

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it



Settembre 2023 Euro 4,50



DOPO LO SBOOM LE PMI RILANCIANO

RISALIAMO L'ONDA DEL PIL!

Il 38% delle imprese italiane si dichiara più forte rispetto a 18 mesi fa, e il 46% macina più ricavi. I cigni neri sono stati tanti, ma è l'ora delle opportunità, tra Pnrr ed export



SICILY BY CAR IN BORSA

Tommaso Dragotto compie il piano annunciato due anni fa su Investire

L'INNOVAZIONE SU 4 RUOTE

Parla Josef Nierling, a.d. di Porsche Consulting: «L'auto cambia i giochi»



NOLEGGIO? OPERATIVO!

È una formula che conquista numeri crescenti di imprese

TORNA IL FRANCHISING

L'affiliazione commerciale riparte con nuove formule e brand

CONSIGLI PER FILIERE

Elettrolazio, la consulenza è il valore aggiunto dell'ingrosso

IMPREFOCUS

Il fattore «10x», una bussola per far crescere l'impresa



LA LEADERSHIP SI COSTRUISCE NEL CANTIERE DEI SOGNI

Le acquisizioni di Tecnomar, Admiral, Perini Navi, Picchiotti. La partnership con Armani e Lamborghini. Una quotazione in Borsa di successo: ed è con questo stesso ritmo che Giovanni Costantino vuol scrivere nuovi capitoli della "saga" di The Italian Sea Group

pagg. 95-97

ASPETTANDO IL FISCO AMICO (?), CRESCERE SI PUÒ



DI SERGIO LUCIANO

«**T**utti stiamo pagando il caro prezzo delle inefficienze del sistema fiscale italiano»: lo sostiene l'Associazione

nazionale dei commercialisti, Anc, una tra le più attive, che ha affidato lo sfogo ad una lettera aperta apparsa a fine luglio su vari quotidiani. Perché a fine luglio? Perché le autorità fiscali hanno confermato appunto al 31 luglio la scadenza per la presentazione delle dichiarazioni. Negli anni scorsi era sempre stata procrastinata; quest'anno, niente. Forse perché le modalità di compilazione sono state semplificate? Al contrario! Mai così lunghe, circa 1.000 pagine, oltraggio al buonsenso.

Com'è possibile che un governo di destra-centro, affermatosi grazie anche a una campagna elettorale giocata sulle promesse fiscali non sia stato più "amico" in concreto e da subito?

In verità, la riforma è in cottura: sotto la guida di un vero esperto come Maurizio Leo, viceministro. E ai primi di agosto le Camere hanno approvato la "delega fiscale", che vuole essere la prima vera riforma del settore dopo 50 anni. Promette molte semplificazioni procedurali - e speriamo; una conciliazione del contenzioso fiscale; e soprattutto una proliferazione degli accordi preliminari fisco-cittadini (esistono in mezzo mondo) che dovrebbero aumentare la spontanea "compliance" (fedeltà fiscale) dei

contribuenti che oggi evadono: speriamo. Ma non potrà esserci la vera rivoluzione, l'unica svolta vera, bella e impossibile: il calo della pressione fiscale. Per riuscirci, si dovrebbe tagliare il fabbisogno finanziario dello Stato: ma come?

Si dirà: con gli accordi preliminari recupereremo entrate oggi evase. Forse. Con l'elettronica si scopriranno altri evasori, come recita il Pnrr (pagina 77): "Il maggior sfruttamento delle nuove tecnologie e degli strumenti di data analysis sempre più avanzati" potrà "favorire l'acquisizione di informazioni rilevanti per effettuare i controlli mirati dell'amministrazione finanziaria sui contribuenti". Ma tutto questo basterà? E' lecito dubitarne. Chi si fida del data analysis, se ne vada tra i conciatori vicentini, tra i vicoli del ventre di Napoli e s'informi sulla filiera perfetta del nero, del contante che non viene mai depositato in banca... L'elettronica lo contrasterà? Intanto, semmai, lo aiuta, sotto le forme - ad esempio - delle cybervalute. Dunque senza dubbio è giusto voltare pagina sui metodi attuali, inutili, e su chi li ha propugnati: ma senza illudersi che ciò faccia affluire da subito chissà quali fiumi di denaro finora evaso.

Ci vorrebbe qualcos'altro: un taglio severo della spesa pubblica improduttiva, abbandonata dal governo Renzi in poi, Draghi compreso. Un ex viceministro di area An come Mario Baldassarri aveva molti anni fa indicato metodi e risparmi possibili. Ma tagliare la spesa pubblica improduttiva fa perdere il consenso, e nessun governo vuole perderne. Anzi, la spesa pubbli-

ca serve per comprarselo, come hanno fatto i Cinquestelle col reddito di cittadinanza...

E allora, dopo otto mesi dall'incarico a Meloni, mentre si avvicina un autunno complicato, si può esprimere un primo giudizio poco ovvio su questo governo: vuol piacere troppo a troppi.

Dica qualcosa di destra! Dica qualcosa di destra sul sociale: per esempio distribuendo tempestivamente i sussidi a chi davvero non riesce a lavorare. E contrasti l'evasione con l'elettronica, con gli accordi fisco-contribuenti ma anche con una ripresa dei controlli fisici e capillari - porta a porta - contro gli evasori. Altrimenti la riforma fiscale rimarrà un'incompiuta.

Come s'incrocia tutto questo con l'incognita dell'estate, ossia il Pil in frenata? Se il Pil frena e il lavoro aumenta, l'arcano può spiegarsi in tanti modi e avere tanti nomi. Ma l'Italia deve crescere non solo nei posti di lavoro. E deve crescere anche in questo scorcio d'anno.

Come raccontiamo nell'inchiesta di copertina, può farcela, a dispetto dei tanti cigni neri che nuotano nel nostro stagno. Le imprese italiane non attendono che stimoli e aiuti semplici e concreti, come il fondo Simest di cui parliamo altrove. Non credono più alle grandi riforme e alle grandi promesse: vogliono fatti, meno vincoli, sburocratizzazione, anche a costo dei mal di pancia per le "caste" disintermedie.

Ecco: la destra faccia qualcosa di destra, tagli la spesa improduttiva e tolga potere alle burocrazie. Compresa quella tributaria. Come ha lavorato finora, è servito a ben poco. Altrimenti l'evasione sarebbe stata già repressa.

IL CORSIVO

QUANDO L'AIUTO STATALE VIAGGIA SU CANALI E CON STRUMENTI EFFICACI

Non passerà ancora a lungo sotto silenzio il successo strepitoso di un'iniziativa apparentemente "tecnica" ma indicativa, invece, di un'intuizione politico-antropologica non banale sullo "spirito imprenditoriale" del nostro Paese. Stiamo parlando del Fondo 394 per l'internazionalizzazione delle imprese affidato dal governo alla Simest, la società presieduta da Pasquale Salzano e guidata da Regina Corradini D'Arienzo. Un fondo di 4 miliardi di euro, mai visto prima. Che nei primi due giorni di apertura delle richieste presentabili da parte delle imprese ha raccolto 2 mila domande per

un ammontare virtuale di 1,5 miliardi di risorse. Ovviamente l'iter di assegnazione prevede dei filtri, ma è la funzionalità dello strumento e della procedura a colpire. Si parla di un finanziamento a 6 anni, con un possibile 10% a fondo perduto (per determinate categorie di Pmi) e un tasso bassissimo, fino allo 0,464%. Entrando sul portale si viene guidati con chiarezza nelle varie, semplici procedure da seguire. Alla fin fine basta una Pec... Ecco, sembra essere questo il modello nuovo, e vincente, dell'intervento sanamente promozionale dello Stato sul sistema

economico: dare spazio e risorse alle imprese intraprendenti. Che in effetti hanno concentrato le loro richieste (le prime analizzate) sulla transizione digitale e il rafforzamento patrimoniale, sacrosanti obiettivi. Poi c'è da dire che se lo strumento è efficace, il canale è efficiente. Perché la scommessa di puntare sulla Simest - che anche in passato, nel suo piccolo d'allora, aveva dato sempre buona prova - si sta rivelando vincente, grazie anche a un tandem di vertice dal buon affiatamento e dalla forte concretezza. Valida la formula, speriamo che si replichi spesso. (s.l.)



SCEGLI LA TUA DESTINAZIONE

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



Irresistibile desiderio di viaggiare.



www.grimaldi-lines.com



settembre 2023

COVERSTORY

- 015 **CRESCITA**
L'ottimismo della volontà
- 020 **CONFINDUSTRIA**
L'asso nella manica? La lungimiranza
- 022 **HR MANAGEMENT**
Risorse umane, un mondo sottosopra
- 024 **CONSULENZA**
Attenti alla governance: è una fionda

TANTI AUGURI ECONOMY

- 008 **EVENTI** Buon compleanno Economy
(e anche all'Italia che cresce)



RUBRICHE

- 010 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 011 **BUSINESS PARTNER**
di Gianemilio Osculati
- 112 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis
- 113 **CONFPROFESSIONI**
di Giovanni Francavilla
- 114 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone
- 116 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello
- 117 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 118 **QUI MIAMI**
di Antonio Acunzo
- 118 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli
- 120 **CI PIACE/NON CI PIACE**
I promossi e i bocciati del mese

ECONOMY & POLITICA

- 012 **PAOLO MADRON E LUIGI BISIGNANI**
La leadership di Giorgia Meloni?
Ve la raccontiamo noi!

STORYLEARNING

- 095 **THE ITALIAN SEA GROUP**
La leadership si costruisce in cantiere
- 098 **AUTOSPED G.**
Il sorpasso è sostenibile
- 100 **MUNDYS**
La decarbonizzazione in aeroporto
- 102 **IMPREFOCUS**
Da Srl a Spa (e non solo)



SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

- 053 **DELOITTE**
AAA cercansi manager della sostenibilità
- 055 **AMYRALIA**
Bilancio green, le aziende si attrezzano
- 056 **NASTROTEX-CUFRA**
La fabbrica intelligente
- 058 **UNIPOLSAI**
Emissioni, conta come si guida
- 060 **GLOBAL COMPACT**
Un manifesto per investire nella collettività
- 062 **DIBATTITI**
Fare la cosa giusta fa bene al business
- 064 **SICILY BY CAR**
Emissioni zero, progetti al massimo
- 066 **CHIMAR**
E iniziata la rivoluzione del pallet circolare
- 069 **OPERA CARDINAL FERRARI**
Il volontariato aziendale
- 070 **NESPRESSO**
Quando il green diventa solidale
- 072 **CORICELLI**
Se l'impatto diventa un affare di famiglia
- 074 **XXL MARMITTE**
Sistemi di scarico green



HUB REAL ESTATE

- 043 **REAL ESTATE**
Va' dove ti porta il mattone
- 046 **ELETTROLAZIO**
Filiera larga e formazione
- 048 **SVICOM**
Se immobiliare fa rima con digitale
- 050 **ME-MADE EXPO**
Architetture "mutanti"
- 051 **EASYLIFE HOUSE**
Affitti brevi, trappola o manna?

GESTIRE L'IMPRESA

- 027 **INTERNAZIONALIZZAZIONE**
A braccetto con la Germania
- 029 **LIUC**
Affari di famiglia? Largo ai giovani!
- 030 **PORSCHE CONSULTING**
L'innovazione viaggia su quattro ruote
- 032 **EDENRED**
Il nuovo welfare aziendale
- 034 **BANCA IFIS**
Talenti a bordo con tanto di feedback
- 035 **OPENJOBMETIS**
Se la D&I è una questione di forma
- 036 **ASSIDAI**
Valori distintivi
- 038 **FONDIRIGENTI**
Nuove skill per un mondo che cambia
- 040 **DOMORENTAL**
Osservatorio sul noleggio operativo



Da 40 anni finanziamo il futuro.

VITA DA MANAGER

- 137 **BIEN VIVRE**
Perle di gusto tra lusso e cultura
- 140 **FOOD**
Quanto è dolce la vegan culture
- 142 **MANAGEMENT**
Diamo al manager quel che è del manager
- 144 **BIKESTICKERS**
Due ruote con personalità
- 145 **MOTORI**
Elogio del vecchio diesel
- 146 **REGIMENTAL**
a cura di Monica Setta

TALENTI DELLO SVILUPPO

- 131 **AFFILIAZIONE**
Il franchising non è più quello di una volta
- 133 **MOLINO DALLAGIOVANNA**
Farina sicura e gourmet
- 134 **20 ACTION**
Comunicazione efficace e nuova vita al brand
- 134 **GREKKE**
Tutti i vantaggi del noleggio operativo
- 135 **UOMO E AMBIENTE**
Gentilezza ed empatia per leader al top
- 135 **LOGISTICA INDUSTRIALE**
Cresce MM Operations

FINANZIARE L'IMPRESA

- 079 **EGM**
La "Borsa dei piccoli"
- 082 **RSM**
Piccole startup crescono
- 084 **GROWNNECTIA**
Nuove risorse per le startup digitali
- 085 **SPORTELLI SINERGIA**
Il mediatore creditizio
- 086 **AMGEST**
Essere salmoni anziché trote
- 087 **QUADRIVIO**
L'unione fa... l'asset sostenibile
- 088 **ANDAF**
Cari Cfo, com'è facile scivolare sul Gdpr
- 089 **AIFI**
Il private spinge sul tech
- 090 **NSA ECONOMY RANKING**
L'Italia che pedala
- 092 **DTSOCIALIZE HOLDING**
Le nuove prospettive del fintech

APPROFONDIMENTI

- 105 **UOMINI E DENARI**
Tre stelle all'intraprendenza
- 106 **THALES**
Il dibattito caldo sulla biometria
- 108 **POLITICA**
E se facessimo del Sud una Zes unica?
- 110 **CONFCOMMERCIO**
Le librerie hanno diritto al margine
- 111 **PREVINDAI**
La pensione pubblica non basta
- 115 **LETTURE**
Se lo smart working diventa smart
- 122 **SHORT STORIES**
Pillole dall'economia reale

COMUNICARE L'IMPRESA

- 125 **EVENTI**
Appuntamento sotto il brand
- 128 **MARKETING**
Quanto influenza l'influencer

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile
Sergio Luciano

Vicedirettrice Marina Marinetti

Caporedattore Francesco Condolucci
(responsabile www.economy magazine.it)

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

Hanno collaborato
Mario Abis, Antonio Acunzo, Maria Lara
Bernardi, Ugo Bertone, Patrice Caine,
Giuseppe Corsentino, Cinzia Ficco, Simone
De Filippi, Alessandro Fontana, Giovanni
Francavilla, Andrea Granelli, Armando
Indennimeo, Luisa Leone, Nadia Martini,
Camilla Francesca Martra, Andrea

Matteucci, Jessica Muller Castagliuolo,
Marco Onnembo, Franco Oppedisano,
Luca Orsenigo, Gianemilio Osculati,
Vincenzo Petraglia, Francesco Priore,
Sonia Raule Tatò, Fabio Massimo Remoli,
Marco Rossetti, Monica Setta, Carolina
Tatò, Silvia Vianello

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

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

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

Numero chiuso in redazione il 4/8/2023

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

Presidente e A.D.
Giuseppe Caroccia

Consiglieri
Costantino Baldissara,
Sergio Luciano

Editore incaricato
Alfonso Ruffo

Direzione amministrativa
Maria Marasco

Direzione marketing
Fernanda Rossetti
marketing@economygroup.it

Relazioni esterne
Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

Sviluppo e progetti editoriali
Massimiliano Degiovanni
massimiliano.degiovanni@economygroup.it

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

Distribuzione
Sodip "Angelo Patuzzi" Spa
20092 - Via Bettola 18, Cinisello B. (MI)

Stampa
Stampa Rotolito Spa
20063 - Cernusco sul Naviglio (MI)
Registrazione Tribunale di Milano
n. 101 del 14/03/2017
Numero iscrizione ROC: 29993



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



TDHI

Nella vita delle imprese familiari, è fondamentale anticipare i problemi. **Sei un figlio imprenditore che sa di dover prendere in mano l'azienda di famiglia?** Informati, preparati e presentati ai tuoi familiari pronto per succedergli. **Sei un genitore e sai che il figlio o i figli dovranno entrare in azienda?** Il passaggio generazionale è quasi sempre un problema in Italia, perchè non si anticipano i tempi di preparazione. Vai nella HOME page clicca sopra la nostra Divisione e troverai un PDF in italiano. Ma soprattutto, presentati e presenta la tua azienda e scoprirai che saranno stati 10 minuti investiti intelligentemente. Abbiamo un approccio completamente diverso da chiunque, per scoprirlo basta scriverci.

TANTI AUGURI A ECONOMY (E ANCHE ALL'ITALIA CHE CRESCE)

di Andrea Ballone e Lorenza Roma



Fabio Massa,
presidente
Fondazione
Stelline



Massimiliano Serati,
professore associato
di Politica Economica
Liuc - Università Cattaneo



Federico Faggin,
fisico, inventore,
scrittore



Roberto Briglia,
editore



Corrado Passera,
fondatore e a.d.
illimity



con la creazione del primo microchip ha "inventato" la Silicon Valley, riducendo i computer alle attuali dimensioni, ha parlato dell'intelligenza artificiale e della sua convivenza con l'essere umano. «Io penso - ha detto - che sia necessario capire come gestire lo spostamento ad altre funzioni di persone che possono fare soltanto i lavori che verranno eseguiti dai robot. Lasciare ai privati l'obbligo di insegnare ai lavoratori a usare un robot quando lo comprano. Creare un modo per rieducare le persone». Nonostante le molte incognite sono in tanti a pensare che il futuro sarà positivo. Come il banchiere e fondatore di **illimity Bank Corrado Passera**. «In questi 20 anni si è dimostrato ancora di più che l'Italia è un Paese che ce la fa sempre ma per il rotto della cuffia. Quando si accumulano ritardi, come i nostri, il rischio di cadere è molto grande. Abbiamo superato faticosamente la pandemia ma non ci siamo attrezzati per la prossima. Questa critica riguarda solamente la parte pubblica perché nella parte privata continuiamo a crescere e non solo nelle esportazioni pur essendo in un mercato molto competitivo».

La sfida dell'uomo: gestire tecnologia e informazione

All'evento di Economy non si è discusso soltanto di economia. **Federico Faggin**, lo scienziato italiano che



Il video dell'evento



Paola Blundo,
direttore
corporate welfare
Edenred Italia



Pasquale Seddio,
presidente Opera Cardinal
Ferrari



Francesco Buresti, responsabile
Business Unit Smart Infrastructures
A2A



Ferruccio
de Bortoli,
editorialista
del Corriere
della Sera



Al compleanno di una testata come *Economy* non poteva mancare una riflessione anche sul mondo dell'editoria, affidata all'ex direttore del *Corriere della Sera* e del *Sole 24 ore* Ferruccio De Bortoli e al giornalista ed editore **Roberto Briglia**, che ha parlato del modello *Economy* «che oggi integra un sito, un format video, l'organizzazione degli eventi e delle attività social, ha uno sbocco in radio, produce incontri legati alla sostenibilità e ha community diffusionali, qualificandosi a tutti gli effetti come un aggregatore di comunità. Quelle che erano le antiche due linee di ricavo sono diventate molteplici». A livello più generale ha spiegato **Ferruccio De Bortoli**: «La digitalizzazione - ha detto - è stata un grande cambiamento, perché ha consentito ai consumatori di gestire le informazioni. La cosa importante per un giornalista oggi è capire cosa sia vero e cosa sia falso. Nel mondo del '900 era molto facile, facilissimo, prendere una notizia e non pubblicarla. Oggi la forma più subdola di censura. Dare fin troppe informazioni a un lettore così da non capire cosa sia importante e non lo è». Il tema del welfare aziendale è stato poi affrontato con gli interventi di **Paola Blundo**, direttore corporate welfare **Edenred Italia** e **Pasquale Seddio**, presidente dell'**Opera Cardinal Ferrari**.

Ambiente ed energia, il futuro è già qui

Non poteva mancare un panel sull'energia. «La transizione energetica passa anche dalle scelte dei cittadini - ha spiegato **Francesco Buresti**, responsabile in **A2A** della Business Unit Smart Infrastructures - L'ipotesi su cui stiamo lavorando al 2050 è quella in cui la mobilità sarà tutta elettrica. A breve i terawattora consumati a Milano caleranno da 25 a 18 grazie all'efficienza energetica. Noi stiamo investendo molto sul teleriscaldamento, che costa la metà e diventa totalmente carbon free, per scaldare l'acqua. Oggi copre all'incirca il 10 o 12% è per più del 50% della produzione è libero da CO2. Un'alternativa green potrebbe essere lo sfruttamento dei data center. Da un punto di vista energetico utilizzano una marea di energia ed espellono calore nel momento in cui possiamo catturarla e portarla nelle nostre reti». L'ambiente, insomma, resta al centro del dibattito. «Pensare e agire in maniera sostenibile dovrebbe essere il dovere di ogni singolo cittadino. Sappiamo che sostenibilità e trasporto su gomma non vanno molto d'accordo. La parte ambientale per noi ha una rilevanza notevole», ha sottolineato **Luca Giorgi**, amministratore de-



Pietro Colucci, presidente
Sostenya Group e membro
advisory board Innoveat

Luca Giorgi, amministratore
delegato Autosped G S.p.A -
Gruppo Gavio



Davide Oldani,
chef stellato



legato Autosped G. S.p.A - Gruppo Gavio, mentre **Pietro Colucci**, presidente di **Sostenya Group** ha dato un messaggio per il futuro: «I ragazzi sono tutti convinti che bisogna cambiare il nostro modo di vivere, anche se c'è un po' di scetticismo di base». Un futuro che passa anche da una delle professioni più ambite dai giovani cioè quella di chef come **Davide Oldani**, che ha spiegato come «oggi ancora di più la ristorazione sia la voglia di raccontarci di noi italiani».

L'antidoto al fake? Conoscere il contesto



di Andrea Granelli

Un video che sta facendo il giro dei social media mostra una donna che pulisce una spiaggia a Bali mentre viene filmata da un'amica, presumibilmente per ottenere visibilità sui social media. Nel video, la donna raccoglie l'immondizia e la mette nei sacchi. Tuttavia, dopo aver finito di registrare, come mostra un altro video, lascia l'immondizia sulla spiaggia e se ne va. Questo comportamento – davvero desolante – ha suscitato molte critiche da parte dell'utente TikTok @TheSocialJoker che era presente in quella spiaggia e – incuriosito dalla scena – ha filmato una sorta di backstage, decidendo poi di pubblicarlo. (13 luglio 2023)

Da questa situazione possiamo dedurre due lezioni: innanzitutto il sempre più fragile confine fra verità e finzione in quella parte di contenuti pubblicati sui social media e costruiti per cercare disperatamente consensi e like. La ricerca continua di momenti stupefacenti che spinga a guardare il video anche se d'impulso e dimenticandolo subito dopo sta raggiungendo dimensioni quasi inimmaginabili.

Ho avuto una conferma di questi comportamenti qualche giorno fa in metropolitana, vedendo molte persone – senza differenza di età, genere o razza – che scandivano compulsivamente i contenuti social del loro smartphone, aprendo e chiudendo in una sequenza velocissima e infinita – quasi una sorta di rito propiziatorio per allontanare la noia – questa tipologia di video. Il loro volto era fisso sullo schermo, con la testa inchinata, e non mostrava la benchè minima espressione, tant'è che l'attività di navigazione con il dito per cercare nuovi contenuti e la fruizione dei contenuti appena trovata, non creavano nessuna variazione di espressione, come se fosse un *continuum*. Quasi che l'attività stessa di ricerca fosse equivalente alla fruizione del contenuto e non semplicemente strumentale. Il ricercare non è più mezzo ma si trasforma in fine. Qui sta la perversione della fruizione compulsiva sui social.

La seconda lezione ci ricorda che – soprattutto nel mondo digitale dove tutto

viene conservato e può essere visto, rivisto e analizzato da milioni di persone – chiunque inganna alla fine verrà scoperto. Questa caratteristica del digitale come Grande Fratello che tutto osserva, si applica anche a coloro che pensano di diventare essi stessi dei grandi fratelli, capaci di creare contenuti fittizi e orientare grazie ad essi il punto di vista degli altri.

La *mise en abyme* (l'inabissamento) resa possibile dal digitale può creare infiniti livelli dove l'osservatore viene a sua volta osservato, in una sorta di meccanismo ricorsivo che ci ricorda la *Maison d'escalier* di Escher: una rappresentazione artistica e suggestiva dei diversi, potenzialmente infiniti, possibili punti di osservazione. Da questo episodio possiamo anche comprendere meglio l'importanza del contesto per capire quando qualcosa che viene comunicato tramite un video e ci sembra vero, può nei fatti risultare falso. Il video mostra in effetti una ragazza che raccoglie dei rifiuti e li mette in un sacco della spazzatura che porta lontano dal mare; questo fatto è vero; ma poi – guardando da una diversa prospettiva (il secondo filmato) – si vede la ragazza abbandonare il sacco in mezzo alla spiaggia e andarsene via divertita con la sua amica regista improvvisata.

Una maggiore conoscenza del contesto è dunque una tecnica utile per svelare alcune tecniche sofisticate utilizzate per creare fake. Vi possono essere, ad esempio, delle frasi tolte in modo artificiale dal contesto in cui sono state pronunciate e il cui significato suggerito è falso anche se la frase è stata effettivamente pronunciata.

Celebre è l'affermazione fatta dal presidente americano Harry S. Truman: "If you can't convince them, confuse them". La frase fu effettivamente pronunciata, ma il significato che il presidente Truman attribuì a questa affermazione era molto diverso da quanto si può intendere leggendo la frase avulsa dal contesto. Infatti Harry Truman usò questa espressione in un suo discorso del 1948, ma non intendeva difendere la tecnica descritta nell'adagio. Al contrario Truman affermava che erano i suoi avversari politici ad usare quella tattica, azione però da lui reputata spregiudicata e immorale.



Harry S. Truman

Il caro tassi e la presunta anemia dei capitali

Destra e sinistra elargiscono mance, anche corpose, alle aziende (Pnrr, Fondo di Garanzia, 4.0 ecc...) ma non risolvono i problemi-base: qualità delle infrastrutture, fisco e costi impropri del lavoro.



di **Gianemilio Osculati**

Abbiamo un problema irrisolto da decenni. L'azienda che grazie alle proprie capacità ha sviluppato prodotti, servizi e modello di business vincenti sul mercato non riesce a crescere come in altri Paesi. Abbiamo aziende capaci, efficienti e imprenditoriali, ma al tempo stesso soffriamo di nanismo industriale. Sempre più di frequente il nostro nanismo viene interpretato come la conseguenza di un mercato dei capitali non sviluppato a dovere, bancocentrico, avverso al rischio, costoso. Non è così: le cause vanno ricercate altrove.

I tassi pagati alle banche innanzitutto. Sono saliti molto, è vero, ma per un tempo lunghissimo sono stati incredibilmente bassi, provocando uno spostamento gigantesco di ricchezza dal ceto dei risparmiatori all'impresa. Non solo, i tassi attuali in termini reali - al netto cioè dell'inflazione - non sono certo elevati e comunque nel medio periodo tutte le imprese trasferiscono l'inflazione da costi sui prezzi: succederà anche questa volta. Solo le aziende più indebitate avranno un momento, speriamo temporaneo, di difficoltà. Difficile argomentare che il nanismo industriale discenda dal livello dei tassi di questi anni. Le quantità di risorse messe a disposizione dal nostro sistema industriale da parte del mercato dei capitali è il tema successivo. Qui dispiace rilevare che anche economisti eccellentissimi si scagliano contro un presunto lassismo politico e istituzionale che permette che il 75% del risparmio prodotto localmente vada all'estero. Se "mercato" deve essere, lasciamo che sia il mercato a decidere dove vuole andare! Il ruolo dei Governi e delle autorità regolatorie deve essere quello di permettere ai propri cittadini risparmiatori l'accesso semplice ai migliori prodotti di risparmio del mondo. Questa è libertà, questa è democrazia. La verità è che gli steccati per non far scappare i risparmiatori all'estero ci sono sempre stati (anche e soprattutto con Ciampi) e ci sono purtroppo tuttora (mai provato ad acquistare i prodotti di Blackstone, di Kkr, di Apollo, giusto per fare tre nomi o un bond subordinato emesso da una grande azienda europea?). La soluzione attuale di precludere l'acquisto di intere classi di prodotti presunti "rischiosi" e di forzare il risparmio verso i titoli di Stato o i bonds poco redditizi o le equities (anche di titoli rischiosissimi) non è certamente la migliore. Professor Savona, contiamo su di Lei. Non dimentichiamo comunque, che la logica, assolutamente corretta e anzi doverosa, di ripartire i rischi, impone la costruzione di portafogli che contengono titoli

dei principali Paesi del mondo: nessuna sorpresa se il risparmio locale va anche all'estero. Il problema, casomai, è perché l'Italia è sottopesata a livello internazionale: ciò che il mondo investe sull'Italia è mediamente meno di quanto l'Italia investe sull'estero. Il tema purtroppo è che siamo meno appetibili. Ma di questo riparlino tra poco. Comunque, difficile argomentare che il nanismo industriale dipenda fortemente dalla strategia di costruzione dei portafogli più efficienti. La domanda successiva è se qualcosa si stia muovendo tra gli attori principali del mercato dei capitali e se l'evoluzione in atto sia da giudicarsi positiva. La conclusione è che ci sono luci e ombre. Le luci arrivano dai mercati dei capitali del credito: non passa giorno che non nascano nuovi fondi di credito. Il costo di intermediazione addossato al ceto bancario con i requisiti di capitale spinge potentemente verso la nascita di nuovi operatori (i fondi appunto) che tale onere non hanno. Con il 13% di mezzi propri richiesto, se la banca vuole remunerarli al 15% post tax, il solo costo dei mezzi propri incide per circa 300 punti base sul costo del denaro bancario. Quello dei requisiti di capitale crescenti per la banca è una musica che ci accompagnerà per molto tempo ancora e farà sviluppare ulteriormente un mercato dei capitali di debito fuori dall'intermediazione bancaria. Ben diversa la situazione nel mercato dei capitali riferiti ai mezzi propri. Qui è tutto più difficile, il nanismo industriale nasce da qui. Decenni di proibizionismo economico (ricordate che negli anni '70 si doveva giustificare un viaggio all'estero, anche per motivi aziendali?) dovuti alla debolezza strutturale di allora della nostra bilancia dei pagamenti hanno fatto perdere alle aziende italiane il momento magico dell'espansione sui mercati internazionali: anche se non formalmente era praticamente difficilissimo crescere investendo all'estero. Sono seguiti gli anni dell'incertezza politica e dell'ipersindacalizzazione in fabbrica, che non hanno favorito il desiderio di crescere. Tutt'oggi le massime autorità religiose tuoneggiano contro profitti e mercato: l'ideologia prevale contro il pragmatismo. Tutt'oggi destra e sinistra elargiscono mance, anche corpose, alle aziende (Pnrr, Fondo di Garanzia, 4.0 ecc...) ma non risolvono il problema base: qualità delle infrastrutture, fisco e costi impropri del lavoro. In sintesi: il problema del nanismo non sono le carenze del mercato dei capitali italiano. Occorrono decisioni politiche su costo del cuneo, atteggiamento del fisco e qualità delle infrastrutture. Solo così riusciremo a crescere e a interrompere la decrescita degli ultimi 30 anni per fare un solo esempio, non è possibile - come mi conferma un mio amico industriale - che il costo orario all-in di un suo operaio sia più alto in Italia che in Germania.

LA LEADERSHIP DI GIORGIA MELONI? COME VE LA RACCONTIAMO NOI...

I sogni e le illusioni, le intenzioni e le azioni, ma anche i passi e gli inciampi della premier descritti da Luigi Bisignani e Paolo Madron, ormai alla quinta edizione del loro saggio "I potenti al tempo di Giorgia", riepilogati in questa intervista a due voci per Economy

di Sergio Luciano

LEADERSHIP NE HA DA VENDERE, SU QUESTO NON C'È DUBBIO. MA GIORGIA MELONI, DAL RACCONTO CHE LUIGI BISIGNANI E PAOLO MADRON FANNO DI LEI E DEL SUO CLAN NEL LORO SAGGIO BEST-SELLER (QUINTA EDIZIONE!) "I POTENTI AL TEMPO DI GIORGIA"

emerge come una giovane politica determinata, ambiziosa e talentuosa, ma impegnata in una sorta di alternanza scuola-lavoro, dovendo imparare (e far imparare ai suoi, impresa disperata) quasi tutte le cose che bisogna saper fare al governo: che è ben diverso che fare politica dall'opposizione. Dunque il tentato "cappotto" sulle nomine e la retromarcia di compromesso; il vuoto di una politica industriale identitaria, diversa dall'embrione ereditato da Draghi, col quale peraltro l'idillio è già finito; promesse come la rete telefonica unica già archiviate "all'apparir del vero"; casualità evidenti nella scelta di ministri e "apparatniki", anche nelle proprie file.

Dunque, cari autori, avete scoperto una Giorgia discendente brillante ma ancora un po' lontana dal diploma?

(Bisignani): La campagna delle nomine è stata emblematica. Avrebbe voluto fare strike, concedendo poco e niente e piano piano si è dovuta ricredere, soprattutto sul tandem Scaroni-Cattaneo all'Enel, dove ha dovuto abbandonare il suo candidato Donnarumma. Quando si è accorta di dover venire a patti anche con Forza Italia ma soprattutto con i leghisti ha venduto quel che doveva essere un successo totale, una vittoria senza prigionieri, sposando la logica della maggioranza. Poi, per carità: è riuscita a mettere a segno alcune pedine importanti, come Cingolani a Leonardo, contro Crosetto che voleva altre scelte, e poi a Terna questa

manager sconosciuta al grande pubblico, Giuseppina Di Foggia, ma Donnarumma se l'è perso per strada...

Ma la premier ha una sua visione di politica economica e industriale per il Paese? Da quel che scrivete si direbbe di no...

(Madron): Anche lì, quel che era stato detto, mi viene in mente il caso eclatante dalla nazionalizzazione della rete Tim: non s'è visto. Una grande incompiuta è proprio Open Fiber, che dovrebbe incidere profondamente sul servizio di connettività che il Paese deve dare ai cittadini... visto in quanti posti non si riesce ancora a prendere la linea... e che sconta l'errore di fondo di alcune scelte del passato.

(Bisignani): L'ottica della Meloni è ancora ispirata dalla logica del clan. Da un lato un vecchio clan che bisogna arginare, dall'altro il suo clan, nuovo come lei, ristretto, anzi ristrettissimo, a Palazzo Chigi, che la fa ragionare in quell'ottica. In tutto questo lei non ha ancora un'idea né di politica industriale né di politica economica, anche se bisogna riconoscere che sta facendo passi da gigante. Ma quel tipo di visione non ce l'ha: altrimenti avrebbe dovuto mettere mano alla Cassa depositi e prestiti, che è ferma da quasi un anno.

I numeri della semestrale affermano il contrario. Ma parliamo piuttosto della scelta dei ministri...

(Bisignani): Un'altra anomalia. Soprattutto Urso e Pichetto, detto Pochetto, sono state scelte discusse. Al Mimit i tavoli di crisi sono centinaia e sembrano abbandonati, privi di idee di politica industriale, idee che Crosetto avrebbe avuto. Abbiamo poi un ministro dell'economia, persona gentilissima e carinissima, che però si volta sempre dall'altra parte. Tre ministri-chiave di questo governo che sono inadeguati. Ritengo che Meloni e Quirinale se ne rendano conto e che ci sarà una ridefinizione della squadra di governo



Paolo Madron
(a sinistra)
e Gigi Bisignani



perché così non va. Durante la vituperata Prima Repubblica c'erano tavoli sulla politica industriale che hanno fatto grande l'Italia.

(Madron): È evidente lo scollamento tra alcuni ministri e il premier, e infatti nel nostro libro evochiamo l'ipotesi del rimpasto che all'epoca sembrava quantomeno precoce ed oggi è sulla bocca di tutti. Basta del resto sfogliare le cronache... una proposta come quella di Giorgetti, agganciare il canone Rai all'utenza dei telefoni mobili: sono estemporaneità di cui probabilmente la premier non ha mai sentito parlare. Prendiamo il tema della digitalizzazione della Pubblica amministrazione che si trascina da anni, potremmo dire che l'unico risultato conseguito è che adesso, autenticando la Pec, il cittadino può ricevere i documenti... una piccola cosa. Del resto poiché la Meloni, come tutti, guarda i sondaggi, vede che il suo partito tiene e il suo consenso personale è addirittura superiore a quello della coalizione, e quindi non



DA SINISTRA: GIULIO ANDREOTTI, GILBERTO PICHETTO FRATIN, ADOLFO URSO E ARIANNA MELONI

percepisce l'urgenza del rimpasto. In realtà questo governo ha un forte tema di coordinamento tra ministri, ognuno dice la sua, fa la sua intervista, senza regia... Lei si è appellata alla moderazione, ma ogni giorno tra Urso, Pichetto e Giorgetti ognuno tira fuori le sue idee. Per Giorgia stare all'estero è riposante!

Non avete citato Lollobrigida...

(Bisignani): Perché è quello che si sta comportando meglio, ma lei non può fare sia il premier che il presidente del partito, che ha lasciato in mano al simpatico Donzelli, il quale però non riesce a star dietro alle esigenze che provengono dalla base. Prima o poi Meloni dovrà affidare Fdi a qualcuno di fiducia, non credo che metterà formalmente al vertice la sorella Arianna che pure, con Patrizia Scurti, è oggi la vera regista-ombra del governo.

Non c'è più San Draghi ad ispirare ed aleggiare?

(Madron): All'inizio il rapporto con Draghi era forte, ora non più, anche perché sia il sottosegretario alla presidenza Fazzolari che altri hanno scatenato i media amici, addebitando al governo precedente tutte le colpe sui ritardi e i difetti del Pnrr. E poi c'è un altro fatto, c'è il male oscuro della destra, che quando va al potere ha bisogno - chissà perché - di essere legittimata da sinistra, e questo spiega il rapporto di Mantovano con Violante e De Gennaro, un rapporto molto forte, che fa storcere il naso alla base dura e pura di Fdi.

Già, il Pnrr...

(Bisignani): È stato scritto in modo confuso, si sono affastellati i parti con Comuni e Regioni, ci sono talmente tanti enti da coordinare che si rischia davvero di non far partire nulla, in un Paese come il nostro, con i suoi 8100 campanili. Hanno collocati una mandria di Carneadi nelle strutture di missione, un poltronificio per disperati...

(Madron): L'Italia prende 209 miliardi, è il Paese che ne beneficia di più, e ci abbiamo buttato dentro di tutto, sagre comprese. E tentare di fornire giustificativi di spesa, il governo ha rifrullato le deleghe, ponendo oggi tutto il Pnrr in mano a Fitto, con una pletora di persone che sono lì a chiedersi cosa debbono fare...

Basta così, che se no qui ci querelano tutti!

(Bisignani): Finora né smentite né querele. Si saranno risentiti Patrizia Scurti e Giambruno, forse: abbiamo raccontato qualche passaggio della loro vita, ma con divertimento. Urso è stato un po' tartassato, c'è qualche passaggio sulle esuberanze giovanili di lei, che forse non saranno piaciute all'interessata ma alle donne sì, perché emerge il ritratto di una ragazza tutto pepe, con molte difficoltà a farsi accettare e nella politica.



SE ALL'INIZIO IL RAPPORTO CON DRAGHI ERA FORTE, ORA AL GOVERNO PRECEDENTE VENGONO ADDEBITATI LE COLPE SUI DIFETTI DEL PNRR



Continua online

SICUREZZA *e* CAMBIAMENTO

A energia disponibile o energia alternativa,
in **Eni** preferiamo
energia disponibile *e* alternativa.

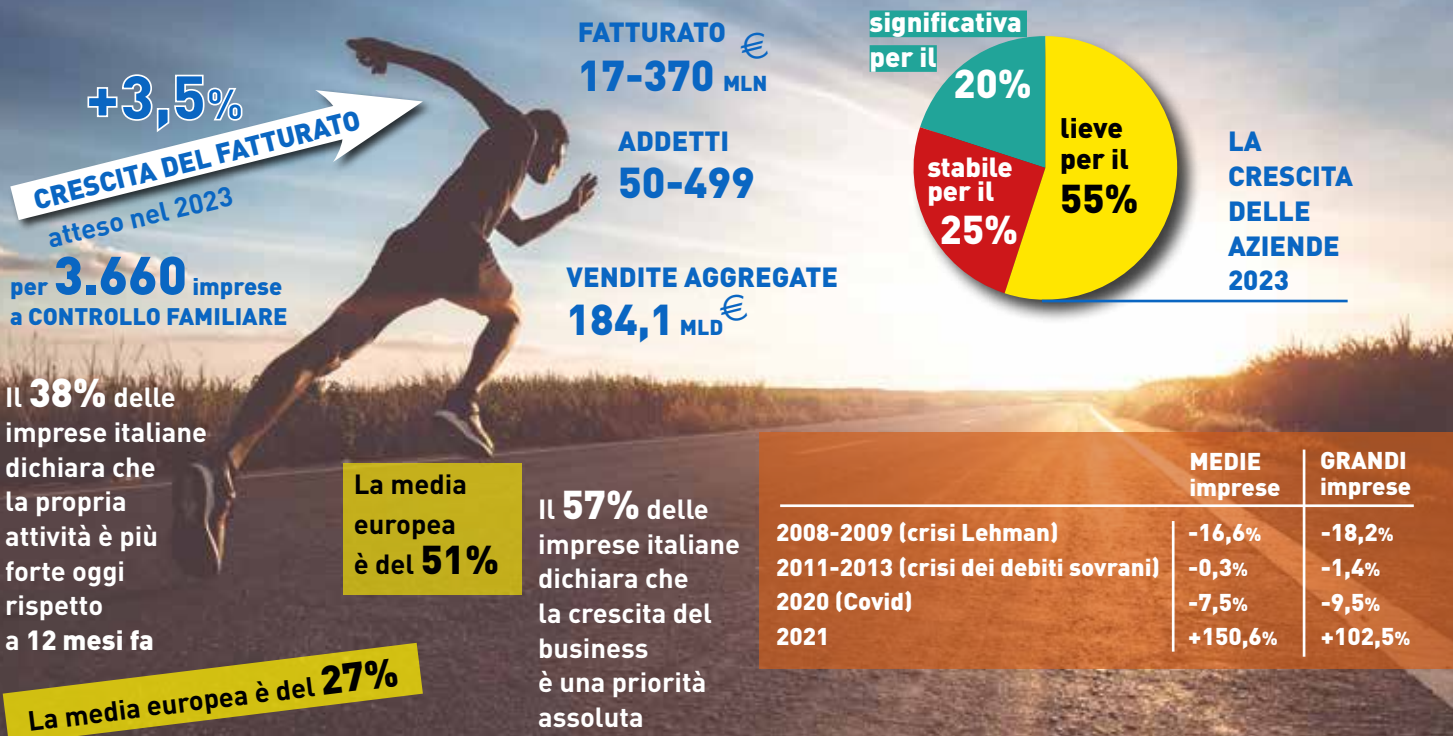
**Per sostenere il presente e il domani
di tutto il Paese. Scopri di più su eni.com**



L'ENERGIA DI SEMPRE *e* L'ENERGIA NUOVA

ECCOLO, L'OTTIMISMO DELLA VOLONTÀ

Le imprese sono determinate a "riprendersi" questo 2023. Lo confermano non solo le surveys, ma anche i dati su fatturati e investimenti, che crescono. E l'Italia può dimostrare ancora una volta di saper superare qualunque crisi



FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI MEDIOBANCA, UNIONCAMERE, CENTRO STUDI TAGLIACARNE, INTRUM

di Riccardo Venturi

C' è il 46% delle medie imprese che prevede una **crescita del fatturato** nel periodo 2023-2025 - quando investe in digitale, green e formazione. C'è il 30% delle imprese metalmeccaniche, in aumento dal 28% dell'ultimo trimestre del 2022, che prevede **incrementi di produzione** a fronte del 17% che pronostica riduzioni. C'è il 38% delle imprese italiane che dichiara che la propria

IL 38% DELLE IMPRESE ITALIANE DICHIARA CHE LA PROPRIA ATTIVITÀ OGGI È PIÙ FORTE RISPETTO A 12 MESI FA

attività è più forte oggi rispetto a 12 mesi fa, contro una media europea del 27%. È l'Italia delle imprese che non si arrendono, che dimostrano di voler crescere nell'ultimo terzo dell'anno senza attendere ciò che appare lontano: il **calo dei tassi**, quello dell'inflazione, la fine della guerra e delle tensioni conseguenti sui mercati internazionali. Non si vuole qui negare ciò che appare evidente: dopo un ottimo primo

trimestre, in cui siamo cresciuti dello 0,6% mentre la Francia si fermava al + 0,2% e la Germania calava dello 0,3%, si è cominciata a sentire la frenata che ci ha fatto arretrare dello 0,3% nel secondo trimestre. I segnali di indebolimento sono legati agli impatti dell'inflazione e all'aumento dei tassi di interesse da parte della **Bce**: nelle pagine seguenti trovate la puntuale analisi realizzata per Economy dal direttore del **Centro Studi Confindustria** Alessandro Fontana. L'aumento dei tassi, in particolare, sta avendo impatti negativi sulla dinamica degli investimenti, complice l'ulteriore riduzione del credito bancario.

Eppure il tasso di disoccupazione continua a scendere: a giugno era al 7,4%, ormai vicino a quello fisiologico del 5%. E soprattutto l'**export** continua a macinare record: dopo i 624 miliardi del 2022, anche i primi 5 mesi dell'anno hanno segnato una crescita del 4,8%, certificata da Ice e Istat. Per questo è ancora più importante che dal 27 luglio sia operativo il **Fondo 394**, strumento gestito da **Simest** in convenzione con il **ministero degli Affari Esteri** per finanziare gli investimenti per la crescita estera delle imprese italiane. Il fondo ha una dotazione finalmente all'altezza degli obiettivi: 4 miliardi di euro, dedicati in



FEDERICO VISENTIN, PRESIDENTE CUOA BUSINESS SCHOOL

prevalenza alle Pmi. Nell'intervista in questo numero di Economy, **Gianemilio Osculati**,

L'EXPORT CONTINUA A MACINARE RECORD: DOPO I 624 MILIARDI DI EURO DEL 2022, ANCHE I PRIMI 5 MESI DEL 2023 HANNO SEGNATO UN + 4,8%

presidente di **Osculati & Partners**, già ad di **Deutsche Bank** e presidente di **McKinsey**, lo definisce «un passo colossale». Tanto più

che accanto alle quattro linee di intervento già esistenti ma rinnovate per andare incontro alle esigenze delle imprese (inserimento mercati, e-commerce, fiere ed eventi, temporary manager), se ne sono aggiunte altre due: transizione digitale o ecologica, e certificazioni e consulenze. Come afferma **Andrea Prete**, presidente di **Unioncamere**, nell'intervista nelle pagine seguenti, l'export è una leva fondamentale che andrebbe ulteriormente incrementata accrescendo il numero delle imprese italiane sui mercati internazionali: ce ne sono circa 45mila che potrebbero fare il gran salto, e le Camere di commercio le stanno assistendo in tal senso. Insomma sul fronte export le potenzialità inesprese delle nostre Pmi, sostenute da una legge che per una volta è arrivata con i tempi e le dotazioni giusti, potrebbero riservare qualche sorpresa positiva all'**andamento del Pil**, ormai in larga parte dipendente proprio dalle esportazioni.

Ma c'è anche qualcosa che le Pmi, o meglio le piccole imprese, possono fare per crescere in questo ultimo terzo di 2023, senza aspettare Godot. Scegliere finalmente di perseguire una maggiore dimensione, magari a costo di perdere il controllo del 100% dell'azienda, e in tempi brevi. «La consapevolezza dell'esigenza della crescita dimensionale sta crescendo, e questa è una bella notizia» dice **Federico Vi-**

La fiducia delle imprese

IMPRESE METALMECCANICHE

il **29%** si dichiara soddisfatto del proprio portafoglio ordini

erano il 33% a fine dicembre

il **30%** prevede incrementi di produzione a fronte del 17% che pronostica riduzioni

in salita dal 28% scorso

il **20%** ritiene di dover aumentare, nel corso dei prossimi sei mesi, gli attuali livelli occupazionali

contro il 22% della precedente rilevazione

Fonte: Indagine congiunturale di Federmeccanica sull'Industria Metalmeccanica – Meccatronica italiana (rilievi effettuati nel primo trimestre 2023)

La prova del Pil

	variazioni congiunturali	variazioni tendenziali
III trimestre '22	0,4	2,5
IV trimestre	-0,1	1,5
I trimestre '23	0,6	1,9
II trimestre	0,2	1,1
Marzo '23	0,5	1,7
Apr '23	-0,1	1,1
Mag '23	0,0	0,9
Giu '23	-0,1	1,3

Fonte: Elaborazione Ufficio Studi Confcommercio-Imprese per l'Italia

sentin, presidente di **Cuoa Business School**, «lo vediamo dai nostri master per imprenditori delle Pmi, che sono sold out. La consapevolezza che se si vuole cambiare modello di business, lavorare sui

talenti, sulle risorse umane che sono la chiave centrale, si deve avere il tempo di ragionare sui temi formativi. Non si può fare se non ci sono le dimensioni adeguate, se non c'è il tempo di pensarci perché non c'è la struttura delle **risorse umane**. Se l'imprenditore deve seguire le vendite o anche scaricare il muletto alla fine della giornata, cosa che accade spesso». Visentin parla per conoscenza diretta, essendo anche presidente di **Federmecanica**: «Il 90% delle imprese nostre associate ha meno di 10 persone! Anche se non rappresentano la maggior parte dei dipendenti, che si concentrano nelle imprese più grosse».

Il primo problema è quello dei tempi, che devono essere necessariamente stretti. «La crescita deve avvenire rapidamente proprio nel fare l'acquisizione» precisa il presidente di Cuoa Business School, «non ci si può permettere di innescare un processo di cui si vedono i risultati dopo 4-5 anni, si deve reagire velocemente. La **crescita per acquisizioni** permette di acquisire competenze da un'altra

realtà: magari ci si rende conto di non essere capaci nella digitalizzazione, oppure di essere in un settore che non scarica a terra l'aumento dei costi. Questo è crescere per cambiare **modello di**

business e strutturarsi: se non lo si fa velocemente per acquisizioni ci si mette una vita».

Il secondo problema è

Ernesto Lanzillo,
Deloitte Private
Leader



quello del saperlo fare: non è mica così semplice fare un'acquisizione, oppure una fusione e via dicendo. «È una condizione necessaria: si deve essere in grado, si devono avere le capacità, e quindi le **competenze** per farlo: il che rimanda al mondo della formazione, specie dell'alta formazione, che si fa al Cuoa ma non solo» mette in evidenza Visentin. «Questa è una chiave sostanziale: se lavoriamo solo sulla consapevolezza, succede che l'imprenditore sa di dover crescere ma non sa come farlo, e allora vende: è proprio quello che sta succedendo». Certo le vendite non sono determinate solo dall'incapacità dell'imprenditore di guidare il **processo di m&a**. «C'è tanto risparmio in giro, sono cresciuti i private equity» osserva il presidente di Cuoa Business School, «tante aziende si sono viste finalmente liquidare patrimoni che prima rimanevano congelati nell'impresa. Un segno del valore di queste piccole realtà imprenditoriali. Ma questo è il pericolo, rischiamo di farle vendere tutte le nostre imprese. Dobbiamo lavorare sulla formazione, sulla capacità di fare processi di m&a».

Il terzo problema è un **retaggio culturale** italiano. «Il fatto di voler sempre gestire in prima persona, senza nessuna apertura del capitale ad altri» spiega Visentin, «se si acquisisce lo si fa solamente al 100%. Cosa diversa è rientrare in un processo che vede crescere per esempio entrambe le compagini che si mettono assieme: questo significa apertura del capitale. Ma qui c'è l'ostacolo del retaggio culturale: a casa mia comando io! Questo è un limite da superare».

Crescita qui e ora fa rima, oltre che con aumento delle dimensioni d'impresa, con raggruppamento. «In questo momento le aziende che cercano di effettuare investimenti significativi stanno cercando di raggrupparsi in progetti comuni per condividere i costi» dice **Ernesto Lanzillo, Deloitte Private Leader**, «combinazioni di tipo commerciale come consorzi, accordi

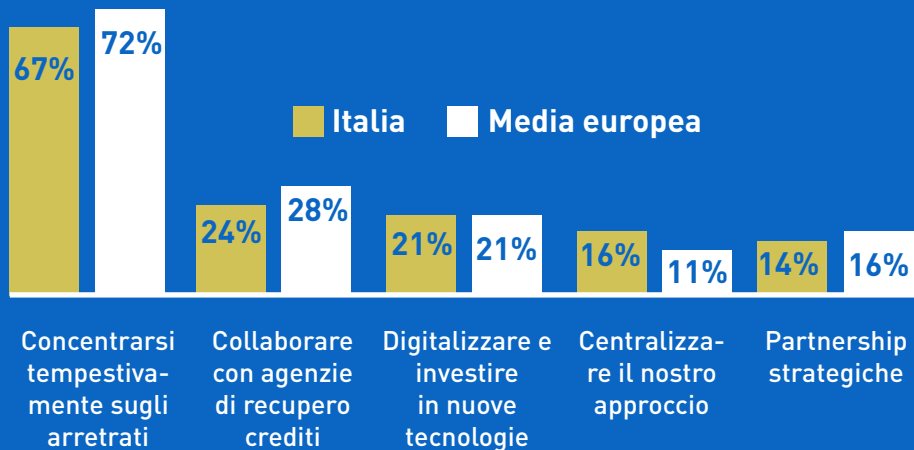
di rete, business combination, ma soprattutto **raggruppamenti di filiera**. Grandi e medie imprese infatti stanno entrando in un'ottica di gestione del parco fornitori integrata». Un processo che viene accelerato dalle leggi europee sempre più stringenti sulla sostenibilità. «La normativa sulla Corporate social responsibility, in evoluzione con la **direttiva Csr**, obbliga le grandi aziende e in generale i capi filiera a rendicontare sulle capacità dei fornitori di perseguire i medesimi **obiettivi Esg**» spiega Lanzillo, «quindi si stanno automaticamente generando dei raggruppamenti tra fornitori di uno stesso grande cliente, per far sì che quell'ecosistema produttivo abbia un'evoluzione connessa allo **sviluppo della Csr** e dei progetti green». Anche le norme specifiche sull'impronta carbonica vanno nella stessa direzione. «A proposito di emissioni, secondo il protocollo Ghg lo **Scope 1** sono le emissioni dirette della grande azienda, lo **Scope 2** quelle dell'azienda e delle partecipate, lo **Scope 3** quelle del gruppo con tutti i fornitori» precisa il Deloitte Private Leader, «questo concetto di catena del valore su cui si deve rendicontare l'Esg è già molto chiaro alle grandi aziende ma lo sta diventando anche alle medie, che entreranno in obbligo di rendicontazione dal 2025. Questo genererà una ricaduta sulle piccole imprese fornitrici delle grandi e anche delle medie, che contribuirà a creare quegli ecosistemi tra fornitori e azienda che aiutano a realizzare i grandi progetti». Ma c'è anche un altro motivo molto laico per cui la sostenibilità ha un ruolo importante nella crescita delle imprese, anche a breve termine. «Le aziende vedono la sostenibilità come un modo per poter accedere più facilmente al **mercato dei capitali** e della finanza, e per accrescere la visibilità e la reputazione presso i clienti, potendo spuntare un prezzo più alto perché il prodotto è percepito di maggiore qualità» spiega Lanzillo. «Chi è Esg rated o ha comunque un approccio Esg compliant, con un'attenzione oltre che all'utilizzo di energia green al sociale e alla pulizia della governance, viene percepito dal sistema finanziario e dagli investitori come un soggetto

CONTROLLO DEI COSTI E RECUPERO DELL'EFFICIENZA

Le imprese italiane restano positive nonostante tutto: il 38% dichiara che la propria attività è più forte oggi rispetto a 12 mesi fa, rispetto al 27% delle imprese europee in generale. Le aziende italiane sono anche più propense della media europea a dichiarare che la crescita del business è una priorità assoluta (57% degli intervistati italiani e 51% in media). È quanto emerge dall'edizione 2023 dell'European Payment Report di Intrum, l'operatore europeo dei servizi al credito, basato su un'indagine condotta in 29 Paesi europei. Alla ricerca hanno partecipato oltre 10mila aziende di 15 diversi settori, 800 delle quali italiane, rappresentate dal top management e da esperti della materia all'interno dei dipartimenti finanziari. L'inflazione elevata, condizione che privati e imprese stanno fronteggiando ormai da oltre un anno, sta costringendo il management

delle aziende a fare scelte che privilegino il controllo dei costi e il recupero dell'efficienza, priorità assoluta nel 74% dei casi, sebbene il 60% degli intervistati confermi l'interesse a espandere il business anche nel 2023. Altro elemento di spicco è il ruolo dell'Esg: nell'ultimo anno, il 62% delle aziende italiane ha accelerato in modo significativo i propri sforzi per aumentare la propria sostenibilità, nonostante il difficile contesto economico. Il 48% ritiene che perderà rapidamente clienti se non verrà percepita una seria assunzione di responsabilità dal punto di vista ambientale. Cinque intervistati su dieci (54%) hanno accelerato significativamente gli sforzi per migliorare le prestazioni ambientali negli ultimi 12 mesi, spinti dalla domanda dei clienti e dal rischio climatico.

Ha dichiarato di stare adottando misure per ridurre i rischi di credito e migliorare i ritardi di pagamento/gestire l'esposizione ai crediti deteriorati. Quale delle seguenti attività sta svolgendo?



di interesse. E tra i **consumatori** c'è sempre più attenzione ad aspetti quali la tracciabilità del prodotto, il mancato sfruttamento dei lavoratori, il riciclo e il fine vita dei prodotti, la capacità di tracciarne la qualità: elementi connessi alla sostenibilità che fanno vendere

meglio, innalzando volumi e prezzi e quindi dando finanziamento alle imprese». Non c'è tempo da perdere, insomma, come conferma lo **European Payment Report di Intrum** (vedere il riquadro in alto): per non andare in rosso, si deve puntare sul verde.

Ecco perché non andremo in recessione, anzi...

Discesa dell'inflazione, calo del prezzo dell'energia, recupero del potere d'acquisto dei salari, mercato del lavoro in salute: lo scenario dipinto da Prometeia conferma in pieno le aspettative delle imprese

di Riccardo Venturi

La temuta recessione non ci sarà. È la previsione di **Prometeia**, basata su quattro condizioni che inducono a un prudente ottimismo per l'economia italiana. L'inflazione calerà. La discesa sarà spinta in particolare dal calo del prezzo dell'energia. In una situazione in cui i profitti sono rimasti buoni, e quindi non vi sono margini da riconquistare, e i salari stanno recuperando solo lentamente le perdite di **potere d'acquisto**, vi sono le condizioni perché l'inflazione possa continuare a ridursi.

Nel complesso, infatti, non sembra che siano rimasti in capo alle imprese quote importanti di costi non traslati a valle sui prezzi alla produzione dei manufatti, che in effetti sono

aumentati di circa il 14%. Traslazione che è proseguita anche allo stadio del consumo finale, con incrementi, specie nei beni alimentari (oltre l'11%) e non solo, che incorporano tutti gli aumenti a monte. Secondo i dati disponibili, il peso dello shock inflazionistico starebbe gravando in prevalenza sui redditi da lavoro dipendente.

Il **mercato del lavoro** si mantiene in salute. Le retribuzioni stanno ancora riflettendo in misura contenuta l'aumento dei prezzi e la difesa del reddito disponibile delle famiglie è ancora affidato a un mercato del lavoro sano che, con un tasso di disoccupazione in discesa

e ora al 7,6%, consente di aumentare il numero dei percettori di reddito, molti appartenenti a famiglie con reddito medio-basso. Anche le **politiche fiscali** hanno contribuito: secondo le valutazioni di Prometeia, l'impatto regressivo di questo shock inflazionistico, che per la particolare configurazione è andato a colpire soprattutto le fasce di reddito più basse, è stato compensato dalle misure adottate. Ciò contribuisce anche a spiegare perché le richieste avanzate nella contrattazione collettiva siano rimaste sinora tutto sommato così moderate.

Il ben noto "tesoro" di extra risparmi accumulati durante la pandemia, pari a circa a 200 miliardi di euro, sostiene la domanda delle famiglie. Si ritiene però che sia stato accumulato dalle famiglie a reddito medio-alto, che destinano una quota maggiore dei consumi a turismo e

svago (impediti dalla crisi pandemica). Partendo quindi dalla allocazione del **risparmio** di queste famiglie, si può dire che una quota non irrilevante sia già stata destinata a forme poco liquide ma anche all'investimento in attività reali.

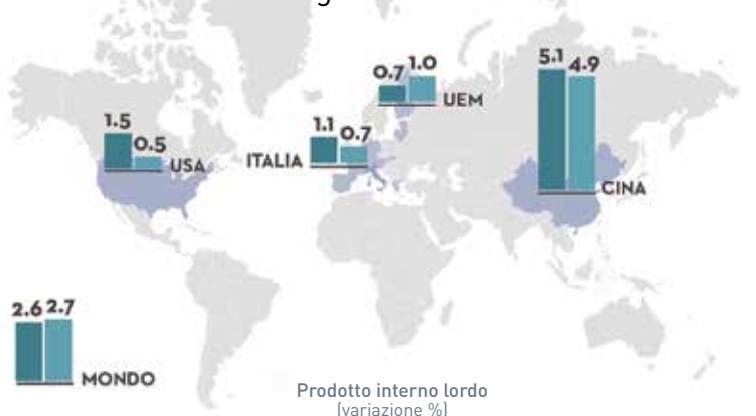
Con l'aumento dei tassi, anche la parte molto consistente che sino allo scorso anno era stata mantenuta liquida si sta spostando verso attività più remunerative (obbligazioni e titoli pubblici su tutti). Benché la maggiore ricchezza finanziaria e reale rappresenterà un importante "cuscinetto" di sicurezza contro l'incertezza di questa fase, difficilmente potrà costituire una fonte diretta di spesa, perché sempre meno liquida e comunque in mano a famiglie "ricche", con propensione al consumo più bassa della media. Prometeia stima così che i **consumi** rimarranno deboli, anche se non in caduta.

Il sostegno duraturo alla crescita continua a essere rappresentato dal Pnrr, non solo per l'impulso di qui al 2026, ma anche, nel medio termine, per lo stimolo all'ammodernamento e all'efficientamento di molti settori dell'economia italiana.

**IL SOSTEGNO DURATURO
DELLA CRESCITA CONTINUA
A ESSERE RAPPRESENTATO DAL PIANO
NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA**

Rapporto di previsione Prometeia

Luglio 2023



2023 2024



L'ASSO NELLA MANICA? LA LUNGIMIRANZA

Gli indicatori economici macroeconomici non sono entusiasmanti, ma l'Italia (e le sue imprese, soprattutto quelle familiari) ha un vantaggio competitivo che altri Paesi non hanno: il risparmio privato

*di Alessandro Fontana**

Fino al primo trimestre di quest'anno, l'economia italiana ha continuato crescere a ritmi superiori a quelli attesi: dopo l'aumento del 3,7% registrato lo scorso anno, nel primo trimestre il **Pil** è cresciuto dello 0,6%; questo aumento porta la crescita annua acquisita per il 2023 a +0,9%. Si tratta di una dinamica che continua ad essere migliore di quella degli altri principali Paesi europei: nella **zona euro** il Pil nel primo trimestre è diminuito dello 0,1%, è cresciuto in Francia (+0,2%) e Spagna (+0,6%), mentre è diminuito in Germania (-0,3%). Complessivamente, il Pil italiano si colloca al di sopra di 2,5 punti percentuali rispetto ai livelli pre-Covid, decisamente meglio rispetto all'1,2% della Francia, allo 0,1% della Spagna, mentre risulta ancora negativo il gap del Pil tedesco (-0,5%).

Tuttavia, i segnali di indebolimento del quadro economico continuano ad aumentare e sono attesi accentuarsi nella seconda metà di quest'anno e per tutto l'anno prossimo. Questi sono legati agli **impatti dell'inflazione** ancora alta e al rapido e consistente aumento dei tassi da parte della **Banca Centrale Europea**.

L'aumento dei tassi di interesse sta avendo impatti negativi soprattutto sulla dinamica degli investimenti. Negli ultimi due anni gli **investimenti** hanno trainato la crescita economica italiana: nel 2021 sono cresciuti del 18,6% e nel 2022 del 9,4%. Quest'anno la dinamica attesa è ancora positiva ma in forte rallentamento a causa del peggioramento delle condizioni per investire.

Le indagini di **Banca d'Italia** del secondo trimestre mostrano un peggioramento: le atte-

se delle imprese sulla spesa per investimenti nei prossimi sei mesi sono ridimensionate rispetto alla media registrata nel 2021: le imprese chiedono **meno credito** per finanziare investimenti, più per le scorte e il capitale circolante. Inoltre, permane un divario negativo fra le attese di miglioramento e peggioramento delle prospettive in cui operano le imprese, così come resta un saldo sfavorevole tra le valutazioni positive e negative in merito alla situazione economica generale, che si è ampliato nel secondo trimestre. Infine, in diminuzione è anche il saldo delle aspettative sulla domanda per il prossimo trimestre. Il peggioramento delle condizioni per investire è collegato a diversi fattori: le prospettive della domanda non sono positive. La **domanda interna** e quella estera sono in forte rallentamento a causa dell'inflazione ancora elevata nei paesi avanzati e al rallentamento della Cina; l'eliminazione della trasferibilità del credito d'imposta legato al **superbonus** avrà l'effetto di ridurre gli investimenti in costruzioni, che hanno spinto gli investimenti

**NEGLI ULTIMI DUE ANNI
GLI INVESTIMENTI HANNO TRAINATO
LA CRESCITA ECONOMICA CHE ORA
FA I CONTI COL RIALZO DEI TASSI**

negli ultimi due anni; il tasso pagato per i **prestiti** dalle imprese italiane è salito in aprile al 4,81%, 4 volte quello registrato a fine 2021. Le condizioni più onerose stanno sempre più frenando il **credito bancario**, che è in forte riduzione (-2,9% annuo in aprile), molto più rispetto a quanto mostrato dagli altri partner europei. Il continuo rialzo del tasso Bce, portato al 4,00% a giugno, anticipando un ulteriore rialzo a luglio, continuerà a spingere al rialzo il costo del credito; le imprese italiane, e in particolare quelle manifatturiere, non hanno risorse disponibili in eccesso. Questo lo si



ALESSANDRO FONTANA, DIRETTORE DEL CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA

vede guardando la **dinamica dei depositi**, che negli ultimi mesi sono diminuiti (circa il 4,8% da maggio 2022 e -6,4% da dicembre 2022) quando normalmente mostrano un trend in continua crescita. Ciò è legato anche alla **compressione dei margini** registrata lo scorso anno dalle imprese italiane manifatturiere.

Nel primo trimestre si è avuto ancora un aumento degli **investimenti** (+0,8%), ma dimezzato rispetto al quarto trimestre 2022 (+1,5%). Inoltre, nei cinque trimestri tra l'inizio del 2021 fino al primo del 2022, la crescita media degli investimenti è stata del 3,5%. Da allora al primo trimestre di quest'anno è stata dello 0,8%. Nella seconda metà di quest'anno, l'impatto del rialzo dei tassi di interesse sull'economia dovrebbe essere pieno e, visti i rialzi continui, tali effetti rimarranno negativi quanto meno fino alla metà del prossimo anno.

Già presentiamo un importante ritardo negli

investimenti necessari per portare a termine la **transizione green**, difficilmente queste condizioni consentiranno di colmare il gap. Infine, se l'industria si è mostrata, in aggregato, resiliente alla pandemia e alla crisi energetica, diversa è la situazione di alcuni settori. Tra questi quelli che hanno registrato una variazione della produzione industriale peggiore nel 2022 vi sono le attività più energy intensive come la chimica (-4,1% nel 2022), metallurgia (-9,2%), minerali non metalliferi (-2,9%), carta (-1,0%).

La contrazione di tali settori è proseguita anche nei primi mesi del 2023: in media a gennaio-maggio rispetto allo stesso periodo del 2022 la chimica è in calo di -10,3%, la carta di -12,0%, la metallurgia di -9,7% e i minerali non metalliferi di -10,7%. Il rischio di un forte ampliamento dei **divari settoriali**, con effetti permanenti nelle performance dei comparti manifatturieri più energy intensive, richiederebbe una duplice strategia: da un lato, **interventi congiunturali** visto che il prezzo dell'energia per quanto più contenuto dello scorso anno rimane comunque più elevato del pre-crisi e soprattutto più elevato di molti altri Paesi che producono gli stessi beni (Turchia, Stati Uniti e Cina ma anche più elevato degli altri principali Paesi europei manifatturieri), comportando importanti perdite di competitività di questi settori; dall'altro, misure straordinarie di supporto agli investimenti in questi settori per accelerare la transizione energetica. Ciò è cruciale per sostenere la **competitività** di questi settori, cruciali per la manifattura italiana, ed evitarne la scomparsa.

Per quanto riguarda i **consumi delle famiglie**, subiscono l'impatto negativo dell'inflazione ancora alta. Lo scorso anno tale impatto è stato modesto e i consumi sono cresciuti più delle attese, grazie alla tenuta del reddito disponibile reale (anche se solo fino al terzo trimestre) e all'extra risparmio accumulato forzosamente nei due anni precedenti a causa delle restrizioni per limitare la diffusione del Covid. Il **reddito disponibile**, nonostante l'impennata dell'inflazione, ha tenuto, in

aggregato, per la positiva dinamica dell'occupazione e le misure di supporto pubblico alle famiglie adottate dal Governo.

Nonostante ciò, nel quarto trimestre del 2022 i consumi sono calati significativamente (-1,6%) anche se meno del reddito disponibile (-3,7%), con la propensione al rispar-

NEL PRIMO TRIMESTRE I CONSUMI DELLE FAMIGLIE SONO CRESCIUTI ANCHE PER IL RECUPERO DEL POTERE D'ACQUISTO DEI CONSUMATORI

mio scesa al 5,3%, molto sotto il livello medio pre-pandemia (8,0%).

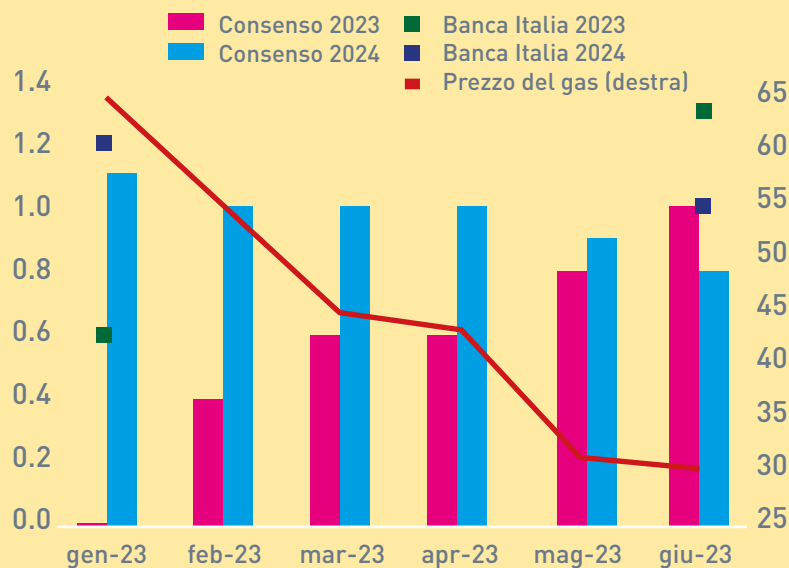
Dall'inizio di quest'anno, il prezzo del gas è sceso in maniera significativa: in media a 44 euro per mwh da inizio anno, molto sotto i picchi di agosto scorso (330 euro) e la media del 2022 (124 euro). La forte riduzione del **prezzo del gas** accelererà il rientro dell'inflazione, soprattutto nella seconda metà di quest'anno: dall'11,8%, il picco di novembre scorso, è scesa a giugno al 6,4%. In ogni caso,

anche quest'anno rimarrà elevata e l'impatto sui consumi sarà più accentuato perché si vanno via via riducendo la consistenza dell'extra risparmio e le misure pubbliche di supporto alle famiglie.

Nel primo trimestre, i consumi delle famiglie sono cresciuti dello 0,5%, in parte come rimbalzo dopo la caduta di fine anno, ma anche per il recupero del potere d'acquisto dei consumatori tornato a crescere (+3,1%) favorendo anche una **normalizzazione del tasso di risparmio** (7,6%), ora più vicino a valori pre-Covid. In generale, nel 2023 e anche all'inizio del prossimo anno, la dinamica dei consumi rimarrà debole e molto probabilmente saranno i risparmi a sostenere parte di questi. Anche perché la **dinamica dell'occupazione**, sinora molto buona (+184 mila occupati nei primi 5 mesi dell'anno), difficilmente riuscirà a mantenersi tale.

** direttore del Centro Studi Confindustria*

Previsioni più positive sul Pil nel 2023, con la discesa del gas (Italia, variazioni % annue, euro/MWh)



Fonte: elaborazioni CSC su dati di Consensus, Banca d'Italia, Refinitiv

RISORSE UMANE, UN MONDO SOTTOSOPRA

Non sono più le aziende a scegliere il lavoratore, ma è il contrario. E quando il lavoratore ha scelto, l'impresa deve ingaggiarlo adeguatamente e tenerlo stretto. Ecco le nuove sfide dell'Hr management

di Cinzia Ficco

L'intelligenza del lavoro: quando sono i lavoratori a scegliersi l'imprenditore. Paradossale? No. Anzi, profetico il titolo scelto da **Pietro Ichino** per un suo libro, pubblicato da Rizzoli tre anni fa. Il giuslavorista affermava che «per sfruttare fino in fondo tutti i giacimenti occupazionali finora ignorati, poi per trasformare profondamente il nostro sistema della **formazione professionale**, controllandone in modo sistematico l'efficacia in relazione alla domanda espressa dal tessuto produttivo». Intuendo le trasformazioni che sarebbero avvenute, l'ex docente di diritto del lavoro alla Statale di Milano, invitava a non considerare più singolare l'ipotesi in cui fossero solo gli imprenditori a selezionare i propri collaboratori, ma anche i lavoratori a scegliere e ingaggiare l'imprenditore più capace di valorizzare il loro lavoro.

Oggi il trend è questo. I lavoratori si sentono

sempre più parte di un "mercato dell'intrapresa" che richiede un'organizzazione del lavoro diversa, significativa, come piace dire a **Seth Godin**, il quale, nel suo ultimo libro (*Il canto del significato*, Roi Edizioni), si sofferma sui due concetti chiave richiesti dai lavoratori: agentività - che ci dà controllo sul nostro tempo, antitetica al cottimo industriale controllato - e dignità. Per l'imprenditore e scrittore statunitense, di successo sarà quindi sempre più quell'azienda che saprà creare per i propri collaboratori interesse - Hannah Arendt docet - cioè la possibilità di avere un posto al tavolo, un luogo in cui creare significato. L'azienda vincente diventerà quella che salverà la curiosità del lavoratore, come specifica l'ingegnere e consulente **Paolo Pagani**, quella in cui il lavoratore troverà il proprio *kokoro*, in giapponese cuore, spirito, mente e sé.

Confermando che «Il lavoro non è più l'unica



ALESSANDRA TODISCO

ambizione della vita» **Alessandra Todisco**, Direttore Generale di Sivam Spa, Cfo di Gruppo di Mazzoleni Spa e professore incaricato di Controllo Strategico presso l'Università Cattolica di Piacenza, afferma: «Gli imprenditori devono investire innanzitutto sulle persone che sono e saranno i principali driver dei risultati delle loro aziende, sulla ricerca di talenti, curarne poi lo sviluppo e il benessere. Credo che possa essere molto preziosa la collaborazione tra profili senior e profili junior. Poi, agli imprenditori tocca potenziare la rete - attraverso associazioni, connessioni personali - e imparare a switchare in modo rapido da uno scenario all'altro. Serve flessibilità. Faccio un esempio: **Sivam Spam** storica azienda italiana del settore agro-zootecnico, nel 2016 ha sottoscritto un contratto di ristrutturazione del debito avviando un processo di risanamento. L'azienda si è riorganizzata, numerosi collaboratori sono stati accompagnati verso la pensione, altri ad altre soluzioni. La strategia è stata rifocalizzata e le operations ottimizzate. In questo quadro di incertezza e discontinuità, abbiamo dialogato sempre con i collaboratori, creando fiducia e motivazione. Questa è stata una delle principali leve che hanno portato alla positiva conclusione del processo di turnaround. Alla fine del

LE GERARCHIE DEL LAVORO SI FANNO ORIZZONTALI

«In un tempo - ci spiega Simona Ruffino, brand strategist e neurobrand specialist, autrice di "Neuromarketing Etico" (Hoepli) - in cui le risorse umane spesso sono altamente specializzate, le gerarchie aziendali si fanno spesso più orizzontali e il capitale umano è il primo bene di un'azienda. Se nelle Pmi i timori degli imprenditori sono più legati al rischio di impresa, nei megabrand si continua ad investire e a temere di restare indietro rispetto ad una società in continua evoluzione.

Queste paure sono legate alla consapevolezza che il mercato è un luogo intangibile, fatto di persone i cui bisogni e le cui percezioni cambiano in continuazione, come gli stili di vita e gli strumenti tecnologici. L'obsolescenza è un grande timore, ma se tutte le aziende imparassero a considerare l'analisi come la base di ogni azione di sviluppo, queste paure sarebbero mitigate. Per anni abbiamo considerato i consumatori come target o buyer. Oggi sappiamo quanto per un brand sia determinante

costruire una relazione di valore col proprio pubblico. Il nuovo imprenditore dovrebbe compiere l'atto intelligente di smettere di focalizzare le strategie di marketing e comunicazione, perché le ultime ricerche hanno indicato quanto le persone siano orientate ad acquistare quei brand capaci di rispecchiare un universo valoriale condiviso. Credo che all'imprenditore di oggi serva un percorso che gli insegni quanto la complessità sia necessaria per ottenere la semplificazione».

2021 è stato concluso con successo il piano di risanamento e nel 2022 siamo stati certificati Great Place to Work».

La gestione delle risorse umane gioca un ruolo fondamentale in questo processo di trasformazione. E la tecnologia può essere di aiuto, come sottolinea **Jordi Romero**, Ceo e cofondatore con **Bernat Farrero** (Cro) e **Pau Ramon** (Cto), di **Factorial**, unicornio europeo, nato a Barcellona nel 2016, che si occupa di gestione automatizzata delle risorse umane attraverso una piattaforma all-in-one. «Gli imprenditori oggi hanno varie preoccupazioni, tra cui la difficoltà nell'attrarre e trattenere talenti qualificati, la gestione delle prestazioni insoddisfacenti dei dipendenti, la conformità alle normative e alle leggi del lavoro, la gestione delle assenze e del turnover, i problemi di comunicazione interna e la sicurezza dei dati e la privacy dei dipendenti. Noi supportiamo le Pmi, semplificando i processi HR, centralizzando le informazioni, migliorando la gestione delle prestazioni, semplificando la gestione delle assenze, offrendo un accesso self-service e garantendo la conformità normativa. Factorial offre una suite completa che copre diverse aree: con la nostra piattaforma è possibile automatizzare la generazione di contratti di lavoro, la pianificazione delle ferie, l'invio di promemoria per le valutazioni delle prestazioni. Factorial fornisce strumenti di analisi dei dati HR che consentono di ottenere insights e informazioni dettagliate sulle prestazioni dei dipendenti. La tecnologia non può certo sostituire completamente l'importanza delle competenze umane nella gestione delle risorse umane, ma è un valido supporto».



JORDI ROMERO

LE TRE GRANDI PAURE DI CHI FA IMPRESA

Rainer Zitelmann, storico, sociologo e giornalista, da poco ha pubblicato "L'Elogio del capitalismo, dieci miti da sfatare" (Istituto Bruno Leoni Libri), in cui tramanda dati e ricostruzioni storiche dimostra che capitalismo non è sinonimo di avidità o disuguaglianza, neanche la causa di monopoli, degrado ambientale e climatico, né l'origine di un consumismo sfrenato. Avendo svolto attività di ricerca presso la Libera Università di Berlino, spiega: «Ci sono tre preoccupazioni principali. L'inflazione, risultato di politiche errate delle banche centrali, che hanno stampato sempre più denaro, portando prima a un'inflazione dei prezzi degli asset (beni immobili, azioni) – e ora a un'inflazione dei prezzi dei beni di consumo. La carenza di lavoratori qualificati e lavoratori in generale. Questo è il risultato di un trend demografico. Ma è anche il risultato del Welfare state».

In che senso?

Ci sono molte persone che potrebbero lavorare, ma preferiscono vivere di sussidi. Questo è un problema in particolare in Germania, ma anche in altri Paesi.

Terza preoccupazione?

Sempre più regolamentazioni. Bruxelles e i governi nazionali stanno regolamentando sempre di più. Meno norme e leggi significherebbero maggiore crescita

e attrattività per le imprese. Sono stato a Madrid. Lì il governo ha una politica intelligente. Ha abolito molte regolamentazioni per la regione di Madrid. Ma è un'eccezione. Un grosso problema è la normazione frenetica attuata dall'UE, che quasi ogni settimana elabora nuove regolamentazioni, le quali rendono la vita difficile per il mondo degli affari.

Per anni gli imprenditori sono stati visti come dei "prenditori", usurpatori, affamatori dei lavoratori. Oggi è ancora così?

Il problema più grande nella nostra società non è che gli imprenditori ("ricchi") siano costantemente messi alla gogna e attaccati. Ma è che loro non reagiscono quasi mai. Loro hanno i mezzi finanziari per farlo, ma non lo fanno. Molti sono timorosi e immediatamente indietreggiano se, per esempio, gruppi woke decidono di attaccare un'azienda con ondate di critiche o perfino invocando il boicottaggio. Il problema con il capitalismo è che ci sono pochi suoi difensori. Senza imprenditori non ci sarebbe prosperità. La caratteristica più importante di una società a economia di mercato è l'esistenza di imprenditori che sviluppano idee per prodotti nuovi o più economici. Pensate, per esempio, a gente come Steve Jobs (Apple), Larry Page e Sergej Brin (Google) o ai fondatori di

Whatsapp Brian Acton e Jan Koum. Non c'è un singolo Paese socialista che abbia fatto migliorare le condizioni di vita delle persone comuni. E questo per l'assenza di imprenditorialità.

Come può essere incoraggiata l'imprenditorialità?

Penso che ogni settimana le scuole debbano invitare un imprenditore per parlare di come abbia fondato la sua compagnia e di cosa significhi essere un imprenditore. Non credo che possa essere un insegnante a parlare di economia. Molto raramente i docenti hanno le competenze. Un insegnante è andato a scuola, all'università per alcuni anni e poi è tornato a scuola. Lui non sa o non può capire cosa significhi imprenditorialità. E non può ispirare gli studenti a diventare imprenditori.



Puntiamo sulla governance: è una fionda per l'impresa

I parametri Esg sono ormai fondamentali per il posizionamento e la finanziabilità dell'impresa, ma troppo spesso ci si concentra solo sulla creazione di valore dal punto di vista sociale e ambientale. E invece...

di Franco Oppedisano

Quando si parla di Esg è facile comprendere cosa siano la questione ambientale e le responsabilità sociali dell'impresa. Ridurre le emissioni è un obiettivo chiaro come far beneficiare anche la collettività e il territorio per il successo dell'azienda. Sono parametri, magari non precisi, ma misurabili. Il tono della discussione diventa più vago e fumoso quando si affronta, invece, l'argomento della Governance. Cosa c'entrano il consiglio d'amministrazione, il collegio sindacale, le società di revisione o gli organi di vigilanza con la sostenibilità? Perché il sistema di governance

**LA GOVERNANCE SOSTENIBILE
CREA I PRESUPPOSTI
PER UNA GESTIONE INDIPENDENTE
DALLE PERSONE CHE AMMINISTRANO**

aziendale è sempre stato questo. O meglio lo era prima del 2004 quando per la prima volta il termine Esg è stato utilizzato in un rapporto intitolato **Who Cares Wins**, nato da un'iniziativa congiunta di istituzioni finanziarie su invito delle **Nazioni Unite**.

La governance è un tema, già di suo, abbastanza complesso perché non ne esiste nemmeno una definizione ufficiale. Per la maggior parte della stampa quando cambia la governance ci si riferisce al cambio delle persone al vertice o al consiglio d'amministrazione. Se si prende la normativa dei regolatori, invece, si tratta delle best practice e dei processi che caratterizzano il governo aziendale. «In prima approssimazione, oggi il governo d'impresa sostenibile si traduce nella creazione di valore per i soci e tutti coloro che ripongono un interesse nell'azienda in un orizzonte di medio - lungo periodo», spiega **Giovanni Magra**, avvocato e

partner di **Governance Consulting**. «Nell'ambito dei criteri Esg, la governance si declina nel creare valore, in senso lato e, quindi, anche dal punto di vista ambientale e sociale, nel corso del tempo, per tutti gli stakeholder, ossia non soltanto i soci ma anche i dipendenti, i clienti, i fornitori e il territorio in generale. Dal punto di vista pratico la governance dovrebbe ricomprendere anche i primi due termini dell'acronimo Esg perché i criteri del valore sociale e del contenimento delle emissioni nel corso del

tempo cambiano. La governance sostenibile è quella che riesce ad ottenere un miglioramento continuo sui

temi socio-ambientali e la garanzia del benessere dell'azienda nel medio e lungo periodo». Il cuore della governance rimane comunque il **consiglio d'amministrazione**, il centro del governo aziendale, che deve orientare tutte le sue scelte al miglioramento dei criteri **Esg**, per esempio, quando approva il piano industriale, quando dà il via libera alle politiche di remunerazione con parametri che siano anche orientati a risultati di lungo periodo. E non basta porsi un obiettivo e fare il bilancio di sostenibilità. Occorre stabilire dei percorsi e raggiungere gli obiettivi. Viene spesso citato in letteratura il "caso" della **Ferrero**, la cui crescita negli anni si è fondata sull'acquisto di tecnologie sicure e all'avanguardia nell'ottica di creare valore nel tempo, con un'attenzione particolare al territorio nel quale operava l'azienda e alla sicurezza, sia sul posto di lavoro sia ambientale. «Naturalmente allora non si



GIOVANNI MAGRA, AVVOCATO, PARTNER DI GOVERNANCE CONSULTING

parlava ancora di sostenibilità e di criteri Esg, ma ne venivano messi in pratica i concetti, in modo chiaro e costante, proprio perché venivano considerati centrali nella creazione di valore di una grande impresa», continua Magra. Insomma, il segreto dei grandi imprenditori e la governance dei criteri Esg hanno in comune un concetto: una **visione di lungo periodo** che non guarda alla semestrale, al prossimo bilancio o a quello successivo, ma a quello che sarà l'azienda tra dieci anni, venti o trent'anni. In questo caso gli aspetti sociali, l'ambiente, i dipendenti e gli interessi del territorio acquistano una importanza ancora più rilevante, anche se misurabile in maniera diversa. Perché non c'è nulla di matematico, non c'è una bacchetta magica né buone prassi che vanno bene per tutte le aziende, ma si tratta di atteggiamenti e comportamenti che hanno obiettivi diversi a seconda del tipo di attività, dalla dimensione dell'impresa, dalla sua localizzazione. «Esistono comunque strumenti per orientare l'azienda a traguardare questi obiettivi» spiega ancora Magra. «Il primo è il

meccanismo di **autovalutazione** dei consigli d'amministrazione durante il quale il supporto di un advisor esterno può aiutare i consiglieri a riflettere sullo stato dell'arte della sostenibilità in azienda. Poi ci sono le letture sempre più attente delle società di rating sui bilanci di sostenibilità che danno certamente una indicazione chiara al mercato. Il terzo punto riguarda specificamente le **aziende a gestione familiare** ove il passaggio generazionale (ovvero la successione del management) è un momento centrale per capire se l'azienda ha compreso per tempo l'importanza di garantire un governo sostenibile nel tempo oppure no. Anche se non esistono regole d'oro, ci sono delle linee guida che diventano, non solo in Italia, delle buone prassi per tutto il settore. Le linee guida che **Borsa Italiana** ha emanato attraverso il suo Codice di Corporate governance per le società quotate oggi esprimono chiaramente il concetto di creare valore in un orizzonte di medio lungo periodo, e vengono prese come esempio anche da società non quotate, fermo restando

il dovere di ogni azienda di individuare le modalità di gestione più congegnali che consentano di raggiungere i propri obiettivi».

La governance sostenibile crea i presupposti per una gestione meno dipendente dal management che al momento amministrano l'azienda e quindi può tracciare la strada per trovare una soluzione non solo al cambio dei manager storici ma anche al passaggio generazionale nelle aziende familiari. «Normalmente», insi-

**IL RISCHIO REPUTAZIONALE
STA DIVENTANDO SEMPRE PIÙ
RILEVANTE, ANCHE IN OTTICA
DI ATTRAZIONE DEI TALENTI**

ste Magra, «l'imprenditore che è stato per anni l'anima dell'azienda va alla ricerca del profilo giusto a cui affidare la propria creatura. Noi consideriamo il **passaggio generazionale** in senso contrario all'opinione più diffusa: non si tratta di stabilire qual è la persona che potrà gestire l'azienda in futuro, ma fare in modo che l'azienda sia neutrale rispetto al passaggio del

controllo tra una generazione e l'altra – ovvero un management e l'altro. Gestire bene l'azienda senza preoccuparsi di dare delle indicazioni sulla governance ideale nel medio e lungo periodo significa far correre all'impresa il pericolo di non avere futuro».

Ma questo non è il solo rischio che si corre non considerando la terza lettera dell'acronimo Esg. C'è quello reputazionale che sta diventando sempre più importante, visto che la maggior parte dei giovani vuole lavorare in aziende attente agli aspetti ambientali e sociali, e quello finanziario che impedisce di ottenere prestiti a condizioni più vantaggiose. «Per questo» conclude Magra «al consiglio di amministrazione, che in Italia spesso è stato in passato troppo "appiattito" sulle decisioni dell'amministratore delegato, oggi vien chiesto un **ruolo più proattivo** anche attraverso l'acquisizione di competenze necessarie per incidere sulle attività aziendali che, oggi, sono diventate più complesse e che, soprattutto, devono essere monitorate costantemente».



Se il progetto della tua azienda o dei tuoi prodotti o servizi ha la destinazione in una di queste città - Città del Messico, Hong Kong, New York, Dubai, Tokyo, Shanghai, Chicago, Canton, Chongqing, Shenzhen, Singapore, Chengdu, Seoul, Jakarta, Shenyang e Bangkok - siamo il developer internazionale ideale per te. **Tu dialoghi con la TDHI ITALIA nella tua lingua, ed il Gruppo ti rappresenta, vende i tuoi prodotti e cura le tue pubbliche relazioni worldwide.** Vai nella HOME page clicca sul nostro logo e troverai un PDF in Italiano. In ogni caso presenta la tua azienda e scrivici i tuoi obiettivi e ti diremo cosa possiamo fare per te.



**TRUST
DH
ITALIA**

TDHI INTERNATIONAL

www.tdhi-italia.com
info@tdhi-italia.com

PERCHÉ NON POSSIAMO FARE A MENO DELLA GERMANIA

Pensare che l'economia italiana possa rinunciare a quella tedesca è un errore, le due industrie sono troppo sinergiche e complementari. Il perché ce lo spiega Gianemilio Osculati, presidente di Osculati & Partners

SCAMBI COMMERCIALI (GERMANIA)

TOTALE (MIN: EURO)

VARIAZIONE (%)

EXPORT IMPORT

2020	55.684,52	60.316,54
	-4,8	-12
2021	66.902,35	75.673,02
	19,3	23,4
2022	77.484,24	90.985,67
	14,9	18,2
gen-mar 2022	19.565,4	21.920,82
gen-mar 2023	20.119,78	24.868,97
	2,8	13,4

FONTE: ELABORAZIONE AMBASCIATA D'ITALIA SU DATI AGENZIA ICE DI FONTE ISTAT

di Riccardo Venturi

Il rallentamento tedesco durerà meno di quanto paventato: da 6 a 9 mesi. E pensare che l'economia italiana possa fare a meno di quella tedesca è un errore, perché le due industrie sono troppo sinergiche e complementari. Parola di **Gianemilio Osculati**, presidente di **Osculati & Partners**, già ad di **Deutsche Bank Italia**, presidente di

McKinsey, nonché editorialista di **Economy**: ma in questo caso da noi intervistato su un tema ulteriore rispetto alla sua rubrica di questo numero, ed altrettanto "caldo". «Ma il fatto di esportare in Germania rappresenta

una sorta di bollino di qualità spendibile per cercare sbocchi su altri mercati» dice Osculati in questa intervista a **Economy**.

Cosa pensa della crisi che sta attraversando l'economia tedesca?

Un'economia largamente esportatrice verso Russia e Cina qualche battito in testa lo deve pur dare. Ma

sono difficoltà di breve periodo, avendo lavorato con i tedeschi ne sono convintissimo: se qualcuno pensa che la Germania farà un passo indietro si sbaglia. Però quando di due enormi mercati di esportazione come questi uno, quello russo, si

LE DIFFICOLTÀ DELL'ECONOMIA TEDESCA SONO DI BREVE PERIODO E IMPUTABILI ALLA SITUAZIONE IN RUSSIA E IN CINA



GIANEMILIO OSCULATI

“

I TEDESCHI SONO LENTI, GLI ITALIANI PIÙ VELOCI: C'È UNA SINERGIA IMPORTANTE ANCHE PER QUESTO

chiude, e l'altro, quello cinese, non sta andando bene – anche se in Cina stanno un po' lavorando sulle cifre per migliorare il tasso di crescita dell'economia – soffre anche un'economia come quella tedesca, che pure ha prodotti che non hanno sostituti. A mio avviso il rallentamento durerà ancora pochi mesi, circa 6-9 mesi.

Qual è il principale punto di forza produttivo della Germania?

L'industria tedesca realizza prodotti che non hanno sostituti nel mondo, o per performance o per immagine, o per un mix di tutti e due gli elementi. Gli impianti e i macchinari complessi si comprano in Germania, e l'Italia fornisce i componenti di macchinari o automobili: la Germania ci mette il completamento del prodotto e la garanzia dell'immagine, dell'assistenza, di un sistema performante. È un'economia che non ha sostituti, è impossibile competere con la Germania. Certo non può superare come tasso di sviluppo quello medio dei principali Paesi dell'economia mondiale, perché gli emergenti tirano. Ma spodestare la Germania è impossibile: questa è la mia convinzione. In diversi anni di performance questa economia non ha mai avuto incidenti.

Perché l'Italia non può fare a meno della Germania e viceversa?

Le migliori fabbriche in Europa e quasi nel mondo sono quelle tedesche e quelle italiane: i due Paesi con le migliori fabbriche devono lavorare insieme. C'è stima e rispetto, a differenza di quanto avviene a volte per francesi e inglesi: sarà un portato del fatto che l'Italia ha creato la musica classica ma comunque è così, lo tocchi con mano. In Francia e in Inghilterra è diverso. Di italiani a capo di aziende tedesche ce n'è stato più d'uno e per tanti anni. La velocità di reazione dell'industria italiana è quello che ammirano, loro non sono capaci di reagire in tempi rapidi: per cambiare qualcosa il tedesco, che è un po' un pachiderma, ci mette 12 mesi di pianificazione. Gli italiani sono veloci, i tedeschi sono più lenti, c'è quindi una sinergia importante anche da questo punto di vista.

E il diverso costo della manodopera?

L'Italia riesce a fare miracoli. Un amico imprenditore, parliamo di un'azienda con un fatturato che supera i due miliardi di euro, mi ha detto che il costo di un suo operaio metalmeccanico in Italia è leggermente superiore a quello di un suo metalmeccanico in Germania, con la differenza che l'italiano ha imparato a destra e a manca, il tedesco esce dalle migliori scuole professionali. Quindi come diavolo

riesca l'Italia a mantenersi in galleggiamento non mi è chiarissimo. In Germania il compenso orario è di 14 euro contro i 9-10 dell'Italia, ma poi ci sono tutti gli altri costi.

E quindi?

C'è un minimo di disagio ma sono cose temporanee, le sinergie tra le due economie e le due tipologie di fabbriche sono pazzesche. La Germania ha i mercati, i marchi e la capacità di progettazione complessa; l'Italia i componenti fatti bene da fabbriche almeno altrettanto belle di quelle tedesche. Russia e Cina sono problemi destinati a rimanere per più di 9 mesi, ma se non c'è una recessione la forza dell'industria tedesca è impareggiabile. Se va a visitare una fabbrica americana di mette le mani nei capelli. Ho il mandato di vendita per una fonderia italiana, ci potresti mangiare sopra, una cosa perfetta; se si vedono le fotografie delle fonderie americane sono ancora al dopoguerra. Riscaldano il materiale, filtrano con il colino e lo fanno cadere nello stampo: robe da stringere il cuore, da Collodi.

E per accedere ad altri mercati d'esportazione?

Un'industria capace di fornire la Germania ha un bollino di qualità fortissimo. Tenga presente che dal 27 luglio è operativo il fondo Simest 394 che ha reso disponibili 3,9 miliardi di euro per assistere le aziende italiane sui mercati di esportazione. Accanto ai quattro capitoli già esistenti ma rinnovati (inserimento mercati, e-commerce, fiere ed eventi, temporary manager), ci sono due nuovi tasselli: transizione digitale o ecologica e certificazioni e consulenze. Ora quindi ci sono 6 capitoli lungo i quali puoi chiedere soldi per un ammontare complessivo di 3,9 miliardi di euro. È un passo colossale, una cifra molto grossa, e aumentano i capitoli di spesa sui quali possono essere chiesti i rimborsi. Sace-Simest funziona bene ormai da 15 anni. Si tratta di un'opportunità grossa per le aziende italiane, tanto più se hanno già il bollino di qualità dell'export in Germania, verso qualsiasi altro mercato del mondo.



Affari di famiglia? Largo ai giovani!

Quali sono i driver che determinano l'imprenditorialità del giovane leader? Lo indaga il nuovo volume dei co-direttori del Family Business Lab della Liuc - Università Cattaneo

di Riccardo Venturi

Le nuove generazioni possono essere l'elemento chiave per il rinnovamento e il successo delle imprese di famiglia, puntando sull'innovazione di processo e di prodotto, sullo sviluppo di un nuovo piano strategico e la trasformazione del modello di business. È quanto emerge dal volume **"Imprese familiari e creazione di valore - Il contributo delle nuove generazioni"**, curato da Valentina Lazzarotti e Salvatore Sciascia, co-direttori di **Fabula** (il Family Business Lab della Liuc - Università Cattaneo), e realizzato in collaborazione con **Banca Sella**.

Il libro, l'ultimo della collana Università Cattaneo Libri, edita da Guerini Next, analizza le dinamiche di 15 casi imprenditoriali nei quali le nuove generazioni hanno partecipato concretamente al cambiamento e all'affermazione dell'azienda di famiglia, oltre a riassumere la letteratura scientifica sul tema.

Per ogni azienda, vengono illustrati i driver che hanno contribuito a determinare l'imprenditorialità del giovane leader, distinguendoli in fattori individuali, familiari, aziendali e di contesto. Inoltre, si presentano le diverse forme di imprenditorialità sviluppate dalle **nuove generazioni** (innovazione, rinnovamento e venturing) e gli effetti virtuosi di tale processo.

I casi trattati spaziano sia in termini di settori che a livello geografico. Ci sono le piemontesi **BasicNet** (conosciuta per i marchi Robe di Kappa, Superga e K-Way), **Cantine Volpi**, **Ellena** (meccanica di precisione),

Gdl (impianti idraulici) e **Sabelt** (componenti per autoveicoli). Dalla Lombardia: **Editoriale Domus** (conosciuta per i marchi Quattroruote, Domus e Il Cucchiaio d'Argento), **Fratelli Pisa** - Pisa Orologeria (prestigiosi retailer milanesi), **Fontana Group** di Lecco (lavorazioni meccaniche per l'automotive) e **Polti** di Olgiate Comasco (conosciuta soprattutto per

**IL LIBRO ANALIZZA LE DINAMICHE
DI 15 CASI IMPRENDITORIALI NEI QUALI
LE GIOVANI GENERAZIONI HANNO
PARTECIPATO AL CAMBIAMENTO**

la Vaporella). Tre le imprese del nord-est: **Thun-Lenet Group** di Bolzano e le venete **Gibus** (pergole e tende da sole) e **Irsap** (termoarredi). Infine, tre imprese del sud: **Lucano 1894** (conosciutissima per l'iconico amaro), le campane **Basso Fedele e figli** (dell'omonimo olio) e **Idal Group** (carpenteria navale). «Nei fatti la ricerca costituisce un grande repertorio di giovani imprenditori "sul pezzo"»

scrive il Rettore della Liuc, **Federico Visconti** nella postfazione del volume, «donne e uomini che esprimono una vocazione forte, prodigano energie, investono capitali. Rappresentano un patrimonio da tutelare, che coniuga doti individuali (la passione, l'ambizione, la determinazione, il fiuto per le opportunità, la propensione per l'apprendimento, la capacità di prendere decisioni in contesti di incertezza) ed **etica professionale** (la concezione dell'impresa come bene privato di interesse pubblico, la tensione a far crescere una comunità di persone, il valore del merito, il senso di responsabilità istituzionale)».

«Gestire un'azienda familiare è un'arte» sottolinea nella prefazione **Maurizio Sella**, Presidente del gruppo Sella. «Non esiste un modello prefissato per farlo. Ognuna è un universo, che con l'impegno costante dell'imprenditore, del management e di tutte le persone che ne fanno parte, si adatta nel tempo ai cambiamenti o li anticipa con lungimiranza e prudenza, senza mai fare passi più lunghi della gamba. E investe per continuare nella propria mission di servire il cliente e soddisfare gli stakeholder nel miglior modo possibile. Il tempo è un fattore cruciale. Non basta creare un'azienda di successo, essa deve essere solida, stabile e longeva, generazione dopo generazione».

La presentazione del volume "Imprese familiari e creazione di valore"



L'INNOVAZIONE VIAGGIA SU QUATTRO RUOTE

Il settore dell'auto è una cartina tornasole per la capacità del sistema di vivere le necessarie trasformazioni poi declinate in ogni ambito. Ne parliamo con Josef Nierling, amministratore delegato di Porsche Consulting

di Sergio Luciano

«IO CREDO MOLTO NELL'IMPRENDITORIA ITALIANA, CHE HA VISIONE E RIESCE A PORTARE AVANTI, NELL'APPROCCIO TIPICO ITALIANO CREATIVO ED EMPATICO, QUELLA CHE È LA NOSTRA PROPOSIZIONE COMPE-

TITIVA A LIVELLO GLOBALE»: ha nome e cognome tedeschi, lavora per un iconico brand tedesco, ma nel petto di **Josef Nierling**, amministratore delegato di **Porsche Consulting** – società di consulenza strategica controllata dal colosso dell'auto – batte un cuore tricolore, visti i natali della mamma, catanese. E dall'osservatorio della sua azienda, non grandissima ma molto specializzata e performante nel suo settore, ha del futuro delle nostre imprese un'idea complessivamente positiva, per non dire rosea. Che per realizzarsi avrebbe però bisogno della concretizzazione di alcune condizioni.

so dell'auto – batte un cuore tricolore, visti i natali della mamma, catanese. E dall'osservatorio della sua azienda, non grandissima ma molto specializzata e performante nel suo settore, ha del futuro delle nostre imprese un'idea complessivamente positiva, per non dire rosea. Che per realizzarsi avrebbe però bisogno della concretizzazione di alcune condizioni.

Dottor Nierling, ci spiega meglio?

Gli italiani riescono ad avere prodotti molto creativi e apprezzati per qualità all'estero a livello globale e indipendentemente dal settore. Oggi, al di là di certe insicurezze superabili, siamo invece poco propensi a spingere l'innovazione. Il settore dell'auto potrebbe essere una cartina tornasole per la capacità del sistema di vivere le necessarie trasformazioni generali che vengono poi declinate un po' in ogni ambito. Se pensiamo all'alimentazione e al no alla carne sintetica o all'uso di determinate proteine vegetali, ecco: è subito scattata una normativa conservativa, protettiva. E invece dovremmo cercare di attivare le nostre imprese ad innovare, mantenendo l'unicità del made in Italy ma declinato nel

nuovo. Chiudersi in una protezione del tradizionale potrebbe ostacolare i nostri imprenditori.

Un settore di grande stress è comunque quello dell'auto, dal cui mondo nasce anche Porsche Consulting... A che punto è la transizione energetica nell'automotive? A

guardare le nostre strade si direbbe che siamo quasi fermi...

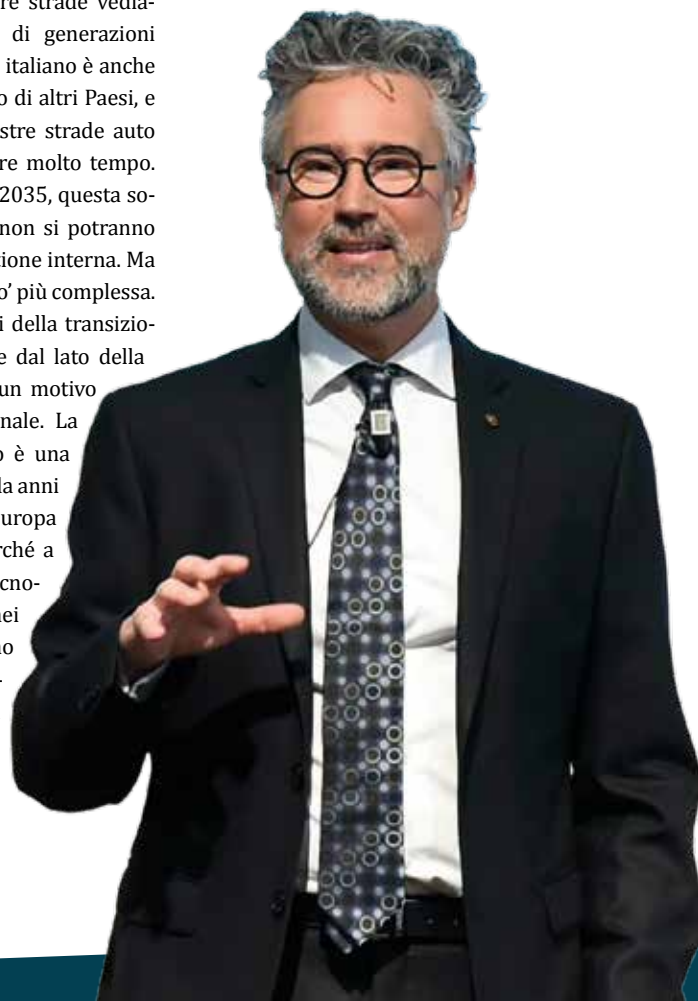
È vero, perché se guardiamo bene nelle nostre strade vediamo prevalentemente auto di generazioni anche passate. Il parco auto italiano è anche più vecchio rispetto a quello di altri Paesi, e quindi per vedere nelle nostre strade auto elettriche dovremo aspettare molto tempo. Dovremo forse attendere il 2035, questa soglia psicologica di quando non si potranno più vendere auto a combustione interna. Ma per la verità è una cosa un po' più complessa. Se guardiamo bene i motivi della transizione, ce ne sono sicuramente dal lato della sostenibilità ma c'è anche un motivo di competitività internazionale. La transizione verso l'elettrico è una decisione che è stata presa da anni all'estero e che anche in Europa tutti stanno prendendo perché a livello globale è quella la tecnologia che sarà dominante nei prossimi anni, e lo vediamo sia ad Ovest negli Stati Uniti dove c'è già da tanti anni

una presenza sempre più forte di auto elettriche, sia ad Est, in Cina, dove la tecnologia elettrica si sta consolidando.

Questa transizione eliminerà molte componenti essenziali per l'auto a motore a scoppio che all'auto elettrica non occorrono più. Che impatto voi prevedete che abbia la transizione elettrica sull'infrastruttura produttiva dell'automotive nel mondo?

La transizione è fondamentale alle imprese europee per garantire loro la continuità

Joseph Nierling,
a. d. di Porsche Consulting



della produzione qui in Europa e orientata all'export, perché la produzione europea è prevalentemente orientata all'export. È vero che il contenuto dell'automobile elettrica è diverso per sua natura rispetto a quello dei motori a combustione, dove c'è meno componentistica meccanica che è tra l'altro una delle grandi capacità produttive italiane. C'è però anche tanta nuova componentistica di cui noi stessi in Italia possiamo diventare player rilevanti. Parlo dei motori elettrici, parlo della componentistica elettronica...

Come vede i colossi italiani della componentistica, ad esempio Magneti Marelli?

Se guardiamo il rischio della riduzione in volume nella componentistica, be': è un rischio reale. È legato alla filiera dei cambi e dei motori, mentre i fari e i sedili, in cui l'Italia ha storicamente una grande competenza, rimane intatta anche con l'elettrico! No, la questione importante è un'altra: mantenere anche la produzione di autoveicoli attiva in Italia, con tutto l'indotto sia di chi fa componentistica sia di chi fa la manutenzione degli impianti e di chi fa ricerca, perché la ricerca

non è un progetto astratto ma si fa insieme a chi poi produce le automobili ed è quindi fondamentale avere qui in Italia la produzione e la ricerca, così riusciamo ad attrarre nuovi investimenti per esempio nelle batterie, nei semiconduttori.

Dunque, il destino è quello: elettrificazione dell'automotive, senza se e senza ma.

In questo momento sì. Bisogna considerare i cicli tipici del prodotto-auto: un investimento, che può assorbire diversi miliardi, per un

**CON L'ELETTRIFICAZIONE RESTERÀ
COMUNQUE INTATTA LA FILIERA
DEI CAMBI E DEI MOTORI IN CUI
L'ITALIA GIOCA DA PROTAGONISTA**

nuovo modello di un'auto, ha un ciclo di vita tipicamente di 10 anni. Se guardiamo questa tecnologia dell'elettrico, ha un orizzonte tipico di 20-30 anni e quindi per i prossimi lustri sicuramente la tecnologia predominante sarà l'elettrico. Questo non significa che sarà sempre così, si stanno ancora studiando altre tecnologie come l'idrogeno...

Già: cosa comporta produrre una macchina a idrogeno rispetto a produrla tradizionale, cioè a combustione interna, o innovativa e quindi elettrica, ma senza idrogeno?

L'idrogeno potrebbe avere due modalità di utilizzo per la trazione del veicolo: far funzionare un motore a combustione, in cui l'idrogeno viene bruciato e dove c'è un motore con pistoni e cilindri che girano, tipicamente questo ha anche qualche emissione, figlia delle alte temperature ma figlia anche dei lubrificanti poiché ci sono anche parti meccaniche, che il motore elettrico invece non ha. Oppure si possono usare le fuel cell per trasformare l'idrogeno di un serbatoio in elettricità e quindi muovere un'auto elettrica...

E quale tra le due tecnologie avrà successo secondo lei?

Secondo me più avanzata, in questo momento, è la fuel cell, se ne stanno facendo ora

degli esperimenti molto interessanti. Ma sia chiaro, a sua volta è sul nascere, per cui prima di vederla realmente industrializzata ci vorrà molto tempo.

Se dovesse prevalere la fuel cell, che ne faremo delle tante colonnine di ricarica che stiamo installando?

Be', anche le colonnine hanno una vita utile e quindi fondamentalmente sarà più probabile, in futuro, vedere tante generazioni di colonnine elettriche per le strade finché non morirà la tecnologia dell'elettrico a ricarica e non si affermerà quella della fuel cell... Ma non sappiamo precisamente quando tutto questo avrà luogo, ma non penso che questo accadrà.

Automobile, componentistica, alimentare: ovunque domina l'impresa familiare. In Italia come però anche in Germania, dove ad esempio il suo gruppo è a controllo familiare. Quale atout individua in questa impostazione?

La nostra è un'azienda che in questo momento è la più grande impresa industriale che abbiamo in Europa, ma ha degli elementi molto simili a quelli delle imprese italiane, e si vede. Prima di tutto la visione di lungo termine, che conduce a non guardare i trimestri con un approccio americano, diciamo così, ma a portare avanti nelle generazioni dei business che sono profittevoli. La nostra azienda è molto profittevole ed è nata da una crisi di Porsche, che 30 anni fa ha richiesto di costruire un team consulenziale per fare una trasformazione radicale dei processi e che è poi andata molto bene in quanto oggi l'azienda è quella con il maggior profitto al mondo per veicolo, nel settore. Ciò che abbiamo mantenuto è questo approccio pragmatico, poiché abbiamo imparato da subito che le cose devono essere realizzate e le strategie devono portare i risultati in azienda. Oggi con la trasformazione dell'automotive tutto questo significa essere competitivi e bisogna essere molto pragmatici.

“

**OGGI, CON LA
TRASFORMAZIONE
DELL'AUTOMOTIVE,
BISOGNA ESSERE
COMPETITIVI
MA ANCHE MOLTO
PRAGMATICI**

Il welfare aziendale diventa immersivo

Come si sono evoluti gli strumenti che permettono alle imprese di valorizzare le proprie persone creando engagement? Ce lo spiega Paola Blundo, Direttore Corporate Welfare di Edenred Italia

di Marina Marinetti

OGGI È IL PERNO INTORNO AL QUALE RUOTA L'IMPRESA: IL WELFARE AZIENDALE È DIVENTATO STRUMENTO IMPRESCINDIBILE NON SOLO PER ATTRARRE E TRATTENERE I TALENTI, MA ANCHE PER CREARE QUEL SENSO DI APPARTENENZA CHE CONSENTE DI RAGIONARE CON LUNGIMIRANZA SUL FUTURO DELL'AZIENDA.

Al fianco delle aziende, al fianco delle persone: «La nostra missione è quella di rendere più facile e semplice la vita di tutti i giorni, un percorso che è iniziato quasi 50 anni fa con i buoni pasto, prima forma di welfare», conferma a Economy Paola Blundo di Edenred Italia, principale player in Italia con più di 100 mila aziende che hanno scelto le loro soluzioni, oltre 2,5 milioni di persone che le utilizzano, grazie a una rete che conta oltre 150 mila partner convenzionati. «Negli ultimi anni il mondo del lavoro è cambiato e ha visto l'affermazione di nuovi modelli di lavoro più flessibili, come lo smart working. Oggi le persone scelgono l'organizzazione in cui svolgere la propria attività lavorativa non solo sulla base della remunerazione, ma anche considerando tutti i benefit che l'azienda stessa mette a disposizione, come buoni pasto e welfare aziendale, per fare qualche esempio».

Evoluzione dei bisogni e dunque evoluzione dei servizi.

Il portafoglio di servizi si è arricchito perché si sono trasformati i bisogni dei lavoratori: dai buoni pasto per la pausa pranzo, ai buoni acquisto e piani di welfare strutturati per il tempo libero, lo shopping, la cura della per-

sona e la mobilità sostenibile. Quando parliamo di welfare aziendale parliamo di tutte quelle soluzioni che le aziende mettono a disposizione dei propri dipendenti offrendo loro beni o servizi che aiutano a conciliare meglio la vita personale con la vita lavorativa. E poi, il welfare conviene.

In che senso?

Intanto c'è un riferimento di legge, il testo unico delle imposte sul reddito del 2016 e le successive leggi di bilancio del 2017-2018, che dicono esattamente cosa devono fare le aziende per avere dei vantaggi fiscali. C'è una parte rilevante che attiene a tutto il mondo dei fringe benefit: il dipendente può fare la spesa, fare benzina o far fronte alle spese quotidiane: un supporto concreto alla quotidianità e alla famiglia. C'è poi un'altra molto importante che attiene al mondo dell'istruzione, dei viaggi e soprattutto della sanità. Il credito welfare può essere utilizzato secondo diverse modalità, le principali sono l'emissione di voucher per i servizi e/o buoni acquisto e il rimborso delle spese già sostenute.

E poi c'è la tecnologia.

Strumenti digitali, piattaforme e app aiutano a semplificare il welfare aziendale, consentendo al lavoratore un accesso istantaneo a tutti i benefit messi a disposizione dall'azienda. Secondo il nostro Osservatorio Welfare, l'82% delle persone crede che la tecnologia renda facile e veloce l'accesso ai servizi di welfare. Il nostro obiettivo è rendere sempre più semplice la nostra piattaforma welfare

per permettere alle persone di trovare quello di cui hanno bisogno in modo immediato. Allo stesso tempo stiamo lanciando la nostra nuova app welfare per facilitare l'esperienza d'uso del credito welfare di tutte le persone che non hanno la consuetudine di utilizzare il computer. Il welfare aziendale è uno strumento di trasformazione culturale dell'azienda nel modo di concepire l'organizzazione e le persone all'interno di essa. Dal nostro Osservatorio è emerso come oltre il 75% delle persone propenda per la scelta di un'offerta di lavoro da parte di un'azienda che presenta dei piani di welfare strutturati rispetto ad un'altra che non li prevede. La flessibilità organizzativa e la presenza di strumenti welfare sono particolarmente significative per i giovani talenti, interessati negli ultimi anni da fenomeni come la great resignation ed il quiet quitting. Quindi per attirare e trattenere talenti il welfare è indispensabile ed è una trasformazione culturale vera.



**I SERVIZI SI SONO
ARRICCHITI
PERCHÉ SI SONO
TRASFORMATI
I BISOGNI
DELLE PERSONE**

Come fate a diffondere la cultura di welfare?

È importante che all'interno delle aziende se ne parli, mostrando anche casi di successo. È necessario però che la fruizione degli strumenti welfare sia semplice e di facile intuizione, così che ogni persona trovi quello di cui ha bisogno. Il welfare è per tutti. La vera sfida, oggi, è coinvolgere tutto il tessuto produttivo italiano, raggiungendo anche le piccole e medie imprese per rispondere a tutte le esigenze di ogni singolo collaboratore. Sono infatti molte le realtà che – a causa delle loro dimen-

sioni, di eventuali difficoltà organizzative o semplicemente scarsa conoscenza del tema – non si sono ancora avvicinate alle politiche di welfare. Per questo è importante continuare a diffondere la cultura del welfare, facendo una corretta formazione.

E dal vostro Osservatorio cosa sta emergendo?

Una delle principali aree riguarda il tema della gender equality. Nell'ultimo periodo si

**I GIOVANI LASCIANO IL POSTO
DI LAVORO SENZA UN'ALTERNATIVA
PERCHÉ NON SI RICONOSCONO
IN QUELLO CHE L'AZIENDA OFFRE**

parla spesso di natalità e genitorialità: diversi studi hanno mostrato come negli ultimi anni, in Italia, sia stato riscontrato un record negativo in merito al numero di nascite. Un altro aspetto che si è iniziato a monitorare riguarda il numero di donne che dopo il periodo di maternità rientrano a lavoro. È importante che le aziende mettano in atto politiche volte a favorire la genitorialità e che siano di supporto a entrambi i genitori. Oggi le organizzazioni hanno un ruolo centrale nell'offrire un sostegno concreto, sia attraverso i piani di welfare aziendale che tramite il welfare organizzativo, ossia la flessibilità di luogo e orario di lavoro. Emerge infatti come il numero medio di dipendenti che diventa genitore è aumentato soprattutto nelle

aziende che da più tempo hanno messo in atto un piano welfare fornendo il numero maggiore di benefit e servizi ed investono in maniera più

consistente nelle politiche di welfare. Inoltre, per il 68% delle persone il welfare diffonde una cultura aziendale più favorevole e attenta alla parità di genere ed è uno strumento di sostegno alla crescita professionale delle donne.

E poi?

Stiamo misurando in particolare il livello di engagement, quindi livello di motivazione delle persone. Oggi c'è sempre più la consapevolezza delle

aziende sull'importanza di definire uno scopo comune e dei valori ai quali le persone possono identificarsi, sentendosi parte dell'organizzazione stessa. I giovani lasciano il posto di lavoro senza magari avere un'altra alternativa perché non si riconoscono in quello che l'azienda oggi offre. Quindi è importante andare a identificare una serie di leve che possano migliorare il benessere delle persone, tutelando anche l'ambiente. Edenred da sempre è impegnata nel migliorare la vita delle persone, promuovendo l'inclusione, la valorizzazione della diversità e la salvaguardia del patrimonio naturale. Proprio lo scorso giugno si è svolto l'Ideal Day, la giornata internazionale che il Gruppo dedica al volontariato aziendale. L'iniziativa ha visto le persone di Edenred Italia scendere in campo per riqualificare due aree verdi nelle città di Roma e Milano.

Il welfare è anche uno strumento che valorizza il territorio.

Coinvolgere le persone, promuovere il benessere e comportamenti virtuosi per un impegno concreto verso uno sviluppo sostenibile, ma non solo. Per noi è centrale la valorizzazione del territorio: il credito welfare viene utilizzato nella rete di partner nel territorio, alimentando così anche il sistema produttivo ed economico del Paese.



Paola Blundo, Direttore
Corporate Welfare di
Edenred Italia

Talenti a bordo con tanto di feedback

Capitale umano e digitalizzazione si valorizzano a vicenda. Lo dimostra Ifis Talent (il Talent Management System), la piattaforma che riunisce tutti gli strumenti collegati ai percorsi di crescita professionale

di Franco Oppedisano

Per una banca, avere oltre 1.800 dipendenti rappresenta un grande vantaggio ma comporta anche complessità gestionali che vanno affrontate in maniera strutturale. Per questo motivo è fondamentale favorire la crescita delle competenze, gestire le relazioni e misurare i risultati.

Lo sa bene **Banca Ifis**, la **challenger bank** presieduta da **Ernesto Fürstenberg Fassio**, che da alcuni anni ha progressivamente digitalizzato le attività di sostegno del potenziale umano mettendo in campo **Ifis Talent** (il **Talent Management System**), una piattaforma a disposizione dei dipendenti che riunisce tutti gli strumenti collegati ai percorsi di crescita professionale. «Progettato per migliorare i processi di gestione, formazione e sviluppo delle persone» spiega **Mauro Baracchi**, **Direttore Human Resources di Banca Ifis** «oltre ai processi di **Performance Management** e di **gestione dell'Ifis Academy**, **Ifis Talent** ha un'area dedicata al **Continuous Feedback**, per permettere lo scambio costante di feedback trasversale su obiettivi raggiunti e capacità. Banca Ifis è davvero una bella realtà: specialistica, con un business in crescita e giovane. Cerchiamo entusiasmo e voglia di fare, competenze che siamo certi possano essere maturate all'interno del Gruppo e che promuoviamo con percorsi di sviluppo strutturati, con l'obiettivo di creare per i ragazzi che diventano Ifis People un percorso virtuoso che può portare fino ai ver-

tici dell'azienda».

Grazie alla possibilità di accedere a dashboard sempre aggiornate e riassuntive rispetto ai feedback ricevuti durante tutto l'anno, le valutazioni finali dei manager di Banca Ifis sui propri collaboratori sono più coerenti con l'intero percorso e calate su evidenze oggettive. Inoltre, la possibilità di suggerire contenuti formativi in linea rispetto all'oggetto del feedback ha avuto benefici in termini di maggior ingaggio verso lo sviluppo personale, supportando le persone in azienda a essere maggiormente responsabili verso i propri obiettivi.

«Grazie alle logiche di **gamification**», prosegue Baracchi, «e all'identificazione di **badge** di livelli differenti - bronze, silver, gold, platinum, premium e ambassador - è stato possibile aumentare la partecipazione delle nostre persone allo scambio, facendo emer-

gere i profili più attivi, gli ambassador, sui quali veicolare eventuali azioni future di ingaggio. Inoltre, lo scambio reciproco di feedback ha permesso di raccogliere informazioni sulle reti di relazioni informali tra colleghi, anche di team e funzioni diverse. Infine, in ottica più generale, l'evoluzione di Ifis Talent ha agito positivamente sulla cultura aziendale, aprendo allo scambio, alla condivisione e al miglioramento continuo».

Anche per questo progetto, Banca Ifis ha vinto nel 2019 l'HR Innovation Award nella categoria Performance Management, distinguendosi come esempio di best practice. Un risultato confermato anche nel maggio di quest'anno con il progetto Ifis Talent che è risultato vincitore dell'HR Innovation Impact Award, premio indirizzato alle società già trionfatrici negli anni precedenti che hanno fatto evolvere i propri progetti nel corso del tempo con un impatto significativo sull'organizzazione. Ma l'innovazione non si ferma.

«Banca Ifis» conclude Baracchi «sta progettando l'estensione del tool di feedback continuo sia su **supporto mobile**, sia attraverso l'integrazione con la piattaforma di comunicazione e collaborazione aziendale. Inol-

tre, la Banca ha intenzione di ampliare le logiche di gamification, valorizzando ancor più la partecipazione e la proattività dei collaboratori. L'idea è quella di identificare i **"super ambassador"** con un riconoscimento formale e pubblico sulla intranet aziendale, finalizzato a sensibilizzare sul tema della sostenibilità ambientale».



Mauro Baracchi

COSÌ LA DISABILITÀ PUÒ (E DEVE) DIVENTARE LAVORO

Daniele Regolo, fondatore di Jobmetoo, piattaforma per il recruitment delle persone appartenenti alle categorie protette è stato nominato da Openjobmetis Diversity & Inclusion Ambassador dell'intero Gruppo

di Riccardo Venturi

«**J**obmetoo è figlia della mia esperienza di vita. Mi sono laureato in Scienze politiche all'università di Macerata. Mi sarebbe molto piaciuto seguire la carriera internazionale ma la mia disabilità uditiva ha fatto sentire tutto il suo peso. In questi 20-25 anni il mondo è cambiato, oggi si potrebbe farlo, ma ai tempi era impossibile». Iniziava così la testimonianza di **Daniele Regolo**, fondatore di **Jobmetoo**, piattaforma per

il recruitment delle persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette, pubblicata su Economy nell'aprile di tre anni fa dopo che era entrata a far parte del gruppo **Openjobmetis**, l'unica agenzia per il lavoro quotata in Borsa Italiana. Oggi la stessa Openjobmetis SpA ha nominato Daniele Regolo **Diversity & Inclusion Ambassador** dell'intero Gruppo. E per una volta ci possiamo sbilanciare: quella di Regolo è una nomina di sostanza, perché la sua vicenda personale racconta di un percorso autenticamente dalla parte di chi è (era?) escluso, e per la valorizzazione della diversità.

Nel frattempo Regolo ha accumulato l'esperienza in qualità di Brand Ambassador D&I per **Seltis Hub**, società partecipata di Openjobmetis attiva negli ambiti Management Search, IT&Digital e Diversity&Inclusion. La sua nomina rappresenta un ulteriore passo dell'azienda verso un mondo del lavoro più inclusivo, che sappia valorizzare le differenze ed accogliere il cambiamento. A Daniele Regolo spetterà il compito di guidare l'azienda nella creazione di una strategia che porti a una cultura aziendale ancora più inclusiva e di stimolare cambiamenti

positivi all'interno dell'organizzazione, dal tema della disabilità alla parità di genere, dalle differenze generazionali ai diritti **Lgbtq+**.

«Più di dieci anni fa ho voluto far diventare lavoro la mia disabilità, ma c'è voluto del tempo perché la mia diversità conducesse a un valore aggiunto» dice Daniele Regolo.

«La mia nomina a D&I Ambassador per tutti i temi di Diversity & Inclusion del Gruppo Openjobme-

tis rappresenta per me una rinnovata linea di partenza. Rinnovata, e non nuova, perché esiste già nel nostro Gruppo uno storico di persone e idee che vivono e affrontano questi temi quotidianamente. Da oggi, il tutto avrà una maggior visibilità e, se vogliamo, una formalità che non deve mai essere disgiunta dalla sostanza».

L'azienda, già nella politica D&I, ha descritto l'impegno nel riconoscere la diversità delle persone, in qualsiasi modo intesa, come

valore aggiunto, promuovendo ambienti di lavoro aperti e inclusivi, opponendosi così a qualsiasi forma di discriminazione, fornendo un **quadro di riferimento** degli impegni e dei principi di comportamento adottati dal Gruppo a favore della diversità, dell'inclusione e della non discriminazione.

Un percorso quindi che il Gruppo vuole fortemente e che inizia dall'ascolto della popolazione aziendale, partendo proprio da una survey per raccogliere gli input di tutti i dipendenti e creare un percorso condiviso fin dai primi passi.

«Recentemente abbiamo lavorato a un'interessante **survey** sull'intera popolazione aziendale» aggiunge Regolo, «dai cui dati è chiaramente emerso un forte interesse e la maturazione di una nuova sensibilità dei colleghi sui temi che coinvolgano la diversità e la capacità di includerla nelle dinamiche aziendali, oltre che la volontà di partecipare in modo attivo a queste logiche: non ci resta che proseguire lungo questo lavoro di semina».



DANIELE REGOLO

“

**È MATURATA
UNA NUOVA
SENSIBILITÀ
COLLETTIVA
SU QUESTI TEMI**

La differenza sul mercato la fanno i valori distintivi

Il fondo sanitario non contrattuale Assidai offre a manager e imprese uno dei benefit maggiormente richiesti in termini di welfare: l'assistenza sanitaria integrativa, che si basa su mutualità e solidarietà

Intervento Assidai a cura del Presidente, Armando Indennimeo, e del Direttore Generale, Marco Rossetti

Assidai, in Italia, è uno dei player di mercato in termini di **assistenza sanitaria integrativa non contrattuale**. Ciò che rende unico il Fondo nel contesto del welfare sono i valori distintivi, primi tra tutti la mutualità e la solidarietà, che consentono di assistere i manager e le loro famiglie senza limiti di età fino a quando lo desiderano, anche in pensione, insieme all'eccellenza dei servizi offerti: tailor made, innovativi e competitivi, che concernono prestazioni medico-sanitarie, prestazioni socio-sanitarie, assistenza (invalidità e/o morte per malattia e/o infortunio).

Essere iscritti ad **Assidai** significa anche avere a disposizione una serie di **prestazioni per la non autosufficienza**. Va detto che nel panorama dei fondi sanitari integrativi italiani Assidai è stato pioniere sul delicato tema delle coperture per la non autosufficienza, ovvero sia l'insieme dei servizi socio-sanitari forniti con continuità a persone che necessitano di assistenza permanente a causa di disabilità fisica o psichica. Questo tema sia per l'Italia che per i principali Paesi europei è sempre più di attualità a causa del graduale invecchiamento della popolazione. A certificare il trend, per il nostro Paese, sono stati i risultati dell'ultimo **Censimento dell'Istat**: è un'Italia che non cresce più e che invecchia, con ormai cinque nonni per ogni bambino. Nell'ambito dei Piani Sanitari pensati per i manager in servizio segnaliamo come il Prodotto Unico Fasi-Assidai, nato a seguito dell'ultimo rinnovo CCNL Dirigenti Industria,



IL PRESIDENTE ASSIDAI ARMANDO INDENNIMEO

possa definirsi innovativo e performante perché garantisce un'**assistenza sanitaria completa**, che integra le prestazioni previ-

LA SPESA SANITARIA "OUT OF POCKET" AMMONTA A 38 MILIARDI DI EURO, MA SOLO POCO PIÙ DEL 10% VIENE INTERMEDIATO DA FONDI O POLIZZE

ste dal nomenclatore tariffario Fasi in modo pressoché totale, con notevoli vantaggi operativi: invio di un'unica richiesta di rimborso e network di strutture sanitarie convenzionate uniche per gli iscritti ai due Fondi sani-

Scegliendo Assidai si ha, quindi, la possibilità di aderire a un **Fondo sanitario** e non a una soluzione assicurativa tout court, beneficiando così di tutti i vantaggi che ne conseguono e di una solidità - anche in termini di expertise e know how - perché il Fondo è stato creato dai manager per rispondere alle esigenze dei manager (essendo Federmanager stakeholder unico del Fondo).

Ed è fondamentale nel processo di promozione dei servizi offerti il ruolo del broker esclusivo di Assidai: **Praesidium S.p.A.**, specializzato nello studio, nella progettazione e nella gestione di programmi di welfare aziendali e individuali, dedicati a dirigenti, quadri, professional e alle loro famiglie per rispondere a tutte le esigenze dei manager sia in servizio che in pensione.

Pertanto, secondo le ultime e accreditate ricerche svolte sul campo, l'assistenza sanitaria per sé e per i propri cari rappresenta la voce più diffusa nel "portafoglio" di welfare offerto dalle aziende e richiesto dai dipendenti, insieme con la previdenza e l'istruzione.

L'attenzione verso la salute, ma anche la necessità che i fondi integrativi giochino un ruolo sempre più rilevante nel supporto al Servizio Sanitario Nazionale (SSN), sono testimoniati dai livelli molto alti della **spesa sanitaria "out of pocket"** in Italia. La stessa, infatti, ammonta ormai a 38 miliardi di euro, ma solo poco più del 10% viene "intermediato" da fondi o polizze, mentre 34 miliardi vanno a pesare direttamente sulle famiglie, che utilizzano i propri risparmi. Diverse ricerche dimostrano che la parte out of pocket è concentrata in visite, accertamenti diagnostici e medicinali: tutti fronti su cui il Sistema sanitario, alle prese con il graduale invecchiamento della popolazione (che pesa sul sostegno alla non autosufficienza e sulla cura delle cronicità), finisce inevitabilmente in difficoltà.

Dal nostro osservatorio privilegiato (120.000 assistiti, oltre 2.000 aziende iscritte) notiamo un **forte incremento della domanda di prestazioni sanitarie** post Covid e l'aspetto più preoccupante è che tale spesa sanita-



IL DIRETTORE GENERALE ASSIDAI MARCO ROSSETTI

ria sia cresciuta trasversalmente in tutte le Regioni, anche in quelle storicamente considerate più virtuose nell'offerta sanitaria pubblica.

Il fenomeno merita attenzione non solo per l'equilibrio dei nostri bilanci tecnici, prerogativa essenziale per continuare a offrire servizi all'altezza degli iscritti (ove possibile migliorandoli), ma soprattutto perché conferma la sensazione di un SSN che rischia, in un futuro prossimo, di essere costretto ad arretrare progressivamente. A tal proposito, siamo convinti che la sanità pubblica sia un pilastro fondamentale del nostro sistema al quale tutti devono contribuire per il buon funzionamento e proprio per questo motivo riteniamo che i **Fondi Sanitari Integrativi debbano essere di supporto al SSN** per garantirne la sostenibilità di lungo periodo considerate le sue caratteristiche di equità e universalità, uniche al mondo. È opportuno, allo stesso

tempo, fare sistema per trovare il giusto connubio tra sanità pubblica e privata e un confronto attivo con le istituzioni per contribuire attivamente al processo evolutivo di tutta la normativa.

Una possibile soluzione a questo nodo è il **welfare aziendale**, un argomento di sempre maggiore attualità perché vi è la crescente consapevolezza che esso generi un circolo virtuoso tra i dipendenti e le imprese. Soprattutto nell'attuale fase economica il welfare rappresenta un importante strumento per difendere il reddito dei lavoratori dall'ondata inflazionistica, agevolando allo stesso tempo le imprese per controllare il livello del costo del lavoro. Insomma, un chiaro esempio di strategia win-win-win.

Gli effetti che ne conseguono sono positivi in termini di produttività, clima aziendale e maggior engagement, consentendo alle aziende di **attrarre e trattenere i talenti**: in definitiva il welfare è un vero e proprio volano di crescita anche in scia a una serie di incentivi governativi, che tuttavia negli ultimi anni non hanno più mostrato evoluzioni. Nell'ultima legge di Bilancio, l'unica novità,

IL WELFARE AZIENDALE È UN VOLANO DI CRESCITA, UNO STRUMENTO CHE PERMETTE ALLE AZIENDE DI ATTRARRE E TRATTENERE I TALENTI

in termini di welfare, è stata la riduzione, dal 10% al 5%, dell'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività erogati nell'anno 2023 fino all'importo di 3mila euro. Nello stesso tempo, la soglia esentasse dei cosiddetti fringe benefit è "tornata" agli originali 258,23 euro dopo che, negli ultimi due anni, era stata prima raddoppiata temporaneamente a 516,43 euro e infine portata, anche in questo caso pro tempore, a 600 euro.

Non è cambiato nulla, invece, sul fronte del welfare aziendale vero e proprio, come peraltro accaduto anche nei quattro anni precedenti. Va

ricordato, invece, che in passato si era intervenuti più volte per favorire lo sviluppo di un fenomeno sempre più diffuso tra le imprese e che ha permesso di inquadrare le relazioni tra datore di lavoro e dipendente in un'ottica sempre più proficua, favorendo il cosiddetto "work life balance", cioè l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

In particolare, la Legge di Bilancio 2017, come quella del 2016, aveva lavorato su due punti, che oggi restano i capisaldi della legislazione sul welfare aziendale in Italia. Innanzitutto, aveva **allargato il perimetro che non concorre al calcolo dell'Irpef**, includendo servizi come l'educazione, l'istruzione e ulteriori benefit, sempre erogati dal

datore di lavoro, per poter fruire di assistenza destinata a familiari anziani o non autosufficienti.

In secondo luogo, aveva espanso, fino a 80.000 euro, l'area della **tassazione zero** per i dipendenti che scelgono di convertire i premi di risultato del settore privato di ammontare variabile in benefit compresi nell'universo del welfare aziendale. In alternativa, per i benefit era stata fissata un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento.

Due immagini della campagna istituzionale Assidai "Abbraccia"



NUOVE COMPETENZE PER UN MONDO CHE CAMBIA

Intervista a Marco Bodini, presidente di Fondirigenti, il Fondo interprofessionale leader in Italia per la formazione continua del management. I risultati del nuovo Avviso 1/2023

di Maria Lara Bernardi

«OGGI UN MANAGER DEVE AVERE UNA VISIONE GLOBALE DEL MERCATO IN CUI L'AZIENDA OPERA, COSÌ COME DEL SUO CONTESTO AMBIENTALE E SOCIALE, E PER FARE QUESTO SERVE UNA PREPARAZIONE ADEGUATA, PUNTANDO SUL RUOLO ATTIVO DELLA FORMAZIONE, COME VERO E PROPRIO FATTORE ABILITANTE DELLE PRINCIPALI SCELTE STRATEGICHE DELLE IMPRESE.

Fondirigenti si pone al centro di questo processo, con un originale mix di servizi, frutto di una logica circolare fatta di analisi dei trend in atto, di strumenti e risorse rivolte alle imprese». Così **Marco Bodini, presidente di Fondirigenti**, spiega l'impegno del fondo interprofessionale leader in Italia per la formazione continua del management, promosso da Confindustria e Federmanager.

L'emergenza ha sensibilmente modificato l'organizzazione del lavoro nelle imprese. Come si riconfigura il ruolo del manager in questa fase?

In un momento di grandi trasformazioni e di difficili tensioni internazionali, la fase attuale, per nei suoi elementi di incertezza, può rappresentare una grande occasione per il nostro sistema produttivo, anche grazie alle risorse del PNRR, che rappresentano un'opportunità irrinunciabile di sviluppo. È necessario però individuare strumenti concreti per accompagnare i manager in questa transizione. Le priorità più urgenti riguardano il rafforzamento di competenze nell'innovazione organizzativa e tecnologica, l'attenzione all'impatto ambientale dei processi produttivi, la transizione digitale. Altrettanto importante è promuovere

quello che viene definito l'ecosistema dell'innovazione, attraverso la collaborazione con università e centri di ricerca, sviluppando in maniera coerente il concetto di filiera, mettendo a sistema piccole, medie e grandi imprese.

Quali competenze sono necessarie? Come si è mossa Fondirigenti?

Nel quadro dell'Anno Europeo delle Competenze, abbiamo voluto dedicare l'Avviso 1/2023 all'obiettivo di creare tra manager e imprese un contesto favorevole all'apprendimento come elemento chiave di successo



Marco Bodini,
presidente
di Fondirigenti

e competitività. I risultati ci hanno dato ragione, evidenziando forte coinvolgimento e partecipazione, soprattutto da parte delle Pmi (anche nel Mezzogiorno) per le quali erano previste specifiche premialità, rivolte anche alle iniziative aggregate per filiere e settori. A fronte degli 8 milioni di euro messi a disposizione, abbiamo ricevuto richieste pari a quasi 12 milioni di euro, superiori del 48% rispetto allo stanziamento. Innovazione, Sostenibilità e Resilienza sono le tre "parole chiave" su cui abbiamo focalizzato questo Avviso. Ed è proprio sul tema della resilienza che si sono maggiormente concentrati i piani delle imprese (48%), in termini di cambiamenti organizzativi (passaggio generazionale, active ageing, attrazione e gestione talenti) anche per contrastare il fenomeno della Great Resignation che ha colpito molti Paesi dopo l'emergenza. Per l'area Innovazione il tema di maggiore interesse è stato quello della digitalizzazione dei processi produttivi, logistici, di vendita (17%). L'ambito della Sostenibilità ha visto piani rivolti principalmente all'ambiente (12%) con un focus sull'energia e sulla riduzione dei consumi. Le proposte formative saranno ora esaminate da una commissione di esperti, per stilare la graduatoria degli interventi ammessi al finanziamento, che sarà pubblicata entro il 10 ottobre.

Parlando più nello specifico di innovazione, di quali strumenti oggi imprese e i dirigenti non possono fare a meno?

I numeri dimostrano con chiarezza che sono sempre di più le imprese che affrontano il cambiamento partendo proprio dalle skills manageriali. Le innovazioni coinvolgono l'impresa nel suo complesso e toccano tutti

IL PREMIO "GIUSEPPE TALIERCIO", EDIZIONE 2023

Promuovere la ricerca sulle grandi transizioni che interesseranno il mondo delle imprese e del management per commemorare la figura e dei valori del manager a cui Fondirigenti è intitolata. Questi gli obiettivi del Premio Taliercio, giunto alla sua terza edizione, che prevede l'assegnazione di tre premi (ciascuno del valore di 3mila euro) per tesi di laurea magistrale su uno o più dei seguenti macro-temi: Innovazione (trasformazione digitale dei processi produttivi, logistici, di vendita; governo dei dati; cybersecurity); Sostenibilità (ambientale, sociale, economica); Resilienza (rischi finanziari, cambiamenti nei mercati, cambiamenti organizzativi).

Il premio è rivolto a laureati di età inferiore o uguale a 29 anni che abbiano discusso, presso qualsiasi ateneo italiano, una tesi per il conseguimento di una laurea magistrale, con una votazione non inferiore a 100/110, in uno dei seguenti ambiti disciplinari: Economia, Sociologia, Giurisprudenza, Scienze Politiche, Psicologia, Scienze della Formazione, Ingegneria, Statistica, Marketing, Comunicazione. È possibile candidarsi fino al 02.10.2023. La domanda di partecipazione, corredata della relativa documentazione, dovrà essere compilata on-line (fondirigenti.it) e completata via e-mail con l'invio degli allegati richiesti all'indirizzo: premiogiuseppetaliertio@fondirigenti.it

presentare gli ambiti di attenzione più richiesti nell'immediato futuro. Come è noto, rispetto alla diffusione di tecnologie e competenze digitali, l'Italia si trova fra gli ultimi posti nella classifica europea, in venticinquesima posizione su 28 stati dell'Ue, secondo gli indicatori del Digital Economy and Society Index 2020 (Desi 2020). È evidente quindi che la trasformazione digitale rappresenta uno degli ambiti principali di investimento formativo, che presidieremo con maggiore attenzione. Dal canto suo, l'attenzione ai temi della sostenibilità, ambientale e sociale, dal Green Deal alla transizione ecologica, richiede alle imprese di aggiornare competenze e processi, anche in risposta alle richieste del mercato e dei consumatori, e continuerà a crescere nell'immediato futuro. Infine, il contesto interno ed internazionale porrà sempre più enfasi sul grande tema della resilienza, che riguarda le capacità dei manager di gestire le innovazioni e i cambiamenti organizzativi in cui sempre più imprese sono impegnate, con una significativa ridefinizione di processi, ruoli, posizioni. Sono numerose, insomma, le sfide a cui sono chiamati i manager italiani nell'immediato futuro: Fondirigenti intende farsi trovare pronto per affiancarli.

gli aspetti, dalla produzione, con l'aumentato ricorso alle tecnologie 4.0 e l'automazione, alla finanza, per una revisione delle modalità di accesso alle risorse; alla pianificazione commerciale, in un'ottica di recupero o ampliamento delle proprie quote di mercato. L'emergenza ha semplicemente accelerato processi già in corso, per i quali servono adeguate competenze.

azione nel medio periodo?

La formazione rappresenta un fattore cruciale per trasformare le difficoltà di questa fase in opportunità di crescita e investimento. Il nostro impegno in questi anni è stato volto a cercare di misurare l'effettivo impatto in termini di produttività per dimostrare, dati alla mano, quanto investire in competenze conviene: e su questo versante il nostro impegno continuerà. Sul versante dei contenuti, digitalizzazione, sostenibilità e resilienza continueranno a rap-

Su quali direttive si svilupperà la vostra

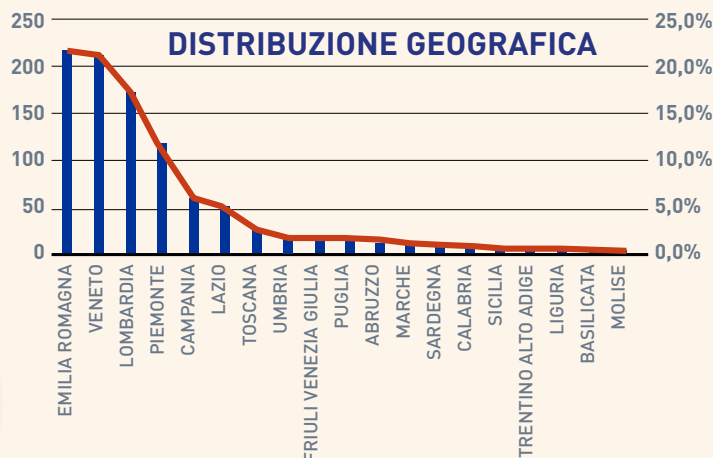
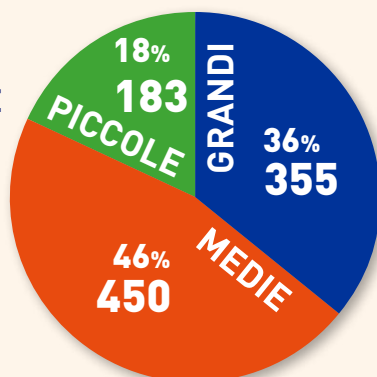
DIMENSIONI AZIENDE E DISTRIBUZIONE PIANI

Centrato l'obiettivo di attivazione delle PI attraverso la premialità

DISTRIBUZIONE AZIENDALE

PI 18% rispetto alla media storica del 15%

PI 24% nelle Aggregazioni



- Attivazione di tutte le Regioni tranne la Valle D'Aosta
- Emilia Romagna ancora best performer
- Migliora il Sud con il 13% dei Piani presentati

Il noleggio operativo sostegno agli investimenti delle imprese

La servitizzazione, il modello di business che si incentra su un cambio di paradigma, ossia la trasformazione della vendita di un bene/prodotto in un servizio, è un processo irreversibile. È quanto emerge dalla prima edizione dell'Osservatorio "Il noleggio operativo come modello vincente per il tessuto produttivo delle Pmi italiane", realizzato nel 2023 su un campione di circa 160 aziende italiane, da parte di Domorental, azienda fintech milanese attiva nel settore del noleggio operativo. Un' iniziativa di cui si sentiva la mancanza. Il noleggio operativo è una vera e propria rivoluzione copernicana, il passaggio dalla vendita di un prodotto a quella di un canone pay-per-use o pay-per-performance. Le aziende apprezzano il noleggio operativo per i suoi vantaggi fiscali, per la possibilità di accedere velocemente ad asset strategici senza ricorrere al tradizionale finanziamento bancario e sono consapevoli delle differenze con il leasing.

LE AZIENDE CHE CONOSCONO IL NOLEGGIO OPERATIVO

L'Osservatorio si divide in due parti. Nella prima vengono analizzate le risposte di coloro che conoscono il noleggio operativo (il 63,4%), nella seconda di chi ne ha solo qualche nozione (23%) o lo ignora (13,7%). Tra le aziende

che lo padroneggiano, il 60,4% sta utilizzando il noleggio operativo e intende continuare a farlo. Gli asset per cui se ne avvalgono sono: arredi (37,7%), macchinari (20,8%), tecnologie (18,9%) e attrezzature (13,2), seguiti da software, impianti energetici, domotica, elettromedicali. L'84,9% è al corrente di cosa è il noleggio operativo, l'11,3% solo in parte. Il 34% lo adopera in una percentuale da zero al 10% come forma alternativa di impiego dei beni strumentali rispetto al totale dei propri finanziamenti/investimenti, il 24,5% dal 10 al 30%. Il 56,6% delle aziende che se ne servono, intendono aumentarne il ricorso, il 35,8% mantenere i livelli attuali. Attraverso il noleggio operativo, il 64,2% delle aziende investono in Italia, il 32,1% in Italia e all'estero. Il 41,5% dichiara di usufruirne per spese ricorrenti, soltanto il 17% lo impiegherebbe per quelle non ricorrenti e investimenti straordinari. Il 32,1% considera la durata media ideale per un'operazione di noleggio operativo pari a 24 mesi, il 18,9% a 36 mesi, l'11,3% a 48 mesi. Sul fronte dei vantaggi, l'83% lo ritiene un vantaggio rispetto ai competitor. Alla domanda se i benefici di avere accesso rapido alla redditività degli asset grazie al noleggio operativo sono superiori rispetto ai costi delle operazioni relative allo stesso, il 62,3% risponde "indubbiamente sì", il 34% "molto spesso sì, ma dipende da caso

a caso". Per finanziare la propria attività nei prossimi cinque anni, il 47,2% indica il noleggio operativo, il 24,5% l'autofinanziamento, il 15,1% la banca, il 9,4% gli investimenti privati. Circa il rapporto con le banche, gli esiti delle richieste di finanziamento negli ultimi tre anni sono positivi per la totalità delle stesse per il 43,4% delle aziende, per più del 50% delle richieste per il 41,5%, per meno del 50% per l'11,3%. Il 30,2% del campione è interessato al noleggio operativo per avere accesso rapido agli asset con vantaggi fiscali per la redditività dell'azienda, il 22,6% come strumento alternativo di vendita per i prodotti/servizi, il 43,4% per entrambi i motivi. Il 77,4% degli intervistati si mostra attratto da un eventuale prodotto che combini i vantaggi del noleggio operativo con la compensazione ambientale e/o la certificazione da inserire nel bilancio ambientale, il 77,4% si dichiara "molto interessato", il 17% "incuriosito".

... E QUELLE CHE VOGLIONO APPROFONDIRE

La seconda parte della ricerca si sofferma sul 36,7% del campione che conosce poco (23%) o è all'oscuro (13,7%) del noleggio operativo. Il 13,6% di questo campione è al corrente della differenza tra il noleggio operativo e il leasing finanziario, il 38,6% no, il 47,7% solo in parte. Il 43,2% è consapevole dei suoi vantaggi, il 50% parzialmente. Il 40,9% crede che possa essere un vantaggio competitivo rispetto ai competitor, il 9,1% no, mentre il 50% non sa rispondere. Il 15,9% lo utilizzerebbe per l'integrazione dei propri asset e il 9,1% per l'espansione del proprio business. Gli esiti delle richieste per i finanziamenti bancari sono po-

IL CAMPIONE DI RIFERIMENTO

La prima edizione dell'Osservatorio Domorental "Il noleggio operativo come modello vincente per il tessuto produttivo delle Pmi italiane", è stata condotta nel corso del 2023 su circa 160 aziende. A rispondere sono stati principalmente l'imprenditore/proprietario (44,7%) e l'amministratore delegato (22,4%), seguiti in

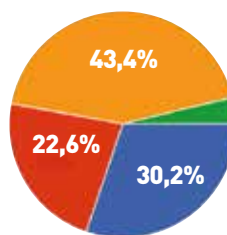
percentuali minori da altre competenze (responsabile finanziario, responsabile marketing, rent manager etc). Le aziende interpellate nel 2022 hanno realizzato un fatturato da 500 mila a 1 milione di euro (35,4%), da tre a dieci milioni (11,2%), mentre il 33,5% non vuole rispondere. Guardano con ottimismo al futuro: il tasso

di crescita (Cagr) è stimato in aumento dal 5 al 10% nel 24,2% degli intervistati, dallo zero al 5% dal 19,3%, dal 10 al 20% dal 17,4%, oltre il 20% dall'8,7%. Il 40,4% delle aziende coinvolte è nata tra il 2016 e il 2022, il 26,7% tra il 1981 e il 1990, il 13,7% dal 2011 al 2015, l'11,2% tra il 2001 e il 2010, l'8,1% prima del 1980. Tra le regioni dove hanno sede le

organizzazioni, la parte del leone la fa la Lombardia con il 42,9% del totale, a distanza Emilia-Romagna (8,7%), Liguria (8,1%), Lazio (7,5%). I settori di azione sono trasversali. Tra i principali: Medtech (19,3%), AgriTech (9,9%) ed Energy Transition (8,7%), che precedono numerosi altri (Proptech, IT, Hospitality, Food etc.).

sitivi per più del 50% delle stesse per il 56,8% degli intervistati, per la totalità delle richieste per il 25%, per meno del 50% per il 15,9%. Il 47,7% delle aziende potrebbe essere interessato al noleggio operativo per avere un accesso rapido ai vari asset con più vantaggi per la redditività e come strumento alternativo di vendita per i prodotti e/o servizi al mercato finale. In tema di sostenibilità, il 27,3% si dichiara molto attratto da un eventuale prodotto che combini i vantaggi del noleggio operativo, la compensazione ambientale e/o una certificazione spendibile nel bilancio di sostenibilità.

Per quale scopo la sua azienda potrebbe essere interessata alla fruizione di servizi di noleggio operativo di beni strumentali?



- Per avere accesso rapido a vari asset, con vantaggi fiscali per la redditività della mia azienda
- Come strumento alternativo di vendita per i miei prodotti e/o servizi al mercato finale
- Per entrambi i motivi espressi sopra
- Non sono interessato al noleggio operativo per la mia azienda

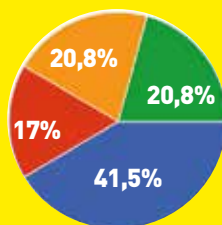


L'OPINIONE DEL CEO

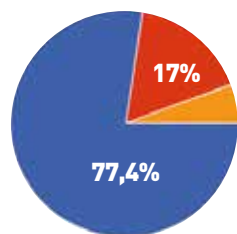
«Sono orgoglioso di questo lavoro - afferma Claudio Mombelli (nella foto), CEO di Domorental -. È la prima volta in Italia che viene fatto il punto su un settore in crescita quale il noleggio operativo, sempre più conosciuto e apprezzato dalle aziende. Se la tecnologia ha avuto un ruolo fondamentale nell'ambito consumer nella servitizzazione, lo sta avendo e avrà ancor di più per quanto riguarda l'industria e i servizi. Oggi parliamo di fabbrica intelligente grazie all'uso di tecnologie digitali come IoT, Big Data e AI necessari per monitorare i dati e ottimizzare la gestione dei macchinari, dei prodotti e servizi, oltre che per analizzare quelli per la manutenzione e l'assistenza da remoto. La fabbrica di domani sarà sempre più basata sulle logiche IIot (Industrial Internet of Things), Cloud Manufacturing o Manufacturing as a service. Le nostre eccellenze scelgono la servitizzazione, perché è sostenibile, dà valore alle aziende e aumenta la loro reputazione. L'Unione europea considera il modello della servitizzazione più consona con gli obiettivi della sostenibilità e in grado di assecondare al meglio Next Generation EU. Sempre su indicazione di Bruxelles, molte aziende stanno inserendo in azienda il servitization manager, vale dire l'esperto delle logiche di servitizzazione e innovazione. Mi piace anche ricordare gli aspetti della sostenibilità ambientale intrinseci al noleggio operativo, un tema che emerge bene anche dal nostro Osservatorio. Come Domorental rilasciamo senza costi aggiuntivi ai nostri clienti la certificazione Carbon Cancelling. Di durata illimitata, questa rappresenta la compensazione di CO2 in un determinato periodo di tempo di un prodotto o di un intero processo produttivo relativi all'offerta di prodotti e servizi da noi noleggiati».

Per quale finalità la sua azienda utilizza o vorrebbe utilizzare il noleggio operativo?

- Spese ricorrenti per asset funzionali
- Spese non ricorrenti, investimenti straordinari
- Integrazione dei propri asset
- Espansione del proprio business

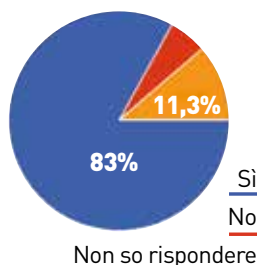


Se esistesse sul mercato un prodotto che riesca a combinare i vantaggi del noleggio operativo e la compensazione ambientale dei prodotti e/o servizi utilizzati con rilascio di certificazioni spendibili nella redazione del Bilancio di Sostenibilità aziendale, quanto sarebbe di suo interesse?



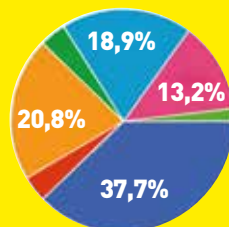
- Molto interessante, sarei fortemente interessato al prodotto
- Sono incuriosito, anche se non capisco bene come possa essere utile alla mia azienda
- Indifferente

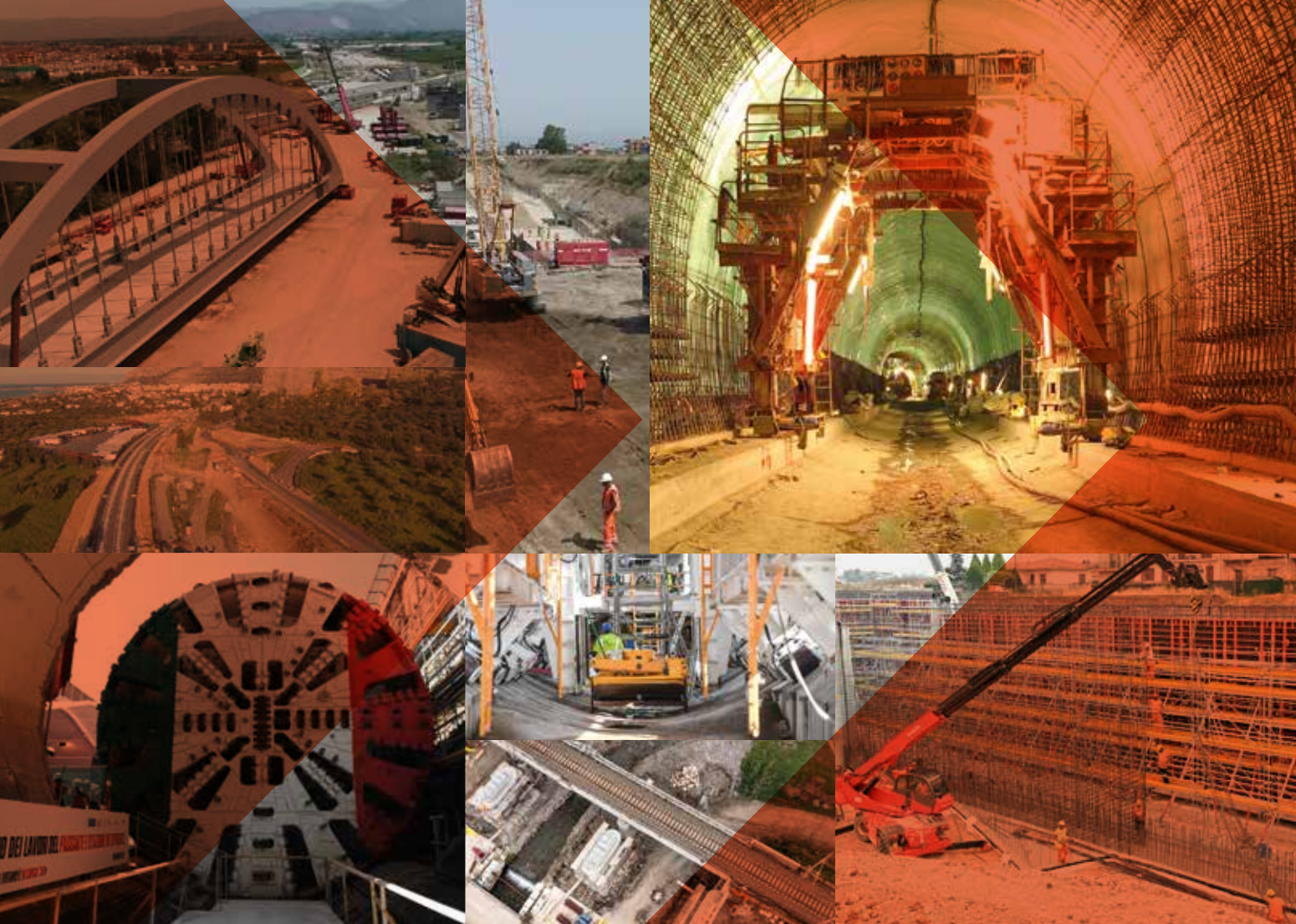
Crede che inserire il noleggio operativo all'interno del proprio business model possa generare un vantaggio competitivo rispetto ai competitor per la sua azienda?



Per quali asset la sua azienda utilizza o vuole utilizzare il noleggio operativo?

- Arredi
- Software
- Macchinari
- Impianti energetici
- Domotica
- Tecnologie
- Attrezzature
- Elettromedicali





Il progresso è una realtà tangibile. I nostri investimenti mirano a costruire infrastrutture utili al Paese che migliorano la qualità della vita di tutte le persone. Stiamo creando connessioni per accorciare le distanze geografiche, perché i viaggi siano più semplici e veloci. È un impegno che prendiamo anche per le nuove generazioni, attraverso l'uso di tecnologie innovative, energie pulite, materiali riciclabili e design ecocompatibile. È la nostra idea di progresso - tangibile e sostenibile - che rispetta le persone e l'ambiente.

www.fsitaliane.it

L'ITALIA DEL FUTURO È IN CORSO >>>





VA' DOVE TI PORTA IL MATTONO

In Italia un euro investito nel settore immobiliare ne attiva 3,4 lungo tutta la filiera, di cui 1,75 di ricadute sociali. Tra Pnrr, transizione energetica e rinnovo del patrimonio edilizio il real estate continuerà a essere il nostro "pezzo forte"



FONTE: SCENARI IMMOBILIARI (DATI RIFERITI ALL'ITALIA, CONSUNTIVI 2022)

di **Andrea Ballone e Lorenza Roma**

Stabilire quale sarà il futuro dell'immobiliare, significa capire anche come saranno non solo le nostre case, ma anche le città che abiteremo domani. Se n'è discusso a Roma il 12 luglio nell'evento "Frullatore immobiliare: il futuro con (o senza) il Pnrr", organizzato da Economy. Proprio nel nome della manifestazione è contenuto il crocevia di quello che sarà uno degli sviluppi dell'immobiliare italiano, cioè il **Pnrr**. Cosa accadrà domani nel mercato delle costruzioni non può prescindere

dal piano di ricostruzione europeo. Che venga attuato del tutto o no.

UN PATRIMONIO DA RINNOVARE

Nei prossimi anni assumerà sempre più valore il tema della ristrutturazione degli edifici e della loro rivalutazione. Lo confermano i dati forniti da **Scenari Immobiliari** e **Dils** nell'Osservatorio nazionale sull'innovazione nelle città. In Italia oggi ci sono un milione di edifici interessati da interventi di innovazione, 36 mila all'anno fino

NEI PROSSIMI ANNI ASSUMERÀ SEMPRE PIÙ VALORE IL TEMA DELLA SISTEMAZIONE DEGLI EDIFICI E DELLA LORO RIVALUTAZIONE



Davide Albertini Petroni
(Assoimmobiliare e
Risanamento Spa)

Nella foto in alto Edoardo Rixi
(viceministro Infrastrutture dei Trasporti)

Nella foto a fianco
Alessandra Ferrari (Cnappo)
e il sociologo Mario Abis

al 2050. L'impatto economico potenziale è di 22,6 miliardi di euro all'anno, con conseguenti ricadute di natura sociale per ulteriori 17,1 miliardi di euro. In Italia un euro investito nel settore immobiliare ne attiva 3,4 lungo tutta la filiera, di cui 1,75 di ricadute sociali.

Il primo passo, che rientra nei target del Pnrr, è intervenire sull'efficientamento energetico, che non è sempre semplice da realizzare, come ha spiegato il sottosegretario alle infrastrutture **Edoardo Rixi**. «Uno degli obiettivi - ha detto - è anche quello di cambiare i temi dell'efficienza energetica, che può creare problemi ai proprietari di immobili, ma rappresenta anche un'opportunità nello spingere sugli investimenti. Si parte da un provvedimento di rigenerazione urbana che individua quei criteri per edifici ad alto costo, ma bisogna rigenerare gli edifici in sofferenza con un basso valore immobiliare».

IL CAPITALE UMANO

Ma ci sono molti altri i temi da affrontare riguardo al mercato immobiliare italiano, che non si limiterà certo alla gestione del Pnrr:

«L'industria immobiliare - ha sottolineato **Davide Albertini Petroni**, presidente di **Assoimmobiliare** e a.d. di **Risanamento Spa** - è cambiata molto, ma la strada è ancora lunga. Quello che per noi è estremamente importante è la formazione del capitale umano. Noi abbiamo bisogno di creare nuovi talenti per favorire il cambiamento». Che avrà il compito di affrontare la riqualificazione del Paese, come hanno spiegato nel loro dialogo il sociologo **Mario Abis** e **Alessandro Ferrari** del consiglio nazionale Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori. «È necessario capire come devono essere le città che accoglieranno i nuovi edifici e la riqualificazione», ha detto Abis. «A noi mancano le grandi infrastrutture e i grandi materiali che servono per creare aree metropolitane. Inoltre in Italia stiamo vivendo una situazione caratterizzata da squilibri sociali. Nel 2050 avremo più del 50% della popolazione anziana con malattie croniche». Secondo Abis in un contesto simile torna d'attualità la figura dell'architetto, che spesso si deve confrontare con i limiti posti dalla burocrazia e con i cambi frequenti di interlocutori, soprattutto

nel settore pubblico. «Assume particolare importanza l'ordine degli architetti» ha spiegato Ferrari. «L'ordine professionale è un'antenna di ricezione e di trasmissione. Gli ordini sono dei presidi territoriali di cura che riportano all'amministrazione i problemi da risolvere».

L'INNOVAZIONE AL CENTRO

L'altro aspetto importante che influenzerà l'andamento del comparto nei prossimi anni sarà quello dell'innovazione del quale si è discusso nella prima tavola rotonda della giornata dal titolo "Innovazione, tecnologia e nuovi servizi per la gestione efficiente del real estate". «La transizione energetica è il primo passo verso la modernità» ha spiegato **Giovanni Di Ieso**, a.d. di **Renovars**. «Il patrimonio immobiliare deve essere ristrutturato e deve diventare green. La casa deve essere efficiente, comoda perché c'è sempre meno tempo per gestirla».

Non sempre però è facile il passaggio al green, perché spesso c'è di mezzo la burocrazia. «Riscontriamo un gap di comunicazione tra le filiere che non si parlano tra loro», ha spiegato **Alessandro Nicotera**, d.g. di **Elettrolazio**





Da sinistra:
Alessandro Zerboni
(Open Fiber), Fabio
Porreca (Svicom),
Alessandro Nicotera
(Elettrolazio),
Giovanni Di Ieso
(Renovars Spa)

Da sinistra: Raffaele
Pellechia (Enasarco),
Giovanna Della Posta
(Invimit),
Roberto Busso
(Gabetti Property),
Enrico Cestari
(Luiss Business
School)



(Gruppo Marigliano). «Abbiamo bisogno di una cabina di regia a monte».

Fondamentale in questo quadro diventa la digitalizzazione. «Noi sappiamo e crediamo che il tema dell'innovazione e del digitale in tutti i punti della catena del valore siano elementi chiave per la valorizzazione dei nostri asset», ha rimarcato **Fabio Porreca**, fondatore e chairman di **Svicom**. «In tal senso abbiamo realizzato un ecosistema digitale per valorizzare al meglio gli immobili che ci vengono dati in gestione». Ha concluso la tavola rotonda **Alessandro Zerboni**, responsabile comunicazione di **Open Fiber** spiegando che «I benefici di un'infrastruttura digitale vanno ad impattare tutte le realtà. La connettività nel periodo della pandemia è stata cruciale. Tutto ciò che è alimentato dalla fibra ottima alimenta i servizi e crea valore. Sarebbe il caso di ripensare non solo alle periferie ma anche ai borghi. Noi abbiamo un patrimonio immobiliare che ha perso valore e che dovrebbe essere recuperato».

QUALI RIFORME?

Che il settore del real estate richieda delle riforme è comunque un dato di fatto come è stato chiarito nell'ultima tavola rotonda dell'evento organizzato da Economy dal titolo "Urbanistica, infrastrutture, residenza: quali politiche e quali riforme". Il primo dei nervi scoperti è quello dell'invecchiamento della popolazione. «Stanno finendo i baby boomers, che la maggior parte sono proprie-

tari di casa» ha spiegato **Roberto Busso**, a.d. di **Gabetti Property**. «Questo è un problema grandissimo perché le nuove generazioni che si riprodurranno si troveranno con le case dei baby boomers. In tema di ristrutturazione non bastano gli interventi, ma ci vogliono anche i collegamenti. Il mercato immobiliare andrà bene solo nelle località che sono connesse e che hanno trasporti connessi agli aeroporti e all'alta velocità», ha chiarito Busso.

Il cambiamento, come ha spiegato **Enrico Cestari**, coordinatore settore real estate & infrastrutture **Luiss Business School**, deve passare anche dalle scuole: «Dobbiamo rendere i giovani studenti interpreti del cambiamento. Lo si fa dando una visione di insieme per sincronizzare il mondo del real estate con il mondo più ampio caratterizzato dai macro trend come l'innovazione tecnologica e la sostenibilità».

Un aiuto può darlo il mondo della finanza: «Oggi dobbiamo insegnare che la finanza va a braccetto con l'immobiliare, che è un mercato con ingenti patrimoni», ha rimarcato **Giovanna Della Posta**, a.d. di **Invimit**. «Sarà importante agire sulla fiscalità, per velocizzare gli iter e renderli più omogenei. Rispetto agli altri Paesi europei i fondi immobiliari sono ancora poco sviluppati». Concorde **Raffaele Pellechia**, responsabile gestione fondi di **Enasarco**, «Fondazione Enasarco ha un



FRANCESCA ZIRNSTEIN, SCENARI IMMOBILIARI

patrimonio immobiliare di oltre 2 miliardi di euro, circa 5500 appartamenti. Abbiamo questa sfida importante di riposizionare il nostro portafoglio in base al contesto. Finanza e immobiliare devono viaggiare in maniera congiunta».

DOVE ANDRÀ IL MERCATO

Tirare le fila di un evento dove sono stati affrontati temi vari e complessi non è semplice. Il compito è stato assegnato a **Francesca Zirnstein**, direttore generale di **Scenari Immobiliari**: «Il mercato immobiliare non è mai andato così bene negli ultimi dieci anni», ha detto. «Ci sarà un periodo di contrazione nonostante l'interesse per il mercato perché in questo momento è difficile finanziarsi. Nei mercati maturi ci si aspettano dei rendimenti che sono cresciuti a causa dei tassi e dell'inflazione».



Per approfondire

FILIERA LARGA E FORMAZIONE, IL FUTURO È ADESSO

Nel materiale elettrico la competizione della Grande Distribuzione è spietata. Ma un grossista "illuminato", player di riferimento, ha cambiato strategia: è Elettrolazio che ha ampliato il business con competenze e consulenze

di Andrea Ballone

Si chiama "filiera allargata" ed è la risposta tutta italiana alla concorrenza della Grande Distribuzione che in questi anni, nel campo dei materiali elettrici, si è fatta sentire parecchio, costringendo gli operatori tradizionali a dover rivedere il proprio modo di lavorare. Ma come in una partita a scacchi, adesso è arrivata la contromossa che mette in difficoltà il campione. E lo sfidante, in questo caso, è un grossista di materiale elettrico e termoidraulico che negli ultimi decenni è cresciuto fino a diventare uno dei player di riferimento del comparto. Parliamo di Elettrolazio, società del gruppo Marigliano nata nel 2000 e che, grazie all'acquisizione graduale di piccoli brand, ha via via ampliato il concetto di "filiera" fino ad arrivare a tenere testa ai big del settore e scongiurare il rischio che si "mangiassero" il mercato. Come ci è riuscita? Pensando fuori dagli schemi e cambiando completamente il paradigma classico degli operatori del settore.

«Non vogliamo rimanere seduti su quella che è la vecchia storia del grossista di materiale elettrico, ma vogliamo riunire tutti gli attori» spiega Alessandro Cipolla, direttore commerciale di Elettrolazio. La contromossa è di quelle che anticipano i tempi e nasce essenzialmente da una riflessione tanto amara quanto realistica: «Il grossista di una volta, molto probabilmente, sparirà – aggiunge lo stesso Cipolla – molti degli articoli che fino a qualche anno fa vendevamo in quantità importanti, oggi si possono trovare senza particolari difficoltà in grande distribuzione, anche a prezzi competitivi. A questo punto toccava a noi



ALESSANDRO NICOTERA, DIRETTORE GENERALE ELETTROLAZIO

reagire con una strategia alternativa. Ecco perché stiamo cercando di compensare il calo dei volumi di vendita con articoli molto più tecnologici e che un tempo erano destinati a realtà diverse dalla nostra».

PER PREVENIRE LE DIFFICOLTÀ HA GIOCATO D'ANTICIPO

E assieme all'offerta, si allarga anche la filiera, insomma. Elettrolazio, come detto, ci lavora ormai da qualche anno, da quando ha iniziato cioè ad ampliare il raggio del proprio business nel mondo del materiale elettrico e termoidraulico, fino a comprendere

diversi altri filoni come la domotica o la sicurezza e integrando quelle realtà che un tempo potevano apparire distanti o con le quali non era facile dialogare. «Oggi

la grande distribuzione è molto più competitiva, perché ha un tipo di commercio che non distingue il privato dal professionista – è sempre Cipolla a raccontare l'evoluzione della società laziale – ma a loro manca ancora il valore aggiunto». Che nel caso di Elettrolazio si può riassumere in due parole: capillarità e competenza. «Noi – continua il direttore commerciale – abbiamo una rete di vendita con distributori di materiale elettrico in tutta Italia, ma che si integra anche con specialisti del prodotto come gli installatori, le imprese interessate, i progettisti. Oggi siamo noi ad andare da loro, arrivando addirittura fino al cantiere, fornendo un servizio che all'interno del nostro settore, rappresenta un unicum». Il segreto? Sta nell'avere un personale sempre più preparato e con competenze specifiche: «credo che oggi i progettisti, così come i nostri agenti di vendita, non siano più tuttologi. Il settore è diventato così complesso, che anche il singolo progettista non riesce più ad aggiornarsi su tutto» conclude Alessandro Cipolla.

Per questo Elettrolazio, sul fronte della diversificazione e dalla specializzazione, ha messo in campo una serie di accorgimenti che sono diventati competenze, di fatto, necessarie in quello che è un mercato in continuo mutamento. Proprio il tema della forma-

zione, non a caso, è stato qualche mese fa il focus della partecipazione dell'azienda del gruppo Marigliano alla fiera di Roma Edilexpo 2023. «Abbiamo allestito diret-

IL GROSSISTA DI UN TEMPO NON CI SARÀ PIÙ. GLI ARTICOLI PIÙ VENDUTI OGGI SI TROVANO IN GRANDE DISTRIBUZIONE E A PREZZI PIÙ BASSI



tamente in fiera un fitto calendario di corsi che hanno coinvolto i nostri fornitori - racconta Efrem Del Carro, responsabile divisioni specializzate - abbiamo proposto speech per la formazione ai venditori e agli installatori. Il nostro obiettivo è far crescere queste divisioni». E i dati sembrano dare già ragione ad Elettrolazio: «Un anno avevamo fa avevamo 20 specialisti in nove divisioni. Oggi sono 30» conferma Del Carro.

SENZA FORMAZIONE NON C'È FILIERA ALLARGATA

Realizzare una "filiera allargata" significa, infatti, anche integrare i saperi, riuscendo a istruire quanti vi fanno parte oggi e chi potrebbe collaborarci in futuro. «Nel nostro progetto - riprende a illustrare la strategia Alessandro Cipolla - puntiamo molto sugli installatori. Li portiamo direttamente a conoscere l'evoluzione degli impianti, così da poterli formare e far crescere, attraverso anche corsi certificanti. Per noi è importante coinvolgere gli enti professionali e i fornitori». E i risultati non mancano di arrivare. Come ha confermato la nutrita partecipazione alla Fiera di Roma, dove migliaia di visitatori hanno affollato lo stand, una vera e propria isola da 2mila metri quadrati, entrando in contatto con il mondo Elettrolazio e tutto ciò che oggi vi ruota attorno. «Mettere insieme tante esperienze diverse e tante opportunità del nostro settore è una strategia riuscita», commenta il direttore generale Alessandro Nicotera che aggiunge: «Quello che sta avvenendo come passaggio di mercato è che il classico grossista non è più una figura attuale. Bisogna fornire una competenza tecnica e scientifica se si vuole portare la clientela ad approcciare ad una tecnologia che non ha mai conosciuto». La società, ad esempio, mettendo a disposizione le proprie conoscenze e risorse, si è mossa per formare nel campo dell'elettronica anche chi arriva dall'idraulica. «Dobbiamo asse-

condare l'evoluzione della nostra utenza cercando di diventare un riferimento per tutti - continua Nicotera - e lo possiamo fare implementando la formazione ai nostri fornitori e clienti».

NELLE SCUOLE I COLLEGHI DI DOMANI

Non si tratta di un'operazione fine a sé stessa ma al contrario è proiettata nel futuro. E infatti non può non guardare al mondo della scuola. Che ha subito ricambiato l'interesse di Elettrolazio, visti i tanti ragazzi che hanno visitato lo stand alla fiera di Roma, partecipando anche alle attività a loro riservate. «Oltre alle molte collaborazioni con aziende esterne che hanno bisogno di certificazione - dichiara in proposito Alessandro Cipolla - in gene-

**IL TEMA DELLA FORMAZIONE È STATO
IL FOCUS DELLA PARTECIPAZIONE
DI ELETTROLAZIO ALLA FIERA DI ROMA
EDILEXPO 2023**

rale organizziamo anche corsi per i colleghi dei periti, gli ordini ingegneri e la Cna. E poi c'è tutta la partita dei corsi per gli studenti. Stiamo collaborando con diversi istituti professionali per i quali organizziamo corsi sulle energie rinnovabili, sia andando direttamente a scuola che con in-

viti in azienda, perché crediamo che questi saranno i nostri colleghi del futuro». Proprio la formazione scolastica nei prossimi mesi diventerà un riferimento per la società, che ha deciso di puntare sulle generazioni future, cercando di trasmettere il proprio patrimonio di conoscenze maturato nel corso degli anni.

L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO, LA GRANDE SFIDA

L'altra partita importante che le realtà dell'elettrotecnica si troveranno a giocare in questi anni sono quelle che riguardano l'efficientamento energetico e la cosiddetta transizione green. «Abbiamo l'opportunità di dare un contributo a quello che è l'efficientamento energetico a tutto tondo - conclude il dg Nicotera - Elettrolazio fa parte del gruppo Marigliano. Il nostro è un progetto che stiamo portando avanti a livello nazionale. Noi abbiamo l'obbligo da leader di mercato di portare l'innovazione nel settore». La voglia di innovare, insomma, non si ferma ed Elettrolazio è pronta a mettere in campo una serie di altre sfide che non si limiteranno alla crescita del business aziendale, ma avranno una ricaduta sull'intero settore e su quelli che sono gli attori della filiera. Allargata, appunto.



ALESSANDRO CIPOLLA, DIRETTORE COMMERCIALE DI ELETTROLAZIO

Quando immobiliare fa rima con digitale

Sensoristica, intelligenza artificiale, nuovi strumenti di gestione e di comunicazione: ecco come Svicom ha anticipato tutte le trasformazioni del settore, sposando la filosofia delle proptech

di Riccardo Venturi

E UNA GESTIONE SEMPRE PIÙ EFFICIENTE, GRAZIE ALL'UTILIZZO DELLA SENSORISTICA E DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE, PER ESEMPIO PER MONITORARE E OTTIMIZZARE LA TEMPERATURA NELLE GALLERIE.

Il digitale sta cambiando in profondità il settore dei centri commerciali e più in generale dell'immobiliare: in questa intervista Francesca Pinzone, Head of Marketing & Digital di Svicom, società di gestione e valorizzazione immobiliare, spiega in che direzione, con un accento sulla comunicazione e gli strumenti a servizio della gestione.

Una trasformazione digitale connessa anche con quella sociale - sostenibile: «Svicom nel 2022 è diventata società benefit, scegliendo di lavorare in modo sempre più responsabile nei confronti di tutti gli stakeholder, incluse le comunità in cui sono inseriti gli asset che gestisce» dice Pinzone.

Come si è evoluto l'utilizzo del digitale in una società di gestione immobiliare come Svicom?

Quando sono entrata in azienda nel 2019 per occuparmi della divisione digital, Svicom aveva già un imprinting molto innovativo: era la prima società di gestione immobiliare ad aver internalizzato un dipartimento digitale, quindi ad aver anticipato tutte quelle trasformazioni che stavano interessando il settore dei centri commerciali ma anche il settore immobiliare in generale. Eppure ancora si parlava di digitale riferendosi prettamente ai canali di comunicazione: banalizzando, fare digital voleva dire tenere aggiornato il sito web e fare comunicazione sui social.

E poi?

Si è assistito a un'evoluzione di mezzi e modelli, sono state introdotte nuove leve di comunicazione attingendo anche al mercato dell'internet advertising. Oggi anche nel mercato pubblicitario italiano gli investimenti sull'online hanno sorpassato quelli in televisione: questa è la conferma della validità ed efficacia del mezzo, che permette tra l'altro un'estrema tracciabilità. Sono state introdotte nuove forme di comunicazione, modalità, tecnologie; abbiamo lavorato molto sulla capitalizzazione dei dati, ne avevamo una grande quantità, raccolti da numerose fonti in maniera disomogenea e disaggregata. Abbiamo fatto un'opera sistematica di riordino e poi di utilizzo dei dati con l'obiettivo di comunicare in modo sempre più capillare con il consumatore; sono state introdotte tecnologie di monitoraggio del suo comportamento all'interno delle gallerie. Un cambio di paradigma? Proprio così: piano piano il digitale ha interessato svariati ambiti. Non è stato più relegato ai meri canali di comunicazione o all'uso delle tecnologia, ma si è cominciato ad integrarlo anche nelle logiche di management degli immobili.

La trasformazione digitale che ha interessato anche il settore immobiliare è stata accelerata dall'avvento delle proptech, aziende con un forte imprinting tecnologico applicato al property. Le proptech hanno fondato il loro lavoro proprio sulla ricerca e accumulo dei dati sugli edifici facilitando molto il lavoro di chi fa gestione, dando la possibilità di intervenire con pragmatismo su problematiche che altrimenti richiederebbero più tempo o sarebbe-

ro impossibili da gestire. E anche quello delle proprietà, per avere un approccio in real time e con un'attenzione anche al consumatore: si possono ricavare tantissimi insights sulle esperienze che possono essere vissute negli immobili.

Come si è posta Svicom di fronte a questa rivoluzione?

Ha sposato appieno la filosofia delle proptech: l'anno scorso siamo entrati a far parte dell'Italian PropTech Network (IPN) del Politecnico di Milano nato per creare innovazione e rete, siamo l'unica società di gestione ad averlo fat-





to. Il nostro settore sta attraversando una fase di profondi cambiamenti dovuti alla transizione digitale che coinvolge anche la gestione degli immobili, che necessitano di nuovi modelli di gestione, più efficienti e con metodologie di management evolute e più funzionali.

Nell'ambito di questa rivoluzione che sta interessando anche il settore immobiliare, si stima ad esempio che l'intelligenza artificiale, in particolare quella generativa, sarà fra i driver che ne traineranno la trasformazione. Permetterà di far nascere nuovi mercati e attività, di innovare i modelli di investimento e di gestione: questo è pane quotidiano per Svicom, siamo entrati nell'IPN anche per questo.

Siete in una fase operativa nell'utilizzo dell'intelligenza artificiale?

Sì, l'abbiamo anche applicata sul campo: grazie al lavoro di una task force dedicata a testare iniziative di efficientamento, gestione e controllo dei consumi degli impianti su tutti gli asset che abbiamo in gestione siamo stati in grado di intervenire con pragmatismo, ottimizzando



grazie all'intelligenza artificiale il consumo di energia elettrica. Tutto questo non lo facciamo da soli: per innovare si possono stringere partnership con aziende, molto spesso startup, che nascono per business verticali, nel caso specifico con una startup che usa l'IA per lo studio, controllo e rendicontazione dei consumi elettrici.

Come sviluppate dunque oggi la vostra attività digitale?

In Svicom abbiamo un nostro ecosistema digitale che mette al centro le necessità dell'asset (nostro cliente) e e conseguentemente tutte le discipline impattate dai diversi processi di gestione immobiliare (lato immobile, lato tenants e lato consumatori).

Per quanto riguarda l'immobile possiamo citare ad esempio il Bim - Building information modeling, ndr -, uno strumento di trasposizione digitale dell'immobile fisico che può permettere di tenere traccia di tutte le manutenzioni, anche utilizzando l'intelligenza artificiale per esempio allo scopo di monitorare la temperatura nelle gallerie: tramite i sensori queste informazioni vengono inviate alle macchine che permettono di calibrare le temperature. A proposito dei tenant ci siamo dotati di un Crm chiamato Mall Portal, messo a punto con l'obiettivo di fare convergere con

maggiore efficacia in un unico ambiente digitale tutti i flussi informativi delle società coinvolte in un centro commerciale: circolari, modulistica, promozioni, fatturati e così via, per raccogliere in un unico ambiente digitale dati normalmente disaggregati. Per i consumatori, come visto, ottimizziamo e automatizziamo la comunicazione con la raccolta dei dati e la loro segmentazione: l'attività di sensoristica permette di vedere come si muovono le persone nelle gallerie commerciali, chi sono (in forma anonimizzata), da dove provengono, quali sono i loro interessi, così da fare campagne di comunicazione mirate.

Ci fa un altro esempio di strumento digitale al servizio del consumatore?

Nel 2021 abbiamo lanciato un progetto innovativo pure digital, un unicum nel suo genere anche nel panorama internazionale, per il quale abbiamo ricevuto diversi riconoscimenti. Si chiama The place to do, l'esperienza al centro, una piattaforma che vende corsi, esperienze, seminari da fruire in maniera gratuita o a pagamento all'esterno o all'interno delle strutture. Cambia così la visione dell'organizzazione degli eventi nei centri commerciali: si passa da un'organizzazione generalista, con eventi che possano andare bene più o meno a tutti, a eventi molto mirati su specifici target.

“

**L'ANALISI
DEI DATI FACILITA
IL LAVORO
E PERMETTE
DI INTERVENIRE
CON PRAGMATISMO**

ARCHITETTURE "MUTANTI" PER UN FUTURO SOSTENIBILE

Dal 15 al 18 novembre, a Milano, ME-Made expo è la manifestazione di riferimento nel settore dell'edilizia: tantissimi gli eventi e le novità, che avranno come filo conduttore la sostenibilità dell'intera filiera

di Vittorio Petrone

Il 2022 si è confermato un anno da record per il settore dell'edilizia con una crescita di circa il 19% sul 2021, con evidenti benefici sulla domanda dell'intero comparto e previsioni positive per il prossimo biennio con un +9,4% per il 2023 e +7,1% per il 2024 (fonte: dati Unicmi). La **filiera delle costruzioni**, dunque, si conferma, oggi e nei prossimi anni, come uno dei settori trainanti per l'economia del Paese. Un comparto a cui si chiederà uno sforzo importante: rivedere il concetto di costruzione dalle fondamenta, pensare e progettare gli spazi in modo differente, percorrendo strade e soluzioni inesplorate e privilegiando pratiche e sistemi che riducano drasticamente l'impatto sull'ambiente.

È in questo scenario che si colloca la prossima edizione di **ME-Made expo**, manifestazione di riferimento del settore, che dà appuntamento a Fiera Milano dal **15 al 18 novembre 2023**. Secondo le elaborazioni realizzate dal Centro Studio Unicmi per ME-Made expo, dopo un 2022 segnato da risultati eccezionali per il settore delle costruzioni, il biennio 2023-2024 registrerà una crescita degli investimenti di oltre 14 miliardi di euro nelle costruzioni residenziali e di circa 10 miliardi in quelle non residenziali. Una crescita significativa – soprattutto perché valutata al netto di potenziali incentivi – anche se gli effetti potrebbero, purtroppo, essere parzialmente raffreddati dall'incidenza dell'inflazione e dell'innalzamento dei tassi.

In questo contesto, ME-Made expo 2023 guarderà alle costruzioni come **motore di sviluppo green e sostenibile** e, attraverso le proposte delle 500 aziende presenti, darà risposte concrete alle sfide del mercato, proponendo soluzioni e nuovi paradigmi legati alla sostenibilità, alla qualità dell'abitare e alle nuove normative europee, ma anche alla transizione ecologica,



al riciclo dei materiali, all'efficienza energetica, alla decarbonizzazione di riscaldamento e raffrescamento, alle soluzioni di prossimità per integrare rinnovabili e digitale. Nuovo il concept, ma anche il layout: quattro padiglioni e 30 metri quadri di superficie, articolati in due saloni verticali, **Involucro e Costruzioni**, che affiancheranno la *building community* nella necessaria evoluzione dell'ambiente costruito, improntata all'insegna dell'Innovazione e della Sostenibilità.

In qualità di *ambassador* ufficiali di ME-Made expo, **Carlo Ratti** e **Winy Maas**, due voci di primo piano nel panorama architettonico mondiale, prenderanno parte alla manifestazione e a ciascuno dei due sarà dedicata una camera virtuale, Archi.box.

A loro si affiancheranno figure di spicco – esperti di livello internazionale, consulenti e imprenditori del settore – che animeranno il ricco palinsesto di convegni, tavole rotonde e think-tank articolati in percorsi specifici, legati ai temi di maggiore attualità per il *building*, con focus su trend, prospettive e opportunità del mercato.

Tra i tanti appuntamenti in programma, Unbuilt - Unrealized Projects, in collaborazione con

Platform, per dare visibilità all'architettura del non costruito; RE-REgeneration Real Estate, realizzato in collaborazione con MC International e Office Observer, che racconterà gli scenari dei centri urbani diventati oggetto di importanti interventi di recupero e di **rigenerazione urbana** all'insegna dell'innovazione e della sostenibilità; e The Place To Build, l'agorà di confronto e contaminazione che proporrà dieci incontri sul futuro delle costruzioni e dell'involucro.

ME-Made expo 2023 sarà parte di Miba - Milan International Building Alliance, il nuovo format che riunirà a Fiera Milano la proposta di quattro manifestazioni: GEE – Global Elevator Exhibition, interamente dedicato alla mobilità orizzontale e verticale; Sicurezza, evento fieristico di riferimento in Italia e tra i primi in Europa dedicato a *security & fire*; Smart Building Expo, manifestazione fieristica di riferimento in Italia per l'*home and building automation* e l'integrazione tecnologica; e naturalmente ME-Made expo. Fil rouge della proposta espositiva globale, **soluzioni, materiali e tecnologie** proposte da comparti fondamentali per la progettazione, la costruzione e la riqualificazione dell'edificio tra efficienza energetica e sostenibilità.

www.madeexpo.it



Affitti brevi, trappola o manna per le nostre città?

Al centro del dibattito negli ultimi mesi anche grazie al disegno di legge del Ministero del Turismo, intorno allo *short term rental* si rincorrono interrogativi e falsi miti. Vediamo quali con Donato Cella, esperto del settore

di Valerio Pisani

NEGLI ULTIMI MESI IL TEMA DEGLI AFFITTI BREVI È STATO SPESSO AL CENTRO DELL'ATTENZIONE, SIA PER IL DISEGNO DI LEGGE PROMOSSO DAL MINISTERO DEL TURISMO, SIA PERCHÉ QUESTA TIPOLOGIA DI LOCAZIONE VIENE SPESSO ADDITATA COME LA CAUSA DEL CARO AFFITTI E DELLO SPOPOLAMENTO DEI CENTRI STORICI. Ma come stanno esattamente le cose? *Economy* ne ha parlato con un esperto del settore, **Donato Cella**, membro dell'Associazione italiana dei Property Managers e di Confindustria Assoimmobiliare, oltre che fondatore nel 2016 di **Easylife**, realtà in forte crescita specializzata proprio in quest'area che è passata dai 70 appartamenti in gestione a inizio 2022 ai 400 secondo le previsioni per la fine dell'anno fra Milano, Venezia, Paestum, Torino, Como ed altre città presenti sul sito www.easylife.house e sui principali portali di gestione affitti, come Airbnb, Booking, Vrbo HomeAway, Agoda, MisterB&B, Tripadvisor.

Cosa pensa del ddl sugli affitti brevi?

Penso sia un primo passo per mettere ordine nel settore secondo un approccio univoco a livello nazionale tramite misure che ritengo

positive come, per esempio, l'introduzione e la regolamentazione della figura del *property manager*, con un proprio specifico codice Ateco.

Eppure in molti hanno storto il naso, sia fra gli operatori che fra coloro che additano lo *short term rental* come la causa di diversi problemi nella gestione delle nostre città. Quali sono i falsi miti più comuni sugli affitti brevi? Vogliamo sfatarne qualcuno?

Il primo è quello legato allo spopolamento dei centri storici delle città d'arte italiane, un fenomeno in realtà in corso da decenni, come testimoniano i dati Istat e dei singoli comuni. Il secondo riguarda l'aumento degli affitti: dopo la pandemia molti hanno lasciato i centri storici, anche per via dello smart working, e que-

sto, nel momento in cui sono cadute le misure sul lavoro agile, ha fatto lievitare i prezzi degli affitti, che, bisogna dirlo, sono rimasti *flat* per molto tempo crescendo meno dell'inflazione; era quindi inevitabile che crescessero. Ancora, che la locazione breve riduce la disponibilità di abitazioni residenziali: in Italia le case vuote, spesso ereditate dalle famiglie, sono quasi 10 milioni e sono in costante crescita per l'invecchiamento e lo spopolamento del nostro Paese. Si dovrebbe puntare a recuperare il loro uso mediante incentivi ai proprietari, piuttosto che ostacolare un'economia crescente come quella degli affitti brevi...

Smontato qualche falso mito, quali sono invece brevemente i plus degli affitti brevi?

Permettono di avere maggiore flessibilità ai proprietari nella gestione dell'affitto e nella sicurezza dell'incasso, evitando così problemi di morosità. Partendo da questa evidenza, come Easylife proponiamo una modalità di gestione ad alto valore aggiunto degli immobili, che offre ulteriori vantaggi, a partire da performance ottimali, in termini di redditività e di *occupancy*, e grande flessibilità nella gestione dell'immobile.

La vostra è una gestione completa dell'immobile?

Sì, sia esso una lussuosa villa per le vacanze o un appartamento urbano, quindi dalla pubblicazione dell'annuncio a tutte le pratiche burocratiche, coperture assicurative, pagamento ritenuta a titolo d'acconto, check-in e check-out (anche tramite *smart lock*), pulizie e così via.

Novità e prossimi obiettivi?

Abbiamo appena avviato la gestione di una casa di lusso sul Lago di Como - la linea "EasyLife Luxury" per noi è molto importante per soddisfare le esigenze di particolare raffinatezza e glamour della clientela più sofisticata - e abbiamo ampliato la nostra attività anche in Svizzera. Nell'ambito di un approccio di diversificazione del business, abbiamo inoltre avviato, accanto alla gestione delle case, anche quella delle suite, quindi stanze di lusso, e puntiamo a chiudere l'anno con 10 milioni di fatturato lordo e 400 appartamenti in gestione, numeri che prevediamo di raddoppiare nel 2024.

www.easylife.house



DONATO CELLA, FOUNDER DI EASYLIFE



Modelli, opportunità, soluzioni
per la parità di genere nelle organizzazioni

È il format di **Economy**
GROUP

per promuovere la parità di genere nelle organizzazioni
(imprese, enti, associazioni) attraverso ricerche,
approfondimenti, interviste, eventi itineranti
e in streaming, survey dedicate, strumenti
e iniziative di networking



Action
Advanced Communication

ALPITOUR
WORLD

Banca Ifis

CROCCA

大成 **DENTONS**

IDM
MIND
THE
GAP

doValue

Edenred

FUJIFILM
Value from Innovation

Giolina

IRTOP CONSULTING

KRUK

makno

MARGHE

MARS
Tomorrow starts today

PageGroup

PASTICCERIA
GELSOMINA

PIZZIUM

RHEINMETALL

RIA

Roche

RSM
THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
AUDIT & TAX CONSULTING

UNI

VARGROUP

3M Science.
Applied to Life.™

info@economygroup.it

AAA MANAGER CERCANSI PER GUIDARE LA TRANSIZIONE

L'ultima indagine di Deloitte fotografa un quadro sconcertante: solo 7 aziende su 100 hanno in organigramma un responsabile Esg e appena 3 aziende su 100 hanno varato un vero e proprio Piano di Sostenibilità



7% aziende italiane
con una
**FIGURA
DEDICATA**

3% AZIENDE
CON UN
Piano di Sostenibilità

1 azienda
su 10 produce il
**Bilancio
di Sostenibilità**

Fonte: Deloitte

di Paola Belli

Non ci vuole nulla a riempirsi la bocca con la sostenibilità, ma ci vuole decisamente molto per implementare in azienda un'organizzazione realmente incentrata sulla sostenibilità. Altrimenti non si spiegherebbe come mai, mentre le imprese fanno del green e dell'impatto una **leva di comunicazione** e di marketing, appena il 3% delle aziende abbia implementato un Piano di Sostenibilità. E ad aver inserito nell'organigramma una figura che si occupa esclusivamente di sostenibilità è solo il 7% delle aziende, percentuale che sale al 37% se si considerano solo le imprese con più di 50 dipendenti. Sono i dati, illuminanti, che emergono dalla ricerca di Deloitte "Il ruolo del Sustainability Manager",

che indaga come viene gestita la sostenibilità all'interno delle aziende e quanto è diffusa la figura del Responsabile della Sostenibilità. Una figura la cui presenza aumenta le iniziative di corporate social responsibility e, aiutando a ridurre le cosiddette "socially irresponsible activities", produce migliori risultati di business. «Le aziende sono oggi chiamate a mettere a fuoco un nuovo approccio alla sostenibilità», spiega **Franco Amelio**, Deloitte Sustainability Leader. «Non si tratta solo di individuare e realizzare azioni che riflettano una maggiore attenzione all'ambiente o ambiscano a una superiore risgdua sociale. Si tratta di sviluppare una concreta integrazione strategica delle tematiche ESG nel modello di business,

ripensando i rapporti con tutti gli stakeholder e aggiornando i prodotti e i servizi venduti sul mercato, nell'ottica di una crescente generazione di valore».

Eppure, intervistando 500 C-level di un campione rappresentativo di aziende italiane per dimensione, distribuzione geografica e settore produttivo, oltre a 41 Responsabili della Sostenibilità identificati in aziende attive in Italia e con almeno 50 dipendenti, Deloitte ha verificato che la maggior parte delle imprese del nostro Paese non sta ancora gestendo l'aspetto della strategia di sostenibilità in modo sistematico. Se si considera, appunto, l'adozione di un **Piano di Sostenibilità**, solo il 3% delle organizzazioni lo ha già implementato, un altro 3% ha in programma di introdurlo, mentre un 11% sta valutando tale possibilità. E se per valutare in modo oggettivo i benefici derivanti da un Piano di Sostenibilità è necessario elaborare un set di indicatori o **Key Performance Indicators** in grado di coglierne l'impatto effettivo dentro e fuori il perimetro aziendale, al momento l'adozione di Kpi per il monitoraggio è ancora poco diffusa: tra le realtà che in Italia hanno un Piano di Sostenibilità già operativo, solo 4 su 10 ne fanno già uso, quasi 3 su 10 hanno in programma di implementarli e 2 su 10 stanno valutando la possibilità di elaborarli.

Quanto al **bilancio** di sostenibilità, mezzo utile a certificare le azioni intraprese dall'impresa, in Italia oggi viene pubblicato solamente da una azienda su 10 circa.

Nel nostro Paese una figura che si occupa esclusivamente di sostenibilità – un **Responsabile della sostenibilità** (Rso) – è presente solo nel 7% delle aziende. Una percentuale che sale al 37% se si considerano solo le imprese con più di 50 dipendenti. Si tratta, del resto, di una figura che, nella maggioranza dei casi (71%), è stata istituita da meno di 5 anni. Per quanto riguarda la gerarchia aziendale, nel 31% dei casi i Rso riportano direttamente all'amministratore delegato, nel 25% riportano al Direttore

Operativo e nel 14% dei casi al Responsabile di Produzione. Limitato, per ora, il numero di persone dedicate ai team degli Rso: il 43% dei Rso ha disposizione al massimo due persone, il 26% ne ha al massimo 5, il 10% ha 10 persone e solo il 7% ne ha più di 10. «Assistiamo a un rapido consolidamento del ruolo del responsabile della sostenibilità nelle aziende di ogni dimensione e di ogni settore industriale», commenta Franco Amelio, Sustainability Leader di Deloitte. «L'evoluzione del contesto normativo e le dinamiche di mercato guidano questo cambiamento. Sarà

importante assegnare a queste figure una chiara collocazione della struttura organizzativa, affinché possano disporre delle leve necessarie a svolgere una funzione di assoluto rilievo». Se confrontate con la media, le realtà che prevedono un Responsabile della sostenibilità dimostrano un approccio più integrato alla sostenibilità. Un esempio è il maggiore tasso di adozione del Piano di Sostenibilità rispetto alla media delle aziende italiane: passa dal 3% al 73% la quota di chi lo ha già formalizzato e dall'1% al 19% quella di chi lo ha in programma nei prossimi dodici mesi.

Ma quali caratteristiche deve avere un Rso? Secondo le aziende intervistate, innanzi tutto **competenze tecniche specifiche** (dall'ambiente energetico alle scienze dei materiali), a cui

affiancare competenze soft, come la capacità di ascolto e comunicazione e una visione di lungo periodo, elemento fondamentale specie nell'interlocuzione con il top management. Sia le aziende, sia i Rso intervistati pensano che la figura del Responsabile Sostenibilità nei prossimi 5 anni sarà più importante di oggi. Ma per quali motivi? Per le aziende, la spinta principale verrà dalle aspettative degli stakeholder: dai clienti (per il 37%) e dai fornitori (per il 20%) più che dall'azionariato (per il 13%). Inoltre, circa una azienda su 3 ritiene che la necessità

**IL RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ
DEVE GESTIRE SITUAZIONI
CRITICHE ANCHE IN TERMINI
REPUTAZIONALI PER L'AZIENDA**

di gestire situazioni critiche, anche in termini reputazionali, avrà un grande impatto sull'evoluzione del ruolo dei Rso. Minore attenzione è invece riservata – abbastanza sorprendentemente – all'evoluzione normativa, che solo una azienda su 4 identifica come rilevante. Quest'ultimo dato discorda con il punto di vista dei Rso intervistati: la stragrande maggioranza di questi, infatti, riconosce un ruolo rilevante alla **compliance normativa**, seguita dalla gestione del rischio e dallo sviluppo di una cultura aziendale della sostenibilità. E tra le imprese che dispongono già di tale figura nell'assetto organizzativo, quasi 1 su 2 dichiara di avere introdotto il ruolo proprio per assicurare l'adempimento di requisiti normativi. «I responsabili aziendali della sostenibilità oggi sono chiamati a svolgere funzioni operative e a offrire, nel contempo, visione e capacità di indirizzo», conferma **Stefano Pareglio**, Presidente di Deloitte Climate&Sustainability. «Se a ciò sommiamo le diverse formazioni professionali degli attuali manager della sostenibilità, ben comprendiamo la varietà di soluzioni organizzative adottate dalle aziende, non solo nel nostro Paese. Siamo dunque in una fase evolutiva, e l'auspicio è che si arrivi rapidamente a consolidare il ruolo di queste figure, cui spesso è delegata anche l'interlocuzione con stakeholder portatori di esigenze tra loro differenziate».

Franco Amelio e, a destra, Stefano Pareglio



Bilancio di sostenibilità, le imprese devono attrezzarsi

Nel 2024 un numero elevato di aziende sarà tenuto a redigerlo. Sarà parte integrante del bilancio economico finanziario. La direttiva Ue che lo prevede ha l'obiettivo di migliorare la trasparenza Esg

*di Camilla Francesca Martra**

La Corporate Sustainability Reporting Directive (Csrd) è la direttiva dell'Unione Europea che rende obbligatorio, per aziende di determinate dimensioni o quotate in Borsa, rendicontare la propria sostenibilità attraverso strumenti adeguati come il bilancio di sostenibilità.

La direttiva intende migliorare la trasparenza Esg delle aziende. Ha l'obiettivo di indirizzare i capitali verso attività che siano sostenibili, di finanziare la transizione ecologica dell'Ue: anche le aziende sul territorio devono insomma impegnarsi per la sostenibilità.

Il 14 dicembre 2022 è stata conseguentemente pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale la normativa sul bilancio sostenibile: entro 18 mesi da quella data l'Italia ha l'obbligo di attuare gli standard della direttiva Ue. Le società che dovranno pubblicare il bilancio di sostenibilità in Europa passeranno da 10mila a 50mila. Tra queste figurano tutte le quotate sui mercati finanziari a parte le micro-aziende, tutte le non quotate con un fatturato superiore ai 40 milioni o un patrimonio netto oltre i 20 milioni,

oppure oltre i 250 dipendenti. Anche sul nostro territorio sono molto numerose le aziende che **dovranno adeguarsi già dal 2024**: i tempi sono molto stretti.

Un aspetto centrale della nuova normativa è proprio il bilancio di sostenibilità. Men-



CAMILLA FRANCESCA MARTRA

tre prima un numero molto più ristretto di imprese doveva stilare un report di sostenibilità staccato dal bilancio annuale, ora un numero ben più elevato dovrà fare un bilancio di sostenibilità che diventerà

**PER STILARE IL BILANCIO
DI SOSTENIBILITÀ CI VUOLE TEMPO,
SPECIE SE LO SI APPROCCIA
PER LA PRIMA VOLTA**

**parte integrante
del bilancio economico finanziario,** e sarà sottoposto alla revisione di una so-

cietà certificata. La direttiva Ue dunque stabilisce che le performance Esg non sono meno importanti di quelle economiche dell'azienda.

Un altro aspetto importante è che con questa nuova direttiva si apre un nuovo con-

cetto per il bilancio di sostenibilità, quello della **doppia materialità**. Le aziende devono prendere in considerazione gli impatti dell'azienda verso il mondo esterno, come le emissioni di gas serra, ma anche viceversa quelli del mondo esterno sull'azienda, per esempio i costi di adattamento ai cambiamenti climatici.

L'obbligatorietà del bilancio di sostenibilità risponde al diritto degli stakeholder di conoscere. Noi clienti finali siamo sempre più attenti a quel che acquistiamo, sempre più interessati ad acquistare da aziende sostenibili, magari prodotti riciclati.

Per stilare il bilancio di sostenibilità ci vuole tempo, specie se lo si approccia per la prima volta. Si devono prendere in considerazione una serie di standard, verificare che i kpi di quelli presi in esame durante l'anno siano rispettati.

Poi c'è la parte che da un punto di vista strategico più interessa aziende e stakeholder, quella sulle prospettive e le strategie future che l'impresa metterà a terra. Solo per impaginare un bilancio di sostenibilità ci vogliono dalle due alle quattro settimane. Se un'azienda si muove per tempo, deve muoversi ora.

Negli anni successivi al 2024 la platea di aziende obbligate a fare il bilancio di sostenibilità verrà ampliata. Ma è bene sottolineare che è importante muoversi per tempo non solo perché ce lo dice la legge, ma perché **i nostri clienti finali sono sempre più attenti** a come ci muoviamo. Guardano se facciamo del bene a livello di impatto ambientale e sociale.

Se vogliamo essere visionari e cercare di crescere in maniera veramente sostenibile, dobbiamo dunque necessariamente abbracciare queste tematiche.

**Project manager di Amyralia*



LA FABBRICA INTELLIGENTE CON 70 ANNI DI STORIA

Leader negli elastici per abbigliamento intimo uomo, sportivo e calzature e rivolta al mercato internazionale, Nastrotex-Cufra è un esempio di imprenditoria familiare di successo all'insegna della *full sustainability*

di Paola Belli

Sul mercato da 70 anni, **Nastrotex-Cufra Spa** con sede a Covo (BG) è un'azienda conto terzi, leader nei settori moda e tecno-sportivo, con un focus particolare per l'abbigliamento da ciclismo, intimo, calzature, mondo medicale e antinfortunistico, fino ad arrivare al packaging e all'arredamento.

Una storia lunga, costellata da successi, che ha inizio nel 1953, quando **Francesco Cucchi** insieme con il figlio Mario iniziarono a produrre elastici e venderli alle mercerie della zona di Romano di Lombardia (BG). Dieci anni dopo **Mario Cucchi** fonda la Cufra Srl, società produttrice di nastri elastici per l'abbigliamento, l'intimo, lo sport e calzature.

Negli anni Ottanta, con l'arrivo in azienda dei figli Roberto e Barbara Cucchi, l'assetto societario si sviluppa dando vita prima a Nastrotex e, poi negli anni Novanta all'attuale Nastrotex-Cufra S.p.A. con l'obiettivo di rispondere alle esigenze di un mercato in espansione sia in Italia che all'estero.

Nastrotex-Cufra oggi è una "fabbrica intelligente" e all'avanguardia, risultato di decenni di **investimenti in innovazione**, che garantiscono qualità dei prodotti, efficienza produttiva, condizioni di lavoro ottimali e salvaguardia dell'ambiente in un'ottica di full sustainability.

«Nello stabilimento di oltre 16.000 mq, dotato di 200 telai e di un magazzino di ma-

**DA ANNI IL TEMA DELLA PROTEZIONE
DELL'AMBIENTE È AL CENTRO
DELLA GOVERNANCE
DI NASTROTTEX-CUFRA**

terie prime, garantiamo alta affidabilità ed economie di scala – afferma **Roberto Cucchi**, presidente del Consiglio di Amministrazione di Nastrotex-Cufra - Produciamo 35 milioni di metri di elastici all'anno, che possono essere prodotti anche con **materiali totalmente riciclabili**. Tutta la produzione, rigorosamente Made in Italy, è interna: Nastrotex-Cufra è dotata anche di 9 orditoi,

9 impianti di fissaggio, 3 stampanti per il silicone e 2 stampanti sublimatiche».

«Gli asset che ci permettono di essere leader del settore – afferma **Fabio Perico**, Direttore Generale di Nastrotex-Cufra S.p.A. – sono l'alta qualità garantita da un modello produttivo tecnologicamente avanzato che preserva l'equilibrio tra le esigenze umane, ambientali ed economiche, consentendo così un futuro sostenibile. Impegno costante dell'azienda è la continua ricerca di nuovi materiali. Questi sono gli elementi di competitività, questo è il segreto del successo dell'azienda».

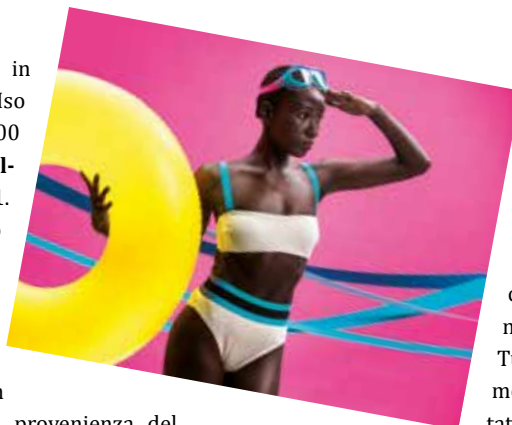
Da anni il tema della protezione dell'ambiente è al centro della **governance** di Nastrotex-Cufra: già nel 2008 l'azienda si è dotata di un impianto fotovoltaico che garantisce il 30% del fabbisogno energetico aziendale. Dal 2019 vengono prodotti i primi articoli realizzati con filato riciclato da plastica post consumo ed è stata avviata la produzione orientata ad un **impegno Carbon Zero**, dal risparmio idrico alla riduzione dell'energia,

dalla riduzione degli sprechi alla protezione delle risorse e all'aumentare in modo sostanziale della qualità e quantità di prodotti riciclati. Tutte queste azioni hanno dato vita alla stesura del primo bilancio di sostenibilità per l'ottenimento della **Certificazione Iso 45001**.

«Veniamo incontro ad ogni esigenza e sviluppiamo progetti personalizzati, testando nuovi materiali, nuove elasticità e nuove performance», sottolinea **Barbara Cucchi**, consigliere di amministrazione di Nastrotex-Cufra. «Costante è la nostra voglia di cercare filati innovativi da inserire all'interno dei nostri elastici e per proporre così ai nostri clienti un **prodotto unico e diversificato** mantenendo sempre alto il livello qualitativo. Siamo state una delle prime aziende del settore ad investire nel recupero elastico, nelle performance e nella sostenibilità, con l'introduzione del poliestere riciclato e di **fibre naturali e bio-based**». Tutte certificate secondo standard internazionali e che garantiscono ai consumatori sulla qualità, la sicurezza e l'impatto am-

bientale dei prodotti in particolare Iso 9001, Iso 14001, Standard 100 Oeko-Tex, Grs, **Modello organizzativo 231**. Nastrotex-Cufra può rilasciare al cliente il **Trans Action Certificate** che attesta e certifica l'intera filiera sostenibile e in particolare traccia la provenienza del filato riciclato contenuto nel prodotto.

«Diamo un po' di numeri - aggiunge Fabio Perico - 70% di poliestere riciclato utilizzato sul totale della produzione, 149 tonnellate di CO2 risparmiata all'anno, 285K kWh di energia prodotta all'anno dall'**impianto fotovoltaico**, 4.900 mq di superficie coperta dall'impianto fotovoltaico. Questi sono i numeri che ci piace ricordare. Ma si può sempre fare di più e abbiamo in previsione



la sostituzione dei motori attuali di produzione con altri modelli più nuovi, efficienti e con minore consumo. Tutto perché siamo sempre orientati al **continuo miglioramento**, convinti che solo con un approccio all'innovazione e alla ricerca è possibile competere sui mercati globali». L'innovazione per Nastrotex-Cufra, infatti, si traduce nella ricerca costante di nuove

sfide. L'azienda investe in **Ricerca & Sviluppo** per rimanere al passo con le nuove tecnologie e le tendenze di mercato, consentendo di offrire prodotti innovativi agli oltre 900 clienti attivi e di esportarli in ottanta Paesi nel mondo.

Nella foto:
Mario Cucchi,
Barbara Cucchi,
Roberto Cucchi
e Fabio Perico



Emissioni, più del veicolo conta come guidi

È l'approccio rivoluzionario alla mobilità sostenibile che il gruppo Unipol ha proposto all'Urban Mobility Council, dopo aver analizzato i dati registrati dalle scatole nere installate sui veicoli dei clienti in tre città italiane

di Francesco Condoluci



L'APERTURA DEL THE URBAN MOBILITY COUNCIL A MILANO

L'impatto ambientale di un veicolo? Non dipende dal mezzo, ma da come lo si guida. Un'eresia? Una tesi azzardata? Una provocazione? No, un dato scientifico a tutti gli effetti. Dimostrato e suffragato "per tabulas". E con la firma in calce del **Politecnico di Milano** che, a questa conclusione, ci è arrivato attraverso una ricerca basata sulle analisi dei movimenti delle auto degli italiani. A fornire i dati – registrati attraverso le "scatole nere" installate sui veicoli dei suoi clienti – ci ha pensato **UnipolTech**, la società del gruppo Unipol che progetta, sviluppa ed eroga servizi innovativi basati su telematica, IoT e utilizzo dei Big Data.

Tra Politecnico di Milano e UnipolTech è nato dunque un felice connubio che ha portato all'ideazione dell'"**E-Private Mobility Index**", un indice che misura cioè la percentuale di veicoli a motore endotermico effettivamente sostitu-

ibili con veicoli elettrici. In sostanza, un "coefficiente di elettrificabilità" del parco auto circolante in Italia su un determinato territorio. Per arrivare a formulare l'E-Private Mobility Index e a tirarne fuori dei numeri fenomenici, il Politecnico ha studiato e analizzato **360 milioni di spostamenti**, nelle province di Roma, Brescia e Bari, per oltre 226 mila veicoli. «Lo studio ha dato evidenza quantitativa di due concetti fondamentali – ha spiegato **Sergio Savaresi**, Direttore del Dipartimento Elettronica Informazione e Bioingegneria (Deib) del Politecnico di Milano – il primo è che l'impatto ambientale dell'uso di un veicolo, in particolare le sue emissioni di CO₂, è largamente legato al tipo di utilizzo che se ne fa, ancor più che alla sua classe Euro. Per cui, grazie alle moderne tecnologie telematiche, forse è arrivato il momento di misurare l'effettivo impatto di ciascun veicolo invece di ba-

sarsi su tradizionali valori medi». In soldoni, a prescindere dal mezzo con cui si viaggia, ogni tipo di guida può essere sostenibile o meno in base, ad esempio, alle forti accelerazioni o alle decelerazioni che lo contraddistinguono e che ne determinano il livello di "aggressività" al volante, dalla velocità media su strada e dal numero dei km percorsi.

Il secondo dato, non meno importante, emerso dallo studio del Politecnico ribattezzato "**Dall'Euro3 all'Elettrico: cosa dicono i dati**" è che, mantenendo il classico modello di automobili ad uso privato, in Italia l'effettiva elettrificabilità difficilmente può superare il 30%. «Va quindi gestita al meglio la transizione verso nuovi modelli di mobilità a servizio, più facilmente elettrificabili» ha aggiunto Savaresi, intervenendo in occasione del "**The Urban Mobility Council**", il forum organizzato dal gruppo Unipol che ha visto riuniti a Milano, per confrontarsi su presente e futuro della mobilità elettrica, i rappresentanti del Governo, della Regione Lombardia e del Comune più i Ceo di case automobilistiche come Volvo Italia, Renault Group, Stellantis, Volkswagen. L'evento, giunto alla seconda edizione, punta a promuovere una piattaforma permanente attraverso la quale Unipol – che sta completando la sua virata da compagnia assicurativa per auto ad azienda che offre servizi di mobilità integrata – vuole condividere proposte, ricerche e case studies tra stakeholders istituzionali, università e aziende impegnate ogni giorno per costruire la mobilità sostenibile del futuro: connessa, autonoma, integrata e green. Ecco allora l'idea di lanciare, nel corso del forum che quest'anno si è tenuto alla Triennale, quell'E-Private Mobility Index messo a punto dal Politecnico e che restituisce una fotografia puntuale dello stato di elettrificazione (o meglio, di elettrificabilità) del parco auto a tutt'oggi circolante nel nostro Paese e che ammonta a **40 milioni di auto**, di cui solo il 12% a zero emissioni e per il resto in buona parte con un'età media che supera i 17 anni dall'immatricolazione, con ovvie ripercussioni sul fronte della sicurezza e dell'inquinamento. A 12 anni dalla deadline del 2035 (anno della

messa al bando dei motori endotermici) l'Italia in Europa resta dunque seconda per tasso di motorizzazione (ogni mille abitanti 666 sono proprietari di un'automobile), il che rende non poco complicata la transizione verso lo zero emission. E se all'acquisto, non accessibile a tutti, di **e-car** nuove e di ultima generazione, c'è sempre in alternativa l'opzione usata, la faccenda prende una piega ancora più tortuosa se si prendono in considerazione i servizi. L'E-Private Mobility Index ha considerato infatti le lunghezze dei viaggi effettuati e l'esistenza di un punto di ricarica domestica a basso costo in prossimità dell'abitazione. E le risultanze hanno mostrato con chiarezza che il coefficiente di elettrificabilità non è esattamente uniforme su tutto il territorio nazionale ma è pari al 17% in provincia di Roma, al 28% in quella di Brescia, al 42% in a Bari. Il motivo della difformità è stato spiegato, è frutto della diversa estensione geografica, dei servizi presenti sul territorio e delle abitudini di guida della popolazione ed è inoltre inversamente correlata ai **chilometri percorsi**: l'E-Private Mobility Index aumenta al ridursi dei km percorsi dal singolo veicolo. La soluzione secondo Unipol a questo punto, è cambiare approccio e pensare in termini



A SINISTRA MATTEO LATERZA, AMMINISTRATORE DELEGATO DI UNIPOLSAI

CON L'E-PRIVATE MOBILITY INDEX UNIPOL È IN GRADO DI MISURARE LA PERCENTUALE DI VEICOLI ENDOTERMICI SOSTITUIBILI A BREVE CON LE E-CAR

(meno radicali e più riformisti se vogliamo) di "transizione accessibile": «Non tutti si possono ancora permettere l'auto elettrica» è la frase che infatti è risuonata di più nel corso del "The Urban Mobility Council". «Con la nascita di nuovi paradigmi di mobilità, il ruolo delle compagnie di assicurazione non può limitarsi ad assicurare l'auto ma deve offrire anche nuovi servizi – ha tenuto a rimarcare, nell'occasione, l'**amministratore delegato di UnipolSai, Matteo Laterza** – oggi grazie all'analisi dei dati della telematica, è possibile assecondare il cambio di abitudini dei cittadini verso un

futuro più sostenibile e inclusivo. Ed è auspicabile che questa evoluzione venga accompagnata da politiche coerenti delle amministrazioni centrali e locali. Come Gruppo Unipol seguiamo con interesse l'**attività dei Comuni** in tema di pianificazione infrastrutturale con l'obiettivo di garantire ai cittadini l'accesso a servizi che promuovano la mobilità sostenibile, come l'installazione delle colonnine elettriche, l'apertura di nuovi parcheggi e fermate del trasporto pubblico così da incentivare i viaggi multimodali, aumentando la sicurezza stradale».

Dal canto suo, Unipol, attraverso lo studio commissionato al Politecnico, ha individuato la sua ricetta: **passare dalle "black box" alle "green box"**: non più scatole nere ma strumenti in grado di definire e classificare l'impatto ambientale di ciascun veicolo, superando il tradizionale concetto di appartenenza alla classe euro e andando invece a misurare km percorsi, velocità, accelerazioni e frenate. Dati di guida cioè la cui analisi può dimostrare come un veicolo ecologico (ovvero di classe Euro elevata) se guidato in modo inefficiente può generare un impatto ambientale maggiore rispetto a un'automobile più vecchia ma condotta in modo "green".

In Unipol ne sono convinti: «attraverso i dati delle green box, gli enti locali potrebbero passare da politiche basate sui dati medi, come quelli sulla quantità di emissioni rilasciate da un certo tipo di motore, a politiche basate sui dati effettivi del singolo veicolo e su come è guidato». Sarebbe una vera rivoluzione copernicana, ad esempio, nella gestione degli accessi ai centri urbani, dove l'ingresso nelle **Ztl** si baserebbe non più solo sull'auto che si possiede, ma sui km che si percorrono, sulle velocità che si adottano, sul suolo che si occupa, sullo stile di guida. Su quanto ognuno sia "sostenibile o meno alla guida" e non semplicemente sul livello Euro del veicolo.



L'EVENTO DEL THINK THANK SULLA MOBILITÀ DEL GRUPPO UNIPOL QUEST'ANNO SI È TENUTO IN FONDAZIONE TRIENNALE

UN MANIFESTO PER INVESTIRE NELLA COLLETTIVITÀ

All'iniziativa proposta dall'UN Global Compact Network Italia, rete locale del Global Compact delle Nazioni Unite hanno aderito già 19 primarie realtà italiane. Ce ne parla l'Executive Director Daniela Bernacchi

di Cinzia Ficco

DICIANNOVE AZIENDE ITALIANE HANNO APERTAMENTE DICHIARATO IL PROPRIO IMPEGNO A VALORIZZARE LA DIMENSIONE SOCIALE DELLA SOSTENIBILITÀ, CON L'OBIETTIVO DI NON COMPROMETTERE E LIMITARE LE RISORSE PER LE GENERAZIONI FUTURE E, AL CONTEMPO, NON LASCIARE, GIÀ NEL PRESENTE, NESSUNO INDIETRO.

Per gli amministratori delegati e presidenti di queste realtà, appartenenti a vari settori, l'impegno è suggellato da una firma. Aeroporti di Roma, A2A, Andriani, Avanzi, Carbonsink, Edison, Hera, Inwit, Italmobiliare, Itelyum, Legance – Avvocati Associati, Maire, Pirelli & C, Snam, UCB Pharma e, di recente, De Cecco, Kyip Capital, Goldman&Partners e Marcegaglia Holding hanno sottoscritto il Manifesto "Imprese per le Persone e la Società".

Il Manifesto è stato proposto dall'UN Global Compact Network Italia, rete locale del Global Compact delle Nazioni Unite. Si tratta della più grande iniziativa di sostenibilità d'impresa al mondo, alla quale possono partecipare anche realtà non business come associazioni e fondazioni, in una logica di confronto multistakeholder.

Attraverso la firma al Manifesto, le aziende garantiscono, dunque, di rafforzare il ruolo della dimensione sociale nelle loro strategie d'impresa, con un focus particolare su dipendenti, clienti e comunità, così come definito dalla Tassonomia Sociale Europea.

Con **Daniela Bernacchi**, Executive Director, UN Global Compact Network Italia, la redazione di Economy ha parlato di questa iniziativa e dell'importanza che la dimensione sociale riveste per vincere le numerose sfide prossime da affrontare a livello nazionale e globale.

Qual è in concreto l'impegno assunto dalle aziende attraverso il Manifesto?

Attraverso la firma al Manifesto, le imprese si impegnano a garantire standard lavorativi adeguati ai propri dipendenti e a richiederli ai propri fornitori, nonché a ridurre le disuguaglianze sociali e di genere nella comunità.

Inoltre, garantiscono di supportare azioni per il benessere della collettività, investire nella formazione e nella sensibilizzazione dentro e fuori l'azienda, anche attraverso la collaborazione con altre realtà, assicurare l'accessibilità di beni e servizi ai consumatori fragili. Ognuna di queste azioni mira a un impatto sociale forte e positivo. Infine, il firmatario si impegna a comunicare all'interno e all'esterno della propria organizzazione il rinnovato impegno per la dimensione sociale della sostenibilità, agendo come ambasciatore dello sviluppo sostenibile verso il proprio e gli altri settori produttivi. Il fatto che a firmare i dieci punti del Manifesto siano Amministratori Delegati e Presidenti è coerente con la visione UN Global Compact secondo cui la sostenibilità aziendale deve essere integrata al business attraverso il commitment dei massimi leader organizzativi.

Qual è l'obiettivo di questa iniziativa e quali sono gli sviluppi che potrebbe avere in futuro?

Il nostro obiettivo è registrare tra qualche anno standard lavorativi più alti e un impatto sociale positivo da parte delle imprese, per generare

valore a lungo termine anche nelle catene di fornitura e nelle comunità di appartenenza. Auspichiamo che il numero degli aderenti possa crescere sempre di più e che possano

essere coinvolti tutti i settori, dalla moda al food, alla meccanica, ai trasporti, alla finanza. Il nostro Paese

ha l'opportunità di un recovery sostenibile grazie ai fondi del Pnrr e le imprese potranno fare, in questo contesto, la loro parte.

Daniela Bernacchi



Come si può aderire al Manifesto?

L'adesione è volontaria e i firmatari non hanno costi da sostenere. Viene però richiesto lo sforzo di adeguarsi ai principi di una cultura più inclusiva ed equa e l'impegno diventa vincolante nella misura in cui è pubblico. Il Manifesto è aperto innanzitutto alla firma da parte dei partecipanti business dell'UN Global Compact, ma può essere condiviso anche da aziende non aderenti al progetto onusiano attraverso la landing page dedicata disponibile sul nostro sito. UN Global Compact Network Italia effettuerà un'analisi di integrity prima di accogliere le richieste.

Perché la dimensione sociale è così importante?

Nell'ultimo decennio, come ben sappiamo, la dimensione ambientale della sostenibilità ha assunto una rilevanza primaria nell'azione dei governi nazionali e dell'Unione europea. Questo ha contribuito a diffondere, tra aziende e cittadini, l'errata percezione che la dimensione sociale non fosse altrettanto prioritaria. Dal Rapporto annuale 2022 dell'Istat è invece emerso che il 9,4% della popolazione italiana si trova in condizione di povertà assoluta (dal 2005 al 2021 si è passati da 1,9 a 5,6



Credit by monticellillo - stock.adobe.com

milioni di persone).

Inoltre, il Rapporto evidenzia come in Italia la condizione di povertà permanga anche in presenza di un'occupazione, con il 29,5% dei lavoratori dipendenti che ha una retribuzione lorda annuale inferiore ai 12 mila euro. Anche l'obiettivo dell'eliminazione del gender gap risulta ancora lontano dall'esser raggiunto: secondo i dati Istat di febbraio 2023 sulla situazione del mercato del lavoro in Italia, il divario di genere in termini di occupazione, infatti, resta su livelli preoccupanti ed è pari al 18,5%. In questo contesto, l'azione del settore privato è fondamentale per accrescere e accelerare l'impegno anche nella dimensione sociale della sostenibilità. Un'indagine Istat stima che nel 2022 il 59,5% delle imprese manifatturiere abbia intrapreso azioni di sostenibilità. Tra queste però, solo il 44,6% adotta pratiche di sostenibilità sociale. Il dato scende ulteriormente tra le imprese dei servizi, registrando che, sul 50,4% delle aziende impegnate in processi sostenibili, solo il 40,3% ha sviluppato azioni per la dimensione sociale. Da qui, la nostra chiamata alle imprese che si concretizza tramite il lancio del Manifesto. Un invito urgente a fare di più su questa dimensione e a farlo, coinvolgendo le catene di fornitura, per ricercare un impatto lungo tutta la catena del valore.

COS'È IL GLOBAL COMPACT

Si tratta di un'iniziativa speciale del Segretario Generale delle Nazioni Unite che ha il mandato di guidare e sostenere la comunità imprenditoriale globale nel promuovere gli obiettivi e i valori delle Nazioni Unite attraverso pratiche aziendali responsabili. Con più di 20mila aziende dai dieci dipendenti in su e oltre 3mila firmatari non profit con sede in 162 paesi e 69 reti locali, l'UN Global Compact è la più grande iniziativa di sostenibilità aziendale nel mondo. In Italia opera attraverso l'UN Global Compact Network Italia, un'organizzazione che, dopo dieci anni di attività come gruppo informale, nel 2013 si è costituita in Fondazione. Il nostro Network italiano opera anzitutto per promuovere l'UN Global Compact e i suoi Dieci Principi attraverso il dialogo istituzionale, la produzione di conoscenza e la diffusione di buone pratiche di sostenibilità. Siamo inoltre impegnati nell'avanzamento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) fissati dalle Nazioni Unite per il 2030. Nel nostro Paese sono ben oltre 600 le imprese e organizzazioni non profit che partecipano all'UN Global Compact.

“

**IL NOSTRO PAESE
HA L'OPPORTUNITÀ
DI UN RECOVERY
SOSTENIBILE
GRAZIE AL PNRR**

Fare la cosa giusta fa bene anche al bilancio

Trovare il giusto equilibrio tra il profitto legato al nostro sistema economico e le politiche green è possibile: abbiamo voluto dimostrarlo con dati e testimonianze "sul campo"

di *Andrea Ballone e Lorenza Roma*



Dall'alto: Tommaso Dragotto (Sicily By Car) e Raffaele Cattaneo, Sottosegretario alla Presidenza della Regione Lombardia con delega alle relazioni internazionali. A fianco, Sergio Luciano, direttore di Economy

Rendere sostenibile la sostenibilità. Non è un gioco di parole, ma un obiettivo: trovare l'equilibrio tra profitto e politiche green. Il confronto organizzato da Economy al Palazzo delle Stelline a Milano si è aperto con l'intervento del **viceministro dell'Ambiente Vannia Gava**. «La sostenibilità è la strada giusta ma deve essere sostenibile anche per i bilanci - ha detto - Trasformare le sfide ambientali in opportunità non è una cosa facile. È necessario coinvolgere imprese e società che devono avere gli strumenti necessari a disposizione, perché a fare la transizione sono i capitali e i governi, che devono passare da politiche di sussidi a politiche di investimenti. Tocca al pubblico realizzare le infrastrutture. Non deve mancare la dialettica continua tra politica e mondo industriale».

Il dibattito viene da lontano: «Nel 1970 si è iniziato a parlare di sostenibilità. - ha spiegato il professore del Politecnico di Milano **Franco Ferrario** - Oggi la situazione è tragica. La transizione ecologica la faremo, il problema è in quanto tempo». «Gestire un sistema elettrico basato su fonti rinnovabili è una cosa che piace a tutti ma ha delle implicazioni economiche - ha aggiunto **Agostino Scornajenchi, Presidente di Andaf**, Associazione Direttori Amministrativi e Finanziari - La prima cosa che è necessario fare è costruire nuove reti elettriche». Ma il mondo della finanza non è impreparato a questo salto. «In questo momento circa il 25% dei portafogli dei consulenti finanziari sono investiti in Esg. Se parliamo dei consulenti over 70 si arriva al 29%. - ha sottolineato **Alma Foti, vicepresidente di Anasf** - per

raggiungere i loro obiettivi. Il nostro compito come consulenti finanziari è quello di avvicinare i clienti e cercare in qualche modo di fare educazione. Io credo nel nostro ruolo sociale ed etico. Come associazione abbiamo fatto anche dei corsi. In questo momento siamo tremila consulenti finanziari specializzati». «Rischi e opportunità sono le due facce della medaglia - ha esordito **Manuela Biti, Presidente di Aldai-Federmanager** - Un manager insieme all'azienda e alle istituzioni deve capire quale può essere il valore che può portare l'azienda a crescere nel lungo termine». Sono diverse le associazioni e le realtà economiche che hanno già provveduto alla svolta. «I trasporti sono al centro della transizione energetica - ha detto **Francesca Fiorini, segretario generale dell'Alis, Associazione logistica dell'intermodalità sostenibile** - Le flotte navali richiedono degli investimenti importanti. Il passaggio all'elettrico non è facile



Il video dell'evento

SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

Da sinistra: Alma Foti, Vicepresidente di Anasf, Agostino Scornajenchi, Presidente di Andaf, Francesco Timpano, Ordinario di Politica economica dell'Università Cattolica e coordinatore del GdL ASviS per la Finanza sullo Sviluppo Sostenibile.



Da sinistra: Vannia Gava, Viceministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica e Franco Ferrario, Adjunct Professor PoliMi

primi cinque mesi e il 50% dell'installato è di piccola taglia, grazie anche a strumenti come il Superbonus». Bisogna comunque fare presto come ha confermato **Francesco Timpano, ordinario di economia politica all'Università Cattolica di Milano**: «nel 2018, quando l'Ue ha fatto partire l'action plan sulla finanza sostenibile e nel 2019 con il green deal con una commissione che rappresenta le grandi famiglie politiche presenti nel parlamento europeo». «La sostenibilità - ha concluso il **sottosegretario con delega Relazioni Internazionali ed Europee Raffaele Cattaneo** - riguarda tutti e non solo le generazioni future. C'è un'evidenza: l'economia continua a crescere. L'economia mondiale è cresciuta di 5 volte nell'ultimo mezzo secolo, crescerà di 80 volte, ma il pianeta è sempre quello. Si pone un problema di crescita lineare all'infinito, con le risorse limitate».

non solo per il costo, ma anche per la quantità di energia che serve per viaggiare. Gli aiuti e gli incentivi devono dare un apporto significativo». La cooperazione richiede contributi di tutte le componenti del processo economico. Lo ha confermato l'intervento di **Riccardo Colombani, segretario della Firs Cisl**: «Già nel mese di dicembre - ha spiegato - abbiamo proposto la costituzione di un fondo nazionale dell'economia sovrana. Temo che avrà tempi di attuazioni molto lunghi, ma non può essere

affrontata solo a livello nazionale. Occorre un contributo europeo». Le associazioni datoriali non sono state da meno, come ha confermato **Alessio Cipullo, responsabile affari tecnici di Elettricità Futura**, principale associazione settore elettrico. «Il settore è pronto a investire sul tessuto industriale italiano. Nel 2022 sono stati installati tre Gigawatt e di questi almeno due sono impianti di piccola taglia. È importante installare anche impianti di grande taglia. Nel 2023 siamo già a 2,6 gigawatt nei

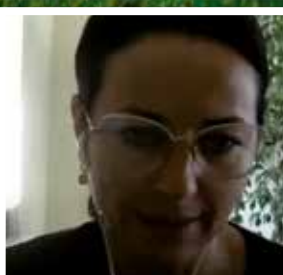
La sostenibilità è la cosa giusta purché sia sostenibile per i bilanci

Manuela Biti, Presidente ALDAI-Federmanager
Alessio Cipullo, Head of Technical Affairs Elettricità Futura
Riccardo Colombani, Segretario Nazionale First Cisl
Marcello Di Caterina, Vicepresidente Alis
Alma Foti, Vicepresidente Anasf
Agostino Scornajenchi, Presidente Andaf

Francesco Timpano, Ordinario di Politica economica presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica, coordinatore del GdL ASviS per la Finanza sullo Sviluppo Sostenibile



Da sinistra: Manuela Biti, Presidente di Aldai-Federmanager, Alessio Cipullo, Head of Technical Affairs di Elettricità Futura, Riccardo Colombani, Segretario Nazionale First Cisl e Francesca Fiorini, Segretario Generale Alis.



EMISSIONI A ZERO, PROGETTI AL MASSIMO

Già prima di prendere la patente Tommaso Dragotto s'inventava l'autoloneggio italiano. Oggi Sicily By Car è una realtà internazionale, che coraggiosamente ha investito sull'elettrico e sulla quotazione in Borsa

di Sergio Luciano

SESSANT'ANNI FA A PALERMO UN GIOVANE IMPRENDITORE, VENUTO SU DA UNA FAMIGLIA DELLA PICCOLA BORGHESIA, S'INVENTAVA - DOPO AVER INIZIATO I PRIMI TEST A 17 ANNI, PRIMA ANCORA DI POTER PRENDERE LA PATENTE! - IL BUSINESS DELL'AUTONO-

LEGGIO ITALIANO. Ed oggi quel giovanotto, ancora diversamente giovane, cioè **Tommaso Dragotto**, ha avuto la straordinaria soddisfazione - figlia di una lungimiranza con pochi eguali - di poter quotare in Borsa la sua creatura, **Sicily By Car**, forte ormai di 500 dipendenti, 13.000 vetture e ed operative non solo in tutta Italia ma anche in Albania, Montenegro, Malta, Austria, Francia, Polonia, portando nelle casse aziendali oltre 50 milioni di euro, altri circa 30 in quelle della holding, e ponendo così le basi per rafforzare la crescita internazionale e l'evoluzione tecnologica del business: che nel linguaggio di Dragotto significa innanzitutto crescita sostenibile. Dragotto ne ha parlato con *Economy* nell'intervista pubblica che ha aperto il convegno "La sostenibilità è la cosa giusta purché sia sostenibile per i bilanci": perché quando sei anni fa il presidente degli Stati Uniti Donald Trump ancora guardava come si guarda un alieno l'aggressiva Greta all'Onu, già Dragotto acquistava auto elettriche per avviare la sua azienda verso le "emissioni zero". Ecco una sintesi dell'intervista.

Presidente, ma come le venne l'idea dell'elettrico?

Io sono un uomo molto lungimirante per cui quando si parlava della mobilità sostenibile, e soprattutto della vettura elettrica, circa 7 anni e mezzo fa, io ho percepito che il futuro del mondo non era solo la vettura elettrica: la sostenibilità non è un problema locale che riguarda l'autovettura ma riguarda tutte le at-

tività industriali che tirano fuori una serie di CO2 sul pianeta, il problema è che il pianeta è veramente arrabbiato con noi. Io mi dissi allora: "Perché non iniziare con le vetture elettriche e dare una mano alla mobilità sostenibile?". E così nel 2017 abbiamo iniziato a comprare circa 300 autovetture elettriche ed è stato veramente un atto di grande coraggio poiché all'epoca non c'erano autonoleggi che lo facevano, e per comprarle si dovevano poi pur noleggiarle a qualcuno e dal momento in cui le si doveva noleggiare mi chiedevo come avrei fatto... Allora mi sono inventato qualcosa di particolare: ho deciso di fare un'operazione di "beneficenza", offrendo gratuitamente ai sindaci la colonnina di ricarica elettrica compresa di montaggio e chiedendo solamente l'uso del suolo necessario. Inizialmente si dicevano tutti d'accordo, ma poi nessuno me lo concedeva; quindi, io mi sono trovato nelle condizioni di avere le macchine ma non le colonnine, e quindi non poterle noleggiare.

E allora com'ha fatto?

Ho mandato una squadra di persone a contattare tutte le ville nobiliari siciliane, offrendo loro lo stesso servizio gratuitamente in cambio di un pezzo di terreno anche per quei clienti che noleggiavano una vettura elettrica e arrivando per passare la notte in villa possono ricaricare la vettura e riprenderla l'indomani mattina: fu un grandissimo successo. Nel 2017 abbiamo avviato il progetto Donna Sicilia, cioè abbiamo iniziato il giro della Sicilia con vetture elettriche. La prima Regione nel mondo ad aver reso possibile il giro completo del suo territorio con vetture elettriche a noleggio: è stata un'enorme soddisfazione per l'azienda e per me. Ora lavoriamo in tutta Italia con le colonnine elettriche... ma c'è un "però". Voi sapete che le macchine elettriche hanno un'autonomia limitata e quindi, se volessi andare da Milano a Roma con una vettura elettrica, mi dovrei fermare in autostrada. Ma in autostrada ci sono pochissime colonnine di ricarica, la



“

**UN SERVIZIO
MIGLIORE FORNITO
A TUTTI I CITTADINI
ITALIANI**

Tommaso
Dragotto

presenza è quasi nulla. In tutte le città, bene o male, ci sono molte colonnine elettriche, ma la rete autostradale ne è scarsissima e quindi si rinuncia a noleggiare una vettura elettrica poiché mancano i punti di ricarica. Questo è un problema che riguarda lo Stato, che se non modificherà la situazione ci lascerà sempre punto e d'accapo.

Ma quando ha deciso di fare questa operazione sull'elettrico, si è chiesto che bilancio economico avrebbe generato? E alla fine che risultato ne ha tratto?

I primi anni ci fu un risultato negativo sotto l'aspetto finanziario, però lo abbiamo supportato perché crediamo fortemente in tutto quello che facciamo sotto tutti gli aspetti manageriali della nostra attività. Chiaramente qualsiasi iniziativa ha delle perdite, all'inizio, ma questo comporta soltanto di dover guardare al futuro in maniera diversa sin dal momento in cui inizi un'opera. Io ci ho sempre creduto all'elettrico, tant'è che adesso abbiamo degli utili, non importantissimi, ma che ci permettono di coprire i costi e di guadagnare qualche soldo direttamente. Io sono convinto che il Consiglio dei ministri attuale capirà le problematiche negative che le vetture elettriche ancora hanno. Serve un servizio migliore fornito a tutti i cittadini italiani, e a quel punto sicuramente la vettura elettrica avrà il suo successo.

Un altro tassello nel mosaico della sostenibilità è il rapporto col territorio. Se un'azienda nasce a Palermo e decide di rimanervi pur avendo ormai un respiro nazionale ed anzi internazionale, perché lo fa? Solo in nome del valore dell'identità e della relazione con il territorio su cui investe? Insomma, è un fatto affettivo o un fatto logico?

Innanzitutto, il vantaggio per me è non solo che sono nato in Sicilia, ma che mi sento visceralmente attaccato alla Sicilia e non ho mai tradito né i miei natali né i miei pensieri. Io



mi sono sempre detto che se ho un'idea, non importa che io la esprima a Milano o a Bologna... la località non conta, vale l'idea. Noi stiamo iniziando a diventare europei, siamo in tutti gli aeroporti ed abbiamo 13.000 macchine, abbiamo iniziato da poco con l'Albania, con Malta, Vienna e Parigi... stiamo quindi allargandoci a tutta l'Europa. Per me è una soddisfazione immensa pensare che la Sicilia, un'azienda siciliana, sia stata l'unico autonomo italiano ad andare in Europa. Peraltro

**DAL 3 AGOSTO C'È STATO IL LISTING:
IN TOTALE CONTROTENDENZA
L'AZIENDA DI DRAGOTTO
SI È APERTA AL CAPITAL MARKET**

La Sicilia è perfetta sotto l'aspetto estetico, anche se non sotto l'aspetto dei servizi. Perciò, nonostante

siano pesanti le problematiche che riscontra chi, come me, vuole fare impresa in Sicilia, io lotto per rimanerci. E infatti ci sono rimasto con grande successo.

Facciamo un'ultima considerazione sulla straordinaria e finanziariamente ricca quotazione in Borsa. Dal 3 agosto c'è stato il listing, con un importante investimento che il mercato ha fatto in Sicily by Car e nel suo futuro. Quindi un'azienda imprenditoriale, totalmente controllata dal fondatore, che decide di aprirsi al mercato: una scelta in controtendenza perché oggi le società

quotate in Italia con residenza meridionale sono pochissime. Come le è venuto in mente e perché?

La nascita e il successo di questa compagnia sono legati a me sotto tutti gli aspetti e quindi cedere qualche parte della mia azienda non è stata una cosa facile. Io sono proprietario quasi al 100%, ma ho capito anche in questo caso che dovevo guardare al futuro perché c'era prima di tutto un problema generazionale. Io non sono più giovanissimo e quindi devo guardare al futuro di quest'azienda che deve crescere e quindi aprire il mercato. Dopo aver conquistato tutta l'Italia, sia a livello locale che negli aeroporti, mi sono domandato che ci facessi solo in Italia, e abbiamo allora iniziato ad occupare anche l'Europa. Io credo che non bisogna mai considerarsi arrivati al top, perché se ti consideri in cima, dopo puoi solo scendere. Invece per avere successo devi pensare sempre oltre a ciò che stai già facendo. Chissà: tra due anni mi vedrete qui a parlare del successo che abbiamo avuto in Europa e poi chissà cosa succederà in futuro. Soprattutto la cosa più bella, per me, è quella di dare lavoro alle persone, è una delle cose più belle della mia vita, creare e dare reddito a una famiglia è una delle cose più importanti per un imprenditore, a prescindere dal denaro.

È iniziata la rivoluzione del pallet "circolare"

Si chiama Giotto e rappresenta il cerchio perfetto, proprio dell'economia circolare: nasce al 100% da materiale riciclabile e si ricicla al 100%. Ecco come la Chimar si pone alla guida dell'evoluzione del settore

di Sergio Luciano



MARCO ARLETTI, AMMINISTRATORE DELEGATO DI CHIMAR

C'è in giro tanto "bla bla bla" inefficace sull'ambiente, del genere che disgustava Greta. Ma c'è anche chi invece fa sul serio. Spesso contrastato, quasi sempre isolato. Ma altrettanto spesso caparbio, irriducibile e – nel caso della **Chimar** di Limidi di Soliera, in provincia di Modena – destinato a un successo sicuro. Perché mentre si disquisisce su Cerbero e su Caronte, mentre si litiga sulle tonnellate di CO₂ necessarie per far viaggiare un Tir, si trascurano aree evidenti di sostenibilità nel settore logistica e trasporti tutte da sfruttare, che quest'azienda, appunto la Chimar, ha individuato e sta sviluppando.

“

VEDREMO

SPONTANEAMENTE

DIFFONDERSI

LA NOSTRA

INNOVAZIONE

Nel settore degli strumenti e dei supporti logistici ad esempio: e, in particolare, di quell'usatissimo e indispensabile "strumento" di movimentazione merci che è il **pallet** e che la Chimar ha letteralmente rivoluzionato.

Di che si tratta? Di un nuovo prodotto – brevettato – che senza false modestie è stato battezzato **Giotto** perché rappresenta il cerchio perfetto proprio dell'economia circolare: nasce al 100% da materiale riciclabile e si ricicla al 100%. Chimar ne ha creato il prototipo e ne cura la commercializzazione, mentre ha trovato un partner di prima grandezza per l'industrializzazione, l'**Iren**, colosso energetico italiano che si colloca tra le 8 aziende italiane e le prime 273 del mondo, secondo le classifiche **Cdp (Carbon Disclosure Project)** per risultati conseguiti sul fronte della sostenibilità. E ha cominciato a venderlo.

«Sì, abbiamo appena cominciato – conferma a **Economy** **Marco Arletti**, amministratore delegato di Chimar – ma è veramente solo l'inizio. Contro forze avversarie importanti, ma le avevamo messe in conto: il coraggio non ci manca».

Fermiamoci un attimo: perché produrre un pallet di nuova generazione richiede coraggio ad essere prodotto e lanciato? Giotto è innanzitutto un'invenzione, nata embrionalmente nel 2015 e poi sviluppata fino a diventare un prodotto vero e proprio pochi mesi fa. È un pallet realizzato al 96% in **legno riciclato** proveniente da rifiuti e al 4% da **colla a base di acqua**, priva di formaldeide. È un prodotto nobile per l'ambiente ma anche per la clientela, visto che entra a pieno diritto in qualsiasi bilancio di sostenibilità, è **sanificato all'origine** e quindi non necessita di trattamento fitosanitario per le esportazioni ed è inattaccabile da muffe o funghi. Ha una

dimensione di 120 centimetri x 80, con una portata dinamica di 1.500 Kg e statica di 4.000. Viene costruito mediante cottura a vapore e la sua conformazione, completamente **priva di chiodi**, è il massimo per la sicurezza sul lavoro, senza perdere di efficienza. L'accatastabilità, la resistenza alle deformazioni, la compatibilità con i collar e l'utilizzabilità nei magazzini automatici ne esaltano ulteriormente la prestazione.

E allora perché "ci vuole coraggio" per produrlo e metterlo sul mercato? Semplicemente perché questo prodotto potrebbe rompere le uova nel paniere a un mercato tradizionale che gira su 650 milioni di pallet prodotti ogni anno nel mondo che all'85% applicano il cosiddetto **standard Epal**, in legno, che circolano tra esportatori e spedizionieri di tutto il globo, merce di nessuno, speso a noleggi, che naturalmente si logora e diventa rifiu-



**LE AZIENDE CHE ADOTTANO GIOTTO
OTTENGONO UN VANTAGGIO
COMPETITIVO IN TUTTE
LE SPEDIZIONI ONE-WAY**

to, oltre ad aver impegnato legno per la sua produzione - e a richiederne altro per la sostituzione. Senza dimenticare il numero elevato di incidenti sul lavoro generati dai chiodi con cui sono assemblati i pallet Epal

o dai pallet danneggiati.

«Rompere lo standard è una scelta coraggiosa in questo senso!», sottolinea Arletti, che prosegue: «Giotto offre una serie di straordinari **vantaggi pratici**, oltre che la possibilità di fare una scelta realmente sostenibile che dà qualità e contenuto al bilancio di sostenibilità di qualsiasi impresa». Il cliente che lo adotta, cogliendone entrambi i vantaggi - quello pratico e quello legato alla sostenibilità - ottiene un vantaggio competitivo in tutte le **spedizioni one-way**, senza

ritorno del pallet - verso i Paesi che hanno alte richieste sulla qualità, perché Giotto rispetta tutte le norme più esigenti in termini di sanificazione: dal Giappone all'Australia alla Nuova Zelanda, agli stessi Stati Uniti e ai Paesi scandinavi.

E poi l'aspetto legato al requisito della sostenibilità: «Adottando 20 mila Giotto, cioè i nostri **circular pallet with zero wa-**

UN POSIZIONAMENTO UNICO SUL MERCATO

Attenzione però: non è che la Chimar sia una specie di startup, tutta proiettata sulla sua nuova creatura. Fondata quasi 50 anni fa da Giovanni Arletti, l'azienda - anzi, il gruppo - oggi occupa 500 persone, ha fatturato lo scorso anno oltre 75 milioni ed è società per azioni dal 2000. Opera in svariati settori e in tutta Europa, offrendo soluzioni per l'imballaggio industriale di molti prodotti diversi e soprattutto specialistici: non solo pallet, insomma, anzi. E c'è poi l'alleanza con Iren, che nello stabilimento produttivo di Vercelli valorizza la qualità strategica del progetto Giotto ma produce anche blocchetti tradizionali da imballaggio,

a loro volta però in legno riciclato (peraltro, Chimar è socia di Rilegno, il consorzio che si occupa della "seconda vita" del legno industriale). Coerentemente con questa strategia, Chimar ha appena presentato il proprio primo bilancio di sostenibilità, suo e della controllata Cbm - azienda di progettazione e produzione di scatole in cartone - dichiarando in termini forti quella che è diventata una vera vocazione imprenditoriale: «Creare un circolo virtuoso in cui la sostenibilità ambientale, sociale ed economica si alimentino reciprocamente, generando valore condiviso per tutte le parti interessate. La sostenibilità è un percorso

in continua evoluzione, in cui è necessario avere consapevolezza dei propri limiti, delle proprie forze e delle priorità di azione. Abbiamo voluto pubblicare il bilancio di sostenibilità - sottolinea Arletti - per offrire, con questo strumento di rendicontazione, la massima trasparenza sui comportamenti, l'impegno, il percorso e i risultati del nostro Gruppo in tema ambientale, di governance e di responsabilità sociale. Abbiamo ottenuto nel 2022 la certificazione Iso 14.001 e la certificazione Ecovadis, e inoltre Cbm usa solo cartone Fsc e Chimar offre la possibilità di utilizzare legno Pefc (certificazioni di gestione virtuosa del patrimonio boschivo).

Il pallet Giotto nasce da materiale riciclato ed è a sua volta riciclabile

ste – spiega Arletti – si ottengono ben tre eccezionali risultati ambientali: si evita di produrre 420 mila chili di rifiuti; e poiché per produrre 50 pallet è necessario un abete rosso di medie dimensioni, salviamo 400 alberi. Ciascuno dei quali assorbe in media 25 chili di CO2 all'anno, che fa 10 tonnellate di CO2 in meno nell'atmosfera».

Ogni pallet prodotto secondo lo standard tradizionale Epal, invece, è responsabile dell'immissione di 18,3 chili di CO2 in atmosfera, «e in Italia ogni anno vengono prodotti circa 100 milioni di pallet, oltre a 70 milioni che vengono importati», sottolinea Arletti: «Ci rendiamo conto dell'impatto ambientale

**IN ITALIA OGNI ANNO VENGONO
PRODOTTI CIRCA 100 MILIONI
DI PALLET, OLTRE A 70 MILIONI
CHE VENGONO IMPORTATI**

che ha questa montagna di materiale?».

Impossibile non rendersene conto. Ecco perché l'avvento di Giotto promette – o “minaccia” per gli operatori del pallet tradizionale, che sono circa 1600 - di essere rivoluzionario, soprattutto per un mercato come quel-



SCHEDA TECNICA DI GIOTTO

- **Profondità:** 800mm
- **Lunghezza:** 1200mm
- **Altezza:** 129mm
- **Peso:** 20kg
- **Portata statica:** 4000kg
- **Portata dinamica:** 1500kg
- **Inforcabilità:** 4 lati con carrello elevatore
- **Spedizioni:** esente normativa ISPM 15 FAO per esportazioni extra CEE, non genera muffe, waterproof
- **Utilizzo:** in qualsiasi ambito merceologico, per magazzini automatici e compatibile con pareti
- **Sicurezza:** privo di chiodi, non causa infortuni sul lavoro, non danneggia la merce sulla base, non danneggia le pavimentazioni

lo italiano che vive di esportazioni verso mercati sempre più esigenti sotto il profilo ambientale. «Il mercato sta infatti testando anche altre soluzioni più sostenibili – osserva Arletti – ad esempio pallet in plastica riciclata, ma niente di davvero innovativo rispetto a Giotto. Il nostro prodotto, prima, semplicemente non c'era: ed è proprio questo il problema da superare, Giotto non entra nel circuito dei pallet di standard Epal perché è **innovativo**, non possono o non vogliono consegnare con un pallet e ricevere con un altro pallet».

«Però chiunque può già servirsi di Giotto per le spedizioni one-way, richiestissime nei Paesi severi sulla sanitizzazione dei pallet, in particolare extra-europei», conclude Arletti. «Su 850 milioni di pallet che girano nel mercato mondiale delle merci, cominciamo con questa nicchia di qualità, potranno bastare come inizio anche 2 milioni di pezzi, poi sicuramente vedremo spontaneamente e gradualmente diffondersi sempre di più la nostra innovazione. Non abbiamo fretta. Siamo convinti però che il settore del pallet, uguale a sé stesso dal Dopoguerra ad oggi, potrà trovare senz'altro in Giotto un'**alternativa convincente**».

IL VOLONTARIATO AZIENDALE AL SERVIZIO DEGLI ULTIMI

A tu per tu con i "Carissimi", come li chiamava il Cardinal Ferrari, che oggi l'Opera a lui intitolata assiste portando Ceo, amministratori delegati, presidenti e consiglieri delle imprese a servire in mensa (e non solo)

di Paola Belli

Il Cardinal Ferrari - Andrea Carlo Ferrari, che fu arcivescovo di Milano dal 1894 al 1921 - li chiamava "i nostri Carissimi": sono le persone che hanno perso tutto, ma non la dignità e la speranza di affrancarsi da una vita difficile. Che dal 1921 l'**Opera Cardinal Ferrari** supporta con il suo centro diurno, le sue tre residenze sociali, i servizi di segretariato sociale, il sostegno educativo e psicologico, i pacchi viveri... e oggi anche con il volontariato aziendale. «Il volontariato aziendale occupa un prestigioso posto d'onore nel costruire ponti tra aziende profit e aziende not for profit», spiega **Pasquale Seddio**, Presidente di Opera Cardinal Ferrari. «La responsabilità sociale d'impresa è riuscita, nei decenni, a conquistarsi uno spazio fertile nell'evoluzione delle strategie aziendali d'impresa e tale dimensione viene rappresentata dal volontariato aziendale che da sempre in Opera Cardinal Ferrari ha avuto un ruolo centrale. Sono grato a tutte le aziende che hanno deciso di vivere la Cardinal Ferrari avviando programmi formali di volontariato aziendale e non solo, perché ci incoraggiano a fare di più e meglio per la società civile a cui tutti apparteniamo e per le persone più fragili, troppo spesso ancora invisibili agli occhi di chi non ha ancora vissuto questa straordinaria esperienza di vita». Ecco, appunto, le aziende: nel 2022 l'Opera Cardinal Ferrari ha avuto 15 contatti aziendali con la partecipazione di 10 aziende e oltre 170 dipendenti, raddoppiando nel primo semestre del 2023 i numeri complessivi ottenuti nel 2022, riprova di quanto le aziende coinvolte siano sempre di più attente e sensibili a questo strumento. **Ibm, DeA - De Agostini, Intesa, L'Oreal, Busi-**



PASQUALE SEDDIO CON UNO DEI "CARISSIMI"

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA È RIUSCITA A CONQUISTARSI UNO SPAZIO FERTILE NELL'EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI

ness Centrica Solution, Nielsen IQ, Perkin Elmer, Snam, Canovalandia e altre hanno partecipato attivamente alla vita della comunità della onlus, mettendosi al servizio degli ultimi, preparando e servendo il pranzo nella mensa del centro diurno dove ogni giorno quasi 230 assistiti - per un totale di 41.563 ingressi alla mensa nel 2022 - siedono a tavola per consumare colazioni e pranzi caldi. Inoltre, nel 2022 è stata ideata e poi lanciata nel 2023 la campagna **"Un Ceo a mensa"**: Ceo, amministratori delegati, presidenti e consiglieri che indossano il grembiule e scendono in campo, servendo i pasti in mensa alle persone ai "Carissimi". Come **Stefano Rebattoni**, a.d. di **Ibm Italia**: «Un'esperienza straordinaria, a stretto

contatto con un centinaio di volontari che ogni giorno dedicano cuore ed entusiasmo agli altri. Dando vita ad attività di sussistenza e ricreative per dare dignità e socialità a persone che cercano un posto accogliente e dove sentirsi vive» afferma Rebattoni.

«Attraverso il volontariato aziendale è possibile entrare in contatto diretto con l'ente e capire cosa viene realizzato giorno dopo giorno e nel nostro caso», conferma **Lucy Tattoli**, Direttore Comunicazione e Raccolta Fondi di Opera Cardinal Ferrari.

Anche la **Fondazione De Agostini** - ente che opera in ambito sociale per rispondere ai bisogni delle persone che vivono situazioni di fragilità ed emarginazione - ha scelto l'Opera per la sua Global Giving Month, prima iniziativa di volontariato aziendale promossa all'interno del Gruppo De Agostini: «L'adesione dei colleghi è stata altissima, non ci aspettavamo un risultato così importante. Ha partecipato oltre il 75% dei dipendenti e la maggior parte ha scelto di fare volontariato in Opera Cardinal Ferrari» conferma **Marcella Drago**, Segretario Generale Fondazione De Agostini.



STEFANO REBATTONI, A.D. DI IBM

Quando l'anima green diventa solidale

Nell'impianto di Gavardo, in provincia di Brescia, le capsule Nespresso vengono trasformate in nuove risorse, separando alluminio e caffè esausto che diventa compost per coltivare riso poi donato al Banco Alimentare

di Marina Marinetti

È proprio vero che l'Italia è il Paese delle contraddizioni. Prendete le capsule **Nespresso**, che tutti (o quasi) utilizziamo quotidianamente. Sono costituite da caffè, che è un materiale organico e dunque compostabile, e da alluminio, che è riciclabile all'infinito (e infatti l'80% dell'alluminio che compone le capsule è alluminio riciclato). Eppure in Italia (ma non solo) non si possono riciclare tramite la normale raccolta differenziata di rifiuti solidi urbani, «perché la legge non considera imballaggi le capsule a causa del caffè esausto all'interno», ci spiega **Silvia Totaro**, Sustainability & Safety Health Environmental Manager di Nespresso Italiana. Certo, il nuovo Regolamento europeo per il riciclo e il riuso degli imballaggi potrebbe aggiustare il tiro, ma nel frattempo, le capsule finiscono nella raccolta indifferenziata. In Italia, infatti, le capsule non possono essere rilevate dagli impianti di riciclo, come tanti altri materiali piccoli e leggeri, a causa delle dimensioni delle griglie di vaglio, che solita-

mente hanno un lato di 6 cm, salvo impianti specifici con precise tecnologie. «Ecco perché 12 anni fa, nel 2011, abbiamo lanciato il progetto "Da chicco a chicco", grazie a una convenzione con **Cial** (Consorzio Nazionale Imballaggi Alluminio), Utilitalia e **Cic** (Consorzio Italiano Compostatori)»,

continua Totaro. «Da Chicco a Chicco» permette ai clienti di riconsegnare le loro capsule esauste in alluminio nell'apposita area recycling presente all'interno delle **Boutique Nespresso** e nelle isole eco-

logiche partner dell'iniziativa, distribuite sul territorio nazionale (oltre 150 punti di raccolta in 80 città italiane). Una volta recuperate dalle aziende di gestione del servizio di raccolta differenziata, le capsule esauste vengono inviate per la lavorazione e il recupero presso l'impianto **Garm** (Gavardo Recupero Metalli) in provincia di Brescia, che ha progettato e realizzato un'apposita linea dedicata di lavorazione nel quale l'alluminio delle capsule, grazie a

una tecnologia a induzione, viene recuperato e poi avviato alle fonderie per avviare il processo di riciclo che lo trasformerà in nuovi oggetti come penne, biciclette, coltellini... «È stato necessario progettare un macchinario ad hoc e una linea dedicata alla suddivisione delle due componenti alluminio e caffè per generale le due materie prime riportate a nuova vita», conferma Totaro. «Il caffè esausto viene inviato presso un impianto di compostaggio per la sua trasformazione in compost e, successivamente, ceduto a una risaia in provincia di Novara», risponde Silvia Totaro. «Il riso prodotto grazie a questo concime naturale viene poi riacquistato da Nespresso e infine donato al **Banco Ali-**

mentare di Lombardia, Lazio, Piemonte e Puglia». Qualche dato: dal 2011, sono state recuperate quasi 10.000 tonnellate

di capsule in alluminio esauste che hanno permesso di generare circa 570 tonnellate di alluminio, 5.000 tonnellate di caffè esa-

**DAL 2011 SONO STATE RECUPERATE
QUASI 10 MILA TONNELLATE
DI CAPSULE CHE HANNO GENERATO
CIRCA 5 MILIONI DI PIATTI DI RISO**

TIRANDO LE SOMME

Nespresso è una delle poche Società Benefit che in Italia fa quello che la legge stabilisce debbano fare le Società benefit: redigere il Report di Impatto, annunciando gli obiettivi raggiunti e i nuovi traguardi da raggiungere entro il 2025. "Nespresso per l'Italia. Un impegno a tutto tondo" è il messaggio alla base Report d'Impatto: una sfida che l'azienda persegue nel nostro territorio attraverso l'omonimo programma "Nespresso per l'Italia", l'insieme di iniziative a supporto del patrimonio ambientale, sociale e culturale italiano che si contraddistingue per riunire azioni concrete di natura diversa, ma tutte accomunate dall'obiettivo di rendere ogni tazza di caffè Nespresso sostenibile per l'ambiente, per la cultura e per

Silvia Totaro,
Sustainability &
Safety Health
Environmental
Manager di
Nespresso
Italiana

SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY



Alluminio, compost e... riso: ecco come le capsule di caffè Nespresso esauste diventano alimento per sostenere le attività del Banco Alimentare

sto e più di 5.000 quintali di riso, equivalenti a circa 5 milioni di piatti destinati a chi ne ha più bisogno, con un incremento del +13% rispetto al 2021. Nel 2022 la raccolta ha permesso di recuperare un totale di 1.700 ton-

nellate di capsule esauste con l'obiettivo di trasformare le due componenti, alluminio e caffè, in nuove risorse, in particolare più di 850 tonnellate di caffè e oltre 100 di alluminio. In crescita anche i risultati dei primi mesi del 2023 che con oltre 650 tonnellate (gennaio-aprile) segnano un primo +5% sulla raccolta. E l'obiettivo per il 2023 è di raggiungere 1 milione di piatti di riso donati. «I risultati del progetto **"Da Chicco a Chicco"** ci rendono orgogliosi, e ancora più decisi nella volontà di limitare l'impatto ambientale del consumo di caffè in capsule», conferma Silvia Totaro. «Un progetto che, attraverso la triangolazione con i partner coinvolti

e l'impegno dei nostri clienti nel riportare le capsule esauste, ci permette di portare avanti e rendere ancora più forte la nostra **strategia** di sostenibilità. Abbiamo superato gli 8 milioni e mezzo di euro investiti in sostenibilità in Italia dal 2011 e il nostro obiettivo è di arrivare a 11 milioni entro il 2025, incrementando progetti e attività in Italia in grado di generare impatto positivo sul territorio, le comunità e il clima».

le persone. In 12 anni sono stati investiti circa 8,5 milioni di euro per realizzare le iniziative e gli obiettivi legati a ciascuno dei tre pilastri della strategia di sostenibilità di Nespresso - cura per la circolarità, per il clima e per le comunità - che diventeranno 11 da qui al 2025. Ma non solo. Nel 2022, ogni tazza di Nespresso è stata certificata Carbon Neutral, una pietra miliare fondamentale che ha permesso di definire le prossime fasi del viaggio dell'azienda a tutela del clima: l'obiettivo è quello di ridurre le emissioni di Ghg del 50% entro il 2030 rispetto alla baseline del 2018 attraverso azioni di riduzione e insetting,

prevedendo di diventare Net Zero entro il 2050. Partendo dalle peculiarità del business e dai valori aziendali, il Report individua quattro macroaree che rappresentano le quattro finalità di beneficio comune. Si parte dalla promozione di modelli di consumo circolare puntando a incrementare il numero di isole ecologiche in cui è possibile riconsegnare le capsule esauste (+13% entro il 2023) e di incrementare così le quantità di capsule raccolte di un +10% entro la fine dell'anno. Si prosegue con gli aspetti legati all'inclusione raggiungendo il 50% di donne a tutti i livelli aziendali e

l'inserimento, già avvenuto nel 2022, del congedo parentale per i papà o secondi caregiver retribuito al 100% all'interno del primo Manifesto per la Parità oltre i generi che racchiude gli 8 capisaldi dell'approccio di Nespresso alla parità in ambito salariale, di carriera, familiare e di comunicazione. Per quanto riguarda l'impatto sociale positivo sulle comunità, terza finalità di beneficio comune, questo comprende progetti quali "Le città che Respirano", ideato in collaborazione con Legambiente, che ha portato finora alla riqualificazione e riforestazione di oltre 55.000 mq sul territorio italiano e

che prevede per il 2023 di aggiungere ulteriori 15.000 mq attraverso la realizzazione di due nuovi interventi; il progetto N.E.M.O. che coinvolge giovani rifugiati e richiedenti asilo offrendo loro un'opportunità di lavoro all'interno delle Boutique; un ulteriore incremento del riso prodotto con il progetto Da Chicco a Chicco per arrivare a un +14% di tonnellate rispetto al 2022. Chiude il report l'impegno alla diffusione di una cultura basata sul consumo consapevole che racchiude le iniziative che hanno l'obiettivo di incentivare i clienti, primo motore del progetto "Da Chicco a Chicco" a partecipare al riciclo delle capsule.

SE L'IMPATTO DIVENTA UN AFFARE DI FAMIGLIA

Coricelli è la prima industria olearia a presentare un report integrato Esg: «Un atto non dovuto ma fortemente sentito per raccontare in modo preciso il nostro impegno concreto», spiega la presidente Chiara Coricelli

di Marina Marinetti

Arriviamo a questo primo Report Integrato dopo due anni di grandi sconvolgimenti mondiali, in cui l'incertezza ha acquisito un ruolo dominante nella vita quotidiana». **Chiara Coricelli**, Presidente dell'omonima azienda olearia umbra fondata nel 1939 e che oggi rappresenta una delle realtà italiane più distribuite a livello globale con una presenza in 110 Paesi nel mondo, ha scelto la forma più complessa, quella del **Report Integrato**, per rappresentare la propria impresa, «ma anche la più concreta, perché fosse davvero una sfida e un impegno», dice. L'azienda spoletina è la prima industria olearia a presentare un Report integrato Esg: «Un atto non dovuto ma fortemente sentito per raccontare in modo preciso e puntuale quanto la sostenibilità sia una sfida e un impegno concreto. La nostra sensibilità e responsabilità ci porta ad ispirarci alle grandi aziende e questa visione ci ha permesso di raggiungere risultati straordinari nell'ultimo anno. Non solo un'importante crescita di fatturato, nonostante uno scenario economico difficile, ma abbiamo raggiunto la leadership per i nostri oli 100% italiani».

Sul frontespizio, un titolo che dice già tutto: "Una passione di famiglia". L'impresa è stata fondata nel 1939 da **Pietro Coricelli**, è stata poi guidata per trent'anni dal figlio **Giuseppe Antonio Coricelli**, oggi Presidente Onorario, e dal 2018 è guidata dalla nipote Chiara, Ceo e, da poche settimane, Presidente che, insieme ai fratelli, vuole tramandare alla future generazioni i valori ereditati: rispetto, comunità, trasparenza e qualità. È proprio sotto la sua guida che l'azienda ha accelerato la spinta verso un percorso di crescita sostenibile. Ed è sotto la sua guida che la Pietro Coricelli, in costante crescita e con una presenza in 110 Paesi nel mondo, è passata da un fatturato di

116 milioni nel 2018 a oltre 244 milioni di euro nel 2022, segnando un +49% rispetto al 2021 grazie anche ad un sensibile aumento dei volumi di vendita (56,6 milioni di litri contro i 44,5 dell'anno precedente). E anche il **valore economico distribuito** ha segnato +50% rispetto al 2021. Sul fronte nazionale, Coricelli è riuscita a crescere del 3,7%, in un settore quello oleario in calo (-6 % rispetto all'anno precedente) mentre la quota di mercato ha raggiunto l'8,6% (un punto in più rispetto al 2021).

«Nell'ultimo anno abbiamo realizzato cose straordinarie, non solo legate all'importante crescita di fatturato rispetto all'anno precedente», spiega Chiara Coricelli: «abbiamo raggiunto il podio delle quote di mercato in Italia, diventando leader con i nostri prodotti 100% italiani a tutela del nostro Paese, agendo al tempo stesso concretamente a sostegno della comunità con donazioni di prodotto che hanno superato i 60.000 kg e contribuendo alla crescita professionale dei nostri collaboratori con un 47% di ore medie di formazione in più rispetto all'anno precedente».

“

**ABBIAMO
REALIZZATO
COSE
STRAORDINARIE**

Il Report, che è stato redatto sulla base delle linee guida dell'IR Framework dell'**Iirc (International Integrated Reporting Council)**, offre una visione d'insieme creando una connessione tra le informazioni del bilancio tradizionale e le performance ambientali, sociali e di governance tracciando una roadmap di obiettivi in linea con l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile. In anticipo rispetto gli obblighi normativi imposti dalla **Corporate Sustainability reporting Directive (Csrd)**, il Report

Chiara
Coricelli



affronta anche il tema della doppia materialità, l'analisi dell'engagement esterno, che permette all'azienda di prendere in considerazione gli impatti significativi, attuali o potenziali, sulla società e sull'ambiente generati dalle proprie attività e dalle attività della propria catena di valore. Tra gli highlights significativi vi è il progetto **"Filiera Olearia Sostenibile"** nato nel 2019 con la prima di linea di prodotti tracciati Casa Coricelli si è successivamente ampliato con l'applicazione della tecnologia Blockchain di **Ibm Food Trust**. Un percorso proseguito con la sottoscrizione del primo contratto di filiera per l'olio Made in Italy tra l'azienda olearia e tre produttori pugliesi affiliati a Unaprol (Consorzio Olivicolo Italiano). Un contratto triennale, per un quantitativo di 2 milioni di chili, nato per tutelare e valorizzare l'olio extra vergine d'oliva italiano e per premiare il lavoro degli olivicoltori garantendo loro la sostenibilità economica grazie ad una premialità aggiuntiva rispetto ai valori delle borse merci. Con questo accordo nel 2022 arriva sul mercato il primo olio Pietro Coricelli "Firmato dagli agricoltori italiani".

Sul fronte ambiente, invece, i 22 ettari di uliveti (circa 22.000 piante) aiutano a compensare parte delle emissioni di CO2 prodotte dall'attività aziendale: 44 tonnellate di CO2 al giorno che si trasformano in circa 16.000 tonnellate all'anno. L'utilizzo di materiali di consumo sono diminuiti dell'11%, il vetro riciclato è pari al 68% dell'utilizzo totale mentre l'uso di carta/cartone riciclato arriva all'81% del totale. Inoltre, il consumo di acqua dolce è diminuito del 53% rispetto all'anno precedente. La presenza di 3 motori di **cogenerazione** che producono energia elettrica permette a Coricelli di contribuire alla percentuale di energia rinnovabile presente sulla rete pubblica. Tra le best practices troviamo il progetto di economia circolare relativo all'olio di avocado che coinvolge l'intera catena del valore. L'azienda ritira le eccedenze alimentari dei frutti di avocado da grossisti, catene di distribuzione e dettaglianti che vengono sottoposti a processo produttivo per ottenere olio di avocado direttamente dalla frangitura del frutto. Olio



di avocado grezzo viene poi raffinato per l'uso alimentare mentre gli scarti vengono utilizzati per la produzione di biogas, eliminando completamente gli sprechi. Infine, per quanto riguarda l'attenzione alle persone sono state assunte 16 nuove persone raggiungendo un

L'82% DELLE PERSONE IN CORICELLI HA UN CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO E L'ETÀ MEDIA DEI DIPENDENTI È DI 41 ANNI

organico 2022 di 84 dipendenti nell'82% dei casi con **contratto a tempo indeterminato** e età media di 41 anni. Nel 2022 sono state erogate oltre 1800 ore di formazione, circa 22 ore per dipendente, in aumento del 47% rispetto al 2021. Prevista, inoltre, copertura sanitaria, premio di produzione e contributo nido per neo mamme e neo papà. Per le neo e future mamme disponibili anche parcheggi rosa.

«Questo è solo l'inizio, abbiamo ancora tante pagine bianche tutte da scrivere, con parole ma soprattutto con numeri, per misurare effettivamente il nostro impatto e il nostro ruolo in un mondo che abbiamo il dovere morale di sostenere», sostiene Chiara Coricelli. «E in questo mondo sempre connesso ma quanto mai isolato, proviamo a tessere una nuova trama, fatta di persone, azioni, **progettualità** legate inscindibilmente, che ci accompagneranno nei prossimi anni e che ci consentiranno di guardare indietro orgogliosi di aver rispettato ancora una volta l'eredità di nonno Pietro, per il quale la famiglia aveva sempre un ruolo centrale. La nostra strategia di sostenibilità, plasmata in questo Report, sarà la nostra linea guida per gli anni a venire, la nostra bussola, la nostra visione: sarà la nostra certezza di fronte alle prossime sfide che il mondo riserverà a tutti noi».

SISTEMI DI SCARICO GREEN PER I VEICOLI INDUSTRIALI

Pioniera nel settore e con un importante piano di espansione all'estero, Xxl Marmitte Italiane offre soluzioni con tecnologie e catalizzatori all'avanguardia in grado di ridurre l'impatto ambientale dei mezzi a motore diesel

di Vittorio Petrone

Di eccellenze da esportazione l'Italia ne ha diverse e in svariati settori. Una di queste è **Xxl Marmitte Italiane**, azienda leader nel settore dei sistemi di scarico per veicoli industriali, autobus e mezzi commerciali leggeri, che da sempre si distingue per il suo impegno nell'innovazione ecosostenibile. Una realtà molto innovativa, fondata a Napoli dai fratelli Roberto e Gianluca Tortora, che grazie a un'esperienza ultraventennale porta alta tecnologia e sostenibilità nel settore dei sistemi di scarico. Lo fa attraverso tecnologie *green* e catalizzatori avanzati, combinando con successo tradizione, qualità, innovazione e rispetto per l'ambiente e incarnando appieno la filosofia del saper fare italiano.

«Il *made in Naples* può diventare un'eccellenza mondiale, basta avere una visione internazionale e un solido progetto», sottolinea **Roberto Tortora**, Ceo della società. «Ed è proprio questo il futuro che stiamo costruendo per la Xxl Marmitte e Green Energy».

L'attenzione all'ambiente è, dunque, uno dei pilastri di questo ambizioso progetto. Per un futuro sempre più sostenibile. «Un futuro che parte dalla tecnologia e che si ritrova nella nostra visione *green* che ci ha fatto diventare **leader in prodotti ecosostenibili** come i silenziatori catalitici euro 5 e filtri Dpf euro 6 per veicoli industriali. Ovviamente grazie all'investimento in nuovi macchinari e strumenti che ci permettono non solo di stare al passo con i tempi ma anticiparli», spiega Roberto Tortora.

L'azienda si impegna attivamente nella promozione dell'energia verde e nella ricerca e sviluppo di tecnologie ecocompatibili. Fin dal 2010, ha adottato la tecnologia **Green Energy** ed ha abbracciato la filosofia Total Green, con

l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale nella produzione dei propri **sistemi di scarico avanzati**. Questo impegno si traduce nella produzione di catalizzatori Euro 4, 5 e 6 con un impatto ambientale ridotto e nel rispetto delle normative internazionali sulle emissioni. Un focus particolare è posto sulla produzione di catalizzatori Scr Dpf Euro 6, che consentono una significativa riduzione delle emissioni

inquinanti. La produzione di catalizzatori Scr (*Selective Catalytic Reduction*) contribuisce nello specifico alla riduzione delle emissioni di ossidi di azoto (NOx) dei veicoli diesel. Questi dispositivi, insieme ai *Diesel Particulate Filters* (Dpf), permettono di limitare molto l'emissione di particolato inquinante e di gas nocivi. L'azienda si impegna anche nella ricerca e sviluppo di sensori NOx, dispositivi fonda-

mentali per monitorare le emissioni di ossidi di azoto e garantire il corretto funzionamento dei catalizzatori Scr. L'utilizzo di sensori NOx di alta qualità permette, infatti, una maggiore efficienza nella riduzione delle emissioni e contribuisce a un impatto ambientale minore. L'ecosostenibilità è un elemento chiave nella progettazione e nello sviluppo dei prodotti dell'azienda, che è in grado di **progettare e sviluppare internamente** l'intero sistema di scarico, investendo molto in ricerca e sviluppo, per essere sempre pronti alle nuove esigenze del mercato mondiale. La collaborazione del dipartimento di Engineering con **le migliori università d'ingegneria** di Napoli dà un valido aiuto all'azienda per sviluppare nuove tecnologie in tal senso. Tecnologie all'avanguardia, come programmi di progettazione 2D/3D e bracci antropomorfi *Romer Absolute Arm* per la scansione laser con sistemi di verifica istantanea della nuvola di punti acquisita.

LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE È UNO DEI PILASTRI DELLA STRATEGIA DI XXL MARMITTE ITALIANE, FONDATA SULLO SVILUPPO DI TECNOLOGIE ECOCOMPATIBILI



I FRATELLI GIANLUCA (A SINISTRA) E ROBERTO TORTORA

Un sistema che consente un veloce riscontro e quindi un maggior controllo di qualità sui prodotti, con un margine di errore di +/- 0.119, assicurando così un prodotto di alta qualità compatibile al 99% a quello originale, che garantisce un processo produttivo certamente più efficiente, ma anche più sostenibile. Proprio il **controllo qualità** è una priorità assoluta per Xxl Marmitte Italiane, con l'intero processo produttivo sottoposto a rigorosi standard di qualità: dall'approvvigionamento delle materie prime alla certificazione di ogni singolo prodotto. La garanzia pluriennale offerta sui prodotti è ulteriore testimonianza dell'alta qualità e della

durabilità dei propri sistemi di scarico. I prodotti, realizzati con **materie prime made in Italy**, sono certificati e garantiscono una lunga durata, ulteriore testimonianza dell'impegno dell'azienda nella promozione della sostenibilità e dell'energia verde.

Xxl Marmitte Italiane realizza più di 20mila articoli e sistemi di scarico completi: oltre a catalizzatori e filtri per tutti i motori, produce anche tubi, marmitte e flessibili.

Le **15 linee aziendali**, in continua evoluzione, le conferiscono estrema flessibilità produttiva e dimostrano tutto il dinamismo e la volontà dell'azienda di offrire soluzioni tecnologicamente avanzate

nel mercato globale dei sistemi di scarico per veicoli industriali, sempre con un occhio attento all'impatto ambientale. Un'attenzione che le hanno consentito di diventare un punto di riferimento mondiale nella produzione e distribuzione dei sistemi di scarico. «Esportiamo in circa **50 Paesi** e il 2023 è l'anno in cui premiamo l'acceleratore sulla nostra espansione in America, del Nord e del Sud», sotto-



Fortunato Tortora (al centro), insieme con i figli Roberto (a sinistra) e Gianluca

linea Roberto Tortora. «Grazie a partnership internazionali stiamo, infatti, entrando in mercati come Brasile, Cina e Perù, mentre abbiamo iniziato un nuovo progetto di distribuzione in Serbia, che è un po' la nostra porta d'accesso ai Balcani, e che va di pari passo con l'idea di aprire delle prime filiali europee per trasferire il nostro made in Italy in tutto il mondo. È la nostra esperienza ventennale, il rapporto di fiducia con i clienti partner ad aiutarci nell'intercettare le esigenze più disparate dei vari mercati. Sempre nel segno dell'attenzione all'ambiente. "Save the planet, green is the future" è d'altronde il nostro motto!».

«Non a caso», aggiunge **Gianluca Tortora**, co-Ceo di Xxl Marmitte Italiane, «abbiamo tutte le certificazioni del caso, a seconda del Paese in cui esportiamo. E siamo sempre pronti a nuove sfide come quella del nuovo progetto di rigenerazione dei filtri che ci permetterà di lanciare la nuova linea Reman».

Una linea destinata alla **rigenerazione dei filtri** Fap-Dpf attraverso metodi di pulizia ap-

provati dall'esperienza consolidata del Team Green Energy: la tecnologia avanzata ed efficiente del macchinario Green Eco Wash garantisce una rigenerazione del filtro al 100% utilizzando il metodo dell'acqua in pressione approvato anche dal Cnr.

A questa linea se ne aggiungono diverse altre, tutte molto innovative e *green*. Fra tutte, la **Linea Green Energy**, sinonimo di alta tecnologia con una visione *total green* rispettosa della natura e del Pianeta.

Uno dei mantra aziendali è concepire sin dall'inizio i prodotti, quindi già dalla fase di progetta-

zione, affinché essi possano **durare nel tempo**. La garanzia di tale durata viene certificata dall'uso dei materiali selezionati di altissima qualità in grado di resistere all'usura del tempo e dei chilometri che i mezzi industriali percorrono quotidianamente.

Oltre alla qualità del prodotto, estrema importanza viene data anche alla relazione con il cliente e alla sua piena soddisfazione: un servizio di **customer care multilingue** è a disposizione di tutti i propri clienti, sia in Italia che all'estero, per offrire sempre un supporto attento, rapido e professionale. Per garantire un servizio globale di eccellenza, Xxl Marmitte Italiane ha sviluppato un sistema all'avanguardia che integra un reparto di produzione e un reparto di logistica con **oltre 5mila metri quadrati** di superficie. Grazie a questa struttura, l'azienda garantisce la disponibilità di oltre 40mila codici e un servizio *just in time* con consegne rapide in Europa e nel mondo, elemento senz'altro strategico del proprio modello di business e fondamentale per espandersi sempre di più a livello globale.

www.xxltruck.com

L'AZIENDA È MOLTO IMPEGNATA ANCHE NEL SETTORE DEI SENSORI NOX. DISPOSITIVI FONDAMENTALI PER IL MONITORAGGIO DELLE EMISSIONI

ECCO I COSTRUTTORI DELLA TRANSIZIONE DIGITALE

Il gruppo Sielte, controllato e condotto da Salvatore Turrisi, si rafforza sul mercato delle infrastrutture per la connettività: con le acquisizioni di Met e Bitfox crescono gli asset, le competenze e gli ambiti di mercato

di Angelo Curiosi



UN MOMENTO DI LAVORO NELLA SEDE MILANESE DEL GRUPPO SIELTE

C'è una transizione, quella digitale, che non risalta nei titoli dei tg ma fa passi avanti, grazie a imprese – anche italiane! – che investono e che ci credono. Come **Sielte**, la società per azioni che ha all'attivo una storia quasi secolare (è nata nel '25, fu fondata a Genova su iniziativa della svedese Ericsson) e addirittura pionieristica nella costruzione delle reti di telecomunicazioni ma che ha letteralmente cambiato marcia da quando è stata acquisita dall'imprenditore **Salvatore Turrisi**. Una crescita per linee interne ma anche attraverso acquisizioni. Addirittura due nell'arco di un solo mese, tra giugno e luglio, due accordi con i quali Turrisi ha aggiunto alla sua Sielte gli asset tecnologici e umani di due aziende meno grandi ma brillanti e dinamiche: la **Met** - società attiva dal '96, specializzata nella progettazione, realizzazione

e manutenzione di reti di telecomunicazioni in fibra ottica di lunga distanza, di **accesso FttH** (fiber to the home) e in rame, nonché dell'acquisizione di aree e realizzazione di torri per servizi radiomobili; e la **Bitfox**, azienda specializzata nell'impiantistica tecnologica e principalmente nel segnalamento ferroviario e nelle telecomunicazioni. Due operazioni che rafforzano il presidio territoriale, le competenze e il ruolo di leader nel settore delle telecomunicazioni e dei servizi digitali del gruppo presieduto da Salvatore Turrisi e che hanno avuto un importante impatto economico e sociale non solo per l'azienda ma soprattutto per le persone e i territori coinvolti.

«Siamo in un momento in cui, tra il Pnrr e il

Piano di accelerazione, c'è una forte richiesta di aziende qualificate in grado di affrontare tecnicamente, operativamente e finanziariamente un mercato così sfidante. Con la sempre più capillare copertura del Paese, e con le competenze che ora ci permettono di costituire, con l'acquisizione di Bitfox, la **Sielte Trasporti**, possiamo posizionarci come player strategico anche nel comparto ferroviario», ha spiegato Turrisi.

E di fatto oggi il gruppo, con questi due recentissimi innesti, dispone di tutte le competenze tecniche, della struttura organizzativa e della capacità finanziaria utili per affrontare le nuove sfide del mercato e per accompagnare i clienti al raggiungimento dei loro obiettivi strategici. Del resto, Sielte - con oltre 4.000 dipendenti nelle 31 sedi distribuite sul territorio nazionale - progetta, realizza e gestisce reti di telecomunicazioni, impianti e reti di energia, servizi It e impianti tecnologici per numerosissimi clienti di primo piano. La storia quasi centenaria del gruppo fa fede sulla stabilità e continuità nei servizi, mentre il **know-how** continuamente aggiornato e quindi all'avanguardia nella costruzione di infrastrutture

Tlc ha reso possibile l'ampliamento dei mercati, acquisendo nuove competenze nell'ambito digital e

fornendo servizi sia alle Pubbliche Amministrazioni che ai cittadini, diventando **System Integrator** di riferimento sul mercato italiano.

Ma l'obiettivo "profondo" di Sielte, società al 100% italiana, va ancora oltre. Turrisi, con la sua azienda, vuol contribuire al cambiamento del Sistema-Paese, accelerando il

**L'AZIENDA - VINCITRICE DELL'AWARD
«LEGALITÀ & PROFITTO» HA NEL 2022
INCREMENTATO SIA I RICAVI
CHE IL MARGINE OPERATIVO LORDO**

SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

processo di digitalizzazione in atto nel nostro Paese e colmando il gap di competenze che ancora lo caratterizza. E quando ne ha l'occasione lo dichiara con franchezza, come in Senato, alla cerimonia di consegna dell'**Award "Legalità & Profitto"** bandito dal nostro gruppo editoriale.

In questa logica s'inseriscono le due ultime acquisizioni. Con quella di Met è stata incrementata ovunque la capacità operativa e in particolare la presenza territoriale

in Sicilia e Trentino. Mentre dall'acquisizione di Bitfox è nata Sielte Trasporti, e quindi l'opportunità di rafforzare la posizione dell'azienda in un settore strategico per lo sviluppo del Paese, come quello ferroviario. Sielte ha chiuso il 2022 con oltre 650 milioni di **fatturato consolidato** e un Ebitda - indicatore della capacità dell'azienda di generare profitti positivi dalla gestione ordinaria - che registra un +0,23%, in un periodo caratterizzato da investimenti e acquisizioni, confermando il trend di crescita di Sielte rispetto agli anni precedenti: nel 2021, fatturato consolidato e margine operativo lordo avevano registrato rispettivamente 551 e 24 milioni; nel 2014 l'ammontare totale del fatturato consolidato era di 300 milioni. Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** ha bisogno di aziende solide per raggiungere i suoi obiettivi e Sielte, di certo, conferma le più alte aspettative. Con la diversificazione del proprio business, l'attenzione crescente sulla sicurezza informatica e sullo studio approfondito dei mercati, Sielte ha ridefinito i propri verticali di interesse cercando una maggior focalizzazione attraverso percorsi di partnership con costruttori di tecnologia, piani di formazione e certificazione del proprio personale operante.

Puntando su questi obiettivi, Sielte guarda al piano strategico del triennio 2023 - 2025



LA SEDE DI ROMA DEL GRUPPO SIELTE

con l'intento di superare il volume consolidato di fatturato di 800 milioni di euro proveniente in buona parte da attività tecnologicamente avanzate come: la costruzione delle reti di telecomunicazioni, per cui sono previsti percorsi di crescita organica e acquisizioni al fine di mantenere il ruolo di impresa di riferimento del mercato nazionale; il mercato del Networking che, grazie a partnership di primario livello con vendor del calibro di **Cisco, Huawei, Aruba, Hpe e Fortinet**, posiziona Sielte come leader delle forniture tecnologiche e servizi ad esse

associati; i sistemi tecnologici e dell'information technology, come i data center, la videosorveglianza evoluta e dei sistemi di accesso a strutture sensibili come stadi, porti e aeroporti.

In aggiunta, Sielte si conferma azienda di riferimento nel Business dei **Call Center tecnici, Noc e Soc**, potendo contare su 5 centri specializzati (Milano, Roma, Napoli, Lecce e Catania) per l'erogazione di servizi ai propri clienti.

Infine, Sielte è attivissima nel mercato della sicurezza informatica, lo sviluppo software, le

piattaforme basate su **Internet of things** e Intelligenza artificiale, che ne completano la proposta di soluzioni tecnologiche. Con coraggio imprenditoriale e determinazione, Sielte si conferma, dunque, un'azienda solida e in crescita, pronta a sostenere il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per raggiungere gli obiettivi del Paese. Grazie alla diversificazione del proprio business e alla sua presenza in settori strategici, Sielte è una realtà in grado di coprire a 360 gradi tutte le attività connesse al mercato delle telecomunicazioni.



SALVATORE TURRISI

“

**IL MERCATO HA
BISOGNO DI AZIENDE
COME LA NOSTRA,
COMPETENTI, SOLIDE
E QUALIFICATE**

NEL MONDO DEGLI AFFARI LA VELOCITÀ È TUTTO



CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ

Noi di EuCI ci occupiamo della Certificazione di Sistemi di Gestione Aziendale. Rilasciamo **certificazioni ISO** sicure e affidabili. Creiamo valore aggiunto per chi ci sceglie attraverso la certificazione aziendale e con semplicità rinforziamo la competitività in un mercato complesso.



CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ EUCI

In EuCI sappiamo quanto per te e la tua impresa la rapidità sia importante per ottenere le certificazioni.

Negli anni abbiamo elaborato un modo snello, veloce ed affidabile che ti permetterà di ottenere la certificazione che vuoi in tempi estremamente veloci.



chiama il numero telefonico gratuito per saperne di più

NUMERO TELEFONICO GRATUITO
800.767.846



EUROPEAN
CERTIFICATION
INSTITUTE

www.euci.org

LA "BORSA DEI PICCOLI" FA DIVENTARE GRANDI

Crescono le Pmi che approdano al mercato dei capitali su Euronext Growth Milan (l'ex Aim). E raccolgono non solo capitali, ma anche competenze e visibilità per competere alla pari delle grandi anche nei contesti internazionali

OSSERVATORIO EURONEXT
GROWTH MILAN (EX AIM)

193

SOCIETÀ
QUOTATE

€
9,1mld
CAPITALIZZAZIONE

OUTLOOK 2023:

215

SOCIETÀ
QUOTATE SU EGM
CAPITALIZZAZIONE

€**12,8mld**

oltre **33.000**

DIPENDENTI
DELLE QUOTATE EGM

+20% YoY

CRESCITA MEDIA
DEI RICAVI
pari a
+51%

Stima del
CREDITO DI IMPOSTA
SUI COSTI DI IPO

€**14**

MILIONI DI
EURO ANNUI

Dimensione media dell'emittente:

ricavi **52,8 milioni di euro**

EBITDA **7,8 milioni di euro**

EBITDA margin **15%**

e PFN (cassa) **6,9 milioni di euro**

282 società quotate su EGM dal 2009

raccolta complessiva

IN IPO

€
8,5mld

132

Investitori Istituzionali

di cui

23 italiani

109 esteri

Giro d'affari complessivo
€
9,7mld

FONTE: OSSERVATORIO EURONEXT GROWTH MILAN DI IRTOP CONSULTING

di Alessandro Faldoni

Euronext Growth Milan (EgM), il mercato di Borsa italiana dedicato alle Pmi ad alto potenziale, cresce nonostante le turbolenze internazionali, i rincari energetici, le difficoltà a mettere a terra il Pnrr, ossia i principali problemi che affliggono e penalizzano l'economia nazionale e non solo. All'EgM, però, albergano felicemente le Pmi italiane, vero motore economico del Paese, capaci di superare gli effetti della pandemia così come quelli della guerra e **Irtop Consulting**, la boutique finanziaria specializzata nei capital markets e nell'advisory per la quotazione in

DAL 2009 A OGGI EURONEXT GROWTH MILAN HA ACCOLTO 282 SOCIETÀ E LA RACCOLTA IN IPO È STATA PARI A 5,8 MILIARDI DI EURO

Borsa, ha fotografato al massimo dettaglio il mercato nel suo **Osservatorio Pmi EgM**. Lo studio, ormai alla sua decima edizione, conferma che EgM è il principale canale di raccolta di capitali per la crescita delle Pmi: dal 2009 ad oggi ha accolto 282 società (al netto di delisting e passaggi ad altri mercati sono 193) e la raccolta in Ipo è stata pari a 5,8 miliardi di euro, segno di una evoluzione culturale a favore dell'equity che sta interessando tutti i settori. Grazie anche ai capitali raccolti queste aziende crescono. Sulla base dei bilanci 2022, le società quotate

al 31 maggio 2023 hanno generato un giro d'affari pari a 9,7 miliardi di euro, la metà in più (+51%) rispetto al 2021 con ricavi medi pari 52,8 milioni di euro e un **Ebitda margin** del 15%. E non solo crescono i fatturati e il valore delle aziende, ma si crea occupazione. Sempre al 31 maggio le aziende dell'EgM occupano complessivamente 33.486 dipendenti, +20% in più rispetto al 2021, con una crescita media delle stesse società sull'anno precedente del 33%. E i settori che occupano il maggior numero di risorse sono Industrial Services (388), Producer Manufacturing (374) e Consumer Non-Durables (232).

«Le analisi del nostro Osservatorio Pmi Euronext Growth Milan» spiega **Anna Lambiasse**, Ceo di Irtop Consulting «evidenziano che EgM rappresenta uno spaccato importante dell'economia nazionale: 193 società, una capitalizzazione di 9,1 miliardi di euro, un giro d'affari di 9,7 miliardi di euro e oltre 33 mila dipendenti in settori diversificati, dal Tech all'industria, ai servizi, all'healthcare. E sono aziende con una forte vocazione alla crescita che le porta, raggiunte determinate dimensioni, a passare al mercato principale. Sono infatti 27 le società che hanno realizzato il transiting e che oggi rappresentano su Euronext Milan una capitalizzazione pari a 13,5 miliardi di euro».

Con queste performance è comprensibile che l'attenzione degli investitori sia in costante crescita, e non solo di quelli italiani. Nell'azionariato delle società quotate al 31 maggio sono presenti 132 **investitori istituzionali**, di cui 23 italiani (17%) e 109 esteri (83%), soprattutto Francia e Svizzera. In termini di valore, però, il 53% (414 milioni di euro) è detenuto da investitori italiani e il restante 47% esteri. Tra gli investitori più attivi alcuni brand di riferimento degli investimenti come Banca Mediolanum, Algebris Investments (**Luxembourg**), Sarl, Azimut Holding e First Capital.

Il confronto con le grandi Borse europee è positivo, ma molto resta ancora da fare. «Dal confronto internazionale» continua Lambiasse «emerge ancora un importante gap tra

il mercato EgM e l'Euronext Growth Paris: -28% in termini di emittenti e -57% in termini di capitalizzazione, mentre e nel confronto con Aim UK siamo a -76% di emittenti e -90% per capitalizzazione. Forse non si coglie pienamente che la quotazione in Borsa è una forte leva di competitività per le Pmi ed è quindi necessario sviluppare molteplici iniziative, sia sul fronte della domanda che dell'offerta, finalizzate a permettere al mercato EgM di **competere realmente** con le principali piazze internazionali. Le Pmi sono un bene prezioso del nostro Paese che la finanza alternativa deve sostenere per alimentare un mercato dei capitali che risponda alle esigenze di crescita e innovazione alla

**LA QUOTAZIONE IN BORSA
È UNA FORTE LEVA DI COMPETITIVITÀ
PER LE PICCOLE E MEDIE
IMPRESE ITALIANE**

base del vantaggio competitivo europeo».

E qui il sostegno pubblico ha un ruolo importante. Il mercato ha registrato un notevole sviluppo a partire dal 2016, grazie all'effetto combinato dei **Piani individuali di risparmio** (Pir) e del credito di imposta sui costi di lpo (Cdi): +151% in termini di società quotate rispetto al 2016, +215% per capitalizzazione. E lo scorso 11 aprile il Consiglio dei Ministri ha approvato, su proposta del Ministro dell'Economia e delle Finanze **Giancarlo Giorgetti**, un disegno di legge che introduce interventi per migliorare l'attrattività del mercato dei capitali italiano e accelerare il processo di quotazione in Borsa, il cosiddetto **Ddl Capitali**. Si tratta di una riforma organica sviluppata in 22 articoli che mira a incentivare la quotazione delle società. Gli interventi danno attuazione al Libro Verde su "La competitività dei mercati finanziari italiani a supporto della crescita" del Ministero dell'Economia e delle Finanze. I principali pilastri della riforma riguardano governance, semplificazione del processo di quotazione, ampliamento della base investitori ed educazione finanziaria. «E per lo sviluppo futuro del

mercato» osserva Lambiasse «riteniamo che si debba lavorare sul rendere strutturale il **Bonus Ipo**, diffondere la cultura dell'equity sulle Pmi, anche nelle regioni del Sud, coinvolgere nuovi investitori di medio lungo termine, quali casse e assicurazioni, favorendo la liquidità del mercato anche attraverso forme di investimento incentivante».

Una delle principali accuse al mercato EgM è di essere poco liquido, anche se l'analisi storica evidenzia un miglioramento della liquidità di questi titoli a seguito dell'introduzione dei Pir nel 2016. Gli ultimi riscontri disponibili, relativi al periodo gennaio - maggio 2023, indicano un controvalore medio giornaliero di 53.000 euro, rispetto ai 24.000 euro del 2016, e un controvalore totale di 935 milioni di euro (295 milioni di euro nel 2016). Altro tema critico è il flottante: il 53% del mercato ha un flottante inferiore o uguale al 30% e

Anna
Lambiasse



Identikit operazione di IPO 2017-2023

Nel 2017-2023 l'operazione di IPO presenta i seguenti dati medi (al netto delle SPAC e di Technoprobe), calcolati su un totale di 164 società

Operazione di IPO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	MEDIA 2017/2023
Capitalizzazione (€M)	30,9	36,3	24,0	24,3	45,4	33,7	35,9	33,9
Flottante	26,8%	22,4%	26,1%	24,6%	28,4%	23,6%	23,6%	25,6%
Raccolta (€M)	12,5	8,8	5,9	6,5	11,6	7,5	8,1	8,8
% Raccolta in Aumento di capitale	84%	96%	92%	96%	89%	95%	95%	92%
% Raccolta in Vendita	16%	4%	8%	4%	11%	5%	5%	8%

FONTE: OSSERVATORIO PMI EGM DI IRTOP CONSULTING SU DATI SOCIETARI AL 03/07/2023

solo il 18% delle società ha un flottante superiore al 50%.

Sono dati ancora insoddisfacenti, ma se guardiamo al futuro, il pillar fondamentale per la competitività del mercato dei capitali si gioca sulla sostenibilità, con le due dimensioni – finanza e **Esg** – che dovranno sempre più essere integrate nei processi di sviluppo aziendale e di accesso ai capital markets. Tra i primi a coglierne l'importanza è stata proprio Anna Lambiase che con **Pavia e Ansaldo Studio Legale** ha pubblicato il volume "Ipo Sostenibile: linee guida per la raccolta di capitali delle Pmi" edito da Dike Giuridica Editrice, che si propone di individuare le regole applicabili alle Pmi di una cosiddetta «Ipo Sostenibile», cioè gli elementi strutturali Esg correlati alla buona governance, alla trasparenza del reporting e all'uso di proceeds Ipo. Inoltre, il Comitato Scientifico dell'Osservatorio Pmi EgM si è fatto promotore di un tavolo tecnico per delineare una mappatura dei nuovi potenziali investitori in economia reale privati e pubblici che, insieme, potrebbero favorire

in maniera determinante l'offerta di capitale sostenendo sia il mercato primario che secondario.

«La quotazione in Borsa è sempre più percepita dalle Pmi» osserva Lambiase «come fulcro di un modello di sviluppo che si inserisce nelle logiche di ricambio generazionale, organizzazione manageriale, miglioramento

IL 55% DEI CEO EGM RITIENE FONDAMENTALE L'INTEGRAZIONE DELLE POLITICHE SOCIALI PER IL SUCCESSO DELL'IMPRESA

della struttura societaria e rafforzamento della posizione competitiva. In un contesto in cui la sostenibilità nei processi di investimento sta assumendo grande rilievo a livello globale, manca una disciplina di riferimento che permetta di delineare le caratteristiche di una "Ipo sostenibile". Il proporsi come tale, infatti, favorisce un assessment della Pmi quotanda, che beneficia dell'attenta valutazione dei rischi Esg nella definizione del **Wacc** - costo medio ponderato del capitale,

ndr - integrato con precisi indicatori di sostenibilità e rating Esg». E di questo sembrano esserne consapevoli imprenditori e manager. Secondo una recente indagine di Irtop Consulting, il 55% dei CEO EgM ritiene di fondamentale importanza l'integrazione delle politiche sociali per proseguire con successo nella propria strategia aziendale, il 43% considera fondamentali le politiche in materia ambientale e il 42% quelle di governance. «Questa attenzione a integrare i **fattori di sostenibilità** nel business da parte delle Pmi e l'interesse degli investitori verso le società Esg-oriented» conclude Lambiase «sono alla base della necessità di determinare in base a quali parametri si possa configurare una "Ipo Sostenibile", colmando una carenza di disciplina per un tema che risulta di grande attualità oltre che un mega-trend per il futuro della finanza. L'Ipo sostenibile in tal modo diventa un importante pillar per la competitività del mercato dei capitali, in accordo con il processo di semplificazione delineato dal recente Ddl Capitali».

Piccole startup crescono grazie ai fondi pubblici

Solo raramente le startup riescono a generare un utile di periodo già dai primi esercizi, ma la cessione di parte delle quote societarie a investitori terzi non è una scelta obbligata: ecco le alternative

di Simone De Filippi

Bootstrapping, che in inglese vuol dire letteralmente “allacciarsi gli stivali”, è un termine che definisce le prime fasi di avvio di una startup in modo indipendente, attraverso l'utilizzo esclusivo delle risorse dei fondatori, senza l'affidamento a finanziatori esterni. In italiano è possibile rinvenire l'equivalente di questo termine nella parola “autofinanziamento”.

BOOTSTRAPPING: UN TERMINE, TANTE POSSIBILITÀ DI AUTOFINANZIAMENTO

1. Autofinanziamento tramite versamenti dei soci

Inizialmente, per una startup è fondamentale finanziare lo sviluppo dell'Mvp (Minimum Viable Product) e la realizzazione dei test di mercato, con l'obiettivo di raggiungere il product-market fit (Pmf). Nella fase in cui l'azienda non genera ancora dei ricavi sufficienti a sopperire i costi, i fondatori finanzieranno la crescita attraverso l'utilizzo di risorse proprie.

In tal senso, i soci hanno a disposizione due strumenti finanziari differenti.

Versamento in conto finanziamento soci
I finanziamenti dei soci sono considerati una voce passiva nel bilancio e vanno iscritti tra i debiti dello Stato Patrimoniale, poiché sono dei debiti della società verso i soci (da restituire con o senza interessi, a seconda del contratto).

I CONTRIBUTI POSSONO ESSERE IN CONTO CAPITALE, IL COSIDDETTO "FONDO PERDUTO", OPPURE IN CONTO INTERESSI

Aumento di capitale a titolo oneroso

Diversamente, i versamenti in conto capitale sono contabilizzati tra le voci del Patrimonio Netto e rappresentano un capitale di rischio erogato dai soci cui non discende alcun obbligo di restituzione da parte della società.

2. Autofinanziamento tramite accantona-

mento degli utili

Quando la startup (innovativa) ha già raggiunto il mercato e creato una nicchia di clienti, è predominante la necessità di finanziare la fase di scaleup.

Una volta che la società (startup innovativa) ha sviluppato un volume di ricavi idoneo a coprire i costi e a generare un utile, deve, (in coerenza rispetto all'ex articolo 25 del D.L. 179/2012), destinare gli utili che ne derivano all'autofinanziamento.

Tuttavia, solo raramente, le startup riescono a generare un utile di periodo già dal primo esercizio: la particolare conformazione del modello di business - scalabile, ripetibile, temporaneo, secondo la definizione data da Steve Blank - di questa tipologia di azienda, fa sì che, almeno nel primo periodo di vita dell'azienda, i costi siano in larga misura maggiori dei ricavi.

I LIMITI DELL'AUTOFINANZIAMENTO E LE SOLUZIONI ALTERNATIVE

A questo punto, l'imprenditore si troverà di fronte a una scelta importante.

Se, infatti, il founder vuole continuare a mantenere la leadership evitando di cedere parte delle quote societarie a investitori, l'opzione residua che egli può percorrere è quella di un prestito bancario che, come è noto, impatta sul risultato d'esercizio e sulla struttura finanziaria.

Inoltre, non è certamente semplice per una startup accedere al credito bancario: sebbene il fondo di garanzia statale ex L. 662/96 si applichi anche alle startup innovative, molto spesso gli istituti di credito richiedono ai fondatori ulteriori garanzie di carattere personale.

Tra i finanziamenti a debito, i finanziamenti pubblici meritano una menzione particolare.

I FINANZIAMENTI PUBBLICI: UNA LEVA DI CRESCITA IMPORTANTE PER LE STARTUP

I finanziamenti pubblici consentono all'azienda beneficiaria di ottenere risorse



NELLA FOTO: L'AUTORE, SIMONE DE FILIPPI, PARTNER CFO SERVICES RSM S.P.A.



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING



per la crescita, beneficiando di importanti condizioni di vantaggio rispetto alle condizioni imposte solitamente dagli istituti di credito privati.

Più nello specifico, le agevolazioni possono essere delle seguenti tipologie:

- Contributi in conto capitale: il cosiddetto «fondo perduto», calcolato in percentuale sulle spese ammissibili; in questo caso non è prevista nessuna restituzione di capitale o pagamento di interessi;
- Contributi in conto interessi e finanziamenti agevolati:

riduzione o assenza dell'interesse e concessione di finanziamenti a condizione di favore;

- Interventi in conto garanzia: si tratta di concessione di garanzie a valore sui fondi pubblici;
- Crediti d'imposta e incentivi fiscali: sono agevolazioni fiscali che permettono di compensare debiti fiscali, diminuendo le imposte dovute.

Una startup che abbia la volontà di finanziare un progetto attraverso i finanziamenti pubblici può intraprendere un percorso graduale, intensivo, o entrambi, a

seconda delle caratteristiche dell'azienda e del progetto da finanziare.

Nel primo caso, la società potrà avviare l'attività di funding avvalendosi di strumenti di minore dimensione, tipicamente presenti a livello locale e/o regionale. Si pensi alle piccole agevolazioni proposte dalle Camere di Commercio (si vedano, ad esempio, i Voucher Digitali 4.0) e agli strumenti agevolativi previsti dalle società finanziarie regionali

(ad esempio, il bando "Pre-Seed", previsto per le startup del Lazio da Lazio

Innova S.p.A.).

Nel secondo caso, la startup potrà direttamente investigare le agevolazioni attive a livello nazionale, maggiormente accoglienti, gestite in via principale da Invitalia Spa., per la parte di finanziamenti, e da CPD Venture Capital SGR, relativamente agli strumenti di equity.

Uno dei finanziamenti più importanti per le startup innovative è previsto dal bando "Smart&Start" gestito da Invitalia Spa. Disciplinato dalla Circolare del MISE n. 0439196 del 16/12/2019, la misura finanzia le startup che presentino progetti

di investimento, prevedendo la concessione di:

- un prestito senza interessi, da restituire in 10 anni, con 24 mesi di preammortamento massimo;
- un contributo a fondo perduto, pari al 30% del finanziamento ottenuto, nel caso in cui la startup localizzi la sede operativa del progetto in Sud Italia (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia) o in uno dei comuni del cratere sismico del Centro Italia. L'agevolazione finanzia l'80% delle spese ammissibili. Questa percentuale può salire al 90% se la startup è costituita interamente da donne e/o da giovani sotto i 36 anni, oppure se tra i soci è presente un esperto col titolo di dottore di ricerca italiano (o equivalente) che lavora all'estero e vuole rientrare in Italia.

Inoltre, dal 2022, l'incentivo Smart&Start offre alle startup già finanziate la possibilità di convertire parte del loro finanziamento agevolato in contributo a fondo perduto, se nella società vengono realizzati investimenti in capitale di rischio nella forma di investimento in equity, ovvero di conversione in equity di uno strumento in forma di quasi-equity. Più precisamente, la startup può richiedere la conversione del finanziamento in contributo a fondo perduto, per un valore pari al 50% dell'investimento in capitale di rischio ricevuto.

LO STARTUP SYSTEM DI RSM

All'interno di Rsm, la business line "Cfo Services" ha costituito il gruppo "Startup System", quotidianamente impegnato nell'attività di supporto agli imprenditori che vogliono partecipare ad agevolazioni come questa appena illustrata.

I risultati finora ottenuti, uniti alla stima che i clienti quotidianamente ci riservano, ci incoraggiano a continuare su questa strada, con l'obiettivo di mantenere la leadership nel segmento della consulenza alle startup per l'accesso alle misure di finanza agevolata.

**LO "STARTUP SYSTEM" DI RSM
SUPPORTA GLI IMPRENDITORI
CHE VOGLIONO SFRUTTARE
TUTTE LE AGEVOLAZIONI**

NUOVE RISORSE PER LE STARTUP DIGITALI

Attraverso la call StartappiAmo, Grownnectia selezionerà 120 startup digitali l'anno per i prossimi cinque anni nelle quali investire fino a 20 milioni di euro con un mix di fondi pubblici e privati

di Alessandro Faldoni

Ci sono 20 milioni di euro a disposizione delle startup: li mette a disposizione **Grownnectia** (www.grownnectia.com) attraverso la call **StartappiAmo**, e guiderà, appunto, investimenti fino a 20 milioni di euro in nuove startup digitali nei prossimi cinque anni. Si tratta di 4 milioni l'anno in arrivo da un mix di fondi pubblici e privati, che - ogni 12 mesi - andranno a sostegno di almeno 120 nuove aziende selezionate, purché siano in fase **pre-seed**. Il progetto è attualmente in fase pilota, ma già nel primo mese di vita ha selezionato 10 startup per un co-investimento totale di oltre 400.000 mila euro.

«La call è rivolta principalmente a startup in fase pre-seed e i progetti su cui puntiamo maggiormente sono quelli che prevedono la realizzazione di piattaforme digitali in ambito proptech, fintech, foodtech e green economy», spiega a Economy **Massimo Ciaglia**, amministratore delegato di Grownnectia. «Siamo particolarmente interessati all'utilizzo di tecnologie abilitanti come AI e blockchain. Riguardo i founder puntiamo a premiare i talenti indipendentemente dalla nazionalità, dall'area geografica e dall'età». Ma come funziona la call StartappiAmo di Grownnectia? Parte

tutto dai **bandi pubblici** già disponibili e a sostegno dell'imprenditorialità, che mettono sul tavolo risorse provvidenziali che spesso gli aspiranti imprenditori non conoscono. «Il solo il Pnrr ha previsto un'allocazione di circa 191 miliardi di euro, ma purtroppo c'è ancora molta disinformazione», continua Ciaglia. E aggiunge: «Inoltre, la partecipazione ai bandi è complessa e non alla portata



MASSIMO CIALGIA

di tutti. Noi mettiamo a disposizione tutto il know how necessario per trasformare un'idea in una startup e portarla fino al mercato. Questo significa: fornire il supporto necessario per presentare la domanda di accesso ai fondi pubblici, finanziare con nostre risorse il 20% dell'intero progetto, sviluppare tutte le piattaforme tecnologiche, supportare la startup attraverso i nostri programmi di **incubazione e accelerazione**, fino a mettere

a punto tutte quelle attività di marketing e comunicazione necessarie per l'ingresso sul mercato».

Così, la call di Grownnectia prima selezionerà i progetti digitali più promettenti e poi affiancherà ad essi - gratuitamente - un team di specialisti per rispondere al bando pubblico più adeguato, così da ottenere finanziamenti agevolati o soldi a fondo perduto. Il tutto per un valore minimo di 50mila euro. Dopodiché sempre Grownnectia investirà una cifra pari al 20% dei soldi pubblici ottenuti, entrando

“

**SCOMMETTIAMO
INSIEME SULLE
IDEE DEI GIOVANI
INNOVATORI**

all'interno del capitale sociale oppure offrendo uno sconto di pari valore sui servizi offerti dall'acceleratore. A questo punto, la startup entrerà nel programma di accelerazione, della durata di 6/12 mesi, che si chiama **Pay4Growth**, con l'obiettivo di lanciare una prima versione del prodotto o servizio. L'intero percorso di accelerazione sarà pagato in quota parte con i fondi pubblici ottenuti. Finita la fase di accelerazione e preparato il prototipo funzionante (quello che viene chiamato Mvp, cioè **Minimum Viable Product**), Grownnectia si impegna a far incontrare le startup con la propria community di investitori e fondi, durante pitch day dedicati.

Il percorso Pay4Growth è già stato intrapreso con successo da oltre 300 startup e ha portato sul mercato diverse realtà come **WeShort**, startup sui cortometraggi che ha raccolto 1 milione di euro in meno di 18 mesi, **Squp**, startup che produce un gustoso gelato ipocalorico entrato nella grande distribuzione e **MioMeal**, che produce box di piatti pronti healthy, vegani e gluten free.

Il mediatore creditizio, una bussola per orientarsi nel sistema finanziario



di Luca Orsenigo, amministratore e socio di Nove Consulting Srl, società di Sinergia

L'Europa sta attraversando un periodo di grande trasformazione economica, politica, culturale e sociale a causa del susseguirsi di eventi straordinari che hanno modificato profondamente l'ordine mondiale in un lasso di tempo circoscritto, a partire dalla pandemia, alla susseguente inflazione, ai cambiamenti climatici, all'intelligenza artificiale fino alla guerra in Ucraina. Paradigmi ideologici che hanno governato l'azione delle Nazioni europee dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale (dipendenza dall'ombrello militare statunitense, dall'energia fossile russa, dall'economia cinese sia come mercato di sbocco che come destinazione della delocalizzazione industriale) non sono più in grado di affrontare i nuovi assetti geostrategici. L'opinione pubblica e i policy makers degli Stati membri dell'UE stanno elaborando la convinzione che solo un'azione comune e coordinata può rispondere alla sfida di mantenere la prosperità e lo sviluppo in Europa, attraverso la definizione di standard e di obiettivi che permettano di competere con le altre grandi potenze mondiali. I riflessi sull'economia di questi nuovi scenari sono molteplici, dal Pnrr ai bandi di finanza agevolata alle garanzie pubbliche sui finanziamenti concessi dagli istituti di credito e dagli intermediari finanziari alle imprese. Le competenze tecniche e la finanza sono i cardini su cui si reggerà l'architettura dell'economia europea e gli imprenditori sono pertanto chiamati a svolgere un ruolo di primo piano nel governare le trasformazioni in atto. Ma è strategico avvalersi di partner che supportino tale cammino.

Nell'ambito della finanza la figura del mediatore creditizio, società indipendente che gestisce nell'interesse dell'impresa le sue esigenze di natura bancaria ed economica, assume un ruolo di primo piano e permette all'azienda di definire i migliori strumenti per raggiungere i propri obiettivi di sviluppo. Il mediatore creditizio conosce in modo approfondito il mercato del credito composto oggi non solo dal sistema bancario ma da una molteplicità di istituti e di enti autorizzati ad erogare finanza alle imprese attraverso molteplici ed innovative modalità. Il leasing finanziario è un contratto grazie al quale un istituto di credito o un intermediario finanziario specializzato, chiamato concedente, acquista da fornitori terzi beni mobili o immobili per concederli in uso a un soggetto, il cosiddetto utilizzatore, per un periodo di tempo prefissato. L'utilizzatore paga, per tutto il periodo di tempo prefissato, un canone periodico di le-



asing per usufruire del bene. I finanziamenti chirografari (pertanto privi di ipoteca su beni mobili o immobili) garantiti dallo Stato italiano attraverso il fondo 662 gestito da Mediocredito Centrale Spa, oppure attraverso la compagnia di assicurazione pubblica Sace, sono attualmente gli strumenti più versatili per finanziare le imprese, dalle PMI alle grandi aziende. Gli ambiti di tali erogazioni variano dagli investimenti in nuovi beni strumentali, all'acquisto di quote societarie, all'acquisto di immobili fino al finanziamento del circolante. Il factoring è un contratto con il quale un'impresa cede a un istituto di credito o ad un intermediario finanziario specializzato i propri crediti esistenti o futuri, al fine di ottenere subito liquidità e una serie di servizi correlati alla gestione del credito ceduto, cioè la loro gestione, la loro amministrazione ed a richiesta anche la loro assicurazione: in quest'ultimo caso si definisce cessione pro-soluto, senza assicurazione si definisce cessione pro-solvendo.

Lo smobilizzo crediti indica quelle operazioni che consentono alle imprese di farsi anticipare da istituti di credito o intermediari finanziari specializzati crediti commerciali non ancora scaduti.

Il mediatore creditizio, quindi, è la bussola necessaria per le imprese ad orientarsi nel sistema finanziario.

Nove Consulting Srl, uno dei cinque soci fondatori di Sinergia s.r.l., è una società di mediazione creditizia regolarmente iscritta all'Elenco dell'Oam – Organismo Agenti e Mediatori – con il numero M218, specializzata da oltre vent'anni nella finanza di impresa. L'azienda ha sede a Bergamo ed opera in tutta Italia. L'attività è focalizzata nella gestione delle esigenze finanziarie sia

delle Pmi che delle grandi imprese, in particolare nella valutazione di investimenti in beni strumentali, autoveicoli industriali, impianti di efficientamento energetico, immobili industriali, commerciali e direzionali, in operazioni di finanziamento di investimenti per sviluppo aziendale e di liquidità per scorte ed infine in operazioni di smobilizzo crediti sia verso clientela italiana che estera.

Se per crescere bisogna essere un po'... salmoni

«Anziché ingrassare nel proprio laghetto come le trote, occorre risalire la corrente»: è l'efficace metafora che Giovanna Voltolina, middle-cap investor, ha reso al dibattito "Pmi, da bonsai a baobab" a Brescia

di Luigi Orescano

Le imprese manifatturiere bresciane, anche quelle piccole e medie, vogliono investire e crescere: lo attesta un focus realizzato dal **Centro Studi di Confindustria Brescia** nei primi mesi dell'anno e richiamato di recente da **Anna Tripoli**, presidente del Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Brescia, al dibattito "Pmi, da bonsai a baobab", promosso da Economy Group in collaborazione con **Aidaf** (l'Associazione delle imprese familiari), **Amaranto Sim** e, appunto, Confindustria Brescia. La finalità? Indicare qua-

le sia "la ricetta finanziaria per far crescere l'impresa". Già, perché se il 70% delle imprese manifatturiere bresciane investirà nel corso del 2023, in particolare per aumentare la propria capacità produttiva, la domanda su come potranno finanziare questi investimenti, in un'epoca di tassi bancari alti, è la più critica. Ci si può finanziare anche senza andare in banca, o quando la banca risponde "no"?

Il mercato offre varie strade alternative. Nessuna facile, ma alcune ormai più accessibili delle banche. **Giovanna Voltolina**, una "mid-cap" investor, regista di alcuni grandi investimenti di crescita come quello fatto a suo tempo nel gruppo Arcaplanet, ha idee chiare: «Per essere attrattivi agli occhi di un mid-cap investor che intenda, oltre che apportare denari, supportare l'azienda nella propria

governance e organizzazione, anche verso i mercati internazionali, allo scopo di una solida e marcata crescita, bisogna essere un'impresa-salmone, che sa risalire la corrente, svilupparsi e crescere, piuttosto che una trota di allevamento, che ingrassa nel suo laghetto (fintanto che può), seguendo i trend invece che innescharli, ma pur sempre nel laghetto rimane».

Concorda con Voltolina, **Roberto De Miranda**, consigliere di amministrazione di **Ori Martin**, una delle aziende leader del Bresciano: «Trovare

**SONO A PROPRIETÀ FAMILIARE
IL 90% DI TUTTE LE SOCIETÀ QUOTATE:
APRIRE IL CAPITALE NON SIGNIFICA
SMETTERE DI AVERE IL CONTROLLO**

il punto di incontro tra impresa familiare e mondo finanziario non è mai scontato ma il mercato dei capitali apre strade che le nostre imprese prima o poi dovranno percorrere, è quindi fondamentale per noi imprenditori aprirci a questa discussione». Insomma, per essere attrattivi agli occhi di un investitore bisogna dimostrare visione di business, ave-

re un governo della propria azienda sano e trasparente ed essere un po' come salmoni: coraggiosi sfidanti dell'innovazione.

In questo modo sarà più concretamente possibile ricorrere ai fondi di private equity, come ha fatto **Michele Foppiani**, l'imprenditore che trasformò **Arcaplanet** da un gruppetto da 12 negozi a un colosso da oltre 400 punti vendita. Ma per riuscirci – è l'invito di **Andrea Poli**, assessore comunale con delega alle Attività produttive – l'impresa deve aprirsi di più e "mettersi in gioco". Allora la domanda è anche un'altra: per "mettersi in gioco e crescere", finanziandosi al di fuori delle banche e per esempio con i fondi, un imprenditore deve rinunciare alla propria sovranità in azienda?

E qui arriva una risposta confortante. «Le aziende familiari italiane – sottolinea **Giovanna Gregori**, consigliera delegata dell'Aidaf – continuano a quotarsi un Borsa, anzi sono a controllo familiare il 90% di tutte le società quotate: prova migliore del fatto che andare in Borsa e aprire il proprio capitale a soci terzi non significa smettere di essere imprese familiari, sotto il controllo dell'imprenditore». Ma c'è di più. Rispetto a dieci o venti anni fa, i fondi di private equity, che investono quindi in aziende non quotate, sono disponibili ormai a limitarsi ad acquistare quote di minoranza, che non danno diritto al "comando" sull'impresa ma permettono di esercitare un buon **controllo di gestione** e di apportare all'imprenditore quelle competenze aggiuntive che la crescita richiede.

Giovanna Voltolina
e Roberto De Miranda



L'UNIONE FA LA FORZA... DELL'ASSET SOSTENIBILE

Quadrivio ha siglato una partnership con Cerved Rating Agency e T8P Consulting per rafforzare l'integrazione dei criteri Esg nella strategia di investimento. Ce ne parla l'investor relator Paulina Tengler Galzignato

di Sergio Luciano

"PIONIERI? BE', SICURAMENTE. IN QUADRIVIO GROUP LAVORIAMO SULLA SOSTENIBILITÀ DA ALMENO DIECI ANNI, QUANDO IL TEMA AI PIÙ APPARIVA ANCORA MOLTO ASTRATTO E GLI INVESTITORI INIZIAVANO APPENA, TIMIDAMENTE, A RACCOGLIERE INFORMAZIONI":

Paulina Tengler Galzignato è Investor Relator di Quadrivio Group, tra i più attivi e prestigiosi operatori italiani (ma dall'Italia sul mondo) nel Private Equity. E Quadrivio ha appena siglato una partnership con Cerved Rating Agency e T8P Consulting totalmente dedicata a rafforzare l'integrazione dei criteri Esg nella strategia e nelle decisioni di investimento, oltre che a promuovere l'adozione sistematica dei criteri ambientali, sociali e di governance all'interno delle società in portafoglio.



PAULINA TENGLER GALZIGNATO



**QUEL CHE SAPPIAMO
FARE MEGLIO
È CAPIRE
NEL PROFONDO
LA NATURA
DELLE PMI**

Un accordo che culturalmente per voi viene da lontano, quindi?

Senza dubbio. Abbiamo deciso di unire le competenze di più operatori autorevoli, come Cerved e T8P, per poter accompagnare le nostre partecipate in un percorso virtuoso che promuova l'approccio alle tematiche ESG e l'adozione della normativa, con l'idea di sviluppare insieme una metodologia tailor made. **Investitori, dunque, ma anche consulenti?**

In sostanza sì: abbiamo accentuato la nostra vocazione consulenziale che ci contraddistingue da sempre, a vantaggio delle società investite. Quando interveniamo in un'azienda lo facciamo sempre a supporto del management, proprio ai fini di valorizzare al massimo l'azienda, la sua gestione, la sua trasparenza. Quindi queste imprese trovano in noi una realtà che le affianca in toto durante tutto il percorso.

Dunque, un rilancio dell'impegno sulla

sostenibilità. Tema cruciale, virtuoso, ma talmente complesso da richiedere più consulenza...

Quando abbiamo iniziato a occuparcene, la normativa era scarsa - per non dire assente - e confusa. Col tempo è andata sempre più definendosi, ma senza trovare allineamento nella realtà di cui ci occupiamo, quella delle Pmi, che hanno difficoltà addirittura ad interpretarla prima ancora che ad applicarla. E noi, come intermediari, ci occupiamo di matchare le richieste degli investitori e la gestione degli asset. E ora faremo di più.

In che modo?

Quel che sappiamo fare meglio è capire nel profondo la natura delle Pmi. Il terreno della sostenibilità presenta un aspetto reputazionale per noi fondamentale, sul quale collaboriamo molto con le imprese partecipate. Riserviamo molta attenzione ai temi ambientali e a quelli sociali. Da un lato supportiamo la

valutazione analitica che gli investitori chiedono, dall'altro anche la sostanza gestionale qualitativa. Ma naturalmente, la nostra analisi deve essere differenziata e dinamica perché ogni settore e ogni azienda è contraddistinta da dinamiche proprie. Non possiamo usare lo stesso approccio per tutte le società.

Sul mercato c'è chi inizia a parlare di disinganno ecologico: come dire "troppo impegno e pochi risultati". Che ne pensa?

È un aspetto legato alla formazione e alla sensibilizzazione di ciascuno. La cosa più evidente che abbiamo riscontrato: non tutti hanno la maturità e la sensibilità necessarie per comprendere che alcune proposte di intervento nel segno della sostenibilità oggi onerose pongono la premessa per futuri ritorni finanziari.

Continua online



Cari Cfo, è facile scivolare sul Gdpr

La governance dei dati è fondamentale, come dimostrano le sanzioni dell'Autorità Garante Privacy secondo il Regolamento UE 679/2016 sulla protezione dei dati personali



*di Nadia Martini
e Fabio Massimo
Remoli**

Il Cfo ha un ruolo chiave nella gestione dei dati aziendali, responsabile della protezione dei dati e della conformità normativa. La governance dei dati è fondamentale per salvaguardare la reputazione, guadagnare la fiducia degli stakeholder e favorire la crescita aziendale, come dimostrato dalle sanzioni dell'Autorità Garante Privacy secondo il Regolamento UE 679/2016 sulla protezione dei dati personali. Tra gli ultimi, vengono all'occhio due provvedimenti che riguardano in particolare il mondo del marketing, che definiscono, per la prima volta, in modo chiaro le regole ed i controlli da adottare nel caso di chiamate indesiderate. In particolare, i titolari devono:

- verificare e controllare l'entry point dei nuovi clienti per garantire che i contratti siano originati da contatti regolari e conformi alla legge. Ciò implica inibire l'attivazione contrattuale di offerte o servizi che non rispettino le norme e i diritti degli interessati. È emerso che molti contatti promozionali illeciti provengono da numerazioni esterne alla rete di vendita dell'azienda. Pertanto, è fondamentale adottare tutti i mezzi possibili per garantire che i contratti siano frutto di contatti regolari e conformi alla normativa;
- inibire l'attivazione contrattuale di offerte o servizi quando esse non siano certamente riconducibili ad attività svolte nel rispetto delle norme e dei diritti degli interessati fin dal mo-

mento del primo contatto e dell'origine del dato;

- verificare che un contratto acquisito in violazione della disciplina in materia di protezione dei dati personali non trovi ingresso nel proprio sistema interno, pena l'evidente violazione dell'art. 2-decies del Codice Privacy (che implica il non utilizzo dei dati personali acquisiti in violazione della normativa privacy);

- adottare una procedura di sanatoria idonea a verificare la sussistenza della volontà dell'interessato stesso di concludere il contratto, anche e soprattutto in seguito alla prospettata illiceità del contratto originario;

- utilizzare misure per garantire che i contratti siano frutto di contatti che rispettano pienamente le disposizioni sulla protezione dei dati personali, in particolare gli articoli 5, 6 e 7 del Regol. sul consenso. È importante notare che l'implementazione di procedure per il telemarketing e il teleselling da sola non è sufficiente per contrastare le pratiche diffuse di contatti indebiti, a meno che non vengano affiancate procedure rigorose di controllo dei contratti e delle attivazioni;

- è necessario documentare la documentazione del consenso in modo tecnico per garantire l'autenticità dell'autorizzazione dell'utente. La semplice produzione di tabelle Excel non è sufficiente. È fondamentale registrare l'indirizzo IP, il time-stamp e i file di log per certificare la volontà inequivocabile dell'interessato. Si dovrebbero prendere come riferimento le "Regole tecniche in materia di formazione, trasmissione, copia, duplicazione, riproduzione e validazione temporale dei documenti informatici nonché di formazione e conservazione dei documenti informatici delle pubbliche amministrazioni ai sensi degli articoli 20, 22, 23-bis, 23-ter, 40, comma 1, 41, e 71, comma 1, del Codice dell'ammin. digitale (d.lgs. n. 82.2005)".

I CT di Andaf e Rödl & Partner hanno avviato workshop e divulgazioni editoriali per esaminare le normative aziendali sulla protezione dei dati, le opportunità di sviluppo e gli aspetti di accountability. I Cfo e i Dpo condividono preziose testimonianze sulla trasformazione aziendale e le sfide legate alla normativa privacy.

** Head of Data Protection & Cybersecurity – Rödl & Partner
e Presidente del Comitato Tecnico ANDAF- Corporate
Governance & Compliance*



Quei capitali privati che spingono sul tech

Dal 2018 i fondi della piattaforma ITAtech hanno raccolto più di 300 milioni di euro realizzando, insieme ai co-investitori, 143 investimenti per un ammontare pari a 312 milioni di euro



di Anna Gervasoni*

Dal 2018 a oggi sono stati oltre 600 i milioni di euro investiti su 232 operazioni nel comparto del Technology Transfer.

Sempre nello stesso arco di tempo, i fondi della piattaforma ITAtech hanno raccolto più di 300 milioni di euro realizzando, insieme ai co-investitori, 143 investimenti per un ammontare pari 312 milioni di euro. Questi sono i numeri presentati qualche giorno fa dal VeM, Venture Capital Monitor, osservatorio attivo presso la Liuc Business School che monitora l'attività dei fondi dedicati all'innovazione in Italia. Il Technology Transfer, una parte dell'innovazione dedicata all'accessibilità di conoscenze, tecnologie, nuovi saperi dall'ambito della ricerca e dei centri universitari al mercato, è, come dimostrano i dati del VeM, cresciuto in Italia e ha trovato, nel tempo, una sempre più ampia diffusione anche in Europa. Questo perché ha accelerato molti processi legati alla valorizzazione dell'attività svolta da ricercatori e imprenditori con ricadute positive sulle imprese e le attività collegate. Tale crescita ha visto una accelerazione soprattutto nel periodo del Covid-19 che ha spinto studi e progetti per superare la crisi con benefici per la collettività e le economie dei Paesi.

La impellente necessità di trovare soluzioni innovative in un periodo di emergenza è stato il carburante che ha permesso, inoltre, la collaborazione tra pubblico e privato, fino a quel momento molto rara e sporadica. Se in US e in UK già da tempo si erano trovate soluzioni per accorciare la trafila che serve per rendere un brevetto commerciabile e spingerne la realizzazione in Francia, l'associazione dei Technology Transfer Accelerators Offices ha potuto beneficiare in passato di circa 25 miliardi di euro di fondi pubblici nell'ambito del programma di Stato "Investing for the future", dei quali 900 milioni dedicati al finanziamento dei Poc. In Italia, il fenomeno del Tech Transfer è decisamente più recente e ancora molto sottodimensionato rispetto alle enormi potenzialità ancora inesprese: nonostante l'eccellenza dei nostri ricercatori sulla qualità delle loro pubblicazioni scientifiche, la istituzionaliz-

zazione della terza missione delle nostre Università per valorizzare i prodotti della didattica e della ricerca e la nascita di fondi di venture capital dedicati al Technology Transfer, nel nostro Paese non si ha ancora un modello unico di trasferimento di tecnologie e innovazioni dalla ricerca al mercato.

Serve realizzarlo perché la collaborazione tra università e industria è fondamentale per permettere in tempi rapidi di mettere sul mercato progetti e brevetti che possano innovare il sistema con cui le nostre imprese lavorano. Il nostro sistema però ci crede: Cdp ha dedicato cinque nuovi fondi agli investimenti in Trasferimento Tecnologico, immettendo nel sistema duecento milioni di euro tra il 2017 e il 2020. Questo ultimo tassello, poi ulteriormente sviluppato da Cdp Venture Capital con la creazione di un fondo dedicato al TT da 285 milioni di euro e con una partnership di coinvestimento con il Fei con un contributo ulteriore di 130 milioni



di euro, ha colmato anche l'ultima carenza del sistema nazionale, cioè la disponibilità di risorse finanziarie per i Proof Of Concept che, si è visto anche in altre realtà, è un fondamentale complemento per le attività del Trasferimento Tecnologico. Le Università e i centri di ricerca giocano un ruolo chiave nei processi di TT: gli accademici sono ideatori e sviluppatori dell'innovazione e gli atenei

hanno strutture che sono culla di spinoff, quelle imprese create per inserire i prodotti della ricerca nel tessuto industriale.

Il processo di Trasferimento Tecnologico italiano presso le università e i centri di ricerca sta evolvendo in maniera rilevante e ha fatto passi importanti negli ultimi anni ma c'è ancora un cammino significativo da fare per renderlo efficace. Questa attività è entrata nei parametri di costruzione dell'Indice di Attrattività di un Paese perché diventa esso stesso fattore catalizzatore di risorse e di talenti ed elemento di accelerazione dell'innovazione, della sua diffusione e di crescita della competitività del nostro sistema economico. Con il Technology Transfer, imprese e operatori possono generare un indotto al servizio delle esigenze della collettività e del mercato diventando strumento di accelerazione della scienza.

** 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)*

Anche il made in Italy sa pedalare veloce

L'Italia spicca nella produzione di bici e componenti di altissima gamma. Merito di una filiera di aziende in grado di coniugare tradizione e innovazione. Che l'Nsa Economy Ranking ha classificato per affidabilità

di Cinzia Ficco

Ne ha fatta di strada quel telaio con due ruote che si muove con la forza delle gambe. In duecentosei anni è diventato il mezzo di trasporto più popolare al mondo. Parliamo della bicicletta, che dalla pandemia sta vivendo il suo exploit. La sua domanda è cresciuta, come i suoi prezzi.

Simone Lanciotti, direttore dei magazine online BiciDaStrada.it e MtbCult.it, conferma: «La bici è da sempre sinonimo di salute e benessere e il Covid lo ha reso evidente in maniera improvvisa a un grandissimo numero di persone. Se la pandemia ci ha fatto riscoprire il piacere di stare all'aria aperta, la bici ci ha dato modo di farlo in modo divertente e appagante. Questo ha creato un incremento netto della richiesta di bici, nuove ed usate. Si è **triplicato il numero di vendite** dei modelli di prezzo basso e medio-basso. L'incremento di domanda e un aumento di produzione non proporzionale hanno portato ad un aumento dei prezzi, dovuto anche all'aumento dei co-

sti di trasporto e acquisto delle materie prime. Il prezzo delle bici, comunque, genera da decenni polemiche, perché la bici è percepita come quella di una volta, cioè semplice. Ma non è più così e la gamma di pubblico a cui la bici si rivolge è molto più eterogenea che in passato: si va dall'impiegato al top manager e i prezzi variano per soddisfare il piacere di acquisto e affermare il proprio status quo».

Le **tipologie**? Si potrebbero suddividere in: bici da strada (classica, aero, endurance e gravel), mountain bike (cross country, le trail riding, enduro e le downhill) e e-Mtb (trail riding ed enduro). Oggi la bici è più solida, efficace, efficiente e comoda. In poche parole si riesce ad andare più veloci con minore sforzo. I materiali oggi più utilizzati? Si ricorre molto alla **fibra di carbonio** per le bici da corsa, con livelli di qualità e prezzo molto eterogenei. In campo Mtb (Mountain bike), e-Mtb, solo in parte anche per strada, invece, la lega d'alluminio riveste un ruolo non proprio marginale. Il titanio è ancora utilizzato per una nicchia molto ristretta di utilizzatori, per lo più gravel. «L'Italia spicca nella produzione di bici e componenti di **altissima gamma** che, però, hanno un mercato, almeno in Italia, limitato - continua Lanciotti -. Ci sono, però, opportunità che il nostro Paese sta cogliendo. La definizione di bici made in Italy è oggetto di discussioni. Dall'Asia proviene la maggior parte dei componenti utilizzati oggi per allestire qualunque bici, italiana, americana o tedesca. Esistono marchi

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

italiani di altissimo livello che permettono ad una bici di essere definita quasi interamente fatta in Italia. Ma i costi salgono e il prodotto finale non sempre attira l'interesse di tanti utilizzatori».

La bicicletta del futuro? «Difficile rispondere - ancora Lanciotti - immagino che l'elettronica e gli algoritmi prenderanno sempre più spazio, per migliorarne l'utilizzo. L'assistenza elettrica alla pedalata sarà sempre più presente e allo stesso tempo meno visibile».

Bicicletta è anche una voce importante del pil nazionale. «Il **cicloturismo** - rimarca - è una delle risorse che più facilmente l'Italia riesce a mettere a frutto, ma è una risorsa che va gestita di comune accordo con la promozione del territorio. Non è un caso che le regioni già note come meta turistica siano anche quelle più gettonate per il turismo in bici».



CICLOFORNITURE - classifica per area geografica

AREA GEOGRAFICA	CLASSIFICA	RAGIONE SOCIALE	FATTURATO	INDIRIZZO
CENTRO	1	JHT ITALIA S.P.A.	14.315.666,00 €	Ascoli Piceno (AP)
	2	PHYSIS - S.R.L.	7.152.838 €	Pisa (PI)
	3	TECNO BIKE S.R.L.	10.047.020,00 €	Urbino (PU)
	4	MEONI E BARTOLETTI SPA	6.784.163 €	Pistoia (PT)
	5	COLMIC ITALIA S.P.A.	9.563.960,00 €	Reggello (FI)
	6	ASIA S.R.L.	14.215.670 €	Anzio (Roma)
	7	STUDIO SPORT SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	5.420.811,00 €	Lucca (LU)
	8	ATHENA SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	7.392.105 €	Cisterna di Latina (LT)
	9	PIANGIARELLI E QUINTABA' S.R.L.	8.999.072,00 €	Macerata (MC)
	10	FARM S.R.L.	5.126.579 €	Viterbo (VT)
NORD-EST	1	ITALTRADE - S.R.L.	19.388.628 €	Merano/Meran (BZ)
	2	BRUNNER S.R.L.	18.951.720 €	Bolzano/Bozen (BZ)
	3	FOCUS ITALIA S.P.A.	23.877.536 €	Pescantina (VR)
	4	CICLI OLYMPIA S.R.L.	15.595.861 €	Piove di Sacco (PD)
	5	MONTURA STORE SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	16.171.995 €	Isera (TN)
	6	BRN S.R.L.	18.110.197 €	Forlimpopoli (FC)
	7	RC EXIMPORT - S.R.L.	28.638.532 €	Forlì (FC)
	8	BONIN CAV. VITTORIO S.R.L.	26.515.245 €	Padova (PD)
	9	CICLI CASADEI S.R.L.	29.095.571 €	Comacchio (FE)
	10	M.B.M. S.R.L.	15.116.504 €	Cesena (FC)
NORD-OVEST	1	RUZZA OROLOGI SRL	18.324.517 €	Milano (MI)
	2	MONTANA S.R.L.	14.382.646 €	Magliano Alpi (CN)
	3	DEDAINDUSTRIE SRL	12.054.892 €	Campagnola Cremasca (CR)
	4	DINO BIKES S.P.A.	18.520.264 €	Borgo San Dalmazzo (CN)
	5	ROSSIGNOL SCI S.R.L.	17.158.788 €	Milano (MI)
	6	CICLI CONTI S.R.L.	10.282.806 €	Nibionno (LC)
	7	GOLF HOUSE SPA	13.721.303 €	Milano (MI)
	8	DEAMBROSIS S.R.L.	10.100.836 €	Milano (MI)
	9	S.R.D. S.R.L. SOCIETA' RICERCA & DIFFUSIONE	10.855.502 €	Milano (MI)
	10	V-ITA GROUP S.P.A.	15.132.459 €	Legnano (MI)
SUD	1	TOP SPORT S.R.L.	22.860.474 €	Casamassima (BA)
	2	MARIO CALABRESE & FIGLI - S.R.L.	4.711.177 €	Nocera Superiore (SA)
	3	ZEUS SPORT S.R.L.	23.296.138 €	Torre Annunziata (NA)
	4	KICK OFF - S.P.A.	7.037.590 €	Arzano (NA)
	5	SARDA - SAF S.R.L.	4.611.537 €	Oristano (OR)
	6	IPER SPORT S.R.L.	4.751.670 €	Taranto (TA)
	7	SEDILMARE SRL	5.605.485 €	Napoli (NA)
	8	ENVACOR S.R.L.	4.539.167 €	Salerno (SA)
	9	NET S.R.L.	5.034.178 €	Telesse Terme (BN)
	10	LOOP S.R.L.	3.775.403 €	Napoli (NA)



Le nuove prospettive del mercato fintech

Ha rivoluzionato il mondo dei servizi finanziari e continuerà a farlo grazie alle continue innovazioni del digitale. Vediamo come con l'esperto Daniele Marinelli, founder di DTSocialize Holding, prossima alla quotazione a Londra

di Vittorio Petrone

IL MERCATO FINTECH È ESPLOSO NEGLI ULTIMI ANNI, RIVOLUZIONANDO IL MODO IN CUI LE PERSONE GESTISCONO LE PROPRIE FINANZE E ACCEDONO AI SERVIZI FINANZIARI. IN QUESTA ERA DIGITALE IN RAPIDA EVOLUZIONE, LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE STANNO RIDEFINENDO L'INTERO PANORAMA FINANZIARIO.

Le dinamiche del settore fintech sono state alimentate da molteplici fattori. In primo luogo, l'aumento dell'accesso a dispositivi mobili e **con-**
nettività internet ha consentito alle persone di gestire le proprie finanze in modo più

rapido e conveniente, eliminando le restrizioni imposte dalle tradizionali istituzioni finanziarie. Questa trasformazione digitale ha aperto la strada a nuovi modelli di business nel settore finanziario, come pagamenti digitali, prestiti *peer-to-peer*, gestione degli investimenti. Inoltre, l'adozione sempre più diffusa della tecnologia **blockchain** e dell'intelligenza artificiale ha catalizzato ulteriormente la crescita del settore

fintech. La tecnologia blockchain, con la sua sicurezza, trasparenza e immutabilità, ha aperto nuove possibilità per le transazioni finanziarie, eliminando l'intermediazione e rendendo possibile la creazione di ecosistemi finanziari decentralizzati. Ed è proprio in questo contesto che si pone **DTSocialize Holding (Dtsh)**, gruppo operante nel settore fintech che ha saputo cogliere le opportunità di questo mercato in forte crescita. Con la sua missione di offrire so-

luzioni finanziarie all'avanguardia e un fatturato in forte crescita (+37% nel 2022 rispetto al 2020), è ora

pronta per la **quotazione in borsa alla London Stock Exchange**. L'azienda opera attraverso tre segmenti: Software Development, Fintech e Intelligenza Artificiale. La sua suite di soluzioni finanziarie all'avanguardia, che includono piattaforme di pagamento, servizi bancari digitali, soluzioni *white-label* e soluzioni di gestione finanziaria, si sono guadagnate la fiducia di una crescente base di clienti che ad oggi conta

oltre un milione di utenti in tutto il mondo. La visione del Gruppo è quella di ridefinire il modo in cui le persone accedono ai servizi finanziari, creando un ecosistema finanziario aperto, sicuro e inclusivo. Ne parliamo con il fondatore e presidente di Dtsh **Daniele Marinelli**.

Cosa aspettarsi in futuro dal mercato fintech?

Ci aspettiamo una continua crescita e sviluppo, con un particolare focus sull'integrazione dell'intelligenza artificiale. L'IA sta trasformando il modo in cui le istituzioni finanziarie offrono servizi e interagiscono con i clienti. Ci aspettiamo che l'IA sia sempre più utilizzata per migliorare l'efficienza operativa, automatizzare processi complessi, migliorare l'analisi dei dati finanziari e personalizzare l'esperienza dei clienti. Prevediamo che ci saranno nuove opportunità per l'innovazione nell'ambito dei servizi finanziari basati sull'IA, come i consulenti finanziari virtuali, i sistemi di rilevamento delle frodi e la previsione dei mercati finanziari. Su questo fronte siamo ben posizionati grazie al nostro segmento che si occupa proprio di IA con cui riusciamo ad analizzare meglio il feedback dei nostri utenti e a fare previsioni più accurate che ci aiutano a migliorare i nostri servizi offerti dal segmento fintech.

Perché avete scelto di quotarvi ora a Londra?

Siamo ormai prossimi alla quotazione e abbiamo scelto di quotarci a Londra in questo momento strategico per vari motivi. In primo luogo, Londra è un centro internazionale di eccellenza in ambito fintech e tecnologia, con una forte presenza di aziende e investitori nel settore. La quotazione a Londra ci offre l'opportunità di accedere a una vasta rete di investitori e di essere al centro dell'ecosistema tecnologico in rapida crescita. Inoltre, Londra è un importante hub finanziario globale, con un mercato azionario stabile e ben regolamentato. Ciò ci offre la visibilità e la credibilità necessarie per attirare capitali per supportare la nostra crescita e l'espansione delle nostre iniziative basate sull'IA nel fintech...

www.growthvision.info



Continua online ➔



EXPO Ferroviaria

11^a Esposizione internazionale per le
tecnologie, prodotti e sistemi ferroviari

SULLA VIA DEL FUTURO

3 - 5 ottobre 2023 | Fiera Milano Rho

L'EVENTO FERROVIARIO LEADER IN ITALIA

- » **Area espositiva** con le ultime innovazioni in prodotti e tecnologie
- » **Area binari** con attrezzature su rotaie
- » **NOVITÀ 2023: Aerospace Technology Hub**
- » **Area tunnelling** con innovazioni per la costruzione ed equipaggiamento di gallerie e spazi sotterranei
- » **Conferenze** sull'attualità e le tendenze future
- » **Attività** di networking

REGISTRATI ORA

www.expoferroviaria.com

Built by
RX In the business of
building businesses



✓ **Colesterolo**

✓ **Trigliceridi**

✓ **Glicemia**



Un semplice gesto per aiutarti a ritrovare l'equilibrio.



Valori troppo alti di colesterolo, trigliceridi o glicemia possono essere un problema per la tua salute. Prova Metarecod.

Grazie alla sua formula vegetale, senza sostanze artificiali, ti aiuta a **riequilibrare uno o più parametri metabolici alterati**. Per questo è indicato anche per **trattare e prevenire la Sindrome Metabolica**.

Metarecod, un unico rimedio per tre problemi diversi.



AZIONE NON FARMACOLOGICA

Lo hai già provato?

Racconta la tua esperienza su aboca.it.

Perché è anche grazie a te che miglioriamo ogni giorno.

Iniziativa finalizzata alla raccolta di informazioni nell'ambito del sistema di sorveglianza post commercializzazione in base alla normativa vigente sui dispositivi.

È UN DISPOSITIVO MEDICO CE 0477

Leggere attentamente le avvertenze e le istruzioni per l'uso. Aut. Min. del 05/05/2022



Aboca è una **Società Benefit**
ed è certificata **B Corp**
www.aboca.com/bene-comune

Aboca S.p.A. Società Agricola - Sansepolcro (AR)

Aboca

LA LEADERSHIP SI COSTRUISCE NEL CANTIERE DEI SOGNI

Le acquisizioni di Tecnomar, Admiral, Perini Navi, Picchiotti, le partnership con Armani e Lamborghini, la quotazione ma non solo: Giovanni Costantino continua a scrivere nuovi capitoli della saga di The Italian Sea Group



di Marina Marinetti



grandi sogni non devono finire mai». Se poi si avverano, ancora meglio. I suoi, di sogni, **Giovanni Costantino** li ha realizzati uno dopo l'altro. E continua a rincorrerne. Classe 1963, ha scritto diversi capitoli della storia della nautica italiana. Il primo nel 2009, con l'acquisizione di uno dei brand storici dello yachting italiano, **Tecnomar**. Il secondo nel 2011, con **Admiral yachts**, brand riconosciuto per i suoi superyacht e megayacht di lusso fino e oltre a 100 metri, e poi, ancora, **Nuovi Cantieri Apuania**, dando finalmente forma, a Marina di Carrara, a **The Italian Sea Group**, con il bacino di carenaggio privato più grande - ben 200 metri - del Mediterraneo, e

un imponente sito produttivo di più di 244.000 metri quadrati. Il terzo nel 2021 portandosi a casa la partnership con **Giorgio Armani** per la realizzazione di mega yacht **Admiral** a sua firma, e l'inaugurazione della **Tisg Academy** per dipendenti e studenti laureandi della facoltà di Ingegneria e Yacht Design. E sempre nel 2021, l'8 giugno, il quarto e forse più importante capitolo della saga: la quotazione su Euronext Milano. Non si è più fermato, Giovanni Costantino: lo scorso anno, a febbraio, ha acquisito gli iconici brand **Perini Navi**, leader mondiale nella realizzazione di iconiche navi a vela, e di **Picchiotti Yacht**, altro storico brand che affonda le sue radici nella Firenze dei Medici del 1575.



GIOVANNI COSTANTINO, FONDATORE E CEO DI THE ITALIAN SEA GROUP

Il prossimo capitolo?

Lo apriremo il 27 settembre al Monaco Yacht Show. La nostra sarà una presentazione imponente e andremo a ufficializzare il buon andamento dell'azienda: stiamo andando dritti sugli obiettivi che ci eravamo posti - un outlook 2023 con ricavi tra i 350 e i 365 milioni di euro e un Ebitda del 16-16,5%, ndr - non solo con il raggiungimento della guidance in budget, ma con la certezza di andare nella parte alta della forchetta. Abbiamo un portafoglio ordini denso: con quello che abbiamo in pancia anche la guidance relativa al 2024 - ricavi tra i 400 e i 420 milioni e un margine del 17-17,5%, ndr - è confermata.

L'ultimo dato pubblico del portafoglio ordini è di 1.097 milioni di euro al 31 marzo 2023. I clienti non mancano.

No infatti, nonostante l'andamento dell'inflazione preoccupi trasversalmente tutti i settori. Ma normalmente il nostro cliente è un Ultra High Net Worth Individual (Uhnwi), con un patrimonio di almeno 300 milioni: sono le persone più ricche del pianeta.

E sono sempre di più: nel 2023 sono 579.625, per il 41,6% americani, secondo l'ultimo Wealth Report di Knight Frank Wealth. Ma anche gli europei non se la cavano

male: sono al secondo posto con 241.253 persone, a seguire la i cinesi e gli arabi. Ribadisco: i clienti non vi mancano.

E non ci è mai capitato un cliente che abbia chiesto l'accesso a qualsiasi forma di supporto finanziario.

Ma i conti non sono tutto...

Infatti a Monaco presenteremo nuovi progetti interessanti per l'azienda e un progetto in partnership con un brand importantissimo che non posso anticipare. E altre partnership ancora.

Oltre quelle con Giorgio Armani e con Lamborghini? Eccolo, il nuovo capitolo della saga.

Si tratta di progetti avviati già in fase di Ipo, che avevamo nel cassetto ma non abbiamo più portato avanti nel 2022 per via dell'affollamento di notizie e attività, una per tutte l'acquisizione Perini Navi e non abbiamo voluto addensare troppo le attività per consolidare i vari progetti.

Un passo alla volta.

Ma anche due. Però i passi vanno fatti bene, altrimenti rischiano di perdere valenza: i progetti vanno scadenziati in maniera corretta. Noi stiamo aumentando sempre di più l'impegno e l'attenzione. E nonostante un portafoglio ordini custom made di dimensioni così ampie, tutte le attività stanno andando nel timing previsto, così come è sempre stato: nella



IL 56 KETCH DI PERINI NAVI



L'ADMIRAL FIRMATO GIORGIO ARMANI

nostra storia non ci sono mai stati ritardi ritardi sotto nessun aspetto o nessun dettaglio.

A proposito di dettagli: ma è vero che ogni contratto è di almeno 100 pagine?

Anche di più. Le 100 pagine sono per il contratto con l'armatore. Poi ci sono altre 400 o 500 pagine tra scritto e grafico per le specifiche tecniche e il dettaglio delle performance: sono contratti veramente impegnativi.

E quanto tempo ci vuole per veder realizzato il proprio sogno?

Dipende dalla dimensione del sogno: per un 50 metri bastano 24 mesi. Se invece parliamo di un 90 metri i mesi salgono da 24 a 54, se



I TECNOMAR FOR LAMBORGHINI 63



IL MEGA YACHT 75M ADMIRAL KENSHO

dovessimo andare oltre i 100 metri i tempi salgono ancora.

Oltre allo scafo ci sono impiantistica, arredi, verniciature, rifiniture...

E per realizzarle, maestranze che normalmente la filiera storica della nautica demanda a fornitori esterni. Noi le abbiamo internalizzate, altrimenti non avremo l'efficienza che abbiamo. Quell'innovazione continua che abbiamo sempre messo in campo spaventava gli artigiani e rischiava di portare fuori prezzo la fornitura e non performante il timing.

È servito?

Direi proprio di sì: nella nostra storia non abbiamo mai pagato una penale per risultati di consegna. Abbiamo un'organizzazione di controllo progressi, così come di budget, molto ferrata, che ci consente di essere definiti estremamente affidabili dai nostri vari clienti Uhnwi che parlano bene di noi ai loro amici Uhnwi. Questa attività così attenta e rispettosa ci sta alimentando di ordini e ci posiziona nella modalità giusta sul mercato.

Insomma, la sostenibilità economica c'è. E quella ambientale?

È un argomento estremamente importante per noi: la perseguiamo in maniera trasversale. La seguiamo nella propulsione dei nostri yacht: metà delle navi in produzione sono ibride o con un supporto elettrico. Poi, certo, si sente parlare di idrogeno, di full

electric, ma per le potenze di cui abbisogna uno yacht di grandi dimensioni sono un po' voli pindarici e argomenti di marketing: la verità è che già oggi le impiantistiche sono talmente sofisticate che le immissioni sono veramente basse. Ma siamo molto attenti anche all'attività produttiva: abbiamo completato la copertura di tutti i nostri capannoni con pannelli solari. In questo periodo addirittura stiamo producendo totalmente green: un risultato interessante, considerando che a noi arrivano bollette tra i 300 e i 400 mila euro al mese.

Quanto alla sostenibilità sociale?

Più che di sostenibilità, parlerei di "missione" sociale, nel territorio: qui a Marina di Carrara lavorano oltre 600 dipendenti e ora, dopo l'acquisizione di Celi - la storica falegnameria fondata a Terni nel 1920 e specializzata in arredi navali, ndr - supportiamo altre 130 famiglie. Poi c'è indotto di zona: circa 1500-1700 persone supportate da questo progetto. I sacrifici che tutti facciamo in azienda sono ripagati da questa grande soddisfazione.

Ma se lo immaginava, tutto ciò, 14 anni fa?

Sono entrato nel settore della nautica dopo averlo radiografato attentamente. Ora è facile parlare, ma già allora avevo un'idea chiara di come volevo proiettare l'azienda, con quale strategia, con una modalità nuova di fare proporre questo tipo di prodotto ai ricchi del mondo. Nell'andare avanti, le opportunità che si susseguono e che capitano a ognuno di noi in qualsiasi settore, a me sono capitate spesso nel momento giusto, quando ero pronto ad accogliere e a capitalizzarle. È stato un percorso estremamente impegnativo: iniziavo alle 7 e finivo alle 23. Sotto questo aspetto oggi nulla è cambiato: l'impegno è importante, ma lo sono anche le soddisfazioni professionali. E nonostante abbiamo fatto tanto, innovato molto sia nel prodotto che nel business, nelle partnership, nel design, non ci siamo fermati: stiamo andando avanti con lo stesso impegno di sempre, di quando avevamo la fame di crescere. Oggi quell'impegno e quella fame sono rimasti tali.



IL POSIZIONAMENTO DI THE ITALIAN SEA GROUP

The Italian Sea Group è quotato su Euronext Milan e attivo nella costruzione e refit di motoryacht e sailing yacht fino a 140 metri ed è, secondo il Global Order Book 2022, classifica internazionale stilata da Boat International, il primo produttore italiano di superyacht sopra i 50 metri. È leader di mercato nel mondo della nautica di lusso a livello globale, in particolare nel segmento degli yacht oltre i 50 metri, core business della società.

Il successo del megayacht Admiral Kenshō di 75 metri, premiato "Motor-yacht dell'anno" ai prestigiosi World Superyacht Awards 2023, e la vendita di ben tre megayacht di 70 metri, modello Admiral GC-Force, dimostrano ulteriormente quanto sia forte e conclamato il posizionamento del brand del gruppo nel mercato globale dello yachting. L'azienda, che fa capo all'imprenditore italiano Giovanni Costantino, opera sul mercato con i brand Admiral, Tecnomar, Perini Navi e Picchiotti. Ha infine una business unit, NCA Refit, che gestisce il servizio di riparazioni e refit con focus su yacht superiori ai 60 metri.

IL SORPASSO: SI PUÒ FARE MEGLIO DELLE NORME

«La strada è tracciata, si può scegliere un atteggiamento passivo oppure essere proattivi», dice Luca Giorgi, amministratore delegato di Autosped G. Che della sostenibilità fa un fattore competitivo. Ecco come

di Sergio Luciano

UN "RAPPORTO VOLONTARIO DI SOSTENIBILITÀ", IL SECONDO REALIZZATO DALL'AZIENDA, CHE DOCUMENTA DETTAGLIATAMENTE L'IMPEGNO DI UN COLOSSO DELLA LOGISTICA COME AUTOSPED G., SOCIETÀ DEL GRUPPO GAVIO, PER LA RIDUZIONE DELLE EMISSIONI DI CO2 NEI TRASPORTI.

È stato pubblicato poche settimane fa ma arriva a conferma e suggello di una strategia di lungo periodo, nettamente anteriore alla moda della sostenibilità che da qualche anno a questa parte ha contagiato tutti. Un impegno declinato su vasta scala, se si pensa che il gruppo dispone di ben 3700 mezzi di cui 1500 trainanti, che circolano quotidianamente sulle strade, in massima parte in Italia, ha un volume d'affari di 800 milioni e circa 2200 dipendenti. «Abbiamo deciso di pubblicare questo secondo rapporto sia per amore che per forza», spiega Luca Giorgi, amministratore delegato della Autosped G., accettando una domanda provocatoria. «Per amore, nel senso che crediamo fermamente nell'importanza della decarbonizzazione; ma anche per forza, nel senso che la normativa indirizza tutti in quella direzione e sempre più lo farà!».

Quindi la scelta della sostenibilità è irreversibile?

Secondo la nostra filosofia pensare e agire in maniera sostenibile dovrebbe essere il dovere di ogni singolo cittadino – risponde Giorgi, intervenendo a un dibattito sulla sostenibilità organizzato a Milano da Economy Group - e quindi per noi è stato naturale adeguarci alle linee guida più avanzate dell'Unione Europea. Sappiamo di lavorare in un ambito molto inquinante, perché i tra-

sporti e la logistica lo sono, ma tanto più la tutela dell'ambiente ha per noi rilevanza. Il discorso giusto da fare oggi, sia in sede politica che nella società civile, non verte quindi sul perché adottare determinati comportamenti ma sul come adottarli. Voglio dire che ormai la strada è tracciata: ci sono delle normative, dei parametri che ognuno di noi, al momento attuale, deve cercare di rispettare, va fatto e basta. Il vero interrogativo è probabilmente in che momento sia meglio farlo; si può scegliere un atteggiamento passivo, e quindi aspettare gli eventi; oppure essere proattivi, il che sicuramente fa sì che le risorse che noi impegniamo in questo progetto possano portare la società ad essere subito più pronta per gli scenari futuri».

Nel vostro rapporto di sostenibilità illustrate come e perché avete deciso, riuscendoci, di rendervi già capaci di rispondere in pieno ai vincoli normativi in essere. Ma ora volete addirittura andare oltre, annunciando che l'azienda intende fare qualcosa che vada oltre l'obbligo di legge assumendosi la connessa responsabilità. Ma stando così le cose, la vera domanda aperta è forse un'altra: l'impegno su questo fronte sta ottenendo un effetto positivo di questo impegno da parte di istituzioni e clienti?

La nostra risposta non può che essere una e una sola. Il mercato è molto vario, e quindi i player hanno caratteristiche molto diverse e pensiamo che questa dell'impegno sulla sostenibilità sia un'opportunità per potersi distinguere da quello che il mercato mediamente propone. Già oggi noi, agli occhi dei nostri clienti, godiamo di una conside-

razione diversa; già oggi siamo in grado di partecipare a determinate gare d'appalto dove altri non possono accedere, e siamo favoriti grazie appunto alla nostra adesione ai principi della sostenibilità. Ci sono ormai sul mercato delle piattaforme digitali capaci di filtrare i candidati alle gare che vanno affrontate per essere ammessi a determinati appalti dove si viene misurati innanzitutto con il metro dell'aderenza ai principi ESG. In un simile quadro, evidentemente, una certificazione è preziosa. Ma quel che più conta è che le sfide per chi gestisce logistica e rapporti, quelle che rientrano nell'ambito dell'impegno per la sostenibilità, sposano valori che noi abbiamo già da molto tempo



L'IMPEGNO SULLA SOSTENIBILITÀ È UN'OPPORTUNITÀ PER DISTINGUERSI DA QUELLO CHE IL MERCATO PROPONE

Luca Giorgi, amministratore delegato di Autosped G.

perseguito, mentre una realtà comparabile, che non abbia però ancora preso in considerazione lo stesso approccio alla sostenibilità, si trova automaticamente esclusa.

Ma ci sono anche incongruenze nella normativa. Cosa ne pensa ad esempio un grandissimo investitore istituzionale della sfida dell'elettrico oggi in Italia, anche guardando all'andamento del mercato?

Posso rispondere citando un dato concreto, che cioè la nostra flotta di automezzi è oggi alimentata a gasolio, tolta una piccola percentuale di camion alimentati a Lng (gas naturale liquefatto, ndr) che sono stati un esperimento sia pure importante anche se oggi sono ormai consolidati. Ma la soluzione Lng non porta i benefici attesi. Quanto al camion elettrico ha purtroppo ancora oggi delle forti limitazioni d'uso; eppure, con alcuni nostri clienti, a loro volta molto attenti al tema della sostenibilità, abbiamo in corso dei progetti importanti e faremo dei test con camion elettrici, per andare avanti in quella direzione a dispetto di quelle forti limita-

zioni di efficienza che oggi pesano contro la loro adozione standard.

Quali limitazioni?

Quali? Be', innanzitutto il costo: un camion elettrico costa il triplo di un analogo camion diesel. È un elemento preponderante. E poi sul supporto all'investimento ci sono diversi atteggiamenti a livello europeo: la Germania riconosce a chi compra un camion elettrico, che costa circa 350 mila euro, l'80% del differenziale di prezzo rispetto a un camion a motore endotermico che ne costa mediamente 110/120.000; in Italia invece il prodotto è equiparato ad un camion a combustione a gas naturale liquefatto, e il contributo è pari a 25.000 euro..

Non sarà mica avversario dell'elettrico?!

Tutt'altro! Ci crediamo, ma questi problemi pesano. Un'altra cosa che al giorno d'oggi bisogna tenere in grande considerazione

è che l'elettrico, per ora e pur noi essendo oggi convinti che rappresenti la soluzione finale, patisce però il forte limite operativo dell'autonomia limitata e della mancanza di infrastrutture di ricarica. Ma si presuppone che nel giro di 5-6 anni il camion elettrico potrà arrivare a percorrere distanze di 350-400 km, avere una rete di ricarica efficiente

UN CAMION ELETTRICO COSTA IL TRIPLO DI UN ANALOGO CAMION DIESEL. È QUESTO UN ELEMENTO PREPONDERANTE

e potente che permetta tempi brevi, idealmente collocabili tra un turno di guida e l'altro. Oggi

un camion elettrico ha un'autonomia sui 200 chilometri e ci vorrebbero colonnine da 370 kW per la ricarica veloce che invece ancora mancano. Ciò nonostante, siamo convinti che siano la soluzione finale ma in questo momento la nostra scelta è, giocoforza, un'altra. Noi stiamo sostituendo per i nostri il gasolio tradizionale con i biocarburanti, quello che oggi viene pubblicizzato come HVO, un combustibile che, parlando secondo la logica well to wheel, riduce le emissioni dall'80 al 90%. Se ci riflettiamo, possiamo dire che sia un risultato eccellente.

C'è un'altra parola chiave, per il vostro lavoro. Quanto vi ci impegnate?

Quella della sicurezza è per noi una priorità assoluta. Facciamo di tutto per porre ogni premessa sia sul piano tecnico che strutturale che sulla formazione. Per noi la sicurezza è innanzitutto una garanzia per i nostri dipendenti, ma anche per il sistema: il rischio da prevenire è anche quello degli estremi disagi che possono essere determinati alla circolazione stradale, pregiudicando la sicurezza altrui ma anche la fluidità del traffico, insomma impattando sulla comunità. È un impegno costante, non finisce mai. Ma riteniamo di essere avanti, almeno su certi fronti. Un esempio: circa un anno e mezzo fa, abbiamo deciso di montare su tutti i nostri veicoli dei radar che illuminano il famigerato angolo cieco per salvaguardare l'incolumità dei ciclisti. Un tema tristemente molto attuale.





La decarbonizzazione decolla in aeroporto

Airport Council International e Wef promuovono la trasformazione degli scali in veri e propri "Energy Hub" green. E a Mundys assegnano la leadership per elaborare soluzioni innovative per facilitare gli investimenti in sostenibilità

di Franco Oppedisano

Non è una questione facile. Rendere sostenibile una infrastruttura energivora come uno scalo aereo è un'impresa. Per questo il **World Economic Forum** e **Airport Council International** hanno deciso di unire le forze per un obiettivo comune: trasformare gli aeroporti in veri e propri "Energy Hub", in grado di autoprodurre, accumulare e distribuire energia pulita, e contribuire all'adozione del Saf

(**Sustainable Aviation Fuel**, carburanti sostenibili alternativi per l'aviazione che sono attualmente l'unica soluzione immediatamente disponibile per contribuire in

maniera significativa alla decarbonizzazione del trasporto aereo) su larga scala, usando tecnologie all'avanguardia e innovativi strumenti di finanziamento. L'Italia, in questo ambizioso progetto internazionale, svolgerà un ruolo importante poiché

AEROPORTI DI ROMA SUPPORTERÀ MUNDYS DAL PUNTO DI VISTA TECNICO E INDUSTRIALE GRAZIE AL SUO PRIMATO SUL FRONTE DELLA SOSTENIBILITÀ

za, Cannes-Mandelieu e Saint Tropez) - è il corporate leader che guida la parte del progetto inerente i temi di finanziamento dell'ipotizzata epocale trasformazione, definita "Financing the Airports of Tomorrow". L'obiettivo è di elaborare un ventag-

Mundys - la Capo Gruppo che controlla Aeroporti di Roma e gli scali della Costa Azzurra (Niz-

glio di soluzioni innovative per facilitare l'accesso ai capitali da parte delle società aeroportuali e sostenere gli investimenti per la transizione energetica necessaria per mitigare gli effetti del climate change. La leadership del pilastro finanza è stata assegnata a Mundys sulla base della spinta e dei risultati raggiunti dalla holding sul fronte della gestione e dello sviluppo sostenibile delle infrastrutture e delle pratiche di finanza sostenibile.

Mundys è stata, infatti, una delle prime società nel settore mobilità e dell'aviazione ad adottare un framework di finanza sostenibile (Sustainable Financing Framework), collegando la raccolta finanziaria agli obiettivi industriali e di sviluppo definiti nel proprio **Climate Action Plan**. La Capo Gruppo, inoltre, ha trasformato in "green" la totalità del proprio debito bancario (3 miliardi di euro), il cui il tasso d'interesse varia in base ai progressi che il Gruppo realizzerà sugli obiettivi ambientali e sociali, misurati da tre indicatori di performance definiti nel Framework, relativi alla decarbonizzazione delle proprie fonti energetiche, alla velocità di transizione verso l'energia elettrica verde da fonti rinnovabili e ai progressi nelle pari opportunità di genere nei ruoli manageriali.

Aeroporti di Roma supporterà Mundys dal punto di vista tecnico e industriale grazie al suo primato sul fronte della sostenibilità: AdR è stata, infatti, la prima società di gestione aeroportuale al mondo ad aver emesso un green bond e due bond sustainability-linked, ovvero strumenti di finanza con tassi di interesse legati al conseguimento di obiettivi di sostenibilità, per un totale di oltre 1 miliardo di euro, allo scopo di finanziare i propri progetti infrastrutturali garantendone uno sviluppo sostenibile anche sul piano ambientale e sociale

Questi nuovi strumenti di **finanziamento della decarbonizzazione** coinvolgeranno policy makers e istituzioni finanziarie private e pubbliche e sono circa 18.000

gli aeroporti civili in tutto il mondo che potranno usufruire delle linee guida per finanziare la sostenibilità che verranno definite nel corso del progetto guidato dalla Capo Gruppo italiana delle infrastrutture e della mobilità integrata

L'iniziativa del World Economic Forum e di Airport Council International, associazione di operatori aeroportuali civili costituita nel 1991 con sede a Montréal, Canada che a oggi rappresenta 575 membri operanti in 179 Paesi, tra cui alcuni tra i principali aeroporti intercontinentali come London Heathrow, Dubai, Hong Kong, Dallas Fort Worth, ha lo scopo di individuare soluzioni industriali e forme di finanziamento ibrido che accelerino la transizione green degli aeroporti, fino all'azzeramento delle emissioni entro il 2050. Tra i principali driver industriali che saranno considerati dal progetto del Wef figurano la realizzazione di **impianti fotovoltaici** per l'alimentazione energetica degli scali, passando per l'installazione di colonnine elettriche per la ricarica di mezzi aeroportuali



e delle vetture dei passeggeri, innovativi impianti di accumulo, fino ad approdare a aerei elettrici, ibridi ed a idrogeno.

Saranno inoltre incentivati l'intermodalità, la modalità treno/aereo, l'approvvigionamento e lo stoccaggio di Saf, la produzione e lo stoccaggio di idrogeno, lo sviluppo della **Urban Air Mobility** attraverso droni elettrici in grado di collegare gli scali con il centro città e la realizzazione di piste ciclabili nei dintorni del sedime aeroportuale.

Il primo tavolo di "Airports of Tomorrow" si è tenuto a Barcellona, in occasione del meeting annuale di Airport Council International al quale erano presenti i delegati di 800 scali. «Il settore aeroportuale può e vuole svolgere un ruolo importante sul fronte del contrasto al climate change», ha spiegato **Katia Riva, Chief Sustainability Officer di Mundys**. «Per questo lavoreremo con grande impegno insieme al Wef a Acì e ai principali player internazionali del nostro settore per definire delle linee guida che possano agevolare dal punto di vista finanziario e industriale tutti gli aeroporti del mondo, indipendentemente dalla collocazione geografica, dalla di-

menzione e dal controllo pubblico o privato, nella realizzazione dei propri progetti di sostenibilità. Siamo orgogliosi di poter mettere a disposizione di questo progetto globale il know-how di Mundys e dei suoi asset aeroportuali in Italia e nel mondo».

La holding italiana è particolarmente attenta alle problematiche ambientali. Tutti i cinque aeroporti controllati da Mundys hanno ottenuto la più alta certificazione ufficiale **"Airport Carbon Accreditation"** (Livello 4+ Transition), rilasciata dall'omonimo ente indipendente che coordina il programma mondiale di certificazione degli scali impegnati nella sfida della decarbonizzazione delle proprie infrastrutture. Per poter accedere a questa categoria, ognuno dei cinque scali del Gruppo ha attuato negli anni e si è impegnato ad attuare una strategia di investimenti autofinanziati e di modernizzazione dei processi e delle infrastrutture, allo scopo di ridurre significativamente l'impatto ambientale,

azzerando le emissioni dirette entro il 2030.

In particolare, l'hub intercontinentale

di Roma Fiumicino, il **Leonardo Da Vinci** premiato per la quinta volta in sei anni come miglior aeroporto europeo, è stato il primo scalo italiano a mettere a disposizione dei vettori il Saf. Nell'aprile 2022 è stata, inoltre, inaugurata la nuova area di Imbarco A per i voli Schengen massimizzando il riutilizzo dei materiali di demolizione secondo una logica di circular economy, ottenendo la certificazione Leed Gold. AdR ha in previsione l'installazione di un importante parco fotovoltaico, in grado di sostenere il fabbisogno di energia elettrica dell'aeroporto. Tra i piani del gestore c'è anche la decarbonizzazione della propria flotta aeroportuale attraverso l'elettificazione e l'uso di biocarburante e l'installazione di oltre 5500 punti di ricarica elettrica nel sedime aeroportuale entro il 2031.

**TUTTI I CINQUE AEROPORTI
GESTITI DA MUNDYS HANNO OTTENUTO
LA PIÙ ALTA CERTIFICAZIONE UFFICIALE
"AIRPORT CARBON ACCREDITATION"**

Katia Riva,
Chief
Sustainability
Officer
di Mundys



DA SRL A SPA: UN PASSO PER CRESCERE DI DIECI VOLTE

Trasformando la sua Imprefocus, Francesco Cardone ha scelto la strada della spersonalizzazione dell'azienda. E per dare il buon esempio e rendere la consulenza alle imprese ancora più efficace apre a nuove partnership

di Sergio Luciano

Prendete un motivatore americano, di quelli capaci di parlare con voce tonante per tre ore a 10 mila follower assiepati in un palasport; aggiungete un commercialista che terrebbe testa a un Tremonti, imperturbabile rispetto alle peggiori burocrazie italiote; e aggiungete ancora un epigono di Luciano De Crescenzo, filosofo-tecnologo di estrazione e cultura partenopea, sempre ironico ed eretico: mescolate con cura e otterrete un risultato vicino al profilo di **Francesco Cardone**, commercialista "divergente" (come ama definirsi!) e consulente aziendale, casertano di nascita ma cittadino del mondo, imprenditore visionario che a 59 anni si sente - c'è da giurarci - ancora in allenamento...

«Qualche mese fa ho letto un saggio americano scritto da Grant Cardone, che non è un mio parente! - esordisce entusiasta e, appunto, ironico Francesco Cardone - Ero soddisfatto dei nostri risultati, ma in questo libro, che s'intitola "The 10x rule", la regola del moltiplicato 10, ho trovato un'intuizione che ho subito sentito mia. Grant scrive che se vuoi fare qualcosa di eccezionale nella vita, devi porti l'obiettivo di realizzare il decuplo di quello che hai fatto fino a quel momento. Ecco: lo scorso anno, con la nostra **Imprefocus**, abbiamo fatturato due milioni di euro, con un ottimo margine di contribuzione. Ho capito che dobbiamo arrivare a fatturarne venti!».

Detto fatto, Cardone ha deciso un passo di quelli epocali. E la sua scelta - coerente con quello che fa da anni, da quando ha deciso di evolvere drasticamente rispetto all'assetto storico del suo studio da commercialista - è di quelle che cambiano i destini di un'azienda. È di quelle da studiare e da imitare, condividendone il senso. Ha deciso cioè di trasformare la sua società da **Imprefocus Srl** in **Imprefocus Spa**. «Sì, ci sia-

mo trasformati in società per azioni versando un capitale sociale ben oltre il minimo, abbiamo versato mezzo milione di euro!», prosegue lui, «Un aumento sottoscritto dalla mia **CardOne** Holding dove partecipo insieme alle mie figlie Francesca e Federica...».

Poi, apostata come sempre, Cardone ha nominato un consiglio d'amministrazione nel quale... lui non c'è! «E di che si meraviglia?» chiede lui, un po' sornione ma sincero: «La nostra strategia prevede una graduale spersonalizzazione dell'azienda. Le mie figlie seguono bene le orme paterne, anzi dimostrano capacità aggiuntive. Quindi: la mia primogenita **Francesca** è presidente, ha 29 anni; la vice è la sorella **Federica**, 25 anni, poi c'è **Angela Bassi Amato**, la nostra responsabile amministrativa, di 34 anni; poi un'altra donna, **Roberta Berni**, 32 anni, responsabile ricerca e sviluppo; e due storici collaboratori dell'azienda, più stagionati, diciamo over 50: **Vincenzo Marino**,

Responsabile Consulenza e **Armando Del Piano**, Responsabile Adempimenti Fiscali. Io non mi sono inserito in consiglio perché desidero che l'azienda cresca senza di me. Voglio fare un passo indietro dalla linea dell'operatività giorno per giorno e dedicarmi ad attività diverse. Lavoreremo per lanciare qualcosa di nuovo sul fronte del **personal branding** e abbiamo chiuso un accordo con società che per efficacia ed efficienza aziendale ci affianchino... per arrivare meglio ai 20 milioni di fatturato che ci siamo prefissi».

L'etimologia di Caserta - dove Cardone è nato ed ha stabilito il suo quartier generale - viene da "Casa herta", cioè villaggio impervio: e sarà questa la ragione per la quale a Cardone piacciono le sfide e... le strade in salita: «Il panorama italiano di oggi è difficile e complesso - osserva - sappiamo che su 4,5 milioni di aziende il 97% sono micro, piccole e medie imprese familiari. Io invece vorrei provare a fare le cose



Francesco Cardone e il suo libro: "Tu sei un eroe" (Ed. Libri d'impresa)



in modo completamente diverso, usando la **leva della partnership** per mettere a sistema le attività di revisione legale, il network e la rete d'impresa. Vogliamo rimanere noi stessi ma stiamo anche pensando di aprire il capitale a nuovi soci, a cominciare dai collaboratori con lo strumento delle stock options, e sulla base di una valutazione dell'azienda intorno ai 10 milioni di euro con un margine di contribuzione del 65%, per proseguire con altri imprenditori che abbiano le giuste idee innovative. Da settembre inizieremo queste partnership, sarà una nuova elettrizzante sfida».

Ma qual è il terreno di questa sfida? La **consulenza innovativa** alle imprese clienti. «Veda, oggi gli imprenditori con i capelli grigi rischiano di restare fermi in attesa che passi la bufera di tutte queste transizioni arrivate insieme: ecologica, digitale, generazionale. Un'azienda come la mia deve aiutarli a cambiare approccio, perché è cambiando approccio che cambiano i risultati».

Già: ma quale approccio? «Lo spiego nel mio libro **"Tu sei un eroe"**. Noi imprenditori possiamo avere un impatto sul sistema e Imprefocus vuole averlo sull'imprenditoria cui si rivolge per offrire la sua consulenza. Lo scoutismo, al quale ho dedicato 15 anni della mia vita, mi ha insegnato il concetto del dare, sono un Giver. Noi tutti dobbiamo alimentare il nostro conto corrente universale, anche nell'attività economica. Vediamo attorno a noi tante aziende che nascono su opportunisti transitori, cercando di massimizzare i risultati ma sapendo che niente dura in eterno si deve essere sempre aperti al cambiamento e dare valore agli imprenditori».

Quando Cardone ha deciso di comunicare al suo team il progetto del 10x, ha noleggiato un catamarano a Santa Lucia, nel cuore del meraviglioso lungomare di Napoli, «e siamo andati a Ischia, tutti insieme, compreso Focus, la nostra **mascotte**, un bassotto nero meraviglioso, che mi ha portato una pergamena dov'era scritto **"road to 20 milioni di euro"**. Abbiamo dato una caratura emozionale a una sfida imprenditoriale, un'emozionalità che nel mondo delle imprese troppo spesso manca».

Emozionalità e strategia; pragmatismo e visio-



ne. Ossimori da conciliare. «Sissignore, è difficile ma avvincente – riflette Cardone – basti pensare alle novità normative che arrivano ogni giorno. Per esempio, con le nuove regole sulla crisi d'impresa gli imprenditori non hanno ancora capito di cosa stiamo parlando. Quando si parla di "adeguati assetti organizzativi" o di evoluzione del modello aziendale, si deve capire quanto è importante adeguare la **cultura d'impresa**, arricchirla di una nuova proiezione sul futuro. E se si ha dei figli capaci di indossare il mantello del leader, bene: altrimenti bisogna impostare strade alternative!».

**CARDONE HA NOMINATO UN CDA
SENZA PRENDERNE PARTE
LASCIAANDO SPAZIO ALLA SECONDA
GENERAZIONE E A MANAGER ESTERNI**

In questo senso va la trasformazione di Imprefocus da Srl a Spa. «Perché in Italia abbiamo appena 30 mila società per azioni? – si chiede Cardone - Ormai, quando una Srl arriva a 4 milioni di attivo o a 4 milioni di ricavi o a 20 dipendenti, è obbligata ad avere un revisore unico, che costa poco meno del collegio sindacale, obbligatorio per le Spa, ma essere Spa ti permette di presentarti molto meglio sul mercato, come un'**azienda di serie A**, trasparente, controllata, capace di fare crowdfunding o emettere un minibond... In una parola: crescere. Vogliamo anche far capire all'imprenditore che una sana evoluzione aziendale può essere la **quotazione in Borsa**. Insomma, c'è un problema di approc-

cio, di apertura mentale, di proiezione verso dimensioni più grandi e sfidanti».

Quando parla della sua impresa e di quel che vuole, con essa, offrire alle imprese clienti, Francesco Cardone è un fiume in piena: «In Italia ci trinceriamo dietro alcuni falsi miti, per esempio che il fisco sia insostenibile, ma non è vero. I problemi fiscali spesso sono risolvibili con quel che ci offre la normativa, basti pensare alle possibilità connesse alla distinzione tra **holding e società operativa**, secondo lo schema americano... Quando Imprefocus genera ricchezza, trasferiamo l'utile nella holding riducendo la tassazione e aumentando la patrimonializzazione, come anche le **regole di Basilea** raccomandano... I miei caposaldi sono: educare gli imprenditori a vivere con serenità questa nostra era, l'era dei camaleonti, capaci di cambiare sempre e di cogliere le grandi opportunità di queste transizioni. Il mio obiettivo è quello di diventare gli outsourcer delle imprese clienti su tutta la loro gestione finanziaria. E ancora: tutelare il patrimonio della famiglia dell'imprenditore – Facebook attesta che siamo stati noi i primi a teorizzare questo metodo. Dare in **outsourcing** il controllo di gestione, gestire in modo integrato tutte le funzioni dell'azienda e non ragionare più a compartimenti stagni, magari seguendo consulenti diversi che tra loro non si parlano. Con un **approccio integrato**, che abbia al centro l'imprenditore, l'impresa vince».

APRI LA **TUA** AGENZIA

UniPoste 

FRANCHISING NETWORK



ASSICURAZIONI

- RC Auto, moto & veicoli
- Impresa, Casa & Salute
- Risparmio & Previdenza
- Unifido & Affitto Tranquillo

CREDITO

- Mutui & Finanziamenti
- Prestiti Personali
- Cessioni del Quinto
- Carte, Conti & POS



UTILITY

- SIM Mobile & Ricariche
- Forniture Luce & Gas
- Noleggio a lungo termine
- ... e molto altro ancora

POSTA

- Servizi Postali
- Corriere Espresso
- Bollettini & Bonifici
- MAV & RAV, F24, PagoPa



ABBIAMO SOLO **CARTE VINCENTI!**
SIGNORI, FATE IL VOSTRO GIOCO!



Chiama il numero verde o
visita il sito uniposte.it

Numero Verde

800-242616

TRE STELLE ALL'INTRAPRENDENZA

Agostino Gallozzi ha ricevuto il massimo punteggio possibile nel rating di legalità. In Italia essere onesti paga e il suo gruppo è uno dei più importanti player della logistica marittima e portuale

di Alfonso Ruffo



AGOSTINO GALLOZZI

urbana nell'Italia contemporanea grazie soprattutto al dinamismo del suo sindaco/presidente **Vincenzo De Luca**.

Attivo nello scalo campano da oltre 70 anni, il Gruppo ha da poco lanciato un grande progetto per la realizzazione in 5 anni del primo terminal container a zero emissioni. Un investimento su gru, piazzali e banchine che l'imprenditore si vanta di aver avviato completamente a proprie spese e che potrebbe conferire al territorio un nuovo importante primato. Nominato **Cavaliere del Lavoro** nel 2004, Gallozzi è entrato nell'azienda di famiglia giovanissimo, a 21 anni, dopo aver studiato Economia presso il **British Council Institute** e aver trascorso un periodo di formazione in Inghilterra. Sotto il suo impulso si moltiplicano attività e società con la costituzione di **Con-Ter, Gallozzi Shipping, Salerno Container Services, Med-Feeder Company, Salerno Terminal Traghetti, Gallozzi Shipping Uk, Costamar, Sea-Cont ed Esoware**.

Con i fratelli Enrico e Vincenzo si spinge in Oriente dove

fonda, con sede a Shangai, la **Gf Logistic China Limited** con il compito di dare impulso a un nuovo mercato dalle potenzialità tutte da scoprire.

La sua azienda ha da poco ricevuto dal **Garante della concorrenza e del mercato** le 3 stelle del rating di legalità. Il massimo punteggio possibile, un po' come le 3 stelle Michelin per uno chef. E infatti di questo riconoscimento, che l'Autorità ha istituito nel 2012 d'intesa con il ministero dell'Interno, **Agostino Gallozzi** va particolarmente fiero.

Già presidente degli Industriali di Salerno, Agostino è il titolare e il presidente della **Gallozzi Group**, operativa nell'am-

bito della logistica marittima e portuale, ed ha investito negli ultimi anni in uno dei più attrezzati ed efficienti porti turistici del Mezzogiorno, il **Marina di Arechi Sport Village**, affidato alle cure dell'archistar **Santiago Calatrava**, con una capienza di mille posti barca. Una forte attrazione turistica e un importante polmone economico per la città che vanta la più accentuata trasformazione

NEL 2004 AGOSTINO GALLOZZI
È STATO NOMINATO CAVALIERE
DEL LAVORO DALL'ALLORA PRESIDENTE
CARLO AZEGLIO CIAMPI

Un po' di chiarezza sulla biometria

I sistemi di riconoscimento biometrici cominciano ad assumere connotazioni negative ed evocare immagini totalitarie di sorveglianza di massa. Ma le cose stanno diversamente...

di Patrice Caine, Presidente e Ceo di Thales Group

Lo abbiamo già visto con il 5G, i vaccini e l'energia nucleare. La biometria è oramai diventata il prossimo bersaglio di un dibattito pubblico sempre più distorto sulle nuove tecnologie. Ancora una volta, posizioni radicali e mal argomentate, dividono l'opinione pubblica e intaccano la fiducia dei cittadini nel progresso scientifico e tecnico. Come possiamo evitare che il dibattito diventi sempre più acceso per fare un'analisi razionale costi-benefici delle **tecnologie biometriche**? A mio avviso, la prima cosa da fare è chiarire tre fonti di confusione.

In primo luogo, dobbiamo metterci d'accordo sul significato della parola "biometria", che purtroppo comincia ad assumere connotazioni negative ed evocare immagini totalitarie di sorveglianza di massa. In effetti, non c'è nulla di intrinsecamente negativo – o anche particolarmente nuovo – nel riconoscere una persona dalle sue caratteristiche fisiche. Duemila anni prima di Cristo, gli antichi babilonesi premevano le punte delle dita nell'argilla per registrare le transazioni commerciali, ma solo alla fine del XIX secolo i progressi nella scienza forense avrebbero reso le impronte digitali una pratica di polizia diffusa in tutto il mondo. Non si può negare che la natura permanente e unicamente individuale dei dati biometrici li collochi in una classe a sé stante. Ma questo non li rende automaticamente più sensibili di altri tipi di in-

formazioni personali. Probabilmente uno sarebbe molto più preoccupato se qualcuno hackerasse i **dati Gps** dello smartphone o scoprisse l'ID utente e la **password** del conto bancario, piuttosto che rivelasse la forma del viso, la quale molto probabilmente è già su Internet. Le vere

**I RISCHI NON SONO PIÙ GRAVI
O INEVITABILI DI QUELLI
CHE DERIVANO DALL'USO IMPROPRIO
DI QUALUNQUE TECNOLOGIA**

preoccupazioni non riguardano la natura dei dati biometrici in sé, ma i nuovi modi di analizzare tali dati e il modo in cui tali possibilità potrebbero essere utilizzate o utilizzate in modo improprio.

Il che ci porta alla seconda fonte di confusione. Esistono fondamentalmente due usi dei dati biometrici – autenticazione e identificazione – e hanno poco a che fare l'uno con l'altro. L'**autenticazione** consiste nel fornire a un individuo un modo sicuro per dimostrare la propria identità e non ci sono particolari preoccupazioni su questo aspetto. Quando sono stati introdotti i passaporti biometrici nessuno ha protestato e molti di noi sono più che felici di usare il volto o le impronte digitali per sbloccare il cellulare.

Ma l'identificazione biometrica è un'altra questione, e sta distorcendo il dibattito pubblico a tal punto che alcune persone stanno iniziando a confondere le due cose. L'identificazione riguarda l'identifi-

cazione di una persona tra una folla, ad esempio, senza alcuna azione autonoma individuale e, in alcuni casi, senza il suo consenso. Come sappiamo, l'uso improprio di questo tipo di applicazioni comporta dei rischi, come l'invasione della privacy, la divulgazione di informazioni sensibili e la limitazione delle libertà individuali. Ma questi rischi non sono più gravi o inevitabili dell'uso improprio di molte altre tecnologie. C'è un aspetto negativo delle automobili, di Internet o dei farmaci, ma la società sceglie di **limitare i rischi** regolamentando la materia o migliorando la tecnologia. Lo stesso dovrebbe valere per la biometria. Il progresso tecnologico (in settori quali la crittografia dei dati), combinato con una regolamentazione più rigorosa, può fornire garanzie adeguate per limitare i rischi di uso improprio.

Un altro modo importante per garantire un **uso responsabile** di questi strumenti è affidarsi a un sistema in cui i players del



Patrice Caine,
Presidente e Ceo
di Thales Group



settore lavorino affinché l'attuale know-how sulla biometria si combini a un forte impegno a lavorare all'interno di un quadro etico chiaro e condiviso. In effetti, questo è il pensiero alla base di **TrUE Biometrics**, un'iniziativa lanciata ufficialmente da **Thales** per definire l'impegno dell'azienda per lo sviluppo di tecnologie

“

**OCCORRE LAVORARE
ALL'INTERNO
DI UN QUADRO ETICO
CHIARO E CONDIVISO:
È IL PENSIERO
ALLA BASE DI TRUE
BIOMETRICS**

biometriche trasparenti, comprensibili ed etiche.

La terza cosa che crea un pasticcio nel dibattito generale sulla biometria è la confusione sulle nuove tecnologie in generale. L'**opinione pubblica**, almeno in alcuni Paesi, attribuisce un'attenzione sproporzionata ai rischi rispetto ai potenziali benefici, impedendoci così di effettuare una valutazione equilibrata. Si potrebbe dire che è una questione di precauzione, ma quanto è prudente ostacolare le attività tese a proteggere milioni di persone dal furto di identità? Quanto è prudente consentire ai criminali di sfruttare le nuove

tecnologie e le potenzialità del digitale e limitare allo stesso tempo l'accesso alle forze dell'ordine semplicemente perché esiste un rischio, per quanto piccolo e gestibile possa essere. Nel 2018, quando la polizia indiana ha utilizzato la tecnologia di riconoscimento facciale per riunire 3.000 bambini scomparsi alle loro famiglie nel giro di pochi giorni, avrebbe dovuto applicare invece il principio di precauzione?

Come sempre, i **compromessi** sull'uso della tecnologia richiedono una valutazione attenta ed equilibrata basata su fatti e principi.

A PROPOSITO DI THALES GROUP

Leader globale nell'alta tecnologia, investe in innovazioni digitali e "deep tech" - connettività, big data, intelligenza artificiale, sicurezza informatica e tecnologia quantistica - per costruire un futuro affidabile, vitale per

lo sviluppo del nostro mondo. L'azienda fornisce soluzioni, servizi e prodotti che aiutano i clienti - aziende, organizzazioni e Stati - nei mercati della difesa, dell'aeronautica, dello spazio, dei trasporti, dell'identità digitale e

della sicurezza nello svolgimento di missioni critiche, ponendo gli esseri umani al centro del processo decisionale. Thales impiega 77.000 dipendenti in 68 Paesi. Nel 2022 l'azienda ha generato ricavi per 17,6 miliardi di euro.

E SE DAVVERO FACESSIMO DEL SUD UN'UNICA ZES?

Poiché il Meridione non è affatto un deserto industriale, è realistico pensare che possano esservi attratti altri massicci investimenti per crearvi nuove filiere produttive e consolidare quelle già esistenti

di Federico Pirro*

La proposta avanzata dal ministro **Raffaele Fitto** di istituire una Zes unica nell'Italia del Sud - accolta dalla commissaria **Margrethe Vestager** e pienamente condivisa da associazioni datoriali, amministratori locali e larghi settori dell'opinione pubblica locale - presenta intuibili profili di opportunità e necessità. Il primo è costituito dall'urgenza ormai indifferibile di offrire ai grandi mercati internazionali dei capitali una vasta area del Paese inquadrandola in un'ottica geograficamente unitaria per attrarvi nuovi investimenti che andrebbero ad aggiungersi a quelli già elevati concentrati nel Sud Italia da lungo tempo.

Nel **Mezzogiorno** infatti non siamo all'anno zero, è bene ripeterlo, ove mai ve ne fosse bisogno: abbiamo più volte ricordato la presenza nelle sue regioni di impianti strategici dell'industria italiana come quelli siderurgici, petrolchimici, automobilistici, aeronautici, energetici, agroalimentari e dell'ict, oltre che di tanta industria leggera. Per non parlare delle grandi produzioni agricole e dell'appeal indiscusso di innumerevoli comprensori turistici ormai rinomati nel Paese e all'estero. Ma proprio perché il Meridione non è affatto un deserto industriale, e non si accinge in alcun modo a diventarlo, è realistico pensare che possano esservi attratti altri massicci investimenti per crearvi nuove filiere produttive e consolidare quelle già esistenti, in un quadro di reciproche convenienze di imprese, territori e loro popolazioni.

Si pensi, solo per fare qualche esempio, alla possibilità di produrre parchi di tecnologie per le energie da fonti rinnovabili, alle rilevan-

ti potenzialità esistenti nella progettazione e realizzazione di macchine utensili e centri di lavorazione a controllo numerico, agli spazi larghissimi tuttora presenti per la produzione di una vastissima gamma di apparecchiature elettro e biomedicali, così come di nuova farmaceutica. Insomma, la **struttura produttiva** già esistente renderebbe convenienti nuovi insediamenti che vadano a colmare i vuoti tuttora percepibili nell'articolazione merceologica di quella stessa struttura.

Ma accanto ai presidi manifatturieri distribuiti sia pure in misure ineguali nelle otto regioni meridionali, il Mezzogiorno può schierare nello **scenario competitivo internazionale** un'armatura portuale di grande rilievo per movimentazioni container e traffici di passeggeri e di Ro-Ro, come è emerso nuovamente da un pregevole studio della Srm del gruppo

Intesa Sanpaolo, presentato giovedì 13 luglio a Napoli: dal porto di Gioia Tauro, tornato ad essere hub per traffico container di standing internazionale grazie all'impegno e agli investimenti della **Msc**, alle molteplici attività di trasporto passeggeri e rotabili del grande gruppo armatoriale **Grimaldi**; dagli scali di Napoli e Salerno, al porto di Cagliari e a quelli di Palermo, Augusta e Catania in Sicilia, per finire agli approdi di Taranto, Brindisi, Bari e Manfredonia in Puglia e di Vasto e Ortona in Abruzzo.

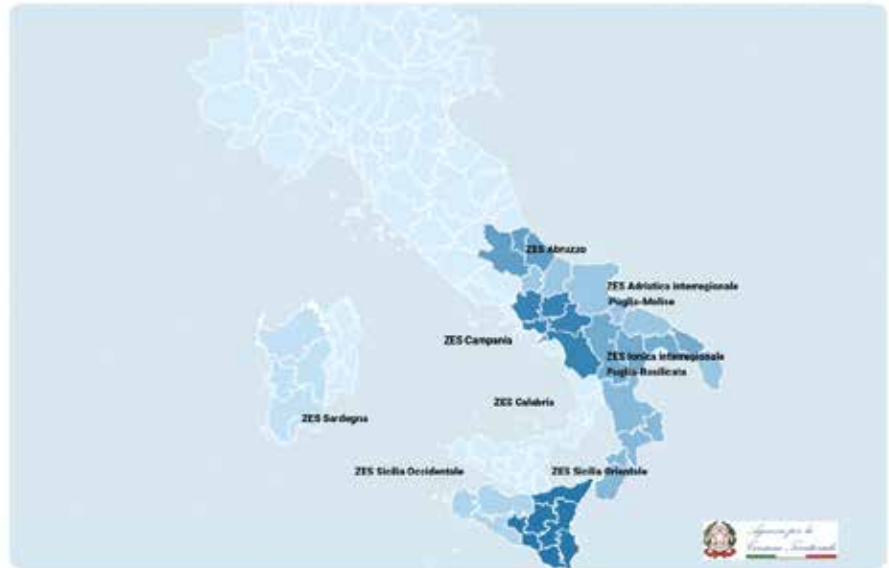
Ma l'Italia meridionale vanta anche sistemi aeroportuali in piena fase espansiva per numero di voli e passeggeri in transito con gli scali di Bari e Brindisi - oltre a quelli di Capodichino a Napoli, Lamezia Terme, Catania, Palermo e Cagliari - e vasti interporti come quelli di Marcanise e Nola in Campania e di



Il ministro
Raffaele Fitto

Zone Economiche Speciali - ZES

Le otto Zone Economiche Speciali del Centro Sud



Bari in Puglia.

Ed anche il sistema della ricerca candida il Sud ad attrarre nuovi investimenti, dalle Università ai centri del **Cnr** e di altre prestigiose Istituzioni. Agricoltura e turismo, a loro volta, offrono derrate strategiche non solo per il nostro Paese ma anche per le esportazioni e poli territoriali e museali di rilievo mondiale nei quali calamitare nuovi investimenti sperabilmente di big player alberghieri e di servizi per il tempo libero.

Allora, è giunto il momento di imprimere un possente colpo d'ala a questo imponente 'insieme di convenienze' costituito dal Sud Italia, e la proposta del ministro Fitto si muove esattamente in questa direzione: il Mezzogiorno, insomma, si presenterebbe come 'nuova grande frontiera' della crescita nazionale, al servizio dell'Europa e del Mediterraneo.

Altra necessità di una **Zona unica**: la sua istituzione evita il pericolo che si stava palesando di 'asimmetrie competitive' fra imprese già inserite nelle Zes, o che si accingevano ad insediarsi, e aziende esterne ai perimetri catastali definiti, che non avrebbero potuto

giovarsi delle semplificazioni e accelerazioni autorizzative consentite nelle Zone, con l'evidente rischio che potesse poi sollevarsi un quesito di legittimità costituzionale almeno di qualche articolo dell'attuale dettato legislativo. Naturalmente nell'ambito delle nuove norme necessarie a istituire la Zes unica e la sua governance, sarà cura del Governo e del Parlamento non disperdere il lavoro sinora compiuto nelle otto Zes e dalle **autorità portuali** operanti negli ambiti di rispettiva competenza: i loro uffici già costituiti, e che ci sembra

stiano lavorando bene, potrebbero costituire articolazioni territoriali della Zes unica, gli attuali commissari potrebbero configurarsi come sub commissari dell'**Autorità unica**, conservando anche i poteri di stazioni appaltanti, esercitabili su delega del Commissario unico, mentre quest'ultimo avrebbe anche il compito delicatissimo di coordinare, se possibile, in ottiche sovraregionali il lavoro dei vari ambiti territoriali, e soprattutto di imprimere forte e costante propulsione alla presentazione sui mercati esteri del 'Sud che attrae' con le sue molteplici convenienze.

Ma dovrà essere l'intero Mezzogiorno con i suoi stakeholder, le sue istituzioni elettive, il suo sistema bancario, le sue strutture scientifiche e tutta la sua popolazione a doversi impegnare ancora una volta in una **nuova grande sfida** per la riduzione dei divari con il Nord, senza pensare che debba essere sempre e soltanto lo Stato o agenti esterni a cambiare un destino di sottosviluppo cui nel Meridione non siamo stati affatto condannati da sempre nel passato e per il futuro.

* *Cesdim* – Università degli Studi di Bari, comitato scientifico Economy Group

"FARE SISTEMA", VECCHIA PAROLA D'ORDINE MAI APPLICATA

È evidente che la questione meridionale, nella sua espressione economica fatta di marginalità, precariato e vastissimo "sommerso", non può essere gestita con nessuna delle ricette finora collaudate: hanno fallito!

La strada delle Zes, ed in particolare l'idea avanzata dal ministro Fitto che il professor Pirro

sostiene e argomenta in quest'articolo, è una strada nuova e promettente. Ma l'idea vincente consiste nel trasformare la geografia coriandolare delle Zes in un tutt'uno che nel proprio ambito riesca a "fare sistema", attuando quel principio, da sempre avversato nell'Italia dei mille campabili, dell'unione che

fa la forza.

Ne fece un cavallo di battaglia della sua presidenza in Confindustria Luca Cordero di Montezemolo. Ma da allora in qua non è che siano stati fatti grandi passi avanti.

Il virtuoso incrocio tra effetti del Pnrr e spinta di una grande Zes unificata è l'ultimo treno per il Sud. Saltiamoci sopra! **(s.l.)**

«LE LIBRERIE HANNO DIRITTO A UN MARGINE SICURO»

Un intervento dell'Antitrust ha fatto crollare dal 25 al 15% la percentuale del prezzo che resta ai librai. La distribuzione dei testi scolastici è così a rischio: l'Associazione librai italiani chiede un nuovo patto di filiera

di Riccardo Venturi

Sull'importanza del ruolo delle librerie, a parole, sono tutti d'accordo. Anche l'Antitrust, che ha deciso che l'accordo di categoria che sanciva il riconoscimento da parte degli editori alle librerie di un margine lordo del 25% sul prezzo dei libri - che in Italia è stabilito per legge dall'editore e non dal libraio - era lesivo della concorrenza, perché pregiudicava la possibilità per le stesse librerie di avere un margine migliore. Risultato: **il margine è crollato al 15%**, mettendo a dura prova la tenuta della catena distributiva, specie in un momento delicato come quello della consegna dei testi scolastici.

«Ci sono aziende che stanno rinunciando a fornire il servizio a famiglie e scuole» dice **Paolo Ambrosini**, presidente dell'**Ali - Associazione librai italiani Confcommercio-Imprese per l'Italia**, «perché non ritengono equo questo margine che viene riconosciuto oggi dagli editori, che si fanno forti di un dato di fatto: quando hanno in mano l'adizione dei libri da parte della scuola sanno che il fatturato garantito, non è che la libreria possa aiutarli a vendere un libro in più. Quel che può fare la libreria è accompagnare lo studente, consigliarlo nella scelta, evitare l'incauto acquisto, intervenire quando ci sono liste scolastiche non corrette, essere un punto di riferimento costante e presente tutto l'anno se il libro è fallato, se mancano delle pagine».

Circa 12 anni fa è stato stabilito che per i libri di testo c'è un massimo tetto adizionale, una spesa massima alla quale la famiglia può essere chiamata.

«Questo tetto non è mai stato rinnovato fino a oggi, con una scelta miope della po-

litica sulla quale ci sarebbe molto da discutere» spiega Ambrosini. «Negli anni di bassa inflazione, gli editori sono sempre riusciti a mantenere una marginalità ottima riducendo il margine delle librerie. Questo gioco non funziona più, perché **l'inflazione è**

CI SONO AZIENDE CHE STANNO RINUNCIANDO A FORNIRE IL SERVIZIO DI DISTRIBUZIONE DEI TESTI ALLE FAMIGLIE E ALLE SCUOLE

troppo alta. Sono in grossissima difficoltà, e a pagare saranno le scuole e le famiglie. Gli insegnanti infatti hanno tolto dalla scel-

ta opzionale alcuni testi per restare all'interno del plafond di spesa, ma non posso pensare che gli insegnanti possano restare senza uno strumento per insegnare la loro materia. A un certo punto è probabile che diranno: non abbiamo adottato il testo per errore, questo è il libro. Ma così **il testo esce dal tetto di spesa** e dal controllo degli organi collegiali con i rappresentanti degli alunni e dei professori. Alla fine il genitore dirà: anche se non è stato adottato, lo vado a prendere. È un danno per le famiglie che non hanno la certezza della spesa, e perché non essendo stato adottato il libro non è detto che sia stato effettivamente prodotto e che quindi sia disponibile».

Il meccanismo insomma non funziona più e va rivisto. «La dinamica è **sfuggita dal controllo del sistema** perché l'Associazione italiana degli editori, come noi diciamo da anni, ha rifiutato il confronto, salvo trovarsi oggi in una situazione di emergenza nella quale ci chiedono di sostenerli nella richiesta di revisione dei tetti di spesa, fermi a 12 anni fa» scandisce il presidente dell'Ali.

«Siamo disponibili, a condizione di ridiscutere tutta la dinamica all'interno della filiera. Non è pensabile che il ministero autorizzi la revisione dei tetti di spesa e che il giorno dopo i signori editori vengano nuovamente a tagliare i margini alle librerie. **Si deve definire un margine fissato per legge**, tutelato e certo, in modo che le nostre imprese possano fare programmazione, investimenti in personale, strutture, aggiornamento del servizio al cliente, per lavorare in serenità».

Paolo Ambrosini, presidente dell'Associazione librai italiani



La pensione pubblica non basta, ma...

Tra i giovani il 60% pensa che la pensione non sarà sufficiente alle loro necessità eppure oltre la metà della popolazione non conosce la previdenza complementare. L'importanza dell'educazione finanziaria e previdenziale

di Luisa Leone



Che le pensioni di domani saranno più modeste di quelle di oggi ormai si sa. O almeno ne è consapevole la fascia che più ne sarà interessata, quella di chi avrà un assegno calcolato interamente con il metodo contributivo. Eppure, nonostante questa consapevolezza, la conoscenza della previdenza complementare è limitatissima, circa il 64% della popolazione italiana dichiara di conoscerla poco o per nulla. Sono questi alcuni dei dati tratti dall'indagine 'Gli italiani e il Welfare' di **Mefop**, la società del ministero dell'Economia per lo sviluppo dei fondi pensione. D'altronde che ci sia un gap da colmare in termini di 'protezione' previdenziale è confermato dalla **Covip**, l'Autorità di Vigilanza di settore, secondo cui solo il 36% dei lavoratori aderisce alla previdenza complementare.

Il problema, quindi, è in primo luogo di formazione e informazione, troppi sono quelli che per pur sapendo che la pensione pubblica non gli sarà sufficiente ancora non conoscono lo strumento in grado di assicurare una rendita integrativa utile a mantenere la qualità della vita negli anni. Anche perché a giudicare dalle risposte dell'indagine, la soddisfazione verso i fondi pensione per chi vi aderisce è tutt'altro che deludente: il 63% del campione si è dichiarato abbastanza soddisfatto del proprio fondo pensione e l'11% molto soddisfatto, con un 3% di per niente soddisfatto e un 19% di poco soddisfatto.

Ma perché, oltre alla mancanza di informazioni adeguate, non si aderisce alla previdenza complementare? Lo studio del Mefop cerca di rispondere anche a questa domanda: la prima ragione è l'idea che non si abbia la possibilità di risparmiare abbastanza per garan-

**IL RISPARMIO PREVIDENZIALE
NON IMPLICA L'ESBORSO
DI GRANDI SOMME DI DENARO
ED È AGEVOLATO FISCALMENTE**

tirsi una pensione di scorta. Così ha risposto il 38% degli intervistati. Eppure, come ha voluto dimostrare Previdai, il fondo pensione dei dirigenti industriali, con lo studio 'Quanto costa la serenità, il **risparmio previdenziale** non implica l'esborso di grandi somme di denaro, anche perché agevolato dal legislatore, fiscalmente e non solo, proprio per le sue finalità di copertura del gap pensionistico pubblico. Innanzitutto, bisogna ricordare che è possibile aderire alla previdenza complementare anche solo con il **Tfr**, non dovendo dunque versare nulla di tasca propria. Ma qualora un giovane lavoratore decidesse di contribuire con il versamento minimo volontario, l'esborso richiesto sarebbe veramente limitato: circa 13 mila euro in 40 anni di vita lavorativa, hanno calcolato gli esperti della gestione dei Rischi di Previdai. Un investimento che gli permetterebbe di ottenere circa 120 mila euro in più nel suo salvadanaio previdenziale a fine carriera, rispetto a un

collega che avesse deciso di aderire solo con il Tfr. Questo grazie al fatto che, per i fondi negoziali, se il lavoratore versa il suo contributo minimo anche l'azienda e tenuta a farlo ma anche in virtù della fiscalità agevolata, che si riverbera sulla tassazione al momento della richiesta di **pensione di scorta** e che favorisce gli iscritti anche prima, durante tutta la carriera, quando il lavoratore ha la possibilità di dedurre dal reddito fino a 5.164 euro versati al fondo pensione (escluso il Tfr).

Ad ogni modo tra gli iscritti alla previdenza complementare la consapevolezza dell'importanza di una pensione di scorta è evidentemente più elevata che nella popolazione generale se il 35% dei rispondenti all'indagine Mefop spiega che la ragione principale dell'adesione è stata proprio la possibilità di avere una pensione aggiuntiva. Al secondo posto si posiziona l'aspettativa che il fondo renda più del Tfr in azienda (14%), poi la possibilità di usufruire del contributo aziendale (12%), i vantaggi fiscali (11%) e la maggiore sicurezza rispetto ad altre forme di risparmio (8%). In questo quadro, in cui la **formazione** e informazione sono sempre più essenziali per permettere, soprattutto ai giovani, di fare scelte consapevoli per il loro futuro, Previdai prova a fare la sua parte e anche quest'anno parteciperà al mese dell'Educazione Finanziaria e Previdenziale, con un incontro dedicato all'educazione previdenziale per i giovani.

AI, ovvero il mantra del tutto e niente

L'intelligenza artificiale è un designato vacante, un termine che esprime solo se stesso. Come la sostenibilità. Sono i nuovi mostri che la società dell'informazione genera per giustificare la propria esistenza



di Mario Abis

L'economia delle chiacchiere. Le parole che ricorrono nel descrivere sinteticamente processi economici e sociali, ancorati al presente o proiettati al futuro, non sono molte e nel ripetersi diventano dei mantra il cui senso viene dato per implicito. Come dicono i linguisti quando una parola non ha un significato, si dice che c'è il designante (appunto la parola) ma non il designato (cioè il significato), che è vacante, e questo accade appunto quando si abusa degli impliciti: il senso viene dato per scontato, ma nessuno lo conosce.

Oggi, per esempio, si continua a parlare di intelligenza artificiale: il futuro dipende dall'intelligenza artificiale... questo e altro sarà fatto dall'intelligenza artificiale, e poi attenzione ai pericoli dell'intelligenza artificiale... etc.

Ma cosa diavolo è l'intelligenza artificiale? Beh, qui l'implicito la fa da padrone e sta a significare che la cosiddetta IA è ciò che fanno le tecnologie (una volta si diceva le "macchine") al posto dell'uomo. Niente di più distorcente per chi si occupa (e non da ora) di questo tema. L'intelligenza artificiale è l'applicazione finale della cibernetica che ha lo scopo di riprodurre artificialmente i processi della mente. E quindi studia la struttura più profonda dell'essere umano che è il rapporto fra pensiero e linguaggio con lo scopo finale di costruire morfemi tecnologici che apprendano, pensino, comunichino e, soprattutto, si riproducano.

Dentro questa cibernetica c'è dalla fine della seconda guerra mondiale un po' di tutto: matematica, fisica, biologia, antropologia... (l'epicentro di ricerca è il Mit di Boston, ma altri centri ci sono in Giappone, in Russia, in Cina, e anche l'Italia è avanzata con l'Università S. Anna di Pisa).

Siamo ben lontani dal senso implicito che viene dato all'intelligenza artificiale per cui questa è semplicemente ciò che può essere automatizzato trasformando un'applicazione umana in un'applicazione tecnologica, molto spesso intesa come espansione del digitale. È evidente la grande distorsione di questo implicito falsificante: il processo cibernetico inteso come processo d'automazione, confonde il senso delle applicazioni possibili, il valore stesso di ciò che si teorizza che è agli antipodi della categoria "di intelligente".

L'applicazione per automazione è tutto fuorché "intelligente",

è in realtà passiva e "stupida", realizza e non espande. Questa mistificazione non è solo un paradosso linguistico, è anche una grande distorsione scientifica prima ed economica poi. Infatti costruire un valore applicativo per tecnologie che sono semplicemente attuative di quello che c'è già, di operazioni e funzioni che sono determinate da attività umane, è contraddittorio con la categoria di intelligenza che delinea nel mentale la capacità di apprendere e trasformare. Questa ambiguità induce, proprio per l'uso continuativo dell'implicito "intelligenza artificiale", valori incontrollati e pericolosi di pregiudizio o affidabilità cieca dal punto di vista sociale. L'intelligenza artificiale farà di tutto in campi ipersensibili come la sanità, i trasporti, la scuola, la finanza... E già questo, nella società della conoscenza, è un costo sociale formativo notevole. Il pregiudizio e la confusione sull'intelligenza artificiale è in effetti un generatore di attese sbagliate, di desideri intraducibili, di distorsioni comunicative e alla fine un alimentatore di ignoranza diffusa. Viene creata dunque una sorta di blog linguistico che con lo stratificarsi del tempo diviene un generatore di ambiguità culturali e scientifiche e irrecuperabili. Si confonderanno robot con sistemi intelligenti di traduzione automatica che partono e si consolidano nel rapporto pensiero e linguaggio. Si confonderanno sistemi alla wikipedia con sistemi cibernetici di apprendimento che si autogenerano, costruendo applicazioni quantistiche di information technology.

Insomma l'intelligenza artificiale è proprio un designato vacante, un termine che esprime solo se stesso. Forse il caso più visibile oggi, ma certo non l'unico se si pensa a quante categorie ambigue interpretano la comunicazione contemporanea, fra impresa e società. Ed esistono ormai esempi paradigmatici di "storia recente". Quello più diffuso, genesi di tutte le ambiguità, è la sostenibilità. Generato dal valore ricercato del rapporto fra ambiente e manufatto, fra ecologia e architettura, fra natura e artificio, diventa di volta in volta valore implicito di equilibrio economico finanziario, di relazioni fra bisogni e attività del fare e del progettare. La sostenibilità alla fine diventa un tutto e designa un niente... come l'intelligenza artificiale. Sono i mostri che la società dell'informazione genera per giustificare se stessa, trasformando la società della conoscenza in società dell'ignoranza.

La PA si semplifica grazie ai professionisti

La digitalizzazione della Pubblica amministrazione ha bisogno di competenze tecniche e specialistiche. L'incontro tra il ministro Zangrillo e il presidente di Confprofessioni Stella apre la strada al dialogo e alla collaborazione

di Giovanni Francavilla

Sarà la spinta del Pnrr o, forse, il piglio manageriale del ministro della Pubblica amministrazione, Paolo Zangrillo, ma qualcosa comincia a muoversi negli ingranaggi della macchina dello Stato. L'obiettivo è quello di non perdere i 10 miliardi di euro che la Commissione europea ha affidato all'Italia per innovare la PA e migliorare la capacità amministrativa degli uffici pubblici attraverso il Next Generation Eu. Una sfida che corre sui binari della semplificazione e della digitalizzazione delle procedure e sul potenziamento degli organici delle amministrazioni centrali e locali che dovranno sviluppare nuove competenze anche in ottica digitale. In questo processo di profonda trasformazione della PA i liberi professionisti possono giocare un ruolo centrale per snellire gli adempimenti amministrativi, velocizzare i tempi e ridurre i costi della burocrazia, facendo leva sulle loro competenze, sulla digitalizzazione e sul loro ruolo di intermediari tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione.

Sono questi alcuni dei temi affrontati nel corso di un incontro che si è svolto lo scorso 25 luglio a Palazzo Vidoni a Roma tra il ministro Zangrillo e il presidente di Confprofessioni, Gaetano Stella, per individuare possibili forme di collaborazione tra la Pubblica amministrazione e i liberi professionisti. Obiettivo: semplificare la vita dei cittadini e delle imprese. Materie sulle quali lavorare del resto non mancano: dalla rendicontazione dei progetti finanziati attraverso il Pnrr o nell'attuazione del RePower-EU alla transizione ecologica e allo sviluppo sostenibile, dai presidi territoriali nell'ambito della sanità fino alla prevenzione del rischio idrogeologico.

«Il nostro obiettivo è quello di valorizzare il ruolo sussidiario dei professionisti per innovare il settore pubblico», ha detto Stella. «In questa prospettiva la digitalizzazione della PA è una sfida complessa che richiede competenze complesse: non può limitarsi alla semplice adozione di nuove tecnologie o all'automazione dei processi, ma deve introdurre nuovi modelli di impresa, creare infrastrutture avanzate e, soprattutto, deve fare tesoro

dell'esperienza dei professionisti che quotidianamente devono fare i conti con una burocrazia asfissiante e con amministrazioni che adottano prassi e linguaggi differenti tra loro». Parole che non sono cadute nel vuoto e che il ministro Zangrillo ha colto al balzo. Uno degli obiettivi prioritari del Pnrr impone infatti alla PA di digitalizzare oltre 600 procedure amministrative entro il 30 giugno 2026. Il decreto legge 13/2023 (convertito nella legge 41 del 21 aprile 2023), il cosiddetto decreto Pnrr Ter, ha già sfoltito una settantina di pratiche in settori strategici, ma il grosso deve ancora avvenire. In questa prospettiva i professionisti sono i candidati naturali per snellire le procedure amministrative, per esempio, nell'ambito fiscale, nell'edilizia o nelle prestazioni sanitarie. E su questa partita il ministro Zangrillo si è detto disponibile ad aprire il dialogo e il confronto.

Tuttavia la trasformazione digitale della PA passa inevitabilmente attraverso la digitalizzazione delle professioni, un fenomeno che già da qualche anno ha preso piede negli studi: basti pensare alla fattura elettronica, al processo telematico o alla ricetta digitale del medico (solo per restare nell'ambito della pubblica amministrazione). L'accelerazione delle tecnologie e il mutato contesto economico e sociale nel quale operano gli studi professionali impongono oggi un salto di paradigma per ripensare modelli organizzativi e di business

che richiedono importanti investimenti a carico del professionista che però, ancora oggi, vede sbarrata la strada per l'accesso agli incentivi pubblici, già previsti per il mondo delle imprese. «L'accesso dei professionisti agli incentivi statali potrebbe dare una spinta fortissima allo sviluppo delle attività professionali e avrebbe ricadute rilevanti, per esempio, nello sviluppo della telemedicina e della televeterinaria, nella sicurezza e nella protezione dei dati, nella digitalizzazione degli adempimenti fiscali delle imprese e dei cittadini, nella progettazione ingegneristico-architettonica».



Il ministro Paolo Zangrillo con il presidente di Confprofessioni Gaetano Stella

Il nuovo colonialismo va al contrario

Benvenuti nella stagione dei sussidi, l'arma con cui i Paesi, almeno quelli che dispongono (ancora) di qualche ricchezza, stanno affrontando la gara per attrarre investimenti in casa propria da parte degli ormai ex "emergenti"



di Ugo Bertone *

Non c'è solo il piano Mattei per l'Africa. Anzi, a ben vedere, sono più numerosi i casi di colonialismo al contrario. Chi l'avrebbe detto, ad esempio, che quello che fu l'impero britannico avrebbe messo sul piatto oltre mezzo miliardo di sterline di aiuti per convincere Rajan Tata, a capo del più importante gruppo indiano, a scegliere l'Inghilterra come sede di un impianto di batterie?

Una mossa obbligata per evitare che il tycoon indiano, cui fanno capo Jaguar e Land Rover, traslocasse armi e bagagli in Spagna. Il governo ci ha messo una pezza in extremis, nel tentativo di salvare l'industria britannica dell'auto, già fiore all'occhiello di Lady Thatcher, ma stremata dalla politica suicida della Brexit. Basti dire del declino di Sunderland, sede della più importante fabbrica giapponese in Europa (700 mila pezzi all'anno) che ha portato un indiscutibile aumento dei redditi nelle Midlands. Cosa che non ha impedito il trionfo dei brexiter al momento del voto sull'uscita dalla Ue. Saranno accontentati: basta Europa, arriva l'Asia. La nuova gigafactory di Tata sembra nascere con una robusta ipoteca orientale sulla testa, visto che Tata pare si avvarrà della collaborazione dei cinesi di Envision, che già collaborano con i giapponesi di Nissan per la realizzazione della gigafactory da 12 GWh a Sunderland. Non si deve scordare che la Cina è il player dominante nella fornitura globale di batterie, con una quota di mercato del 78% a fine 2022. È uno degli effetti perversi della stagione dei sussidi, l'arma con cui i Paesi, almeno quelli che dispongono (ancora) di qualche ricchezza, stanno affrontando la gara per attrarre investimenti in casa propria, il più delle volte per rimediare a ritardi più o meno gravi. A proposito di batterie per l'auto elettrica: l'Europa rincorre, con oltre 30 impianti in costruzione o pianificati, di cui tre in Francia e nove in Germania. Investimenti che dipendono in buona parte dalla "generosità" degli Stati e delle regioni interessate. La Germania, il Paese più ricco, è in prima fila: non solo per le batterie ma anche per ovviare alle fragilità accumulate sul fronte dei semiconduttori, l'altro anello debole di quello che resta il motore industriale europeo.

Berlino non bada a spese pur di recuperare il gap accumulato in materia di chips. A Dresda, all'interno di quel distretto dell'auto elettrica in cui si vanno concentrando gli sforzi dei



RATAN NAVAL TATA, EX PRESIDENTE E PRINCIPALE AZIONISTA DI TATA GROUP

colossi a quattro ruote, sorgerà il più importante stabilimento europeo di Intel, un colosso da 30 miliardi di euro, un buon terzo a carico delle casse pubbliche. Ma è solo l'inizio. Oltre Reno sbarcherà il numero uno dell'industria dei semiconduttori: la taiwanese Tsmc, leader mondiale delle tecnologie del settore, l'oggetto del desiderio di Pechino che Washington intende difendere all'ultimo mems.

L'Europa, già potenza politica ed economica padrona del mondo, oggi accoglie a braccia aperte investimenti e know-how dei vecchi sudditi. E lo fa investendo senza badare a spese. Per carità. La stagione dei sussidi ha più volti. Le aziende europee fanno a gara per assicurarsi una quota degli aiuti previsti dal piano Biden, ancor più munifico per chi sceglie di investire in Usa. È in pieno svolgimento, poi, la corsa per assicurarsi una quota degli investimenti in uscita dalla Cina: Messico, Vietnam e soprattutto India promettono scintille. Ma la sensazione è che, alla fine, i Paesi perdenti saranno più numerosi dei vincitori. Specie tra quelli, come l'Italia, dalle casse pubbliche deboli. A meno che non si riesca a mobilitare l'Europa su scelte comuni. Attraverso un fondo comunitario o una destinazione più aggressiva dei capitali parcheggiati nel Mes. L'opposto di quel che, per ora, si è deciso di fare.

**L'autore, Ugo Bertone, torinese, ex firma de Il Sole 24 Ore e La Stampa, è considerato uno dei più competenti giornalisti economico-finanziari italiani*

SE LO SMART WORKING DIVENTA WORKING SMART

«Un modo di lavorare si può dire effettivamente smart non perché è intriso di tecnologia, perché è moderno e alla moda, ma perché permette di lavorare meglio e di vivere meglio»

di Jessica Muller Castagliuolo

Partiamo con Goya. Al Prado di Madrid è esposta una delle sue opere più "titaniche", "Saturno divora i suoi figli". La grande divinità greca Chronos, il tempo, è rappresentata nella sua veste più feroce. Ma, per i greci, esisteva anche Kairos, il tempo opportuno. Immaginiamo di poter cambiare le nostre vite all'insegna di questo tempo cairológico, che, a differenza di chronos non è quantitativo, ma ha natura qualitativa. La suggestione proviene da un volume edito da **Harvard Business Review** dal titolo dallo Smart work al working smart, curato da **Stefano Susani, Mario Basile e Andrea Granelli**, esperto di tecnologie digitali, formatore e consulente, già capo dei Telecom Labs nonché autorevole rubricista di Economy. Il libro racconta il progetto Beyond the smart working, un percorso che ha condotto Tecne, società di ingegneria di Autostrade per l'Italia, a un ripensamento radicale delle pratiche di lavoro. Nonostante "la paralisi, l'incertezza, la cassa

integrazione e la difficile continuità, l'appiglio della digitalizzazione, il rientro con il distanziamento sociale, il rientro con le scuole chiuse, la casa ancora affollata", la società attua un ripensamento interno importante che, necessariamente, doveva partire da più lontano. Leggiamo:

La tragedia che ha travolto il gruppo così com'era, il crollo del ponte Morandi, e ne ha innescato una trasformazione organiz-

zativa integrale, ha fatto anche affiorare un problema che gli economisti più radicali sollevavano da tempo, e cioè che, tutti concentrati sui temi dell'economia mainstream, per cinquant'anni ci si è dimenticati della cosiddetta economia fondamentale [...] Lentamente, e inesorabilmente è diventata trasparente e le reti che sostengono la nostra vita quotidiana hanno cominciato a deteriorarsi [...] Ci siamo abituati ad un degrado che va in completa contraddizione con quell'impulso etico e imprenditoriale che alla fine dell'Ottocento e fino agli anni Sessanta del Novecento ha trasformato il nostro modo di vivere e ci ha permesso di raddoppiare la durata della nostra vita.

Tra i fenomeni che l'azienda individua come fondamenti del prossimo futuro e che guideranno il suo agire si individuano la diffusione sempre più intensa e capillare del digitale e dei dati e la **trasformazione della mobilità di business** e alternanza di fasi di normalità a fasi di riduzione della mobilità;

Ancora altri temi sono l'invecchiamento della popolazione con impatti sul mix lavorativo e sulla tenuta del sistema pensionistico, la crescente preoccupazione per gli impatti ambientali e climatici, la crisi energetica, quella economico-sociale, che richiederà sia nuove forme di assistenza che nuove forme di **alleanza fra imprese e famiglie** e infine la crisi geo-politica, che trasformerà rapporti e meccanismi di dipen-

denza fra Stati. In questo contesto di poli-crisi costruire una visione chiara di futuro, sostengono gli autori, è fondamentale.

BEYOND THE SMART WORKING

Il volume vuole essere innanzitutto un manuale "non-definitivo" di quelle che "creiamo siano buone pratiche di relazione, di sedimentazione della conoscenza e di organizzazione dei progetti". Quella che **Tecne** mette a punto è una vera e propria guida per affrancarsi dallo "smart working psicopatologico" esperito in pandemia, nel tentativo però di sfuggire alla "trappola dell'organicità sistemica", cercando di utilizzare il digitale come rivoluzione "incarnata".

Tra le sfide, solo per fare un esempio, quella di gestire e ridurre le riunioni. Tra i concetti analizzati "l'ufficio anfibio", "gli zaini digitali". Troviamo inoltre indicazioni puntuali su come relazionarsi con la divinità prima evocata, il tempo. Ne copiamo qualcuno anche per i nostri lettori:

1. Può essere utile pianificare gli impegni più importanti nel momento della giornata nella quale sappiamo che siamo più energici
 2. Fare piccole pause caffè, anche se si lavora da soli a casa, serve a ricaricarsi. Se sei in ufficio, approfittane per chiacchierare con un collega che non fa parte del tuo team;
 3. Non fidarsi della propria memoria: segnarsi sempre le cose da fare (nello stesso posto)
- Insomma, non ci resta che concludere con una citazione di Stephen Hawking: "Nella teoria della relatività non esiste un unico tempo assoluto, ma ogni singolo individuo ha una propria personale misura del tempo, che dipende da dove si trova e da come si sta muovendo".



Tre buone ragioni per dubitare della Bce

Non tutti sono a favore delle politiche monetarie europee. Anzi: c'è chi sostiene che siano la vera, anche se occulta, origine dell'inflazione, dell'instabilità economica e della disparità di ricchezza



di Silvia Vianello

La Banca Centrale Europea (Bce) è un'istituzione centrale dell'Unione Europea (UE) sin dalla sua fondazione nel 1998. Gioca un ruolo cruciale nella definizione della politica monetaria e nel mantenimento della stabilità dei prezzi nella zona euro. Tuttavia, le sue azioni e politiche sono costantemente oggetto di dibattito e critiche con sempre più persone che si chiedono: dovremmo abolire la Banca Centrale Europea? I detrattori sottolineano il fatto che la Bce abbia avuto un ruolo cruciale in molte delle principali crisi finanziarie della zona euro, tra cui la crisi del debito sovrano del 2010-2012 e la pandemia di Covid-19. Sostengono inoltre che le politiche monetarie della Bce abbiano portato all'inflazione, all'instabilità economica e ad una continua disparità di ricchezza.

Cerchiamo di capire più in dettaglio le tre argomentazioni principali di chi si pone contro la Banca Centrale Europea.

1. Mancanza di responsabilità democratica. Uno degli argomenti principali contro la Bce è la sua presunta mancanza di responsabilità democratica. Ma cosa significa? I critici sostengono che il processo decisionale della banca manchi di trasparenza e che operi in modo indipendente, senza un controllo diretto da parte di rappresentanti eletti. Questa mancanza di controllo democratico solleva preoccupazioni sulla legittimità e la responsabilità dell'istituzione.

2. Politica monetaria unica per tutti. La politica monetaria della Bce è progettata per servire le diverse economie della zona euro. Tuttavia, alcuni sostengono che questo approccio trascuri le diverse condizioni economiche e le esigenze dei singoli Paesi membri. I critici sostengono che una politica monetaria centralizzata potrebbe non essere adatta per tutti i Paesi, in quanto potrebbe accentuare le disparità economiche e ostacolare la flessibilità necessaria per le singole economie nell'affrontare sfide specifiche.

3. Preoccupazioni per la stabilità finanziaria. Le politiche monetarie non convenzionali della Bce, come l'acquisto di titoli (=quantitative easing), sono state aspramente criticate per potenzialmente distorcere i mercati finanziari e creare bolle speculative. I detrattori sostengono che tali politiche beneficino in modo sproporzionato le grandi banche e le persone già ricche, aggravando l'ineguaglianza della ricchezza. Inoltre, il ruolo della Bce come prestatore di ultima istanza ha sollevato dubbi sul possibile rischio morale che crea, permettendo comportamenti "imprudenti" tra le istituzioni finanziarie.

Di tutt'altro parere chi è a favore della Banca Centrale Europea che sostiene invece sia fondamentale a stabilizzare la zona euro e a promuovere la crescita economica. Sottolineano il fatto che la Bce abbia contribuito a prevenire molte più crisi finanziarie di quante ne abbia provocate. Sostengono inoltre che le politiche monetarie della Bce possano contribuire a mantenere bassa l'inflazione e promuovere la crescita economica. Nel dettaglio la ritengono utile per le seguenti tre motivazioni.

1. Garantire la stabilità dei prezzi. Il mandato principale della Bce è mantenere la stabilità dei prezzi nella zona euro. I sostenitori sostengono che la banca centrale sia stata efficace nel raggiungere questo obiettivo, come dimostrato da tassi di inflazione relativamente bassi nella zona euro rispetto a livelli storici. La stabilità dei prezzi è essenziale per la crescita economica, poiché fornisce certezza alle imprese e ai consumatori.

2. Gestione delle crisi. La Bce ha svolto un ruolo fondamentale nella gestione della crisi del debito sovrano che ha colpito diversi Paesi della zona euro negli ultimi dieci anni. Attraverso i suoi programmi di acquisto di titoli e le forniture di liquidità, la Bce ha contribuito a stabilizzare i mercati finanziari e ad evitare un collasso finanziario totale. I sostenitori sostengono che l'esistenza di un'istituzione centralizzata come la Bce sia stata determinante per fornire una risposta coordinata alla crisi.

3. Salvaguardia dell'euro. Il ruolo della Bce nel mantenere la stabilità e l'integrità della moneta unica euro è molto apprezzato dai sostenitori dell'istituzione. Sostengono che la moneta comune abbia facilitato il commercio, gli investimenti e l'integrazione economica tra i Paesi membri della zona euro, favorendo la crescita e la prosperità. L'abolizione della Bce potrebbe potenzialmente compromettere la stabilità dell'euro, portando ad un aumento dell'incertezza economica e della volatilità.

La questione se abolire la Banca Centrale Europea è un problema complesso e estremamente controverso. Mentre i critici sollevano preoccupazioni sulla responsabilità democratica, sull'approccio unico alla politica monetaria e sui potenziali rischi per la stabilità finanziaria, i sostenitori sottolineano il suo ruolo cruciale nel garantire la stabilità dei prezzi, nella gestione delle crisi e nella salvaguardia dell'euro. Trovare un equilibrio tra controllo democratico, politiche monetarie personalizzate e stabilità sarà cruciale per il futuro della Bce e degli stati membri. In definitiva, la decisione dovrebbe comportare una valutazione attenta dei punti di forza e delle debolezze dell'istituzione, mirando a migliorarne l'efficacia, la trasparenza e ad affrontare le legittime preoccupazioni di entrambe le parti.

La rivincita del Terzo Mondo

I 35 Paesi che ora si definiscono il Sud Global sono una realtà nuova e potente. Che ormai è pronta a sfidare i padroni della globalizzazione

di Giuseppe Corsentino

Una volta erano i chepí bianchi della Legione Straniera a strappare l'applauso dei parigini assiepati lungo i marciapiedi degli Champs Élysées per la grande parata militare del 14 luglio. Quest'anno, invece, gli applausi sono andati ai coloratissimi 250 soldati indiani che il presidente Macron, che di politica estera si intende (assai più che di politica interna, come s'è visto con i Gilet gialli, la riforma delle pensioni e l'ultima rivolta delle banlieue a luglio), ha voluto invitare alla più iconica manifestazione pubblica della République.

Obiettivo: mandare un segnale – ecco la furbizia diplomatica! – al premier (sovranista) Narendra Modi il quale, nonostante le derive autoritarie e nazionaliste del suo governo, viene considerato il vero leader del Sud Globale cioè quell'insieme di paesi che rappresentano più di metà della popolazione mondiale e con il quale l'Occidente è chiamato a confrontarsi – diciamo pure: a fare i conti – sugli enormi dossier di questo secolo, dal riscaldamento globale alla ridefinizione delle regole del commercio mondiale per finire, last but not least, con la guerra in Ucraina.

Anzi, è proprio da qui che il Sud Globale ha cominciato a configurarsi e il primo ministro indiano ad essere corteggiato sulla scena internazionale. Un battaglione delle sue guardie, come detto prima, ha sfilato con l'Armée sugli Champs Élysées il 14 luglio mentre tre caccia Rafale, "fabriques en France", con le insegne dell'ex colonia inglese (ma l'India ne ha ordinati altri 26), sfrecciavano nel cielo di Parigi, e Modi, solo un mese prima, il 22 giugno, veniva ricevuto in pompa magna a Washington e parlava al Congresso e dal 22 al 24 agosto, ricordiamolo, sarà il leader più acclamato al summit dei Brics – Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica – a Johannesburg e, infine, a settembre accoglierà a Nuova Delhi i rappresentanti dei paesi più sviluppati, Russia compresa ma Putin assente perché a rischio arresto, convocati per la riunione annuale del G20.

Non saranno appuntamenti rituali. Macron ha capito per primo che questi 35 Paesi che ora si definiscono il Sud Globale (prendendo a prestito la definizione di quell'attivista americano che nel 1969 denunciò la guerra in Vietnam come il "punto culminante della dominazione del Nord sul Sud globale") e che il 2 marzo del 2022 all'Onu si astennero sul documento che chiedeva alla Russia di Putin di ritirarsi immediatamente dall'Ucraina, sono una realtà nuova e potente, ben diversa da quell'insieme di paesi non allineati al tempo della Guerra Fredda degli anni '60 che il geografo ed

economista francese Alfred Sauvy (1898-1990) aveva ribattezzato "Terzo Mondo" con palese riferimento al Terzo Stato della Rivoluzione francese.

Non c'è bisogno di leggere gli articoli dell'ex ambasciatore cileno in India e Cina, Jorge Heine (pubblicati dal portale The Conversation, un network australiano di think tank specializzati in politica estera) per rendersi conto che i "non allineati" di oggi non sono il Terzo Mondo di settant'anni fa. Solo i Brics, per fare un solo esempio, hanno un pil superiore a quello dei paesi del G7.

"I paesi del sud sono semplicemente il mondo" come ha detto la consulente della Casa Bianca per i problemi dell'Eurasia, Fiona Hill, in un recente discorso pronunciato in Estonia. Mentre il ministro degli esteri del Kazakhstan, Roman Vassilenko, se l'è cavata con una battuta: "Ma quale Sud del mondo? Qui in Kazakhstan d'inverno il termometro scende sempre sottozero...".

In questo caso tutta responsabilità di Putin che, invadendo l'Ucraina, ha spinto molte repubbliche ex sovietiche come il Kazakhstan a sganciarsi (con prudenza) dal controllo di Mosca e aderire (informalmente, perché non c'è allo stato un documento comune) al gruppo dei nuovi "non allineati" (è la stessa dinamica che sta spingendo paesi come il Vietnam e la Cambogia ad allontanarsi dall'egemonia, anche economica di Pechino: la chiamano la "diplomazia del bambù" per dire della flessibilità di Ho-chi-min City e Phnom Penh verso il gigante comunista).

La partita è tutta economica, come si può capire. Perché in molti casi si tratta di paesi che hanno bisogno di commerciare con l'Occidente e con Mosca per mantenere il livello di vita delle loro popolazioni. Per dire, l'India continua a importare il petrolio russo per rivendere all'Occidente i prodotti petroliferi raffinati nei suoi impianti.

Ecco perché i paesi del Sud Globale sono contrari alle sanzioni a Mosca: "Queste misure – ha denunciato il presidente kazako Tokaïev – sono un colpo alle nostre economie e sconvolgono l'ordine mondiale". Il gran capo della Total, monsieur Patrick Pouyanné, che continua a lavorare nella Russia di Putin nonostante le sanzioni, la spiega così: "I Paesi del Sud sono terrorizzati per le loro economie. Se gli Stati Uniti e l'Europa lo hanno fatto con Putin, lo potranno fare anche con noi: ecco quello che dicono".

Continua online





LA "BIDENOMICS" È SANA E VA A GONFIE VELE

Sotto la presidenza Biden si sta registrando la miglior crescita dell'economia statunitense. Che, ricordiamolo, conta per un quarto del Pil globale

Quando si parla dello stato dell'economia di un Paese risulta sempre complesso dare un giudizio oggettivo sull'operato del governo in carica soprattutto quando sono molteplici i fattori esterni e le variabili che possono influenzare lo stato dell'arte, come per esempio le conseguenze di un conflitto esterno (l'invasione russa in Ucraina), una pandemia globale (come il covid), le problematiche di disruption della supply chain (come sperimentato a livello planetario negli ultimi 3 anni), le fluttuazioni del prezzo del petrolio (che incide direttamente sul prezzo della benzina alla pompa e sul costo del carburante per il trasporto aereo), i tassi di inflazione di salgono e scendono. Se poi parliamo dello stato dell'economia degli Stati Uniti, la maggiore economia al mondo e che da sola corrisponde ad $\frac{1}{4}$ del Pil globale, diventa ancora più complesso perché parla-

mo di un Paese immenso e complesso, composto da 50 stati e che spazia su 6 fusi orari tra Boston e Honolulu.

Qui negli Stati Uniti si respira ormai aria di elezioni presidenziali e il prossimo 5 novembre 2024 avremo il nuovo presidente che guiderà il Paese per i successivi 4 anni. E indipendentemente dal forte bipolarismo che viviamo quotidianamente tra Repubblicani e Democratici, la performance dell'economia continua e continuerà fortemente ad influenzare le scelte di voto degli americani secondo il mantra che se l'economia va bene il presidente in carica ha maggiori opportunità di essere rieletto mentre in caso contrario questa possibilità diventa remota.

Di fatto, l'economia sotto la presidenza Biden, quella che alla Casa Bianca viene chiamata Bidenomics, è sana e in crescita. Biden ha previsto investimenti diretti nelle infrastrutture

(sono ben 35.000 i nuovi progetti che beneficiano di fondi grazie alla Bipartisan Infrastructure Law), nella transizione energetica, nella produzione di semiconduttori (settore critico per la sicurezza nazionale), favorendo le imprese Made in America attraverso un piano di incentivi che molti economisti non americani hanno definito come una forma di protezionismo ma che di fatto ha azzerato il gap di perdita del Pil a caUsa del covid, con una economia che cresce e una disoccupazione ai minimi storici perché sono proprio le imprese Made in America a beneficiare dei fondi federali per la ricostruzione delle infrastrutture.

Quando Biden è entrato in carica il suo obiettivo primario è stato quello di ricostruire l'economia degli Stati Uniti partendo "from the middle out and the bottom up, not the top down", dal centro e dal basso verso l'alto e non dall'alto verso il basso.

Come indicato sul sito della Casa Bianca: "Biden ha riconosciuto che alcune di queste sfide erano radicate in una fallita teoria a cascata che sosteneva la riduzione delle tasse per i ricchi e le grandi società, la riduzione degli investimenti pubblici in priorità critiche come le infrastrutture e l'istruzione e l'incapacità di salvaguardare la concorrenza di mercato".

IL MONDO SOLIDALE

Quella relazione tra uomo e animale in grado di salvare la vita a entrambi

La notizia è la seguente. Un naufrago e il suo cane sono stati salvati dopo due mesi alla deriva nel Pacifico. È la storia di Tim Shaddock, marinaio australiano di 51 anni e del suo fedele quattro zampe Bella: sono stati tratti in salvo dopo aver trascorso due mesi nell'Oceano, mangiando solo pesce crudo e bevendo acqua piovana.

I giornali hanno sottolineato la somiglianza della vicenda con le avventure narrate nel film "Cast away". Ma la differenza è abissale perché nel naufrago narrato nel film la sofferenza più grande è legata alla solitudine assoluta del protagonista. Nella vicenda di

Tim la presenza del cane ha stimolato tutte le risorse del naufrago per realizzare un efficace percorso di sopravvivenza. Il marinaio australiano Shaddock e la sua cagnolina sono riusciti a sopravvivere bevendo acqua piovana e mangiando pesce crudo. L'uomo era partito insieme a Bella da la Paz in Messico avendo come meta la Polinesia francese. Ma si sono trovati improvvisamente ostaggio del mare dopo l'arrivo di una tempesta che ha distrutto l'imbarcazione e i dispositivi radar.



Tim, marinaio e pescatore esperto, si è ritrovato con i suoi attrezzi da pesca praticamente intatti e un amico fedele e coraggioso che ha diviso con lui l'acqua piovana e il pesce crudo. Dopo essere stato salvato ha espresso la sua gioia per essere vivo col suo grande amico, entrambi desiderosi di riposare e di mangiare

insieme cibo diverso dal pesce crudo. L'esperto di sopravvivenza Mike Tipton, ha spiegato che il ritrovamento è il risultato felice di una combinazione tra fortuna e casualità, ma ha aggiunto di ritenere che la presenza del cane è stata fattore decisivo per continuare a lottare e non arrendersi all'ignoto. Un sostegno sul quale



Al cuore della Bidenomics vi è il cambiamento radicale della direzione economica sul principio che il modo migliore per far crescere l'economia è dal centro verso l'esterno e dal basso verso l'alto e dove la visione economica si basa su tre punti fondamentali: 1) Fare investimenti pubblici intelligenti in America; 2) Responsabilizzare ed educare i lavoratori per far crescere la classe media; 3) Promuovere la concorrenza per ridurre i costi e aiutare gli imprenditori e le piccole imprese a prosperare. Biden, nel confronto con i presidenti che lo hanno preceduto, è quello che ha meglio contribuito alla crescita economica del Paese come ben illustra il seguente snapshot nel confronto con i 4 precedenti presidenti:

Joe Biden (2021-oggi):

Pil +2,6% - disoccupazione 3,6% - inflazione 2,9% - tasso di povertà 11,6% - reddito disponibile reale procapite \$46.682

Donald Trump (2017-2021):

Pil +2,6% - disoccupazione 6,4% - inflazione 1,4% - tasso di povertà 11,9% - reddito disponibile reale procapite \$48.286

Barack Obama (2009-2017):

Pil +1% - disoccupazione 4,7% - inflazione 2,5% - tasso di povertà 14% - reddito dispo-

nibile reale procapite \$42.914

George W. Bush (2001-2009):

Pil -1,2% - disoccupazione 7,8% - inflazione 0 - tasso di povertà 13,2% - reddito disponibile reale procapite \$37.914

Bill Clinton (1993-2001):

Pil +0,3% - disoccupazione 4,2% - inflazione 3,7% - tasso di povertà 11,3% - reddito disponibile reale procapite \$34.216

Inoltre, a favore di Biden anche il fatto che la sua presidenza ha un decorso a oggi di solo 2 anni e mezzo da quando si è insediato alla Casa Bianca. E di fatto, come ha anche sottolineato il Financial Times del 26 luglio 2023, Biden è diventato Presidente nel pieno della pandemia covid e nel picco della supply chain disruption mondiale e oggi gli Stati Uniti hanno "comfortably outperformed", ampiamente sovraperformato e superato qualsiasi altro Paese nella ripresa, con un tasso di disoccupazione oggi che è il più basso nella storia americana degli ultimi 50 anni, una inflazione in continua discesa e una economia Usa che è oggi del 10% più forte rispetto a due anni fa.

I numeri raccontano questo successo: 13 milioni di nuovi posti di lavoro di cui 800.000 nel solo settore manifatturiero. Oltre ad un

rinnovato e forte stimolo all'imprenditoria americana che ha favorito ben 10,5 milioni di nuovi piccoli imprenditori che tra il 2021 (5,4M) e 2022 (5,1M) hanno incorporato "new small businesses", l'equivalente di nuove micro e piccole imprese.



Continua online

Mtw Group Usa è una società di advisory di international business con sede a Miami in Florida dal 2005 che offre consulenza manageriale strategica per l'internazionalizzazione nel mercato Usa integrata con servizi di Marketing Communication, Brand Marketing, Business Development e Corporate, e ItalyUs è la divisione di Mtw Group Usa dedicata alle aziende Pmi e Mid-Market del Made-in-Italy che guardano al mercato Usa per la propria crescita ed espansione attraverso piani di internazionalizzazione strutturata come Joint-Venture, M&A, Fdi e Direct Export. www.marketingthatworks.us www.italyus.us

di Giuliana Gemelli



tutti coloro che hanno un cane sanno di poter contare sempre soprattutto nelle condizioni più difficili.

Lo sa molto bene chi da diversi anni si occupa di interventi assistiti con gli animali, che coinvolgono i cani, e nel mio caso soprattutto cavalli, nel potenziare il benessere fisico psicologico e spirituale di pazienti. L'interazione con gli animali può avere effetti benefici per le persone, come la riduzione dello stress e dell'ansia e il miglioramento dell'umore. Ma il loro aiuto può facilitare anche l'interazione tra le persone, incoraggiando la comunicazione e l'apertura emotiva, contribuire al miglioramento delle abilità motorie, favorendo la rinascita del senso di gioia, partecipazione emotiva ed empatia contenimento delle preoccupazio-

ni e del senso di annichilimento davanti alle difficoltà. Del resto sappiamo bene che la felicità non esiste se non è condivisa. L'utilità e i benefici, però, non devono andare solo in una direzione, il benessere dell'uomo, ma garantire allo stesso modo il benessere degli animali coinvolti garantendo una interazione alla pari come ha fatto il marinaio Tim con la sua cagnolina, garantendo che siano trattati con rispetto, ricevano cure adeguate, siano addestrati in modo etico e non siano sottoposti a situazioni stressanti o dannose durante le sessioni di terapia. Pertanto evviva l'assistenza dei nostri amici a quattro zampe ma con un approccio responsabile e consapevole.

Chi desiderasse conoscere alcune storie connesse a questi percorsi di empatia e condivi-

sione può leggere il libro che ho curato insieme al professor Francesco Lanza, ematologo che coltiva con passione le scienze umane (G. Gemelli e F. Lanza, "Benessere condiviso. Reciprocità e consapevolezza nella relazione terapeutica tra uomini ed animali. Storie, Percorsi, studi e progetto", Bologna Baskerville 2022).

Uno degli obiettivi della associazione che ho l'onore di presiedere è di sviluppare un progetto inerente l'accompagnamento degli animali nelle fasi finali della vita contenendo il più possibile il ricorso all'eutanasia, in alcuni casi indispensabile ed inevitabile, ma con la consapevolezza di entrambi: uomini e animali.

CI PIACE

SALI, TABACCHI E... SERVIZI BANCARI

**Mooney e Banca Mediolanum
insieme per utilizzare in rete
45 mila servizi in 7.000 comuni**

la redazione



Visto che anche la Banca centrale europea considera fisiologica una permanenza dell'uso del contante e che il governo ha rialzato a 5.000 euro il tetto per i pagamenti in contanti, due tra le banche più interessanti e innovative del mercato hanno stretto un'alleanza pragmatica che porterà frutti a entrambe. Si tratta di Mooney e Banca Mediolanum. La prima – ex Sisalpay, società di pagamenti del gruppo Sisal – appartiene oggi pariteticamente a Enel e Banca Intesa e offre servizi di pagamento attraverso 45 mila tabaccherie (e non solo) convenzionate in 7.000 comuni; la seconda è la più grande banca multiplatforma del mercato, ideata 40 anni fa da quel genio che fu Ennio Doris. Ebbene: in un'epoca di "debancarizzazione", in cui quasi 3.000 comuni su 8.100 non hanno più sportelli bancari, e dunque 4 milioni di cittadini e 250 mila imprese devono spostarsi per ritirare denaro o fare operazioni di sportello... è evidente il servizio in più che Mooney e Banca Mediolanum danno al sistema. La collaborazione permette ai clienti di Banca Mediolanum di effettuare ritiri e versamenti di denaro contante sulla rete di punti vendita Mooney: basta accedere alla sezione dedicata sulla App Mediolanum e identificare nello store locator il punto Mooney più vicino. Per ritirare contanti sarà sufficiente mostrare all'esercente la propria tessera sanitaria e il QR Code generato dall'applicazione nella sezione Prelievo Contante e scegliere l'importo che si intende ritirare. Lo stesso per versare. La modalità di ritiro contanti prevede un massimale di 250 euro per singola operazione per codice fiscale. Versamento massimo, 500 euro al giorno e 1.000 euro mensili.

**La progressiva
"debancarizzazione"
verrà compensata
da un network fittissimo**

**La vicenda segue
tragicomicamente quella
dei Benetton, pagati
dopo la tragedia Morandi**



Qua a non piacerci non è, poveraccio, Carlo Toto, che semmai è parte lesa. Piuttosto è proprio brutto a vedersi l'accrocchio di istituzioni, e personaggi in esse, che hanno portato all'ennesima figuraccia indecorosa del Sistema Paese (di maiuscolo ci sono rimaste solo le lettere!) sul fronte autostradale.

Il Tribunale di Teramo ha assolto "perché il fatto non sussiste" dall'accusa di non avere effettuato "adeguate manutenzioni" su ponti e viadotti del territorio teramano delle autostrade abruzzesi e laziali A24 e A25 i vertici di Strada dei Parchi, ex concessionaria delle due arterie, del gruppo industriale abruzzese Toto: si tratta di Carlo Toto e dei suoi top-manager. Bene e allora?

Allora ci risiamo. Altro che riforma della magistratura. Più che riformare, c'è da rifondare. Questa storia è emblematica...e segue tragicomicamente la vicenda di Autostrade per l'Italia dove di fatto i Benetton sono stati lautamente pagati – anziché essere spremuti come limoni e lasciati sul lastrico – per aver espresso in Autostrade una gestione irresponsabilmente sciatta e astensionista sul fronte cruciale della manutenzione (lo dimostrano le intercettazioni, intanto che la sentenza si fa attendere). Qui per fortuna i sospetti sono stati assolti, pur dopo aver coperto di fango gli accusati, c'è una sentenza, e soprattutto niente vittime. Peccato che di sentenze il Tar ne aveva pronunciate ben due a favore di Toto e anche il Consiglio di Stato. Ma niente... c'è voluta la magistratura ordinaria che stavolta – miracolo! – ha battuto in colpo prima che morissero di vecchiaia tutti i protagonisti. Ma non ci piacciono queste figure da cioccolataio che lo Stato continua a collezionare.

NON CI PIACE

AUTOGOL STATALE SU STRADA DEI PARCHI

**Dopo essere stati coperti
di fango, Carlo Toto è stato
assolto: "Il fatto non sussiste"**

la redazione

Pronti ad un futuro sostenibile

Noi di RSM siamo al tuo fianco quando progetti un percorso di crescita equa e sostenibile per la tua azienda con i nostri 57.000 esperti in 120 paesi.

Experience The Power of Being Understood.
Experience RSM.

www.rsm.global/italy



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | 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 Italy, 2023

Lavoro

Discriminare non è solo una questione di genere

51%. È questa la percentuale di persone che, secondo una recente indagine condotta a livello europeo da PageGroup – società internazionale di recruiting che opera in Italia con i brand Page Executive, Michael Page e Page Personnel – su un campione di circa 5.000 intervistati, ha dichiarato di aver subito discriminazioni sul posto di lavoro una o più volte negli ultimi 12 mesi. Uno su sei (il 18%), inoltre, ritiene di essere discriminato "spesso" o "sempre", mentre il 33% subisce episodi occasionali. La discriminazione non riguarda solo il genere: 1 persona su 3 è stata discriminata per l'età nell'ultimo anno. «Solitamente quando pensiamo alla discriminazione, ci vengono in mente episodi legati al genere, tuttavia la nostra indagine Sustainability Insights – precisa Pamela Bonavita, managing director



di PageGroup – dipinge un quadro diverso: l'età, infatti, è la causa più comune di discriminazione (34%); seguono il genere (23%) e il background culturale (22%). Indipendentemente dal motivo, non dobbiamo dimenticare che non sentirsi accolti, a lungo andare, può rendere le persone insicure, escluse e svantaggiate e causare insoddisfazione e malcontento. Per questo motivo, è fondamentale che le aziende siano consapevoli e, se necessario, sappiano intervenire tempestivamente». Gli effetti possono avere un impatto significativo sulle organizzazioni perché potrebbe spingere le persone a voler lasciare l'azienda, portando con sé conoscenze e competenze. Di quel 23% di intervistati che si sono sentiti discriminati, il 38% è rappresentato da donne. Inoltre, con l'aumento dell'anzianità aumenta anche la prevalenza della discriminazione di genere. Il 31% dei dipendenti in posizioni di leadership dichiara di subirla, rispetto al 21% dei lavoratori di livello non dirigenziale. Non solo: 4 lavoratori su 10 di età superiore ai 50 anni (il 41% per la precisione) hanno dichiarato

di essere stato discriminato in base all'età negli ultimi 12 mesi. «Sebbene non esista un modo univoco per ridurre le discriminazioni – conclude Pamela Bonavita – è importante, prima di tutto, capire come si sentano i dipendenti e, nel caso, intervenire. In PageGroup abbiamo dato vita al programma Have Your Say per incoraggiare le persone a condividere i propri pensieri e le proprie esperienze in modo confidenziale. Se volessimo semplificare, potremmo dire che il benessere delle persone si fonda su tre pilastri sui quali le imprese dovrebbero concentrarsi: cultura aziendale che favorisca inclusività e accoglienza, formazione continua per aumentare la consapevolezza sulla discriminazione e sulle questioni ad essa correlate e revisione delle procedure già in essere per identificare e risolvere eventuali problemi».

Eventi

Il cinema del reale torna a Milano

Si terrà da giovedì 14 a domenica 17 settembre a Milano il 9° Festival Internazionale del Documentario Visioni dal Mondo, l'appuntamento con il cinema del reale ideato, fondato e diretto da Francesco Bizzarri, con la direzione artistica di Maurizio Nichetti. Un calendario ricco di contenuti, anteprime nazionali e internazionali in tre luoghi simbolo di cultura del capoluogo lombardo: Teatro Litta, quale sede del Concorso Italiano, del Panorama Fuori Concorso e di Visioni Incontra, la sezione Industry del Festival dedicata al business e rivolta ai professionisti, curata da Cinzia Masòtina, responsabile dell'advisory e coordinamento, Museo Nazionale Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci, che ha co-curato la seconda edizione di

Visioni VR, il Concorso dedicato ai documentari in realtà virtuale e, novità dell'edizione, la Cineteca Milano Arlecchino, modello di cinema d'arte moderna nel panorama della città, che ospiterà i film documentari selezionati per il Concorso Internazionale. Anche per questa edizione, Visioni dal Mondo offrirà la possibilità di seguire le anteprime da tutta Italia sul sito ufficiale del Festival www.visionidalmundo.it attraverso le sale web della piattaforma streaming italiana MYmovies. «Il palinsesto del 9° Festival Internazionale del Documentario Visioni dal Mondo, conferma ancora una volta il forte legame di Milano con il comparto audio-visivo – ha sottolineato Francesco Bizzarri, ideatore e Presidente di Visioni dal Mondo –.

Un legame unico, innovativo e produttivo che rende la nostra città un palcoscenico eccezionale di creatività, capacità e saper fare. Anche questa quattro giorni di Visioni dal Mondo – continua Bizzarri – con le anteprime, i temi indagati attraverso i 38 film

documentari di forte impatto che abbiamo selezionato e i talk in calendario, conferma il coraggio e la forza del nostro Festival di intercettare i cambiamenti e di far conoscere gli aspetti inediti del cinema della realtà. Quest'anno sarà in modo ancora più forte grazie al tema che abbiamo scelto e che accompagnerà la nona edizione di Visioni dal Mondo "Ascoltare con gli occhi". Un invito a sintonizzare la mente, gli occhi e il cuore per vivere e comprendere nel profondo i film documentari che raccontano la vita con un linguaggio audiovisivo completamente libero. Perché un vero osservatore è colui che ascolta anche attraverso gli occhi». Temi internazionali, quali la guerra raccontata dai media e attraverso chi la vive e la soffre in anteprime dei film come *The Rise of Wagner*, e le rivolte contro i governi oppressori trattati in *Until the Sun Dies*. Grandi biografie del mondo dello sport e della musica narrate in *Meneghin*. Storia del più grande cestista di tutti i tempi e in *The Stones & Brian Jones* ma anche racconti insoliti come il volto di una Milano meno conosciuta. Le proiezioni dei film documentari avranno la presenza in sala dei registi che risponderanno a curiosità, approfondimenti e domande.



Francesco Bizzarri

Nomine

Carina Kozole è la nuova Chief Risk Officer di N26

La banca online N26 ha annunciato la nomina di Carina Kozole a Chief Risk Officer e Managing Director di N26 AG: si occuperà della gestione del rischio della banca digitale. Carina vanta quasi due decenni di esperienza nel settore dei servizi bancari e finanziari con il Gruppo UniCredit, con particolare focus sulla gestione del rischio nel settore dei prestiti e del controllo, oltre che in corporate e investment banking. Recentemente, ha ricoperto la posizione di Senior Vice President e Head of Credit Risk Operations per Europa, America e Asia di HypoVereinsbank - Unicredit Bank AG in Germania. Carina raccoglierà il testimone da Jan Stechele, che ha ricoperto la posizione di Chief Risk Officer ad interim da aprile 2023. Jan rimane Managing Director di N26, collaborando a stretto contatto con il CRO su antiriciclaggio e Compliance. Carina ha lavorato per diversi anni con le autorità di regolamentazione finanziaria in Europa, Asia e America. È impegnata in attività di advocacy di Diversity, Equity e Inclusion e di digitalizzazione nel settore bancario, con particolare attenzione all'IA, alla Data Governance e alla Meta-leadership. «Sono entusiasta di entrare a far parte di questa realtà, per contribuire a costruire il futuro della gestione del rischio e della compliance all'interno di uno dei più dinamici innovatori digitali del settore», ha commentato Carina Kozole. «Vedendo i risultati raggiunti dal team di N26 nel corso degli anni, credo che l'azienda sia ben posizionata per fornire innovazione ai clienti in uno spazio altamente regolamentato, con l'offerta di nuove soluzioni da considerare esempi di best-in-class nel nostro settore».



Carina Kozole

Assicurazioni

Infortunati, l'impresa ha diritto alla rivalsa

Annotate questa cifra: quasi 50 milioni di euro. Un mucchio di soldi che, ogni anno, restano nelle casse delle compagnie assicurative per un motivo che ha dell'incredibile: «Il motivo è semplice» spiega Manuel Tricomi, Ceo di risarcire.it e risarcimentordinario.it. «Esiste un istituto giuridico che si chiama rivalsa del datore di lavoro e può essere esercitata da un imprenditore quando un suo dipendente si infortuna. Peccato, però, che nell'80% dei casi quella possibilità non viene esercitata perché in pochi conoscono questa chance offerta dalle leggi vigenti». Troppo spesso il datore ritiene che il rimborso erogato dagli assicuratori sociali corrisponda al giusto rimborso. In realtà, Inail e Inps integrano la busta paga del lavoratore infortunato ma non coprono alcuni costi a carico

dell'azienda, variabili in relazione al settore di riferimento. Il datore, quindi, ha diritto a chiedere un rimborso di questi costi direttamente al responsabile civile che ha causato l'assenza del dipendente dal suo posto di lavoro: «In base all'articolo 2043 del Codice Civile - sottolinea Tricomi - se c'è un danno ingiusto, chi lo ha causato è tenuto a risarcirlo. Il datore di lavoro ha tempo fino a due anni, dal momento dell'incidente, per poter quantificare il danno e richiedere la rivalsa alla persona che lo ha provocato». Una volta che l'azienda ha conosciuto l'importo da richiedere, dovrà semplicemente inviare attraverso il proprio consulente una richiesta formale al Responsabile civile. Questo passaggio agevola l'iter per ottenere il risarcimento che avviene nel 90% dei casi: «L'azienda deve aspettare che sia chiara la dinamica dell'incidente per capire se vi siano i presupposti per effettuare la rivalsa e deve identificare con certezza i dati del responsabile o della sua compagnia assicuratrice, sapendo che la rivalsa può essere esperita anche in caso di responsabilità parziale. Si tratta insomma di un diritto da esercitare e che, di fatto, ha avuto anche l'imprimatur della Cassazione. La Suprema Corte, in una sentenza del 1988, ha sancito il principio secondo il quale il responsabile di lesioni a danno di un lavoratore dipendente, è tenuto a risarcire il datore di lavoro, per il periodo in cui il dipendente non potrà assicurare la propria prestazione lavorativa».

**Fondazione Studi
Consulenti del Lavoro**
Consiglio Nazionale dell'Ordine

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA SUL CANALE DIGITALE

I consulenti del lavoro italiani e il loro Ordine, presieduto da Rosario De Luca, sono in prima linea con le imprese che fanno il Pil del nostro Paese, che con l'iniziativa autonoma generano anche lavoro subordinato, cioè la cinghia di trasmissione del benessere dall'attività d'impresa al resto della società. Economy ogni mese ospita - in un'edizione digitale dedicata alla categoria, ma accessibile a tutti i lettori interessati attraverso un QR che ormai costituisce uno snodo della carta stampata verso il multimediale - un'ampia sezione dedicata ai temi specifici e specialistici del settore, in collaborazione con l'Ordine e il suo ufficio studi.



Continua
a leggere ►

Sustainability

Con i Ppa le imprese risparmiano 2,6 miliardi

Sottoscrivendo Ppa, cioè contratti di lungo termine che regolano la fornitura di energia elettrica rinnovabile, in Italia le oltre 3.700 imprese energivore - pur con una diversa idoneità ad assorbire energia fotovoltaica - potrebbero risparmiare 2,6 miliardi di euro nei prossimi 3 anni se il prezzo dell'energia si normalizzasse ai livelli precrisi, e addirittura 4 miliardi se si mantenesse più elevato, e coprire quasi 10.000 GWh l'anno dei propri consumi (56.000 GWh in totale) con energia fotovoltaica, evitando l'emissione di 4 milioni di tonnellate di CO₂. Sono stime fornite da Cerved, che ha calcolato quali e quante imprese trarrebbero giovamento - in termini di costi energetici, conti economici e rating - dall'adozione di Ppa a prezzi in linea con quelli delle rinnovabili. Si tratta dello 0,4% delle aziende italiane, ma genera 40 miliardi di valore aggiunto (6%), impiega 450.000 addetti e soprattutto rappresenta un quinto dei consumi energetici nazionali. A livello settoriale, con la sottoscrizione di Ppa a prezzi



Andrea
Mignanelli, AD
Cerved

allineati al costo medio orario dei nuovi impianti rinnovabili il risparmio maggiore si avrebbe nei metalli (392 milioni di euro in 3 anni), nella chimica (376 milioni) e nella plastica (371), mentre considerando l'incidenza sulla redditività gli effetti più rilevanti si avrebbero nell'agroalimentare (8,9%) e nell'industria casearia e della carne (8,1%), ma anche in quella estrattiva (7,3%) e nella plastica (6,4%). A beneficiarne di più in termini percentuali sarebbero Abruzzo, Toscana, Molise e Sardegna, mentre in cifra assoluta sarebbe la Lombardia. «Nel segmento delle imprese energivore, soprattutto di grandi dimensioni, il Ppa si configura come uno strumento strategico e vantaggioso» - commenta Andrea Mignanelli, amministratore delegato di Cerved - «perché favorisce l'utilizzo di fonti energetiche pulite, in particolare il fotovoltaico, supporta la transizione verso gli obiettivi ambientali, consente la stabilizzazione dei costi e la diversificazione dell'approvvigionamento energetico, migliora la competitività delle aziende che lo sottoscrivono». Il Power Purchase Agreement (Ppa) è un accordo di fornitura di energia elettrica rinnovabile a prezzi definiti che permette alle aziende di raggiungere più velocemente gli obiettivi di sostenibilità e di coprirsi, almeno in parte, dall'impatto sui costi energetici delle fluttuazioni dei prezzi di mercato.

Partnership

I Mercati e Tip insieme per le farmacie benefit

La famiglia Mercati ha raggiunto un accordo con Tamburi Investment Partners S.p.A. (Tip), gruppo industriale indipendente e diversificato quotato al segmento Euronext Star Milan, per un investimento congiunto nello sviluppo di Apoteca Natura, primo network internazionale di farmacie benefit, promotrici di un concetto di salute consapevole e di una piena integrazione nella filiera sanitaria. L'investimento verrà realizzato tramite la sottoscrizione di un aumento di capitale, sia da parte di Tip che della Famiglia Mercati, nella costituenda Apoteca Natura

Investment (holding che deterrà la totalità del capitale di Apoteca Natura Spa). Con questa operazione, Tpa acquisirà una quota del 28,57% in Apoteca Natura Investment, mentre la famiglia Mercati manterrà la maggioranza e la governance industriale del Gruppo. «Il progetto che portiamo avanti da più di venti anni con tutte le farmacie affiliate al network ha dimostrato di essere competitivo sul mercato», afferma Massimo Mercati, fondatore e amministratore unico di Apoteca Natura. «Rappresenta una proposta capace di affermare con chiarezza un modello sociosanitario di farmacia, basato su formazione e professionalità dei farmacisti, in grado di coniugare risultati economici con un impatto positivo su società e ambiente. Siamo convinti che questo posizionamento potrà soddisfare le domande di salute emergenti nell'ottica di una visione one health, in cui questo modello di farmacia giocherà un ruolo centrale a livello europeo. Per questo siamo estremamente lieti dell'incontro con

Tamburi Investment Partners la cui storia e vicinanza al nostro modo di vedere l'impresa hanno permesso di condividere una visione comune per lo sviluppo di Apoteca Natura che prevede di consolidare il modello di retail che portiamo avanti in Italia e nei principali Paesi europei». Gli obiettivi comuni sono lo sviluppo e la diffusione del modello di business di Apoteca Natura, declinati in quattro direttrici: consolidamento e sviluppo del modello di affiliazione di farmacie indipendenti nei mercati già attivi (Italia, Spagna, Portogallo) e in nuovi mercati europei, a partire da Francia e Germania; allargamento selettivo della rete di farmacie di proprietà con particolare attenzione a quelle che fanno parte della rete Apoteca Natura; progressivo coinvolgimento dei farmacisti anche come potenziali azionisti; maggiore penetrazione e progressivo ampliamento dei servizi offerti e dei prodotti a marchio Apoteca Natura, in coerenza con i valori del gruppo e nell'ottica europea di promuovere il modello di "Green and Sustainable Pharmacy".

**Crediamo nell'importanza
della comunicazione aziendale
come propulsore di un
cambiamento umano, sociale
ed economico positivo.
Comunicare è un impegno.
E gli impegni si mantengono
con azioni concrete.
Da una comunicazione
che trova riscontro nelle azioni,
si genera la reputazione.**

**LA REPUTAZIONE RAPPRESENTA OLTRE
IL 60% DEL VALORE DI MERCATO DI
UN'AZIENDA.***

* "The State of Corporate Reputation in 2020: Everything Matters Now",
Weber Shandwick in partnership con KRC Research

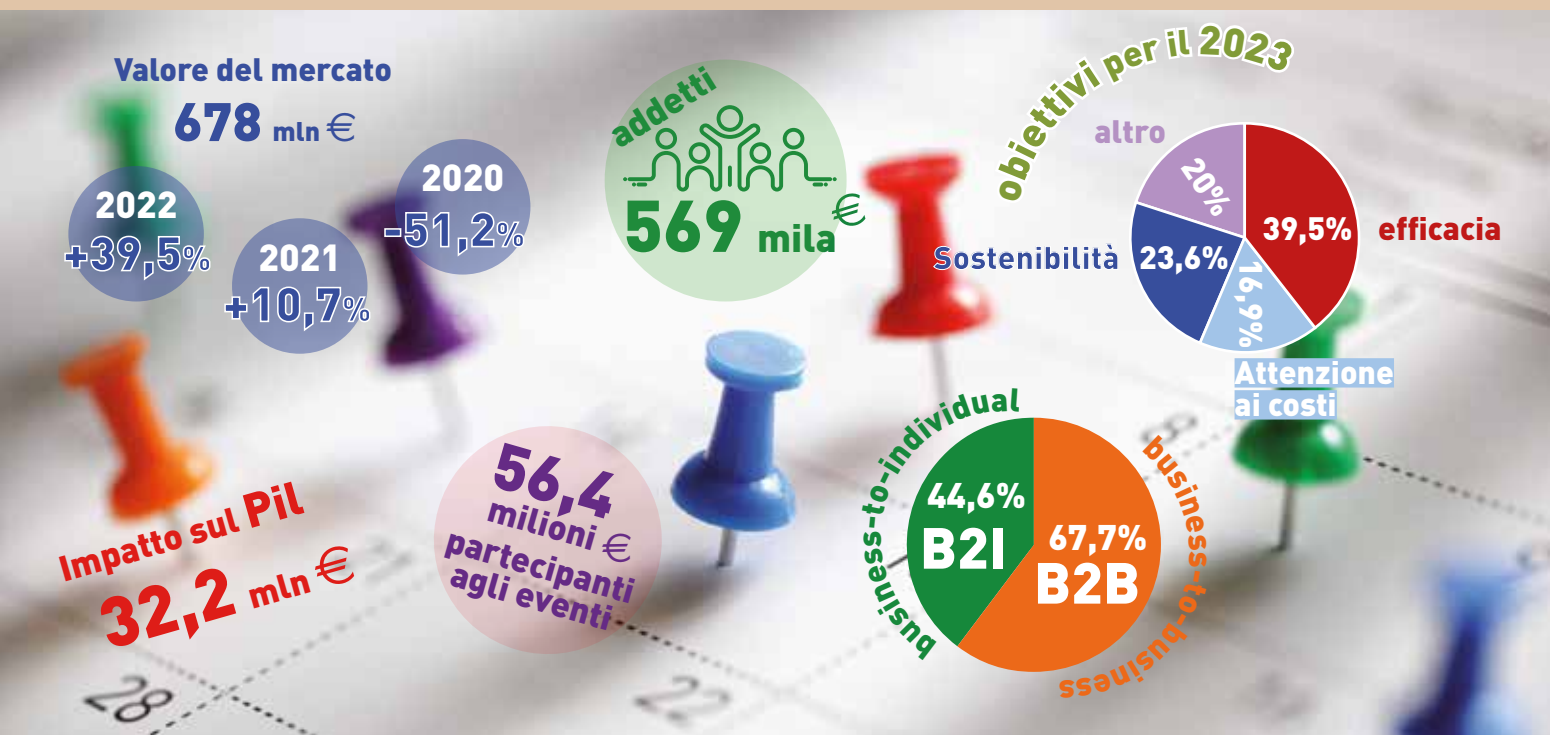
**Costruiamo insieme
la reputazione
della tua azienda**

 **Master**
ommunication
DALLE AZIONI ALLE RELAZIONI

www.master-communication.it

DIAMO CI APPUNTAMENTO PURCHÉ SOTTO UN BRAND

Creano engagement, valorizzano i prodotti, conquistano nuovi mercati, ma soprattutto fanno "squadra": ecco perché sempre più aziende organizzano eventi su eventi. Sfruttando la multicanalità e i nuovi linguaggi



FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI ADC GROUP

di Marina Marinetti

Alzi la mano chi non riceve almeno un paio di inviti alla settimana: seminari, live, online, congressi, convegni, webinar, premiazioni. In una parola: networking. Perché se l'industria degli eventi continua a crescere a doppia cifra (+39,5% nel 2022), è essenzialmente una questione di business. O meglio: di **business-to-business**, che ormai copre addirittura il 67,7% degli eventi organizzati in Italia, in un mercato che vale 678 milioni di euro e impatta sul Pil (secondo Adc Group) addirittura per 36,2 miliardi di euro. «Gli eventi sono un'opportunità per consentire alle aziende di costruire relazioni collaborative con possibili clienti e altri stakeholder che possano essere alimentate e

monitorate con modalità e strumenti affidabili, di cui le aziende hanno sempre più consapevolezza», conferma a Economy **Francesca Baldini**, Senior Vice President di **Weber Shandwick Italia**. «L'integrazione tra fisico e digitale consente quindi di lavorare molto bene alla misurazione del ritorno degli investimenti sugli eventi e di generare processi di continuo miglioramento delle performance. In questa fase storica si tratta di un'opportunità di grande valore».

Tutto questo, in un certo senso, grazie al Covid. «Negli ultimi anni il mondo degli eventi è stato messo letteralmente alla prova: dalla ripresa dopo la pandemia, fino alla situazione attuale, con la crisi finanziaria, il sistema ha

vissuto e sta ancora vivendo una grande evoluzione», osserva **Daniela Canegallo**, Ceo di **Msl Italy** e membro del Board of Directors di **Publicis Group**. «Dopo anni di blocco le relazioni face to face sono



DA SINISTRA: FRANCESCA BALDINI, BERNADETTE BEVACQUA E GABRIELLA SARA BROCH

diventate ancora più importanti. Che si tratti di eventi PR o appuntamenti per stakeholders interni o esterni, o ancora dedicati al consumatore finale, rappresentano infatti l'occasione in cui è possibile avere esperienza diretta del brand e instaurare o rafforzare relazioni», prosegue Canegallo. «L'evento diventa elemento strategico di posizionamento e veicolo di meta-messaggi rispetto al brand e ai suoi

valori». Bando agli eccessi, però: «Quello che abbiamo notato nell'ultimo periodo, è una volontà diffusa di sobrietà, di sostenibilità delle attività proposte. Questo significa che ciascun evento deve in primo luogo avere una ragion d'essere. Considerando l'accelerazione che sta vivendo il mondo del lavoro e l'accresciuta considerazione del valore del tempo di ciascuno, è sempre più rilevante ideare eventi in

ottica di creazione di esperienze significative: l'evento di successo allora non sarà più esclusivamente quello spettacolare, dai grandi allestimenti e dalle location più

prestigiose, ma sarà quello capace di generare cambiamenti, suscitare riflessioni, fornire contenuti di valore, rafforzando la reputazione del brand e aiutandolo a raggiungere gli obiettivi che si prefigge».

Per esempio, creare engagement: «Quest'anno abbiamo ripreso gli eventi in presenza, in quanto siamo convinti ci possano offrire un'opportunità unica per creare connessioni significative, consolidare le relazioni e rafforzare il senso di appartenenza alla nostra azienda», dice **Bernadette Bevacqua**, Ceo del Gruppo **Sperlari**. «Per i nostri dipendenti, infatti, gli eventi in presenza sono molto più di semplici riunioni di lavoro. Sono momenti di ispirazione, di apprendimento e di crescita. Sono un'occasione per condividere esperienze, creare legami di fiducia e costruire una cultura aziendale solida. Ci permettono di stimolare la creatività, incoraggiare la collaborazione e favorire il lavoro di squadra. Sono anche uno strumento fondamentale per motivare i nostri dipendenti, riconoscere il loro impegno e celebrare i successi che abbiamo raggiunto insieme. Un esempio importante è stato la convention che abbiamo organizzato per la nostra forza vendita, il motore che alimenta la crescita dell'azienda e il tramite tra noi e il mercato. Durante questo appuntamento, abbiamo rafforzato la nostra identità aziendale, ricordando i valori che guidano il nostro operato e che ci distinguono nel mercato. Abbiamo cercato di creare situazioni favorevoli a momenti di socializzazione e networking, di convivialità, in cui tutti i nostri venditori hanno potuto conoscersi meglio, creare relazioni di fiducia reciproca e scambiarsi consigli e supporto per promuovere una cultura di col-

NUOVI LINGUAGGI PER NUOVI CANALI



di Benedetta Nicastro,
Direttrice della comunicazione di Roche Italia

Il ruolo della comunicazione e, conseguentemente, il peso dei professionisti che vi lavorano è molto cambiato negli ultimi anni: è cresciuta la consapevolezza dell'importanza di essere più rilevanti, di ascoltare i bisogni dei nostri interlocutori e dell'impatto che le nostre attività hanno sulla reputazione dell'azienda. Grazie a nuovi linguaggi e a nuovi canali ci siamo spostati sempre di più

dall'informazione alla connessione, dal dire al narrare. Così come evolve l'intero sistema e nello stesso modo in cui avanza la ricerca clinica, anche nella comunicazione è necessario sviluppare nuove competenze, sempre più trasversali. A maggior ragione in ambito farmaceutico dove chi comunica deve conoscere come funziona il sistema regolatorio, avere contezza dei processi di ricerca, sviluppo e approvazione dei farmaci, deve conoscere le aree terapeutiche di riferimento, spaziare da attività di media relations alle conoscenze digitali per la gestione di siti e social, sapere interpretare i dati che

queste piattaforme forniscono e su quelli individuare le strategie più adatte. Una maggiore pervasività della comunicazione si traduce di contro in una maggiore responsabilità e questo è tanto più vero quando si opera in un settore come quello della salute dove il destinatario del messaggio veicolato può essere un paziente o un caregiver; persone che in quello specifico momento possono trovarsi in una situazione di fragilità. Noi di Roche non dimentichiamo che lavoriamo ogni giorno per regalare tempo da passare con chi amiamo. Una comunicazione corretta non è una scelta, piuttosto un dovere.

laborazione e supporto reciproco». È un po' la filosofia condivisa da Ikea, come sottolinea **Gabriella Sara Broch**, Country Communication & Public Affairs Director di **Ikea Italy**. «Nella strategia omnicanale di Ikea, anche gli eventi fisici sono integrati con la comunicazione digitale. Questi eventi poi, esistono a livello nazionale ma anche a livello

locale, come i workshop o seminari nei nostri store. All'interno dell'Angolo della Circolarità, presente in tutti i nostri negozi e dove diamo ai clienti la possibilità di vendere e acquistare mobili Ikea usati, per esempio, offriamo un calendario di attività in presenza con workshop sulla circolarità, che è uno scambio arricchente e stimolante tra i nostri co-worker, clienti e partner con cui collaboriamo. E tutti questi eventi sono concepiti per tutti i nostri pubblici: clienti, l'ampio pubblico di media e stakeholder, ma anche eventi interni dedicati ai 7.500 co-workers».

Ma gli eventi servono soprattutto a conquistare il mercato, nella sua più ampia accezione possibile: «Per **Alibaba.com**, tra i principali marketplace per il B2B a livello globale, pianificare eventi significa andare periodicamente sul territorio dove le imprese producono per portare a loro conoscenza le possibilità dell'export digitale attraverso la nostra piattaforma; per questo lavoriamo molto con le Camere di Commercio», conferma **Luca Curtarelli**, Country Manager Italia, Spagna, Portogallo di Alibaba.com. «Incontrare le aziende per noi significa ascoltare le loro necessità e mettere a loro disposizione gli strumenti più avanzati, quali ad esempio gli online trade show, per far crescere il loro business. Gli eventi per noi sono anche tutte le occasioni di incontro che organizziamo con le Università italiane per contribuire a formare gli export manager



BRIGITTE SANTNER E, A DESTRA, DANIELA CANEGALLO

del futuro».

«Crediamo molto nell'efficacia degli eventi per raccontare i valori dei nostri brand e raggiungere il nostro pubblico», rimarca **Brigitte Santner**, See Area Head of Consumer Experience di **Bat**. «Organizziamo numerosi eventi su tutto il territorio nazionale con l'obiettivo di offrire una innovativa consumer experience raccontando – oltre alle nuove categorie di prodotti a potenziale rischio ridotto – la filosofia dei nostri brand. Negli ultimi anni ad

IL TEMPO DELLE PERSONE
HA UN VALORE DA RICONOSCERE:
ECCO PERCHÉ CIASCUN EVENTO
DEVE AVERE LA SUA RAGION D'ESSERE

esempio, con il brand Glo ci siamo avvicinati al mondo dell'arte e della musica, pianificando attività rivolte ad un pubblico in grado di veicolare i valori della nostra marca».

Ecco, appunto: i valori. Gli eventi organizzati dalle aziende servono anche a fare, in un certo senso, proselitismo. Prendiamo il caso di **E.On**: «Make Italy Green non è solo un'ambizione ma un vero e proprio movimento formato da persone che condividono gli stessi valori e principi volti alla creazione di un futuro più sostenibile», conferma **Mauro Biraghi**,

Corporate e Marketing Communications Director di **E.On Energia**. «L'impegno individuale e collettivo caratterizza i nostri progetti e tutte le nostre iniziative di comunicazione ed è il motore d'azione fondamentale che ci permette, giorno dopo giorno, di coinvolgere un'audience sempre più ampia e diversificata, rendendo possibile così la diffusione

di una maggiore consapevolezza e cultura sui temi della sostenibilità. I nostri eventi intendono essere tappe importanti e concrete dei nostri progetti a beneficio dell'ambiente: dalla piantumazione di alberi, alla pulizia delle spiagge, offriamo esperienze coinvolgenti, che consentono di toccare con mano sfide e soluzioni, in cui ci sentiamo particolarmente coinvolti e, allo stesso tempo, responsabili. Il nostro obiettivo è proprio quello di migliorare la vita delle persone e creare un domani migliore, a partire da oggi».

Un po' come per **Ibm**: «Oggi, combinando capitale umano e tecnologie come l'intelligenza artificiale, abbiamo l'opportunità di compiere imprese scientifiche e sociali senza precedenti», spiega **Maurizio Decollanz**, Direttore Marketing e Comunicazione di **Ibm Italia**. «I progetti realizzati da **Ibm** possono essere fonte di ispirazione per aziende pubbliche e private, replicati in vari ambiti per perseguire una maggiore sostenibilità ambientale ed economica. Ma non è sempre facile districarsi nelle complessità dell'innovazione. I nostri eventi, quindi, hanno l'obiettivo di condividere e mettere a fattor comune l'impatto positivo di un digitale per il reale, frutto di un'efficace collaborazione con partner e clienti. Partendo dai risultati raggiunti:

AI per abbattere i consumi energetici e le emissioni di CO₂, cloud ibrido per ottimizzare i processi aziendali e quantum computing per migliorare la sicurezza informatica».



DA SINISTRA: MAURO BIRAGHI, LUCA CURTARELLI E MAURIZIO DECOLLANZ

Quanto influenza l'influencer (spoiler: poco)

Dall'osservatorio di DeRev emergono flessioni tipiche di un'economia in aggiustamento. A crescere sono soprattutto i compensi di quegli influencer che non sono celebrity ma vengono percepiti come esperti

di Paola Belli

La **creator economy** si è fatta più matura. E gli influencer non influenzano più. O meglio: influenzano molto meno. Il pubblico non si fa più abbiandolare dalle celebrity, ma esige competenza. Almeno a giudicare dal "listino" dedicato al mercato italiano dell'influencer marketing che ogni anno **DeRev**, società di strategia e comunicazione digitale, aggiorna.

Ebbene: l'ultima edizione evidenzia un'ulteriore caduta di **Facebook** (-13,6%), dopo un primo crollo registrato già lo scorso anno (-35% del valore rispetto al 2021), mentre **Instagram** (+8,6%) si afferma come piattaforma di riferimento, accanto a **YouTube** che, pur pagando più di qualsiasi altro social, affronta la sua prima battuta di arresto facendo registrare una stabilizzazione dei

guadagni dei creator. In mezzo, **TikTok** che, se pure mostra un andamento negativo dei compensi degli influencer (-2%), è in realtà andato incontro a una razionalizzazione ben fondata: a scendere sono infatti i piccoli creator, aumentati fortemente di numero, mentre salgono i compensi di quelli con un numero maggiore di follower.

«Se il caso di Facebook è omogeneo e chiaro - spiega il Ceo di DeRev, **Roberto Esposito** - con una progressiva scomparsa dei creator che riflette l'andamento negativo della piattaforma, su **Instagram** e **TikTok** occorre fare dei distinguo: nel primo caso, la crescita maggiore dei compensi (+14,4%) è per chi ha fino a 300mila follower e molto meno per i mega

influencer (+1,8%) con una community superiore al milione. Gli utenti si sono stancati di celebrity lontanissime e prediligono creator che gli parlano di temi sostanziali e coincidenti con i loro reali interessi. **TikTok** presenta lo schema contrario: crescono molto (+10,5%) i compensi di chi ha tra 300 mila e un milione di follower e calano quelli dei più piccoli. La responsabilità è di un **algoritmo acerbo**, che consente a molti e facilmente di ampliare la community ed emergere, con il risultato che i brand considerano affidabili soltanto i creator con un numero di follower consolidato e alto».

Il tariffario riflette la crescita globale del mercato dell'influencer marketing: se nel 2021 aveva registrato un +15% rispetto all'anno precedente, raggiungendo volumi di circa 280 milioni in

Italia e generando 450 mila posti di lavoro, nel 2022 ha raggiunto i 308 milioni di euro in Italia (16,4 miliardi nel mondo), che equivale a una crescita sull'anno precedente del 10%. Secondo le stime di DeRev, il 2023 potrebbe far registrare un ulteriore aumento del 13%, pari a un giro d'affari di 348 milioni di euro. «Notiamo un **rallentamento del mercato italiano** rispetto a quello internazionale, che dovrebbe crescere il doppio», sottolinea Roberto Esposito. «Si tratta di una conseguenza della revisione da parte delle aziende degli investimenti in marketing, che in Italia (e in Europa, in generale) è più accentuata che in Usa».

Da un punto di vista di settori, il mercato risulta ancora guidato dal **Fashion & Beauty**



(passato dal 15% del 2022 al 25% del 2023), ma continuano a ricorrere all'influencer marketing anche i brand che lavorano nel **Gaming** (12,9%) e nel **Travel & Lifestyle** (12,5%). In questo 2023 si segnalano il considerevole aumento dello Sport (dal 4% al 12%) e la contrazione nel settore **Health & Fitness** (dal 13% al 6,8%).

I COMPENSI PER PIATTAFORMA

Per la prima volta, dunque, l'aumento dei compensi dei creator non riguarda più tutte le tipologie di professionisti (dai nano ai micro, dai mid-ter ai macro, fino ai mega influencer e alle celebrity) e se nel 2022 si arrivava a pagare fino a 80 mila euro per un contenuto, oggi si conferma questo record su YouTube, ma si cominciano a vedere le flessioni tipiche di un'economia in aggiustamento.

Facebook ha smesso da tempo di essere redditizia per i creatori di contenuti, e probabilmente non è mai stata un terreno fertile per l'influencer marketing. Nel 2021 già servivano mediamente più follower per ricevere un compenso (10mila al minimo), mentre su **Instagram** e **TikTok** si può già essere pagati con un bacino di 5mila follower, e su YouTube ne bastano 3mila. Oggi quei 10mila non sono più sufficienti e per provare a incassare 100 euro per un post bisogna approssimarsi ai 50 mila che un volta garantivano, per lo stesso contenuto, fino a 250 euro. Non va meglio alle



altre categorie di influencer, considerato che chi è compreso tra 50 mila e 100 mila follower ha visto diminuire i compensi del 23%, ossia da 150-500 euro a post nel 2022, agli attuali 100-400 euro.

Instagram si esprime soprattutto attraverso i creator che hanno follower fino al milione. La predilezione degli utenti si sta orientando su professionisti che non sono personaggi in senso stretto, ma che vengono recepiti come esperti affidabili di un determinato settore. La crescita dei compensi, quindi, comincia a vedersi già dai creator più piccoli (dai 5 ai 10mila follower) e si replica per i micro influencer (10-50mila follower) e per i mid-tier (da 50mila a 300mila follower). A salire, si va scemando: i compensi dei macro influencer (200 mila - 1 milione di follower) aumentano del 6,7%, quelli dei mega dell'1,8%, mentre restano stabili quelli delle celebrity: personaggi noti sempre più al margine della creator economy, che trovano i guadagni (comunque alti) per il loro lavoro maggiormente connesso al mercato pubblicitario.

Quanto a **TikTok**, la piattaforma di ByteDance mostra uno spaccato interessante complementare a quello di Instagram. Se sul social media di Meta un numero tutto sommato contenuto di follower, connesso a un engagement di livello, è sinonimo di qualità, su TikTok la facilità con la quale si può emergere ha spostato in alto la soglia di ingresso della reale creator economy. Con 5 mila follower si può ambire

a 50 euro a contenuto. Al contrario, superati i 300mila follower, il listino mostra i rialzi: da 3000-6.500 euro a contenuto, si passa a 3.500-7 mila euro: qui il tariffario si allinea all'andamento crescente del mercato perché in questa fascia gli influencer risultano davvero tali su TikTok.

Su **YouTube** circolano da sempre i compensi più alti, ma l'aggiornamento del listino DeRev segna la prima battuta d'arresto. Rispetto allo scorso anno, nessun creator, in nessuna categoria, guadagna di più. Restano salde le tariffe da capogiro, anche in ragione della complessità dei contenuti destinati a questa piattaforma, ma la curva ha smesso di impennarsi. «È difficile prevedere cosa succederà in futuro - conclude Roberto Esposito - e molto dipenderà dal braccio di ferro tra social media. Il caso Facebook ci dice che il mercato si contrare con la **perdita di appeal** della piattaforma e

quella di Google non sembra in pericolo ma, certamente, soffre la concorrenza diretta di TikTok e quella indiretta di Instagram, dove trova la seconda casa il 28% degli youtuber. È verosimile che i prezzi si stabilizzeranno definitivamente con minime oscillazioni e che altri scenari, come un nuovo balzo in rialzo o un crollo, si verifichino soltanto in caso di plateali scossoni nell'ecosistema social».

Dal listino DeRev è assente **Twitter**. Se un anno fa l'economia dei creator sulla piattaforma era minima e del tutto irrilevante per il mercato, l'arrivo di Elon Musk al timone del social network ha fatto fuggire gli inserzionisti e azzerare quasi del tutto i budget destinati alle collaborazioni con gli influencer sul social media. Da tenere d'occhio, invece, la rinascita di **LinkedIn** che si sta evolvendo in modo favorevole alla nascita di una creator economy sulla piattaforma.



I compensi degli influencer in Italia nel 2023

	Facebook	Instagram	TikTok	YouTube
Nano Influencer	10K - 50K FOLLOWER 0,2% ENGAGEMENT € 0 - 100	5K - 10K FOLLOWER 5% ENGAGEMENT € 100 - 300 / POST € 50 - 100 / STORY	5K - 10K FOLLOWER 3% ENGAGEMENT € 50 - 250	3K - 10K FOLLOWER 6% ENGAGEMENT € 500 - 1.500
Micro Influencer	50K - 100K FOLLOWER 0,2% ENGAGEMENT € 100 - 400	10K - 50K FOLLOWER 4,5% ENGAGEMENT € 300 - 850 / POST € 100 - 250 / STORY	10K - 50K FOLLOWER 5% ENGAGEMENT € 250 - 650	10K - 50K FOLLOWER 5% ENGAGEMENT € 1.500 - 5.000
Mid-tier Influencer	100K - 300K FOLLOWER 0,3% ENGAGEMENT € 400 - 750	50K - 300K FOLLOWER 4% ENGAGEMENT € 850 - 4.000 / POST € 250 - 1.500 / STORY	50K - 300K FOLLOWER 10% ENGAGEMENT € 650 - 3.000	50K - 100K FOLLOWER 4% ENGAGEMENT € 5.000 - 10.000
Macro Influencer	300K - 1M FOLLOWER 0,4% ENGAGEMENT € 750 - 1.500	300K - 1M FOLLOWER 3,5% ENGAGEMENT € 4.000 - 8.000 / POST € 1.500 - 3.000 / STORY	300K - 1M FOLLOWER 8% ENGAGEMENT € 3.500 - 7.000	100K - 500K FOLLOWER 3,5% ENGAGEMENT € 10.000 - 20.000
Mega Influencer	1M - 3M FOLLOWER 0,5% ENGAGEMENT € 1.500 - 2.500	1M - 5M FOLLOWER 2% ENGAGEMENT € 8.000 - 20.000 / POST € 3.000 - 7.500 / STORY	1M - 5M FOLLOWER 5% ENGAGEMENT € 7.000 - 18.000	500K - 1M FOLLOWER 3% ENGAGEMENT € 20.000 - 35.000
Celebrity	OLTRE 3M FOLLOWER 0,7% ENGAGEMENT € 2.500 - 5.000	OLTRE 5M FOLLOWER 1,8% ENGAGEMENT € 20.000 - 75.000 / POST € 7.500 - 30.000 / STORY	OLTRE 5M FOLLOWER 3% ENGAGEMENT € 18.000 - 75.000	OLTRE 1M FOLLOWER 2,5% ENGAGEMENT € 35.000 - 80.000

SALONE FRANCHISING MILANO

Non perdere la chance di esporre la tua realtà a più di 10'000 visitatori tra franchisee, imprenditori ed innovatori del settore.

ESPONI a Salone Franchising Milano
ESPANDI il tuo business
CRESCI in tutto il mondo

Acquista il tuo biglietto su:



www.salonefranchisingmilano.com

Richiedi informazioni scrivendo a:



salonefranchisingmilano@fieramilano.it

19-21 Ottobre 2023

Allianz MiCo Milano

IL FRANCHISING NON È PIÙ QUELLO DI UNA VOLTA

Affiliazioni multi-brand, e-commerce e sostenibilità: ecco come il modello dell'affiliazione commerciale sta cambiando pelle. Le evidenze e le prospettive nel rapporto di Nomisma per Assofranchising



di Marco Onnembo

Mettendo da parte la grande distribuzione organizzata, “aciclico” non è un aggettivo che si associa d’istinto all’attività di **franchising**. Come del resto accade a tutto ciò che è legato ai consumi di massa e che risente maggiormente degli effetti dell’inflazione. In tempi di “magra”, di regola, il potere d’acquisto delle famiglie diminuisce e quest’ultime dirottano le poche risorse disponibili verso i bene essenziali riducendo l’attenzione verso quelli secondari.

Eppure, il dato che emerge dall’ultimo rapporto **Assofranchising Italia 2023** su “Strutture, tendenze e Scenari” curato da **Nomisma** restituisce del fenomeno un’immagine diversa.

Con un fatturato aggregato di 30,9 miliardi il comparto – che vale 1,6 per cento del prodotto interno lordo –, ha fatto segnare una crescita del 7,1% rispetto allo scorso anno.

Il segreto? «Nonostante la congiuntura il franchising si dimostra ancora una volta un modello vincente», sottolinea **Alberto Cogliati**, Segretario Generale di Assofranchising, che aggiunge: «La vera forza sta nella capacità degli imprenditori che operano in questo settore di riposizionarsi in maniera efficace sul mercato grazie al forte spirito d’innovazione, una maggiore sensibilità verso la sostenibilità e un rinsaldato rapporto di fiducia che lega franchisor e franchisee».

Un trend al rialzo che coinvolge – qui sì, in maniera direttamente proporzionale – il numero dei **punti vendita** in franchising che alla fine dello scorso anno ha raggiunto quota 61.162, in crescita del 2,2% rispetto al 2021, e dato ancora più incoraggiante, quello degli addetti occupati che sono saliti a quota 252.848, in aumento del 6,2% rispetto all'anno precedente. La media di personale per punto vendita in franchising è di 4,1, un dato sostanzialmente stabile rispetto alla precedente rilevazione, a testimonianza del protrarsi del periodo favorevole che stanno attraversando i punti di vendita di più grandi dimensioni, appartenenti al settore Casa e Distribuzione Organizzata. Altro dato incoraggiante, sebbene non preceduto dal segno “più”, è quello che riguarda il numero delle **insegne operative** in Italia (954) che rimane stabile dopo la contrazione fatta registrare nel 2020 (-103) e la crescita nel 2021 (+78). Una stabilità che nasce da un remix dei settori e da un riequilibrio che se da un lato ha visto la cessazione di alcune insegne nell'ambito dell'abbigliamento per bambini e bar-gelateria, dall'altra parte ha fatto segnare la crescita di nuove insegne nell'ambito ristorazione, casa e servizi.

A guidare la classifica dei comparti all'interno del mondo franchising è la **Gdo** con un giro d'affari di 11 miliardi di euro pari al 37% del fatturato complessivo, seguita dal comparto abbigliamento con oltre 7 miliardi e mezzo di fatturato, mentre al terzo posto si piazza il settore dei servizi con 4,5 miliardi di fatturato). La **ristorazione** in franchising – appena fuori dal podio - supera invece i 3,2 miliardi di fatturato.

Anche per l'anno in corso le **previsioni** di Nomisma sono buone, anche se all'insegna di un rallentamento: la previsione di crescita del fatturato del franchising nel nostro Paese quest'anno dovrebbe attestarsi intorno al 3% che, al netto della congiuntura rappresenta un livello di crescita più che interessante.

«Tra i fattori abilitanti e vincenti di questo mercato vi è, in primis, la sicurezza del **mo-**



Alberto Cogliati,
Segretario Generale
di Assofranchising

dello economico di business – spiega ad Economy Cogliati - unita ad una migliore reputazione derivante dalla notorietà dell'insegna e la possibilità di contare su formazione e assistenza da parte del franchisor. Tra le scelte imprenditoriali future spicca la soluzione del **multi-affiliato**, modello che consente migliori performance e una maggiore organizzazione e pianificazione finanziaria. Ad oggi sono quasi 7 su 10 i franchisor che hanno multi-affiliati e il numero è destinato a crescere».

Tra i fattori critici di successo non può essere non annoverato l'**e-commerce** e, in generale, l'effetto dei nuovi modelli di distribuzione legati alla tecnologia: un brand su due tra gli intervistati possiede un canale e-commerce attivo già da prima del 2020, mentre il 18% dichiara di averlo attivato tra il 2020 e il 2022. Ma non solo. Il dato ancor più positivo è la crescita di fatturato derivante dalla vendita attraverso canale elettronico - +8,7% nel 2022 rispetto all'anno precedente - oltre alle

**A GUIDARE LA CLASSIFICA
È LA GDO CON UN GIRO D'AFFARI
DI 11 MILIARDI DI EURO, PARI
AL 37% DEL FATTURATO COMPLESSIVO**

previsioni per l'anno in corso che stando alla sensitivity dei franchisor dovrebbero essere ancora migliori con una crescita stimata poco sotto il 13%.

«In questo scenario economico di calma apparente, il franchising è un modello che si conferma vincente nella riduzione della componente di rischio per coloro che desiderano avviare un'attività imprenditoriale - afferma **Luca Dondi**, amministratore delegato di Nomisma - potendo contare su un articolato portafoglio “standardizzato” di prodotti e servizi. Il futuro di questo business dipenderà sempre più dalla capacità dei franchisor di comunica-

re le potenzialità della propria rete e colmare, tramite attività mirate di formazione rivolte ai franchisee, quei gap di competenze strategiche, di comunicazione e commerciali, che possono accelerare il raggiungimento degli obiettivi dei punti di vendita».

La distribuzione geografica dei franchising rispecchia perfettamente la geografia economica del Paese, con il nord ovest che si attesta al primo posto per numero di franchisor, seguito dal nord est e centro Italia. E anche se il sud è fanalino di coda con 199 reti attive, l'area ha fatto segnare un dato in aumento. Le regioni che presentano il più alto numero di punti vendita sono anche le più popolate: **Lombardia, Campania e Lazio**.

Non è però tutto rose e fiori, e anche in un comparto florido quello del franchising i fattori macroeconomici fanno sentire il loro effetto. A cominciare dall'inflazione e dal conseguente calo del potere d'acquisto da parte dei consumatori che per quasi la metà degli operatori intervistati rappresenta la più grave minaccia allo sviluppo del business, seguita dall'aumento dei costi delle materie prime che sono percepiti come una preoccupazione per il 19% dei franchisor e il caro energetico che si attesta al 9%. Dando uno sguardo alla complessità generata dal cambiamento climatico e dalla necessaria sensibilità ambientale, anche nel mondo del franchising sta cambiando il modo di affrontare il business. Ne è prova un dato che è emerso con forza dall'intervista. Il 62% del campione, infatti, ha dichiarato di aver già intrapreso iniziative concrete sul tema della **sostenibilità aziendale**, mentre il 18% le sta progettando per l'immediato futuro. Per il 28% delle aziende in franchising, poi, si tratta di un dovere verso le generazioni future e per l'ambiente, secondo 24%.

Tra le principali azioni messe in campo troviamo al primo posto una maggiore ottimizzazione nella gestione nei rifiuti, seguito dall'utilizzo di packaging sostenibili ed infine una selezione di fornitori che offrono garanzie in termini di sostenibilità ambientale.

FARINA SÌ, MA SICURA E... *GOURMET*

Eccellenza del settore presente in oltre sessanta Paesi, il Molino Dallagiovanna utilizza una serie di accorgimenti che rendono le proprie farine prodotti di altissima qualità apprezzati da chef, pizzaioli e pasticciieri di rango

di Vincenzo Petraglia

Si potrebbe mai immaginare l'Italia senza pane, pasta o pizza? Probabilmente no. Eppure ci sono farine e farine e da esse dipende (notevolmente) il risultato in cucina. Di più. Non tutte sono salutari allo stesso modo, perché dipende da come vengono macinate e da come vengono quindi preservate le proprietà organolettiche di ogni singolo chicco di grano. **Molino Dallagiovanna**, con una storia alle spalle di quasi duecento anni, è un'eccellenza del settore impegnata nell'accurata selezione dei migliori grani. È l'unico grande molino in Italia a effettuare ancora il passaggio del **lavaggio del grano** per una pulizia ottimale e una bagnatura omogenea. Attenzioni che gli hanno consentito di conquistare la grande ristorazione, alla ricerca di farine e lieviti di qualità, e di essere presente in oltre 60 Paesi con una quantità di farina stoccata di ben 80mila quintali.

Pilastrini dell'azienda sono **l'elevata qualità e la sicurezza alimentare**. «Abbiamo certificazioni di sistema e di prodotto tese a garantirne la sicurezza ed effettuiamo test su ogni lotto di farina, tramite i tecnici del nostro laboratorio d'analisi interno e tramite importanti maestri provenienti dalle migliori scuole d'Italia, grandi professionisti del settore e chef di tutto il mondo che, con la loro arte ed esperienza, sono fondamentali per il miglioramento continuo della produzione», spiega **Sabrina Dallagiovanna**, marketing & sales manager dell'azienda.

L'80% del grano utilizzato è italiano. «Siamo a Gragnano Trebbiense, nel Piacentino, terra ricca di grano e granai, che ancora oggi ci consente di stringere importanti accordi di filiera con gli agricoltori della zona. Acquistiamo all'estero e solo da determinati Paesi - Usa, Canada, Germania e Australia (solo se di ottima annata) - i grani di forza, ossia quelli dai 15gr di proteine in su», specifica la manager.



LA FAMIGLIA DALLAGIOVANNA: DA SINISTRA, PAOLO, SERGIO, PIERLUIGI, STEFANIA, RENZA E SABRINA

Qualità ma anche grande ampiezza di referenze. «Offriamo oltre 450 tipologie di farine, sia le tradizionali per pane, pizza, pasta e pasticceria, sia quelle studiate in maniera "sartoriale" a seconda delle esigenze dei nostri clienti, siano essi **chef, pasticciieri, maestri pizzaioli**. Grazie ai processi del lavaggio e della macinazione, lenta e delicata con 18 laminatoi e 24 passaggi, riusciamo a preservare le componenti organolettiche di ogni chicco

e possiamo senz'altro definirci un acceleratore di qualità e innovazione nel settore molitorio». Una realtà molto dinamica anche a livello di comunicazione, grazie ad eventi e collaborazioni di prestigio, come quella con il pasticciere **Iginio Massari**, con cui ha sviluppato un *road show* per l'Italia con l'obiettivo, spiegano in azienda, di raccontare il mondo della farina al grande pubblico attraverso la voce del più autorevole rappresentante del settore dei dolci. Fra gli eventi, spiccano *Pastry Bit competition* e *Pizza Bit Competition*, gare fra circa 180 professionisti della pasticceria e altrettanti del mondo della pizza

con tappe regionali e semifinali e finale presso la sede dell'azienda a Gragnano Trebbiense. In palio il titolo di **"Dallagiovanna Ambassador"**. L'impegno nella sensibilizzazione nei confronti delle farine di qualità è molto forte e, oltre che nel b2b, si manifesta anche nel b2c, cui il Molino Dallagiovanna si rivolge tramite il proprio

e-commerce. «La farina svolge un ruolo fondamentale nella storia dell'alimentazione umana e anche oggi è

uno dei cardini su cui poggia il nostro sistema alimentare», spiega Sabrina Dallagiovanna. «Verifichiamo attentamente le forniture, analizziamo i chicchi e ne riconosciamo le specie, la provenienza e il grado di maturazione e nel nostro piccolo cerchiamo anche di educare i consumatori attraverso social, giornate di porte aperte e di formazione e informazione nelle scuole. Abbiamo un mantra, con cui iniziamo sempre i nostri momenti di formazione: la farina non si raffina ma si "abburatta" o setaccia. Noi mica estraiamo petrolio!»

www.dallagiovanna.it

**OLTRE 450 TIPOLOGIE DI FARINE OFFERTE
FRA "TRADIZIONALI", PER PANE, PIZZA,
PASTA E PASTICCERIA, E "SARTORIALI",
STUDIATE AD HOC PER OGNI CLIENTE**

COMUNICAZIONE EFFICACE E NUOVA VITA AL BRAND

Grazie al mix strategico offerto dall'agenzia 20Action



«**C**ostruiamo connessioni emotive tra il brand e il suo target». Questa la voce di **Simone Sidoli**, Ceo e founder di **20Action**, agenzia di comunicazione integrata, creativa e innovativa. È specializzata in eventi e comunicazione dal vivo, contenuti *branded* e attivazioni del brand. Utilizza narrazioni coinvolgenti, tecnologie all'avanguardia e un costante perseguimento della creatività. Lo scopo primario di 20Action è quello di creare un sofisticato equilibrio dei mezzi di comunicazione oggi disponibili: un **mix strategico** capace di guidare le aziende verso una comunicazione di successo e di adattarsi alle soluzioni mediatiche più innovative. I servizi si basano sul claim *"We Bring Brands to Life"*, che rappresenta l'idea di dare vita ai marchi attraverso una comunicazione integrata e di strategie di marketing efficaci. L'obiettivo di 20Action è quindi quello di **creare un legame emotivo** tra un brand e il suo specifico target, rendendo i marchi vivi attraverso esperienze reali e virtuali memorabili. Questo l'agenzia lo rende possibile grazie a un coinvolgimento profondo e duraturo da parte dei consumatori e alla costante ricerca di soluzioni mirate ed efficaci che rispondano alle esigenze specifiche del cliente. Per raggiungere questi risultati, l'agenzia è specializzata in una serie di servizi. Partendo dal *branding*, l'agenzia si concentra sulla costruzione dell'immagine e del posizionamento di un brand. Offre inoltre servizi di **comunicazione multicanale** legati agli eventi, in cui realtà e virtuale creano ricordi indimenticabili. Non mancano le attività di *branded content*, curando la scelta del canale di riferimento e i servizi di digital format. Infine, con l'obiettivo di offrire servizi innovativi e all'avanguardia, sfruttano le potenzialità offerte dal metaverso.

www.20action.com/it

TUTTI I VANTAGGI DEL NOLEGGIO OPERATIVO

La formula vincente (e green) della proposta Grenke

Il noleggio operativo sta diventando sempre più popolare tra le aziende di media e piccola taglia poiché permette di avere beni strumentali e servizi per un periodo definito senza dover fare grossi investimenti immediati e consentendo la **detrazione totale del costo affrontato**. Un'opportunità soprattutto per le Pmi che vogliono investire e crescere in modo sostenibile perché, a differenza dell'acquisto, non si vincolano capitali, non si incide sull'**indebitamento aziendale**. Nel canone è possibile includere servizi come l'assistenza e la manutenzione. A fine contratto si può rinnovare il bene noleggiato evitandone l'obsolescenza e lo smaltimento ed evitando di farsene carico nel bilancio. Il **noleggio operativo** è un facilitatore della *digital transformation* delle imprese, perché consente di dotarsi delle tecnologie più aggiornate e performanti con un vantaggio competitivo sulla concorrenza. Grenke, specializzata nel comparto dal 1978, è uno dei player di riferimento nel mondo, presente in ben 33 Paesi con 1.700 collaboratori.

Di recente ha lanciato il primo e-commerce del noleggio (grenke.difrently.com), che permette alla clientela di scegliere in autonomia i beni strumentali e sottoscrivere rapidamente il **contratto di noleggio 100% online**.

Grenke Italia, in linea con la sua costante attenzione all'ambiente, ha aperto il proprio business anche al noleggio operativo di impianti fotovoltaici e colonnine di ricarica elettriche, con l'obiettivo di promuovere soluzioni *green* ed ecosostenibili.

www.grenke.it

<https://grenke.difrently.com>



GENTILEZZA ED EMPATIA PER LEADER AL TOP

La ricetta vincente della società Uomo e Ambiente



L'imprenditrice Nunzia Giunta, Ceo e co-founder dell'azienda torinese **Uomo e Ambiente**, ha ricevuto il 15 giugno a Roma uno dei due riconoscimenti del Premio Women Value Company, nato dalla collaborazione del Gruppo Intesa Sanpaolo con il prestigioso premio Marisa Bellisario. La celebre Mela d'Oro viene attribuita a coloro che si sono distinte per il loro operato nelle aziende. Tra queste proprio **Nunzia Giunta** che in azienda ha la qualifica di *Chief happiness officer* e si definisce "amministratore delicato" perché crede nella gentilezza e nell'empatia come capisaldi per una leadership in grado di **creare un ecosistema di persone** e valori sano e condiviso.

Questo ecosistema è rappresentato oggi da Uomo e Ambiente, società Benefit e B Corp che dal 2004 propone servizi di consulenza su compliance, sistemi di gestione e modelli organizzativi, con lo scopo di accompagnare le imprese verso logiche di **sviluppo sostenibile**. Da quasi vent'anni, la società sviluppa su sé stessa ciò che propone ai propri clienti, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori, ambiente e altri stakeholder. Numerose le certificazioni conseguite negli anni: nel 2023 la medaglia di Platino EcoVadis, con un **rating Esg** che la colloca in una ristretta élite del 1% delle migliori organizzazioni valutate a livello; nel 2022 è stata una delle prime dieci aziende in Italia ad ottenere la certificazione per la parità di genere.

www.uomoeambiente.com

LOGISTICA INDUSTRIALE, CRESCIE MM OPERATIONS

La società gestisce 265 mq di impianti di proprietà

Operativa in Emilia Romagna, Lombardia, Veneto e Toscana, MM Operations è un'eccellenza italiana nata nel 2015 con l'obiettivo di affermare la sua leadership nel settore della logistica industriale; sfida vinta grazie alla governance totale: una struttura in grado di provvedere efficacemente alla amministrazione autonoma di tutti gli aspetti coinvolti nei progetti per la clientela, garantendo velocità d'intervento, efficientamento continuo e tracciabilità, e ad una vision strategica, orientata alla centralità delle persone e alla massimizzazione della customer satisfaction. La società – che ha conosciuto in poco tempo una crescita esponenziale sia in termini di fatturato (di 52 milioni di euro) che di struttura organizzativa (oggi vanta circa 1300 collaboratori altamente qualificati) – è riuscita a differenziarsi in modo netto dai competitor grazie ad un know how altamente specialistico, ad ingenti investimenti in innovazione tecnologica e all'alta qualità dei servizi erogati in strategic o commodity outsourcing, in terziarizzazione o in house. «Non a caso» – afferma il Presidente **Maurizio Berretti** – «è stata inserita tra le aziende **Leader della Crescita 2023** stilata da Statista e Il Sole 24 Ore, la quinta edizione del ranking che mette in evidenza le aziende italiane che hanno avuto la maggiore crescita di fatturato nel triennio 2018-2021». **MM Operations**, che gestisce complessivamente 265 mila metri quadrati di impianti logistici di proprietà, si propone quindi come partner altamente qualificato ed affidabile delle aziende manifatture italiane che si rivolgono al mercato della contract logistics, garantendo un modello virtuoso unico, economico, efficiente ed etico di gestione logistica, e consentendo loro di concentrarsi in modo proficuo sull'attività core. Si propone altresì come intelligenza organizzativa per le aziende del futuro perché crede fortemente che non ci sia un domani per chi vende profittabilità a scapito del capitale umano. Seguendo questa filosofia, ogni anno investe ingenti risorse nella formazione e nell'aggiornamento delle conoscenze tecniche dei dipendenti - ai quali offre la concreta possibilità di crescere all'interno di un contesto lavorativo altamente innovativo - mirando a un'iperspecializzazione che consenta loro di gestire al meglio lo sviluppo tecnologico imposto da un mercato in continua evoluzione. Tutto ciò si ripercuote ovviamente sull'offerta finale fornita al cliente, che può contare su servizi ad alto valore aggiunto!
www.mmoperations.it





Economy
CON I PROTAGONISTI DELLA SOSTENIBILITÀ



CIRCULAR ECONOMY

Mobilità sostenibile

TEMI EVENTO

- Le nuove modalità di trasporto sostenibile e le tendenze emergenti
- Innovazione tecnologica e rispetto per l'ambiente: le buone pratiche
- Intermodalità a basso impatto ambientale
- Nuovi modelli di sharing economy: realtà e prospettive
- Best case mobilità privata e pubblica, urbana ed extraurbana

**9 LUNEDÌ
OTTOBRE**

**Auditorium Ferrovie
dello Stato Italiane**

c/o Villa Patrizi Piazza
della Croce Rossa 1 – Roma



DIRETTA STREAMING

su www.economymagazine.it
alla pagina Facebook [economymagazine.it](https://www.facebook.com/economymagazine.it)
e sul canale YouTube Economy Group

PERLE DI GUSTO TRA LUSSO E CULTURA

Iconiche, seducenti anche al palato, simbolo elitario per il più raffinato *bon vivant*: le ostriche sono, al tempo stesso, immagine di sacra blasfemia e oggetto di culto, tra gastronomia, leggende e immaginario artistico e anche economico



di Andrea Matteucci

Non è che il nome scientifico prometta bene: *ostrea edulis* parrebbe un principio attivo di un medicinale. Più rasserenante e di forte appeal quello “volgare”: ostrica, mollusco bivalve talmente famoso in tutto il mondo da meritarsi, il 5 maggio, i riflettori della giornata mondiale a lei dedicata. Da noi, in Europa in genere, è considerata una delle massime espressioni del lusso, del *bien vivre*, per portafogli, e stili di vita, davvero impor-

tanti. Sapori elitari e virtuosi destinati a pochi eletti. Ma basta andare dall'altra parte del pianeta per notarne un consumo più diffuso, quasi quotidiano, perfetto per chi ha una di-

**DI OSTRICHE HANNO SCRITTO
DA CICERONE A OSCAR WILDE, MENTRE
GIACOMO CASANOVA LE CONSUMAVA
PRIMA DEI SUOI INCONTRI AMOROSI**

sponibilità finanziaria pari al comune *argent de poche*. Iconica e famosa, si accennava, a tal punto da essere citata in tutte le arti, a volte a guisa di musa ispiratrice: ne scrissero **Cicerone, Varrone, Plinio il Vecchio**: “Le Ostriche, nel tempo degli amori, si aprono quasi sbadigliassero,

si riempiono di rugiada che le feconda e partoriscono perle...”, **Oscar Wilde** “Il mondo era la mia ostrica, ma ho usato la forchetta sbagliata”, **Giovanni Verga** “Insomma l'ideale dell'ostrica! - direte voi - proprio l'ideale dell'ostrica! E noi non abbiamo altro motivo di trovarlo ridicolo, che quello di non esser nati ostriche anche noi. Per altro il tenace attaccamento di quella povera gente allo scoglio sul quale la fortuna li ha lasciati cadere...”.

L'entusiasmo quasi istintivo di uno dei padri fondatori del verismo porta l'ostrica a essere la protagonista, quasi occulta, de *I Malavoglia*, così come **Andrea Purgatori**, in tempi contemporanei, le dedica il suo *Quattro Piccole Ostriche*. Anche **Johnny Hart**, autore del celebre fumetto yankee *B. C.*, le dà brio e riflettori: è parlante, pensante, ironica e deambulante. E la pittura la celebra, nei tratti di **Georges Braque**, **Edouard Manet**, **Henri Matisse**, **Pieter Claesz** e **Filippo de Pisis**, tra gli altri. Neppure la settima arte, il cinema, la ignora: i più importanti sono forse *La Principessa delle Ostriche*, film muto del 1919 di **Ernst Lubitsch**, *Papillon* e, attuale,

Ostriche, un corto di qualità di **Nicolò Sala**. Dall'attualità ci si volge indietro, a origini e storia: le prime notizie risalgono ai greci che le utilizzavano per ricavarne monili preziosi e come moneta di scambio, oltre ad averne apprezzata la bontà. Pare che venissero cotte nel miele, a cui venivano aggiunti vino e spezie. Anche la leggenda sul potere afrodisiaco ha origini greche: **Venere** emerse dagli oceani a dorso di ostrica e diede i natali a **Eros**, Dio dell'amore e, tra leggenda e

**L'OSTRICA RESTA CHIUSA
NEL SUO GUSCIO PER PIÙ DI 10 GIORNI
E IL MOMENTO MIGLIORE
PER ASSAPORARLA È DAL 4° AL 12°**



verità, si narra che **Giacomo Casanova** ne consumasse dodici dozzine in occasione dei suoi incontri amorosi. Al pari di altri beni di lusso le ostriche hanno avuto, nel corso del tempo, epoche di splendore alternate ad altre di buio e oblio: di certo c'è che, nella seconda metà del 1800, a New York si spendeva più in quelle che in tutti gli altri alimenti messi insieme. Prima di diventare la Grande Mela la città era conosciuta come la Grande Ostrica; ne è prova che il più famoso oyster bar al mondo è all'interno della **Central Station**, e ne serve 2 milioni all'anno, da gustarsi crude (il palato ringrazierà) o cotte per un percorso degustativo ben preciso.

Quattro i punti fondamentali: l'ostrica resta chiusa nel suo guscio per più di 10 giorni e il momento migliore per assaporarla è dal 4° al 12°. È necessario far scorrere la prima acqua e lasciar riposare il mollusco che, dopo qualche minuto, rilascerà i liquidi che tratteneva, esaltando l'esperienza gustativa. Una volta in bocca il primo impatto è sempre iodato con intensità variabile, subito dopo si palesa la seconda parte del suo sapore, svelandone il cosiddetto *merroir* (ovvero, l'habitat), che ne

...e in Italia alleviamo le ostriche nelle Valli di Comacchio

Un compleanno lungo un paio di lustri per una startup che non è più tale, divenuta realtà consolidata. La banlieue di Milano ospita **I.Wai Food**, primo importatore italiano di ostriche (e altre prelibatezze ittiche) e primo distributore in Italia a Gdo, grossisti e Cash and Carry che servono la ristorazione di tutta la penisola e, dal 2019, anche allevatore con i suoi “gioielli di Lucrezia”, le ostriche dell'Emilia Romagna. Obiettivo

del team fondato da Gianmarco Zandrino e Renato Ravizza è da sempre quello di aggiungere valore in tutte le fasi di lavoro, dalla ricerca di un nuovo prodotto alla vendita: a guidarlo, un know how di esperienza e formazione, costruito nel tempo per una struttura logistica precisa, capillare e affidabile. Un percorso imprenditoriale di crescita che ha portato nel tempo all'ampliamento dell'offerta, mantenendo sempre il focus

sulle ostriche italiane e internazionali, diventando selezionatori delle migliori eccellenze; ora l'azienda è leader nell'importazione e distribuzione in Italia. La svolta arriva nel 2019, quando **I.Wai Food** inizia le sperimentazioni e le ricerche per il suo primo allevamento; nel 2021 nasce nelle valli di Comacchio l'ostrica di Lucrezia, un prodotto unico, una novità che porta a nuove consapevolezze e a ulteriori ampliamenti futuri. È tem-

po di grandi cambiamenti e di piccole rivoluzioni strutturali e culturali nel settore, per un modello nuovo di fare impresa, in continua evoluzione in virtù di un piano strategico e imprenditoriale che guarda al futuro. Su tutto, la volontà di essere un punto di riferimento per il mercato e tutto il segmento dell'ostricoltura e dell'ittica d'eccellenza, un faro attorno al quale creare una rete virtuosa, di inclusione, etica, cultura e qualità. Al di là della gamma parlano però i numeri, che raccontano con voce tonica un raddoppio del fatturato ogni cinque anni: dal 2013 al 2017 l'azienda re-

IL TESORO DA SCOPRIRE

Ogni protagonista contiene una o più storie, ma accoglie al suo interno anche delle curiosità: le ostriche non fanno eccezione, per alcune "perle" di cui, forse, nulla si sapeva. È sicuramente una delle specie più antiche, forse addirittura la più vetusta, apparsa sul nostro pianeta circa centocinquanta milioni di anni fa; un raro esemplare è stato rinvenuto con una perla di ben 10 milioni di anni. Resta un'incognita il loro percorso evolutivo, ammesso e non concesso che, nel corso del tempo, abbia subito cambiamenti importanti. La loro tecnica di difesa è totalmente passiva: scappano invece di combattere, nuotando e usando il guscio come "motore", aprendolo e chiudendolo ritmicamente. Animali longevi, che possono raggiungere i 35 anni di età, si alimentano di batteri, protozoi, alghe, uova, larve e fibre vegetali presenti nell'acqua e sono particolarmente pigri e sedentari. Il guscio è un eccellente fertilizzante, in virtù del calcio di cui la conchiglia è ricca: una sostanza che migliora l'equilibrio del pH del terreno, aggiungendo sostanze nutritive alle piante. Il risultato? Prodotti sani e fiori dai colori particolarmente luminosi. Muovendosi tra etimi e significati, la parola ostracismo deriva dal greco ostrakismós, esilio temporaneo dopo una votazione in cui il nome colpevole veniva scritto su una conchiglia, detta ostraka. Leggenda o verità? Le ostriche non dovrebbero essere consumate nei mesi i cui nomi non contengono la lettera r; il motivo sarebbe da ricondurre al fatto che in estate depongono le uova, e in questo periodo il loro sapore è più debole e acquoso. Dall'avvento dei moderni e tecnologici allevamenti ogni mese è buono per gustarle, con buona pace di antichi e superati luoghi comuni. Una "perla" gastronomica? Háoyóu, o latte di mare, è la famosa oyster sauce usata nella cucina cinese, creata per sbaglio da uno chef cantonese che aveva lasciato una padella piena d'ostriche sul fuoco. Dopo averle assaggiate, e aver così scoperto che erano diventate una leccornia, ha deciso di commercializzare la salsa. Era il lontano 1888, l'inizio della sua tradizione in cucina.



determina le diverse caratteristiche al palato. Per cogliere tutte le sue sfumature bisogna concentrarsi su come evolve il sapore dall'inizio alla fine, "ascoltando" con lentezza e attenzione le note. A chiudere, o quasi, esperienze di vita vissuta: nonostante si sia portati a pensare il contrario, l'ostrica cruda e il limone non vanno d'accordo. L'acidità dell'agrume "cuoce" immediatamente la carne del mollusco, vanificandone la delicatezza e alterandone il sapore; lo stesso per quanto riguarda le **bollicine**, anche quelle pregiate. Meglio un **vino bianco fermo** di qualità

(scelto per assonanza di gusti o per contrasto) che completerà degustazione e abbinamento. E nessuna sorpresa, una volta aperto il guscio: le celebri **perle** (bianche, rosa, color crema, viola, grigie e nere e, grazie a studi e tecnologie, anche verdi, azzurre, arancioni) si formano solo in pochi casi e in determinate specie, di cagionevole salute. Più facile imbattersi in un quadrifoglio, meno raro e più a buon mercato, per quanto non lo si possa ipotizzare, al contrario delle ostriche, nuovo bene rifugio e neppure idea vincente imprenditoriale.

gistra un incremento da 2 a 4,5 milioni, per poi nel 2018 decidere di focalizzarsi maggiormente sul valore aggiunto dato alla vendita, con eventi e formazione. Dal 2018 al 2022 si registra quindi una crescita esponenziale: circa 6 milioni di fatturato nel 2018, con una leggera flessione nel 2020 a causa della pandemia, per chiudere il 2022 a 11 milioni con 1.000 tonnellate di ostriche vendute. Ad oggi I.Wai Food si posiziona come 56esima tra le 233 aziende italiane grossiste di prodotti ittici, 19esima tra le più in crescita e 14esima più redditizia per Roe (return of equity).



QUANTO È DOLCE LA VEGAN CULTURE

Avocado e bucce di psillio anziché burro e panna, meringhe fatte con l'acqua dei ceci in scatola invece che con gli albumi, e poi largo a funghi, alghe e ortiche: la vegan culture ha conquistato anche la pasticceria

di Sonia Raule Tatò e Carolina Tatò

Allor fui preso, e non mi spiacque poi; si dolce lume uscì dagli occhi suoi». Queste parole di **Petrarca** sono stampate, insieme a quelle di tanti altri celebri autori, nei cartigli che avvolgono da 100 anni i **Baci Perugina**.

Fu un'idea di **Federico Seneca** che, negli anni '20 del secolo scorso, volle far sognare i golosi rielaborando la rappresentazione del quadro di **Francesco Hayez** "Il bacio" sulla tipica scatola blu trapuntata di stelle con l'immagine dei due amanti che si baciano. E chi resiste ancora oggi ad aprire quella scatola di baci dicendosi che tanto il cioccolato è anche un buon antidepressivo? O a chi non piace al termine di un pasto in un buon ristorante dare un'occhiata fugace al menù dei dolci e farsi tentare da un ultimo desiderio, piuttosto che affondare il cucchiaino in una coppa di gelato davanti all'ultima serie tv? Ma tanto amiamo i dolci quanto in fondo sappiamo come possono essere minacciosi per la nostra dieta e la nostra salute. Eh sì,

perché la maggior parte dei dessert sono a base di zucchero raffinato, farina bianca, uova e burro che contengono enormi quantità di grassi e sono il nutrimento preferito di colesterolo e diabete.

Ci sono però delle alternative per rendere i nostri dessert più sani senza comprometterne il gusto: i dessert vegani. Così, come la Perugina, con il cambiamento di alcuni ingredienti, ha trasformato il suo celebre Bacio, così tutte le grandi aziende dolciarie stanno investendo per diversificare la loro gamma di prodotti per includere varie alternative vegane. Il mercato globale dei **dessert vegani** ha raggiunto i 2,9 miliardi di dollari nel 2022 e si prevede che assisterà a una forte crescita raggiungendo i 5,8 miliardi di dollari entro il 2030. Il mercato sta crescendo del 9,1% annuo.

Questi prodotti hanno assistito a un notevole aumento di popolarità poiché si rivolgono a persone che aderiscono a diete a base vegetale o a persone con specifiche

restrizioni dietetiche. L'interesse per i dolci a base vegetale comprende una vasta gamma di opzioni, tutti realizzati senza l'uso di ingredienti di origine animale. E, il loro mercato, è pronto per una crescita sostanziale, alimentato principalmente dalla crescente domanda dei consumatori di prodotti a basso contenuto di grassi e **plant based**. Per soddisfare questa domanda, i principali attori del mercato hanno introdotto una vasta gamma di dessert a base vegetale che replicano con successo la qualità, il gusto e l'attrattiva visiva dei dolci tradizionali.

Le più grandi aziende che servono il mercato globale dei dessert vegani - **Alternative Foods London Ltd. (Oggs)**, **Bliss Unlimited, LLC (Cosmic Bliss)**, **Danone e Unilever (Ben & Jerry's Homemade, Inc.)**, **Wells Enterprises, Inc. (Halo Top)** - stanno contribuendo in modo considerevole alla crescita del mercato adottando varie strategie tra cui fusioni e acquisizioni, partnership, collaborazioni, finanziamenti e lanci



La ricetta dello chef Davide D'Onofrio

CRUMBLE ALLA MANDORLA CON CREMA INGLESE ALLO YUZU E ARACHIDI CON FICHI GLASSATI



Difficoltà: **bassa**



Dosi per: **4 persone**



Preparazione: **20'**



Cottura: **40'**

Ingredienti

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 100 gr zucchero | 60 gr zucchero |
| 100 gr burro vegetale | 60 gr succo di yuzu |
| 4 Fichi | 30 gr mandorle intere |
| | 3,6 gr agar agar |
| | Scorza di lime |

Per il Crumble:

- 100 gr farina di mandorle
- 100 gr farina di riso

Per la Crema inglese:

- 300 gr latte di soia

Per il Cremoso:

- 200 gr Yogurt di soia
- 50 gr pasta di arachidi

Per il crumble:

Unire tutti gli ingredienti, posizionare su una placca da forno e cuocere a 175 gradi x 17 minuti. Tagliare una parte dei fichi a spicchi e cuocere in forno alla stessa

temperatura del crumble x 17 minuti. Preparare con la restante parte dei fichi un carpaccio di fichi posizionandolo su un foglio di carta da forno.

Per la crema inglese:

Portare zucchero e latte a bollore, aggiungere lo yuzu e l'agar agar. Setacciare e far solidificare in frigo. Una volta solidificato frullare e mettere in una sach a poche. **Per il cremoso**

di nuovi prodotti, per rimanere competitivi sul mercato. Ad esempio, nel settembre 2021, Oggs ha lanciato budini caldi vegani disponibili in due gusti tra cui al cioccolato fondente e al caramello. I prodotti sono disponibili in confezioni in ben due corsie negli spazi refrigerati dei negozi **Sainsbury's** in tutto il Regno Unito al prezzo di £ 2,75.

«Comprendo e penso sia giusto che le aziende della grande distribuzione investano in ricerca per surrogare gli ingredienti dannosi alla salute e per assecondare i gusti di chi, per esigenze etiche, non vuole consumare prodotti di origine animale, ma vorrei sottolineare che le tradizioni e le vecchie ricette ci possano insegnare tante cose». Così dice **Francesca Tieghi**, recentemente entrata nella compagine societaria di **Vegzone**, influencer vegana e artefice della pagina **@recipesandplaces** con 170 mila follower ci vuole far scoprire quanti piatti appartenenti a differenti culture siano naturalmente vegani. «Penso alle cartellate pugliesi e la pizza sette sfoglie, ai biscotti speziati ricoperti di cioccolato che a Napoli chiamano mustaccioli ma anche alla pakoka brasiliana, a base di arachidi, mais e zucchero di canna, al tembleque, il budino di cocco portoricano, piuttosto che ai tamriyeh, i fagottini libanesi a base di semolino avvolti nella pasta fillo e spolverati con granella di



SONIA RAULE

pistacchi».

Nello sviluppo della cultura alimentare, aumenta sempre più la ricerca di alimenti salutari come sostituti dei prodotti animali, oppure come base per la creazione di nuovi dolci. A **Singapore** nella pasticceria **Roa** burro panna vengono rimpiazzati da ingredienti come avocado e bucce di psillio. Insomma ben vengano cibi funzionali come matcha, goji, curcuma, aglio nero, frutto del drago, canapa, chia, barbabietole, miele di manuka, zenzero, maca, mirtilli rossi e funghi. Alcuni di questi ingredienti sono ancora relativamente poco conosciuti e costosi ma, aumentando la loro popolarità saranno presto più accessibili.

Anche **Jessica Préalpato**, la prima donna ad essere nominata "The world's best pastry chef 2019" dai **World's 50 Best Restaurants**, crede che mangiare in modo più sano, naturale e rispettoso del pianeta sia una necessità e dovrebbe estendersi all'alta cucina. Sebbene Préalpato non sia interamente a base vegetale, cerca di stare lontana dallo zucchero e dai prodotti animali e si concentra invece su ingredienti sani e non troppo dolci. I sapori amari e acidi della frutta fresca coltivata nella sua natia Francia, le erbe aromatiche, i fichi e i chicchi di

caffè non tostati, ma anche le alghe, il dragoncello, la liquirizia e l'ortica fanno spesso la loro comparsa nelle sue creazioni.

Mentre **Manuela Scalini**, chef e educatrice di food vegetale, che conta cacao crudo, gelatina di cocco e funghi medicinali tra i suoi ingredienti dice: «la tendenza principale nei dessert a base vegetale è quella di usare ingredienti puliti, sicuri e naturali che sono puri nella loro lavorazione e hanno benefici nutrizionali. La transizione è molto più facile oggi rispetto a venticinque anni fa, visto che la varietà di lattini vegetali, grassi e altri ingredienti di qualità sono ampiamente disponibili».

Qualche consiglio? Provate a preparare le meringhe con l'**acqua faba** (l'acqua dei ceci in scatola) come ottimo sostituto degli albumi, la mousse al cioccolato fatta con il silken tofu, usate il grasso del latte di cocco per montare una ottima panna.

In questo articolo abbiamo cercato di parlare di una cucina che non nasce per adattarsi al vegano, ma che vuole creare un cortocircuito creativo tra diverse tradizioni e differenti culture: una cucina che vuole creare dolci e inaspettate combinazioni. Ecco così che si sta formando la "vegan culture", una cultura di condivisione perché sovrappone differenti tradizioni culinarie creando risultati sorprendenti.

Guarda la videoricetta! ▶

alle arachidi:

Unire lo yogurt di soia con la pasta di arachidi emulsionandoli con una frusta. Mettere in un sach a poche.

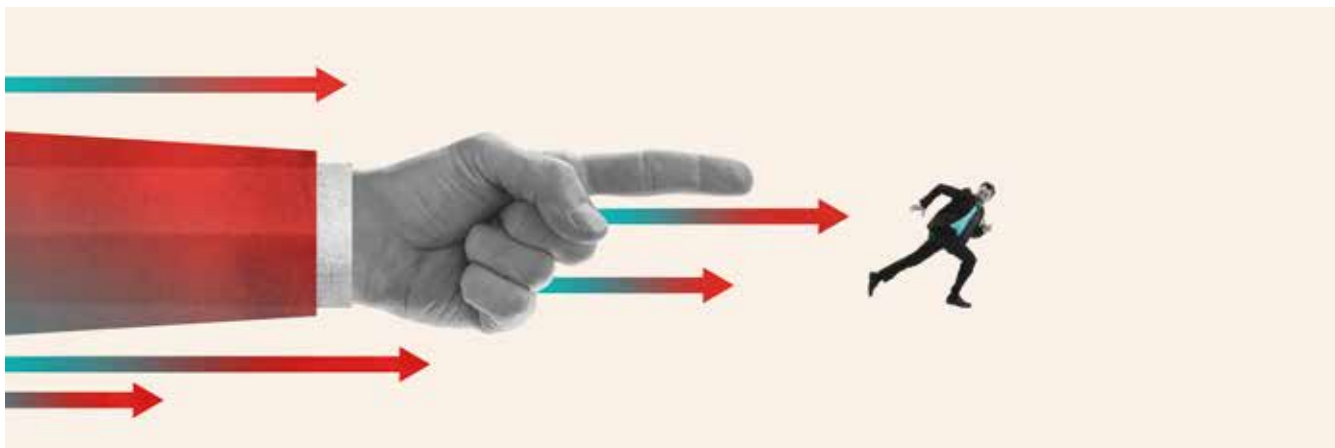
Impiattamento:

Disporre sul fondo del piatto il carpaccio di fichi, il cremoso alle arachidi e la crema

inglese allo yuzu. Ultimate il piatto con il crumble di mandorle e i fichi glassati.



CAROLINA TATÒ



DIAMO AL MANAGER QUEL CHE È DEL MANAGER

Lo strumento motivazionale ha una sorgente inesauribile: la sensibilità della persona, che può essere costantemente coltivata. È sufficiente attenersi a semplici principi: riconoscimento, apprezzamento e delega

di Francesco Priore

Il riconoscimento e l'apprezzamento sono tool che consentono al manager di conseguire gli obiettivi fissati temperando armonicamente le **esigenze dei collaboratori**, lo sviluppo dell'impresa di cui è responsabile e la propria crescita professionale e imprenditoriale. Il riconoscimento dei meriti e delle capacità ha il vantaggio di essere uno strumento che non richiede investimenti: è senza alcun costo, può e dovrebbe essere usato in ogni circostanza, purché con buon senso e misura. Lo strumento motivazionale ha una sorgente inesauribile: la sensibilità del manager, che può essere costantemente coltivata; è sufficiente attenersi a semplici norme.

Per prima cosa l'**apprezzamento** deve essere sempre vero e sincero, mai manipolatorio: può anche non essere immediatamente spontaneo per coloro che lo usano per le prime volte, ma il feedback positivo lo trasforma in un'abitudine che nel tempo diventa spontaneità. L'encomio deve essere commisurato all'entità di ciò che si vuole riconoscere: può essere usato senza par-

simonia e in ogni circostanza a patto che non risulti strumentale o sperticato. Il riconoscimento ha un duplice aspetto ed è allo stesso tempo motore e obiettivo della motivazione; di fatto innesca un circolo virtuoso: si raggiunge un risultato, si ottiene una nota positiva, questo motiva a raggiungere un nuovo obiettivo per ottenere una nuova lode.

**L'ABITUDINE AL RICONOSCIMENTO
ABOLISCE LA NECESSITÀ
DI CRITICARE, RIPRENDERE,
RIMPROVERARE I COLLABORATORI**

L'abitudine al riconoscimento presenta un ulteriore vantaggio ovvero abolire nella maggior parte delle circostanze la necessità di criticare, riprendere, rimproverare i collaboratori. Questi, abituati ad ottenere una menzione per le **azioni positive**, in assenza della stessa intuiscano immediatamente la scarsità o negatività della prestazione. La mancata considerazione, in queste circostanze, stimola a performare bene nelle future occasioni perché gli interessati non vo-

gliono più farne a meno. L'elogio non è una droga ma dà dipendenza positiva, perché a chiunque fa piacere vedersi riconoscere i propri meriti, meglio ancora se pubblicamente, e nessuno si stanca mai di riceverne. Se in un ambiente dove il plauso è una corretta abitudine, lo stesso viene a mancare per insensibilità del manager, le persone si sentono deprivate. Il riconoscimento non è un'invenzione delle pragmatiche scienze manageriali, è uno strumento universalmente e storicamente usato da sempre, anche nelle realtà più rigorose; basti pensare all'uso che ne hanno fatto e ne fanno tuttora i militari: **citazioni, menzioni, nastrini e medaglie**. Sono strumenti più importanti della remunerazione: motivano anche senza un'incentivazione monetaria che è impossibile erogare permanentemente se si vuole salvaguardare la salute dell'impresa.

Il **riconoscimento**, in sintonia con la delega, è la fonte d'energia, sempre a costo zero, che fa sviluppare le persone, le imprese e i manager. L'uso della delega è meno facile rispetto al riconoscimento in quanto quest'ul-

timo, se errato, non crea danni (tutt'al più insofferenza), la delega errata invece sì. Delegare è un atto di coraggio da parte del manager, indispensabile per ottenere i risultati auspicati impiegando una quantità di risorse umane e finanziarie corretta. Il manager dopo aver sperimentato e "verificato" le competenze e le capacità di un collaboratore deve iniziare ad affidargli, gradualmente, delle responsabilità sempre più importanti, senza intervenire nel processo o sostituirsi al collaboratore.

Il compito del manager è verificare costantemente i risultati ottenuti e anche gli stati di avanzamento nel caso di **processi complessi**. Se il processo adottato dal collaboratore è stato efficace e proficuo, l'imprenditore deve dargliene atto anche aumentando l'ampiezza della delega, senza mai omettere la verifica. Un avviso importante: non confondere la delega con il controllo, perché questo è l'antitesi della delega e distrugge la motivazione. Il manager che abitualmente adotta il processo di delegare, verificare, riconoscere, ampliare la delega e così via, innesca un circolo virtuoso che si autoalimenta. Questo processo non è privo di rischi per il manager, perché la responsabilità di una delega errata è solo sua. Il rischio tende ad azzerarsi se la verifica è permanente e la delega non è eccessiva. In questo ultimo caso, infatti, l'individuo è gradatamente spinto verso l'alto sino ad un livello d'incompetenza. Ogni persona normodotata, infatti, ha dei **limiti di competenze**: se consegua dei risultati molto positivi viene promosso, se però è sopravvalutato normalmente provoca dei danni e la responsabilità è del delegante non del delegato, perché il delegante ha sopravvalutato la risorsa affidandogli dei compiti superiori al livello di competenza. La prevenzione sta nella capacità di non rinunciare a delegare mantenendo però costante la ve-

rifica, soprattutto nelle fasi di passaggio ad un livello superiore.

Il riconoscimento motiva le persone a dare il meglio delle proprie capacità, l'indifferenza al contrario inaridisce la spinta: se nessuno si accorge che si sta lavorando bene e con successo e che per raggiungere questo traguardo si impiegano tante energie, non c'è ragione d'impegnarsi tanto. Con un "capo" caratterizzato da **avarizia emotiva**

la motivazione crolla e regna l'ordinaria amministrazione. Situazione pessima è quella in cui il capo

si accorge solo degli errori e riprende le persone in pubblico. Questo comportamento, purtroppo diffuso, è uno dei fattori d'insuccesso di un'impresa, perché dal momento del rimprovero pubblico chi ha subito diventa un nemico, anche inconsciamente, e attende solo il momento di farla pagare. La regola è semplice ed efficace: riconoscere in pubblico sempre e riprendere in privato quando è necessario. **L'uso della delega** è indispensabile per altre preziose ragioni:

**L'USO DELLA DELEGA PERMETTE
AL MANAGER DI DEDICARSI
A PROGETTARE LO SVILUPPO
DEL BUSINESS E DELL'IMPRESA**

dare al manager la possibilità di dedicarsi a pensare, studiare, progettare lo sviluppo del business e dell'impresa. Se l'imprenditore è impegnato a controllare ogni dettaglio, non ha il tempo per far crescere l'impresa. C'è qualche imprenditore che fa eccezione, ma anche le eccezioni perdono le occasioni se non delegano. La verifica permanente consente di avere tutti i processi sotto controllo e regala il tempo per la "**creatività**".

Un'esperienza, relativa al riconoscimento, fa parte del noto di tutti. Si pensi ad un bimbo: dal mo-

mento in cui nasce tutti si aspettano che inizi a riconoscere chi lo circonda, che inizi a muoversi e nutrirsi autonomamente e a parlare. Ogni piccolo progresso è notato e apprezzato. Il piccolo si sente osservato e dagli apprezzamenti ricava la motivazione e la sicurezza per mettersi in piedi, camminare, alimentarsi da solo e parlare. Più **autonomia** gli si concede prima raggiunge i traguardi. Al contrario i bambini ipercontrollati, sgridati, bloccati dall'ansia e dall'insicurezza di chi li circonda crescono più lentamente, fanno più errori. Riconoscimento, fiducia, apprezzamento e delega, anche in questo caso, sono i motori.



Due ruote con personalità

Si chiama BikeStickers e produce adesivi personalizzati di alta qualità, plastic free, più resistenti e con colori più brillanti e variegati. Un brand tutto italiano che sta conquistando il mondo ed è in cerca di nuovi partner

di Vincenzo Petraglia

I patiti della bicicletta in Italia sono sempre di più, spesso disposti a spendere anche migliaia di euro per modelli all'ultimo grido super tecnologici con relativi accessori. Modelli che in molti cercano anche di personalizzare e rendere unici, per esempio attraverso verniciature o, più semplicemente e ugualmente efficace, tramite l'utilizzo di **adesivi di alta qualità**. Una nicchia di mercato intercettata dalla società **BikeStickers**, con sede presso un incubatore di startup a Pordenone e lanciata nel 2018 da **Massimo Cutrone**, un passato da grafico e sportivo, lui stesso appassionato di bici. «Essendo io stesso un ciclista», spiega Cutrone, «non- tai che a fronte di una domanda molto elevata, l'offerta di adesivi per bicicletta personalizzati in Italia era piuttosto scarsa e parcellizzata, ed è così che ho creato qualcosa per rispondere in primis a quella che era una mia esigenza, condivisa da tantissimi altri appassionati come me». Un'intuizione vincente, visto che oggi, a distanza di cinque anni, BikeStickers, con uno staff di sette persone, è diventato un marchio ben noto fra gli appassionati, non soltanto italiani, presente già in 122 Paesi a livello b2c tramite e-commerce (in italiano, inglese, francese, tedesco e spagnolo). La crescita è sostenuta (+80% di fatturato nel primo semestre 2023 rispetto allo scorso anno, che pure aveva registrato già un **+120% rispetto all'anno precedente**) con una gestione di circa 2mila ordini al mese (40% in Italia e 60% all'estero) e

con un piano di crescita che prevede anche lo **sviluppo dell'area b2b** tramite una rete sempre più strutturata di rivenditori di biciclette anche oltre confine. Numeri e obiettivi sfidanti per BikeStickers, che attualmente sta cercando nuove partnership per rendere questo business ancora più performante, per esempio attraverso la promozione e la comunicazione sul web del brand e dei prodotti, spiega il fondatore dell'azienda.

«Il nostro obiettivo è non rivolgerci più soltanto all'utente finale, quindi lo sportivo o l'appassionato, ma **ampliare la nostra rete di distributori** in Italia, per essere sempre

più capillari sul territorio, e all'estero, dove siamo già presenti con alcuni distributori in Germania, Repubblica Ceca, Francia, Spagna e Inghilterra. L'obiettivo è avere un rivenditore di riferimento per ogni regione italiana e uno almeno per ogni Stato europeo. Negozi fisici che vendono biciclette e che tramite la presenza *in store* dei nostri totem possano far conoscere i nostri prodotti e offrire quindi ai propri clienti un **valore aggiunto**, fidelizzandoli, elemento che può aiutarli ad accrescere le loro vendite anche del 20-30 per cento.

Ma qual è il plus dei prodotti BikeStickers rispetto all'agguerrita concorrenza, soprattutto estera, del settore? «Innanzitutto la qualità, dovuta ai materiali e alle tecniche di realizzazione, oltre che alla varietà dei colori che altri, anche colossi come AliExpress non hanno», spiega Massimo Cutrone. «Ci siamo dati come obiettivo quello di produrre **sticker plastic free**, quindi senza Pvc, entro i prossimi due anni – siamo infatti in contatto con diversi produttori che stanno sperimentando e mettendo a punto materiali *plastic free* appunto. E già i nostri packaging sono ecologici, privi di Pvc. A questo si aggiunge la nostra capacità di rispondere veramente a qualsiasi richiesta di **personalizzazione** da parte di clienti ed aziende: non solo scritte, ma anche disegni e quant'altro realizzati con un'**ampia varietà di colori** e una loro maggiore luminosità, garantita dall'utilizzo di materiale polimerico, non monomerico, come invece avviene nella maggior parte dei casi. I nostri adesivi hanno una **maggiore resistenza**, mentre quelli monomerici tendono a staccarsi molto più facilmente. Il nostro metodo di stampa, **Uv Led**, che non è inquinante e ha un'alta resistenza a grassi e lavaggi, è un metodo con costi più alti rispetto al metodo classico, ma permette di avere risultati che fanno la differenza». Dettagli che ovviamente non possono sfuggire ai veri intenditori delle due ruote.

www.bikestickers.eu



MASSIMO CUTRONE, FOUNDER DI BIKESTICKERS



Elogio del caro vecchio diesel Mille km senza fermarsi mai

Affidabilità, robustezza e standing: la Glc 220d 4Matic, il Suv mid size di Mercedes, anche nella versione a gasolio, mantiene tutto quello che promette. Sia su strada che offroad con due programmi specifici

di Franco Oppedisano

Cominciamo dei pregi: non è un'auto elettrica. Non bisogna programmare gli spostamenti in base alla presenza delle colonnine di ricarica, non bisogna ipotizzare le soste lontano dalla pausa pranzo quando le colonnine sono immancabilmente occupate. E in più è diesel: si può andare da Milano a Otranto, o da Firenze a Parigi, senza mai fermarsi per fare rifornimento. Poi è comoda: si viaggia in quattro senza problemi, il bagagliaio è ampio, il posto di guida ergonomico. La **Glc 220d 4Matic** è soprattutto una **Mercedes** con tutte le caratteristiche della marca tedesca: affidabilità, robustezza, standing. È un Suv di medie dimensioni con una linea che potreb-

be, allo stesso tempo, essere definita perfetta o banale. Ma alzi la mano chi ha visto un Suv che sia differente dagli altri in maniera netta. Le regole legate alla **sicurezza dei pedoni** hanno tarpato le ali ai progettisti e chiuso definitivamente nel cassetto i progetti dei design innovativi e disruptive.

Difetti? Dettagli. Mancano delle prese Usb dedicate ai sedili posteriori e se ci sono le hanno nascoste davvero troppo bene. Ci è poi parso strano che i **sedili elettrici** non comprendessero anche lo spostamento avanti/indietro comandato da una leva a mano come in una utilitaria. Perché la Mercedes Glc 220d non è una utilitaria. È il Suv di maggior successo del-

la Casa di Stoccarda e solo in Italia, dal suo debutto nel 2016 ha fatto registrare oltre **50.000 immatricolazioni**.

Naturalmente Glc ha una ventina di versioni compresa quella coupé e la ibrida plug in, ma nella declinazione diesel ha un nuovo motore quattro cilindri da due litri, con catalizzatore Scr supplementare nella sottoscocca conforme allo standard Euro 6d e catalizzatore di sintesi dell'ammoniaca (Asc) nell'impianto di scarico, che dispone di 194 cavalli a 400 Nm di coppia. Tutte le Glc consentono la **guida semiautomatica** in determinate situazioni e nel pacchetto sistemi di assistenza alla guida sono contenute funzioni mutate da Classe S, il top della gamma Mercedes. Il Suv mid-size di Mercedes è equipaggiato di serie con il sistema Mbux (**Mercedes-Benz User Experience**) che comprende le funzioni ampliate "Hey Mercedes". I fari a Led High Performance sono di serie così come le luci posteriori interamente a Led. All'interno, la strumentazione può essere completamente digitale e ci sono un display multimediale con i comandi touch (nel formato di serie da 7" o da 10,25" a seconda delle versioni), un nuovo volante multifunzione e nuovi colori ed elementi decorativi.

Tra i punti di forza del Suv della Stella ci sono anche le prestazioni offroad con due programmi specifici: Offroad e Offroad+. Il primo è preferibile sullo sterrato non compatto come sabbia, ghiaia o neve, mentre per un fuoristrada più impegnativo con tratti rocciosi o forti pendenze è più il secondo. In questo programma, la **regolazione della trazione** opera in modo analogo a un differenziale autobloccante attraverso un intervento frenante mirato e selettivo sulle ruote.





LA LUNGA ESTATE CALDA DELL'HOSPITALITY ALL'ITALIANA

Dai 60 anni del Cala di Volpe festeggiati col concerto degli Imagine Dragons al *long weekend* della *maison* Valentino al Melograno di Monopoli, passando per l'immane Twiga di Forte dei Marmi: in vacanza svetta il tricolore

a cura di Monica Setta

I NUMERI SONO TUTTI RIGOROSAMENTE POSITIVI. L'ESTATE 2023 HA REGISTRATO UN INCREMENTO

di oltre il 20% delle presenze e a tirare sono soprattutto, a sorpresa, i segmenti deluxe. Intanto è stata una "season" caratterizzata dall'exploit delle destinazioni italiane. Mare in primis, tanta Puglia e moltissima Costa Smeralda. A Porto Cervo sono tornati oltre ai ricchissimi arabi e americani anche i Paperoni made in Italy. Lo testimonia l'ottimo risultato raggiunto dall'hotel Cala di Volpe che ha festeggiato i 60 anni con uno spettacolare evento di gala e la grande musica degli Imagine Dragons. La band capitanata dal carismatico leader Dan Reynolds si è esibita per la prima volta in Sardegna in un unico concerto esclusivo organizzato all'hotel di proprietà di Qatar Holding di cui da sempre è l'anima il manager **Franco Mulas**. Il concerto del 12 agosto è stato l'evento principale di un ricco calendario di iniziative per celebrare i 60 anni dell'albergo più prestigioso e

iconico della Costa Smeralda. Ma che stagione è stata (ed ancora sarà fino a settembre inoltrato!) per la Costa? Lo abbiamo chiesto proprio a Mulas,

Area manager Costa Smeralda. «Il 2022 è stato un anno record e nel 2023 stiamo facendo ancora meglio», dichiara a Economy Mulas: «Abbiamo voluto dare un grande impulso al turismo di questo territorio, aprendo il Cala di Volpe il 6 aprile. La chiusura avverrà a fine ottobre, quindi stiamo parlando della piena attività operativa anche nei mesi di spalla, confermando così il ruolo chiave dell'hotel nell'estensione della stagione a supporto di tutto l'indotto turistico e non solo». Per quanto riguarda i 60 anni del Cala di Volpe, Mulas ha spiegato che «vi saranno molti eventi di sicuro impatto. Il concerto degli Imagine Dragons, con la cena di gala, ha rappresentato l'appuntamento più importante: si tratta di una band di fama mondiale,



siamo veramente contenti di averli portati qui». Il 2023 è stato l'anno del "Something Special" che ha trasportato gli ospiti in uno show con un dj set in apertura e un after party, elementi di spettacolo diffusi, coreografie, live music e performing art. Un palco rinnovato ha reso ancora più spettacolare l'esperienza degli ospiti. Concepito per essere una destinazione nella destinazione, l'Hotel Cala di Volpe ancora una volta fa da scenario ad eventi eccezionali e si riconferma "luxury lifestyle authority" del Mediterraneo". Dalla Sardegna alla Puglia, uno degli eventi clou si è svolto al Melograno storico relais et chateaux di Monopoli dove la maison Valentino ha organizzato un long week end dedicato al beauty con make up, profumi e drink sulla sabbia direttamente al Lido Tamerici. Cena sul mare a La Peschiera con **Anna Dello Russo**, icona dello star system mondiale dai na-

tali baresi, l'influencer di Ostuni **Valentina Melpignano** e l'attrice **Laura Adriani**. In Puglia dove si è registrato l'en plein di presenze hanno trascorso il Ferragosto il premier **Giorgia Meloni** e il leader della Lega **Matteo Salvini**. Meloni è stata avvistata a Borgo Egnatia per il sopralluogo del G7 Pugliese del 2024 e ha alloggiato come fa sempre da anni in un trullo a Ceglie messapica mentre Salvini è stato sulla costa di Capitolino con la bellissima fidanzata **Francesca Verdini** fresca di festa di compleanno nella tenuta di famiglia a Firenze. Nel Gargano invece l'ex premier **Giuseppe Conte** leader dei 5 stelle con la compagna e il figlio, stessa location in cui si sono fatti vedere alcuni ministri del governo Meloni. A Forte dei Marmi, infine, **Daniela Santanchè** in duplex con **Flavio Briatore** si è fatta vedere a Ferragosto al Twiga a due passi dal suo ex fidanzato **Alessandro Salustri** neo sposo di **Patrizia Gropelli** ex dell'attuale compagno della ministra il principe Dimitri. È l'estate italiana, bellezza. Prosit.



DA SINISTRA: FRANCO MULAS, ANNA DELLO RUSSO, LAURA ADRIANI, MATTEO SALVINI E FRANCESCA VERDINI

OGNI GIORNO

possiamo fare
la differenza

**NON IMPOSTARE IL
CONDIZIONATORE SOTTO I 27°**

PUOI RISPARMIARE FINO
AL 40% DEI COSTI IN BOLLETTA



**CONCENTRA I CONSUMI
NELLE ORE NOTTURNE**

FACILITÀ DI GESTIONE
MAGGIORE RISPARMIO



**SCEGLI ELETTRODOMESTICI
AD ALTA EFFICIENZA**

MINORI CONSUMI
PUOI RISPARMIARE FINO AL 40%



RISPARMIARE SI PUÒ

Areti è la società del Gruppo Acea che lavora per rendere ogni giorno più efficiente la distribuzione di energia e più sostenibili i consumi. Un impegno a cui tutti noi possiamo contribuire con piccoli gesti quotidiani. Con un uso responsabile dell'energia puoi risparmiare e rispettare l'ambiente.





MAIL BOXES ETC.®

#PeoplePossible

IL TUO SUCCESSO

È IL NOSTRO OBIETTIVO.

Far crescere la tua attività è una grande sfida, affrontiamola insieme!

Dalle soluzioni per l'e-Commerce e per la logistica, ai servizi di spedizione nazionale ed internazionale, stampa e marketing. Crea nuove opportunità di crescita per la tua azienda. Il tuo successo, è il nostro obiettivo.



Tutte le Soluzioni su: **www.mbe.it**