal TDHI Recovery and Development FUND. Il restante 50% sarà addebitato in piccole rate mensili sino a 3 anni. Non hai più scuse per non internazionalizzare. ONLY for 2022.

# LA GUERRA DEGLI SMARTPHONE

In Italia ci sono più smartphone che persone: 80 milioni di dispositivi attivi. A contendersi la torta, sono i soliti noti: Samsung è al 31%, Xiaomi al 25%, Apple al 14%. Insidiati da Vivo, che è già leader in Cina



- 20%→** la quota globale di Samsung
- 17%→** il market share di Apple
- 34%→** la parte di vendite mondiali che riguardano i tre player cinesi Xiaomi, Oppo e Vivo
- 60%→** la quota di smartphone venduti in Italia sotto i 300 euro

di Marco Scotti

**P**rima che un signore magro con un dolcevita scuro salisse su un palco a Cupertino per stabilire che i cellulari sarebbero diventati dei computer e delle estensioni della nostra vita quotidiana, i telefonini servivano fondamentalmente per fare due cose: telefonare e mandare messaggi. Il rapporto simbiotico tra uomo e cellulare è cosa abbastanza recente, ma sono quasi 50 anni che abbiamo la possibilità di comunicare in movimento.

**NEL NOSTRO PAESE IL PRIMO MODELLO DI "TELEFONINO" FU IL RONDINE DI ITALTEL LANCIATO IN OCCASIONE DI ITALIA '90**

Il 3 aprile 1973, infatti, il direttore della ricerca e sviluppo di Motorola, Martin Cooper, riuscì a fare la prima telefonata a New York. Da quella chiamata passarono altri 10 anni prima che si decidesse di mettere in vendita il primo telefonino alla cifra monstre di circa 4mila dollari. In Italia il primo modello ufficiale fu il Rondine di Italtel, lanciato sul mercato in occasione dei Mondiali di calcio

del 1990 e venduto alla cifra di 2,97 milioni di lire. Da allora di acqua sotto i ponti ne è passata moltissima, anche per quanto riguarda i player. Inizialmente insieme a Motorola c'era Nokia, l'azienda finlandese che aveva dotato i suoi telefonini di quell'iconico jingle quando si accendevano (e che nessuno potrà più toglierci dalla testa). Insieme queste due aziende si spartivano la quasi totalità del mercato. Poi sono arrivati altri player come Nec, Ericsson,

Sony. Ma è Nokia che ha rappresentato l'interprete principale del mercato per tutto (o quasi) il primo decennio del 2000. Poi Steve Jobs ha presentato l'iPhone e Apple si è trovata catapultata in una nuova era. Per capire quanto questo progetto sia stato rivoluzionario e "disruptive" basta pensare che Steve Ballmer, all'epoca amministratore delegato di Microsoft e oggi accreditato di un patrimonio



**93**  
**SEALENCE**  
C'È UN FUTURO UNICORNO HI-TECH IN QUEL CAPANNONE A BUCCINASCO



**94**  
**ACEA**  
LA MULTIUTILITY CRESCE INVESTENDO SUL CAPITALE UMANO



**96**  
**LORENZI GROUP**  
IMPIANTISTICA, IL CANTIERE SI FA ACCADEMIA

nio superiore ai 95 miliardi di dollari, ancora oggi rimpiange di non aver colto la novità introdotta dagli smartphone. Di più, di averli apertamente dileggiati. Basta andare in rete e cercare il famoso video in cui Ballmer sghignazza parlando di un telefono “senza tastiera” e che costa 500 dollari. Ma ora lo sappiamo: dal 2007 in poi tutto è cambiato: Apple ha conquistato una quota di mercato del 17% globale, Samsung è diventata la numero uno (20%) e alcuni interpreti storici sono diventati poco più che delle comparse, come Motorola, Nokia e Sony. E in molti si sono affacciati al nuovo mercato, soprattutto dalla Cina, come nel caso di Xiaomi Oppo e Vivo che oggi rappresentano il 34% del complessivo. L'Italia è uno dei Paesi in cui la penetrazione degli smartphone è maggiore.

Si parla addirittura di 80 milioni di dispositivi per una popolazione complessiva (compresi i neonati e gli anziani non esattamente all'avanguardia dal punto di vista tecnologico) di circa 60 milioni di abitanti. Qui le quote di mercato sono un po' diverse dal resto del mondo: Samsung è al 31%, Xiaomi al 25 e Apple al 14. Questo è facilmente

spiegabile dalla dinamica della telefonia nel nostro Paese: il 50% delle vendite riguarda device che

costano meno di 200 euro e i il 60% di prodotti sotto i 300. Naturale quindi immaginare che un player come Apple, che ha telefoni che costano dai 399 euro in su (si arriva fino a 1.869 euro per il modello più esclusivo di iPhone 13), sia svantaggiato rispetto ad altri.

Uno dei player che si è affacciato con maggiore vivacità in Italia è Vivo, azienda cinese nata nel 1995 come produttore di telefoni fissi e attiva dal 2003 nel mercato dei telefoni cellulari. Nel 2011 è stata lanciata la divisione Vivo smartphone. È al primo posto in Cina, con una quota di mercato del 20% e un incremento rispetto allo scorso anno del 21%. Un marchio in crescita anche tramite il meccanismo delle partnership e del-



ETTORE PATRIARCA

le sponsorizzazioni. Dal punto di vista degli accordi, è in essere quello con Carl Zeiss per la realizzazione delle lenti degli smartphone. Per quanto concerne invece le sponsorizzazioni, Vivo è official smartphone dei mondiali di calcio in Qatar e manin partner della Lega Serie A di e-sport nel nostro Paese. Attiva in 60 Paesi nel mondo con dieci centri di ricer-

**IN ITALIA I BRAND EMERGENTI SI FANNO STRADA FACILMENTE ANCHE PERCHÉ METÀ DEL MERCATO SI CONCENTRA NEI PRODOTTI SOTTO I 200 EURO**

ca e sviluppo sparsi per il globo, l'azienda è sbarcata in Europa nell'ottobre del 2020. Benché presenti in solo 10 nazioni nel continente, i cinesi di Vivo sono già il sesto brand in Europa, con la speranza già nel 2022 di “attaccare” la quinta posizione. In Italia, attualmente, occupa circa 30 persone, con l'ambizione di aumentare ulteriormente i dipendenti entro la fine del 2022. Dal punto di vista dei centri assistenza, sono ormai un centinaio in tutta la Penisola. «Realizziamo innovazione tecnologica – racconta a Economy Ettore Patriarca, Direttore Marketing & Retail di Vivo Italia – che sia necessaria per il reale utilizzo che si fa dello smartphone. Ad esempio, abbiamo puntato molto sulla fotocamera frontale, che in tempo di pandemia è diventata più importante di quella “principale”. Il mercato italiano è particolare. Intanto, perché metà di esso si

“

**LA FOTOCAMERA FRONTALE È DIVENTATA PIÙ IMPORTANTE DI QUELLA “PRINCIPALE”**

concentra nei prodotti sotto i 200 euro, che quindi vanno necessariamente intercettati; poi perché, a differenza di altri Paesi, da noi conta molto il ruolo del retailer più che dell'operatore. Infine, mentre in altre nazioni vediamo che la scelta del brand e la fedeltà alla marca è ancora molto significativa, da noi sta crescendo la componente più razionale, con il canale online che si potenzia».

Parlare di player cinesi nel mondo delle telecomunicazioni rischia di tramutarsi immediatamente in un argomento molto scivoloso. Huawei, ad esempio, è stata la pietra angolare della crescente tensione tra Cina e Stati Uniti, iniziata con Donald Trump alla Casa Bianca e poi proseguita con Joe Biden. Nel nostro Paese la vicenda è complessa, con un sostanziale “ban” dei dispositivi di Huawei nella realizzazione delle infrastrutture per il 5G. Tant'è che l'azienda cinese ha riorientato il proprio business e oggi sta sviluppando (tra l'altro con successo) dispositivi per la guida autonoma. Un recente sondaggio di Kpmg ha indicato il player cinese come il secondo più affidabile e avanzato nello sviluppo di questi sistemi dopo Tesla. «Non abbiamo avuto alcun tipo di problemi di “accoglienza” – conclude Patriarca – e, fortunatamente, l'aspetto geopolitico incide fino a un certo punto nelle nostre valutazioni».

# C'è un unicorno hi-tech in quel capannone

L'ascesa di Sealence, la creatura di William Gobbo che grazie al suo motore elettrico idrogetto rivoluzionario ha già raccolto una ricca messe di finanziamenti in conto capitale e importanti commesse

di Lucio Sensilli



**N**el gergo finanziario, gli unicorni sono quelle (rare) startup che seppur non ancora quotate, hanno già raggiunto una valorizzazione superiore al miliardo (di dollari). Ebbene, Sealence – la start-up fondata sette anni fa da William Gobbo (nella foto in alto) per brevettare e sviluppare il motore elettrico idrogetto più prestazionale e innovativo del mondo, a fine 2021 valeva già 260 milioni di euro. Ovvero, in un comunicato di fine anno Sealence ha potuto annunciare un'operazione di conversione di warrant ed altri strumenti che, al di là dei tecnicismi, hanno portato in cassa circa 1,2 milioni di euro, dal che si evince che la valorizzazione della startup ha superato i 260 milioni di euro (attestandosi per la precisione a quota 261,2 milioni).

Sembrerebbe che il traguardo per trasformarsi in un unicorno sia ancora lontano, ma approfondendo il tema si scopre che in realtà la Sealence nel 2019 aveva fatto la sua prima operazione di funding al valore di 5 milioni di euro e nel 2020, anno in cui si è anche

trasformata in spa ed in società benefit, aveva fatto un secondo round al valore di 33,5 milioni di euro.

Quello che appare subito evidente è che chiunque avesse investito solo 24 mesi fa in questa startup italiana, oggi si troverebbe un capitale rivalutato di ben 52 volte, ed anche se guardassimo solo 12 mesi fa, il risultato sarebbe di un altrettanto stupefacente moltiplicatore di quasi 8 volte.

**LA VALORIZZAZIONE DELLA STARTUP A FINE 2021 ERA DI 261,2 MILIONI DI EURO, 52 VOLTE IL VALORE DI UN PAIO DI ANNI FA**

Se alla luce di questi calcoli si ritorna a pensare al possibile destino di unicorno di Sealence, be': potrebbe essere molto più vicino di quanto ci si aspetti, e potrebbe essere Italiano!

La crescita dell'azienda ha in effetti dell'incredibile. Si è basata su una serie rapidissima ed inarrestabile di risultati tecnici e di accordi commerciali o industriali che, una volta annunciati dal Ceo, sia pur nel suo modo un po' understatement d un po' riservato di fare, hanno sempre trovato poi puntualmente riscontro nella realtà ed è questa credibilità costruita negli anni che sta facendo impennare le performance della Sealence, oltre ad un brevetto riconosciuto in 52 Paesi al

mondo per un'innovazione tecnologica "disruptive" come quella dei jet navali elettrici DeepSpeed.

Non a caso, quella di Sealence è una storia che Economy sta seguendo da due anni, l'ultima volta nel dicembre del 2021, quando Gobbo annunciava un'importante partnership industriale in arrivo. Puntualmente, dopo qualche settimana, è uscito un comunicato stampa a nome di Fiat Powertrain Technologies (Iveco Group) che annunciava la sua presenza al Ces di Las Vegas, dove avrebbe esposto nel suo grande stand la tecnologia sviluppata per la famosa Nikola Motors oltre a, guarda caso, proprio uno dei powertrain di Sealence dove faceva mostra di sé un bellissimo jet DeepSpeed, per l'occasione in livrea bianca. È in generale rischioso parlare del destino delle startup, che per definizione è incerto, ma almeno fino ad oggi possiamo ben affermare che chiunque abbia investito nella Sealence, probabilmente, rischia di aver fatto l'affare della sua vita.

È di qualche giorno fa poi l'annuncio che la Sealence sta lavorando ad un nuovo convertendo da 30 milioni di euro, dopo che il precedente emesso nel 2020 è andato esaurito nel giro di 4 giorni, che dovrà sostenere il piano di sviluppo della startup in attesa dello sbarco sul Nasdaq previsto entro il dicembre 2023.



# La multiutility cresce puntando sulle persone

**Welfare, pay-parity, formazione e digitalizzazione: ecco le quattro gambe sulle quali Acea basa il proprio sviluppo. Perché sono le persone a fare l'azienda, come ci spiega Claudio Mancini, a capo del personale**

di Angelo Curiosi



CLAUDIO MANCINI

**L'**innovazione e la qualità dei servizi, puntando sul capitale umano, sono il segno distintivo della nostra *people strategy*. Negli ultimi anni c'è stata però un'accelerazione. Abbiamo ricevuto tanti stimoli, affrontato tante sfide ed investito con azioni specifiche su digital skills, leadership diffusa, approcci innovativi al lavoro, coinvolgimento delle persone per indirizzare le scelte - e credo che abbiamo anche conseguito risultati importanti. Ma per non essere autoreferenziali abbiamo deciso di partecipare all'indagine di **Top Employers** per darci una misura che venisse dall'esterno anziché dall'interno della nostra azienda». E il Gruppo Acea - di cui è direttore delle risorse umane **Claudio Mancini** - bene ha fatto a chiedere la certificazione più accreditata nel mondo sulla "qualità del lavoro" perché già dal primo anno di valutazione si è classificato tra le 131 Aziende di eccellenza.... «Sì, abbiamo constatato con soddisfazione, alla fine di un articolato processo di certificazione che si è concluso a dicembre, che siamo stati riconosciuti per il nostro impegno» conferma il manager.

Già: 11.600 dipendenti nel Gruppo, di cui 9.400 in Italia, divisi su quasi la metà delle regioni italiane, in buona parte attivi sul territorio, e tutti comunque impegnati nei settori idrico, energetico e ambientale, pienamente investiti dalla transizione ecologica e dalle opportunità e com-

plexità della transizione digitale, ecco: Acea è anche questa realtà organizzativa complessa ed evoluta, che va maneggiata con cura.

«La nostra famiglia professionale sta facendo tanto - riprende Mancini - dalla sostenibilità al digitale, dall'inserimento di competenze innovative alle politiche di valorizzazione dell'inclusione delle diversità, dallo smart-working (che non significa solo lavorare da remoto!) all'organizzazione del lavoro con l'approccio "agile". Ci siamo dedicati a migliorare anche tutte le attività collegate al benessere delle nostre persone. Abbiamo concentrato gli sforzi dove era secondo noi più

**ACEA È UNA REALTÀ COMPLESSA CHE IMPIEGA 11 MILA DIPENDENTI DEI QUALI 9 MILA ATTIVI IN ITALIA IN QUASI LA METÀ DELLE REGIONI**

giusto. Anche per risolvere, in una vera crescita professionale e umana collettiva, quel che la pandemia ci ha ulteriormente motivati a fare ancora di più negli ultimi due anni».

In Acea la digitalizzazione può già contare su una buona esperienza sedimentata: «Sin dai primi giorni del lockdown - ricorda Mancini - siamo riusciti tempestivamente a far lavorare in smart-working tutte le persone che potevano farlo da casa per i processi gestiti, con le necessarie dotazioni e con l'avvio di una adeguata formazione sulla leadership da remoto. Abbiamo

attivato diversi interventi concreti che hanno sicuramente riscontrato il gradimento dei colleghi che hanno potuto lavorare in sicurezza da casa; siamo riusciti a mantenere in continuità anche i servizi ai cittadini- clienti innovando e digitalizzando le attività di sportello, con assoluta rapidità. Abbiamo costituito un comitato Covid che ancora oggi si riunisce settimanalmente. E i risultati si sono visti: tra le nostre persone il numero dei contagiati è stato inferiore rispetto alle medie, sia nazionali che regionali. Siamo stati molto attenti, coniugando la salute delle nostre persone e l'efficacia dei servizi resi».

Sul piano organizzativo, anche per la sicurezza, la chiave è stata ed è la digitalizzazione. «Dal marzo del 2020 - sottolinea Claudio Mancini - tutte le attività formative e le selezioni del personale sono state, con tempestività, realizzate con strumenti e metodologie digitali, ed il trend delle assunzioni è stato sostenuto, con livelli anche più elevati degli anni precedenti».

E altre novità interverranno presto: «Stiamo ripensando il nostro modo di lavorare. Abbiamo in progetto la revisione strutturale della sede centrale di Acea a Roma, non solo con l'idea di modificarne il layout ma soprattutto di ripensare il nostro modo di vivere l'organizzazione in azienda nell'auspicato new normal, ed è un'altra sfida che ci impegnerà, e non per poco tempo», racconta Mancini, «su cui sarà fondamentale



## PER ACEA L'ASSET DELLE RISORSE UMANE È MOLTO IMPORTANTE SUL PIANO GESTIONALE

mantenere l'impulso all'innovazione». Il fronte dell'inclusione ha fatto segnare progressi importanti grazie a un vero e proprio piano di "Diversity & Inclusion", che comprende azioni dedicate ai dipendenti, mirate alla promozione della leadership femminile e alla pay-parity, al sostegno delle nostre persone sulla conciliazione vita-lavoro ma anche al mondo esterno, dai clienti alle istituzioni. «Tenga conto - sottolinea il direttore delle risorse umane di Acea - che quando apriamo le selezioni del personale poniamo una attenzione mirata a mantenere un equilibrio tra lo

screening di candidature tra uomini e donne per far sì che questo stato di cose diventi la normalità nel tempo. I progressi ci sono stati, rispetto al passato ed i risultati si vedono. Non a caso, abbiamo ottenuto il prestigioso riconoscimento di essere saliti nel rating di certificazione **Bloomberg** sul Gender equality index che misura le performance delle aziende sulla parità di genere. Il Gruppo, inserito nell'indice per la terza volta consecutiva, ha ottenuto quest'anno il punteggio di 80,67, collocandosi ben al di sopra delle medie del settore utility». Ma tutto questo impegno paga davvero sul piano della generale efficienza economica dell'azienda?

«Sì, e lo stiamo constatando con i numeri - risponde Mancini - Il nostro impegno e i relativi costi sostenuti sulla sostenibilità, ambientale ma anche sociale, si possono sicuramente ricollegare al fatto che ci siano nel Gruppo persone motivate che si riconoscono nei valori principali dell'azienda. Del resto, per tenere costantemente monitorata l'opinione delle nostre persone sulle politiche aziendali, l'abbiamo verificata periodi-

camente con delle survey, a loro volta apprezzate. Questo ci dà lo stimolo per continuare su questa strada. Per il Gruppo Acea l'asset delle risorse umane è probabilmente il più importante sul piano realizzativo, molte delle nostre persone sono impegnate per l'intera attività giornaliera in servizi sul territorio e soprattutto per loro, sentire l'azienda vicina, con tutte le iniziative che avviamo è davvero utile». In una grande multiutility - la leva essenziale per la conduzione di business che impattano su servizi essenziali al cittadino sono le persone.

Le aziende resilienti e che lasciano il segno nei propri business, sono quelle che riescono ad

**ACEA HA CONSEGUITO LA CERTIFICAZIONE TOP EMPLOYER E STA SCALANDO IL GENDER EQUALITY INDEX DI BLOOMBERG**

avere una vision aziendale che integra profittabilità con positivi impatti socio-ambientali e che sono in grado di ingaggiare tutti gli stakeholder per raggiungere il successo sostenibile. La funzione HR è in prima linea nel gestire questo cambiamento, in partnership con le altre strutture aziendali, convergendo verso una prospettiva di crescita del business e di generazione di valore condiviso sostenibile.

## UN "CATALOGO" PER DIFFONDERE LA CULTURA DELLO SVILUPPO

Con l'obiettivo di diffondere la cultura dello sviluppo e dell'accrescimento delle competenze a tutti i livelli dell'azienda, è stata definita una metodologia che ha portato all'individuazione di aree di intervento e strumenti per la costruzione dei percorsi di sviluppo dedicati alle persone del Gruppo Acea.

Il punto di partenza è stata l'analisi degli output

di oltre 269 assessment volti a rilevare aree di forza e di miglioramento, leve motivazionali, aspirazioni delle persone e le caratteristiche del ruolo ricoperto.

Sono state dunque definite:

- 11 aree di intervento in termini di competenze da sviluppare
- 18 tipologie di azioni

e strumenti di sviluppo inserite all'interno del «Catalogo di Sviluppo»: 9 tipologie di corsi di formazione; 6 tipologie di group coaching su gestione collaboratori, pensiero strategico, decision making, comunicazione efficace, rapporto con i pari e gestione del cambiamento; coaching individuali; percorsi di mentoring, sia per mentor che per "mentee" supportati da

formazione specifica su metodologia e processo.

Esito del processo è la definizione del Piano di sviluppo individuale sulla base dei dati emersi, tale documento viene condiviso con HR e responsabile di riferimento, e in fine con il destinatario stesso del piano. Dei piani progettati sono stati attivati ad oggi oltre 100 percorsi.

# IMPIANTISTICA, IL CANTIERE SI FA ACCADEMIA

Con la sua Academy, Lorenzi Group forma i giovani apprendisti direttamente "sul campo", grazie all'ultradecennale esperienza nei settori elettrico, energetico fotovoltaico, termoidraulico e dell'automazione

di Paolo Grisorio

**L**orenzi Group lancia Lorenzi Academy. L'azienda bergamasca, che ha un'esperienza ultradecennale nell'impiantistica a tecnologia avanzata ed è attiva nei settori elettrico, energetico fotovoltaico, termoidraulico e dell'automazione, punta sul capitale umano per mantenere elevato il livello della propria offerta. Nel 2022 proseguirà in modo più specifico, appunto, grazie alla nuova struttura la formazione già attivata lo scorso anno ed è previsto l'intervento degli "operation man", i coordinatori di Lorenzi Group, alla direzione del personale in cantiere.

Il progetto Academy punta su giovani elettricisti inseriti in un processo di apprendimento sul campo che permetterà loro di accrescere le proprie competenze condividendo i valori su cui si basa la comunità aziendale. Quest'anno, tra tutti gli allievi dell'Academy, selezionati anche tramite specifici accordi con le scuole del territorio, chi si distinguerà per competenze, volontà e dedizione verrà inserito direttamente nel flusso operativo per essere impiegato in azienda a tempo indeterminato. È l'approccio di Lorenzi Group che da sempre si distingue nel seguire un criterio di evoluzione e diversificazione puntando su tecnologie all'avanguardia capitale umano e formazione. L'azienda ha sviluppato così negli anni un'esperienza diversificata che le ha consentito di crescere proponendosi come general contractor nel settore edilizia ma oggi anche come interlocutore sempre più specializzato per le esigenze di grandi aziende.

La proprietà Lorenzi, dal 1997 a oggi, nel seguire le esigenze del mercato ha attuato una progressiva specializzazione nei diversi campi d'intervento con società distinte ma cresciute all'interno del gruppo in un'unica visione di continua innovazione e oggi tutte



DIEGO LORENZI, AMMINISTRATORE DELEGATO DI LORENZI GROUP

operative come divisioni dell'unico marchio. Una strategia che si è mostrata vincente se nonostante il rallentamento del settore dell'edilizia, che nel 2020 ha registrato una flessione del 10,3% rispetto all'anno precedente, Lorenzi Group è riuscita a recuperare la propria posizione sul mercato registrando e superando performance pari a quelle pre-pandemia.

**LORENZI GROUP HA CHIUSO IL 2021  
CON UN FATTURATO DI OLTRE  
7,3 MILIONI DI EURO, IN CRESCITA  
DEL 21,4% RISPETTO AL 2020**

L'innovativo modello di business, che si basa su tre leve fondamentali - audit, progettazione ingegneristica e prestazioni d'opera di alto livello in tutti i settori dell'impiantistica - ha generato un fatturato nel 2021 di 7.329.038,00 euro con un incremento del 21,40% rispetto al 2020.

Lo spiega bene Diego Lorenzi, amministratore delegato di Lorenzi Group: «Oggi il gruppo è in grado di fornire un servizio di prestazione

d'opera qualificata nell'ambito dell'impiantistica, edilizia, termoidraulica, automazione, elettronica e sistemi energetici. Ma nel 2021 in risposta alle restrizioni imposte dalle norme anti-Covid, abbiamo deciso di diversificare il nostro business implementando i servizi con la nuova realtà Lowill Sound, con service audio, video e luci».

Oggi l'azienda parla insomma un linguaggio nuovo e sa farsi ascoltare da nuovi interlocutori e clienti, tra i quali diversi big. Le parole odierne non sono più solo fotovoltaico, cantieri, cablaggio, spiccano parole della nuova quotidianità: led wall, contenuti, regia, narrazione, realtà virtuale, story telling. Sono quelle dei servizi innovativi e taylor made che necessitano di elevata competenza. Per mantenere questo livello qualitativo Lorenzi Group continua a investire su formazione e capitale umano con Academy che consentirà di continuare a procedere nell'innovazione con prestazione di manodopera specializzata in grado di rispondere alle più elevate esigenze di mercato.



## 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](http://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

## DA OGGI SI SCONFINA

di Marco Davide Castejon

*Che il sistema svizzero fosse considerato efficiente e sicuro, lo sanno tutti e lo conferma Christoph Schaltegger, professore dell'Università di Lucerna, il quale però aggiunge che alcune imperfezioni - forse un segno di una maggiore "tendenza verso la centralizzazione in Svizzera" - debbano essere affrontate. Guardare avanti e non avere paura del nuovo, che in alcuni casi è già vecchio e passato, non è un fattore che metterei tra le eccellenze del Ticino. Oggi attraverso questa bella iniziativa di Economy, che mi accoglie per raccontare del mondo economico e non solo del Ticino, ci accingiamo a dire e a far sapere quello che più delle volte non viene detto o scritto: vogliamo raccontare non solo le donne, gli uomini, delle società, siano esse pubbliche che private, ma anche quei tanti aspetti della vita di uno dei 26 Cantoni della Svizzera. Quello più vicino all'Italia, quello che può essere un serio e affidabile partner, dove i suoi giocatori sono in grado di competere a diversi livelli e dove molti altri buoni giocatori, magari non sono ancora stati scoperti.*



### AFFITTIAMO COMPETENZE

Chi ha detto che dopo i cinquantanni e per l'esattezza dopo i 57 non si è più utili? Da questa premessa, Gianmarco Galli (nella foto), imprenditore molto attivo in Ticino e non solo con la sua società di comunicazione Lapix, ha tratto ispirazione e ha fatto sì che questa opportunità data da una forza lavoro qualificata diventasse un business che potesse essere utile non solo alle grandi aziende ma anche alle semplici persone. Nasce quindi una piattaforma digitale dove coniugare l'offerta con la domanda, Over57.com, questo è il nome ideato da Galli, la quale accoglie in 350 sottocategorie un mondo di Over 57 che vanno dal giardinaggio alla consulenza aziendale, dalla tecnologia fino al mondo dell'infanzia non dimenticando il mondo dell'istruzione come quello musicale o artistico.



Continua a leggere



### L'EDIZIONE DIGITALE A PORTATA DI TUTTI

Anche se il settore pubblicitario si aspetta un 2022 in crescita: lo rivela un sondaggio dell'associazione delle agenzie Leading Swiss Agencies (Lsa) e di Utenti Svizzeri Pubblicità (Usp), la federazione che rappresenta gli inserzionisti, questo non significa che il mondo editoriale abbia le competenze e la professionalità necessaria per sbarcare nel mondo digitale. I dati pubblicitari prevedono un aumento del 62% della spesa pubblicitaria nell'anno appena cominciato e le agenzie sono pronte a scommettere su una progressione pari al 45%, mentre solo il 10% di esse si attende un calo. Il 38% di questi inserzionisti punterà sui media tradizionali ( televisione, stampa,

manifesti, radio ) mentre la pubblicità digitale si dovrebbe attestare sul 17%, per i siti web sull'11%, sul marketing sociale al 11% e il mondo legato al marketing degli eventi al 11%. La questione non è più se " passare al digitale " o meno, ma come implementarlo in modo efficace e redditizio. Oggi infatti tanti editori non possiedono internamente le competenze necessarie per affrontare questa sfida. Per essere competitivi nel mondo digitale c'è bisogno oltre alle competenze editoriali anche di competenze avanzate di sviluppo software, di algoritmi, d'intelligenza artificiale, e monetizzazione revenue optimisation o meglio l'ottimizzazione dei ricavi.

Tutto questo per assicurarsi un ritorno sull'investimento che alcune volte diventa un'impresa molto impegnativa, soprattutto per gli editori più piccoli. Nel 2018 un gruppo di imprenditori ticinesi, attraverso la costituzione di una società, decide offrire un servizio in grado di aiutare nel processo di digitalizzazione il mondo dell'editoria. Nasce quindi LocalPoint, una società gestita da esperti imprenditori nel campo dell'intelligenza artificiale e del mobile che propone un sistema di automizzazione su tutto il sistema in modo da creare e ottimizzare la presenza dei giornali ma non solo sul web.

Continua a leggere



## ANCHE LE MOSCHE CI AIUTERANNO NEL SALVARE IL PIANETA

Negli ultimi anni l'aumento della popolazione mondiale, l'urbanizzazione e il cambiamento delle abitudini alimentari hanno portato a un aumento significativo di alcuni fenomeni quali: l'aumento della quantità di pesce che viene utilizzato come mangime per gli animali che ha raggiunto un terzo del totale del pescato e un forte spreco del cibo buttato che è ormai pari ad un quarto del totale di quello prodotto. Questi due fattori hanno portato a un crescente interesse per la coltivazione di insetti, i quali si nutrono di scarti organici e li bio-convertono in proteine, grassi e fertilizzante per l'agricoltura. Le stesse proteine possono essere anche utilizzate per produrre farine proteiche per il bestiame e cibo per animali domestici. Ancora oggi il 21% dei 2,6 milioni di tonnellate l'anno di rifiuti organici viene smaltito negli inceneritori, trattato in processi lunghi e costosi (compostaggio, biogas e altro) i quali non sono esenti da inquinamento. Ticinsect, fondata in Ticino da Elisa Filippi e da altri co-founders, ha ideato un sistema il cui scopo è quello di sfruttare il potenziale della mosca soldato nera (*hermetia illucens*), aiutando a risolvere il problema della gestione degli scarti organici e costruendo una economia circolare locale che permetta di allevare gli animali con farine a km0 che sostenibili. Dopo aver allestito un primo impianto pilota di *hermetia illucens*, la Ticinsect sta coinvolgendo i principali attori economici ticinesi, e non solo, con

l'obiettivo di innovare la catena alimentare e creare il primo impianto industriale in Svizzera che vedrà la luce nel corso del 2022. Dalle larve, ci racconta Elisa Filippi, è possibile ricavare anche dell'olio combustibile, molto richiesto in agricoltura per il riscaldamento delle serre le quali solo in Europa porta al consumo di 75 milioni di tonnellate da fonti fossili, generando 237 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub>. Nella sola Svizzera, la domanda di combustibili fossili per la coltivazione in serra ammonta a 40 mila tonnellate, generando 107 mila tonnellate di CO<sub>2</sub>. La disponibilità di un combustibile sostenibile, prodotto localmente dai rifiuti alimentari, non significa solamente rompere la dipendenza dalle pratiche minerarie e dal trasporto interplanetario ma anche salvare il valore di ciò che viene gettato via, riducendo l'impatto ambientale dell'intera catena di approvvigionamento. Lo scopo è quindi quello di trasformare parte delle 500 mila tonnellate di materiale organico attualmente bruciate e ridurre i costi ambientali ed economici dell'intera catena alimentare e delle città. Ticinsect nel corso degli ultimi anni ha avviato collaborazioni con istituti di prestigio come Eawag del Eth - Politecnico Federale di Zurigo e ha raggiunto importanti obiettivi

Continua a leggere



## IN TICINO LA NUOVA SILICON VALLEY

Anche in Ticino possono nascere e svilupparsi sistemi innovativi in grado di offrire alle organizzazioni e alle aziende la possibilità di creare una community privata. Dalla sua nascita e solo con il passaparola oltre 27 clienti in 9 Paesi europei si sono serviti ad oggi del prodotto ideato da professionisti che operano dal Ticino, attivi da oltre 15 anni nel mondo marketing esperienziale innovativo, per alcuni tra i più famosi brand internazionali. Il 2022 è l'anno definitivo dove il posizionamento deve essere dato dai paesi esistenti, dal consolidare i rapporti con i clienti che già utilizzano il prodotto e con lo sbarco sul mercato statunitense. Non solo la Silicon Valley può pregiarsi di avere dei visionari, ma da oggi anche il Ticino.

## NO AGLI AUMENTI DEI CONTRIBUTI PER L'EDITORIA

Tra i vari temi dell'ultimo referendum che si è svolto in Svizzera c'era anche quello di aumentare i contributi al mondo dei media. L'esito, senza oggi entrare nelle percentuali e di cosa ogni singolo Cantone ha votato e del perché, è stata una bocciatura. Anche la popolazione, sotto la media rispetto alle precedenti votazioni, del Ticino si schierata in maniera contraria con il no del 52,8% rispetto al sì del 47,2%. I contributi, che sono stati comunicati male e in alcuni casi fuorvianti, dovevano servire ad aiutare i gruppi editoriali la cui crisi è sicuramente dettata dal forte calo della pubblicità ma anche da colossi del web che si muovono a livello planetario. Riuscirà il piccolo Ticino a fare una politica sinergica e pensare in grande? Lo vedremo nel corso dei prossimi mesi: come si dice, chi vivrà vedrà.



**Rispetta l'ambiente,  
ama la natura,  
noleggia elettrico.**



Tommaso Dragotto  
Presidente Sicily by Car

*Tommaso Dragotto*



Free ZTL\*



Zero emissioni Co2



Zero spese carburante

\*salvo diverse disposizioni e/o divieti previsti dai singoli Comuni



**Renault Zoe Electric**  
Autonomia 395 Km

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

800.334440



# DAL VESUVIO A DUBAI (E OLTRE)

All'Expo di Dubai la pizza è rigorosamente Made in Naples: Pasquale Esposito jr, figlio e nipote d'arte, con il suo Ecco Pizza & Pasta ha avviato un format in franchising che sta conquistando il mondo



di Alfonso Ruffo

**G**iovani imprenditori crescono. E a 21 anni Pasquale Esposito jr, figlio e nipote d'arte, ha conquistato il cuore delle famiglie reali emiratine che a turno ogni giorno vanno in visita all'Expo di Dubai per fermarsi regolarmente a mangiare al ristorante italiano Ecco Pizza & Pasta dove sono servite personalmente dal capo azienda in erba.

La simpatia tra l'oste e i suoi ospiti è cresciuta al punto che la Tv nazionale araba ha voluto dedicare a Pasquale jr e al suo locale un ampio servizio giornalistico magnificando le abilità dell'uno e la bontà dell'altro. Un riconoscimento che si accompagna al record delle oltre 100.000 pizze sfornate dall'inizio dell'evento a oggi.

Il giovane Esposito mantiene i piedi per terra. Affianca il padre Giuseppe nella gestione della filiale araba dell'impresa di famiglia - la EP Italia fondata dal nonno Pasquale - e intanto studia International Business Administration presso l'Università di Rotterdam approfittando dell'opportunità dei collega-

menti a distanza. Anche grazie alla capacità del rampollo di terza generazione, la EP World si sta progressivamente espandendo. Il format Ecco Pizza & Pasta, per esempio, lanciato nel 2015 all'Expo di Milano, sta ricevendo grandi apprezzamenti e accanto agli esercizi in proprietà a Dubai e presto Abu Dhabi altri ne nasceranno nel mondo in franchising.

I numeri, d'altra parte, sono eloquenti. Il ristorante italiano, 600 metri quadrati di evidente marca napoletana, serve ogni giorno una media di 1.800 pasti tra primi piatti e pizze e nella classifica di tutti gli esercizi presenti all'Expo figura stabilmente nei primi tre posti per numero di clienti e altezza d'incassi.

La formula del successo è collaudata: tutte le materie prime sono rigorosamente importate dalla madre patria - farina, olio, pomodoro, formaggio - e grande attenzione viene prestata al migliore stile nazionale con cucine e forni a vista, personale altamente specializzato, pulizia, prezzo giusto.

## UOMINI & DENARI



103

ANDAF  
ATTENTI AI CAPI: QUANDO SE NE VANNO SONO GUAI



104

INTESA SANPAOLO  
INVESTIRE BENE PER PROTEGGERSI MEGLIO



106

CONFPROFESSIONI  
MENO AREE GRIGIE PER SCONGIURARE IL "LOCKDOWN EDILIZIO"



107

PRIVATE BANKER  
ABENOMICS AL TRAMONTO È ORA DI PUNTARE A LEVANTE



108

IL GLOBALISTA  
LE MANI DELLA CINA SI ALLUNGANO (ANCHE) SULL'AMERICA LATINA



108

QUI MIAMI  
SUPER BOWL, IL MARKETING FA TOUCH DOWN



110

CI PIACE... NON CI PIACE  
I PROMOSI E I BOCCIATI DEL MESE



112

SHORT STORIES  
LE NOTIZIE IN BREVE DAL MONDO DELLE IMPRESE

**POLITICA&POLITICHE**

## Un Presidente interventista nell'ora più grave

"A megghiu parola? È chidda ca 'un si dici". La parola migliore? Quella che non si dice. Così recita un antico e mai dimenticato proverbio siciliano. E Sergio Mattarella, da siculo doc nato e cresciuto a Palermo, non poteva non essere allineato a quel motto tipico della sua terra. Di poche parole (e molti sguardi e pause e silenzi, pesati e mai casuali), il dodicesimo/tredicesimo Presidente della Repubblica Italiana è uomo schivo...



**SOPRA LE RIGHE**

## Come ricostruire la magistratura sulle macerie di Mani Pulite

C'è una foto che nel giorno del trentennale di Mani Pulite (il 17 febbraio 1992 fu arrestato il "mariuolo" Mario Chiesa, quadro socialista, presidente del Pio Albergo Trivulzio, l'amata Baggina per gli anziani milanesi quando non c'erano ancora le Rsa e i residence Anni Azzurri che è il business poco noto dell'ingegner De Benedetti, anziano anche lui ma a Dogliani spesso in collegamento tv con l'amata Lilly Gruber); c'è una foto, dicevo, che, con maggiore intensità rispetto allo sterminato album...



**LAVORO**

## Grandi dimissioni: neo-romanticismo o isteria di massa?

Lo chiamano Great Resignation per dare un tocco romantico alle dimissioni volontarie dal lavoro. O per rievocare Great Expectations, il magnifico romanzo di Dickens. Occhio però, perché la sorella del protagonista usa un bastone per picchiarlo. Non esattamente un segnale incoraggiante. Lo chiamano anche Yolo (You Only live Once) e anche qui c'è dietro un'epica di come sia diventato saggio e bello vivere la propria vita all'avventura...



**SCENARI&COMMENTI**

## Bonus e truffe varie, ridateci "i controllori che controllano"

Nel 2020 in Italia ci sono state 103.857 ispezioni ad altrettante aziende in materia di lavoro (dati dell'ispettorato), su 4.377.379 di imprese con 17,4 milioni di lavoratori dipendenti (dati Istat). Significa che è stato ispezionato soltanto il 2,3% delle imprese. Significa, in concreto, che un'impresa ha la certezza di essere ispezionata una sola volta in cinquant'anni. Di fronte all'ennesima truffopoli italiana, e insieme...



**DIGITAL**

## Apple sbarca nei pagamenti contactless

Mobile e contactless: la svolta nel mondo dei pagamenti digitali retail da parte delle big tech è solo all'inizio. Oggi, per ora solo negli Stati Uniti, Apple ha reso disponibile il servizio tap to pay sui dispositivi...



**SCENARI&COMMENTI**

## L'impero (del bullo di Mosca) vuol colpire ancora

Putin vuole dichiarare guerra all'Ucraina. È da tempo che il cosiddetto "zar" cerca di riprendere il controllo delle ex repubbliche sovietiche, ed in particolare dell'Ucraina che, schiacciata come è tra Russia e Europa, occupa una posizione strategica sia verso Mosca che verso l'Occidente. Il primo problema tra Russia e Ucraina nasce dalla questione del Donbass, ma...



**ECONOMIA&IMPRESE**

## Generali, compromesso tra rivali su una presidenza-Severino?

I "segnali deboli" sono quelli che non devono sfuggire per capire l'evolversi dei problemi complessi, e la guerra fredda sul governo delle Assicurazioni Generali, dichiarata da Del Vecchio e Caltagirone contro Mediobanca, è complessissima. Tanto che nessuno può uscirne del tutto vincitore, e dopo mesi di schermaglie e letteracce, abbastanza fantasiose...



# Attenti ai capi: quando se ne vanno sono guai

**Per prevenire i potenziali danni derivanti dalle dimissioni di figure apicali è fondamentale identificare e valutare i rischi ad esse associati e dotarsi di idonei strumenti e procedure per prevenire la commissione di illeciti. Ecco quali**

**di Valerio Falcichio, Associate Partner, Forensic (Kpmg Advisory S.p.A.)  
e Umberto Elefante, Associate Partner, Forensic Technology (Kpmg Advisory S.p.A.)**

**L**e figure apicali rappresentano figure chiave all'interno di un'organizzazione ed i rischi di danni derivanti dalle loro dimissioni, unitamente a comportamenti infedeli, devono essere attentamente presidiati. Ciò risulta ancora più importante nel contesto attuale in cui gli impatti sulla continuità operativa aziendale risultano enfatizzati anche dall'emergenza sanitaria Covid-19.

Come riportato nella relazione pubblicata nel 2020 dalla "Association of Certified Fraud Examiners" ACFE, le perdite medie conseguenti al perpetrarsi di una frode aumenterebbero all'aumentare del livello di responsabilità e dell'età dell'autore della frode. Nel citato report viene evidenziato come le figure apicali e i soggetti con più di 45 anni commettano il 20%-30% delle frodi causando, tuttavia, perdite unitarie maggiori (tra \$213.000 e \$600.000 di perdita media).

Ciò è spiegabile dal fatto che le figure apicali, anche per la loro maggiore esperienza e cono-

scenza del contesto aziendale, possono più facilmente eludere controlli e avere accesso a importanti risorse aziendali comportando maggiori rischi di riduzione o interruzione dell'attività e danni economico-finanziari e/o di immagine derivanti tipicamente dalle seguenti fattispecie:

— accesso illecito a sistemi aziendali ed extra aziendali al fine di

sfruttare strumenti e risorse aziendali;

— furto e diffusione non autorizzata di dati/documenti/informazioni riservati/confidenziali, tramite accesso diretto ai sistemi aziendali e/o installazione di c.d. software spia;

— concorrenza sleale, tramite sottrazione di risorse o furto/utilizzo illecito di specifico know-how

sviluppato internamente;

— cancellazione di dati informatici e/o distruzione di documenti cartacei e/o mancato trasferimento di know-how e conoscenze a nuovi dipendenti, al fine di privare l'azienda di informazioni e conoscenze critiche o strategiche;

— diffusione di false informazioni di varia natura, al fine di ledere la reputazione dell'azienda sul mercato;

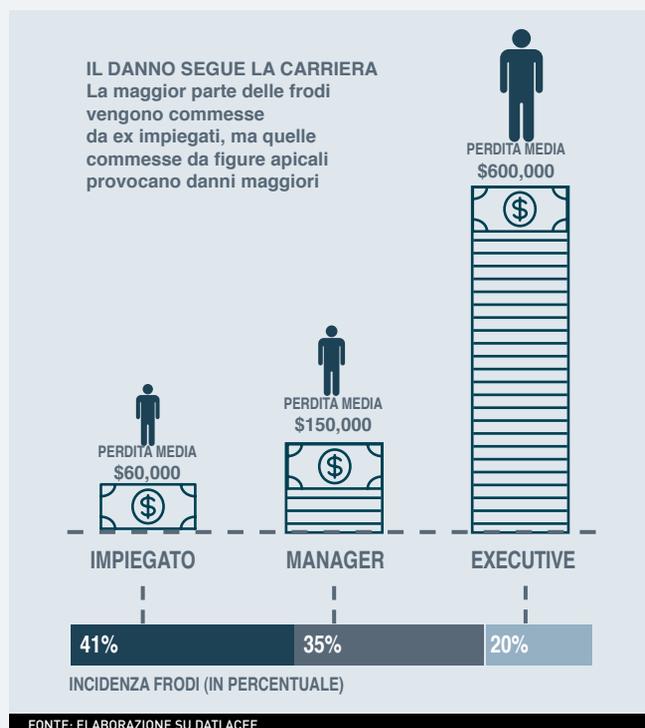
— conclusione di operazioni commerciali con parti correlate ovvero in conflitto di interessi o di transazioni fittizie che potrebbero comportare il manifestarsi di conseguenze negative per l'azienda nel periodo successivo alle dimissioni della figura apicale.

Al fine di prevenire i potenziali danni derivanti dalle dimissioni di figure apicali diventa, quindi, fondamentale identificare e valutare i rischi ad esse associati e dotarsi di idonei strumenti e procedure atti a prevenire la commissione di illeciti quali:

— sottoscrizione di patti di non concorrenza e accordi di riservatezza con la figura apicale;

— blocco e modifica di credenziali di accesso ai sistemi aziendali, esecuzione di back-up di dispositivi aziendali e/o account di posta elettronica assegnati alla figura apicale;

— svolgimento di controlli periodici, anche tramite sistemi di logging, mirati ad identificare eventuali accessi illeciti o download/cancellazione massiva di dati dai sistemi aziendali...



Continua  
a leggere



# Investire bene per proteggersi meglio

**Andrea Lecce, responsabile della Direzione sales & marketing privati di Intesa Sanpaolo, ci spiega come impiegare la liquidità che gli italiani hanno "parcheggiato" sui conti correnti a causa della pandemia**

di Sergio Luciano



«**L**a riduzione dei consumi indotta dalla pandemia negli ultimi due anni ha lasciato come eredità molta liquidità sui conti, che stiamo gradualmente convertendo in risparmio gestito», spiega Andrea Lecce, responsabile della Direzione sales & marketing privati di Intesa Sanpaolo. «Investire è fondamentale per proteggere a lungo termine il valore del patrimonio delle famiglie. E per ampliare il più possibile la platea di famiglie che traggono beneficio dal risparmio gestito, abbiamo individuato quattro pilastri su cui fondiamo i nostri servizi: la gestione mobiliare, quella immobiliare, la protezione e la sicurezza dei patrimoni, il passaggio generazionale». Un percorso di consulenza olistica, distinto dal brand Valore Insieme, che ha convinto e portato "sotto consulenza" quasi 50 miliardi di euro asset negli ultimi quattro anni: «Il riconoscimento della validità della nostra proposta, che nell'ultimo anno si è arricchita di ulteriori servizi "ad hoc", riservati alla clientela Premium, come la carta Exclusive, un personal symbol che anticipa le nuove tendenze e i conseguenti futuri bisogni del cliente».

**Dottor Lecce, l'evoluzione verso questi servizi a forte valore aggiunto è stata seguita**

**agevolmente dalle vostre risorse umane o c'è stata qualche difficoltà?**

L'introduzione del servizio ci ha permesso di far crescere le competenze delle nostre persone, che hanno seguito un percorso formativo dedicato. E stiamo lavorando a ulteriori sviluppi, guardando non solo ai patrimoni più consistenti ma a chiunque voglia investire con gradualità e soddisfazione nel medio-lungo periodo..

**IL BRAND "VALORE INSIEME" HA PORTATO "SOTTO CONSULENZA" QUASI 50 MILIARDI DI EURO DI ASSET NEGLI ULTIMI QUATTRO ANNI**

**Sbagliamo ad immaginare che in questa evoluzione un ruolo importante ce l'ha la digitalizzazione?**

Non sbagliate ma è un ruolo indiretto. La digitalizzazione ci ha permesso di liberare tempo professionale delle nostre persone per focalizzarsi sull'attività a maggior valore aggiunto che è l'ascolto e il confronto personale con il cliente: insomma è un altro fattore chiave che ci permette di estendere il servizio. E questo impatto positivo del digitale, che rende più semplici e veloci le operazioni standard, ha interessato tutte le aree in cui operiamo, dai prestiti, alla protezione, l'apertura di conti e carte. Nel 2021 Intesa

Sanpaolo ha superato il milione di vendite realizzate in modalità completamente digitale e si è data l'obiettivo di triplicare questi livelli entro il 2023; è il motivo per cui Efma ci ha premiato come Banca più innovativa nelle vendite digitali in un panel di 70 competitor europei.

**Dunque il digitale alleggerisce le risorse professionali dalle incombenze più ripetitive e permette loro di concentrarsi sulla relazione?**

Sì, la relazione diretta con il cliente resta fondamentale, perché su di essa si fonda l'asset più importante per una banca, che è la fiducia. Solo la professionalità del gestore consente di guardare all'interezza dei bisogni finanziari del cliente, ai suoi progetti di vita. Solo l'empatia consente di dare peso alla sfera emotiva e familiare. Per questo le filiali sono e resteranno al centro.

**E allora per quali temi passerà l'innovazione, secondo voi?**

Noi pensiamo che l'apporto delle tecnologie digitali sarà sempre più impattante. Ma servirà a liberare tempo, a ridurre il peso della burocrazia e delle procedure. Che potranno essere svolte intuitivamente, rapidamente e agevolmente, sarà quindi il cliente che potrà scegliere se e quando andare in filiale. La tecnologia è una risorsa di scala, gli investi-



## LA DIGITALIZZAZIONE CI HA PERMESSO DI FOCALIZZARCI SUL CONFRONTO PERSONALE CON IL CLIENTE

menti che si fanno sono importanti, servono per rendere il servizio efficiente e sicuro. Anche la normativa si è evoluta e rende possibili queste innovazioni. Dunque, in futuro quel che farà sempre di più la differenza sarà l'esperienza fisica, la vicinanza, il calore, la conoscenza del cliente; e al tempo stesso la capacità di costruire soluzioni che siano digitalmente facili, immediate, trasparenti.

**Ma intanto la popolazione continuerà ad invecchiare la propria età media, insomma: ad invecchiare. Come corrispondere a questa metamorfosi?**

È in corso un cambiamento enorme, l'invecchiamento della popolazione è innegabile, ma è accompagnato da abitudini nuove e nuovi costumi. Gli anziani si stanno sempre più orientando alle funzionalità digitali, e chi oggi è Millennial invecchiando porterà con sé le abitudini e le abilità maturate da giovane, restando digitale!

**Lei vede ancora spazi di mercato per le banche piccole, nel futuro?**

Non si tratta di contrapporre banche piccole e banche grandi. Se il business è di scala, gli investimenti saranno orientati tendenzialmente verso poli d'attrazione qualificati ed efficienti, chi non li rappresenterà offrirà servizi peggiori. Che cosa farà premio? Dipenderà da tante variabili. Per noi è essen-

ziale sapersi adeguare alle best practice internazionali a livello di servizio – ad esempio per quanto riguarda l'esperienza offerta sui canali digitali – rimanendo al tempo stesso un'eccellenza nel saper rispondere alle specificità del territorio su cui si opera, dalle caratteristiche socioeconomiche a quelle normative.

**A questo riguardo, si è saputo che Forrester ha giudicato la App di Intesa Sanpaolo mobile la migliore d'Europa. Soddissfatti?**

Molto soddisfatti. Vuol dire che il cliente che viene da noi vive un'esperienza di fruizione di semplicità che non trova altrove. E questo è importantissimo, considerato che stiamo operando in uno scenario competitivo sempre più fluido, agevolato dagli ultimi interventi normativi. La direttiva sul credito consumo, quella sugli investimenti, la facilità nel poter cambiare conto: tutto questo sta semplificando esponenzialmente le procedure al punto che operatori esteri vengono in Italia a fare la banca digitale, mentre poco tempo fa sarebbero stati subordinati alle regole della stabile organizzazione e della rete fisica. In questo nuovo scenario, saper offrire un'esperienza da leader digitali è il modo con cui siamo rimasti un punto di riferimento per il cliente.

**Ci dia la sua definizione di "banca di territorio"...**

Significa essere radicati, connessi ai valori delle persone e avere tecnologie da giganti. Tutto ciò che sta accadendo ci dimostra questo.

**Tecnologie da giganti. Qualche esempio italiano?**

L'esempio di un'ottima realtà tecnologicamente molto avanzata è Nexi: diventata grande con la tecnologia ma anche la creatività italiane.

**Che ne pensa del robo advisor o del robo for advisor?**

Sono tecnologie d'avanguardia che permettono di fare proposte più puntuali e flessibili e offrire un servizio gestibile in filiale come da remoto ma comunque all'insegna di una consulenza evoluta, ramificata tra mobiliare, immobiliare, protezione, passaggio genera-

zionale. Significa ottimizzare le scelte.

**Torniamo a Valore Insieme, la vostra piattaforma di consulenza evoluta. Ci parlava di oltre 50 miliardi masse. Per quanti clienti? Può raccontarci meglio come funziona?**

Valore Insieme è un servizio di consulenza evoluta che consente al gestore di offrire consulenza sul patrimonio del cliente nella sua interezza. Si appoggia a una piattaforma di advanced analytics in grado di effettuare elaborazioni su un ampio patrimonio di dati sia in possesso della Banca sia su fonti esterne che ci aiutano a dare più valore aggiunto personalizzando il servizio. Ad esempio integra i dati del catasto per valorizzare in tempo reale il patrimonio immobiliare del cliente. Abbiamo anche dei prodotti di investimento dedicati a chi si appoggia a questo servizio. Ad oggi hanno aderito più di 140 mila clienti.

**E per i clienti con patrimoni più consistenti offrite anche servizi esclusivi che vanno oltre la consulenza...**

Esatto. Alla potenza della nostra piattaforma abbiamo affiancato tanti prodotti: mutui, prestiti personali, la nostra Carta Exclusive, di credito e di debito. Carta Exclusive è il punto focale dell'offerta ai clienti Premium, fornisce accesso a un ecosistema di vantaggi e servizi a valore. C'è ad esempio la possibilità di fruire di un servizio concierge 24 ore su 24 per qualsiasi tipo di esigenza, dal fabbro all'idraulico per un'emergenza domestica alla biglietteria per il tempo libero o per i viaggi.

**Il senso che accomuna questi benefit?**

Vogliamo liberare il tempo della clientela ed eliminare incombenze noiose e fastidi di ogni genere. Il concetto di lusso è evoluto, non ha più a che vedere con gli status symbol ma con la qualità nell'uso del proprio tempo: i servizi abbinati a Carta Exclusive sono comodissimi per le persone che hanno una vita molto complessa e dinamica...



Continua a leggere

# Meno aree grigie per scongiurare il "lockdown edilizio"

*Limitare le cessioni dei crediti per evitare le frodi sul Superbonus sarebbe stato solo un palliativo: per Confprofessioni servono invece più controlli, operatori qualificati e sanzioni agli eventuali furbi in tutta la filiera. Solo così si potrà evitare il collasso di un intero settore*

di Giovanni Francavilla



GAETANO STELLA

**A**l suo debutto, nel novembre del 2020, erano appena 193 gli interventi di riqualificazione energetica degli edifici in Italia. Nel giro di tre mesi la quota è salita rapidamente a 3.100, per un valore di investimenti ammessi a detrazione pari a circa 340 milioni di euro. L'ultimo bollettino dell'Enea (l'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile) del 31 gennaio 2022 ne conta 107.588, per circa 18,3 miliardi complessivi di investimenti che porteranno a detrazioni per oltre 20 miliardi di euro.

Una progressione esponenziale che si riflette nei 108 mila cantieri aperti in ogni angolo d'Italia e nel boom dell'indotto frenato però dal rincaro delle materie prime e dei costi energetici che ha spinto il ministro della Transizione ecologica, Roberto Cingolani, ad innalzare del 20% i tetti massimi di detrazione del Superbonus 110%.

Uno dei pilastri più solidi della ripresa economica rischia però di sgretolarsi sotto i colpi delle frodi e delle speculazioni venute a galla lo scorso novembre, quando furono scoperti oltre 800 milioni di crediti di imposta fittizi (passati da società in società fino a nullatenenti, con lo scopo di monetizzare illecitamente i crediti presso banche e intermediari finanziari). Crediti lievitati nel frattempo a 4,4 miliardi di euro su un totale di circa 20 miliardi di euro scambiati sulla piattaforma dell'Agenzia delle Entrate all'inizio dell'anno. La reazione del Governo non si è fatta attendere e per dare un giro di vite al "mercato nero" del Superbonus ha bloccato per decreto (il Sostegni-ter) la cessione multipla dei crediti d'imposta, alimentando una certa "schizofrenia" legislativa che nell'arco degli ultimi 20 mesi ha cambiato per ben 11 volte le regole del gioco.

Questa volta, però, la cura avrebbe però rischiato di essere peggiore della malattia, almeno a giudicare dal coro di obiezioni registrate nel corso delle audizioni in Commissione Bilancio di Palazzo Madama, tra le quali quelle di Confprofessioni: «Lo stop alle cessioni multiple del Superbonus anche nei confronti di banche e intermediari finanziari rischia di causare un "lockdown del settore edile" e di stroncare sul nascere una fase di ripresa economica appena iniziata, senza peraltro

incidere efficacemente su possibili fenomeni di riciclaggio».

A fronte di queste critiche, il governo è tornato sui suoi passi il 18 febbraio riscrivendo le norme in maniera funzionale. Un ripensamento che riconosce il delicato lavoro svolto dai professionisti nel rilascio dei visti di conformità e asseverazioni per gli interventi edilizi, che rappresentano un argine a operazioni sospette e che dovrebbero essere estese a tutte le tipologie di bonus edilizio.

All'inizio dell'anno la Confederazione guidata da Gaetano Stella ha costituito un tavolo tecnico, coordinato dal notaio Claudia Alessandrelli e composto da ingegneri, architetti, commercialisti, consulenti del lavoro, istituito allo scopo di monitorare il Superbonus 110% e tutti i bonus edilizi, che ha individuato una serie di proposte che sono state depositate in Senato. «Il vero rimedio al contrasto alle frodi non risiede nella limitazione delle cessioni ma nella individuazione della qualità degli operatori cessionari, banche, intermediari finanziari e imprese di assicurazione che sono sottoposti a vigilanza, fin dalla prima cessione», afferma Alessandrelli. «Ma lo strumento più importante e imprescindibile per contrastare le frodi coinvolge l'attività di controllo dell'Agenzia delle Entrate e a tale proposito potrebbe essere utile l'introduzione di un codice identificativo di ogni operazione di cessione, in modo da risalire al primo titolare del credito ed alla documentazione comprovante i lavori».

C'è poi un altro aspetto rilevante che è passato sotto traccia. In un sistema fortemente condizionato da notevoli "sfumature di grigio", i meccanismi sanzionatori fanno acqua da tutte le parti. Nel caso di una cessione illecita, per esempio, non sono previste sanzioni per il cessionario del credito (se non per dolo da dimostrare), ma le responsabilità ricadono tutte sul cittadino che ha commissionato i lavori. È chiaro che serve una «maggior responsabilizzazione di tutti i soggetti coinvolti», come sostiene Confprofessioni, magari attraverso «severe sanzioni per tutta la filiera nel caso di comportamenti illeciti o l'uso indebito del credito», se non altro per non penalizzare i cittadini onesti e i professionisti corretti.

# Abenomics al tramonto è ora di puntare a Levante

**Le misure economiche messe in campo dall'ex premier Shinzo Abe hanno addormentato il mercato, così il nuovo governo si è impegnato ad adottare «misure audaci». È ora di mettere un chip sul Giappone**

*di Ugo Bertone*



IL PREMIER GIAPPONESE FUMIO KISHIDA

**L** 2022 è appena iniziato ma molte cose sono già successe. In peggio: venti di guerra, prezzi dell'energia fuori controllo, il genio dell'inflazione uscito dalla lampada, dove non sarà facile farlo rientrare senza correre il rischio recessione. Insomma, gli spazi di manovra per difendere i patrimoni dall'attacco del carovita si sono ristretti molto più rapidamente di quanto pensato dalle banche centrali che, nel giro di pochi mesi, si sono dovute rimangiare le previsioni sull'avanzata dei prezzi in rapida crescita un po' ovunque, come una sorta di Covid-19 finanziario.

Ma il contagio, a ben vedere, non è eguale per tutti. Era l'opinione del defunto premio Nobel Simon Kuznets che una volta disse: «Esistono quattro tipi di Paesi nel mondo: sviluppati, non sviluppati, Argentina e Giappone». Il giudizio conserva la sua validità. Sia nei confronti dell'Argentina, reduce dall'ennesimo default ed impantanata in un'iperinflazione cronica, che del Giappone da dieci anni alle prese con un'inflazione ostinatamente bassa che ne fa un caso anomalo in un contesto di spinte inflazionistiche record.



L'AUTORE UGO BERTONE. TORINESE, EX FIRMA DE "IL SOLE-24 ORE" E "LA STAMPA", È CONSIDERATO UNO DEI MIGLIORI GIORNALISTI ECONOMICO-FINANZIARI D'ITALIA

Diversi segnali, però, stanno ad indicare che l'anomalia di Tokyo potrebbe essere arrivata al capolinea. Segnali deboli, perché, per ora, l'inflazione rimane sottotono e la Bank of Japan (BoJ) dichiara di voler mantenere una politica monetaria estremamente accomodante per il decimo anno consecutivo. Ma non pochi gestori hanno messo nel mirino la finanza di Tokyo in vista di un cambio di passo della politica economica del Sol Levante, ancora ferma ai precetti dell'Abenomics, ovvero l'iniezione di denaro a pioggia per stimolare l'economia, politica che ha evitato il collasso, favorito i tassi di occupazione più alti del mondo ma addormentato il mercato che affoga nel debito pubblico più alto del mondo. «È sempre più probabile che lo status quo monetario giapponese si riveli presto insostenibile – si legge nel report di Gavekal Research – Gli assets di Tokyo e lo yen potrebbero diventare tra breve assai interessanti». Merito dell'inflazione "buona" che potrebbe risvegliarsi nei prossimi mesi grazie alla svolta promessa dal premier Kishida che ha promesso misure audaci per ridurre i divari di reddito. Una vera rivoluzione in un Paese dove, scrive il Financial Times, «da un'intera generazione si vive sotto la regola del triplo zero: inflazione zero, tassi di interesse sottozero. Ma anche zero aumenti dei salari». La moderazione salariale nel corso degli anni si è rivelata il tal-

lone d'Achille del sistema: le famiglie hanno progressivamente rinunciato ai consumi, già frenati dall'invecchiamento della popolazione. Urge un cambio di rotta e il governo si è impegnato a garantire sgravi fiscali alle aziende perché quest'anno i salari aumentino almeno del 3 per cento. Mica poco se si pensa che le retribuzioni medie in trent'anni solo salite del 4 per cento. L'aumento del potere d'acquisto dei consumatori, accompagnato da una ripresa economica della Cina, il maggior partner commerciale del Sol Levante, fanno pensare ad un clima favorevole per le azioni giapponesi. Anche perché con l'inizio dei rialzi dei tassi da parte della Fed, il deprezzamento dello yen rispetto al dollaro Usa dovrebbe poi accrescere l'attrattiva delle azioni e degli Etf giapponesi sottovalutati, poiché i beni prodotti dalle maggiori imprese esportatrici diventeranno più competitivi.

Insomma, la crescita dell'inflazione non è necessariamente un male, specie se la macchina dell'industria saprà convincere i risparmiatori del Sol Levante di poter risolvere i problemi più difficili: la penuria di forza lavoro, compensata grazie ai robot (+ 7% la crescita del mercato nel 2021) e le interruzioni delle filiere produttive provocate dal Covid. Un'altra ragione per puntare un chip sul gigante che potrebbe risvegliarsi in primavera.

## LE MANI DELLA CINA SI ALLUNGANO (ANCHE) SULL'AMERICA LATINA

Intanto i fondi attivisti vanno alla carica delle sedicenti società green, per speculare sui bluff altrui e spingere l'acceleratore sulla transizione

«Vogliamo ringraziare la Repubblica popolare cinese per la rapidità con cui ha risposto alle nostre richieste». Richieste di vaccini, materiale sanitario, personale medico e paramedico prontamente accolte da Pechino in questi mesi di pandemia al punto da meritarsi il ringraziamento pubblico, sui canali internazionali della Bbc, del ministro degli esteri messicano, Marcelo Ebrard, un politico di formazione liberale, internazionalista e globalista (anni fa, quando guidava la municipalità di Mexico City, è stato nominato "miglior sindaco al mondo" da un'agenzia dell'Onu), insomma l'esatto contrario delle politiche nazional-imperialiste praticate a Pechino.

Ma ora va così. E non solo in Messico ma in tutta l'America Latina, diventata in pochi anni, dopo l'Africa, la nuova gigantesca colonia della Cina. La quale compra in modo massiccio prodotti

agricoli e materie prime e investe in modo ancor più massiccio nelle economie del subcontinente americano.

Una strategia di conquista senza bandiere politiche. Soldi a tutti, sia a regimi dittatoriali di destra sia a regimi di sinistra, di comunismo tropicale. Per dire, mezzo secolo fa, nel 1971, il Cile di Salvador Allende fu il primo paese latino-americano a riconoscere la Cina Popolare, ma il generale Pinochet, dopo il golpe militare, si guardò bene dal cancellare quel riconoscimento. E venendo all'oggi, che dire del presidente brasiliano Bolsonaro (di destra, uno dei modelli del nostro Salvini) che prima, durante la campagna elettorale, denuncia l'invasione cinese ("La Cina non compra in Brasile, compra il Brasile") e poi stringe accordi commerciali sempre più forti tant'è che oggi il Brasile è il primo partner commerciale di Pechino (al punto da sacrificare pezzi di Amazzonia per far posto

ad allevamenti e agricoltura intensiva e soddisfare così l'appetito del gigante asiatico).

I dati confermano la morsa commerciale cinese sulle fragili economie del subcontinente americano. Dal 2004 al 2019 l'export del Sudamerica verso la Cina è passato da 12 a 116 miliardi di dollari e, parallelamente, l'import cinese è salito da 22 a 171 miliardi. Ormai la Cina è il secondo partner commerciale della regione e questo pesa sempre di più anche sul terreno della politica estera. Nel senso che Pechino usa in modo spregiudicato tutto il suo "soft-power" (soft-power sostenuto a suon di dollari) per spingere i governi sudamericani (di destra o di sinistra poco importa, come s'è visto) a sostenere la sua politica estera. In

### QUI MIAMI

## Super Bowl, il marketing fa touch down con un indotto da centinaia di milioni di dollari

*In un mercato come gli Usa (ma non solo), l'utilizzo creativo del marketing in differenti canali fa la differenza, attira interesse, genera new business e crea valore*

Domenica 13 febbraio si è giocato il Super Bowl 2022 al SoFi Stadium di Inglewood in California il più importante evento sportivo e televisivo qui negli Usa, la finale del campionato Nfl che ha visto i Los Angeles Rams trionfare sui Cincinnati Bengals per 23-20. In termini televisivi Super Bowl Sunday è il programma più visto; in termini alimentari si tratta del weekend dove si mangia di più e si

consumano più prodotti (dopo la festività del Thanksgiving).

Parliamo quindi dell'evento più ambito da parte dei marketers, i professionisti del marketing, perché acquistare uno spazio di advertising significa due cose: a) avere una audience di milioni di spettatori (112,3 milioni nel 2022, +16,5% rispetto al 2021), oltre al pubblico presente allo stadio che ha pa-

gato un biglietto di ingresso che partiva da \$6.800 per persona per arrivare a \$25.925 e \$81.800 per un posto nelle sezioni Vip e b) pagare un prezzo premium per l'airtime, la pubblicità televisiva (quest'anno ben 6,5 milioni di dollari per uno spot di 30 secondi, un milione in più rispetto al tariffario del 2021). L'advertising si è esteso anche al web e i 5 spot più popolari in YouTube sono stati Amazon, Jeep, Cadillac, Uber Eats e Paramount Plus, tutti molto creativi e con la presenza di testimonials dell'entertainment. Immane poi i gadgets per il Super Bowl Sunday Party dedicati a chi invece ha guardato il match comodamente da casa tra cui uno scaldato hot dogs e la fontana per il formaggio fuso da accompagnare ai tostitos:

particolare nei confronti di Taiwan.

E così ecco Daniel Ortega, presidente "sandinista" del Nicaragua, che annuncia il 9 dicembre scorso di riconoscere il regime comunista di Pechino come unico rappresentante del popolo cinese. E lo stesso ha promesso di fare la prima donna presidente "liberale" (per quel

che può valere questa definizione nella politica sudamericana) dell'Honduras, Xiomara Castro. Quanti milioni di dollari vale il ripudio diplomatico di Taiwan? Intanto, nella finanza globale, si aggirano altri avvoltoi....

### Gli avvoltoi puntano sulle società green

Nella nuova stagione post-Covid gli attori più chiacchierati (nel male ma anche nel bene) della finanza globale, i Fondi attivisti, definiti anche Fondi avvoltoio perché approfittano delle debolezze (spesso solo congiunturali) di

una società quotata per entrare nel capitale con l'obiettivo di aumentarne il valore a breve e portare a casa sostanziosi "capital gain"; anche i Fondi attivisti, dicevamo, hanno cambiato target e strategia. Non più solo prede facili (e tradizionali) come poteva essere l'anno scorso la Danone, il colosso francese dell'alimentare, che aveva perso quote di mercato a causa di una gestione troppo conservativa in un mercato iper-competitivo come quella della Grande Distribuzione, ma prede di qualità, quasi testimonial di questo nostro tempo: le società energetiche che ora puntano sullo sviluppo sostenibile, la tutela dell'ambiente. Insomma, l'ecologia come il dividendo più importante. In Francia queste società hanno un nome, Esg sigla di Environnement, social et gouvernance, e sono considerate quasi con rispetto sul mercato borsistico vista la scelta a favore di produzioni non inquinanti (al punto che perfino un vecchio gigante della petrolchimica come Total ha deciso di diventare una Esg e di abbandonare man mano l'attività sporca dell'up-streaming). Si tratta, in ogni caso, di un passaggio delicato e complicato, che rischia di esporre le Esg, le società verdi (o che vogliono diventare verdi) a mille insidie industriali finanziarie gestionali. Ecco perché rischiano di diventare preda dei

Fondi attivisti (o avvoltoio, se vi piace). Non vi è sfuggito, per dire, il gigante anglo-olandese Royal Dutch Shell a cui il fondo attivista americano, Daniel Loeb (che ha in pancia 14 trilioni di dollari di attivi) ha chiesto di scindersi in due holding distinte, una per il mercato petrolifero (a rendimenti calanti) e una per il settore ambiente (che si immagina a più alta redditività). Le prede non mancano. Secondo un'inchiesta condotta da uno dei maggiori studi legali di diritto internazionale (Skadden Arps Slate Meagher & enterprises di New York, coinvolto - detto tra parentesi - anche nella prima crisi ucraina del 2014, dalla parte degli imprenditori di Kiev al punto da essere indagato dall'Fbi), l'80% delle operazioni dei fondi attivisti nel 2022 interesserà le società verdi. Ancora un esempio: l'hedge tedesco Enkraft Capital è entrato nel capitale del primo produttore di elettricità della Germania federale, la Rwe, e ora lo sta spingendo a uscire dal carbone che resta una delle fonti energetiche più utilizzate. Domanda finale: questi hedge, questi fondi avvoltoio, stanno facendo un buon lavoro attaccando le vecchie società energetiche e sospingendole verso i confini dell'eco-compatibilità dei loro business oppure l'obiettivo non è affatto il verde ma l'oro, il colore dei soldi?

di Antonio Acunzo, Ceo di Mtw Group-Foreign Market Entry Advisors

insomma un indotto da svariate centinaia di milioni di dollari.

Ovviamente uno spazio ambizioso è quello dello show musicale di metà gara, il famoso Halftime Show, sponsorizzato dal 2012 da Pepsi che ha investito ben 2 miliardi di dollari in 10 anni per questo evento e dove in questo Super Bowl 2022 la visibilità per i brands della multinazionale PepsiCo (tra cui Lay's e Gatorade) hanno avuto una esposizione in video per 9 minuti e sono stati menzionati nel corso della partita 11 volte. L'Halftime Show è una componente tradizionale per gli eventi sportivi americani con la finalità di intrattenimento durante il break di metà gara e nel tempo è diventato un appuntamento iconico per lo status degli artisti, che nelle edizioni

passate hanno visto celebrities del calibro di Micheal Jackson, Beyonce, Bruno Mars, J Lo e Lady Gaga, e che quest'anno ha visto 5 rappers di fama globale in concerto: Snoop Dogg, Eminem, Dr. Dre, Kendrick Lamar, Mary J. Blige e 50 Cent. E la cosa interessante è che i singoli artisti non vengono pagati dagli sponsors bensì sono costi vivi di chi si esibisce e che chiaramente vede la promozione a titolo gratuito come un eccezionale investimento che genera un elevato ritorno in termini di visibilità e incrementata attività su piattaforme quali Spotify (Snoop Dogg +270% e Mary J Blige +520%), vendite di cd e downloads digitali...



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

### PIÙ AZIENDE CON LA B MAIUSCOLA DI «B-CORP»

Sono aumentate a 140 unità (+26%) le aziende certificate secondo i canoni di B Lab

la redazione



**C**erto, per essere "aziende per bene" basta rispettare le leggi. Ma se, in più, si riesce anche a "fare del bene" anzi, per parlare in gergo manageriale, generare dei "benefit" per tutti i propri stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, creditori, partner, territorio) allora sì che si è aziende Buone, ma con la B maiuscola di B Corp, cioè si rientra tra le imprese che comportandosi in modo sostenibile e solidale hanno saputo ottenere la certificazione rilasciata dall'ente non profit B Lab.

Ebbene: secondo i report diffusi da BCorp Italia, le aziende del nostro paese che a fine 2021 risultano aver conseguito la certificazione sono ben 140, ovvero il 26% in più rispetto al 2020, contro le 4.600 nel mondo e le 1.400 in Europa.

Il loro volume di affari è stato rispettivamente di: 155 (mondo), 45 (Ue) e 8 miliardi (Italia) di euro, con un numero di dipendenti pari a: 438 mila, 120 mila e 15 mila.

«Siamo a un punto di svolta, raggiunto grazie alla consapevolezza che la sostenibilità non è una pratica o un processo - è stato il commento di Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare (nella foto in alto), co-fondatori di Nativa, country partner di B Lab in Italia - Siamo a un punto di svolta, raggiunto grazie alla consapevolezza che la sostenibilità non è una pratica o un processo. Non è altro rispetto all'azienda, ma è l'azienda stessa, è tutto ciò che è e che fa: è la qualità, la ricerca e sviluppo, il prodotto, la comunicazione, le risorse umane, la relazione con partner, fornitori e con i territori in cui operano» sostengono. Non è altro rispetto all'azienda, ma è l'azienda stessa, è tutto ciò che è e che fa».

**Un bel fenomeno  
che cresce e coinvolge  
imprese che vanno oltre  
il puro rispetto delle leggi**

**Il governo sta mostrando  
un braccino corto che urta  
con gli interessi del Paese  
sul delicato tema bancario**



**N**on si capisce bene il senso della ritrosia del governo ad autorizzare quella robusta ricapitalizzazione che il mercato si attende per il Monte dei Paschi di Siena. Nella sua lunga e infruttuosa trattativa, Unicredit aveva chiesto che l'iniezione di nuovi capitali fosse di 4 miliardi di euro. Forse troppi? Ah, saperlo! Certo è che la cifra accreditata dalle fonti ufficiosi del ministero dell'Economia sarebbe di 2,5 miliardi, e segnatamente il nuovo a.d. Luigi Lovanio insediato al posto dello sgradito (politicamente) Guido Bastianini (nella foto in basso), ha fatto smentire la voce che circolava sui mercati di un "compromesso" a 3,5. Ora, si sa: le ricapitalizzazioni sono il sesso degli angeli. Si rischia tranquillamente l'abbaglio. Il Montepaschi non fece la due-diligence dell'Antonveneta, e non s'è più ripreso, nonostante vari aumenti di capitale. E tanti soldi hanno assorbiti le due grandi acquisizioni fatte da Unicredit, la tedesca Hvb e la romana Capitalia. Quando le cose vanno storte, sembra che i soldi non bastino mai. E dunque perché lesinare, senza al contrario donare al Monte una nuova prospettiva strategica? Con Unicredit o anche no, magari con Bpm, ma sicuramente con tanti soldi in cassa. O vogliamo continuare a fare scandalo nel mondo per una banca da sempre politica e oggi formalmente pubblica che anziché farsi motrice di un riassetto vincente del settore in Italia ne resta l'inguaribile zavorra? È odioso il solito esempio dei soldi buttati nella fornace dell'Alitalia, ma in fondo anche il resistibile decollo dell'Ita è stato finanziato a tutto futuro vantaggio (forse) di Lufthansa...

## NON CI PIACE

### UN PO' DI SOLDI IN PIÙ IN MPS SAREBBERO BEN SPESI

Si parla di un aumento di capitale di soli 2,5 miliardi, meno delle attese di mercato

la redazione

# Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.



## ABBONATI SUBITO

UN ANNO

12 numeri a solo

# 29,90 €

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

### E-MAIL

Scrivi all'indirizzo

[abbonamenti.economy@sofiasrl.com](mailto:abbonamenti.economy@sofiasrl.com)

e comunica i tuoi dati e l'opzione scelta

### TELEFONO

Chiama il numero

**02.84402777**

Attivo dal Lunedì al Venerdì  
dalle 9.30 alle 14.00

### INTERNET

Vai su:

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

e clicca sulla copertina di "Economy"

Scansiona

il qr code

per abbonarti online



### POSTA

Spedisci la cartolina  
in busta chiusa a:

Economy s.r.l.

C/O SOFIA s.r.l.

Via Ettore Bugatti, 15

20142 Milano (MI)

Oppure inviala al numero di

fax **02/84402207**

## SCEGLI COME ABBONARTI

### CARTOLINA ABBONAMENTO PROGRAMMA ABBONAMENTI 2022

#### SI, mi abbono per un anno a **Economy**

Pagherò solo **29,90 €** + 5,90 € come contributo spese di  
spedizione, per un totale di 35,80 € (IVA INCLUSA) invece di 42,00 €

#### SI, mi abbono per un anno a **Investire**

Pagherò solo **44,00 €** + 5,90 € come contributo spese di  
spedizione, per un totale di 49,90 € (IVA INCLUSA) invece di 60,00 €

#### **I MIEI DATI:** (da compilare in ogni caso)

Cognome \_\_\_\_\_ Nome \_\_\_\_\_

Data di nascita \_\_\_\_\_

Indirizzo \_\_\_\_\_ N. \_\_\_\_\_

CAP \_\_\_\_\_ Città \_\_\_\_\_ Prov \_\_\_\_\_

Tel \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

Il **PAGAMENTO** dell'abbonamento è previsto in un'unica soluzione con

1. **Bollettino postale** che ti invieremo a casa insieme alla prima copia della rivista

2. **Carta di credito** inviando i dati a [abbonamenti.economy@sofiasrl.com](mailto:abbonamenti.economy@sofiasrl.com)

3. **Bonifico bancario** IBAN IT 09 V076 0101 6000 0005 3660387 intestato a Sofia S.R.L.  
inviare copia del bonifico via email o via fax unitamente ai dati per la spedizione

INFORMATIVA SUL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI ai sensi dell'art. 13 del  
Regolamento UE 2016/679

Titolare del trattamento è Economy Group srl

I dati personali da Lei forniti verranno trattati, manualmente ed elettronicamente,  
da S.O.F.I.A. S.r.l. in qualità di Responsabile del trattamento, esclusivamente per le  
seguenti finalità:

i) gestione dell'invio del prodotto.

ii) per lo svolgimento di attività di marketing, promozionali e statistiche. In questo  
caso è richiesto il consenso espresso.

ACCONSENTO  NON ACCONSENTO

I suoi dati potranno essere comunicati a società terze (il cui elenco completo potrà  
essere richiesto a S.O.F.I.A. S.r.l.) unicamente per la gestione delle operazioni di spe-  
dizione, marketing e promozionali.

Per l'esercizio dei diritti di cui all'art. 15 del Regolamento UE, potrà inoltrare la  
richiesta alla nostra società al seguente indirizzo: S.O.F.I.A. s.r.l., via Ettore Bugatti  
15, 20142 Milano, email: [privacy@sofiasrl.com](mailto:privacy@sofiasrl.com)  
Si rimanda all'informativa completa sul link <http://privacy.sofiasrl.com>

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

## Logistica

# Un nuovo tavolo sul trasporto delle merci

### È stato siglato il nuovo accordo quadro tra Flc e Cscmp Italy Roundtablex

Contribuire alla conoscenza della mobilità delle merci in ambito internazionale, nazionale, regionale e metropolitano rappresenta l'obiettivo del nuovo accordo quadro concluso tra Flc (Freight Leaders Council) e Cscmp (Council of Supply Chain Management Professionals) Italy Roundtable, sezione italiana di una delle principali associazioni internazionali del settore logistico. Le attività previste dall'accordo daranno vita a breve a un tavolo tecnico che, dopo avere analizzato lo scenario e le principali tematiche del settore, da quelle digitali a quelle legate alla sostenibilità del trasporto

merci, punterà sull'implementazione di un sistema di formazione permanente sui servizi di mobilità delle merci e sull'introduzione efficace delle tecnologie emergenti nelle organizzazioni aziendali. In linea con le strategie delineate dal presidente Massimo Marciani per il prossimo triennio, la convenzione inaugura una serie di iniziative che Flc intende intraprendere per contribuire alla formazione delle competenze nella Logistica. «Questo accordo è il primo passo per la costruzione di un learning center Flc che sviluppi percorsi formativi strutturati per le aziende associate. Solo l'elevata specializzazione delle professionalità coinvolte», spiega Marciani, «permette alle aziende del comparto (soprattutto a quelle di piccole e medie dimensioni, che sono oltre l'80% del totale) di affrontare in modo efficace la sempre più rapida evoluzione dei processi aziendali, delle dinamiche di mercato e della normativa». «La nostra associazione», spiega Igino Colella, presidente Cscmp Italy Roundtable, «si pone come missione quella di connettere, sviluppare e formare: grazie alla collaborazione con Freight Leaders Council sarà



IGINO COLELLA



MASSIMO MARCIANI

possibile contribuire ulteriormente a offrire opportunità di crescita professionale a giovani, specialisti e manager. Il Covid ha accelerato il processo di digitalizzazione delle aziende e introdotto nuovi elementi di complessità e rischio nelle supply chain di ogni estensione e livello: solo professionisti più preparati, attenti e connessi potranno fronteggiare con successo il nuovo contesto». Fondato nel 1963, Council of Supply Chain Management Professionals conta oltre novemila soci individuali

e 80 Roundtable (sezioni locali) in tutto il mondo. La sua mission è sintetizzata nelle parole chiave: "connettere, sviluppare, formare". La Italy Roundtable è attiva dal 2025 con sede a Milano. Il Freight Leaders Council è nato a Milano nel 1991 ed è una libera associazione privata, apartitica e senza scopo di lucro tra aziende attive in ogni fase della supply chain, volta alla promozione dell'intermodalità e della logistica sostenibile. Il Flc formula pareri e indirizzi rivolti alle istituzioni, alle aziende e all'opinione pubblica.

## Sustainability

# Energia green nel deserto con le batterie "di sabbia"

### Lo consente l'innovativo sistema di stoccaggio Mgtes - Magaldi Green Thermal Energy Storage

Utilizzare l'energia del vento e del sole anche quando sole e vento non sono disponibili. Lo consente l'innovativo sistema di stoccaggio di energia pulita Mgtes - Magaldi Green Thermal Energy Storage, che sviluppa una tecnologia di accumulo basata su un letto di sabbia fluidizzato (Energy from the sand), alimentato esclusivamente da energie rinnovabili. Il sistema può essere caricato con energia elettrica e termica in eccesso



riuscendo a immagazzinarne per un intervallo compreso tra le 4 a oltre 10 ore (Long Duration Energy Storage), fino a settimane, con perdite molto limitate, per poi scaricarla quando il sole e il vento non sono disponibili. In questo modo il sistema permette di immagazzinare energia rinnovabile quando è in surplus e di rilasciare energia termica verde per i consumi industriali, bilanciando lo squilibrio esistente tra la domanda e l'offerta e contribuendo a stabilizzare la rete. Il sistema di fluidizzazione della sabbia presenta notevoli vantaggi: grandi capacità di accumulo termico (fino all'ordine dei GWh); elevata efficienza termica; tempi di risposta rapidi; nessun impatto ambientale grazie all'impiego di materiali naturali. La tecnologia ha raggiunto un'elevata maturità tecnologica e ora è in fase di costruzione avanzata il primo modulo industriale presso il sito produttivo Magaldi di Salerno.

### PARTNERSHIP TRA MAKING SCIENCE E FINTECH DISTRICT

Making Science, società internazionale di consulenza tecnologica e marketing specializzata in trasformazione digitale, annuncia una nuova partnership con Fintech District, la community internazionale di riferimento per l'ecosistema fintech in Italia. In qualità di Technical Partner, Making Science potrà collaborare con le oltre 200 fintech della community, supportando la loro crescita e il loro posizionamento di mercato. Grazie al suo approccio a 360 gradi, al team di esperti internazionale e alle sue partnership con i maggiori player del marketing tra cui Google, Meta e Amazon, il gruppo porterà alla community nuove competenze tra cui analisi e attivazione dei dati, supporto strategico al digital marketing, advertising, tecnologia e marketing automation. Fintech District agisce con l'obiettivo di creare le migliori condizioni per la crescita del settore e per agevolare la collaborazione tra tutti gli

stakeholder perché possano operare in sinergia, sviluppare progetti di open innovation, e trovare opportunità di crescita locale ed internazionale. Victor Vassallo, Managing Director di Making Science Italia, commenta: "In Making Science la tecnologia è un aspetto fondamentale per poter applicare strategie di marketing che aumentino la performance e che siano al passo con i continui cambiamenti del panorama digitale. Lo dimostro il fatto che noi stessi continuiamo a sviluppare i nostri prodotti tecnologici. Per questo siamo felici di questa nuova partnership e di poter contribuire alla crescita delle startup italiane". Clelia Tosi, Head of Partnerships and Growth presso Fintech District, aggiunge: «Uno dei nostri obiettivi principali è mettere le startup nelle migliori condizioni per crescere e scalare il mercato, per farlo selezioniamo anche partner che si distinguono sul mercato per eccellenza e capacità di innovazione. Siamo molto contenti di avere Making Science tra i questi, a supporto dello sviluppo della community».

## Strategie

# 5 consigli per non perdere i talenti

### I suggerimenti di Intoo, società leader nei servizi di sviluppo e transizione di carriera

Con un Pil previsto in crescita ancora del 4,6% nel 2022 e il 40% dei profili ricercati che risultano introvabili, le aziende sono in corsa per agganciare la ripresa. Ma come fare a fronteggiare i cambiamenti sopravvenuti con la pandemia puntando sulle risorse umane interne all'azienda? «Di employability si parla da tempo, ma oggi le aziende si trovano a rivedere il tema dell'occupabilità dei propri dipendenti per cogliere la piena ripartenza; nonostante i ritmi vorticosi e l'urgenza delle trasformazioni, se si lavora bene su questi temi, sarà più facile che



le persone seguano il management nei processi di cambiamento, perché più ingaggiate – commenta Alessandra Giordano, Employability Director di Intoo (Gi Group) - Qual è il segreto per farsi seguire davvero dalle persone? Portare il mercato in azienda, quindi, offrire più conoscenza diffusa sui trend evolutivi e agire realmente in termini di people management; nei mesi più duri della pandemia si doveva agire, ora è il momento del caring, mettendo a terra i tanti apprendimenti di questi mesi difficili». Sono cinque i punti di attenzione secondo Intoo: una comunicazione attenta che tenga

le persone sempre informate sulla strategia dell'azienda e sul mercato: un feedback costante che accolga anche i suggerimenti, le proposte e le difficoltà che le persone vedono e segnalano; molteplicità di strumenti a disposizione delle persone per formarsi e aggiornarsi anche in autonomia; reskilling puntando sulle competenze non agite; azioni per la retention delle persone, verificando periodicamente su cosa l'azienda potrebbe fornire maggiori risposte e soddisfazione, favorendo ad esempio community professionali che possano contribuire alla condivisione di esperienze e allo sviluppo delle competenze.

## B2B commerce

# Arriva lo smart match tra buyer e fornitori

### L'Autonomous Commerce di Jaggaer offre un'esperienza commerciale B2B autogestita

Jaggaer svela la sua strategia presentando l'Autonomous Commerce, un'esperienza commerciale B2B autogestita tra acquirenti, fornitori, partner e IoT (Internet of Things). «Le interruzioni nella supply chain, la scarsità dei materiali e la carenza di risorse stanno costringendo i leader aziendali, a livello globale, a ripensare i modelli commerciali tradizionali» ha dichiarato Jim Bureau, Ceo di Jaggaer. «I buyer hanno bisogno di fonti di approvvigionamento sempre più affidabili, di una selezione più ampia e di prezzi più bassi. I fornitori hanno bisogno di un

flusso continuo di suggerimenti smart-match per meglio incrociare la propria offerta con le esigenze degli acquirenti, così da espandere la propria attività e aumentare i ricavi. La rivoluzione dell'autonomous commerce, simile alla rivoluzione del commercio al consumo che l'ha preceduta, è oggi la soluzione per garantire questi vantaggi alle due parti: alla domanda e all'offerta». Negli ultimi vent'anni, il mondo degli acquisti consumer si è evoluto passando da un'esperienza di vendita al dettaglio caratterizzata da una disponibilità limitata di prodotti e dalla necessità di uno spostamento fisico, a un'esperienza di e-commerce pienamente realizzata, caratterizzata da una selezione molto più ampia, prezzi più bassi ed elevati livelli di servizio. Questa trasformazione, nota come consumer commerce revolution, è nata da marketplace online, da processi di mercato globalizzati e dall'automazione intelligente. Applicando i medesimi principi al modello di business aziendale, Jaggaer sta guidando la rivoluzione dell'Autonomous Commerce per il mondo delle imprese. «È semplice come fare

shopping online a casa, e questo è ciò che vogliamo», ha detto Stephen Mole, di Balfour Beatty, multinazionale nel settore delle infrastrutture da 11 miliardi di dollari e cliente di Jaggaer. Con oltre cinque milioni di fornitori globali all'interno dell'Enterprise Commerce Network, Jaggaer assicura ai buyer aziendali l'accesso a una vastissima scelta di fonti di procurement tagliate sulle loro esigenze specifiche. La soluzione Digital Mind di Jaggaer utilizza l'intelligenza artificiale e l'apprendimento automatico per garantire suggerimenti di abbinamento intelligente - il cosiddetto Smart Match Recommendations - che costituiscono una grande opportunità non solo per le aziende e i Cpo che vogliono ridurre i rischi, ma anche per i fornitori che desiderano aumentare i propri ricavi. Nel 2021 sono transitati attraverso l'Enterprise Commerce Network di Jaggaer beni per un valore di oltre 450 miliardi di euro. Inoltre la soluzione Digital Mind di Jaggaer esegue in modo automatizzato molti delle attività ripetitive e di back office necessari per gestire gli acquisti aziendali.

## 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. Fino a otto pagine tutte da leggere per tenersi aggiornati sui temi specifici della professione ma anche sulle problematiche economiche, normative e sociali del mondo del lavoro.

Fino alla fine di quest'anno si snoderà, sulle nostre pagine e nel nostro spazio web, un percorso di dibattito, approfondimento, analisi e consapevolezza attraverso il mondo del lavoro e la sua dinamica evoluzione. Nell'approfondimento allegato a questo numero di Economy (consultabile al QR link in fondo alla colonna), in particolare, troverete un approfondimento operativo sul Gol, il Programma nazionale per la Garanzia di occupabilità dei lavoratori, finanziato con 4,4 miliardi del Recovery plan, che punta a reinserire 3 milioni di persone nel mercato del lavoro entro il 2025, di cui il 75% donne, disoccupati di lunga durata, persone con disabilità, giovani under 30, lavoratori over 55. Non solo: parleremo anche di come cambia la busta paga in questo 2022, dell'assegno unico e delle dimissioni volontarie.

Buona lettura!

Continua a leggere





GRIMALDI GROUP

[www.grimaldi.napoli.it](http://www.grimaldi.napoli.it)

Le prime navi nel Mediterraneo con tecnologia  
Zero Emission in Port®

*Il trasporto ecosostenibile è già realtà.*





Regus – Business lounge e coworking

## SCEGLI ANCHE TU IL LEADER MONDIALE DEGLI SPAZI DI LAVORO

UNA NUOVA STRAORDINARIA OPPORTUNITÀ DI FRANCHISING IN UN SETTORE IN RAPIDA CRESCITA.

*L'81% delle aziende prevede che il lavoro da remoto sarà la nuova normalità.*

– PWC, *The Future of Remote Working*

IWG è il principale fornitore al mondo di spazi di lavoro flessibili, che mette in comunicazione milioni di professionisti accomunati dallo stesso modo di pensare e permette loro di essere più produttivi. Tra i nostri clienti figurano alcuni degli imprenditori e dei professionisti di maggior successo, mentre il 90% delle aziende Fortune 500 ha scelto di collaborare con noi.

Grazie alla nostra rete globale di spazi di lavoro e coworking, possiamo offrire soluzioni per qualsiasi esigenza aziendale, stile di lavoro e budget tramite i marchi del nostro portfolio: **Regus, Spaces, HQ e Signature.**

Poiché la richiesta di spazi di lavoro flessibili cresce a ritmi esponenziali, stiamo cercando di espandere rapidamente la nostra rete di centri tramite un programma globale di franchising. Questo ha creato un'opportunità di investimento unica in questo settore in rapida crescita, che permette ai nostri partner in franchising di ricevere vantaggi grazie alla nostra flessibilità, alle nostre piattaforme all'avanguardia e al nostro comprovato modello di business.

*Pensi di avere la motivazione, le risorse e la dedizione necessarie per contribuire alla nostra crescita nel mondo?*

Visita [franchise.iwgplc.com/economymag](https://franchise.iwgplc.com/economymag)  
o invia una e-mail a [franchise.IT@iwgplc.com](mailto:franchise.IT@iwgplc.com)



**IWG** International Workplace Group

Regus

SPACES.

HQ

Signature

## A TUTTO RETAIL (CON L’AFFILIAZIONE)

Altro che e-commerce: nello shopping cerchiamo l’approccio *human2human*, negozi con personale in grado di accompagnare e guidare l’esperienza di acquisto. Ecco perché il franchising continua a crescere

### 2022 TRA FISICO E DIGITALE IL 96% CONTINUERÀ A FARE ACQUISTI NEI NEGOZI FISICI

#### PER 1 ITALIANO SU 2...

...l’esperienza in negozio sarà insostituibile...

#### ...E SEMPRE PER 1 SU 2...

...acquistare i prodotti in un negozio che appartiene ad una catena è garanzia di trovare ciò che si desidera.

**IL 43%** ha fiducia nella qualità del prodotto scelto

Nel 2022, vorrei trovare nella mia esperienza di shopping in un negozio fisico...

→ **63%** Spazi sicuri per ridurre probabilità di contagio

→ **39%** Approccio h2h

→ **34%** Personale per accompagnare e guidare l’esperienza di acquisto

FONTE: NOMISMA PER ASSOFRANCHISING

di Marina Marinetti

**S**e immaginate un futuro in cui i negozi fisici scompariranno, sostituiti da vetrine online e assistenti virtuali, se non addirittura da boutique e centri commerciali nel metaverso, probabilmente avete visto troppi film di fantascienza. Il futuro, per lo meno quello prossimo, resterà ancora saldamente ancorato all’esperienza fisica.

«In questi interminabili mesi, ormai anni, di pandemia, abbiamo abusato di attività online, tra lavoro, riunioni, persino apericene virtuali e, certo, anche shopping. E come ogni abbuffata, la conseguenza è un’indigestione», esordisce Alberto Cogliati, il segretario generale di Assofranchising. Che non solo è un esperto in costruzione di network - si è occupato dell’avvio, dello sviluppo e

della gestione di società di franchising immobiliare tra le quali Pirelli RE Franchising, Tree Real Estate ed Engel & Völkers Italia - ma anche di mondo retail, essendo membro del consiglio direttivo di Assofranchising dal 2016. «Le persone sono evidentemente attratte dal negozio, specialmente ora. Non

è vero che la comodità è la felicità: siamo animali sociali, abbiamo bisogno di uscire, di relazionarci

coi nostri simili». Cogliati non è certo uno che parla a vanvera (e anzi ogni volta che apre bocca sembra quel che i nostri genitori e nonni definivano “un libro stampato”): sotto mano ha l’analisi che Nomisma ha realizzato in collaborazione con Assofranchising sulla propensione allo shopping e agli acquisti degli italiani e i desiderata per

**IN ITALIA IL FRANCHISING HA UN GIRO D’AFFARI CHE SUPERA I 27 MILIARDI DI EURO E CONTA 877 RETI ATTIVE DELLE QUALI L’89% NATE QUI**



120

**PROGETTO IMPRESA**  
CONSULENZA E INCENTIVI  
TRASFORMANO L’IMPRESA



122

**DIGITALMANTRA**  
WEBINAR, COME CREARE  
EMPATIA E BUSINESS IN 5 STEP



124

**BEFED FRANCHISING**  
IL GALLETTO ITALIANO  
HA PRESO IL VOLO



126

**IMPREFOCUS**  
CAPITANI D’IMPRESA,  
NUOVI EROI DEI NOSTRI TEMPI

i retail fisici per il 2022. «Ebbene: il futuro sarà omnicanale», dice.

La ricerca di Nomisma lo dice chiaro e tondo: il progressivo ritorno alla normalità porterà il 96% a continuare a fare acquisti nei negozi fisici trasversalmente a tutte le fasce d'età. Per un italiano su due, acquistare i prodotti in un negozio che appartiene ad una catena è garanzia di trovare ciò che si desidera, il 43% ha fiducia nella qualità del prodotto scelto. E, sebbene gli italiani siano connessi per oltre sei ore al giorno ad internet e quasi 33 milioni di italiani acquistano online, l'analisi che emerge dall'Osservatorio Hybrid Lifestyle sottolinea come, per un italiano su due, l'esperienza d'acquisto nel negozio fisico nel 2022 sarà insostituibile, in particolare per la fascia d'età 45-65 anni. Uno sguardo al 2022, ci dice anche il "come": «Il 63% ricercherà nell'esperienza di shopping spazi sicuri, per controllare il rischio di contagio, strizzando l'occhio anche ad ambienti e spazi più accoglienti (39%), che offrono anche l'approccio *human2human*, con il 34% degli italiani che desidera la presenza di personale in grado di accompagnare e guidare l'esperienza di acquisto», sottolinea Cogliati. «Sono questi i fattori chiave che permetteranno ai brand, ai retail e alle catene, di continuare a coinvolgere i consumatori nel post-pandemia. Non solo: i migliori marchi, quelli più conosciuti, i prodotti con il rapporto qualità prezzo migliore, le persone più preparate, cortesi, competenti li troviamo proprio nel franchising».

Un settore che in Italia conta 877 reti attive, per l'89% "autoctone", mentre l'8% è rappresentato da master di franchisor stranieri e il 3% da reti straniere che operano solo con franchisee, ma con sede legale all'estero. Un sistema che nonostante la pandemia, sembra consolidarsi sempre più all'interno del sistema imprenditoriale italiano: il giro d'affari supera i 27 miliardi di euro, con più di 51 mila punti vendita e oltre 227 mila addetti. «In più, il franchising è distribuito sul tutto il territorio nazionale, non è appannaggio solo delle grandi città», sottoli-



ALBERTO COGLIATI

nea Cogliati. Se la maggiore concentrazione di franchisor è nelle aree nord-ovest (312), infatti, il sud è la seconda area per numerosità (182), seguita dal nord-est (177) e dal centro Italia (176 franchisor). «Non solo: in termini di redditività è il sud a generare il miglior risultato, superiore agli 8,5 miliardi di euro».

In tempo di *yolo* (*you only live once*) *economy* - il boom di dimissioni volontarie, che secondo l'ultima indagine di Aidp, l'Associazione italiana direzione del personale, sta coinvolgendo il 60% delle aziende, specie nel nord Italia - e di *southworking*, dunque di ricerca di una nuova dimensione di vita e di autoimpiego, il franchising diventa una

**LA GDO RAPPRESENTA SOLO IL 3% DEL NUMERO DI RETI IN FRANCHISING MA INCIDE SUL FATTURATO DEL SETTORE PER IL 33,9%**

strada maestra: «Sperimentando lo *smartworking*, siamo tornati nei nostri luoghi di origine, oppure ci siamo rifugiati nelle località di villeggiatura, riscoprendo una dimensione di vita più a misura d'uomo, che senza nulla togliere alla produttività ha posto l'accento sul benessere e sulla qualità della nostra esistenza», commenta Cogliati. «Se una volta il mercato premiava i migliori, oggi premia chi si distingue. E il franchising è proprio questo: consente di intraprende-

re un percorso che asseconda le proprie passioni, aprendo un'attività nella località che più si ama, facendola crescere, creando occupazione. Il sistema Paese riparte con le Pmi e le loro assunzioni e il franchising fa proprio questo».

A proposito di passioni, ce n'è per tutti i gusti: nel comparto, l'abbigliamento conta per il 20,5%, il settore dei servizi - incluso l'immobiliare - costituisce il 26,5% del totale delle insegne in Italia, il commercio specializzato rappresenta una quota del 12,8% nella suddivisione merceologica dei franchisor, mentre la ristorazione è il terzo settore nella suddivisione merceologica dei franchisor (16,4%). Poi c'è il beauty, che pesa per il 10,8% del totale dei settori, la casa, che contribuisce nella misura del 5,1% nella suddivisione merceologica, e la Gdo, che come numero di reti in franchising rappresenta solo il 3,9%, ma è il settore che maggiormente incide sul fatturato totale (33,9%), per oltre 9 miliardi di euro. «Il franchising permette di seguire le proprie passioni: se uno ama i libri non aprirà una paninoteca, e viceversa. E poi il franchising è capillare», sottolinea il segretario generale di Assofranchising Alberto Cogliati: «è presente in ogni settore e inserito in ogni territorio. Nel mondo del franchising una rete che performa è per sua natura capillare».

L'importanza del marchio è fondamentale nel mondo del retail: «Quando facciamo shopping, consapevolmente o meno, cerchiamo sempre i brand più reputazionali, quelli che ci garantiscono non solo il prodotto, ma anche il personale, i servizi», spiega Cogliati. «È questa la completezza virtuosa garantita dal franchising, che si fonda sulla formazione, sull'adozione di un metodo da seguire pedissequamente, su un modo di rapportarsi col cliente e di comunicare. Oggi, specialmente dopo il Covid, il consumatore è più esigente e cerca proprio questi elementi di professionalità, servizio e prodotto. Per questo il marchio è sicuramente l'asset più importante dell'azienda».

# LA FINTECH DEL “BUY NOW PAY LATER”

La startup Scalapay ha innovato fortemente questa formula di pagamento ottenendo la fiducia di migliaia di brand e utenti, con finanziamenti pari a 700 milioni di dollari e un importante piano di espansione all'estero

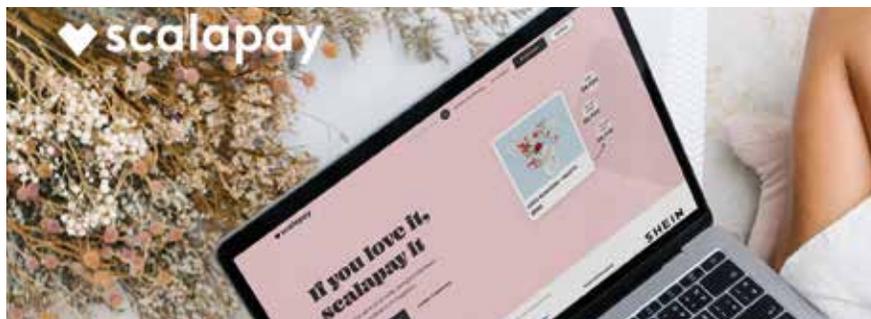
di Vincenzo Petraglia

**O**ttomila brand partner e un assalto al mercato italiano e internazionale da manuale. Scalapay è stata la prima fintech italiana a lanciare la formula di pagamento *buy now, pay later*, dando la possibilità di dilazionare l'acquisto in tre soluzioni, senza interessi per il cliente finale, per acquisti sia online che in-store, e in poco più di due anni ha costruito una posizione di leadership nel mercato italiano, dove è presente in cinquemila negozi fisici e negli e-store di più di tremila marchi, con un rapido piano di espansione anche all'estero. Fondata nel 2019 da Simone Mancini e Johnny Mitresvki, cui si sono aggiunti nelle fasi iniziali Raffaele Terrone, Daniele Tessari e Mirco Mattevi, è infatti oggi tra i metodi di pagamento più utilizzati in Europa meridionale e, per quanto riguarda la soddisfazione del cliente, la prima soluzione di pagamento della classifica Trustpilot, la community online di recensioni che consente ad aziende e consumatori di entrare in contatto attraverso i feedback dei clienti sulle proprie esperienze di acquisto o di servizio.

Un servizio che ha evidentemente intercettato un bisogno insito nel mercato, visto che la startup italiana con sede a Milano è già presente anche in Francia, Germania, Spagna, Portogallo, Finlandia, Belgio, Olanda e Austria, con l'obiettivo di coprire entro l'anno anche tutto il resto dell'Europa.

«Siamo orgogliosi dei risultati che stiamo ottenendo a livello digitale, sia in Italia che in Europa», sottolinea Simone Mancini, amministratore delegato della società. «La nostra visione del *buy now, pay later* è quella di offrire alle persone una customer experience adeguata al proprio stile di vita e rientra nell'obiettivo di associare il nostro metodo di pagamento, sostenibile e vicino alle generazioni più giovani, ad aziende che condividano la nostra stessa passione».

Un approccio che sempre più rappresenta uno strumento di marketing per i *merchant* per pro-



muovere i loro prodotti (il dilazionamento del pagamento in tre soluzioni – la prima al momento dell'acquisto e la seconda e la terza a distanza di un mese l'una dall'altra – è totalmente gratuito per il cliente finale ed è finanziato da una commissione applicata ai retailer, cui viene pagato immediatamente l'importo). I numeri d'altronde parlano chiaro: i retailer che hanno introdotto il servizio Scalapay hanno visto aumentare del 48% il valore dello scontrino medio. Non solo: +11% delle conversioni al check-out; nell'arco di tre mesi, il 65% degli utenti della piattaforma ritorna in negozio o sul sito di e-commerce dove ha acquistato utilizzando Scalapay; un milione di

visite al mese generate da Scalapay per i siti partner, che si concentrano soprattutto nell'ambito degli acquisti piacevoli, ossia moda uomo, donna, bambino, accessori, sport, cosmetica, elettronica, viaggi e intrattenimento. «Crediamo fortemente nel settore moda e nell'importanza del made in Italy e siamo felici di ampliare in maniera costante il portfolio di *merchant* affiliati che, scegliendo Scalapay come soluzione di pagamento, pongono fiducia in noi e nella potenza del digitale». Non è un caso dunque che collabori con oltre tremila marchi italiani e internazionali, tra cui Moschino, Alberta Ferretti, Msgm, Luisa Spagnoli, Decathlon, Intimissimi, Calzedonia e VeraLab. In due anni Scalapay ha raccolto finanziamenti per 700 milioni di dollari grazie a partner e investitori istituzionali come Tiger Global, Baleen Capital, Woodson Capital, Fasanara Capital e Ithaca Investments. L'ultimo round di finanziamento (febbraio 2022) ha raccolto 497 milioni di dollari di equity funding nell'ambito della tornata di investimenti Series B. In questa logica di costante crescita la startup è alla continua ricerca di nuovi talenti ed entro il 2022 mira, infatti, a raddoppiare il numero dei suoi dipendenti, che attualmente sono duecento. L'orgoglio di essere italiani passa anche attraverso storie di successo come queste.



SIMONE MANCINI, AMMINISTRATORE DELEGATO DI SCALAPAY

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



## Consulenza e incentivi trasformano l'impresa

**Un conto è aprire una pratica, un altro realizzare un progetto: ecco come Progetto Impresa accompagna le aziende nella trasformazione digitale rivedendo il loro modello di business**

*di Riccardo Venturi*

**A**ccompagnare la trasformazione digitale delle aziende, individuando le tecnologie più efficaci per abilitarla e le misure di finanziamento più utili per sostenerla. È la mission di Progetto Impresa, che è diventata player di riferimento per un numero crescente di aziende, triplicando il fatturato in tre anni. «Innanzitutto rivediamo il modello di business» spiega il direttore di Progetto Impresa Sebastiano Gadaleta, «definiamo insieme alle aziende le possibili implementazioni attraverso il miglioramento delle tecnologie, quindi raccogliamo i fondi necessari per il piano di investimenti. Le accompagniamo fino alla selezione del mix di aiuti più efficace, perché facciamo finanza a 360 gradi, coprendo gli aspetti di innovazione e quelli di internazionalizzazione».

Gadaleta tiene a distinguere il ruolo di Proget-

to Impresa da quello della miriade di società di consulenza finanziaria nate attorno al Pnrr. «Noi non facciamo una pratica, ma realizziamo un progetto: una cosa ben diversa» puntualizza il dg, «anche prendendocene la responsabilità condivisa con l'imprenditore. Costruiamo un progetto, identifichiamo le tecnologie e solo

**SPESSE LE AZIENDE IGNORANO  
COME APPLICARE TECNOLOGIE  
ABILITANTI COME L'INTELLIGENZA  
ARTIFICIALE NEI LORO PROCESSI**

allora ci inseriamo in una misura di finanziamento. Spesso le aziende, soprattutto quelle piccole, ai consulenti di finanza agevolata dicono: devo fare questo investimento. Non ragionano quasi mai su come poter migliorare i processi o i vantaggi competitivi, e sul come avere agevolazioni su questo. Noi li portiamo a

lavorare sul processo oltre che sull'investimento, per cercare un vantaggio competitivo completo che impatti anche sull'operatività quotidiana, utilizzando i nostri partner tecnologici». Proprio l'aspetto tecnologico è il cardine della trasformazione aziendale. «Spesso le aziende non sanno nemmeno che esistono determinate tecnologie che possono abilitare la digital transformation» rimarca Gadaleta. «Per esempio, stiamo lavorando su molti progetti di intelligenza artificiale applicata ai progetti aziendali, con il supporto dei nostri partner. Spesso incontriamo imprese che fanno ancora le operazioni di data entry in modalità manuale, ma l'adozione dell'intelligenza artificiale può aiutare moltissimo». Ecco un esempio concreto. «Abbiamo realizzato un progetto di innovazione per tre aziende in cordata: una sdogana le merci e due si occupano di logistica» spiega il dg di Progetto Impresa. «I piani di lavoro venivano sviluppati ancora manualmente e i flussi informativi gestiti in maniera cartacea. Si sapeva cosa veniva sdoganato e in base a quello si faceva la pianificazione del lavoro per il giorno dopo».

L'intelligenza artificiale è in grado di semplificare le operazioni. «Oggi abbiamo creato con un nostro partner tecnologico un nuovo processo. Una volta ricevuti, i documenti di sdoganamento vengono scansionati e letti in maniera ottica. Un robot software legge le informazioni essenziali e le trasforma in informazioni digitali: viene realizzato così tutto il piano di trasporti che si deve effettuare nei giorni a venire». Il progetto è stato sviluppato sia attraverso un percorso di formazione 4.0, che con progetti di ricerca e sviluppo dedicati. «Abbiamo raccolto fondi con un finanziamento al 70% a fondo perduto anticipato, ma soprattutto realizzato un vero vantaggio competitivo» mette in evidenza Gadaleta. «Quando facciamo questi progetti, con il preventivo si arriva sempre alla definizione del Roi (il ritorno dagli investimenti, ndr) anche in

termini di risparmio sia di errori che di utilizzo di dipendenti».

L'altra specializzazione di Progetto Impresa è proprio l'individuazione delle misure di finanziamento più efficaci per sostenere ogni progetto e la relativa dotazione tecnologica.

«Siamo strutturati con project manager dedicati per ciascuna misura» sottolinea il dg, «che riescono a fare un accompagnamento costante fino alla rendicontazione del progetto, completo anche in termini di assistenza agli utenti delle attività che cambiano». Le misure di finanziamento possono essere diverse. «Una delle principali fonti su cui lavoriamo è la Transizione 4.0, che include formazione, r&s, innovazione, e fornisce un massimo del 50% di contributo rispetto al costo» rimarca Gadaleta, «la cumuliamo con altre possibilità di credito, anche da bandi regionali, con il credito d'imposta per il Mezzogiorno. Dopo il varo del Pnrr abbiamo sviluppato diversi progetti anche con Sace - Simest, le cui linee principali sono lo sviluppo dell'e-commerce, quello delle fiere, la transizione digitale e l'economia ecologica». Gadaleta ha pubblicato l'anno scorso il volume Innova senza errori, un manuale operativo per gestire con successo l'innovazione. Ne ha in scrittura un altro dedicato al ruolo della formazione nei processi di innovazione, che dovrebbe uscire a fine anno. «Come spiegherò nel libro, la formazione è sempre più necessaria

in fase sia preventiva che successiva rispetto all'innovazione tecnologica all'interno dell'azienda o ai progetti di internazionalizzazione» precisa l'autore.

Progetto Impresa lavora con aziende di tutte le dimensioni, prevalentemente Pmi. «In genere sono società che non hanno un reparto di

**SU CIASCUNA MISURA AGEVOLATIVA  
PROGETTO IMPRESA STRUTTURA  
LA PROPRIA AZIONE CON  
UN PROJECT MANAGER DEDICATO**

finance già strutturato, quindi noi li accompagniamo nelle scelte decisionali di natura finanziaria, ordinaria e accelerata» rileva il dg. «Le grandi aziende, quelle da 400 - 500 dipendenti, hanno già chi gli struttura il business plan sulla base del piano strategico che hanno identificato. Per questo quando lavoriamo con loro facciamo un'attività di consulting sulle agevolazioni. Con le più piccole invece diventiamo consulenti direzionali».

Un ruolo di importanza crescente è quello del commercio elettronico. «La maggior parte dei progetti Sace - Simest che abbiamo realizzato riguarda l'e-commerce» nota Gadaleta, «un po' per i requisiti d'accesso: sono sufficienti due anni di anzianità aziendale, mentre per esempio per la transizione digitale, per la quale è previsto un contributo del 40% a fondo perduto e del 60% a tasso zero, è richiesto di

avere già una quota del fatturato verso l'estero, minimo del 10%. Ma anche perché il mondo si sta digitalizzando, e si sta andando sempre più verso il commercio elettronico: quindi giustamente la misura è richiesta dalle aziende, che vogliono attrezzarsi. Quanto alle fiere, fin qui sono state spesso rimandate a causa del covid, innestando delle difficoltà».

Il Pnrr inizia a dispiegare i suoi effetti: per esempio il piano transizione 4.0 è stato coperto da fondi di bilancio Pnrr; così come le misure di Sace - Simest. Ma ci sono anche molte altre fonti utili e attive, e ridurre tutto alle misure legate al Piano nazionale di ripresa e resilienza a volte nasconde improvvisazione e quindi scarsa affidabilità. «Per esempio il mondo del turismo che sta partendo ora ha il superbonus dell'80%, e i relativi contributi legati alle esigenze energetiche e alla digitalizzazione, con circa 100 milioni già stanziati» continua il dg di Progetto Impresa. «Voglio mettere in guardia le aziende, specie quelle piccole, dalle molte pubblicità di nuovi consulenti. È meglio affidarsi a chi come noi lavora dal 2010 su queste tematiche, ed è competente e operativo su diverse fonti di finanziamento, piuttosto che a soggetti nati il giorno prima millantando procedure assicurate sul Pnrr».

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

Il direttore generale di Progetto Impresa  
Sebastiano Gadaleta (al centro) con il suo team



# Webinar, come creare empatia e business in 5 step

Ce lo spiegano Simone Giordano Macchi e Matteo Fumagalli, fondatori di Digitalmantra, società di consulenza specializzata nello sviluppo e implementazione di strategie di marketing digitali e comunicazione

di Vittorio Petrone



**N**egli ultimi due anni l'emergenza sanitaria ci ha letteralmente immersi in una nuova grande realtà digitale, senza neanche chiederci un parere a riguardo. Giorno dopo giorno, una call dopo l'altra, stiamo inconsciamente traslocando nel Metaverso, sfrattati da una realtà fatta di persone in carne ed ossa: tutta, o quasi, la nostra attività lavorativa si svolge ormai al computer e le videochiamate, i corsi online, i webinar, sono diventati il nostro pane quotidiano. Se in piena pandemia gli eventi online servivano soprattutto per restare connessi con i propri pubblici di riferimento, oggi in realtà possono rappresentare anche un importante strumento di business soprattutto in chiave *lead generation*.

Come farlo ce lo spiegano Simone Giordano Macchi e Matteo Fumagalli, fondatori di Digitalmantra, società di consulenza specializzata nello sviluppo e implementazione di strategie di marketing digitali e comunicazione.

«Ci sono due aspetti che vanno considerati», spiega Macchi. «Il primo riguarda la conoscenza degli stru-

menti di comunicazione e marketing digitale unita all'uso della tecnologia, quindi software per la gestione di videoconferenze, webinar ed eventi online, webcam, eccetera. Il secondo aspetto riguarda invece la comprensione di un fattore spesso sottovalutato: il linguaggio del corpo. Le tecniche di public speaking,

infatti, sono ormai essenziali per riuscire a comunicare in maniera chiara ed efficace».

## Colmare il gap "tecnologico" il primo passo verso il successo

«Quando citiamo la parola webinar tutti si soffermano in primis sulle apparenti barriere tecnologiche all'ingresso, perdendo di vista che sul web, soprattutto in diretta, è il racconto a fare la differenza», sottolinea Fumagalli. «Per questo il webinar non nasce e non si esaurisce mai con la performance in live streaming, lo storytelling inizia molto prima e prosegue anche a riflettori spenti».

È necessario progettare l'evento online con anticipo attraverso azioni di sponsorizzazione: è indispensabile "radunare le masse" e creare *hype* perché abbia successo. È possibile farlo utilizzando molteplici canali e strumenti: advertising online, e-mail marketing, funnel marketing, strategie di comunicazione sui social e così via. Inoltre, non dimentichiamo che il webinar, se attentamente integrato nell'ecosistema digitale, è uno strumento importantissimo in grado di trasformare i prospect in clienti disposti ad acquistare. Ecco perché è fondamentale che lo storytelling contempra sempre anche uno speech di vendita conclusivo, fondamentale per comunicare urgenza ed esclusività. Infine, la forza di quest'ultimo dipenderà anche dalle azioni, più o meno automatizzate, che verranno attivate in seguito alla diretta, per mantenere alto l'interesse dei partecipanti nel tempo.

Fino a questo punto ci siamo soffermati sugli aspetti tecnici e sui singoli tasselli indispen-

sabili per organizzare un webinar. Una volta premuto sul tasto Rec è, però, la performance a giocare un ruolo

decisivo nel garantirne il successo. «È davvero importante "bucare lo schermo", arrivare al cuore dei partecipanti, emozionarli e rendere questo evento indimenticabile», spiega Macchi. «È proprio nella gestione del *setting* però che ci si imbatte in quello che per molti rappresenta un ostacolo concreto. Una ricerca del National

**GLI EVENTI ONLINE POSSONO RAPPRESENTARE UN IMPORTANTE STRUMENTO DI BUSINESS. SPECIE IN CHIAVE LEAD GENERATION**

Institute of Mental Health, negli Stati Uniti, ha infatti dimostrato che il 73% della popolazione ha paura di parlare in pubblico. La trasformazione digitale degli ultimi anni impone, quindi, un approfondimento sulla questione».

Gli eventi online celano dunque, spiegano i due esperti, una prima grande insidia, ma oltre alla paura (caratteristica riconducibile sia alla comunicazione online che a quella dal vivo), si aggiunge in questo caso anche la mancanza del gioco di sguardi tra speaker e partecipanti. Nei momenti maggiormente emotivi di un intervento, bisogna concentrare l'attenzione sulla camera, solo così gli ascoltatori e i relatori saranno in grado di sintonizzarsi sulla stessa frequenza emotiva dello speaker.

### Ecco come bucare lo schermo

Anche il timing è decisivo. Se non si è gli unici relatori presenti, bisogna essere tanto concentrati e focalizzati nell'ascolto quanto lo si è nel parlato, altrimenti il rischio è quello di creare una sinfonia dissonante. A causa della latenza derivante dalla tecnologia, negli eventi online si tende spesso ad accavallarsi l'un l'altro, per poi lasciar spazio a silenzi imbarazzanti. Risultato? Confusione, una melodia stonata e fastidiosa.

È fondamentale, quindi, adattare lo storytelling ai nuovi ritmi del digitale, allontanandoci dal modello televisivo a cui siamo tanto abituati, dove si parla, è proprio il caso di dirlo, tutti insieme appassionatamente.

Spesso commettiamo l'errore, spiegano i due esperti, di concentrarci solo ed esclusivamente sulle parole del nostro interlocutore, senza però considerare la miriade di informazioni provenienti dal suo modo di parlare, di muoversi, di gestire la voce e le sue pause. Per bucare lo schermo, dunque, non dobbiamo perfezionare unicamente il contenuto del nostro racconto.

### I 5 mantra della comunicazione digitale

La comunicazione è un mondo, un'arte, una scienza e, come tale, dobbiamo conoscerne tutti gli elementi essenziali. «Per questo motivo», sottolinea Fumagalli, «ispirandoci proprio a



SIMONE GIORDANO MACCHI (A SINISTRA) E MATTEO FUMAGALLI, FOUNDER DIGITALMANTRA

ricerche scientifiche sviluppate sull'argomento, abbiamo sintetizzato cinque mantra della comunicazione digitale».

Primo elemento, che è anche il più discusso: il volto. Con una espressione del viso siamo in grado di provocare delle reazioni in chi ci sta osservando, influenzando persino il suo stato emotivo. Per questo le parole che scegliamo di pronunciare devono trovare la giusta corrispondenza nelle espressioni davanti alla webcam. Secondo mantra, quello del linguaggio del corpo, che si compone di svariati gesti e non solo. Anche la gestualità (e dunque non solo le

**È FONDAMENTALE ADATTARE  
LO STORYTELLING AI NUOVI RITMI  
DEL DIGITALE ALLONTANANDOSI  
DAL CLASSICO MODELLO TELEVISIVO**

espressioni) deve essere coerente con quanto stiamo comunicando. Per un italiano, prestare attenzione ai gesti è un po' come prestare attenzione all'atto respiratorio: assumere il controllo su questi "automatismi" insiti nel nostro Dna non è semplice e occorre un esercizio costante.

Al terzo posto si posiziona la voce, la nostra "impronta digitale sonora", unica e insostituibile. Bisogna considerarne soprattutto la variazione, creare alternanze, rallentando sulle parole chiave, enfatizzarle aumentando il volu-

me e rendendo chiaro ed evidente il peso specifico di un concetto.

Dalla voce passiamo poi al contenuto e allo stile, ovvero ciò che comunichiamo, attraverso la scelta delle nostre parole intervallate da pause. Una base teorica solida rispetto al tema che stiamo trattando, evitando balbettamenti o ripetizioni: è il primo mattone sul quale edificare la nostra casa. L'improvvisazione è un'arte, improvvisa solo chi ha raggiunto un livello eccelso nella tecnica di base ed è maestro nella teoria. Ultimo mantra della comunicazione, ma non per importanza, riguarda le reazioni "autonome" o involontarie del nostro corpo più o meno evidenti (aumento della frequenza cardiaca, rossore sul viso o tinte cerulee improvvise, respirazione irregolare e così via). «Il consiglio spassionato in questo caso è uno solo: accogliere con coraggio le emozioni e sfruttarle a proprio vantaggio», conclude Macchi. «Cercare di mascherarle aumenta ulteriormente la distanza tra chi parla e l'audience a cui si rivolge. Siamo esseri umani in fondo e abbiamo bisogno di provare emozioni e di condividere empaticamente anche quelle degli altri».

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



## IL GALLETTO ITALIANO HA PRESO IL VOLO

**Ambiente friendly e qualità del cibo, tutto made in Italy, le leve con cui la catena di locali Befed, che ha come piatto forte galletto cotto alla brace e birra artigianale, cresce puntando anche all'estero**

di Vincenzo Petraglia

**I**n un panorama del food & beverage sempre più eterogeneo e affollato non è sempre facile emergere e soprattutto resistere ai colpi della concorrenza, a maggior ragione in un periodaccio come quello che il comparto ristorazione ha dovuto affrontare a causa della pandemia.

La catena interamente italiana Befed Franchising, nata ad Aviano nel 1996, sta seguendo tenacemente un percorso in controtendenza con un forte sviluppo negli ultimi anni e importanti prospettive di crescita. Anche all'estero.

«Il principale punto di forza del marchio», spiega Gianpietro D'Adda, presidente e amministratore delegato della società, «è sicuramente la qualità dei prodotti offerti, in particolare del nostro galletto cotto alla brace, a marchio Vallespluga, azienda con la quale collaboriamo da sempre e che realizza per noi un prodotto unico ed esclusivo.

Anche la nostra birra artigianale è interamente prodotta in Italia, dal nostro storico birrifico. Inoltre, Befed è un'azienda giovane e dinamica, un brand adatto veramente a tutti. Il target della nostra clientela, molto fidelizzata, è la famiglia nell'accezione più bella e ampia del termine, tanto che siamo soliti dire che il cliente Befed ha una età compresa tra 0 e 99 anni!».

L'attenzione nella scelta delle materie prime e dei prodotti è sicuramente uno dei tratti distintivi di Befed, la cui brand identity si incarna proprio sulla ricerca, attraverso la cura per la filiera dei prodotti proposti in menù, dello spirito di accoglienza e del calore dei propri locali, un percorso diversificato e più genuino rispetto a quello intrapreso da molte



altre catene di successo.

L'artigianalità e l'informalità della propria offerta sono componenti essenziali di questo brand che per il 2022 ha in cantiere numerose nuove aperture continuando il trend di crescita costante che ha caratterizzato gli ultimi anni.

Le difficoltà legate al Covid ovviamente si sono fatte sentire, rallentando un processo di crescita che ha comunque retto l'impatto della pandemia sul comparto ristorazione, ma in azienda vige l'ottimismo. «Rispetto al 2020», analizza D'Adda, «c'è stata una lenta ma costante ripresa e possiamo oggi affermare di essere tornati ai volumi del 2019. Le varie misure contenitive adottate per l'emergenza Covid che hanno caratterizzato tutto il 2021 hanno inciso molto sulla crescita del settore ristora-

zione, ma le prospettive per noi rimangono molto buone e continueremo il nostro piano di espansione».

Oggi Befed Franchising conta 36 locali, so-

**PER IL 2022 BEFED FRANCHISING HA IN CANTIERE NUMEROSE NUOVE APERTURE CONTINUANDO IL TREND POSITIVO DEGLI ULTIMI ANNI**



GIANPIETRO D'ADDA, PRESIDENTE E AD BEFED

prattutto nel Nord Italia, ma anche a Roma e in Francia, e seguono due format. La formula Easy, adottata soprattutto nei centri commerciali o in spazi che hanno una metratura più ridotta, di circa 200 metri quadri, e il cui business si suddivide abbastanza equamente tra pranzo e cena, con un numero di dipendenti che varia da 5 a 7 persone.

La formula The Original invece è usata solitamente in locali con una metratura più importante, oltre i 400 metri, con un numero di dipendenti fra 10 e 17. The Original sono pensati per far vivere un'esperienza che si allarga al dopocena.

Befed, d'altronde, nasce proponendo il suo famoso Galletto accoppiato alla birra artigianale, di cui è produttore da circa vent'anni con una gamma in costante crescita (birra artigianale in fusto e in bottiglia).

La catena ha creato ricette che traggono ispirazione dalle birre belghe, come la Blanche, e da quelle inglesi, come la Biscuit English e la Bitter (in fase di sperimentazione), fino all'aromatizzata al miele e alla birra senza glutine in bottiglia da 33cl.

Il consumo prevalente è quello alla spina, tuttavia viene offerta la possibilità di gustare le birre artigianali anche a casa, sia in bottiglia da 33cl, sia con i bottiglioni da uno, due o tre

litri ricaricabili».

Un'altra importante leva di business è il rapporto, molto friendly e duraturo, che si riesce a instaurare nei locali con la clientela.

D'altronde Befed è la realizzazione del sogno di quattro soci e amici (Befed sta per Bruno, Elio, Franco e Daniele) che hanno immaginato un luogo nel quale si potesse stare bene e sentirsi completamente a proprio agio.

Nei locali ci sono poche regole, non ci sono posate per esempio, perché il galletto va mangiato rigorosamente con le mani.

Tutto si svolge, dunque, in modo molto *easy*, perché l'obiettivo è quello di offrire un'esperienza informale, ideale quindi per giovani, famiglie e gruppi di amici, all'insegna della spensieratezza e del completo relax, e ovviamente della ricerca e dell'innovazione legata al cibo di qualità e al mangiare bene.

«Alla base», sottolinea D'Adda, «c'è sempre il desiderio di rinnovare e innovare, tenendo in considerazione le nuove abitudini che la pandemia ha portato; per quanto riguarda la ristorazione, per esempio, si è avuto un aumento della richiesta dei servizi di delivery e take away e Befed ha deciso così di ampliare i suoi prodotti birrari, investendo in nuovi formati di birra in bottiglia da asporto».

**NEI LOCALI CI SONO POCHE REGOLE PER GARANTIRE IL MASSIMO DEL RELAX E DEL DIVERTIMENTO AI CLIENTI: NON CI SONO, PER ESEMPIO, LE POSATE**



D'altronde se non si è in grado di innovare non si va da nessuna parte, oggi più che mai.

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

“

**L'ATTENZIONE NELLA SCELTA DEI PRODOTTI E DELLE MATERIE PRIME PER NOI È FONDAMENTALE**



## CAPITANI D'IMPRESA, NUOVI EROI DEI NOSTRI TEMPI

Spesso descritti come sfruttatori, evasori, farabutti che pensano solo ai propri interessi, gli imprenditori, quelli veri, sono molto altro. Come mostra l'interessante libro "Tu sei un eroe" di Francesco Cardone

di Vincenzo Petraglia



**MOLTE VOLTE  
GLI IMPRENDITORI  
SI TROVANO SOLI  
DINANZI A PROBLEMI  
E DECISIONI  
DA PRENDERE**

**SUGLI IMPRENDITORI SI È DETTO E SCRITTO DI TUTTO. NEL BENE E NEL MALE. SPESSO ADDITATI DI ESSERE SFRUTTATORI DEI DIPENDENTI, EVASORI, UOMINI SENZA SCRUPOLI.**

Certo, ce ne sono, questo è indubbio, ma qual è l'essenza del vero imprenditore, quello che si dedica alla sua impresa e alle sue persone nel modo migliore possibile? E come si può diventare imprenditori, e prima ancora, uomini vincenti e circondarsi di collaboratori validi che possano aiutare a portare avanti il proprio progetto d'impresa? Di questo e di molto altro, insieme a una serie di consigli e strumenti pratici per fare un'analisi di se stessi e della propria azienda e del proprio team, parla "Tu sei un eroe. Mindset, leadership, motivazione, gratitudine: i fondamentali di un'impresa destinata a diventare leggenda" (Ed. Libri d'impresa, 254 pagine, 22 euro). Un libro molto interessante che riscopre, anche nella sua funzione sociale,

a maggior ragione in un periodo difficile come quello che stiamo vivendo a causa della pandemia, la figura dell'imprenditore, che oggi più che mai merita, come si spiega nel libro, l'appellativo di eroe. Perché, resistendo alle difficoltà, gli imprenditori si stanno rivelando i veri eroi del nostro tempo, tutelando le proprie famiglie e quelle dei propri dipendenti. A scriverlo uno che di impresa se ne intende: Francesco Cardone, commercialista e consulente aziendale che ha rivoluzionato la sua attività professionale dando vita a Imprefocus, una società di consulenza specializzata nella crescita della redditività aziendale e nella tutela del patrimonio.

Un professionista "divergente", come gli piace definirsi, che negli anni ha compreso come il ruolo del commercialista dovesse evolversi, passando dalla semplice contabilità a una consulenza strategica per la crescita dell'impresa, già autore del best seller "Impresa vincente",

che ha venduto ben diecimila copie. Il libro, appena uscito, oltre che in libreria, su Amazon sulla pagina Facebook di Imprefocus, si può richiedere anche in edicola in abbinamento a Economy di aprile nelle città di Roma, Milano e Napoli.

### Perché questo libro e perché questo titolo?

Io e i miei collaboratori siamo partiti da un concetto: spesso gli imprenditori sono descritti come sfruttatori dei dipendenti, evasori, farabutti che mettono al centro i propri interessi, soprattutto da media e leoni da tastiera. Chi parla così non sa cosa significa rinunciare alle sicurezze di un posto fisso e di una vita "normale" per inseguire un sogno, investire tutto quello che noi imprenditori abbiamo (tempo, denaro, energie, anima) in qualcosa in cui, almeno all'inizio, sembriamo credere solo noi. Non sa quanto nobile possa essere il difficile mestiere

dell'imprenditore, non ha idea del senso di responsabilità e dell'angoscia che si prova all'idea che se crolliamo noi crolla l'impresa, e con essa anche tutte le persone che ne fanno parte e le loro famiglie. In trent'anni di carriera ho conosciuto e aiutato tanti imprenditori, e in loro ho sempre visto degli eroi. Con questo libro ho voluto parlare proprio a loro, che spesso si trovano da soli di fronte a problemi e decisioni da prendere.

### A maggior ragione in questi ultimi due anni così difficili di pandemia...

Certo, gli imprenditori che hanno continuato la loro attività in questo periodo sono i nuovi eroi del nostro tempo, perché così facendo hanno tutelato le proprie famiglie e quelle dei propri dipendenti. Quando il mondo si è fermato davanti alla minaccia della pandemia, quando le strade, le fabbriche e le aziende erano vuote ma le persone dovevano continuare ad andare avanti, ho visto molti di loro trasformarsi da eroi a supereroi. Ho visto imprenditori prendersi carico dei loro dipendenti quando il lockdown gli ha bloccato la produzione, preoccuparsi della sicurezza di tutti, prima che del fatturato. Li ho visti sfruttare i momenti di fermo per analizzare, formarsi, studiare nuove strategie e reagire, restare mentre tutti fuggivano. Un eroe è esattamente questo: è colui che, quando le cose vanno male, rimane a difendere tutto ciò che ha costruito con lacrime, sudore e sangue. Per questo ho voluto dedicare questo libro agli imprenditori, a quello che sono e possono essere, perché la vita è un viaggio durante il quale si vince, si cade, ci si rialza e, con le fragilità che ognuno di noi può avere, si conti-

"Tu sei un eroe" (Ed. Libri d'impresa, 254 pagine, 22 euro) di Francesco Cardone è acquistabile in libreria, su Amazon e sulla pagina Facebook di Imprefocus e si può richiedere anche in edicola in abbinamento a Economy di aprile nelle città di Roma, Milano e Napoli



nua a imparare. Se si ha il giusto atteggiamento mentale per farlo.

### Un'attitudine quanto mai importante in un periodo di forte cambiamento come quello attuale.

Sì, perché il mondo è cambiato e gli imprenditori devono capire che non si può più fare impresa come in passa-

to, come facevano i nostri padri o i nostri nonni. Spesso ci si innamora della propria azienda, dei propri prodotti, di quanto si è realizzato, che per carità merita sempre la nostra gratitudine, ma così si rimane proiettati nel passato più che nel presente e nel futuro. Oggi come non mai c'è bisogno di flessibilità, perché le persone e il contesto sono cambiati e c'è la necessità di forte capacità di adattamento e di strategie diverse. La flessibilità e il cambiamento sono fondamentali per le imprese che vogliono restare competitive ed è importante confrontarsi, far sentire agli imprenditori che non sono soli e che insieme si possono fare cose migliori. Non sempre è facile perché nei momenti di difficoltà, di fronte alle tante responsabilità che si hanno e quando non si riesce a trovare la quadra dei propri numeri aziendali, si rischia inevitabilmente di sentirsi soli.

### Qual è la soluzione?

Bisogna lavorare su se stessi, sul proprio ruolo di leader, capendo appunto che non si è soli. Tutto parte da uno switch, da un cambiamento interiore attraverso cui tutti i grandi eroi, da che mondo è mondo, sono passati almeno una volta. Il compito di un leader è innanzitutto far crescere il proprio team, diventare un punto di riferimento per i propri collaboratori, perché tramite le persone che lo circondano si possono raggiungere e

fare cose straordinarie. Essere un imprenditore eroe ai giorni nostri significa usare tutte le armi a propria disposizione non solo per resistere alle difficoltà, ma per cavalcarle domarle e trasformarle in vantaggi competitivi. Quello che stiamo vivendo è un periodo che nasconde in-

finite opportunità, che si possono cogliere con il giusto *mindset*, con la serenità e la sicurezza che possiede solo chi sa esattamente dove andare e come arrivarci.

### Nel 2018 ha scritto un altro libro, "Impresa vincente". Come si realizza un'impresa vincente?

Esistono tre pilastri imprescindibili per rendere le aziende vincenti e di conseguenza anche la vita delle persone migliora: educa, cioè impegnarsi sulla formazione continua; cresci, vale a dire non innamorarsi del volume d'affari dell'impresa ma focalizzarsi invece sulla redditività: non è importante, infatti, quanto fattura, piuttosto è fondamentale quanto redditiva è la mia azienda, e per far ciò bisogna imparare ad analizzare i propri bilanci; infine, proteggi: dobbiamo cioè essere bravi ad accantonare una parte della redditività per far crescere la nostra impresa. E in questo diventa fondamentale remunerare i soci, premiare i collaboratori che partecipano alla crescita della redditività dell'azienda, reinvestire, non con l'indebitamento quindi ma tramite i cosiddetti "intoccabili", le risorse accantonate grazie alla redditività aziendale per fare investimenti e finanziare quindi la nostra crescita. Più che mai oggi le aziende hanno bisogno di imparare a leggere i numeri. Di solito l'imprenditore demanda la lettura di questi numeri al commercialista, ma questi non attua una lettura dei numeri per far crescere l'azienda. Se non impara a farlo l'imprenditore e nessuno glielo insegna, diventa difficile per lui capire cosa funziona e cosa non funziona e, di conseguenza, impostare le giuste strategie per rendere la sua azienda redditiva e soprattutto capace di affrontare il cambiamento cogliendo le opportunità che esso offre.

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

# PROFESSIONE: FACILITATORE DI OPPORTUNITÀ

Eccellenza della consulenza fiscale, lo Studio Gullì ha in bacheca svariati premi e riconoscimenti e ha fra i suoi clienti aziende di ogni grandezza. Con la titolare vediamo cosa attenderci a livello fiscale nei prossimi mesi

di Vincenzo Petraglia

**C'È MODO E MODO PER FARE IL PROPRIO LAVORO. C'È CHI SI LIMITA A FARE L'ORDINARIO, CIÒ CHE GLI È STRETTAMENTE RICHIESTO, E CHI INVECE CI METTE SEMPRE QUEL QUALCOSA IN PIÙ CHE FA LA DIFFERENZA.**

Un'attitudine che alla lunga (in genere) viene premiata. Come accade allo Studio Gullì, eccellenza nel campo della consulenza fiscale, che ha fra i suoi clienti aziende di ogni grandezza e che sta ricevendo fior fior di premi e riconoscimenti, come, ultimo in ordine di tempo, Le Fonti Awards 2021, che si svolge in diretta tv in alcuni dei centri finanziari più strategici del mondo, come Hong Kong, Dubai, Londra, Singapore, Milano e New York. Citando Einstein, "Follia è fare sempre la stessa cosa e aspettarsi risultati diversi", la titolare Tina Gullì, secondo la quale «bisogna sempre interrogare bene il cliente per dargli poi più di ciò che si aspetta», in quest'intervista ci dà anche qualche dritta sull'anno che ci attende a livello fiscale.

**Dottressa Gullì, cosa vi chiedono oggi più che mai le imprese?**

Ci chiedono soprattutto di aiutarle nel *business continuity*. Con la pandemia le società di tutto il mondo hanno dovuto gestire interruzioni, imprevisti e necessità di *business continuity*. A farcela è stato soprattutto chi ha (o aveva) già investito su innovazione e trasformazione dei processi. Per fare ciò, è molto importante permettere alle persone e alle aziende di scoprire le modalità più funzionali per lavorare, soluzioni intelligenti che puntino all'ottimizzazione delle risorse e del lavoro per risultati migliori e accelerati.

**Chi sono i vostri clienti?**

Grandi gruppi internazionali, Pmi e micro aziende che si affidano a noi da molti anni. Siamo diventati i loro "facilitatori di ricerca di luoghi e di opportunità". Il nostro studio negli anni ha recepito tutte le richieste dei clienti ed ha strutturato un servizio di consulenza che permette alle aziende di ave-



TINA GULLÌ CON IL SUO STAFF A "LE FONTI AWARDS 2021"

re maggior tempo da dedicare al proprio lavoro avendoci come supporto con il nostro personale sempre presente e disponibile attraverso tutti i canali di comunicazione odierni.

**Cosa dobbiamo aspettarci per il 2022 a livello fiscale?**

La riforma fiscale 2022 porterà con sé importanti novità soprattutto sul fronte dell'Irpef. Le maggio-

**LE AZIENDE OGGI HANNO NECESSITÀ DI BUSINESS CONTINUITY PERCHÈ HANNO DOVUTO GESTIRE MOLTI IMPREVISTI A CAUSA DELLA PANDEMIA**

ri novità presentate sono tecnicamente ben congegnate: razionalizzano la struttura delle aliquote marginali effettive; riducono l'imposta netta (e conseguentemente l'aliquota media) in molte fasce della distribuzione dei redditi; mantengono i vantaggi del Bonus 100 euro, inglobandolo nella detrazione a partire da 15mila euro di reddito lordo; aumentano la no tax area per pensionati e lavoratori autonomi non soggetti alla flat tax.

**È sufficiente?**

È un primo passo ordinato in attesa della riforma fiscale vera e propria, che prenderà il via dopo l'approvazione del disegno di legge delega sulla riforma fiscale. In questa prima fase si è dato maggior peso all'efficienza rispetto all'equità; dato l'obiettivo di razionalizzare l'andamento delle aliquote marginali effettive e ridurre le aliquote marginali legali del secondo e terzo scaglione, era

difficile poter fare di meglio. Un forte vincolo è stato quello politico di non aumentare l'aliquota marginale legale massima, neanche sotto forma di un temporaneo contributo di solidarietà. Con questo vincolo, e date le risorse disponibili, avendo ridotto le aliquote legali intermedie, non era possibile né generare vantaggi consistenti nella prima parte della distribuzione dei redditi né evitare sconti anche per i più ricchi. Rimangono poi irrisolte molte questioni. Come abbiamo detto, l'unificazione di Bonus e detrazioni sopra i 15mila euro è da accogliere con favore, ma lascia strascichi e vincoli per la futura riforma dell'imposta. Le nuove detrazioni sono molto diverse tra lavoratori dipendenti, pensionati e lavoratori autonomi e queste differenze sono difficili da giustificare sul piano dell'equità. Altre misure riguardano il rifinanziamento degli incentivi per le aziende in crisi, il Bonus tv con una nuova agevolazione in favore degli anziani over 70 che potranno ricevere a casa il decoder, i contratti di sviluppo, la Nuova Sabatini, il Fondo di garanzia, la riforma della misura agevolativa Patent box, il finanziamento dell'intervento per contrastare il rincaro delle bollette e l'istituzione del fondo per la transizione industriale.

**Lato aziende, di cosa c'è più bisogno oggi?**

Bisogna sostenere le imprese nelle sfide che devono affrontare, a partire dalla trasformazione digitale e green dei processi produttivi, agevolando l'attrazione di investimenti nazionali e internazionali e la tutela dei lavoratori delle aziende in crisi.

**Come vede il futuro?**

La pandemia ha cambiato le regole del gioco. Ci sarà più meritocrazia, perché quando si riaprirà completamente non ci sarà più spazio per soluzioni superficiali e "facili". Le aziende dovranno cambiare e dotarsi di strumenti moderni; chi si metterà in discussione forse verrà premiato per la disposizione a imparare e, soprattutto, a cambiare.

[www.studio-gulli.com](http://www.studio-gulli.com)

[www.commercialista-torino.com](http://www.commercialista-torino.com)

# SCACCO MATTO AL NEMICO INVISIBILE

Si chiama Microdefender ed è un innovativo sistema di disinfezione di luoghi pubblici come uffici, ospedali e hotel. Brevettato dall'azienda brianzola Work In Progress Bio-Medical e molto apprezzato anche all'estero

di Vincenzo Petraglia

**Q**uanto sono sicuri i nostri uffici, le nostre case e tutti gli luoghi al chiuso che ogni giorno frequentiamo? Non molto, a giudicare dai dati scientifici che rivelano come gli ambienti interni possano essere addirittura cinque volte più inquinati delle strade delle nostre città, popolati da spore, inquinanti chimici, batteri, virus, nemici invisibili che, come abbiamo tristemente sperimentato col Covid, possono nuocere gravemente alla salute. Perché, considerando che trascorriamo mediamente fra il 75 e il 90 per cento del nostro tempo in luoghi al chiuso – siano essi privati, come le abitazioni, che pubblici, quindi scuole, ospedali, luoghi di lavoro, ristoranti, palestre, hotel – questi inquinanti, anche se a basse concentrazioni, tramite un pericoloso effetto sommatoria, possono provocare alla lunga problemi di natura cardiovascolare o respiratoria, come l'asma bronchiale, dermatiti, allergie, irritazioni, cefalee, stanchezza cronica, difficoltà di concentrazione, fino a gravi danni alla salute con malattie croniche e cancerogene. Un innovativo sistema di alta disinfezione tutto made in Italy che dà risposte importanti su questo fronte è stato messo a punto dall'azienda lombarda Work In Progress Bio-Medical, nata



MARCO RAVASI, PRODUCT MANAGER DI MICRODEFENDER

a Vimercate nel 2017 e che oggi grazie alla sua innovativa tecnologia si sta espandendo anche oltre confine (è già presente in Germania, Francia, Lituania, Ucraina, Romania, Moldavia, Belgio, Paesi Bassi, Lussemburgo, Svizzera, Spagna, Canada, Tunisia, Algeria, Marocco, Angola, Emirati Arabi e Arabia Saudita). Si chiama Microdefender, brevettato già nel 2018 e utilizzato con efficacia subito negli ospedali del Lodigiano all'inizio della pandemia. Da quel momento tante strutture italiane ed estere l'hanno richiesto, in ambito sanitario certamente, ma anche in aziende, enti di importanza nazionale e vari altri tipi di strutture, perché questo sistema può essere utilizzato per debellare efficacemente i nemici invisibili che si annidano negli ambienti indoor aperti al pubblico, introducendo anche un innovativo strumento di tracciabilità e monitoraggio delle disinfezioni effettuate che mette al riparo datori di lavoro e responsabili delle strutture per quanto concerne gli adempimenti negli ultimi tempi diventanti molto stringenti in tema di sicurezza e salubrità degli ambienti confinati.

«Microdefender significa “difesa da tutto ciò che è piccolo”, dove con piccolo si intende qualsiasi agente patogeno, invisibile all'occhio umano e non solo esprime l'azione di difesa da un pericolo invisibile, bensì anche una metodologia con la

quale si svolge tale attività. Lottica con la quale è stato creato è quella di avere una procedura standard con la quale raggiungere sempre il medesimo risultato qualitativo in termini di efficacia microbiologica per l'attività di disinfezione delle superfici per via aerea», spiega il product manager della società Marco Ravasi. Un sistema molto innovativo in quanto, a differenza di altri prodotti simili, consente un costante lavoro di tracciamento delle attività di disinfezione. «Abbiamo prodotto un sistema di tracciabilità, monitoraggio e controllo di ogni attività di riduzione della carica microbica all'interno di un ambiente confinato che permette all'utente finale di ottenere un risultato, in termini di abbattimento microbico, sempre certo ed incontrovertibile, esplicitato da un certificato di avvenuto trattamento, generato in automatico al termine di ogni attività, che consente quindi di creare un certificato di avvenuto trattamento», spiega Ravasi. «Mediante una procedura univoca e standardizzata, il sistema è in grado di rilevare tutte le informazioni necessarie ad espletare l'attività di disinfezione, controllare che l'attività venga svolta in conformità alla procedura impartita e procedere automaticamente allo svolgimento del trattamento. In questo modo l'operatore non è soggetto ad attività di diluizione di prodotti chimici e configurazione manuale dei dispositivi. Inoltre ogni attività svolta è consultabile all'interno di una piattaforma network dedicata, con accesso personalizzato, che archivia ed elabora i dati raccolti, redigendo un vero e proprio certificato, attestante l'avvenuta attività. In questo modo si ottengono due risultati: evitare errori da parte degli operatori ed avere la certezza di aver svolto un'attività nella modalità corretta da parte del datore di lavoro».

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



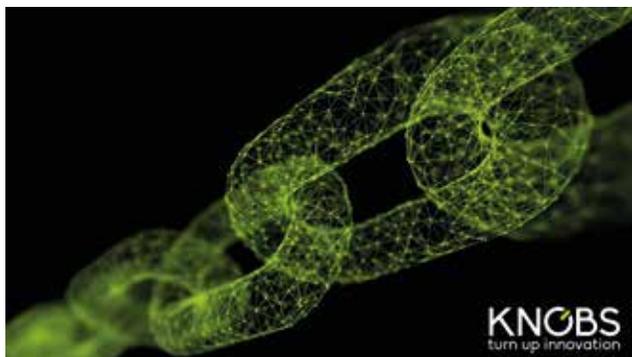
Continua a leggere



Dispositivi  
Microdefender

## BLOCKCHAIN E TECNOLOGIA NFT

*Knobs guida l'innovazione tecnologica delle aziende*



**S**i affaccia, sempre più prepotentemente, una nuova visione di futuro, destinata a trasformare i modelli di business tradizionali. A disegnarla è la tecnologia blockchain, che, grazie alla sua natura di registro distribuito, introduce per la prima volta nei processi aziendali la possibilità di registrare, certificare e tracciare in modo immutabile dati e operazioni, garantendo un'elevata efficienza nello scambio di informazioni e asset digitali e tutelando al tempo stesso trasparenza e riservatezza.

Knobs, software house e tech advisory firm, è stata tra le prime realtà italiane a comprenderne la portata rivoluzionaria, specializzandosi nella consulenza e nello sviluppo di progetti in ambito blockchain e realizzando, con un anticipo di quasi due anni rispetto al trend attuale, il primo sistema italiano basato su non fungible token (Nft) Piattaforma K - per la tokenizzazione di file digitali.

Nata nel 2014 su iniziativa di alcuni ricercatori del Politecnico di Milano, Knobs promuove oggi l'adozione della tecnologia blockchain per l'innovazione e l'aggiornamento tecnologico di grandi aziende, Pmi e start-up. Consapevole del ruolo che la blockchain può giocare come driver cruciale per la crescita e la trasformazione digitale, sviluppa soluzioni personalizzate e costruite ad hoc in base alle specifiche esigenze aziendali, spaziando da design e realizzazione di App allo sviluppo di marketplace Nft e smart contract fino a piattaforme e applicazioni per la notarizzazione di dati e la tracciabilità di filiera.

Forte del proprio know-how e di un'esperienza consolidata in tanti settori di applicazione, Knobs è in grado di offrire la migliore soluzione per gli obiettivi di crescita e innovazione del cliente, garantendo professionalità e un supporto costante dal concept di un progetto fino al suo rilascio.

<https://knobs.it>

## CO-WORKING E STARTUP NELL'HUB DELL'INNOVAZIONE

*Emil Banca coltiva le imprese ad alto impatto sociale*

**C**irca cento postazioni di coworking, uffici, sale riunioni, auditorium da cento posti, tecnologia all'avanguardia, tanti colori, un design "nordico" e un cuore sensibile ai temi dell'innovazione ad alto impatto sociale. Parliamo di Mug, Magazzini Generativi, l'hub dell'innovazione che Emil Banca ha realizzato rigenerando e resistendo alla città 2.000 metri quadri di un vecchio magazzino delle poste chiuso da tempo che oggi si propone come un laboratorio per creare cambiamento economico e sociale.

Oltre ad offrire spazi all'avanguardia per il "lavoro condiviso" (si può prenotare la propria scrivania o addirittura un ufficio intero) attorno a Mug è stata costruita una rete di personalità del mondo dell'innovazione e dell'impresa per supportare, con esperienza e conoscenze, la nascita di nuove attività. Dell'advisory board di Mug fanno parte 36 professionisti di livello internazionale che si sono messi al servizio di un progetto che ha l'obiettivo di sviluppare principalmente progetti ad alto impatto con un occhio di riguardo all'economia circolare.

«Con lo stesso spirito con cui il credito cooperativo, nei primi del '900, ha mosso i primi passi favorendo l'accesso al credito a chi aveva poche possibilità, oggi con Mug intendiamo metterci a fianco di giovani, innovatori, talenti, startup per favorirne la crescita, consapevoli delle difficoltà che attraversano e che l'attuale situazione mondiale non ha sicuramente facilitato», spiegano da Emil Banca, la Bcc presente in tutta l'Emilia, da Bologna a Piacenza.

Per conoscere Mug e per partecipare agli eventi che promuove:

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



## SE L'ASSET STRATEGICO È L'INNOVATION MANAGER

Cross Hub aiuta le Pmi anche attraverso i voucher



«**A** aiutare le Pmi a cogliere le nuove sfide della ripartenza post-pandemica e a riorganizzare i propri modelli di business sfruttando il potenziale abilitante delle tecnologie innovative e della digital transformation». È questo, in sintesi, l'obiettivo che si prefigge Cross Hub, società di executive e temporary management tra le più attive in Italia nel settore dei servizi di affiancamento manageriale, per questo nuovo anno secondo quanto dichiarato da Luca Genovese, founder e managing director della società. «La capacità di innovare», spiega Luca Genovese, «rappresenta oggi più che mai il vero fattore determinante in grado di decretare il successo di un progetto imprenditoriale. In uno scenario competitivo sempre più incerto e dai confini fortemente variabili, per le Pmi è assolutamente necessario disporre di competenze manageriali altamente specializzate per l'innovazione dei propri prodotti, processi e modelli di business. Figure professionali come quelle degli Innovation manager possono risultare, in tal senso, un asset strategico irrinunciabile per gli imprenditori che ambiscono a cogliere le innumerevoli opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali, soprattutto alla luce della misura agevolativa a fondo perduto messa in campo dal Mise con il cosiddetto "Voucher Innovation Manager"». Allo scopo di aiutare le Pmi ad accedere, a costi accessibili, ad un ampio ventaglio di competenze manageriali specializzate nei processi di innovazione, Cross Hub è presente, fin dal 2019, tra le società di Innovation manager accreditate dal Mise e presso le quali è possibile beneficiare dell'omonimo voucher a copertura del 50% dei costi di consulenza e temporary management.

[www.crosshub.it](http://www.crosshub.it)  
[info@crosshub.it](mailto:info@crosshub.it)

## IL FAST FITNESS SCOPRE IL FRANCHISING

Le nuove opportunità offerte da Yùness

**T**utti vogliono essere in forma, tonici, muscolosi e snelli. Ma la realtà è un'altra: la mancanza di tempo e la poca motivazione spesso impediscono di raggiungere risultati concreti nell'allenamento. In questo contesto il metodo di Yùness, il franchising fitness italiano fondato a Molfetta che ha come payoff "Il corpo che vuoi nel tempo che hai", va incontro alle esigenze proprio di chi tempo non ne ha. Si basa, infatti, su una metodologia di allenamento innovativa, sviluppata e perfezionata in Germania: l'ems training. Un metodo che apre il mercato del benessere a quel 72% della popolazione italiana che non riesce a trovare una soluzione sostenibile nell'offerta proposta dal mondo del fitness e dello sport tradizionale. Ma in cosa consiste? Semplici esercizi a corpo libero combinati con l'elettrostimolazione "total body": ogni sessione ha la durata di 20 minuti e viene programmata settimanalmente. La combinazione tra la contrazione volontaria (il movimento) e l'impulso attiva più dell'80% della muscolatura, anche negli strati più profondi, evitando un carico eccessivo sulle articolazioni, e l'intensità dello stimolo è regolabile a seconda delle esigenze del cliente.

Quella dell'ems training è una realtà in crescita che offre anche nuove opportunità di business in un mercato del benessere e del fitness molto frammentato e colpito duramente dalla pandemia. Le grandi catene stentano a penetrare nel mercato con efficacia, lasciando così libertà di azione ai tanti piccoli imprenditori che vogliono inserirsi con la loro offerta. Ma per riuscire bisogna evitare il solito vecchio "copia e incolla", è necessaria un'offerta unica, specializzata, tecnologica e incentrata sui desideri e i bisogni dei clienti. Yùness offre un modello di business sostenibile e redditizio per i nuovi affiliati in franchising. Grazie al poco spazio necessario per aprire un centro



(soltanto 80 metri quadri) e al rapido ritorno dell'investimento fatto. Ancora, elevata capacità operativa, alta redditività, software dedicato (un gestionale creato su misura e un'app specifica per iOS e Android che consente di avere una efficiente reception virtuale). Sul sito aziendale tutte le info utili sulle opportunità di investimento e per fissare una consulenza conoscitiva.

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

# • UOMINI • Comunicazione

## È IN EDICOLA

**450**  
**pagine**  
di informazioni  
indispensabili

**UN MONDO  
A PORTATA DI MANO**

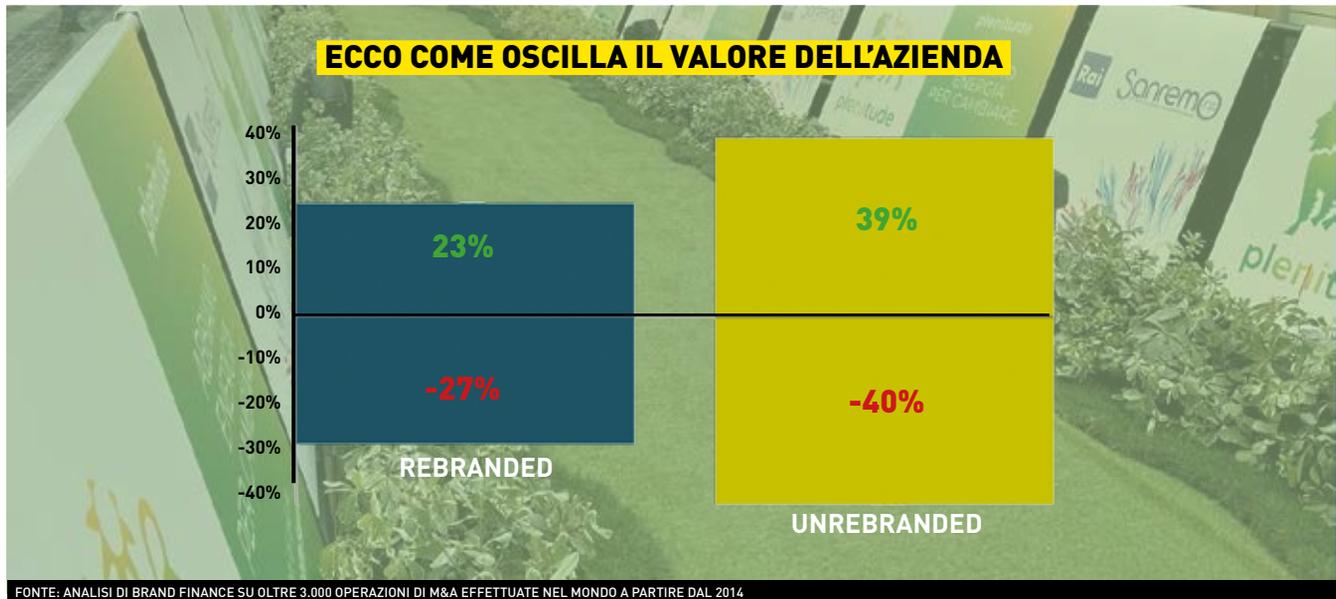


**DISPONIBILE IN EDICOLA E CON INVIO DIRETTO VIA POSTA**

Per informazioni: ☎ 02.39624184 ✉ [serviziocortesia@primaonline.it](mailto:serviziocortesia@primaonline.it)

# BYE BYE, BRAND!

Eni Gas e Luce è diventata Plenitude, Genialloyd è diventata Allianz Direct, Salini Impregilo è diventata WeBuild, Facebook è diventata Meta... E insieme al marchio cambia anche la strategia



di Marina Marinetti

**A** Sanremo il look che si è fatto notare di più è stato quello di Eni. Che sul green carpet ha fatto debuttare la sua Plenitude: rottamerà (si fa per dire) Eni gas e luce, con un nuovo logo (realizzato da Tbwa/Italia) e lo stesso cane, quello a sei zampe, ma in versione green, con un sole al posto della fiamma. Esattamente un anno fa fu il brand Genialloyd a venire cestinato (per diventare Allianz

Direct). L'anno prima, fu Salini Impregilo a pensionare il proprio storico nome - o meglio, cognome: Salini Costruzioni venne fondata nel 1936 - per ribattezzarsi Webuild. Prima ancora, Finmeccanica era diventata Leonardo. Facebook diventa Meta, Samsung Sdi diventa Primx, Newlat Food rinuncia al marchio Butoni e nel suo piccolo persino Gva Redilco cambia nome per chiamarsi Dils. Se tre indizi

fanno una prova, qui siamo di fronte allo stato di fragranza.

«In effetti negli ultimi anni ci sono stati interventi grandi e piccoli su brand importanti, sembra proprio che le aziende stiano finalmente iniziando a porre attenzione sui loro brand il cui valore pesa mediamente il 20%

dell'intero valore delle principali imprese», spiega a Economy Massimo Pizzo, managing director Italia

**SECONDO BRAND FINANCE IL VALORE DEL BRAND PESA MEDIAMENTE IL 20% DELL'INTERO VALORE DELLE PRINCIPALI IMPRESE**

di Brand Finance, la più importante società di consulenza indipendente per la valutazione del brand e degli altri asset intangibili del mondo (con sede nella City di Londra e uffici in oltre 20 Paesi), che ogni anno classifica i 500 marchi di maggior valore nel mondo utilizzando la metodologia del ritorno da royalty conforme allo standard Iso10668, che appunto stabilisce i requisiti per la valutazione



136

ISOMORFISMO DEMOGRAFICO  
SE IL MARKETING NON VEDE  
AL DI LÀ DELLA PROPRIA ETÀ



138

SOCIAL MEDIA  
PER FARSI NOTARE  
SI PREGA DI BUSSARE

economica del marchio. Il calcolo del valore del trademark tiene conto delle prospettive di fatturato, dei margini, dell'impatto delle marche nel settore specifico e della forza con cui il brand influenza le scelte dei clienti. E il valore del marchio è inteso come il vantaggio economico netto che il proprietario di un marchio otterrebbe concedendo in licenza il marchio nel mercato aperto, mentre la sua forza è l'efficacia delle prestazioni di un marchio su misure intangibili rispetto ai suoi concorrenti. «Il rebranding e la messa a punto dell'architettura di marca, cioè il ripensamento della strategia con brand della stessa impresa convivono sul mercato, sono azioni che comportano sempre grandi investimenti in termini di promozione e di energie spese dal management. Non sempre si tratta di esercizi vincenti, ma certamente hanno il pregio di aver obbligato l'azienda ad analizzare la strategia, attività molto poco praticata nel Belpaese», sottolinea Pizzo.

Se l'analisi venisse effettuata - o se si consultasse l'analisi condotta da Brand Finance su 3.000 M&A di aziende quotate in tutto il mondo - ci si sorprenderebbe a scoprire che



MASSIMO PIZZO, MANAGING DIRECTOR ITALIA DI BRAND FINANCE

nell'arco mediamente, le aziende quelle appena rebrandizzate nel primo anno performano peggio delle altre. «Diversamente nel medio periodo quelle non rebrandizzate hanno oltre il 50% di probabilità in più delle altre di peggiorare seriamente il business proprio perché il rebranding necessita di una messa a punto della strategia». Fa scuola, per citare un esempio, il caso di Banca Ifis, che quest'anno, per la prima volta, è entrata nella classifica di The Banker's Top 500 Banking Brands, la graduatoria delle maggiori 500 banche al mondo



**NON SEMPRE  
IL REBRANDING  
È LA SCELTA  
VINCENTE**

ordinate secondo il valore del brand, condotta, appunto, da Brand Finance e pubblicata da The Banker, il mensile del Financial Times dedicato ai temi della finanza internazionale. Ebbene: il valore del marchio Banca Ifis ha guadagnato il 28% in termini di brand value dal 2019 (pre-rebranding) al 2021 e il brand rating ha acquistato 11 punti passando da A+ ad AA. Grazie al rebranding. «Naturalmente il rebranding non è di per sé una garanzia di successo, sarà ad esempio interessante vedere l'evoluzione di Alitalia e di Ita Airways», sotto-

## E il B2B diventa "emozionale"

**Secondo una ricerca di McKinsey il 97% delle aziende italiane è pronto a concludere acquisti interamente in modalità self-service, sfruttando un canale eCommerce e completando l'acquisto senza interagire con un venditore o un altro membro dello staff aziendale**

Francesco Buschi - Strategy Director FutureBrand

**T**radizionalmente, i brand B2B utilizzavano registri piuttosto formali nella loro comunicazione, il cui ambito è o era comunque limitato a un numero ristretto di touchpoint. L'espressione di marca corrispondeva con la loro identità visiva. La visual identity corporate e la comunicazione esterna si sovrapponevano: strumenti come il company profile, le bro-

chure di pro-dotto, i biglietti da visita e il report finanziario diventavano la manifestazione all'esterno dell'azienda. Era un periodo in cui l'industria B2B era interessata a comunicare principalmente forza, che si declinava in solidità, autorevolezza, affidabilità. Argomenti concepiti per rassicurare la controparte commerciale e, quindi, il ricorso a toni emoti-

vi sarebbe risultato distonico. Era un mondo di brand blu - il colore istituzionale per eccellenza - di font graziosi, abbinati a immagini di mani che si stringevano, di filiere produttive, di iconografie spigolose. I sorrisi, i colori sgargianti, le immagini di relax o di natura erano considerate appannaggio dei brand del B2C. Il B2B era un mondo serio sulla cui efficienza e



produttività non bisognava avere dubbi.

Moltissimi sono i cambiamenti che hanno impattato sul modo della comunicazione negli ultimi anni, provocando un totale cambio di paradigma. La diffusione del digitale, per esempio, ha moltiplicato il numero di touchpoint attraverso cui anche un brand B2B si esprime e che oggi comprende i social media,

linea Massimo Pizzo. «Alfredo Altavilla dopo aver acquistato il brand Alitalia per 90 milioni di euro ha deciso di tenerlo nel cassetto per una ipotetica low cost. Con la possibile acquisizione di Ita Airways da parte di Lufthansa e Msc, si potrebbe rimettere in discussione la scelta del brand».

Certo il brand deve rappresentare qualcosa di unico, in caso contrario si tratta solo un nome, un marchio senza anima. Proprio per questa ragione il rapporto Coop (elaborato da Nomisma su dati Nielsen) dello scorso anno aveva messo in evidenza le buone performance delle marche private dei supermercati: in 8 anni, tra leader e follower (ovvero i brand dal secondo al quarto posto nella medesima categoria) hanno perso rispettivamente il 9 e il 3% di quota di mercato: nel 2013 insieme pesavano per 56% del carrello, nel 2021 arrivavano a malapena al 44%. «Quindi se Nestlé, a torto o a ragione, non intende investire su Buitoni, tanto vale mettere questo marchio in soffitta in attesa di nuove scelte», commenta il managing director Italia di Brand Finance. «La scelta di sostituire Genialloyd con Allianz Direct verosimilmente è dovuta da un lato all'e-

sigenza di rinfrescare il vecchio brand, dall'altra con quello di sfruttare il brand Allianz che quest'anno si è notevolmente rafforzato passando da "molto forte" AA+ ad "estremamente forte" AAA-, cioè il brand è diventato molto più influente dello scorso anno».

In generale vale la pena di rebrandizzare? «Dalla vasta analisi che abbiamo condotto la risposta è affermativa», risponde Pizzo. Che aggiunge: «ovviamente ci devono essere le giuste condizioni. Diciamo che, nel dubbio, è meglio rebrandizzare. L'importante è che il rebranding sia condotto sulla base di evidenze e non sulla base delle sole emozioni». Per rispondere a questa domanda, Brand Finance ha analizzato l'andamento azionario di originato da oltre 3.000 operazioni di M&A in tutto il mondo condotte in cinque anni a partire dal 2014. Un campione che ha consentito di valutare la differenza di performance di due gruppi di aziende che affrontavano lo stesso esercizio. «Dalla nostra analisi è emerso che le M&A senza rebranding hanno oltre il 50% di probabilità in più di successo», sottolinea il managing director Italia di Brand Finance. «Questo dato risulta evidente osservando che in caso di M&A

può succedere di tutto. Nelle operazioni senza rebranding il valore delle azioni dell'acquirente nel breve medio termine possono scendere fino al 40% oppure salire fino al 39%. Diversamente nelle M&A con rebranding, il rischio è nettamente inferiore, infatti in questo caso le operazioni con rebranding hanno avuto un'escursione compresa tra il -27% e il +23%». Morale: il rebranding può andare male, ma molto meno del non rebranding.

Quel che è certo è che per favorire il successo del rebranding, è fondamentale condurre delle analisi approfondite valutare se la scelta sia in grado di portare beneficio economico. «In generale il rischio del rebranding è sempre elevato, ad esempio tutti conoscono Eni gas e luce e in pochissimi oggi conoscono Plenitude, il brand che sta sostituendo il primo», conclude Pizzo. «Teoricamente Plenitude potrebbe perdere parte della clientela del vecchio brand. Stessa cosa per quanto riguarda Alitalia e Ita Airways oppure per Genialloyd e Allianz Direct. D'altra parte, se la strategia di rebranding è stata studiata con attenzione sulla base di evidenze, quasi certamente sarà un successo».

*le newsletter, i blog, i podcast e molto altro. Soprattutto, ha consentito finalmente al B2B la possibilità di avere un dialogo più diretto e immediato con la propria clientela che, anche se si tratta un'altra Azienda, è sempre una "persona". Negli ultimi anni, è stato teorizzato il passaggio dal B2B al P2P (people to people). In un nuovo contesto globale, dove il listino del competitor è confrontabile in un click e le competenze spesso si equivalgono, quello che torna a fare la differenza è la capacità di relazione. Il contesto di riferimento, sempre più competitivo e globale, ha generato la necessità per il B2B di essere identificabili non solo ed esclusivamente ai fini commerciali.*

*Questo ha modificato fortemente gli argomenti della comunicazione esterna. Se un tempo ci si concentrava principalmente su cosa e sul come si produceva, oggi le aziende più illuminate hanno introdotto il perché, argomento legato all'impatto che il business ha nella società e pertanto interessante per gli stakeholder di vario livello e non solo ai soli fini commerciali. Tuttavia, un approccio così prevede un reale impegno di visione, non sempre facile da avere e razionalizzare. Le aziende sono chiamate a individuare un purpose, un obiettivo al di là del profitto. Il presentarsi come entità a tutto tondo, provvista di un cuore oltre che di un cervello, è anche un modo per gene-*

*rare un buzz positivo attorno all'azienda, motivare le risorse interne, creare engagement e attirare l'attenzione di giovani talenti potenziali. Oggi, le nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro scelgono secondo parametri diversi dalla solidità e notorietà di un'impresa. Scelgono un brand in cui possono riconoscersi e identificarsi, che garantisca loro un ambiente ricco di stimoli e con il giusto compromesso tra qualità della vita (priorità) e percorso di crescita professionale. Brand come Ibm, Cisco o Merck hanno cambiato radicalmente il proprio modo di raccontarsi e dialogare con l'esterno, utilizzando codici innovativi: colori vivaci e forme morbide, sinoni-*

*mo di accoglienza e sostenibilità, che si alternano a immagini di vita serena. Le grandi società di consulenza, come ad esempio The Boston Consulting Group, Deloitte, McKinsey o Pwc, che avevano necessità di ribilanciare la loro immagine per esprimere un contesto più contemporaneo e sostenibile (non solo ambientale), si sono date tutte un'immagine più empatica, senza per questo perdere in autorevolezza. Oltre a un tono di voce decisamente più "consumer", il digitale ha imposto un ascolto più consapevole e attivo. I brand B2B contemporanei devo essere in grado di modificarsi per cogliere i cambiamenti della società di cui sono parte.*

# Se il marketing non vede al di là della propria età

Si chiama isomorfismo demografico ed è uno dei tanti bias cognitivi che affliggono il mondo del business. Dove si dà per scontato che tutti siano giovani, ignorando un mercato potenziale da 200 miliardi di euro

di Emanuela Notari – Active Longevity Institute

**L**e persone con più di 65 anni in Italia sono 14 milioni ed entro la metà di questo secolo saranno 19/20 milioni. La ricchezza nazionale è concentrata nelle loro mani: casa di proprietà, risparmi, beni mobili e immobili, redditi da pensione ancora calcolati con il sistema retributivo. Un terzo di loro sostiene ancora economicamente le famiglie dei figli.

A guardarli muoversi nella società moderna non è difficile notare come invecchino più lentamente rispetto alle generazioni precedenti: sono in buona salute, quando si può amano viaggiare, vanno al ristorante e incontrano gli amici, frequentano teatri e mostre, sono ancora ingaggiati dalla vita e anche i più anziani tra loro, in due anni di distanziamento sociale, hanno imparato a usare Whatsapp, Facebook e Zoom, a fare la spesa online e anche a farsi la Spid.

Eppure, guardando a chi si rivolge il marketing, per non parlare della pubblicità, sembra che i senior in Italia non esistano e, se esistono, siano tutti irrilevanti sul piano economico. Invece, 200 miliardi di euro è la portata della silver economy in un Paese dove il marketing ignora i senior. Come si spiega?

## Isomorfismo demografico

Qual è l'opinione è del prof. Gabriele Troilo,

che insegna Marketing del settore creativo all'Università Bocconi e Marketing strategico alla Scuola di direzione aziendale dell'ateneo milanese? Perché il marketing continua a rivolgersi ai mitici millennials, quando il potere d'acquisto e i numeri per crescere stanno da un'altra parte, in quella più agè della popolazione, in continuo aumento nel nostro Paese? «Le persone di marketing, mediamente più giovani delle altre funzioni aziendali, tendono a riflettersi nel mercato. O meglio, a vedere il mercato come il riflesso di se stessi, che è una delle

**LE PERSONE DI MARKETING SONO  
MEDIAMENTE GIOVANI E TENDONO  
A VEDERE IL MERCATO COME  
IL RIFLESSO DI LORO STESSE**

malattie più gravi nelle quali il marketing possa incorrere. Un bias molto pericoloso. Oppure pensano che i giovani siano più aperti all'innovazione. In realtà, quella che viene scambiata come propensione al nuovo è assenza di memoria e di esperienza. Il consumatore più avanti negli anni è altrettanto propenso al nuovo, solo che le sue scelte di consumo sono frutto di memoria ed esperienza, quindi più radicate. E poi c'è un motivo di ordine logico, anche se mal interpretato: il marketing è per definizione la funzione aziendale che dovrebbe anticipare



FRANCO MOSCETTI

il mercato guardando al domani, ruolo che di fatto interpreta mirando a prendersi i consumatori futuri fin da giovani. Cresceranno con noi, pensano. Senza però rendersi conto che così facendo stanno ignorando i consumatori attuali, dotati certamente di maggiore potere d'acquisto e più numerosi, oltre che in continua crescita. Non ultimo, occuparsi dei giovani, rivolgersi ai giovani, comunicare ai giovani "fa più figo".

Tradotto: siamo tutt'ora vittime di una aspirazionalità primaria di matrice anagrafica e marketing e comunicazione a braccetto non fanno altro che assecondarla. Ma è davvero così? Davvero i senior vogliono identificarsi in persone più giovani? Oppure dovremmo imparare a parlare loro con un linguaggio più consono? Franco Moscetti, alla guida di Amplifon dal 2004 al 2016, ha la sua idea. «Io non sono affatto convinto che alle persone anziane di oggi si debba comunicare con un linguaggio specifico. Equivarrebbe a dar loro dell'anziano, non piace a nessuno. Vale per me, per tutti i miei amici settantenni e vale per tutta la mia generazione. Non vogliamo essere considerati una categoria a parte e quando percepiamo di essere destinatari di un linguaggio caratterizzato come "per anziani", ci sentiamo ghetizzati. Oggi si invecchia molto più lentamente e i settantenni hanno le stesse ambizioni dei

cinquantenni, talvolta ancora le stesse passioni. Anche il linguaggio e il modo di vestire sono simili a quelli di persone più giovani e le cose che ci piacciono e che ci fanno appassionare le viviamo allo stesso modo. I senior vogliono una comunicazione che prescindano dall'età, perché a nessuno piace essere discriminato su base anagrafica.

L'anzianità è un modo di vivere e sentire la vita. Finché non ce l'hai, finché non ne soffri, sei ancora giovane, qualunque sia la tua età, e come tale vuoi essere considerato. Inoltre, bisogna ammetterlo, è anche un fattore di aspirazionalità. Anche se la macchina di lusso o l'orologio premium sono comprati da persone senior, non voglio che alla guida dell'auto ci sia un anziano o che il polso che vedo nella pubblicità sia quello di un vecchio».

E quando non si parla di macchine di lusso e orologi pregiati ma di prodotti che sono per definizione per anziani, come ci si deve comportare? È il caso di Amplifon, per definizione una marca che non sarebbe credibile se mostrasse dei giovani nella sua comunicazione, per quanto aspirazionali. «In Amplifon abbiamo fatto un duro lavoro, non sempre compreso da tutti, per far uscire il prodotto apparecchio acustico dal dominio della prescrizione medica e farlo entrare in quello di una scelta per migliorare la qualità della propria vita. Da risoluzione di un problema medico a opzione per godersi di più la vita. Così i senior che si vedono nella pubblicità Amplifon sono persone attive, proattive. È molto più sentito il problema di perdersi qualcosa della vita, quando ancora ci tieni».

Riassumendo, quando si parla di prodotti non specifici per anziani, sebbene siano spesso consumati o acquistati principalmen-



Una volta il senior che si vestiva e si comportava in modo diverso dal suo inquadramento anagrafico era considerato talmente fuori tempo da essere persino fuori luogo. Oggi, grazie anche a una migliore distribuzione del reddito che permette alle persone di esprimersi anche attraverso consumi che esulano dalla stretta necessità, i perennials

te dai senior, il consumatore senior preferisce identificarsi con persone più giovani, cioè come in realtà si sente. Quando si tratta invece di prodotti per senior, allora bisogna rappresentare questo pubblico come è realmente, non secondo il vecchio cliché dell'anziano fragile: è di alcuni giorni fa una sequenza fotografica di Al Pacino, 82 anni, che passeggia in un parco di Los Angeles accennando a passi di ballo al ritmo dei suoi auricolari.

«Il marketing tende ancora a dividere il mercato, e il pubblico di riferimento, in base all'età anagrafica», continua il prof. Troilo, «mentre l'anzianità è un modo di sentire.



GABRIELE TROILO

possono rappresentare la resilienza della loro curiosità, della loro apertura mentale, della loro voglia di fare, senza essere giudicati. O lo capisci, o perdi il treno. Serve formazione. Purtroppo le aziende sono quasi sempre inconsapevoli dei trend demografici. Si fanno un sacco di ricerche su atteggiamenti e comportamenti dei consumatori, ma non sanno a quante persone stanno parlando, non sanno se sono in crescita o in decrescita. Per questo da qualche anno tutti i nostri corsi di direzione aziendale cominciano con un modulo dedicato alla demografia. Si comincia a capire dai numeri. Poi, una volta sensibilizzati sulle dimensioni del mercato, basta guardarsi attorno, vedere come si comportano i senior intorno a noi, e allora si forma quella consapevolezza che oggi fa difetto. La condivisione di abitudini, atteggiamenti, linguaggi, tematiche, che si è prodotta negli ultimi 30 anni tra persone mature e persone giovani è qualcosa che i più anziani di noi non hanno conosciuto quando erano giovani. È ciò che permette ai cinquantenni di oggi di avere a cena i propri amici e i rispettivi figli, finalmente sdoganati dalla reclusione al "tavolo dei ragazzi". Così i giovani stabiliscono un rapporto con le generazioni che li hanno preceduti e i più anziani rimangono ingaggiati dalla vita e dall'evoluzione di linguaggi e costumi. Una bella cosa, per tutti».

# Per farsi notare si prega di bussare

**Da Barilla a Furla, dall'automotive al finance, i brand stanno colonizzando la piattaforma cinese. Che con la sua offerta TikTok For Business offre alle aziende una scelta di formati commerciali**

*di Marina Marinetti*



**Q**uando, più di due anni fa, @jimmyrules32, creator - guai a definirli utenti - pubblicò su TikTok un video invitando la community a mangiare un piatto di rigatoni il 24 maggio 2021 al suono di Funky Town, il media - guai a definirlo social - ancora non era nel radar delle imprese italiane. Barilla colse al volo l'opportunità e creò Funky Rigatoni, la colonna sonora per celebrare il #RigatoniDay il 24 maggio, appunto.

Per lanciarla, utilizzò due In-Feed Ads - guai a chiamarli annunci - collaborando con @khaby.lame - guai a non anteporre la chiocciola prima del nickname - per creare contenuti che suggerissero il famoso conto alla rovescia per il Rigatoni Day. Risultato: 8.900 video creati utilizzando la colonna sonora Funky Rigatoni, con oltre 27 milioni di visualizzazioni e 2 milioni di interazioni. Benvenuti in TikTok For Business. Siete in buona compagnia: ci sono

anche Furla, Goleador, Vodafone, Amazon Prime Video, Yves Rocher...

«TikTok è un'opportunità unica per tutti i brand che in ottica always on vogliono raggiungere ogni obiettivo di business, ingaggiando il pubblico unico della piattaforma che è particolarmente ricettivo alla scoperta,

**IL 56% DEGLI UTENTI MIGLIORA  
LA PERCEZIONE DI UN BRAND  
DOPO AVERNE VISTO  
UN CONTENUTO SU TIKTOK**

partecipazione e azione», spiega a Economy Adriano Accardo, Managing Director, TikTok Global Business Solutions, Southern Europe. «Caratterizzata da un'esperienza a schermo intero e sound-on e con un pubblico variegato che i brand non possono trovare altrove, conta ormai oltre un miliardo di utenti attivi al mese a livello globale. Al contrario di

quello che possiamo pensare, si tratta di un pubblico variegato e distribuito sulle diverse fasce d'età tanto che secondo una ricerca di Kantar oltre il 65% delle persone su TikTok ha più di 25 anni».

Per raggiungerle, le opzioni sono diverse: ci sono la TopView, che dura 24 ore (è l'opzione video full screen per catturare l'attenzione degli utenti al momento dell'accesso sulla piattaforma), e la sua versione Lite (format sound-off che dura dai 3 ai 5 secondi), l'In-Feed Ads - sì, quello acquistato da Barilla - per raggiungere gli utenti nel loro feed personalizzato (si inserisce in modo naturale tra i contenuti user generated) e il Branded Hashtag Challenge (dura sei giorni e serve a coinvolgere la community creando un movimento virale), la sua versione Plus (con l'aggiunta dell'esperienza d'acquisto in-app) e il Branded Effect in due o tre dimensioni, se non addirittura in realtà aumentata. Al menù si aggiunge poi il Marketing Partner Program che offre un puntuale quadro ai brand di come procede la campagna pubblicitaria, dentro e fuori TikTok.

«TikTok è un'opportunità innovativa che porta risultati di business concreti per brand di ogni dimensione e categoria merceologica, dal fashion all'automotive, dal finance al travel», sottolinea Accardo: «il 56% degli utenti migliora la percezione di un brand dopo averne visto un contenuto su TikTok, rispetto al 52% di altre piattaforme - lo afferma una ricerca condotta da Flamingo Group nel 2021, ndr -. Inoltre, secondo una ricerca di TikTok e Nielsen la pubblicità su TikTok presenta un ritorno del 30% superiore alla media del canale digitale. Autenticità, creatività e allegria sono elementi fondamentali per i brand che decidono di lavorare su TikTok in ottica always on. Sulla piattaforma i brand vengono incoraggiati a mostrare la propria personalità e i propri valori per stimolare la risposta della community e ottenere risultati sui diversi obiettivi di business». Ma guai, appunto, a definirlo un social: «TikTok è una piattaforma di intrattenimento e non un social network, perché al centro di tutto c'è il contenuto», conclude Accardo.

# È tempo di tornare a respirare

Nonostante tutta la tecnologia a disposizione, ti senti sommerso da email, meeting e urgenze?

Più lavori e più la lista di cose da fare si allunga e lo stress aumenta giorno dopo giorno?

Scopri come migliaia di imprenditori e manager hanno adottato un nuovo modo agile e snello di lavorare e **ottieni anche tu più risultati, in meno tempo e con più serenità.**



EXECUTIVE MASTER LEAN LIFESTYLE LEADERSHIP 2022

Ascolta le **storie** di chi ha cambiato il modo di lavorare attraverso l'Executive **Master Lean Lifestyle Leadership.**



# Perfetto, dal chicco alla tazzina.



Scopri di più



[delonghi.com](https://www.delonghi.com)



# DIMISSIONI, APPUNTAMENTO AL BUIO

Stiamo assistendo a un boom di uscite volontarie dal lavoro. Colpa - paradossalmente - della digitalizzazione, che ci porta a essere "always on". Ma anche di un malessere diffuso... che in parte c'entra col Covid



di Marina Marinetti

**S**e è vero - ma non possiamo affermarlo con certezza - che si vive una volta sola, meglio farlo mentre ancora respiriamo. È tutto qui il mood dei nuovi Anni Venti, che sta rimodellando il mondo del lavoro verso la *yolo* - *you only live once* - economy. Tutta colpa del Covid, che sulla coscienza, oltre ha quasi sei milioni di

morti (e 388 milioni di malati), ha anche il 58% dei lavoratori di tutto il mondo, che un pensierino più che serio sull'equilibrio tra il proprio lavoro e la propria vita personale l'hanno fatto. Almeno a giudicare dall'analisi "The working future" di Bain & Company frutto di un sondaggio condotto da Dynata su oltre 20 mila lavoratori in 10 Paesi: Stati Uniti, Cina, Germania, Francia, Italia, Giappone, India, Indonesia, Nigeria e Brasile, economie che rappresentano circa il 65% del Pil globale.

**NEI PRIMI NOVE MESI DEL 2021  
1 MILIONE E 81 MILA LAVORATORI  
ITALIANI HANNO LASCIATO IL PROPRIO  
IMPIEGO VOLONTARIAMENTE**

Quel che è certo, è che stiamo assistendo, anche in Italia, a un boom di dimissioni volontarie. Anche senza "paracadute" di un nuovo contratto: nel novero del milione e 81 mila lavoratori italiani che nei primi nove mesi dello scorso anno ha lasciato di propria iniziativa il posto di lavoro, quasi uno su due non risulta

tra i nuovi assunti alla fine del III trimestre 2021. A rivelarlo è l'indagine "Le dimissioni in Italia tra crisi,

ripresa e nuovo approccio al lavoro", realizzata da Fondazione Studi Consulenti del Lavoro sui dati delle comunicazioni obbligatorie del Ministero del Lavoro. I dimissionari sono in maggior parte giovani (43,2% sul totale), a bassa scolarizzazione (54,4%) e residenti al Nord (56,4%). Ma nel confronto tra i primi tre trimestri del 2019 con quelli del 2021 colpisce la crescita - in contro tendenza rispetto ai



**144**  
BAHAMAS  
UNA VACANZA  
DA OSCAR



**145**  
MOTORI  
SILK-FAW S9, TROPPO BELLA  
PER ESSERE VERA



**146**  
REGIMENTAL  
A CURA DI  
MONICA SETTA

dati che indicano nella fascia dei lavori precari (52,9%), a medio/bassa qualificazione e spesso part-time quella a più alto tasso d'incidenza – dei numeri relativi alle dimissioni tra gli adulti, i laureati e tra chi svolge una professione qualificata. Se la media generale di chi lascia la propria occupazione cresce del 13,8% nel 2021 sul 2019, quella che riguarda i lavoratori tra i 45 e i 55 anni e gli over 55 sale rispettivamente al 17 e al 21,5%; segnano un +17,7% i dimissionari laureati rispetto al 12,9% dei diplomati mentre, guardando al profilo professionale, si evidenzia un tasso di crescita più consistente ai vertici e alla base della piramide professionale (rispettivamente +22% e +23% rispetto al 2019).

Quanto ai settori, il comparto dei servizi è protagonista con il 69,4% dei dimissionari, in una proporzione coerente alla distribuzione degli occupati, per lo più nel commercio all'ingrosso (13,4%), nelle attività di alloggio e ristorazione (12,6%) e nella sanità (7,1%), dove la scelta

sembra imputabile a fenomeni di burn out. «Il fenomeno delle dimissioni volontarie non è nuovo per la realtà italiana ma lo è il suo incremento – afferma Rosario De Luca, Presidente della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro –. Ne capiremo solo nei prossimi mesi la vera portata, soprattutto rispetto alle motivazioni, visto che non è possibile stimare all'interno della quota di lavoratori dimessi e non riu-

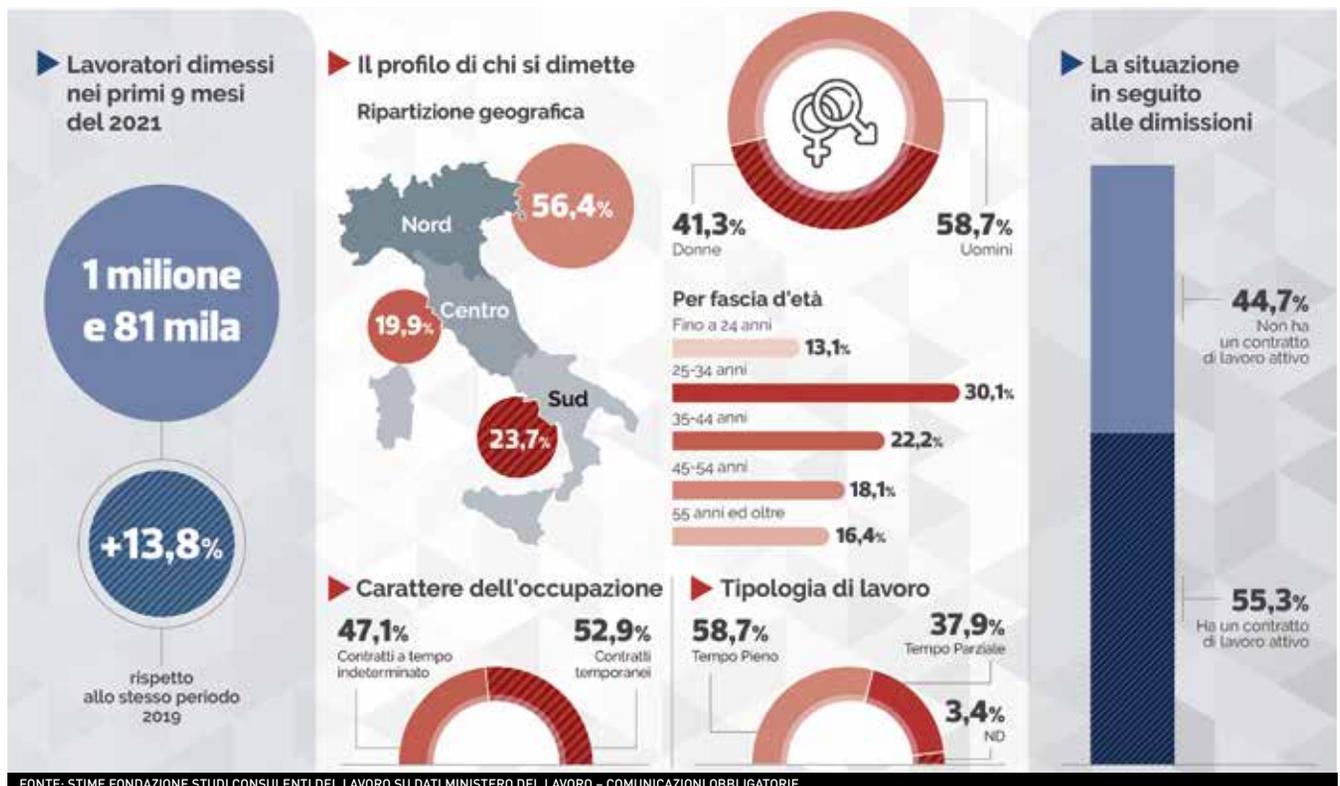
**IL 7,1% DEI DIMISSIONARI PROVIENE DAL SETTORE SANITARIO, DOVE IL CARICO LAVORATIVO HA CAUSATO FENOMENI DI BURN OUT**

pati quanti potrebbero aver deciso di avviare un'attività in proprio, essersi occupati irregolarmente o più semplicemente aver deciso di smettere di lavorare. Ancora una volta emerge, tra l'altro, che le maggiori opportunità di rioccupazione riguardano quei profili tecnici e specializzati dove è più alto il divario domanda/offerta, mentre i più penalizzati nella ricol-

locazione successiva sono i lavoratori a basso tasso di formazione e occupazione. È urgente investire su queste direttrici per adeguare le competenze alla nuova realtà che ci troviamo a vivere nel post-pandemia», conclude De Luca.

**Il digitale è nudo**

L'illusione della semplificazione a cui tutti abbiamo abboccato ha ormai ceduto il passo a un'immersività che non lascia scampo, né di mezzi né di orari, quasi vivessimo - di già - in quel metaverso tanto caro a Zuckerberg & Co. Stando all'analisi di Bain, sono cinque i trend chiave che stanno rimodellando il futuro del lavoro. In primis, le motivazioni che spingono le persone a lavorare stanno cambiando: «I miglioramenti negli standard di vita negli ultimi 150 anni ci stanno permettendo di spendere un numero inferiore di ore a lavorare e stanno contribuendo a migliorare le aspettative su ciò che un posto di lavoro dovrebbe offrire», spiega Roberta Berlinghieri, Partner Bain &



FONTE: STIME FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO SU DATI MINISTERO DEL LAVORO – COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE

Company. «Sebbene il compenso sia ancora sul podio delle priorità della maggior parte dei lavoratori, in Italia solo un lavoratore su cinque lo classifica come il fattore principale per la scelta di un lavoro, con la flessibilità che assume un ruolo sempre più importante: per il 12% dei lavoratori italiani è già il primo motivo per scegliere un posto di lavoro».

Già, ma cos'è un "buon lavoro"? Dipende dall'archetipo. Quelli individuati da Bain sono sei. Ci sono i *worker bees*, le api operaie, che trovano significato e autostima principalmente al di fuori del loro lavoro, considerando la loro occupazione come un mezzo: non sono motivati dallo status o dall'autonomia, e preferiscono stabilità e prevedibilità, hanno spirito di squadra, ma spesso mancano di proattività. Poi ci sono i *givers*: trovano motivazione nei lavori che migliorano la vita degli altri, come la medicina o l'insegnamento, empatici per natura empatici, ma a volte poco pratici e ingenui. Gli *artisans* cercano un lavoro che li affascini o li ispiri, e amano essere apprezzati per la loro competenza: tipicamente desiderano un alto grado di autonomia, dando meno importanza al lavoro di team, ma così rischiano di essere distaccati e di perdere di vista gli obiettivi; gli *explorers* tendono a vivere nel presente e cercano carriere che forniscano un alto grado di varietà ed eccitazione, ma possono mancare di direzione e convinzione; gli *strivers*, motivati dal successo professionale, la cui competitività può mettere alla prova la fiducia all'interno dell'organizzazione; infine - ma dovrebbero essere in testa - i *pioneers*, che si identificano profondamente con il loro lavoro e attraverso la loro professione desiderano cambiare il mondo. Sono loro i più tolleranti al rischio e orientati al futuro, disposti a fare grandi sacrifici in nome della propria visione, mettono la loro energia al servizio dei cambiamenti, ma rischiano di essere intransigenti e imperiosi. Non facciamoci illusioni: «In Italia», continua Roberta Berlinghieri, «l'archetipo più diffuso è il primo, quello dei worker bees, gli operativi. In particolare, questa predominanza si evidenzia nella fascia di età 35-54».

Secondo Bain, le qualità tipicamente umane,

cioè la capacità di risolvere i problemi, l'empatia e la creatività (insomma le celeberrime *soft skill*) stanno crescendo d'importanza, mentre l'automazione andrà a sostituire progressivamente il lavoro di routine. Bain si aspetta uno spostamento del mix occupazionale nelle economie sviluppate che favorirà le qualità umane, e questo richiederà una grande riquilibratura della forza lavoro. Anche perché il

**IL 27% DEI LAVORATORI ITALIANI PREFERIREBBE NON LAVORARE DA REMOTO, MENTRE IL 17% VORREBBE ESSERE SEMPRE IN SMART WORKING**

cambiamento tecnologico sta rendendo più labili i confini dell'azienda. Questi cambiamenti hanno ridotto i costi aziendali, ma hanno anche conseguenze negative per i lavoratori, in particolare sotto il profilo del livello di soddisfazione professionale e di connessione tra colleghi. E il cerchio si chiude: «L'Italia è, da questo punto di vista, molto frammentata», continua Berlinghieri, «Assistiamo a una grande polarizzazione nei desiderata dei lavoratori italiani: il 27% preferirebbe non lavorare mai (o quasi mai) da remoto, il 17% invece opterebbe per 5 giorni a settimana di smartworking». L'Italia, da un certo punto di vista, è sul

podio (dopo Giappone e Brasile). Ma c'è poco di cui vantarsi: il 64% dei lavoratori italiani sotto i 35 anni intervistati si sente sopraffatto o sotto stress, mentre solo il 54% degli over 35 e il 44% degli over 55 cita lavoro e stabilità economica come elementi di preoccupazione. «Solo il 60% dei lavoratori italiani intervistati è soddisfatto della propria professione», conclude Berlinghieri.

E dunque? Tenendo conto di tutti questi trend, Bain & Company ha individuato le aree in cui le aziende che vorranno avere successo dovranno investire. Dovranno passare dalla caccia di talenti, *talent taker*, al loro sviluppo, *talent maker*: questo richiede investimenti di scala nella formazione e nella creatività, concentrandosi sui percorsi di carriera delle risorse e coltivando una mentalità di crescita all'interno dell'organizzazione. E poi, le aziende leader dovranno spingere i dipendenti a lavorare sulle capacità personali e a costruire una carriera che corrisponda alla loro idea soggettiva di vita. Vediamo se, oltre a cianciare di "capitale umano", avremo il coraggio di investirci adeguatamente.

“

**LA TECNOLOGIA HA RESO PIÙ LABILI I CONFINI DELL'AZIENDA CON CONSEGUENZE NEGATIVE PER I LAVORATORI**



ROBERTA BERLINGHIERI



## Una vacanza da Oscar? Alle Bahamas, dove se no?

**Quello tra il grande cinema e il meraviglioso arcipelago tropicale è un lungo amore. Le decine di film che hanno per sfondo i paesaggi mozzafiato di queste isole sono una tentazione irresistibile per un viaggio da non dimenticare**

di Saverio Paffumi

**C**i sono luoghi che per il solo fatto di mettervi piede davvero, di persona, suscitano un'emozione precisa, che vi coglie inaspettata e improvvisa, specie la prima volta: la sensazione di essere entrati voi in un film, di essere non più spettatori, ma protagonisti. Se pensiamo a un paesaggio metropolitano, è quel che vi capita a New York, a Parigi... Se invece il landscape è una spiaggia, un mare incontaminato con tutte le sfumature del blu e del turchese, allora il film in cui vorreste "recitare" può benissimo essere girato alle Bahamas. Il copione, poi, può raccontare di un matrimonio ai tropici, di un'avventura in coppia o di un'esplorazione di luoghi incontaminati dove la natura è padrona assoluta, di una indimenticabile vacanza fra musei d'arte e ottimo cibo... ma che le spiagge di questo meraviglioso arcipelago siano il degno sfondo per pellicole da Oscar lo dimostra lo straordinario elenco di quelle effettivamente girate qui.

Il legame fra le Bahamas e il cinema è ormai "storico", tanto che sul sito della Bahamas Film & Television Commission si trova solo l'elenco di quelli realizzati negli ultimi anni. E

un pensiero, sia pure per inciso, non può non andare a un mito di Hollywood, il primo attore bahamiano americano di fama mondiale e vincitore di Oscar, Sir Sidney Poitier, recentemente scomparso, che prima di trasferirsi a Nassau e successivamente negli Usa, ha vissuto gran parte della sua infanzia nei pressi di Arthur's Town a Cat Island. Allora tenete a mente che proprio quest'isola potrebbe essere la vostra meta: scegliere a precipizio, panorami marini di rara bellezza e intensità la rendono speciale. Tra le escursioni che si possono fare, la vogata in kayak fino al "Boiling Hole", un lago chiaro dove sorgenti legate al movimento delle maree creano bolle che la leggenda attribuisce a mostri marini. In realtà, qui, in profondità incon-

terrete senza pericolo piccoli squali e razze.

Ma la saga cinematografica che più di tutte ha sfruttato la bellezza di questo eden marino è quella di James Bond, l'agente segreto 007, grazie agli hotel di lusso e panorami da mozzare il fiato. Tra le pellicole sulla superspia inglese girate nell'arcipelago ricordiamo: Thunderball - Operazione Tuono, La spia che mi amava, Mai dire mai e Casino Royale. Naturalmente un soggiorno ispirato a "Bond, James Bond" e ai suoi fantastici interpreti a cominciare da Sean Connery (che aveva fatto delle Bahamas la sua residenza), non può prescindere da un soggiorno nel magnifico Ocean Club, A Four Seasons Resort di Paradise Island. Il resort è stato il set di alcune scene di Casino Royale, ed è una perfetta base per una vacanza di lusso e tour nell'arcipelago. Altra tappa da non perdere Bay Street, la principale via di Nassau, che appare in Thunderball - Operazione Tuono. Ma se gli arenili e la superficie del mare sono paradisiaci, le visioni sottomarine non sono da meno. Un punto di immersione ben noto è il "James Bond Wrecks", con i suoi relitti, che appare in Mai dire mai e Thunderball - Operazione Tuono.

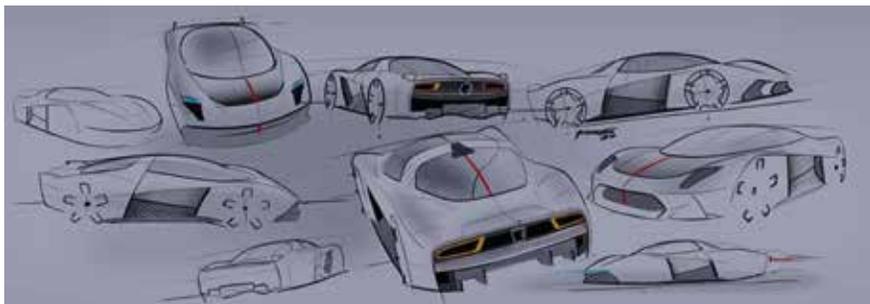
L'elenco sarebbe lunghissimo, ma il gioco più affascinante è quello di completarlo proprio alle Bahamas, dove in mezzo ai tanti matrimoni che vi si celebrano, uno dei più riusciti è quello tra le avventure del grande cinema e la fantastica realtà dei panorami e delle spiagge che ci aspettano.

*Per prenotare un viaggio alle Bahamas rivolgetevi alla vostra agenzia viaggio di fiducia.*

*Per ulteriori informazioni visitate:*

**bahamas.com**





## Troppo bella per essere vera

**Dalla matita di Walter De Silva prende forma una hypercar ibrida dalle prestazioni eccezionali. Che nasce nella motor valley emiliana dal matrimonio tra la cinese Faw e l'americana Silk**

*di Franco Oppedisano*

**S**e venisse davvero prodotta, darebbe del filo da torcere alle Ferrari, alle Lamborghini, alle McLaren. Prima di tutto la Silk-Faw S9 è molto bella, e non poteva essere altrimenti visto che nasce dalla matita di Walter De Silva, un mito del design automobilistico.

Poi questa hyper car ibrida avrà qualcosa come 1400 cavalli combinando la potenza di un motore a combustione, un V8 a 90 gradi di 4 litri biturbo (con generazione elettrica) in posizione posteriore centrale che ne eroga 918 cavalli a un regime di rotazione di 9.000 giri, con una potenza specifica di ben 230 cavalli/litro, con quella di altri tre propulsori elettrici collocati sul cambio e sull'asse anteriore che arrivano a generare altri 530 cavalli.

La fibra di carbonio è ovunque nello chassis e nella carrozzeria. In questo modo la S9 finisce per avere un peso di 1.450 chili che le assicurano, secondo il costruttore, un'accelerazione da 0 a 100 km orari in meno di due secondi e una velocità massima di oltre 400 chilometri all'ora.

Se le auto fossero delle torte gli ingredienti gli ingredienti per farne una spaziale ci sono tutti: uomini e donne di valore ed esperienza, una fabbrica nella motor valley dove sin da piccoli si respirano bielle e pistoni, un primo prototipo di una elegantissima supercar con numeri da sturbo, e, almeno all'apparenza, le spalle coperte finanziariamente con investimento previsto di un miliardo di euro da parte di una grande azienda, la Faw, cinese e di proprietà

dello Stato, che ha il mese scorso approvato la nomina nel consiglio d'amministrazione di un manager, Li Chongtian, che ha una grande esperienza, ma solo finanziaria. L'intenzione di Silk-Faw è realizzare una serie di auto di alto livello elettrificate da costruire in Cina e in piccola parte a Reggio Emilia, ovvero fare l'ennesimo tentativo di infilarsi nel mercato premium saldamente in mano, anche dalle parti di Pechino, ai costruttori tedeschi, italiani e inglesi. In Cina, Faw ha marchio premium, Hongqi, che fa delle auto oggettivamente inguardabili. Alcuni costruttori hanno aperto dei centri design in Europa e quasi tutti i grandi player cinesi hanno joint venture per costruire le auto occidentali in Cina, ma è servito a poco perché dalle parti di Pechino non hanno una cultura automobilistica. Nel 2008 un concorrente di Faw, Chery Automobile, sempre statale e nota nel settore per lanciato una copia quasi identica alla Daewoo Matiz, ha fatto shopping tra i manager internazionali e investito centinaia di milioni per dare forza allora inedito marchio premium Qoros. Fabbrica in Cina e cervelli da ovunque, era il motto, ma l'esperimento di conquista del mondo è miseramente fallito in pochi anni. Ora è la volta di Silk-Faw, dove il primo nome rappresenta quello di una società di ingegneria americana, con il quartier generale a Modena e controllate a Dublino e alle Cayman, che ha come potenziale socio perché ha in mano 65 milioni di obbligazioni convertibili un'azienda Usa, Ideanomic. Quest'ultima ha come principale socio Bruno Wu, un imprenditore cinese, e ha in corso una opa su Energica Motor, altra azienda modenese, che produce moto elettriche. In questo affare i soldi girano più velocemente dei motori elettrici della S9.



# PALINSESTI ESTIVI MA ANCHE INVERNALI PER LA RAI CHE PRESENTA I TREND

Nei cambi di volto delle reti si intuiscono i nuovi equilibri politici e non solo. Oltre ai soliti noti, torna in auge Pierluigi Diaco. E Drusilla Foer, alias Gianluca Gori, guadagna un varietà in due puntate

a cura di **Monica Setta**

**CAMBI DI VOLTO NELLE RETI RAI E, PER LA PRIMA VOLTA, LA START UP DELLE NUOVE DIREZIONI TEMATICHE VOLUTE E VARATE DALL'AMMINISTRATORE DELEGATO CARLO FUORTES. COME SARÀ LA RAI CHE VEDRAI?**

Beh, intanto come sempre viale Mazzini fissa equilibri politici in anticipo sulle manovre stesse dei partiti e dunque... ampio spazio a Fratelli d'Italia in considerazione dell'avanzamento del partito di **Giorgia Meloni** che, sondaggi alla mano, avrebbe sorpassato il Pd diventando primo partito italiano. La prima casella che viene riempita è quella di **Pierluigi Diaco** che torna alla grande in estate su Rai1 con il programma Signorina mia e conquista già una quotidiana per tutto il 2022/2023 nel pomeriggio di Rai2, probabilmente al posto del Detto, fatto di **Bianca Guaccero**. Pigi, come

viene chiamato affettuosamente dagli amici, è molto vicino alla Meloni, ma legarlo esclusivamente alla politica è riduttivo in quanto autore e conduttore

di lungo corso con svariate originalissime idee. All'epoca di **Teresa de Santis** alla direzione di Rai1, Diaco debuttò nel pomeriggio della rete ammiraglia con Io e te, esperimento sentimentale di marca vintage che vide coinvolte nella prima edizione **Sandra Milo** e nella seconda **Katia Ricciarelli**. A mettere mano ai palinsesti futuri per il day time sarà **Antonio Di Bella**, ottimo professionista che ha dato prove importanti nella sua lunga carriera in viale Mazzini mentre per il prime time toccherà a **Stefano Coletta** reduce dal successo di un Festival di Sanremo

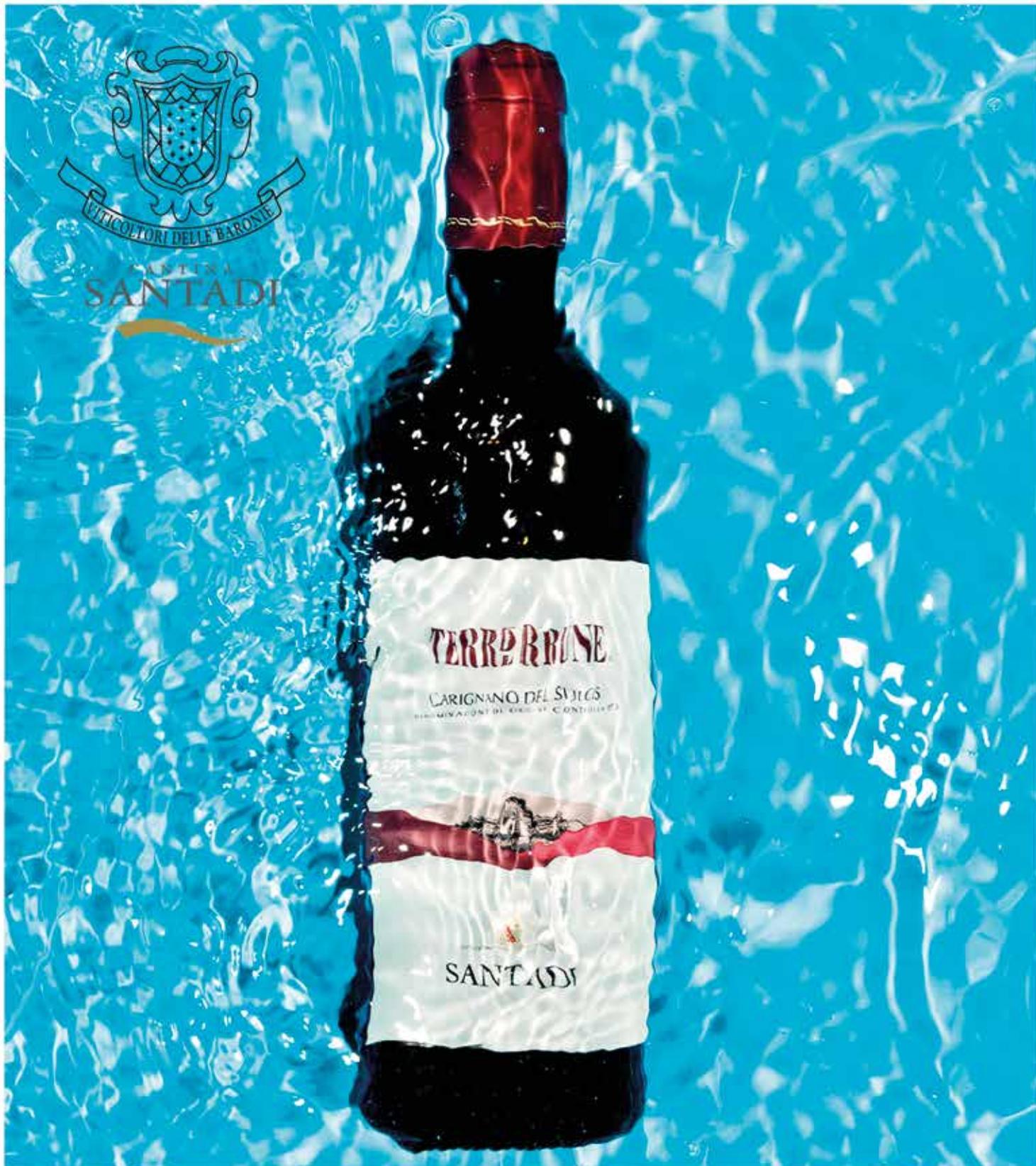


edizione 72 che lo ha reso intoccabile in azienda. Anticipazioni? Confermatissimi **Mara Venier** a Domenica in e **Alberto Matano** alla Vita in diretta mentre si sdoppia Uno mattina. Fino alle 9 dovrebbe restare di competenza Tg1 e dunque nelle mani della bravissima direttrice **Monica Maggioni**, dopo le 9 e fino all'inizio di Storie Italiane sarebbe invece la rete a decidere contenuto e volto. Qui si fanno molteplici ipotesi: dal ritorno di **Elisa Isoardi** a quello di **Caterina Balivo** passando per **Massimiliano Ossini** che già dovrebbe condurre l'edizione estiva. A Uno mattina versione tg sembra confermata **Monica Giandotti** che, secondo alcune indiscrezioni, passerebbe dal Tg3 al Tg1 diventando il volto

del telegiornale nel programma mattutino di Rai1. Giandotti è una professionista capace che si è saputa guadagnare in copia con **Marco Frittella** l'affetto del pubblico. Sbarca poi in prima serata **Francesca Fialdini** che condurrà, con **Francesco Gabbani** e **Drusilla**, Fiera, un varietà in due puntate. Per la prossima stagione Fialdini dovrebbe tornare alla guida del suo salotto talk domenicale A ruota libera che conduce ormai da quattro stagioni. Infine ecco l'incognita **Amadeus**. L'amministratore delegato è assai attento al prodotto e vorrebbe affidare ad Amadeus la quarta edizione del Festival, ma il diretto interessato non ha ancora sciolto le riserve. Di sicuro nel 2023 non ci sarebbe l'amico **Fiorello** che ha già escluso la sua partecipazione malgrado l'exploit dell'ultima edizione. Evviva la Rai, la Rai che vedrai!



DA SINISTRA: CARLO FUORTES, GIORGIA MELONI, PIERLUIGI DIACO, MONICA MAGGIONI



Il Terre Brune segna il passaggio epocale della storia vitivinicola sarda, come primo vino affinato in barrique. Prodotto dalle migliori uve Carignano del Sulcis, dal 1984, rappresenta una delle eccellenze dell'enologia sarda, posizionandosi tra i migliori 100 vini d'Italia.



**MAIL BOXES ETC.®**  
**#PeoplePossible**

# A buon intenditore molti servizi.

Dall'e-commerce alle spedizioni su misura.  
Tante soluzioni, un unico partner.

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