

# Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Gennaio 2024 Euro 4,50



## IL QUARTO CETO

Stipendi al palo, welfare in crisi, tasse folli: l'ex «classe media» è all'angolo. Una raccolta di firme, promossa da Stefano Cuzzilla (Cida e Federmanager) chiede «sostenibilità economica e giustizia sociale». Tutti i dati della crisi e le opinioni di Abis, Granelli, Osculati, Stella e Uricchio



### GUSEROLI IL PALADINO

Chi è il commercialista leghista cui dobbiamo il rinvio dell'acconto Irpef

### DENUNCIARE IL CAPO SI PUÒ

Il «whistleblowing» ora è legge, ce la spiega Laura Valli dell'Anac



### CONSULENTI IN ERBA

Studenti universitari in azione per farsi le ossa e aiutare le Pmi

### MARCHE, FUTURO ROSA

Intervista con il neo d.g. di Centromarca Vittorio Cino

### GERARCHIA DA RIFARE

Cambiano le teorie di management su come si comanda in azienda

### CO2, CATTURIAMOLA COSÌ

Un progetto Eni-Snam per attuare il problema mentre si decarbonizza

ECONOMY | ANNO VIII | N.73 | MERISUE | GENNAIO | DATA DI USCITA IN EDICOLA: 10 GENNAIO 2024 | POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003 (CONVERTITO IN LEGGE 27/02/2004 N° 46) ART. 1, COMMA 1, L.001



# FAI CRESCERE IL LORO FUTURO

Iscrivi i tuoi cari a Previndai

Scopri tutti i vantaggi  
per i familiari a carico



Seguici su  

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

AVVERTENZA:

Messaggio promozionale riguardante forme pensionistiche complementari - prima dell'adesione leggere la Parte I "Le informazioni chiave per l'aderente" e l'Appendice "Informativa sulla sostenibilità" della Nota informativa. Tutti i documenti informativi del Fondo sono pubblicati sul sito [www.previndai.it](http://www.previndai.it)

# PERCHÉ HA SENSO AFFANNARSI COME MATTI



DI SERGIO LUCIANO

**M**a ha avuto senso affannarsi come matti per dodici mesi? Lo rifareste, lo rifaremmo? In quest'Italia delle tre transizioni zoppe, quella energetica col più bel clima del mondo e con poche rinnovabili; quella digitale col *digital divide* e senza rete unica; e quella demografica, perché i giovani sognano poco e temono il futuro, le donne sono ancora discriminate e il ceto medio (vedi *coverstory*) annaspa. In quest'Italia, si diceva, ha avuto senso impegnarsi così? E l'avrà, l'anno venturo?

Quanti di voi – imprenditori, dirigenti d'azienda, quadri, impiegati, liberi professionisti – si sono fatti questa domanda, negli ultimi 10, 15 giorni, complice il calendario? Molti, sicuramente, e non solo quelli cui “è andata male”: anche alcuni tra i “vincenti”. Perché la fatica è stata tanta per tanti, e i risultati, perfino quelli buoni, spesso sono stati comunque deludenti. Condividendo un po' tutti, chi più chi meno, quello stigma, ferocemente ben

sintetizzato dal Censis nell'ultimo rapporto, che ci dà dei “sonnambuli, ciechi di fronte ai presagi”. Ciechi noi quando scegliamo i politici sbagliati e loro a promettere cento e mantenere 1.

E allora, che si fa? Si butta tutto a mare e si vola a Puerto Escondido? Innanzitutto: eventualmente, con quali soldi. E poi no, cavolo: questo è ancora un Paese che sorprende. I rating sui nostri Btp sono stati confermati; le rate previste del Pnrr sono state incassate; il Patto di stabilità è un compromesso al ribasso ma è molto meglio di quella follia da Gestapo che imposero a suo tempo i tedeschi, e un po' di ruolo in questa mitigazione l'abbiamo pur avuto; siamo ai record dell'export e dell'occupazione... Insomma, l'Italia non è da buttare, semmai sarebbero da buttare in qualche gattabuia alcuni italiani.

Si tratta di giocarsi al meglio questo 2024 che incede minaccioso con attese di frenata economica, opposte a quelle di ipercrescita con cui arrivò il 2023 e che si rivelarono sbagliate.

Cercando l'utile in quel che si fa: ma non solo l'utile economico, anche l'utile sistemico, per guardarsi allo specchio la mattina senza parti-

colare antipatia. L'ha ben detto Massimo Doris, l'imprenditore di Banca Mediolanum, facendo gli auguri di fine anno ai suoi: “Mio padre voleva avere successo rendendosi utile alle persone”.

Ecco, non è male come obiettivo. *Economy* vi è utile? Se state leggendo queste righe, evidentemente sì. Ma più in generale - e va detto, proprio per guardare un po' oltre il proprio naso - è utile l'informazione professionale, firmata, approfondita, di servizio, che indichi “modelli, opportunità e soluzioni” (almeno in economia!) e che sia responsabile.

Attenti a questa parola chiave, perché la Rete sembra aver ammazzato l'approfondimento, ma la complessità dei problemi è aumentata! E come si fa ad affrontarli e risolverli senza approfondire, affidandosi ai famosi 140 caratteri del vecchio Twitter o ai 500 di Threads? L'informazione naviga in acque difficili, ma tornerà senza alcun dubbio nel porto della stabilità. Basta aspettare, tenendo duro. Come facciamo noi di *Economy Group*, come faremo anche nel 2024, per tenervi vicini come sempre, e come sempre preziosi, nello scambio costante che c'è tra noi.

## IL CORSIVO



## IN CHE “STATO” NON SOLO IL CETO MEDIO, MA PURE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

**I**n copertina, i lettori più attenti (quindi tutti) avranno riconosciuto la citazione de “Il quarto Stato” di Pellizza da Volpedo degli inizi del Novecento. Ma siamo negli anni Duemila e abbiamo l'intelligenza artificiale... alla quale abbiamo chiesto di aggiornare l'immagine, facendo indossare alle persone del quadro abiti contemporanei. Non era un compito

difficile e infatti l'AI lo ha svolto in pochi secondi. Ammiratene alcuni saggi sopra queste righe: l'AI ha vestito gli uomini... e spogliato le donne. E che donne! Nessuna men che procace, ci mancherebbe. Vi risparmiamo le immagini nelle quali gli uomini sono (tutti) in completo grigio e le donne sono (tutte) in lingerie. Sarà colpa dei bias (con la “i”, essendo latino e non inglese) di

programmatore maschilista, retrogradi, brutti e cattivi... o di quello che l'AI impara osservando quel che combiniamo in rete? Ma soprattutto: che opinione si sarà fatta, di noi, l'intelligenza artificiale? E cosa le stiamo insegnando? Ah: alla fine, l'illustrazione di copertina l'abbiamo creata noi. Col metodo classico: come lo spumante...

**Marina Marinetti**



# *gennaio 2024*

## COVERSTORY

- 011 **SCENARIO**  
Dov'è finito il ceto medio
- 016 **POLITICA ECONOMICA**  
In difesa del motore del Paese
- 019 **ANALISI**  
Il peccato originale dell'egualitarismo
- 020 **STATISTICA**  
La definizione si fa per differenza
- 021 **CONFPROFESSIONI**  
La libera professione perde terreno
- 022 **FISCO**  
Meccanismi distortivi
- 023 **SOCIETÀ**  
La lezione di Papa Francesco

## ECONOMY & POLITICA

- 008 **ALBERTO GUSMEROLI**  
Dagli acconti Irpef al Ddl Made in Italy  
un sospiro di sollievo per i contribuenti

## RUBRICHE

- 086 **PRIVATE BANKER**  
di Ugo Bertone
- 088 **DEBUGGING**  
di Silvia Vianello
- 089 **IL GLOBALISTA**  
di Giuseppe Corsentino
- 090 **QUI MIAMI**  
di Antonio Acunzo
- 090 **IL MONDO SOLIDALE**  
di Giuliana Gemelli
- 092 **IL SALVAIMPRESA**  
di Alessandro Arrighi
- 092 **NOTEPAD**  
di Carlo M. Ferro

## SUSTAINABILITY

- 055 **CLIMATE CHANG**  
L'Italia "va a caccia" di Co2



## HUB REAL ESTATE

- 043 **HUB**  
Un'Italia rigenerata, ma come?
- 046 **LENLEASE**  
Le città e il retail del domani
- 048 **RENOVIT**  
Il futuro fa leva sull'efficienza energetica
- 050 **ENGIE**  
Transizione green alla svolta decisiva
- 052 **LOKAVIS**  
Energia a chilometro zero
- 053 **COVIVIO**  
Da workplace a life place

## SALONE DEI PAGAMENTI

- 068 **SALONE DEI PAGAMENTI**  
Tra cash e digitale
- 069 **PAYDO**  
Creare valore con l'embedded finance
- 070 **MIPAGO**  
Pago con l'anello



## STORYLEARNING

- 073 **CONSULENZA**  
Junior entrepreneur crescono
- 076 **CENTROMARCA**  
Il largo consumo da dietro le quinte
- 078 **GSK ITALIA**  
Un "vaccino" anche per il sistema salute



## GESTIRE L'IMPRESA

- 025 **WHISTLEBLOWING**  
Pregasi fare un fischio
- 029 **COMPETENZE**  
Largo al digital badge
- 030 **MANAGEMENT**  
Rottamiamo la gerarchia
- 032 **NEGOZIAZIONE**  
Chiedete e vi sarà dato
- 034 **MANAGEMENT**  
Non tutti i contrasti vengono per nuocere
- 036 **LAVORO**  
Se la settimana corta fa la felicità
- 038 **CINA**  
Quegli itinerari alternativi alla Via della Seta
- 040 **FONDIRIGENTI**  
La formazione continua fa produrre di più
- 041 **BROTHER**  
La sfida dell'ufficio decentralizzato



# FOREIGN COMMERCIAL

OFFICE TDHI

Ufficio  
Commerciale  
estero, quello che  
non potevi  
permetterti sino ad  
oggi, te lo  
finanziamo noi.  
TDHI, il tuo ponte  
per i mercati  
esteri.



## VITA DA MANAGER

- 107 **ASTE**  
L'incanto delle meraviglie
- 110 **SARDEGNA**  
Nel parco archeologico più grande
- 112 **MOTORI**  
L'auto elettrica sta andando in panne
- 114 **REGIMENTAL**  
a cura di Monica Setta



## APPROFONDIMENTI

- 081 **UOMINI & DENARI**  
Affari (e opere) di famiglia
- 082 **FASI**  
Assistenza e prevenzione
- 084 **GRUPPO FS**  
Lungo i binari della crescita
- 085 **PAGE GROUP**  
Altro che "fila fuori dalla porta"
- 087 **LIUC**  
Misurando la performance della sanità

## FINANZIARE L'IMPRESA

- 059 **PMI**  
Prove tecniche di quotazione
- 061 **AIFI**  
Sereno variabile sul mercato dei capitali
- 062 **RSM**  
Fisco, la cooperative compliance
- 064 **AITI**  
Una due diligenze per la supply chain
- 066 **NSA ECONOMY RANKING**  
Se è il privato che "cura" il pubblico



## TALENTI DELLO SVILUPPO

- 099 **CIMMINO**  
Pizza, ostriche e... Loren
- 101 **KEYLESS**  
Biometria, la soluzione all'enigma
- 102 **CASA OPTIMA**  
Com'è dolce fare business
- 103 **ANNALISA PERETTI**  
Il sogno americano



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

# Economy

Il mensile dell'economia che cambia

**Direttore responsabile**  
Sergio Luciano

**Vicedirettrice** Marina Marinetti

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

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

**Hanno collaborato**  
Mario Abis, Antonio Acunzo, Alessandro Arrighi, Maria Lara Bernardi, Ugo Bertone, Giuseppe Corsentino, Diana Daneluz, Carlo M. Ferro, Cinzia Ficco, Giuliana Gemelli, Cristina Giuia, Andrea

Granelli, Marco Onnembo, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Vincenzo Petraglia, Sonia Raule Tatò, Antonio Riccio, Antonio Scuderi, Monica Setta, Francesco Sperti, Gaetano Stella, 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 22/12/2023

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

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

**Consiglieri**  
Costantino Baldissara,  
Sergio Luciano

**Editore incaricato**  
Alfonso Ruffo

**Direzione amministrativa**  
Maria Marasco

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

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

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

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

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

GALLERIE D'ITALIA  
TORINO



# the CIRCLE

fotografie di Luca Locatelli

SOLUZIONI PER  
UN FUTURO POSSIBILE

Gallerie d'Italia - Torino  
Piazza San Carlo, 156

21.09.2023  
18.02.2024

CON IL PATROCINIO DI



CON IL SUPPORTO SPECIALISTICO DI



IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER FOTOGRAFICO

GALLERIEDITALIA.COM

INTESA  SANPAOLO

Biosphere underwater farming #3, Italia, 2021 © Luca Locatelli

# QUEI SOLLIEVI PER CONTRIBUENTI ONESTI FIRMATI DA UN COMMERCIALISTA-POLITICO

**È merito di Alberto Gusmeroli, presidente della Commissione Attività produttiva della Camera in quota Lega, se tre milioni e mezzo di italiani non hanno dovuto pagare a dicembre il 98% di quello che avevano versato per i redditi 2022. Un provvedimento a costo zero che l'anno prossimo varrà per tutti. E non è tutto...**

*di Sergio Luciano*

**CI SONO TRE MILIONI E MEZZO DI ITALIANI CHE IL 30 NOVEMBRE SCORSO SI SONO SVEGLIATI CON UN PENSIERO IN MENO NELLA TESTA. NON HANNO DOVUTO PAGARE AL FISCO IL 98% DI QUEL CHE AVEVANO VERSATO PER I REDDITI 2022 COME ACCONTO DELLA FUTURA TASSAZIONE SUL 2023.**

Intendiamoci: pagheranno, ma per la prima volta nella storia deprimente del fisco italiano hanno potuto scegliere tra pagare il 16 gennaio in unica soluzione – comunque un bel sollievo per chi si occupa della materia e sa che ingolfamento di scadenze di cassa si crea a fine anno! – oppure a rate in cinque mesi con un costo finanziario modestissimo. Un piccolo-grande concreto sollievo. Il merito va tutto a un commercialista caparbio, un politico del “fare”, che si chiama **Alberto Gusmeroli**, è presidente della **Commissione Attività produttiva della Camera** in quota Lega, è stato per due mandati (e forse, chissà, ce ne sarà un terzo) sindaco di Arona, località turistica sul Lago Maggiore che con la sua gestione è cresciuta molto... insomma, è uno bravo. Che prepara altre iniziative interessanti nella stessa direzione: dare sollievo se non altro normativo e operativo, ai contribuenti. Prossimo fronte, gli elettromestici.

**Allora, onorevole: ma non è che questo rinvio dell'autotassazione di acconto ci costerà un botto come bilancio pubblico?** Macchè! Costerà zero! Ma fino a qualche mese fa nessuno credeva possibile che costasse zero. La vicenda merita una ricostruzione...

**Prego!**

Innanzitutto, ricorderei che stiamo parlando di tre milioni e mezzo di attività econo-

miche, le più piccole: artigiani, commercianti e liberi professionisti. Ma c'è di più e di meglio: siccome questa norma, fortemente voluta dalla Lega, è stata inserita nella delega per la riforma fiscale e dall'anno prossimo varrà per tutti, quindi anche per dipendenti e pensionati con altri redditi e attività più grandi.

**Ma torniamo ai costi finanziari: sicuro che saranno minimi?**

Guardi: è una lunga storia. Io questa proposta l'ho fatta il 5 agosto del 2020 e quando l'ho avanzata, i funzionari dell'allora Ministero dell'Economia mi dissero che non si poteva fare perché sarebbe costata 9 miliardi di euro. Chiunque, a quel punto, si sarebbe fermato ma io, facendo il commercialista e occupandomi di revisione contabile degli enti locali, ho messo in discussione

quel verdetto sommario e ho cercato di capire dov'era il problema. Riflettevo che, sostanzialmente, rateizzare i pagamenti dal gennaio al giugno dell'anno successivo non poteva costare di più allo Stato, perché per le regole contabili la rateazione dovrebbe essere retrodatata all'anno precedente. E per risolvere l'enigma ho pensato di fare un'interrogazione a chi ne sa di più, e cioè l'Istat che – pochi se ne rendono conto! – ma è l'ente che tiene la contabilità dello Stato; e poi ho posto lo stesso quesito anche ad Eurostat, che è quello che controlla la contabilità dello Stato italiano. Ebbene: la risposta è stata che se l'acconto di novembre si rateizza in rate esattamente uguali nell'anno successivo, in realtà i proventi si possono inserire nel bilancio dello Stato nell'anno precedente e quindi il costo non è nove miliardi, ma zero: ecco perché siamo riusciti a farlo.



ALBERTO GUSMEROLI

**E quando ha ricevuto questa risposta?**

Nel maggio del 2021, e quindi ci sono voluti altri due anni e mezzo per far inserire questa norma nella delega per la riforma fiscale, e successivamente nel provvedimento attuativo del collegato fiscale per cui, il 3 novembre scorso, quei tre milioni e mezzo di contribuenti hanno potuto risparmiare l'acconto di novembre.

**Quali categorie sono state già beneficiarie?**

I contribuenti più piccoli, perché poi la decisione è stata di iniziare con quelli con ricavi o compensi fino a 170 mila euro. Ma l'anno prossimo la norma riguarderà tutti.

**Una mossa razionale e conveniente, finalmente attuata. Dopo tanti disinganni: penso all'Iva per cassa, cioè da pagare non sul fatturato ma sull'incassato, che sarebbe un gran sollievo per milioni di contribuenti e che Berlusconi aveva promesso ma non ha mai realizzato!**

In realtà è stata parzialmente realizzata, ma in un modo talmente complicato che non se ne avvale nessuno!

“

**STIAMO LAVORANDO  
A UNA LEGGE  
PER AIUTARE  
LE ECCELLENZE  
ITALIANE  
SUI MERCATI  
INTERNAZIONALI**

**Ma parliamo della nuova iniziativa che lei sta portando avanti: cioè un sistema di incentivi per chi compra i grandi elettrodomestici sostenibili. Ci spiega meglio?**

È un'iniziativa che avrebbe dovuto entrare nella manovra di bilancio, ma poi purtroppo il Ministero dell'Economia non ha trovato i soldi, e quindi questo progetto di legge del sottoscritto l'ho incardinato nella mia commissione, in modo di avviare l'iter. I soldi li cercheremo nei prossimi mesi.

**In che consiste l'incentivo?**

È molto semplice. Il parco elettrodomestici in Italia è vetusto, cioè mediamente nelle famiglie italiane abbiamo elettrodomestici che hanno tra i 10 e i 15 anni. Sono elettrodomestici che consumano circa il 25/30% in più di energia elettrica. Quindi, dare un incentivo pari al 30%, quindi non una cifra enorme, con un massimo di 200 euro per ogni elettrodomestico, bilanciando il vantaggio tra chi ha redditi alti, e percepirebbe la metà, e chi ha redditi più bassi che lo percepirebbe per intero, otterremo sostanzialmente un forte risparmio di energia, che è poi il primo obiettivo della transizione energetica. Va bene spingere tutte le fonti di energia green, ma cominciano a consumare meno. Questo incentivo aiuterebbe le famiglie riducendo la bolletta, ma non solo: aiuterebbe anche l'industria italiana che ancora produce molti elettrodomestici, ma anche le componenti utilizzate dalle marche straniere. Inoltre, il riciclo dei vecchi elettrodomestici è un'industria in cui l'Italia è leader, e il 95% dei materiali dei vecchi elettrodomestici si recupera. quindi, con un incentivo del genere lavora di più l'industria italiana, risparmiano le famiglie, lavora l'industria del riciclo e si decarbonizza l'ambiente. Credo siano un sacco di motivi per approvare questo nostro progetto di legge!

**Quanti contribuenti potrebbero essere interessati?**

Stiamo parlando come minimo di due milioni e mezzo di famiglie, con un costo dell'in-

centivo intorno ai 400 milioni l'anno. Non un enorme carico delle casse dello Stato, e un risparmio costante per il sistema: quel 25-30% di energia che le famiglie risparmierebbero poi tutti gli anni.

**Ancora un tema sulla sua scrivania di presidente della Commissione Attività Produttive: il Ddl made in Italy. Un'iniziativa del ministro Urso per portare un po' di sollievo alle Pmi che, appunto, hanno produzioni made in Italy. Ce lo spiega meglio?**

Le spiego: questo è il classico esempio per cui il Parlamento lavora in collaborazione col Governo. Cos'è successo? Tra gennaio e marzo del 2023, la Commissione Attività Produttive che presiedo ha fatto un'indagine conoscitiva per scrivere una legge sulla valorizzazione delle eccellenze del made in Italy, e contrastare la contraffazione che produce danni per decine di miliardi all'economia nazionale. Abbiamo consultato sul tema 160 associazioni di categoria, un'enormità. Dalla nostra relazione al Ministro Urso è nata questa legge sulla valorizzazione del made in Italy, che va dalla formazione dei giovani con i liveo al fondo in aiuto alle produzioni made in Italy, all'internalizzazione, alla digitalizzazione, al contrasto della contraffazione utilizzando l'intelligenza artificiale e alla blockchain, che mappa praticamente tutto il percorso di un prodotto made in Italy, dalla produzione sino alla commercializzazione; insomma, parliamo di una legge strutturale che aiuta quelle eccellenze italiane che sui mercati internazionali non sono seconde a nessuno.

**Conta su un impatto concreto di queste nuove norme sull'economia?**

Assolutamente sì. La legge prevede incentivi per le fiere, per l'export, per settori chiave come l'agroalimentare con le eccellenze culinarie, l'industria tessile di alta qualità... Soo fronti sui quali l'Italia non è seconda a nessuno ma per affermare sempre meglio quest'evidenza anche sul piano del business bisogna lavorare di squadra, in sinergia tra pubblico e privato. È questo che può fare la differenza.



# BAF Bio Ax Flow

**BAF**, bioreattore di **Cellex** per la **semina** e la **coltura** cellulare 3D, consente la riproduzione di tessuti ingegnerizzati per la medicina rigenerativa e le terapie personalizzate e l'ottimizzazione dei trattamenti clinici.

**BAF**, **Semplifica** l'intero processo di coltura, massimizza la proliferazione cellulare e distribuisce uniformemente le cellule su tutto il volume dei costrutti di supporto.

**BAF** attraverso la sua **Trasparenza**, offre la possibilità di monitorare l'intera coltura con innovativi sensori ottici ottimizzando il processo di analisi.

La **Flessibilità** di **BAF** consente la produzione di modelli tissutali, indispensabile per la ricerca farmaceutica, cosmeceutica e nutraceutica, lo sviluppo di nuovi farmaci, integratori e prodotti per la cura della pelle, aumentando l'efficacia degli approcci terapeutici.

Con **BAF**, **Cellex** conquista il settore dell'ingegneria dei tessuti, offre soluzioni **user-friendly** e favorisce la sostenibilità della ricerca su nuove biomolecole riducendo la necessità di test sperimentali su animali.

**Easy  
Clear  
Flexible**

VISIT OUR SITE  
[cellex.it](http://cellex.it)



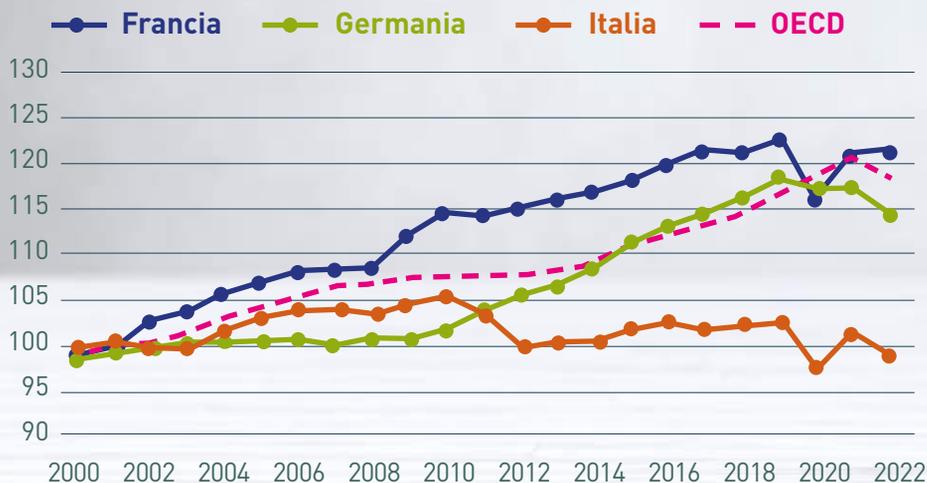
# DOV'È FINITO IL CETO MEDIO?

Salari al palo da decenni, tassazione penalizzante, e ora ci si mette anche l'intelligenza artificiale «che ci ruba il lavoro»: anatomia del declino di un'intera categoria sociale. Ma così si perde l'equilibrio del sistema-Italia

## Andamento dei salari in alcuni Paesi europei

Anni 2000-2022

Numeri indice salari reali medi annui (Base 2000=100)



FONTE: ELABORAZIONE INAPP SU DATI OCSE, 2023



di Riccardo Venturi

**L'**Italia è dimagrita: era una botte, è diventata una clessidra. Non è l'effetto del successo di una dieta ipocalorica, ma il cambiamento della rappresentazione grafica della stratificazione sociale. La parte centrale, che rappresenta la classe media, un

tempo era preponderante, ma si è via via assottigliata: un fenomeno in corso da molti anni che sta conoscendo una nuova accelerazione. Più che in termini numerici si tratta di un declino dal punto di vista del peso eco-

**TRA IL 1991 E IL 2022 IN ITALIA I SALARI REALI SONO CRESCIUTI DELL'1%, CONTRO IL 32,5% REGISTRATO IN MEDIA NELL'AREA OCSE**

nomico, e anche di quello politico: è quel che sottolinea nel suo intervento su Economy il sociologo **Mario Abis**, che preferisce parlare non di classe o ceto (difficilmente definibili) ma di un'"area larga" che si va indebolendo, mentre il 3,5% della popolazione di miliardari o quasi de-

tiene ormai il 67-70% della ricchezza. Una dinamica che viene da lontano, e ha molto a che vedere con il declino delle retribuzioni, e quindi del potere d'acquisto. Secondo i dati **Inapp** resi noti lo scorso 14



A sinistra Sebastiano Fadda.  
Nella pagina accanto, Manuela Perrone

stabilizzata su valori (rispettivamente del 40% e del 60%) che configurano un modello di crescita *profit led*» dice il presidente dell'I-napp, **Sebastiano Fadda**. «Nella letteratura economica vengono avanzati forti dubbi sulla tenuta di tale modello nel lungo periodo, mentre si attribuisce maggior solidità al modello *wage led* per via della crescita della domanda aggregata che è in grado di alimentare un sentiero di crescita sostenuta».

A rischio insomma c'è la tenuta del sistema.

E se la stagnazione dei salari colpisce tutte le classi, incluse le più deboli, in Italia anche per effetto delle politiche fiscali a essere più penalizzata è proprio la classe media. Non per niente a denunciarne la gravità nel volume fresco di stampa "Il buon lavoro. Benessere e cura delle persone nelle imprese italiane", scritto con **Manuela**

**Perrone**, è **Stefano Cuzzilla**, il presidente di **Federmanager** e **Cida** che ha lanciato una petizione in difesa del ceto medio. «La questione retributiva nel nostro Paese è una piaga» si legge nelle conclusioni del volume. «Il confronto con ciò che avviene altrove, non troppo distante da noi, la rende ancora più dolorosa. I salari sono bassi in senso assoluto e relativo, in modo trasversale a tutte le

**IN ITALIA LA CLASSE MEDIA È QUELLA PIÙ PENALIZZATA ANCHE PER L'EFFETTO DELLE POLITICHE FISCALI**

categorie di lavoratori, con le conseguenze che conosciamo in termini di consumi, di produttività e

di competitività. Allineare le retribuzioni a quelle medie europee sarebbe il primo passo per considerare un lavoro, se non buono, certamente migliore. Il Paese che discute del salario minimo, mentre combatte sulla linea di difesa, abbandona l'ambizione di pretendere retribuzioni adeguate per i profili a ele-

dicembre, tra il 1991 e il 2022 i salari reali in Italia sono cresciuti dell'1%, contro il 32,5% registrato in media nell'area Ocse. Numeri che valgono più di un trattato di sociologia. «La distribuzione funzionale del reddito, il cui andamento storico in Italia mostra una caduta crescente della quota dei salari sul Pil e una crescente quota dei profitti, si è ormai

## LE MINACCE PERCEPITE DEL RISCALDAMENTO GLOBALE E DEGLI SHOCK GEOPOLITICI, PER CLASSI DI ETÀ (%)

	Classi di età			
	18-34 anni	35-64 anni	65 anni e oltre	Totale
Avremo sempre più un clima impazzito, incontrollabile, ostile	84,4	84,5	82,9	84,0
Non sapremo gestire l'arrivo di milioni di persone in fuga da guerre e catastrofi climatiche	75,4	75,6	66,8	73,0
Patiremo la siccità, la mancanza d'acqua	66,5	70,3	65,6	68,2
Resteremo senza energia sufficiente per tutti	47,0	45,6	36,6	43,3

FONTE: INDAGINE CENSIS, 2023



vata qualificazione e di investire nei settori ad alta intensità di conoscenza, volano per la crescita».

Che i problemi della classe media, e in particolare di quella italiana, vengano da lontano lo conferma **Gianemilio Osculati** nella sua analisi per Economy, nella quale ricorda il "punto unico di contingenza" concesso da **Confindustria** nel 1975 per restituire l'effetto dell'inflazione in busta paga solo agli stipendi più bassi: una logica applicata negli anni seguenti anche al sistema di rivalutazione delle pensioni. Cinquant'anni di inflazione e una tassazione fortemente progressiva hanno abbattuto in modo drastico i salari della classe media. Né più né meno di quel che sta accadendo in questi mesi. Su questa eredità storica, infatti, si è abbattuta la fiammata dell'inflazione con il conseguente rialzo dei tassi di interesse, che ha messo a dura prova decine di migliaia di famiglie, specie quelle che stanno pagando un mutuo a tasso variabile. Secondo un'indagine commissionata nello scorso mese di dicembre da Facile.it a **mUp Research** e **Norstat**, proprio a causa dell'aumento dei tassi quasi 200mila famiglie italiane con un mutuo a tasso variabile non sono riuscite a rimborsare una o più rate nell'ultimo anno. Considerando un finanziamento medio, da gennaio 2022 a oggi le rate sono cresciute fino al 65%, con un aggravio complessivo di oltre 3.100 euro. Il

27,9% dei mutuatari con un finanziamento variabile ha dichiarato di aver provato a rinegoziare le condizioni con la propria banca, ma di non esserci riuscito, mentre quasi 1 su 4 (24,3%) ha provato a surrogare il mutuo senza successo. Tra chi ha un mutuo a tasso variabile quasi 1 su 2 ha dichiarato che potrebbe avere seri problemi con i pagamenti se le rate rimarranno a lungo su questi livelli: addirittura più di 90mila famiglie di sicuro non riuscirebbero a rimborsare le rate. Sui social media si trovano i racconti di famiglie piccolo borghesi in seria difficoltà. Una è stata raccolta da

**Gianni Macheda** per Italia Oggi: riguarda una famiglia di quattro persone, moglie che ha ripreso a lavorare da poco, marito con un buon stipendio, due figli adolescenti. «A Milano una famiglia come la nostra ormai ha

**A CAUSA DELL'AUMENTO DEI TASSI QUASI 200MILA FAMIGLIE NON SONO RIUSCITE A RIMBORSARE UNA O PIÙ RATE DEL MUTUO NELL'ULTIMO ANNO**

serie difficoltà ad arrivare a fine mese. Abbiamo un mutuo a tasso variabile per la casa, il rateo mensile è passato da circa 500 a oltre 800 euro in un anno o poco più - era agosto, poi la situazione è peggiorata, ndr-, non so come la Lagarde ancora sia viva con tutte le maledizioni che le lancia mio marito. Per la spesa siamo ormai passati dalla troppo cara **Esselunga** alla **Lidl**, con qualche puntata da **Eurospin**. I figli sanno che sui capi di marca, praticamente le **Nike**, *status symbol* dei

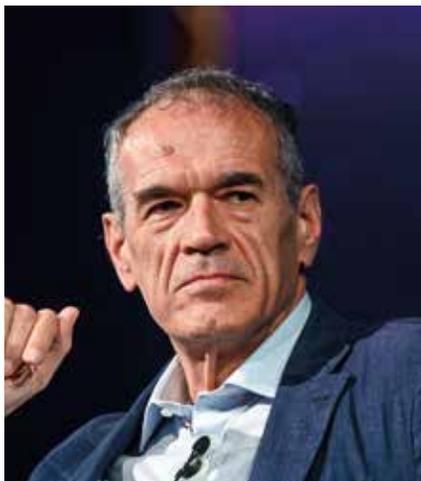
giovani, si può fare forse una eccezione l'anno. Per il resto si approfitta di saldi, offerte su **Amazon** e ultimamente di diversi negozi che hanno rilanciato la buona abitudine di risistemare e rimettere in vendita capi di seconda mano in discrete condizioni».

L'ascensore sociale insomma sembra essersi

## UNA PETIZIONE PER SALVARE IL CETO MEDIO

Cida, la Confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità, ha lanciato la petizione "Salviamo il ceto medio", promossa su [change.org](https://change.org) e indirizzata alla Presidenza del Consiglio, al Ministro dell'Economia e al Ministro del Lavoro. L'obiettivo è quello di salvaguardare il ceto medio "dai ripetuti interventi iniqui che ormai da anni colpiscono ingiustamente coloro che rappresentano il motore dell'economia e la reale fascia produttiva del Paese. Ci riferiamo a tutti i contribuenti da lavoro o da pensione da 35 mila euro lordi in su, che pagano il 63% di tutta l'Irpef e che anche in quest'ultima ultima legge di bilancio sono stati penalizzati". La petizione, lanciata il 24 novembre, in tre settimane ha superato di slancio le 30mila

firme. «Da troppi anni la classe media è colpita da reiterate vessazioni e ripetuti provvedimenti falsamente redistributivi che mettono seriamente a repentaglio i valori della professionalità e del merito» denuncia Stefano Cuzzilla, Presidente Cida. «Il rischio è un progressivo assottigliamento della categoria con conseguente instabilità sociale. È con questa consapevolezza che abbiamo sentito l'urgenza di lanciare una petizione per chiedere un Paese più equo e giusto, che punti su lavoro, crescita, imprese produttive, stipendi più elevati e pari opportunità per giovani e donne senza sottrarre altre risorse a chi ha pagato onestamente tasse e contributi in un'economia alterata e inquinata dall'evasione. Se perdiamo il ceto medio perdiamo l'equilibrio di tutto il sistema e ipoteciamo il nostro futuro».



A sinistra, Carlo Cottarelli.  
Nella pagina accanto, Maurizio Franzini

rimesso in moto, ma verso il basso. Anche perché non è soltanto l'inflazione, che peraltro colpisce anche chi non ha un mutuo da pagare, è anche il fisco a pesare sulla classe media. «Negli ultimi dieci anni i tagli di tasse sono stati fatti prevalentemente per i ceti bassi. Sopra i 35-40 mila euro, gli sgravi fiscali sono stati molto modesti» ha affermato lo scorso novembre al Riformista **Carlo Cottarelli**, direttore dell'Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani dell'Università Cattolica di Milano. «Negli ultimi dieci anni il peso relativo della tassazione è quindi stato sostenuto sempre più da chi ha un reddito superiore ai

35-40mila euro. Però non da chi ha redditi davvero alti, che magari non paga le tasse in Italia perché prende la residenza all'estero, e da chi "vive di rendita", visto che una buona parte delle entrate di questi ultimi è costituita da redditi da capitale e questi sono tassati al 26 per cento. Aggiungo che questi ultimi sono stati avvantaggiati da questa manovra e da quella per il 2023 che ha ridotto

la tassazione su forme di rivalutazione dalla ricchezza o guadagni in conto capitale.

Quindi il peso delle tasse cade sempre più sulla classe media».

Il reddito di cittadinanza è stato una misura di redistribuzione verso la fascia più bassa, mentre lo stesso Superbonus, come ha notato **Dario Di Vico**, ha finito per pesare più a favore dei proprietari delle villette che del popolo dei bilocali, dunque di un ceto medio superiore sufficientemente patrimonializzato, capace di sfruttare il boom degli affitti brevi e la forza di **Airbnb**. Invece i super-ricchi che vengono o tornano dall'estero, qualunque siano i loro introiti o i loro patrimoni se risiedono in Italia pagano al massimo 100mila euro di tasse.

**NEGLI ULTIMI DIECI ANNI IL PESO RELATIVO DELLA TASSAZIONE È STATO SOSTENUTO PIÙ DA CHI HA UN REDDITO SUPERIORE AI 35-40MILA EURO**

Intendiamoci: le affermazioni secondo le quali la classe media è in via di estinzione sono esagerate, e non sono una novità. Ma alcuni campanelli d'allarme stanno effettivamente suonando. «Il cambiamento forse più rilevante che abbiamo osservato risiede nell'origine della ricchezza» ha detto al Foglio **Maurizio Franzini**, professore di

Politica economica alla Sapienza di Roma, membro del consiglio dell'Istat, che ha presieduto tra l'agosto 2018 e il febbraio 2019. «Fino a una

generazione fa era frutto in larga parte dei risparmi accumulati nell'arco della vita, oggi invece la quota prevalente della ricchezza è frutto di eredità». Una differenza di non poco conto. La classe media c'è ancora, ma ha perso la sua forza propulsiva e campa prevalentemente di rendita. L'ascensore sociale può ripartire, ma ancora una volta verso il basso, una volta che si inizierà a intaccare anche il grande serbatoio della ricchezza, cioè il patrimonio immobiliare.

Anche il rapporto **Censis** del dicembre 2023, pur non dichiarandolo, sembra avere molto a che vedere con la crisi della classe media.

## LE MINACCE PERCEPITE PER IL SISTEMA DI WELFARE, PER CLASSI DI ETÀ (val. %)

	Classi di età			
	18-34 anni	35-64 anni	65 anni e oltre	Totale
Non ci saranno lavoratori sufficienti per pagare le pensioni	71,4	76,0	71,3	73,8
La sanità pubblica non ce la farà più a curare tutti	61,0	73,0	68,2	69,2

FONTE: INDAGINE CENSIS, 2023

La fotografia restituisce l'immagine di un Paese che ha paura praticamente di tutto. L'84% degli italiani teme il clima impazzito; il 73,4% ha paura che i problemi strutturali irrisolti del nostro Paese provocheranno nei prossimi anni una crisi economica e sociale molto profonda; per il 73% gli sconvolgimenti globali sottoporrono l'Italia alla pressione di flussi migratori sempre più intensi; per il 70,6% i rischi ambientali, quelli demografici e quelli ora connessi alla guerra provocheranno un crollo della società, favorendo la povertà diffusa e la violenza; il 68,2% teme che in futuro patiremo la siccità per l'esaurimento delle risorse di acqua; il 53,1% ha paura che il colossale debito pubblico provocherà il collasso finanziario dello Stato italiano; il 43,3% che resteremo senza energia sufficiente per tutti i bisogni. Ma a fronte di tutti questi timori, legittimi anche se perfino eccessivi, non si riesce a organizzare lo straccio di una risposta, di un progetto,

di una prospettiva di futuro, preda di un "sonno profondo del calcolo raziocinante". Una paura e un sonno

che, declinati nella realtà italiana, ancor più che dovuti alla consapevolezza più o meno nitida dell'avvio di una fase nuova e complessa avviata dalla pandemia e dalle guerre, sembrano legati proprio alla mancanza di certezze di un ceto medio che vive ormai più di rendita che di lavoro, e teme di essere risucchiato nella parte bassa della clessidra più di quanto non spera e ambisca a salire a quella superiore, anche per la scarsa capacità di cavalcare le opportunità insite nel cambiamento - incluso quello tecnologico. Come ha scritto il sociologo **Mauro Magatti**, «Cresce così il numero di coloro che hanno paura di rimanere tagliati fuori. Di perdere quello che hanno. Di non farcela. Una percezione rafforzata dal fatto che in tante famiglie i giovani non hanno le stesse possibilità dei



patri. L'ascensore sociale in Italia è bloccato da anni». Sono le stesse ansie che alimentano il populismo in tante parti del mondo. «Nell'atmosfera emotiva in cui la società italiana si è immersa, vincono le credenze fideistiche: ogni verità ragionevole può d'improvviso essere ribaltata, sballonata dal piedistallo della indubitabilità», si legge nel

rapporto Censis. Un fulgido quanto sconcertante esempio di "sonno profondo del calcolo raziocinante"

è stata l'epidemia No Vax nel bel mezzo della pandemia, che proprio i vaccini hanno contribuito in modo decisivo quanto incontrovertibile a contenere e limitare nel tempo. E dire che, come ha scritto **Enrico Cisetto**, «a fianco alla lista dei problemi, c'è quella non meno lunga delle opportunità che le grandi trasformazioni e innovazioni in atto, a cominciare da quelle tecnologiche ci stanno offrendo. E ciascuna di queste *chances* è in grado di compensare gli effetti delle grandi difficoltà, se non addirittura di combatterle e sconfiggerle». Per farcela, però, ci vuole un'azione collettiva, come ha compreso la Cida, e come dimostra il successo della sua iniziativa. Sembra insomma arrivato il momento di dirlo: lavoratori del ceto medio, unitevi!

## SCHIACCIATI ANCHE DALLO SKILL SHORTAGE

La ricchezza (residua) della classe media è sempre meno guadagnata sul lavoro e sempre più ereditata. Lo skill shortage è uno dei motivi di questo fenomeno: così come le imprese faticano sempre più a trovare le figure professionali richieste, gli stessi lavoratori non riescono ad assumere le competenze necessarie per le nuove esigenze. Come nota Mario Abis, posizioni esecutive legate agli impatti delle trasformazioni dell'information economy sono in via di estinzione. E come sottolinea Andrea Granelli nel suo intervento su Economy, molti manager stanno scendendo dalla fascia apicale a quella media perché i contenuti del loro lavoro si stanno svuotando, anche per le attività in parte sostituite dalle piattaforme data-driven e dall'automazione digitale. I granelli di sabbia della clessidra, insomma, scendono verso il basso, in questo caso nemmeno troppo lentamente... Anche l'utilizzo dell'intelligenza artificiale sta già falciando posti di lavoro in tanti settori diversi, e minaccia di fare ulteriori sfracelli. Un altro elemento fondamentale su cui intervenire è dunque quello della formazione, anche per cercare di trasformare le sfide in opportunità. «Il lavoro che cambia ha bisogno di una visione strategica, perché è il Paese a cambiare insieme al lavoro. È il motivo per cui va riformato alla radice il nostro sistema di istruzione e formazione, aggiornando metodi, programmi e sistemi di orientamento» scrivono Cuzzilla e Perrone nel Buon Lavoro.

# Cuzzilla: «Un ceto da tutelare è il motore dell'economia»

Il presidente di Federmanager e Cida (e Trenitalia) spiega il senso della sua raccolta di firme in difesa della popolazione che genera Pil e che da troppi anni è orfana di un'adeguata attenzione politica

di Sergio Luciano

**È UNA SFIDA PER LE GENERAZIONI CHE OGGI LAVORANO, PRODUCONO E PAGANO LE TASSE, MA ANCOR PIÙ PER QUELLE CHE VERRANNO. È UNA SFIDA PER RIVALUTARE E SOSTENERE IL FAMOSO "CETO MEDIO", MA ANCHE PER TUTELARE I DIRITTI DELLA PERSONA UMANA AL CENTRO DI UN MONDO CHE NON STA RISPONDENDO CON LINEARITÀ ALLE TANTE, FORSE TROPPE TRANSIZIONI SIMULTANEE IN ATTO: QUELLA ECOLOGICA, QUELLA DIGITALE, QUELLA DEMOGRAFICA, QUELLA GEOPOLITICA.**

L'ha lanciata, su iniziativa del suo presidente **Stefano Cuzzilla**, la **Cida** – Confederazione italiana dirigenti e alte professionalità – che associa i manager pubblici e privati, con una petizione sulla piattaforma charge.org che è intitolata “Salviamo il ceto medio” e che, al momento in cui scriviamo, ha ottenuto oltre 31mila firme.

«È un'azione collettiva dimostrativa in difesa del ceto medio che è il motore della nostra economia – spiega Cuzzilla, in quest'intervista con Economy – è una parte intraprendente e produttiva che genera Pil, posti di lavoro, crea nuove aziende e che, ciò nonostante, da troppi anni è oggetto di ripetuti provvedimenti falsamente redistributivi ed è orfano di un'attenzione politica. Abbiamo presentato formalmente le nostre istanze in un'audizione presso la Commissione Bilancio del Senato e sono stati numerosi gli incontri istituzionali tenuti con le forze politiche, compresa la nostra presenza al tavolo con le parti sociali sulla Manovra a Palazzo Chigi».

**Ma quale obiettivo vi siete dati, sul piano sindacale ma anche socio-culturale?**

Le rappresentanze dei dirigenti riunite in Cida rappresentano oggi un mondo variegato che può e deve esprimersi per una platea più estesa. Abbiamo capito che dobbiamo farci interpreti di una categoria lavorativa che non comprende soltanto i top manager, ma tantissimi lavoratori che stanno penando sotto i colpi di un fisco aggressivo che tutto è, tranne che amico. Una categoria che coincide oggi con tutta quella parte di società che lavora, paga le tasse e consuma ed è, in altre parole, quella che meriterebbe il massimo sostegno perché fa crescere l'economia del Paese, e invece non lo riceve per niente. Questa nostra linea va portata avanti in maniera condivisa, altrimenti quel che i sociologi definivano e definiscono ancora “ceto medio” scomparirà.

**In che senso?**

I dati Istat dimostrano che ormai alcuni tipi di assegni di sussidio iniziano ad essere richiesti anche da persone che lavorano. La fetta di 5 milioni di italiani in povertà inizia ad includere anche molti occupati. È un grave segnale d'allarme, che si somma alla crescente difficoltà di accedere ai servizi di welfare, scuola e salute pubblici, per cui sempre più spesso le prestazioni tocca pagarselo di tasca propria.

**Cida rappresenta una categoria in agitazione, quella della sanità; e anche gran parte del mondo della scuola...**

Che rientrano tra quelli colpiti dall'impoverimento. Si aggiunga all'analisi un grave problema previdenziale in arrivo. La spesa per il welfare che dovrebbe essere resa possibile dalle altissime aliquote fiscali pagate da chi non evade, in realtà non è più sostenibile. Quando arrivi alla pensione, invece di avere ciò che ti spetterebbe, ti tagliano la rivalutazione, come se caro prezzi e inflazione non colpissero tutti indistintamente. Il paradosso è che quando sei in età di lavoro paghi le tasse e non ti resta un corrispettivo adeguato a fare risparmi incrementali, e comunque lavori fino ad età sempre più avanzate. Poi, quando finalmente vai in pensione, ti accorgi di stare incassando molto meno di quanto speravi. E prendi atto per giunta di essere diventato, con il tuo reddito pensionistico e i risparmi accumulati, l'unico baluardo della qualità della vita per figli e nipoti.

“

**CHI GUADAGNA PIÙ  
DI 35MILA EURO  
VIENE CONSIDERATO  
RICCO ED ESCLUSO  
DA SOSTEGNI, BONUS  
E DETRAZIONI**

### Qual è la soglia di reddito che divide dal limbo della semipoverità?

Hanno deciso che la soglia è quella dei 35mila euro di redditi lordi annui: è una linea di demarcazione netta che ricorre in molti provvedimenti di politica fiscale. Paradossalmente chi guadagna oltre i 35mila euro viene considerato ricco, e pertanto viene escluso da sostegni, bonus, detrazioni di cui, invece, può tranquillamente beneficiare chi evade. L'asticella per diventare ricchi agli occhi dell'erario non era mai stata collocata così in basso.

**Quindi salvaguardare il ceto medio significa, in sostanza, cambiare**

Stefano Cuzzilla

### Le aliquote fiscali?

Guardi, non è accettabile che sia il 13% dei contribuenti a farsi carico da solo del 62% della totalità delle imposte. Sicuramente il problema non si risolve spostando le aliquote, ma un fisco più equo è necessario, altrimenti vanno avanti solo i furbetti. Ecco perché abbiamo lanciato questa petizione e chiediamo a tutti di firmarla con noi. Noi puntiamo il dito contro l'enorme evasione che ancora prospera, quei famosi 100 mi-

liardi annui pre-sunti di reddito evaso, quella delle finte partite Iva, dei contratti pirata, dell'economia sommersa... C'è chi non ha mai dichiarato un euro al fisco in vita sua e, pur guadagnandone in realtà moltissimi, osa chiedere l'assegno sociale, e a volte riesce perfino ad ottenerlo.

### Ma cosa vi aspettate dalla politica?

Prospettive nuove e convincenti sul welfare, sulle pensioni, sulla sanità.

**NELLA CONTABILITÀ PUBBLICA  
OCCORRE SEPARARE L'ASSISTENZA  
DALLA PREVIDENZA PER FARE  
CHIAREZZA NELLA POLITICA ECONOMICA**

Una grande strategia di ricostruzione della fiducia sociale nel futuro. La fiducia non si costruisce con il concordato preventivo ma con la trasparenza e con i controlli. In questo Paese c'è un enorme strato di economia sommersa, fatto appunto di economia non osservata, lavoro nero, con organizzazioni criminali che spesso lo infiltrano e vivono di riciclaggio. La lotta all'evasione, fatta ad alto

livello e con i metodi giusti, sarebbe una risposta, ed è anche uno degli obiettivi del Pnrr. Ci è stato detto

che verrà fatto di più, perché non è possibile che milioni di persone non dichiarino un euro.

### La finanza pubblica zoppica anche e soprattutto per questo...

Appunto, ma c'è molto da fare anche su quel fronte, al di là della pura lotta all'evasione. Per esempio occorre separare, nella contabilità pubblica, l'assistenza dalla previdenza: fare chiarezza contabile per fare chiarezza nella politica economica... Non soltanto bisogna darsi da fare per ristabilire una giustizia presente ma anche per offrire prospettive alle generazioni più giovani che si vedono tradite, abbandonate, sul loro futuro, sulle concrete opportunità di vita. E questo è forse il danno più grande di tutti. Già oggi 10 giovani su 100 vanno a vivere all'estero, dove sono meglio retribuiti e meglio considerati. Se queste generazioni non sono accompagnate con mano sicura, vanno via, cercano la loro strada fuori dal nostro Paese.

Dove forse trovano anche

2023  
ASSEMBLEA NAZIONALE  
FEDERMANAGER

### risposte tecnologiche più adeguate?

Ma non è detto che restino tali, il mondo non ha ancora condiviso una linea comune – sta iniziando a farlo solo adesso l'Europa – sulla tutela del ruolo dell'umano rispetto alla tecnologia. Nel lavoro ma anche nelle responsabilità, nelle scelte... nei processi decisionali.

**Lei ha appena pubblicato un libro, scritto in tandem con Manuela Perrone ed edito dalla Luiss: si intitola "Il buon lavoro"... A proposito! Ce ne riassume**

### in senso?

È un viaggio all'interno del lavoro che cambia, tra smart-working, modifiche organizzative incalzanti, mix di generazioni, mansioni nuove. È una grandissima transizione che riguarda un po' tutti, e chi si affaccerà domani sul modo del lavoro vivrà situazioni anni luce diverse da quelle storiche. È come se stessi crescendo i nostri figli per un mondo che non c'è più, con una grandissima contraddizione concettuale: gli abbiamo trasmesso sogni, ambizioni e idee di benessere e diritti e li stiamo tradendo tutti, nei fatti.

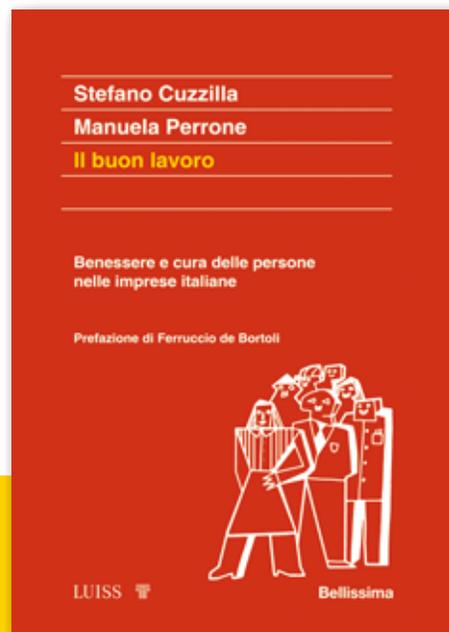
## SEMPRE AL CENTRO DI QUALCOSA. E IL LAVORO NO?

Al centro, come clienti, di un cerchio bancario; al centro delle cure del call-center; al centro dell'attenzione "dei nostri operatori": siamo sempre "al centro" di qualcosa. Di solito qualcosa di altrui. E in generale tutti dicono – anzi: diciamo – che la persona è "al centro". Insomma, quest'espressione è ormai uno slogan, tra il marketing e la politica, per vendere meglio. Una delle molte idee anticonformiste contenute nel prezioso saggio "Il buon lavoro", firmato da Stefano Cuzzilla e Manuela Perrone, è proprio quella di ribaltare lo slogan e trasformarlo nel modo per indicare un'urgenza vera. Salvarlo dalla melassa della chiacchiera perbenista e trasformarlo in realtà: "persone al centro" sul serio, e non a chiacchiere. In libreria dal 20 dicembre 2023, il saggio – prefatto da Ferruccio De Bortoli e pubblicato da Luiss University Press nella collana "Bellissima" – ha non a caso due autori che di questi temi sanno tanto e che non hanno "vested interests" di quelli che, in materia, inducono tanti a dire cose molto lontane da quelle che fanno. Stefano Cuzzilla – protagonista della

coverstory di questo numero di Economy – è oggi presidente di Federmanager, Cida e Trenitalia, quindi associa su di sé il ruolo del rappresentante di una categoria particolarmente stressata dalla trasformazione in atto nel mondo del lavoro, quella manageriale, e l'attività diretta di manager; la coautrice Manuela Perrone è giornalista del Sole 24 Ore e viceresponsabile di Alley Oop - L'altra metà del Sole, tra le osservatrici più attente di questa fenomenologia. Che, ammettiamolo: sta roteando dentro un frullatore che sgomenta anche i previsori più assertivi. Che ne sarà del lavoro, alla prova dell'intelligenza artificiale, che disintermedia non solo le braccia ma anche i cervelli? E che impatto avrà sul welfare e sull'occupazione un mondo con pochi giovani e tantissimi anziani? E le migrazioni: ci salveranno o ci sommergeranno? O paradossalmente si invertiranno, per cui saremo tra vent'anni "noi boreali" a dover cercare asilo nei Paesi caldi e non più emergenti ma ormai emersi? Una ricerca

di Federmanager che gli autori utilizzano tra i presupposti della loro analisi aiuta a individuare nell'investimento sulle persone e sul loro "stare bene" la carta vincente per rispondere alla sfida della nostra epoca e per sostenere la competitività del Made in Italy: appunto quella di ridare senso al lavoro, contro la tentazione del rifiuto, delle dimissioni e del quiet quitting. Anche perché – vien da dire – lo strombazzato fenomeno delle "great resignations", appunto le dimissioni di massa, si sta già ridimensionando, perché può dimettersi solo chi può vivere di rendita o ha la possibilità di trovare subito un lavoro diverso, abbastanza agevole negli Stati Uniti, per ora alla pienissima occupazione, ma certo non nella vecchia Europa. E il quiet quitting è un'intraducibile modo per definire quel "prendersela comoda" di cui sono campioni del mondo alcune categorie di lavoratori dipendenti italiani da non citare per prevenire accuse di luogocomunismo... Ma certo descrive una modalità accessibile solo a pochi

fortunati, esentati dall'obbligo della produttività... Dunque, tutto sta cambiando e non si sa come, tutto è oggetto di sperimentazione: le relazioni, i tempi, gli spazi, la formazione e le competenze, i piani di welfare, i valori. Con la sostenibilità, la diversità e l'inclusione diventati imprescindibili per attrarre e trattenere lavoratori. Lo testimoniano le voci raccolte nel volume: tredici tra responsabili delle risorse umane, head hunter e manager di agenzie di consulenza e servizi per lo sviluppo professionale che raccontano cosa fa, oggi, del lavoro un "buon lavoro". Non più semplicemente un'attività in cambio della quale viene offerto un compenso percepito come vantaggioso, ma uno spazio comune di crescita in cui al contributo di ciascuno è attribuito valore, per l'organizzazione e la collettività. Perché, appunto – e per tornare all'incipit – "persone al centro" non è più uno slogan: è un'urgenza.



# Il peccato originale dell'egualitarismo

**Tutto iniziò nel 1975 col “punto unico di contingenza”. Da allora, è stato un passo falso dopo l'altro. Eppure, la soluzione per uscire dalla compressione della classe media ci sarebbe...**

di **Gianemilio Osculati**

**L**e sfortune della classe media iniziano nel 1975, allorché **Giovanni Agnelli**, allora Presidente di Confindustria, concesse ai sindacati il c.d. punto unico di contingenza, in pratica un meccanismo che restituiva in busta paga il pieno effetto inflattivo solo per gli stipendi più bassi, lasciando quasi a bocca asciuta gli stipendi più alti. La cosa fu concessa da **Confindustria**, probabilmente, nell'illusoria speranza che l'asprezza della lotta sindacale, a quei tempi molto forte, si sarebbe mitigata. Non fu così. Anzi, peggio: importanti frange della sinistra si militarizzarono e la lotta diventò ancora più aspra. L'inflazione che imperversò negli anni seguenti per via della triplicazione del prezzo del petrolio (crisi Opec del 1973 - 1974) fece sì che il diabolico punto unico di contingenza dispiegasse i suoi peggiori e malefici effetti: con il 15 e più per cento di inflazione annua registrata per tanti anni, chi percepiva gli stipendi più bassi più o meno manteneva il proprio tenore di vita, chi percepiva stipendi anche solo un po' più alti vedeva crollare il proprio reddito reale. Ben presto, purtroppo, la stessa logica di adeguamento all'inflazione si estese anche al sistema di rivalutazione delle pensioni, che nel riconoscere l'inflazione privilegiò fortemente i redditi bassi a scapito quelli medi, per non parlare delle pensioni più elevate che furono in pratica deindicizzate. La classe media pagava quindi lo scotto delle logiche sindacali allora - e tuttora - in voga, non solo nella remunerazione degli anni lavorativi, ma anche in quella del riposo dal lavoro. Non bastasse, sempre nello stesso periodo fece strada nella



strategia negoziale del sindacato il rivendicare, negoziare ed ottenere aumenti retributivi uguali in cifra assoluta per tutti. La strada era stata aperta dal contratto dei metalmeccanici del 1969, sostenuta dalle com-

ponenti più radicali del sindacalismo cattolico ma poi anche fatta propria dalla **Cgil**. È ovvio al lettore che quasi cinquant'anni di inflazione con le premesse sopra esposte provocano un assoluto, totale e desolante appiattimento della struttura salariale, con la pratica sparizione della classe media lavoratrice. Ma c'è di più. Una spesa pubblica largamente fuori controllo ha nel contempo imposto un livello di tassazione molto elevato e una progressività fortissima. Il combinato disposto delle due forze - inflazione alta e tassazione progressiva - svuotò e svuota tuttora, dall'origine, qualsiasi tentativo di sollevarsi dall'*aurea mediocritas* di salari e stipendi che già prima delle tasse erano e sono bassi per tutti. Dalla morsa della remunerazio-



GIOVANNI AGNELLI

ne quasi uguale per tutti e comunque bassa si sono sottratti solo pochi segmenti di cittadini: i top managers, certamente, in parte i professionisti (non tutti), gli evasori (purtroppo anche questi), i redditieri. Non è un qualcosa degno di un Paese civile. È ora di riaggiustare il tutto. Scuotersi da questa situazione è perlomeno doveroso. Lo dobbiamo a noi stessi e ancor più ai nostri figli. Ma quali le priorità d'azione? In ordine sparso, non certamente in ordine di importanza, si può pensare a questo:

1. Dare un segnale chiaro che non si può più continuare così. Dalla marcia dei quarantamila c'è da imparare qualcosa
  2. Crearsi una sponsorship politica chiara. Ci sono ben tre o quattro partiti, sia pur non grandi, tra i quali è probabilmente più facile trovare riscontri positivi. Certo, oggi come oggi nessun partito sembra fortemente interessato al tenore di vita della classe media.
  3. Avere almeno un sindacato dalla propria parte in maniera chiara e trasparente. Di necessità, sarà un sindacato di nicchia, nuovo o vecchio che sia. E comunque è imperativo rifiutare l'aumento uguale per tutti e rifiutare il taglio del recupero pieno dell'inflazione almeno sotto i cinquemila euro di pensione mensile. Si può pensare di cedere qualcosa in tema di orario e di ferie, ma il rifiuto dell'egualitarismo deve essere netto e gridato.
  4. Avviare l'attacco all'iperprogressività delle aliquote fiscali e all'evasione fiscale. Nuovamente, occorre una sponsorship politica. La classe media non è un elettorato potenzialmente numeroso. Occorre chi sappia apprezzare numeri piccoli, di qualità, più stabili, potenzialmente in crescita, intelligenti.
  5. Ciò che non si può ottenere con i tagli fiscali dovrà essere compensato con i vantaggi che sono di maggior interesse per il ceto medio:
    - Disponibilità di un package adeguato per la perdita del posto di lavoro
    - Borse di studio meritocratiche per i figli
    - Asili nido di qualità
    - Ticket pasto di importo adeguato
- La strada da percorrere è molta. Il tempo per cominciare è ora. L'inizio del percorso darà fastidio a molti.

# LA DEBOLEZZA È FIGLIA DELLA COMPLESSITÀ

Cos'è esattamente il ceto medio? La definizione si fa per differenza. Una categoria sociale, economica, il misto delle due o altro? È ora di scomodare la statistica e scoprire che è più corretto parlare di un'«area» e non di un ceto

di Mario Abis

**T**utti ne parlano e cercano gli indicatori che dimostrino la tesi di un ceto che perde potere d'acquisto, posizioni reddituali, prospettive professionali. Ma di che si parla? Nessuno che lo spieghi e, come sempre nella cosiddetta società dell'informazione, le parole sono chiacchiere e il significato è vacante o assente. Già in **statistica** la categoria del medio non è semplice da definire, ma se non si definiscono gli intervalli entro cui si misurano le grandezze e la loro conseguente "media" può essere deformante.

E poi cos'è il ceto? Una categoria sociale, economica, il misto delle due o altro? Con la fine dell'**analisi marxista** per classi, che aveva significati rudimentali ma univoci, dove è inserito questo ceto? Mentre si espande la struttura sociale per complessità e quella per fluidificazione, che vedono un esplodere di professioni nuove legate all'information society, un annullarsi di molte vecchie e il simultaneo affermarsi di processi strutturali di regolazione sociale a cominciare da quello demografico, con 10 milioni di individui in meno in Italia al 2050.

Difficile parlare di un'entità in questa polivalenza di fenomeni. Forse è più semplice parlare di un'**area** (al posto di ceto) che si sta formando all'interno della complessità sociale, un'area larga che si va indebolendo come peso economico, e anche politico, e che può essere definita solo per differenze.

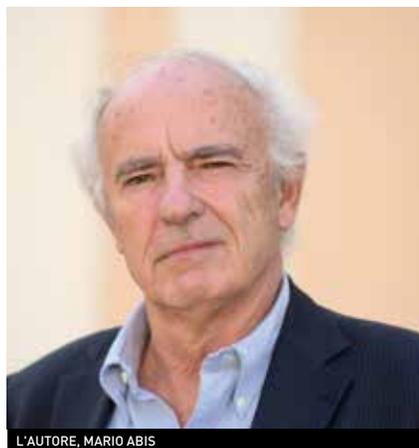
Innanzitutto c'è un area della ricchezza che si espande, nel senso di "ricchi" sempre più ricchi, che arriva a possedere circa il 67/70% di tutta la ricchezza: questo segmento è costituito da circa lo 0,5% di "estremi" (i supermiliardari) e da circa il 3% di "alti" (poco meno che miliardari): insomma quella che una volta si chiamava l'altissima borghesia vale forse meno del 3,5%. Sul polo opposto c'è l'area della povertà,

in costante crescita negli ultimi 10 anni, con un segmento della povertà estrema (una volta si parlava di miseria) che è circa il 10% della popolazione, e un segmento della povertà allargata che è circa un ulteriore 10% circa. Stiamo semplificando ma, in sintesi, l'area della povertà è nell'intorno del 20%. Quindi, per sottrazione, il cosiddetto ceto medio sta dentro questo 75%: circa 45 milioni di persone cui, per stare nel senso strettamente economico dell'analisi, vanno tolti bambini e adolescenti in età scolare (e poco sopra), anziani pensionati e marginalità varie... insomma, restiamo nell'ordine di 38 milioni di individui. Ed è vero che questo segmento, visto così, diventa sempre più debole perché crescono i poli estremi (ovviamente soprattutto il secondo) e la **crisi demografica** impatterà, per un semplice calcolo statistico, soprattutto su questo segmento: che sarà al 2050 meno di 30 milioni di individui, mentre il Paese passerà da 59 a circa 48 milioni di individui. Le famiglie diminuiranno (da 20 a 17 milioni) passando da una numerosità media di 3,1 a quella di 1,6.

Quindi la prima crisi di quest'area non è sog-

gettiva ma "oggettiva": cosa vuol dire per un Paese come l'Italia perdere un pezzo così importa della sua struttura sociale?

Innanzitutto bisogna capire cosa c'è in questo segmento al di là del fatto che si parli di un reddito supermedio di circa 2.300 euro al mese. E dentro c'è di tutto: da fonti di analisti inglesi emerge che l'area costituita da dirigenti e manager è cresciuta, dal Covid in poi, di oltre il 40%, con proiezioni reddituali che sono doppie del valore medio. Contemporaneamente posizioni esecutive legate agli impatti delle trasformazioni dell'information economy sono in via di estinzione: basti pensare ai settori della comunicazione, della pubblicità, delle Pr o della produzione editoriale. Per non dire delle funzioni hr dentro le imprese, in via di ristrutturazione. Discorso lungo che riguarda la riduzione di tutte le cosiddette nuove professioni generate con le trasformazioni dell'information society. Con il modello di riclassificazione **Ocde** (di Porat e Mucluo) fra gli anni '90 e 2009, si erano individuate (fra produttori, disseminatori di informazione, addetti alle infrastrutture eccetera) almeno un'ottantina di "nuovi lavori". Siamo a meno della metà, mentre si apre la questione dell'intelligenza artificiale. Il portato del cosiddetto ceto medio ha dunque a che fare con il lungo perimetro delle complessità professionali e nel suo "grande interno" si apre la sotto segmentazione fra ceto medio ricco e ceto medio povero che riproduce quella più generale. È con questo modello di analisi che si vede la regressione di questo ampio strato sociale. Una debolezza che diventa crisi se si esce dai numeri e si guarda dentro i processi sociali che sono anche psicologici e culturali. Tanti soggetti che nella complessità del ceto medio hanno qualcosa in comune: una solitudine spesso disperata e la totale mancanza di un'idea di futuro.



L'AUTORE, MARIO ABIS

# Se perde appeal anche la libera professione

**L'VIII Rapporto sulle libere professioni di Confprofessioni conferma la fase negativa del settore professionale in Italia, che paga le conseguenze delle debolezze strutturali del nostro Paese. Un declino che allontana i giovani laureati e che rischia di compromettere il ricambio generazionale**

*di Gaetano Stella, Presidente di Confprofessioni*

**I**l motore si è inceppato. Se fino al 2019 l'Italia vantava il maggior numero di liberi professionisti in Europa, l'onda lunga della pandemia prima e la più recente congiuntura economica negativa incidono pesantemente su un settore che negli ultimi quattro anni (2019-2022) ha lasciato sul campo oltre 83 mila professionisti, perdendo la propria leadership a livello europeo. Negli ultimi due anni, in particolare, i professionisti italiani si muovono in controtendenza rispetto al resto d'Europa, dove i tassi di crescita occupazionale dei professionisti aumentano a un ritmo del 3,5%, sulla spinta di Francia e Paesi Bassi che, rispettivamente, registrano picchi del 12% e del 21%. La crescita trasversale della libera professione in Europa è di per sé un segnale positivo e conferma come il settore libero professionale rappresenti un pilastro fondamentale nei sistemi economico-sociali sempre più basati sull'economia della conoscenza. Al tempo stesso, tuttavia, rappresenta un campanello d'allarme per il nostro Paese che, nonostante l'incalzante processo di terziarizzazione della nostra economia, non riesce a valorizzare pienamente l'apporto di competenze dei professionisti nei processi di sviluppo del Paese. Dall'analisi dei dati dell'VIII Rapporto sulle libere professioni di Confprofessioni, curato dal

**IN QUESTI ANNI ABBIAMO ASSISTITO  
A UN NETTO TRAVASO  
DALL'OCCUPAZIONE PROFESSIONALE  
A QUELLA NEL LAVORO DIPENDENTE**

prof. Paolo Feltrin e presentato nelle scorse settimane al Cnel a Roma, emerge una realtà economica che appare incastrata nelle debolezze strutturali del nostro Paese. Il settore delle libere professioni paga le conseguenze di un'economia penalizzata da un tasso di occupazione tra i più bassi a livello europeo (a causa della persistente frattura tra le regioni del

Nord e quelle del Sud del Paese) e da un preoccupante decremento della popolazione giovanile, che poi si ri-

flette nel boom dei neet (i ragazzi tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non lavorano) e nella scarsa propensione dei giovani verso i percorsi universitari: fenomeno che, nonostante un leggero recupero negli ultimi anni, colloca l'Italia al fanalino di coda in Europa.

Ed è proprio il tema dell'istruzione universitaria la principale spina nel fianco delle libere professioni che, in prospettiva, rischia di deteriorare ulteriormente il mercato del lavoro e il ricambio generazionale in un settore dove un

professionista su due ha più di 50 anni. I dati del rapporto Confprofessioni confermano una dilatazione dei tempi dell'istruzione che determina un ritardo nell'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro; inoltre, la marcata tendenza di numerosi giovani laureati a emigrare all'estero al termine del ciclo universitario concorrono ad aggravare sul piano macroeconomico e sul mercato del lavoro gli squilibri determinati dalle dinamiche demografiche. Il fenomeno raggiunge livelli allarmanti nel settore professionale, dove si registra un'emorragia di neolaureati verso la libera professione (con un'incidenza che passa dal 22% al 18%). Il numero di laureati che ha intrapreso un'attività professionale è passato dai 20.795 del 2018 ai 18.644 nel 2022, con una variazione negativa di oltre 10 punti percentuali. E la diminuzione appare assai più marcata proprio nei tradizionali bacini elettivi delle libere professioni: giuristi, architetti, ingegneri civili, dottori in scienze agrarie e forestali e veterinari; discipline che fino al 2014 costituivano l'approdo naturale per oltre la metà dei laureati, ma che oggi arrivano a coprirne appena un terzo.

In questi anni abbiamo assistito, insomma, a un netto travaso dall'occupazione professionale a quella del lavoro dipendente, anche a causa delle difficoltà che i giovani professionisti incontrano in un sistema economico sempre più competitivo che si trasforma con estrema rapidità e che richiede importanti investimenti in tecnologia, network e conoscenza: investimenti che difficilmente sono alla portata di un giovane neolaureato che si affaccia sul mercato del lavoro con l'ambizione di crescere professionalmente.

L'autore, Gaetano Stella,  
Presidente di Confprofessioni



# Quelle distorsioni del fisco alla base dell'ineguaglianza

Tra revisione delle aliquote, computo delle detrazioni e accessibilità ai servizi in base all'indice Isee, a venire penalizzata è sempre la classe media. Eppure le imposte dovrebbero essere progressive...

di Antonio Uricchio

**P**er molto tempo trascurata, la condizione del ceto medio appare oggi più che mai meritevole di attenzione anche in vista di un profondo ripensamento dei modelli di prelievo che di sostegno al reddito (welfare). Schiacciato da un pressione fiscale concentrata soprattutto sui redditi e sulla casa, oltre che dall'aumento dell'inflazione e dei costi dell'energia, il ceto medio si impoverisce sempre più, soprattutto nel caso in cui debba affrontare spese per il mantenimento dei figli e del coniuge (ancor più in caso di separazione) o per far fronte a malattia o disabilità. Numerose indagini, evidenziano come l'aumento delle diseguaglianze si produca non solo per l'allargamento della fascia di povertà ma anche perché il reddito netto disponibile per fasce di contribuenti riconducibili nella c.d terra di mezzo li riporta drammaticamente nella condizione di quasi-povertà. Anche la prossima riforma dell'Irpef, con la riduzione a tre aliquote (per i redditi fino a 28.000 euro l'aliquota al 23%; per i redditi da 28.000 a 50.000 euro l'aliquota al 35%; per i redditi oltre i 50.000 euro l'aliquota al 43%), pur apportando qualche miglioramento, non appare risolutiva, come riconosciuto dallo stesso viceministro dell'Economia **Maurizio Leo** che, nel corso dell'ultima edizione di Atreju, ha dichiarato che «non è pensabile che resti un meccanismo a tre aliquote, perché il



contribuente che guadagna 50mila euro non è ricco, paga il 43% e se ci mettiamo le addizionali supera il 50%, quindi ha senso creare un meccanismo di tassazione a due aliquote, un 23% sino a un certo tetto, 28mila euro, poi da 28mila passare al 35% ma non andare oltre perché altrimenti le classi medie vengono penalizzate». A ciò va aggiunto che l'accesso a diversi servizi

**OCCORRE RIVEDERE L'IRPEF ORIENTANDO LA TASSAZIONE SU NUOVE FATTISPECIE DI RICCHEZZA IN LARGA PARTE NON TASSATE**

pubblici locali o nazionali, legato all'indice Isee (che come è noto considera redditi familiari e in qualche modo i patrimoni), non sposta i termini della questione, dovendo il ceto medio farsi carico di larga parte del costo degli stessi, in considerazione delle soglie previste.

Anche l'attuale meccanismo di computo delle detrazioni comporta riduzioni al crescere del reddito con ulteriori effetti distorsivi.



Eppure la legge delega per la riforma del sistema tributario del 9 agosto 2023, n. 111 contempla in materia di imposta sul reddito delle persone fisiche, il principio del graduale perseguimento del principio dell'equità orizzontale e per gli aspetti generali: «la revisione e la graduale riduzione dell'imposta sul reddito delle persone fisiche (Irpef), nel rispetto del principio di progressività e nella prospettiva della transizione del sistema verso l'aliquota impositiva unica, attraverso il riordino delle deduzioni dalla base imponibile, degli scaglioni di reddito, delle aliquote di imposta, delle detrazioni dall'imposta lorda e dei crediti d'imposta, tenendo conto delle loro finalità, con particolare riguardo alla composizione del nucleo familiare, in particolare di quelli in cui sia presente una persona con disabilità, e ai costi sostenuti per la crescita dei figli».

È evidente che occorre dare concretezza a tale disegno rivedendo l'imposta sul reddito, superandone le centralità, e orientando la tassazione su nuove fattispecie di ricchezza in larga parte non tassate (economia digitale, in primis), e prevedendo coraggiosi interventi protesi a sostenere i redditi medio-bassi e a contrastare crisi della natalità e della famiglia.

Si potrebbe ad esempio prevedere che eventuali incrementi retributivi erogati in favore di lavoratori dipendenti con redditi medio bassi possano essere esclusi da tassazione e da contribuzione previdenziale o che anche nel caso di flat tax siano ammissibili entro una soglia massima predeterminata di deduzione di costi. In ogni caso indifferibile appare l'introduzione di un regime fiscale che tenga conto della composizione del nucleo familiare.



## Quello "sbaglio" di Papa Francesco

**Polarizzare la società tra classi sociali, così come separare rigidamente lavoro manuale e intellettuale, è un errore che abbiamo sempre commesso. Ma non è mai troppo tardi per correre ai ripari**

di **Andrea Granelli**

**D**urante uno dei viaggi di **Papa Francesco** in America Latina, nel luglio 2015, un giornalista gli chiese perché non parlasse mai della classe media; e lui rispose: «È uno sbaglio da parte mia. Il mondo è polarizzato. La polarizzazione fra ricchi e poveri è grande, e questo mi ha portato a non parlare della classe media [...] Approfondirò di più le loro problematiche e ne parlerò all'interno del mio magistero». Non sta a me rileggere le cause e le dinamiche che hanno portato a un indebolimento della classe media; quello che vorrei fare è, però, riflettere su alcune tracce che potrebbero diventare percorsi alternativi per ridare al ceto medio il ruolo, la rilevanza e l'orgoglio che gli spettano e fare in modo che i suoi membri ritornino a instillare nei loro figli la voglia di (ri) conquistare il futuro – anche se incerto. La classe media è oggi un vero e proprio terzo stato nell'accezione a cui alludeva l'**abate Seyes** nel suo celebre pamphlet *Qu'est-ce que le Tiers-État?*, scritto nel periodo della Rivoluzione francese. L'abate intendeva indicare una realtà importante e numerosa – almeno un terzo della società – ma la traduzione "Cos'è il Terzo Stato?" fu infelice. In italiano, infatti, terzo



è sia "un terzo" che "il numero tre" di un ordine. Ed è quest'ultima accezione – solo in parte vera – che ha preso piede nell'indicare per esempio il settore terziario o anche il Terzo mondo: il significato non è più molto (un terzo) ma poco importante (dopo il secondo). Oltretutto questa **tripartizione della società** in ricchi, poveri e classe media sta spingendo gradualmente molti manager (i cosiddetti middle-manager) nella classe di mezzo. I contenuti del loro lavoro, infatti, si stanno svuotando non solo per le attività in parte sostituite dalle piattaforme data-driven, dall'automazione digitale e dalla crescente autonomizzazione spinta dallo smart work, ma anche, forse soprattutto, per la loro imperizia nel gestire e rafforzare relazioni, che è l'elemento fondativo dell'essere manager. Forse è proprio da qui che si deve partire. Il ceto medio è il cuore della società e deve riconquistare il suo ruolo ridefinendo un nuovo patto con il digitale – che sta ridisegnando processi e profili di lavoro. Spesso accade che le rivoluzioni tecnologiche – e il digitale non fa eccezioni – tolgano all'umano attività, ma ne richiedano delle altre, e non necessariamente di minor qualità. Sono interessanti le recenti riflessioni

dell'*Economist* sulla rinascita del lavoro manuale, pubblicate il 2 dicembre. La copertina mostra un casco da cantiere tempestato di pietre preziose ed è titolata "Blue-collar bonanza". I numeri analizzati mostrano che dal 2016 la paga settimanale per gli operai statunitensi alla base della piramide retributiva è cresciuta più rapidamente rispetto a coloro che sono al vertice di questa piramide.

Ritorna la necessaria centralità della mano che una falsa ma potente etimologia – "u-mano" – ci ricorda essere costitutiva dell'essere umano. E il digitale apre a nuovi utilizzi della mano. Ad esempio un chirurgo è abile e capace grazie anche alle sue mani, e fra le cause della produttività dei top programmer vi sono proprio le mani: la velocità e precisione con cui un programmatore esperto usa la tastiera – oltretutto senza guardare i tasti – è parte della loro abilità e del loro successo. È infatti sbagliato separare in modo rigido il lavoro manuale da quello intellettuale: entrambi richiedono – se di qualità – una testa "ben fatta", per usare una celebre espressione di **Montaigne**. Lo scriveva in modo efficace **Camillo Olivetti** nel 1937: «Secondo me non vi è quella divisione netta fra lavoro manuale e lavoro intellettuale che qualcuno ama credere. Tutti i lavori, se fatti bene, richiedono più o meno uno sforzo dell'intelligenza, ed il lavoro del fuciatore più di molti altri, non esclusi alcuni di quelli che si chiamano intellettuali. Esso richiede in chi lo esercita alcune delle qualità superiori e tali qualità tende a sviluppare maggiormente». D'altra parte, la stessa parola manager deriva etimologicamente dall'espressione latina *manu-agere*: guidare con la mano. Il punto, non è allora la tipologia di lavoro, ma la sua utilità e la sua potenziale sostenibilità anche in un mondo popolato di robot e governato da algoritmi. È proprio in questo ambito che si aprono spazi rilevanti per questo "terzo stato". Potremmo dire allora, parafrasando **Bill Joel**, che il ceto medio deve essere percepito non tanto come una classe ma piuttosto come uno state of mind: deve cioè avere una sua identità e orgoglio, che dipende non dall'essere fra due altre classi ma da una natura e specificità propria. *In media stat vitus.*



## Prendiamo le misure

Si fa presto a sbandierare la **parità di genere**.  
Ma noi vogliamo classificare le aziende attraverso  
**criteri oggettivi e Kpi specifici**, per dimostrare  
che la **parità conviene**... anche nel business!

## ENTRA IN CLASSIFICA

scrivi a [herconomy@economygroup.it](mailto:herconomy@economygroup.it)  
e richiedi l'application form

QUARTA EDIZIONE DI HERCONOMY

### Il senso della misura

chi l'ha detto che le dimensioni non contano?

ROMA | primavera 2024 | Stadio di Domiziano

PER INFO  
E PER  
PARTECIPARE  
ALL'EVENTO



## PREGASI FARE UN FISCHIO

Dal 17 dicembre 2023 siamo tutti (o quasi) potenziali whistleblower. Ecco come funziona la nuova disciplina, tra diritti, doveri, tutele per chi segnala attività illecite delle organizzazioni con cui collabora. E sanzioni dell'Anac

### I SOGGETTI INTERESSATI

● organizzazioni **PUBBLICHE e PRIVATE** con più di **50 dipendenti**

● organizzazioni che adottano la **231**

● **CONSULENTI** che operano con tali soggetti

● **PERSONALE** in fase di selezione non più dipendente

● organizzazione nei **SETTORI SENSIBILI**

- servizi
- prodotti
- mercati finanziari
- prevenzione del riciclaggio o del finanziamento del terrorismo
- sicurezza dei trasporti
- tutela dell'ambiente

### LE SANZIONI AMMINISTRATIVE

da **10 a 50 mila €**

nel caso di:

- ritorsioni
- ostacoli alla segnalazione
- violazione dell'obbligo di riservatezza
- mancanza di canali di segnalazione
- adozione di procedure non conformi

### Le SANZIONI per il WHISTLEBLOWER

da **500 a 2.500 €**

per **DIFFAMAZIONE** o **CALUNNIA**

di Marina Marinetti

**S**e lavorate in un'organizzazione pubblica oppure in un'organizzazione privata che impiega - a vario titolo - più di 50 persone, continuate a leggere. E continuate a leggere anche se l'ente privato ha meno di 50 dipendenti, ma appartiene

a uno dei cosiddetti "settori sensibili": servizi, prodotti e mercati finanziari e prevenzione del riciclaggio o del finanziamento del terrorismo, sicurezza dei trasporti

e tutela dell'ambiente. O se adotta la **231** come modello organizzativo. E continuate a leggere anche se non ci state lavorando, ma state affrontando una selezione o di questi soggetti siete **consulenti**. O lo eravate. O se siete in pensione. Perché dopo il 17

dicembre siamo tutti, o quasi, potenziali **whistleblower**. E siamo tenuti a riferire, possiamo riportare, in via confidenziale o pubblicamente, reati o attività illecite di

**LA DIRETTIVA EUROPEA 1937/2019  
ATTUATA DAL D.LGS. 24/2023 HA  
ALLARGATO LA PLATEA DEI SOGGETTI  
INTERESSATI DAL WHISTLEBLOWING**

cui siamo venuti a conoscenza nel nostro ambiente di lavoro. È la **Direttiva Europea n. 1937/2019** che lo ha sancito, ed è il **D.lgs. n. 24/2023** che l'ha attuato.

«Una delle novità più rilevanti è che la direttiva estende la tutela per il whistleblower anche al settore privato», spiega a Economy **Laura Valli**, membro del Consiglio dell'**Autorità nazionale anticorruzione** (Anac), nonché Presidente del **Network of European Authorities for Whistleblowing and Integrity** (Neiwa)». Così, la platea dei potenziali whistleblower si

è allargata: «Possono essere segnalanti anche «volontari e tirocinanti, retribuiti o non retribuiti; azionisti e persone con funzioni di amministrazione, direzione, controllo, vigilanza o rappresentanza, anche qualora tali funzioni siano esercitate in via di mero fatto, presso soggetti del settore pubblico o del settore privato». Praticamente tutti.

Anche la finestra temporale è ampia: «Si può segnalare quando il rapporto lavorativo è in corso, quando non è ancora iniziato, se le informazioni sulle violazioni sono state acquisite durante il processo di selezione o in altre fasi precontrattuali, durante il periodo di prova e successivamente allo scioglimento del rapporto giuridico se le informazioni sulle violazioni sono state acquisite prima dello scioglimento del rapporto stesso». Ma attenzione: non tutto

**SI PUÒ SEGNALARE DA QUANDO  
IL RAPPORTO LAVORATIVO  
O DI CONSULENZA NON È ANCORA  
INIZIATO O QUANDO È GIÀ TERMINATO**

può essere oggetto di segnalazione. Lo sono le **violazioni** di disposizioni normative nazionali, le **condotte illecite** rilevanti ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 o le violazioni dei modelli di organizzazione e gestione, ma anche le violazioni di disposizioni normative europee e gli illeciti che rientrano nell'ambito di applicazione degli atti dell'Unione europea relativi appunto alle cosiddette **materie sensibili** (appalti pubblici, servizi, prodotti e mercati finan-



LAURA VALLI

ziari e prevenzione del riciclaggio e del finanziamento del terrorismo, sicurezza e conformità dei prodotti e dei trasporti, tutela dell'ambiente, radioprotezione e sicurezza nucleare, sicurezza degli alimenti e dei mangimi e salute e benessere degli animali, salute pubblica, protezione dei

## DALLA TEORIA ALLA PRATICA

**C**ome segnalare, dunque? Intanto, la scelta del canale di segnalazione non è più rimessa, come in passato, alla discrezione del whistleblower: in via prioritaria è favorito l'utilizzo del canale interno e, solo al ricorrere di determinate condizioni, è possibile effettuare una segnalazione esterna tramite il canale gestito da Anac o una divulgazione pubblica. «Dal 17 dicembre scorso tutti i soggetti privati interessati dalla norma avrebbero dovuto attivare - che lo abbiamo effettivamente fatto è un altro discorso - un canale interno che garantisca la

riservatezza dell'identità del segnalante, della persona coinvolta e della persona comunque menzionata nella segnalazione, nonché del contenuto della segnalazione e della relativa documentazione» spiega a Economy Salvatore Sodano, commercialista aderente al circuito ACB. La gestione del canale di segnalazione dev'essere affidata a una persona o a un ufficio interno autonomo dedicato e con personale specificamente formato per la gestione del canale di segnalazione, ovvero è affidata a un soggetto esterno, anch'esso autonomo e con personale

specificamente formato. «Alcuni dicono che di nuovo c'è solo il nome, mentre la procedura esiste già, ma il decreto 24/2023 formalizza le procedure di segnalazione e rinforza le tutele dei segnalanti e dei cosiddetti facilitatori. E da un dovere di segnalazione si è passati a diritto di segnalazione. Quanto alla modalità di segnalazione, la norma lascia spazio alle novità: istituzionalizza, o tramite il canale interno gestito dalla società o da una società ad essa collegata tramite un rapporto di servizio, o ancora il canale esterno gestito da Anac,

la divulgazione pubblica, l'autorità giudiziaria. L'analisi della segnalazione viene contemplata in due fasi: una di gestione della segnalazione e una istruttoria vera e propria. Per la gestione esiste un termine perentorio di 7 giorni per riscontrare il ricevimento, dopodiché, in mancanza di riscontro, si può adire ai canali alternativo. Oramai tutte piattaforme hanno inteso dare riscontro quasi automatico nei 7 giorni». Sì, perché il whistleblowing è perlopiù affidato a un software gestionale distribuito da diversi soggetti. «Va benissimo

consumatori, tutela della vita privata e protezione dei dati personali e sicurezza delle reti e dei sistemi informativi).

«L'importante è chiarire che si tratta di violazioni che ledono l'interesse pubblico o l'interesse all'integrità della pubblica

**LA SEGNALAZIONE VA EFFETTUATA  
TRAMITE IL CANALE INTERNO  
MA SE RICORRONO DETERMINATI  
PRESUPPOSTI CI SI RIVOLGE ALL'ANAC**

amministrazione o dell'ente, non contestazioni, rivendicazioni o richieste legate ad un interesse personale del segnalante». L'Autorità competente per le segnalazioni esterne, anche del settore privato, è l'Anac. «La Direttiva e il decreto legislativo 24 incoraggiano il whistleblower ad utilizzare per primo il **canale interno** all'amministrazione o all'ente. Ci si può rivolgere ad Anac se il canale interno non è stato attivato o non funziona, se la segnalazione interna non ha avuto seguito, se si hanno motivi di ritenere che alla segnalazione interna non sarà dato efficace seguito, se

## QUESTIONE DI SICUREZZA

*di Alessandro Manfredini, Presidente Aipsa (Associazione Italiana Professionisti Security Aziendale) e Direttore di Group Security e Cyber Defence del Gruppo A2A*

**I**l whistleblowing è uno strumento perfettamente in linea con il concetto profondo di security. Le procedure aziendali nascono infatti per fare in modo che tutti i dipendenti rispettino principi di etica e legalità all'interno delle imprese. I security manager sono preposti alla tutela e alla difesa proprio di questi principi e dunque di queste procedure. Tanto è vero che le segnalazioni prodotte dai whistleblower, filtrate dagli organismi di vigilanza o dagli internal

audit, possono finire poi sui tavoli dei security manager cui spetta il compito di indagare sull'accaduto, coinvolgendo soggetti anche esterni all'azienda, come le società specializzate in investigazione. In sostanza il Whistleblowing è uno strumento che finisce per irrobustire i sistemi di controllo interno, e dunque di security interna, ad una impresa. E anche per questo è fondamentale la sua conforme regolamentazione e piena applicazione.

c'è un rischio di ritorsione per il segnalante, o ancora se la violazione costituisce un pericolo imminente o palese per il pubblico interesse». E la **divulgazione pubblica**? «Significa rendere di pubblico dominio informazioni sulle violazioni tramite la stampa, o mezzi in grado di rag-

giungere un numero elevato di persone». Per esempio i social. Che però non vanno utilizzati direttamente, ma solo se le precedenti segnalazioni, interne ed esterne, non hanno ottenuto riscontro, e se c'è pericolo di ritorsioni, occultamento di prove o sospetto di collusione. «La persona se-

anche una semplice casella mail», chiarisce Sodano, «però è importante individuare un soggetto che sia formato per dare una risposta compiuta ai segnalanti». Dipodiché si passa alla fase istruttoria: «in alcuni casi viene attribuita direttamente organismo di vigilanza, in altri casi la società può formare veri e propri comitati che procedono allo smistamento della segnalazione alle funzioni che dovranno affrontare la fase istruttoria successiva. Nel rispettare gli obiettivi della norma, ciascuno si può organizzare come crede.

Si tratta di un tassello in più della cosiddetta "compliance integrata" alla 231: l'attenzione alla prevenzione dei rischi si sta finalmente comprendendo essere una componente essenziale nella buona governance. E l'azienda dovrebbe imparare a vederla come opportunità, come un investimento piuttosto che un costo: una gestione attenta rende competitiva l'azienda anche perché migliora il rapporto con gli stakeholders. È un'attenzione di cui l'imprenditore non può più fare a meno». A chi rivolgersi, dunque?

«A chi ha competenze specifiche in materia di modelli organizzativi di 231, che non possono che essere fatti su misura», risponde Sodano: «l'acquisto da soggetti che commercialmente propongono prodotti standars a costi irrisori ci deve far capire che non hanno stessa capacità di prevenzione del rischio rispetto a una soluzione su misura per l'azienda. Mi soffermerei, però, sulla possibilità di attribuire all'Organismo di vigilanza anche la fase della gestione della segnalazione e non solo la fase dell'istruttoria in caso di segnalazioni

rientranti in ambito 231. Personalmente eviterei questa soluzione al fine di mantenere inalterati i requisiti di autonomia ed indipendenza dell'Odv che, quindi, continuerebbe a svolgere la sua funzione di vigilanza sul funzionamento del modello organizzativo analizzando in maniera approfondita solo le segnalazioni ambito 231 pur richiedendo, però, notizie sulle altre segnalazioni al soggetto (per esempio responsabile risorse umane, ufficio legale, Internal Audit) al quale venisse attribuita la fase della gestione delle stesse».

gnalante beneficerà delle tutele solo se, al momento della segnalazione, riteneva ragionevolmente, sulla base di circostanze concrete, che le informazioni sulle violazioni segnalate, divulgate pubblicamente o denunciate fossero vere. Ciò che importa è quindi che il whistleblower sia convinto ragionevolmente di riportare fatti veri al momento della segnalazione, non che i fatti si rivelino veri a seguito di indagine», sottolinea Valli.

Inoltre, il decreto prevede un **sistema di protezione** che contempla la tutela della riservatezza (divieto di rivelare l'identità del segnalante), la protezione da ritorsioni, le limitazioni della responsabilità e infine le misure di sostegno. Tutte misure che si applicano anche al facilitatore che assiste il segnalante nel processo di se-

gnalazione, ai colleghi di lavoro e agli enti di proprietà della persona segnalante o per i quali le stesse persone lavorano. In più, «salvo che il fatto costituisca reato, è esclusa la responsabilità, anche di natura civile o amministrativa, per l'acquisizione

**CON LA NUOVA NORMATIVA  
ESISTE IL POTERE DI SANZIONARE  
IL WHISTLEBLOWER NEL CASO  
DI DIFFAMAZIONE O DI CALUNNIA**

delle informazioni sulle violazioni o per l'accesso alle stesse». Quanto alle **misure di sostegno**, sul sito Anac figura l'elenco degli enti del Terzo settore che si impegnano a fornire sostegno alle persone che intendono segnalare. Quali misure? «Informazioni, assistenza e consulenze a titolo gratuito sulle modalità di segnalazione

e sulla protezione dalle ritorsioni offerta dalle disposizioni normative nazionali e da quelle dell'Unione europea, sui diritti della persona coinvolta, nonché sulle modalità e condizioni di accesso al patrocinio a spese dello Stato», risponde Valli.

«Un'altra novità», conclude la consigliera dell'Anac, «consiste nel potere sanzionatorio dell'Anac: che viene incrementato da 10mila a 50mila euro nel caso di ritorsioni, ostacoli alla segnalazione, violazione dell'obbligo di riservatezza e se non sono stati istituiti canali di segnalazione o l'adozione delle procedure non è conforme a quanto stabilito. Ma esiste anche possibilità di sanzionare il whistleblower da 500 a 2.500 euro, nel caso di diffamazione o di calunnia». Quindi, prima di fare un fischio, pensateci bene.

## MOLTE DOMANDE E ANCORA POCHE RISPOSTE

di **Elio Corazzini, Consulente senior Compliance e Management, Managing partner DoubleVi Srl**

L'approvazione del «Decreto Whistleblowing» (D.Lgs. 24/2023) nel marzo scorso, che ha recepito (con ritardo) le indicazioni UE del 2019, ha modificato la disciplina per la gestione delle segnalazioni già presente da alcuni anni, aumentando ancora di più le garanzie (di protezione della riservatezza e da ritorsioni) per i dipendenti che denunciano illeciti di cui sono testimoni sul proprio posto di lavoro. Possono essere segnalati solo illeciti che riguardano violazioni di leggi o disposizioni nazionali o europee, e non fatti o rivendicazioni di carattere personale. Dal punto di vista delle aziende la gestione del whistleblowing crea alcuni problemi, tanto che anche Confindustria ha ritenuto utile impegnarsi per emanare delle Linee Guida a supporto dei propri associati per aiutarli ad affrontare il tema. La prima domanda è: quali strumenti utilizzare per garantire la riservatezza della

segnalazione? Informatici, cartacei, orali, l'insieme di tutti questi? Il Garante della Privacy ha già dato prova di essere attento alla questione, irrogando diverse sanzioni quando ha ritenuto che l'identità dei segnalanti avrebbe potuto essere rilevata (ad es. dall'indirizzo IP!) da estranei. Inoltre, a chi assegnare il compito di ricevere, valutare, indagare sulle segnalazioni, mantenere il contatto con il segnalante, proteggere l'eventuale 'segnalato', il tutto con la massima riservatezza? E cosa significa che i gestori devono essere 'opportunitamente formati'? E che ruolo assegnare all'Organismo di Vigilanza, verso il quale tra l'altro deve essere già previsto e mantenuto un canale di segnalazione riservato? E quindi, gestire tutto internamente o affidarsi a provider del servizio

esterni, ormai molto numerosi, con conseguenti costi che possono essere rilevanti, soprattutto per le piccole realtà? Da non dimenticare infine l'importanza di una corretta informazione verso tutti i dipendenti, in modo soprattutto da non generare confusione su cosa sia possibile segnalare e come farlo.

Il whistleblowing è sicuramente uno strumento importante e necessario per una compliance aziendale efficace. Ma tutte le domande e le considerazioni che ho portato ad esempio, danno senz'altro la misura di quanto il whistleblowing non possa essere affrontato dalle aziende senza un'opportuna preparazione, senza la reale cognizione dei suoi impatti organizzativi e anche dei rischi che può comportare.



Elio Corazzini

## TUTTE LE COMPETENZE FINISCONO NEL BADGE

**Ben più efficace (e completa) del curriculum (nel quale si può scrivere un po' di tutto), l'immagine digitale consente di rappresentare, visualizzare e comunicare ogni skill acquisita nel corso della propria carriera**

di Antonio Scuderi

**N**el contesto di un mercato del lavoro in costante mutamento, le competenze sono diventate un elemento cruciale per affrontare le sfide in evoluzione. In questo scenario, l'importanza della formazione del personale emerge come un fattore determinante per mantenere la competitività aziendale. Tuttavia, la valutazione dei benefici derivanti dagli investimenti nella formazione spesso si scontra con variabili difficilmente quantificabili. Sta però emergendo un nuovo approccio: l'utilizzo dei Digital Badge per riconoscere, attestare, rappresentare e condividere in modo univoco e trasferibile le competenze acquisite. **C-Box**, un'innovativa soluzione digitale sviluppata da **Iqc**, azienda con sede a Bologna, combina Digital Badge, blockchain, Nft (Non Fungible Token) e Intelligenza Artificiale.

Ma come possono le aziende trasformare l'investimento nella formazione in un valore tangibile, sia per il mercato che per i propri dipendenti? Il Digital Badge si presenta come uno strumento cruciale in questa trasformazione. Si tratta di un'immagine che consente di rappresentare, visualizzare e comunicare ogni singola competenza acquisita da un individuo nel corso della sua crescita e formazione professionale, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Questo distintivo digitale, emesso dall'azienda, mette in evidenza i risultati ottenuti dalla persona attraverso percorsi formativi o la partecipazione ad attività specifiche. Visivamente, appare come un'immagine interattiva contenente informazioni aggiuntive (metadati) per una comprensione immediata.

Oggi, le risorse umane si concentrano non solo sulla selezione di nuovi dipendenti ma

anche sulla crescita e lo sviluppo delle competenze del personale esistente, creando un ambiente che riconosce le abilità e aumenta l'engagement del personale. Le competenze come patrimonio aziendale, inoltre, sono essenziali per la qualità dei servizi e dei prodotti, come richiamato dalle norme **Uni Iso 9001:2015** e **Uni Iso 30401:2019** e il Digital Badge offre un modo strutturato per gestire strategicamente il capitale umano.

**LA UNI/PDR 136:2022 PONE ATTENZIONE AGLI ASPETTI TECNOLOGICI COME L'USO DI BLOCKCHAIN E NFT, MA ANCHE ALLA SICUREZZA**

Esso consente, infatti, di rappresentare e schematizzare i fattori che hanno un impatto diretto sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, dando la possibilità all'organizzazione di avere una visione complessiva delle competenze necessarie al raggiungimento degli obiettivi aziendali e stimolando e rafforzando l'identità professionale del personale, valorizzandone i percorsi e le competenze acquisite.

Passando al grado di adozione di questo strumento, a livello internazionale, i Digital Badge emessi superano i 74 milioni con un tasso di crescita del 73% rispetto al 2020 (fonte: EdTech, 2022). Nonostante non siano disponibili dati a livello nazionale, molte organizzazioni, tra cui **Deloitte**, **Randstad**,

**ActionAid**, **For.Te.**, **Forma.Temp**, **Fondazione Scuola San Paolo**, **Apaform**, e la **Città di Torino**, utilizzano questa tecnologia. Quest'ultima si è aggiudicata l'Innovation Award nell'ambito dello sviluppo di nuove competenze e supporto all'innovazione nel maggio 2022, organizzato dall'Osservatorio HR del **Politecnico di Milano**.

Dal punto di vista normativo, la recente pubblicazione della norma **Uni\PdR 136:2022** a livello nazionale è di grande importanza perché contribuisce a standardizzare la rappresentazione delle competenze in modo comprensibile e di valore per tutti gli interessati. A tal proposito Iqc ha istituito nel 2016 il **Digital Badge Stakeholder Table** (Dbst), un gruppo di associazioni, istituzioni e professionisti che hanno lavorato per definire gli elementi chiave dei Digital Badge per garantire la comprensione dei contenuti in base agli scopi di utilizzo del badge. La PdR pone attenzione sia agli aspetti tecnologici, come l'uso di Blockchain e Nft, che alla sicurezza dei dati, in conformità con il **Gdpr** e la norma Iso 27011.

L'applicazione di tecnologie come la blockchain e gli Nft ai Digital Badge è fondamentale per garantire l'autenticità, la trasparenza delle attestazioni di competenza. La blockchain funge da registro digitale distribuito, immutabile e trasparente, mentre gli Nft consentono la creazione di token unici che certificano la proprietà e l'autenticità di un elemento nel mondo virtuale, garantendo la veridicità e la portabilità delle informazioni.

Nuove tecnologie come la blockchain potranno fornirci opportunità uniche, per valorizzare l'enorme capitale immateriale delle competenze del "sistema Italia".



# Rottamiamo la gerarchia (per come la conosciamo)

È la distribuzione del potere decisionale, e non la leadership, a creare il campo nel quale operiamo. E il presidio dell'efficienza delle organizzazioni si sta evolvendo. Lo spiega bene un nuovo libro. Ecco come

di Marina Marinetti

**CHI L'AVREBBE MAI DETTO? LA GERARCHIA IN AZIENDA È UNA FONTE DI INEFFICIENZA. «LA GERARCHIA CHE STRUTTURA LE NOSTRE ORGANIZZAZIONI È UN PRODOTTO DI EPOCHE CHE NON ESISTONO PIÙ»**

, sostiene **Marina Capizzi**, co-founder di **Primate Consulting**, che sul tema ha appena pubblicato "Non morire di gerarchia" (edito da FrancoAngeli). Indiviando un "prima" e un "dopo". Nel passato «era possibile pianificare e guidare la domanda attraverso piani aziendali a lungo termine, c'era una netta divisione tra chi "pensava", "decideva" e "pianificava", da chi "eseguiva". Pochi (i Capi) dicevano a molti (i "sottoposti") cosa dovevano fare, e ne controllavano l'esecuzione. Oggi, nonostante molte aziende si ostinino a fare piani dettagliati a tavolino, i cambiamenti sono continui, repentini, inaspettati», dice.

## E invece?

Serve presenza mentale, intelligenza, iniziativa e presa in carico ad ogni livello. Più che "Command/Planning & Control", oggi il vantaggio competitivo si fonda su "Sense & Respond": la capacità a tutti i livelli di percepire minacce e opportunità e rispondere velocemente. Cosa che la gerarchia che ci arriva dal passato rende impossibile.

Nell'attuale piramide, infatti, il potere decisionale aumenta salendo mentre il contatto con i clienti aumenta scendendo. In pratica, questo significa che più le persone lavorano a contatto con la fonte del reddito aziendale (clienti e utenti), meno hanno autonomia decisionale. I problemi per essere risolti devono risalire lungo la catena di comando fino ad approdare sulla scrivania del decisore. Qui, si devono mettere in fila per

attendere il loro turno (se mai arriverà). E il decisore, spesso, non avendo esperienza diretta di questi problemi deve fare riunioni su riunioni.

## Quindi la gerarchia diventa fonte di inefficienza?

In pratica, i capi fanno da collo di bottiglia. Inoltre, la suddivisione e la parcellizzazione di obiettivi, competenze e attività nelle di-



**I CAPI FANNO DA COLLI DI BOTTIGLIA E LA SUDDIVISIONE IN SILOS OPERATIVI RALLENTA I PROCESSI TRASVERSALI**





verse funzioni creano “silos” che rallentano i processi trasversali. Negli ultimi decenni le aziende hanno sviluppato importanti evoluzioni tecnologiche ma la logica che sottende la gerarchia è rimasta pressoché immutata. Nonostante le frequenti riorganizzazioni, i progetti di change management, la formazione ai capi sulla leadership e i programmi di empowerment ai collaboratori, la scarsa delega e la mancanza di integrazione interfunzionali non sono mai state risolte perché sono un effetto strutturale di come oggi usiamo la gerarchia. Ma, mentre da decenni i libri dedicati alla leadership si sprecano, di gerarchia non parliamo mai. Peccato. Perché, come ho scritto nel mio libro “la gerarchia si mangia la leadership a colazione”.

## Ci sono alternative?

Il punto non è eliminare la gerarchia. Noi umani produciamo continuamente gerarchie: mentali, relazionali, valoriali, eccetera. Le produciamo perché la gerarchia è una struttura che crea un ordine basato sull'importanza, e questo ci aiuta a ridurre il caos e, quindi, a governare le cose. Dobbiamo però andare oltre l'idea che ci sia una sola gerarchia, cioè, quella che abbiamo ereditato dal passato che prevede, ad esempio, che decida sempre il più alto in grado. Non stiamo di-

ciendo che i capi non debbano più decidere, stiamo dicendo che va accorciata la distanza tra i problemi/opportunità e decisioni. Anzi, che lasciare sempre la decisione al ruolo più alto, molte decisioni possono essere prese da chi è più vicino al problema, o da chi ha più competenza, o possono essere prese autonomamente dal team. E questo può essere fatto per piccoli step, senza necessariamente partire con una “riorganizzazione aziendale” (cosa che abbiamo fatto migliaia di volte lasciando intatta la logica gerarchia).

## Sì, ma come?

Aumentare l'autonomia decisionale aiuta a stimolare l'iniziativa e la presa in carico, dando alle persone che non hanno ruoli manageriali la possibilità di dare un contributo di qualità e di ricavarne senso, motivazione e appartenenza. Per andare in questa direzione è molto importante assumere il team come unità minima dell'organizzazione (e non il singolo individuo, come invece fa la piramide che conosciamo), perché attraverso il lavoro di team le persone possono fornire

**MOLTE DECISIONI POSSONO  
ESSERE PRESE DA CHI È PROSSIMO  
AL PROBLEMA, ANZICHÉ  
DAI VERTICI DELL'ORGANIZZAZIONE**

un contributo molto al di sopra di quello che potrebbero dare individualmente.

## Esistono esempi concreti che lo dimostrano?

Per andare in questa direzione, ad esempio, nel 2018 abbiamo co-disegnato con il Gruppo Credem, uno dei Gruppi bancari più solidi e performanti d'Europa, un percorso che ha coinvolto tutte le 6.600 persone che lavorano in banca e nelle società del Gruppo. Protagonisti di questo progetto sono stati i team reali (cioè team costituiti da persone che

lavorano insieme, nelle filiali e negli uffici). Più di 800 team hanno avuto la possibilità di sperimentare autonomamente prassi orientate al miglioramento continuo finalizzate a migliorare il servizio al cliente, l'efficienza e il clima interno. Le sperimentazioni sono state scelte e valutate direttamente dai team, con il capo che svolgeva un ruolo di garante delle regole condivise, senza poter intervenire sulle decisioni del team (se conformi alle regole stabilite). Molte delle numerosissime sperimentazioni (più di 4.000) sono ora prassi quotidiane e molti team, insieme alle community che sono nate spontaneamente a valle di questo percorso, continuano tuttora a sperimentare nuove prassi di miglioramento e di innovazione.

## Un altro esempio?

Anche in Fidia Farmaceutici, multinazionale italiana leader nella produzione dell'acido ialuronico e nella medicina rigenerativa, abbiamo co-disegnato un percorso di progettazione della cultura coinvolgendo tutte le 1.600 persone che operano in 14 Paesi. La cultura “auspicata”, che è nata dal contributo di tutti, è molto sfidante perché richiede alle persone, ad ogni livello dell'organizzazione, un contributo per far evolvere le logiche gerarchiche tradizionali e migliorare l'integrazione tra le funzioni. Per aiutare le persone a trovar e il coraggio di esporsi per trasformare la “cultura attesa” in cultura “effettiva”, l'azienda ha investito sulla sicurezza psicologica, la preconditione che aiuta le persone ad esporsi per dare il proprio contributo anche quando questo non va nella direzione della logica gerarchica tradizionale. Esempi: esporsi per esprimere il proprio disaccordo o proposte innovative, per condividere gli errori e cercare insieme la strada per non ripeterli anziché nasconderli per paura di essere puniti dal capo.

# CHIEDETE E VI SARÀ DATO. ANCHE IN AZIENDA

Solo l'8% delle donne contratta il proprio stipendio, contro il 57% degli uomini. Eppure, un aumento del 7% a inizio carriera può fare una grande differenza al momento della pensione. Ma la negoziazione è un'arte che si può imparare

di Marina Marinetti

**N**egli affari, come nella vita, non ottieni ciò che meriti: ottieni ciò che negozi. La citazione è di **Chester Karras**, il negoziatore per eccellenza. Più che un postulato, un assioma da tenere sempre presente (e non solo nella vita lavorativa). Eppure, solo l'8% delle donne negozia il proprio stipendio, contro il 57% degli uomini. «L'uomo tendenzialmente ha una propensione alla negoziazione più alta di quella delle donne e quando entra in ambito negoziale ottiene risultati migliori per il solo fatto che lo fa: la donna è schiva, e a maggior ragione lo è quando negozia per sé», conferma a Economy **Pietro Parmeggiani**, classe 1966, founder di **Negoziazione Academy**, nonché direttore generale di **Spica** (leader mondiale dei film per carte di credito) con un passato in Proxima, in Cppc e in Bilcare Research (ora Liveo Research). Ha appena dato alle stampe "Nero muove per primo: scienza e arte per una negoziazione di successo", un'approfondita carrellata sull'impatto di questa problematica rispetto al complesso della nostra vita, professionale e non: «Coloro che hanno negoziato sono stati in grado di aumentare il loro stipendio con una media del 7%, un valore che non dovrebbe essere sottovalutato, come suggerito dalla professoressa di negoziazione di Stanford, Margaret A. Neale. Sebbene possa sembrare poco, un aumento del 7% a inizio carriera può fare una grande differenza, al momento di andare in pensione», spiega Parmeggiani. Per tradurre in soldoni - quelli veri - Parmeggiani fa l'esempio di due colleghi entrambi con una retribuzione iniziale 100 mila euro annui: «negoziando un aumento del 7% (arrivando

così a 107 mila euro annui), considerando per entrambi le stesse opportunità di promozione e di aumento, per raggiungere lo stesso livello di ricchezza del collega al momento della pensione, si dovrebbe lavorare otto anni in più! E se otto anni in

**IN ITALIA LA RETRIBUZIONE ANNUA LORDA DELLE DONNE È MEDIAMENTE INFERIORE DELL'8,7% RISPETTO A QUELLA DEGLI UOMINI**

più a inizio carriera sembrano niente, le assicuro che poi diventano un'enormità. In sintesi, la negoziazione dello stipendio è un aspetto importante della carriera professionale; un aspetto che non dovrebbe essere trascurato, specialmente dalle donne». Specialmente, aggiungiamo noi,

in un Paese dove la retribuzione annua lorda delle donne è mediamente inferiore dell'8,7% rispetto a quella degli uomini e nel quale, secondo i rilievi di **JobPricing**, le operaie guadagnano il 9,2% in meno dei colleghi maschi, le impiegate il 10,5% in meno degli impiegati, mentre il divario salariale si riduce (ma persiste) salendo la scala gerarchica: è del 4,9% per i quadri e del 5,2% per i dirigenti. Posizioni, queste, ultime, per le quali, a differenza di quelle inferiori, la negoziazione è più di prassi (ma non scontata). «Anche un piccolo aumento può avere un grande impatto, soprattutto nel lungo termine, quando potrebbe garantire una maggiore sicurezza finanziaria per il futuro», sottolinea Parmeggiani. «Di recente ho riscontrato che le



PIETRO PARMEGGIANI

“

**L'EMPATIA È  
FONDAMENTALE  
PER COSTRUIRE  
UN RAPPORTO  
DI STIMA RECIPROCA  
CHE VA OLTRE  
LA SINGOLA  
TRATTATIVA**

cose si stanno modificando, e c'è maggiore consapevolezza da parte della popolazione femminile: oggi le donne osano di più; purtroppo, gli aumenti si concedono ancora di più agli uomini. Indipendentemente dal fatto che si sia un uomo o una donna e che si sia al primo o al quinto impiego, imparare a negoziare è importante».

Specialmente nel caso delle donne, che secondo Parmeggiani «quando sono emotivamente coinvolte ottengono meno di quando negozia per terzi. In realtà le donne dovrebbero osare di più: è dimostrato che quando le donne arrivano a posizioni apicali in azienda hanno non una, ma probabilmente un paio di marce in più. L'esperienza americana lo dimostra: le donne Ceo di multinazionali importanti danno un giro a noi maschietti. Invece in Italia siamo ancora indietro: dai dati dell'Osservatorio JobPricing le donne occupano situazioni apicali in azienda solo per il 18% rispetto agli uomini e nelle aziende quotate solo il 3% degli amministratori delegati sono donne».

Ma da dove nasce questa ritrosia alla negoziazione? «Le donne hanno paura di essere percepite in modo negativo» risponde Parmeggiani: «La negoziazione viene vista come un volersi imporre sulla controparte, quando non è altro che una discussione fra due o più parti che vogliono ottenere qualcosa. La donna per **retaggio culturale** ed educazione non osa quanto dovrebbe e potrebbe... ma tutte le volte che lo fa ottiene risultati eccezionali».

Chiarito il perché, va sondato il "come" negoziare: «Il suggerimento che dò, che vale anche per gli uomini, è quello di prepararsi,», risponde Parmeggiani. «La preparazione è fondamentale per il successo di una

negoziazione: da essa dipende l'80% del risultato mentre solo il 20% dalla negoziazione effettiva. E c'è più apertura di quello che si pensa alla negoziazione e aver co-



## Largo alla leadership femminile

**C**i sono donne che negoziando - in famiglia, al lavoro, nella società - hanno fatto parecchia strada. Sono le fondatrici del capitolo italiano dell'International Women's Forum (Iwf) promosso a New York nel 1974 dalla prima generazione che ha infranto i glass ceilings e che oggi riunisce 8.000 donne in 33 Paesi e 76 local Forum. L'International

Women's Forum Northern Italy (Iwf NI) mette in contatto donne C-level in ogni settore professionale per cambiare la narrativa della leadership femminile e fondarla su un concetto di sisterhood che costruisca relazioni significative e generi una reale azione di mutuo sostegno, al di là di muri e frontiere. Si accede solo su invito e fanno parte di IWF inventrici, accademiche,

registe, imprenditrici, atlete olimpiche, capi di stato, scienziate, amministratrici delegate, astronaute, artiste, finanziere e filantrope, solo per citarne alcune, insieme per dar forma a un futuro in cui la leadership non ha genere e creare gli strumenti affinché le prossime generazioni siano ispirate e attrezzate per una trasformazione sociale effettiva e duratura.

scienza del proprio valore, una coscienza avvalorata dai dati (per esempio quanto guardavano le persone le figure equivalenti e il valore che si può portare all'azienda), senza svenersi. È un po' come una corsa: tutti i

rallentamenti, tutto quello che si tralascia, si traduce in un risultato peggiore... e viceversa». E la prassi, tutta italiana, di cominciare la negoziazione dalla **busta paga**

precedente? «Negli Usa non è consentito: è la posizione che definisce il valore della retribuzione. Basterebbe farlo presente». Per il resto, «l'empatia è fondamentale per costruire un rapporto di stima reciproca che va oltre la singola trattativa, trasformando semplici contatti in relazioni d'affari durature. In fondo, la negoziazione è un processo creativo di risoluzione dei problemi volto a generare un valore sufficiente a far ottenere a entrambe le parti qualcosa di migliore».

**LA PRASSI ITALIANA DI COMINCIARE LA NEGOZIAZIONE DALLA BUSTA PAGA DELL'IMPIEGO PRECEDENTE NEGLI STATI UNITI NON È CONSENTITA**

# NON TUTTI I CONTRASTI VENGON PER NUOCERE

Le situazioni conflittuali in azienda sono all'ordine del giorno. Imparare a riconoscerle evita di imboccare una spirale distruttiva e gli effetti sono positivi non solo per i dipendenti, ma anche per clienti, fornitori e partner

di Cinzia Ficco

**C**onflitti in azienda? Spesso un problema di fraintendimenti da mal detto o non detto, quindi di comunicazione scorretta, ma anche di mancanza di risorse. I conflitti mal gestiti, che possono nascere tra colleghi di pari livello o tra un superiore e un subordinato, anche se circoscritti, producono effetti che si ripercuotono su tutta l'azienda, poiché, abbassandosi il benessere aziendale e il livello di serenità, si danneggia anche la produttività.

**Francesco Caporali** che, con **Flavio Tosi**, ha scritto di recente un libro sulla negoziazione (*Al tavolo della negoziazione*), ci dà qualche suggerimento su come risolverli. E chiarisce: «I conflitti con i colleghi sono una delle prime cose che si deve imparare a gestire appena entrati nel mondo del lavoro. È una competenza indispensabile per la carriera di ognuno di noi. Prima lo si capisce, meglio è. Il conflitto non va demonizzato o censurato in assoluto, perché è spesso fonte di innovazione e cambiamento. Diventa pericoloso, però, quando non è controllato». Per Caporali, a litigare più spesso sono quelli che lavorano a contatto stretto, con interazioni quotidiane. I contrasti sono tanto più dirompenti quanto più coinvolgono la sfera personale. Alcune situazioni conflittuali sarebbero anche facili da evitare e risolvere.

«Se c'è un problema di comprensione – sempre Caporali – basta dare e ricevere maggiore ascolto. Se c'è un problema di sconfinamento, è sufficiente andare a vedere le regole da rispettare ed eventualmente, ricorrere ad un arbitro. Se a scatenare litigi, invece, è un problema di valori diversi, serve rispettarli e mostrare tolleranza. Le situazioni conflittuali più difficili da risol-

vere? Quelle in cui si entra in competizione per qualcosa che non può soddisfare tutti. Succede quando si parla di promozioni, anche quando serve ottenere le risorse per un progetto o concordare i tempi di consegna di un lavoro o pianificare le ferie. In questi casi entrano in gioco bisogni primari e la competizione può scatenare istinti tribali. Basta vedere cosa succede ad un convegno organizzato da un'azienda quando il cibo del buffet comincia a scarseggiare e i posti liberi nella sala conferenza stanno terminando».

Come risolvere queste situazioni? Per Caporali, avere in azienda una cultura diffusa della negoziazione è uno dei modi più efficaci da implementare per gestirle al meglio: «Chi sa negoziare ha imparato a prevedere e a riconoscere sul nascere le occasioni di contrasto per cui riesce ad intervenire prima che sia troppo tardi e il conflitto abbia imboccato una spirale distruttiva. Ha impa-

rato ad approcciare i problemi senza farne una questione di principio, orientando la discussione verso la ricerca dell'accordo che meglio concilia gli obiettivi contrastanti. Chi sa mediare comprende che ognuno guadagna e cede qualcosa. E comprende bene che, se vuole ottenere qualcosa da qualcuno deve presentarsi con qualcosa da offrire in cambio. Anche un dono. Ricordiamoci che l'accordo tra le parti coinvolte nel contrasto

per essere risolutivo e rispettato nel tempo deve essere ritenuto equo nei contenuti e nei modi con

cui lo si è raggiunto. Per cui chi è avveduto evita di rifilare fregature al collega. Si arriva alla cultura negoziale se c'è un imprenditore illuminato che non si ferma all'equazione capacità di negoziazione uguale richiesta di aumento. Gli effetti positivi sono a cascata: sui clienti, fornitori, partner».

«E così torna a salire – afferma **Manuele Ceschia**, creatore del software gestiona-

**IL BUDGET E LA PESSIMA  
COMUNICAZIONE SONO  
LE CAUSE PIÙ FREQUENTI  
DI LITIGI NELLE IMPRESE**



FRANCESCO CAPORALI

“

**IL CONFLITTO NON VA  
DEMONIZZATO:  
È UNA FONTE  
DI INNOVAZIONE  
E DI CAMBIAMENTO**

le App **MyNet** - la brand reputation che, in caso di conflitti, può impattare in modo negativo sul recruiting, sul marketing e sul posizionamento del brand. Noi possiamo aiutare le aziende nel costruire canali di comunicazione, perché ci siamo accorti che scarse risorse economiche e pessima comunicazione sono le cause più frequenti di litigi. Inoltre stiamo sviluppando delle funzionalità come il modulo gratificazione che ricorderà ad ogni lavoratore di ringraziare i propri colleghi. Un grazie gratuito, che spesso si stenta a dire, associato all'ascolto, potrebbe stemperare tensioni. Per fortuna si comincia a parlarne da quando si sono registrate fughe dal lavoro ed è cresciuto il numero di dimissioni. La formazione, certe letture iniziano non solo a ricomporre relazioni interrotte, ma anche a prevenirle». Ma di preciso cosa intendere per conflitto? Per Ceschia è «qualsiasi opposizione tra due o più persone che entrano in contrasto tra loro nel momento in cui i desideri e gli obiettivi del primo entrano in contrasto



MANUELE CESCHIA

## QUANDO LA PREVENZIONE NON È SUFFICIENTE SI PUÒ RICORRERE ALLA GESTIONE ARBITRALE

con i desideri e gli obiettivi dell'altro. E la gestione dei conflitti è una delle soft skills, o competenze trasversali, tra le più importanti all'interno di un'azienda».

Quando la prevenzione non è sufficiente, fa capire Ceschia, si ricorre ad una gestione arbitrata, che è una tecnica impiegata in situazioni gravi da risolvere in fretta. «Le parti coinvolte nel conflitto - spiega - si confrontano con una terza persona la quale, con imparzialità, imporrà la soluzione che ritiene migliore. Poi c'è la mediazione, tecnica adottata quando le parti coinvolte nel conflitto non avviano in autonomia una trattativa utile a risolvere il problema. Implica la presenza di una terza persona che, senza offrire una soluzione al conflitto, crea le condizioni per un confronto efficace. L'indagine è, invece, la tecnica che coinvolge uno o più esperti e che, intervenendo nella gestione del conflitto, è utilizzata generalmente nel caso di controversie di lavoro. La negoziazione è la tecnica più apprezzata dal team anche se non sempre può essere adottata. In effetti, questa tecnica implica che siano le parti coinvolte nel conflitto stesso a ricercare in autonomia una risoluzione pacifica e rispettosa».

## MA BISOGNA ANCHE "RACCONTARSELA" UN PO'...

Come raccontare all'esterno (e all'interon) le frizioni in azienda? L'abbiamo chiesto al sociologo Andrea Fontana, pioniere della narrazione d'impresa in Italia, autore del libro "Brand Storiverso". «In azienda - ci dice - i conflitti sono come le nuvole temporalesche: inevitabili, ma portatrici di un'acqua che può irrigare o inondare. La gestione di queste tempeste è un'arte sottile, dove la narrazione gioca un ruolo cruciale». In primo luogo, consiglia, «occorre riconoscere che i conflitti sono una parte naturale del tessuto aziendale. Come nelle migliori storie, i momenti

difficili aggiungono tensione, ma anche opportunità di crescita e cambiamento. Il racconto dei conflitti dovrebbe evitare il dualismo semplificato dell'eroe e del cattivo. Le persone coinvolte sono sfaccettate, con motivazioni e preoccupazioni complesse. Un buon racconto deve illuminare le ragioni di entrambe le parti, creando empatia nel lettore». Il linguaggio utilizzato per Fontana deve essere equilibrato e rispettoso: «lontana da drammi e sensazionalismi, la narrazione dovrebbe essere un esercizio di comprensione, evidenziando le sfide senza demonizzare

coloro che le affrontano. Questo approccio permette di mantenere un clima di fiducia all'interno dell'azienda». Un elemento chiave è rappresentare il conflitto come una fase di transizione. «Come una trama ben costruita, i momenti difficili devono portare a una risoluzione significativa o a un apprendimento collettivo. Il racconto dovrebbe ispirare speranza e dimostrare che, anche nelle avversità, si possono scoprire nuove prospettive e andare oltre». Cosa non può mancare? «L'onestà è il fondamento di una buona narrazione aziendale. Non nascondere i conflitti, ma affrontarli con



ANDREA FONTANA

trasparenza. Questo non solo instaura un clima di fiducia con i dipendenti e gli stakeholder, ma dimostra che l'azienda è matura abbastanza da affrontare le sfide guardandole in volto. Raccontare i conflitti aziendali è un atto delicato che richiede abilità narrativa e un profondo rispetto per la complessità umana. I momenti difficili sono capitoli necessari».



## Se la settimana corta fa la felicità (e la produttività)

**Lo smartworking non basta: non potendo aumentare i salari, per contrastare l'ondata di dimissioni volontarie non resta che far lavorare di meno le persone (anche se a volte solo in apparenza)**

di Ettore Faedda

**Q**uanti slogan e quanta retorica quando si parla di organizzazione del lavoro, produttività ed equilibrio tra vita privata e professionale? Per averne un'idea basta guardare all'arco temporale che va dagli anni Settanta (e al motto "lavorare meno, lavorare tutti") e arriva fino alla confusa discussione sullo smartworking in tempi di pandemia. Tuttavia, dopo decenni di dibattito un po' accademico e un po' (troppo) politico, oggi c'è una rivoluzione molto materiale che bussa alla porta: la crescente ondata di dimissioni volontarie del **Big Quit**, la Generazione Z che vive la fatalista sindrome Yolo (*you only live once*, si vive una volta sola, quindi perché sacrificarsi al lavoro?), il nuovo fenomeno del *job hopping* e la sempiterna fuga dei cervelli, lo *skill shortages*, i bassi salari, le prospettive limitate, l'insofferenza ai ritmi 9-17 e così via. In Italia, dove la media di ore lavorate a settimana è di 37,4 ore, il tema è enorme e irrisolto,

ma molto concreto. Sia per le persone che per le aziende. Un'impresa su due fatica infatti a trovare lavoratori, ancora di più se qualificati. Infermieri, insegnanti, medici, informatici, ingegneri, commessi, venditori e così via, manca anche il personale per l'attuazione del Pnrr: non c'è comparto dove il tema delle **risorse umane** non sia centrale. Allargando l'inqua-

**INTESA SANPAOLO HA RIDOTTO I GIORNI LAVORATI DA CINQUE A QUATTRO, MENTRE IG METALL HA RIDOTTO L'ORARIO DA 35 A 28 ORE**

dratura, è qualcosa che impatta sulla crescita economica e si intreccia con questioni salariali e sindacali, ambizioni personali e problemi concreti (orari, colleghi, trasporti e scrivanie). Financo con il clima che, per dirla con Montequieu, influisce sul carattere dei popoli. Tuttavia, in questo complesso quadro un minimo comun denominatore c'è ed è culturale: cam-

bia il modo di pensare, vedere e interpretare il lavoro, cambia il peso che esso ricopre nelle nostre vite. Insomma, cambia un'era. Qualcuno lo ha capito, più nel mondo imprenditoriale che in quello politico, e grazie ad una pronta riorganizzazione sta raccogliendo i frutti.

Le aziende che hanno sperimentato la riduzione dell'orario lavorativo (magari a parità di stipendio), che applicano lo **smartworking** non come lavoro da remoto ma come lavoro per risultati, che hanno spazi aziendali "moderni", che permettono di conciliare vita privata e professionale solitamente vedono un incremento di ricavi e produttività. Sono le stesse organizzazioni che pongono come prioritari i principi dell'inclusione e della parità di genere. Insomma, più che lavorare tanto o poco, conta lavorare bene. Di come questo principio si applica nella realtà c'è più di un esempio. Il più recente è quello di **Lamborghini**, che ha appena introdotto la settimana corta in tutti i reparti, riducendo l'orario di lavoro di 22 giornate all'anno per il personale che lavora su due turni (mattina e pomeriggio) e turno centrale, di 31 giornate di lavoro all'anno per chi lavora su un regime a tre turni (mattina, pomeriggio e notte) e di 16 giorni all'anno per gli operai non collegati alla produzione. Prima di Lamborghini, **Intesa Sanpaolo** aveva introdotto la riduzione di giorni lavorati (da cinque a quattro) già a fine 2022, anche se con lo stesso numero di ore. Ma anche **EssilorLuxottica** ha dichiarato di aver introdotto la settimana corta di 4

Il team di PA Advice usufruisce dello smart working già dal 2017, prima della pandemia

giorni per i suoi 20mila dipendenti.

Anche all'estero, i metalmeccanici tedeschi della **IG Metall** hanno ottenuto la riduzione dell'orario settimanale prima a 35 ore, poi a 32 e ora lavorano per le 28 ore. E non è che l'automotive in Germania vada poi così male. In Islanda la settimana di quattro giorni è la regola. E sta funzionando. Il Regno Unito sta portando avanti un esperimento i cui risultati sono molto incoraggianti.

Ma la settimana corta non è appannaggio solo delle grandi imprese: basti vedere il caso di **PA Advice**, società di consulenza alla Pubblica Amministrazione che nel 2017, e quindi ben prima della pandemia, ha avviato lo smartworking e poi, nel 2021, è stata la prima del Sud Italia a introdurre la settimana corta a parità di stipendio. In un settore come quello della consulenza, dove si fanno turni settimanali che superano le 50 ore, l'orario lavorativo è stato ridotto del 10%. Di converso, il fatturato in due anni è passato da 4 a quasi 7 milioni (+75%), mentre i collaboratori da 60 sono diventati un centinaio. «In una città come Napoli siamo la smentita vivente dei luoghi comuni – dice **Massimo Colucciello**, fondatore e Ceo di PA Advice – perché anche se sembra un paradosso il taglio delle ore spinge la produttività, inducendo ciascuno ad organizzare meglio le proprie attività». Quindi è solo questione di organizzazione? «No», risponde il manager: «sicuramente è necessario pianificare e condividere e noi lo facciamo con il modello PreStanza, crasi tra 'presenza' e 'distanza'. Ma tutto questo funziona se inserito in un progetto più ampio e solo se diventa la declinazione concreta di un principio: il benessere delle persone aiuta a migliorare le performance. Il lavoro flessibile o la settimana corta – prosegue Colucciello – hanno un impatto positivo sulle vite delle persone e, di riflesso, su tutta la loro cerchia degli affetti. Volendo... un passo avanti verso la serenità». Voleva dire felicità? «In un certo senso...».

Ecco, se pure non è la ricchezza a fare la felicità, allora forse è la felicità a fare la ricchezza. Al di là della metafora (o della questionabile misurazione della felicità) è evidente una sua diretta correlazione con l'economia. L'11° rapporto **Onu**, chiamato World Happiness Report e redatto da **Gallup**, dice che la felicità delle persone influisce sul successo del Paese in cui

**PA ADVICE NEL 2017 HA AVVIATO LO SMARTWORKING E NEL 2021 È STATA LA PRIMA AZIENDA AL SUD A INTRODURRE LA SETTIMANA CORTA**

vivono, perché un Paese con un alto numero di persone felici è un Paese felice e, di conseguenza, un Paese più produttivo. La si potrebbe chiamare l'economia della felicità. Certo, è facile cadere nella retorica. Ma a ben vedere lo scontro tra capitalismo e comunismo si è giocato anche su questo. E qualcosa di simile si ripete nel confronto tra islamismo radicale e co-



MASSIMO COLUCCIELLO

stumi occidentali, tra autocrazie e democrazie. Ecco, si parva licet componere magnis, dal suo punto di vista Colucciello ha una spiegazione: «Noi costruiamo il nostro vantaggio competitivo sulla crescita delle persone, sull'attrazione dei talenti, per questo cerchiamo di creare un ambiente lavorativo gradevole, intellettualmente appagante e professionalmente equo e sfidante. Questo, oltre a rispondere ad un principio etico, è prima ancora un interesse dell'impresa», conclude il fondatore di PA Advice.

E c'è chi arriva ancora più lontano. Perché automazione e tecnologia, come anche specializzazione e competenze, porteranno questa rivoluzione ancora più avanti. Nel suo ultimo libro "L'era del lavoro libero. Senza vincoli né barriere. Siamo pronti a questa rivoluzione?" (Rubettino Editore), il professor **Francesco Delzio** racconta come sarà il 2050. Lavoro manuale quasi scomparso perché sostituito dalle macchine, agricoltura e industria completamente automatizzate, divisione tra autonomi e dipendenti sempre più sfumata perché ognuno sarà più responsabile delle proprie attività, intelligenza artificiale che ci libera da noiose e ripetitive mansioni. Quindi ci sarà meno da lavorare e la settimana lavorativa sarà stabilmente di 32 ore. Un eden quindi? Non del tutto, perché «il nuovo mondo del lavoro nei prossimi anni sarà infinitamente complicato non solo per chi cerca un lavoro manuale, ma anche per gli impiegati che gestiscono dati e che svolgono attività routinarie. Vincerà tutto ciò che è creativo, non ripetibile, 'umano'!» dice il manager-professore. In effetti come in tutte le transizioni, anche quelle più positive, c'è il problema di come arrivarci. «In Italia non ci si preoccupa di questo in nessun modo, ma capire in anticipo questi salti tecnologici permetterebbe di prepararsi a dovere», spiega Delzio. Qualcuno lo sta facendo concretamente. Altri, invece, no. Ma rischiano di arrivare impreparati.

# Quegli itinerari alternativi alla Via della seta

All'incontro "Possiamo fare a meno della Cina?" organizzato da Economy le strade percorribili nelle relazioni industriali e commerciali con Pechino per riorientarsi nel nuovo scenario geoeconomico

di Cristina Giua



DA SINISTRA: SERGIO LUCIANO, LUCA D'AMBROSIO, IRENE PIVETTI, MARIO BOSELLI, VINCENZO NOVARI, MARCO BETTIN

**Q**uanto è affidabile Pechino nei confronti del resto del mondo? È davvero tramontata l'era in cui il modello dirigista cinese "faceva spallucce" alle regole di mercato e di concorrenza internazionale? Per fare il punto su una realtà che né l'Italia né l'Europa possono ignorare, Economy ha organizzato un incontro - svoltosi nella sede milanese di **Rsm**, network internazionale di revisione e organizzazione contabile - rispondere ad una domanda: "Possiamo fare a meno della Cina? Dalla 'via della seta' a vie diverse: i (buoni) rapporti possibili tra il colosso asiatico e

l'Italia". Prima di dare spazio alle analisi dai relatori, vale la pena fare un rapido sunto delle puntate precedenti. Punto primo: dopo il vertice di San Francisco, svoltosi a metà novembre scorso, tra il presidente Usa, **Joe Biden** e il presidente cinese **Li Qiang**, i rapporti tra Washington e Pechino hanno preso una piega più amichevole, più costruttiva. Messa da parte la narrazione trumpiana di una Cina responsabile - con colpa e dolo - di tutti i disastri del Covid, l'America di Biden ha cambiato registro.

**IRENE PIVETTI: «IN CINA TUTTO È POLITICA E PRAGMATISMO ANCHE IN TEMA DI MERCATO E DI CLASSE IMPRENDITORIALE»**

Durerà - se e quanto - questa fase distensiva? Difficile a dirsi, ma la scelta dell'esecutivo guidato da **Giorgia Meloni** di limitare le relazioni con la Cina ai tradizionali rapporti di "partnership strategico globale", mettendo da parte un progetto commerciale ambizioso come quello della "Via della seta", hanno disorientato imprenditori e aziende italiane.

Fatta questa doverosa premessa, gli spunti emersi durante il tavolo di discussione "Possiamo fare a meno della Cina?" moderato dal direttore **Sergio Luciano**, sono diversi. Dopo il video-saluto di prammatica del console generale della Repubblica popolare cinese in Italia, **Liu Kan**, a prendere la parola è stato **Mario Boselli**, Presidente di **Italy China Council Foundation**: «La Cina è un Paese vitale per l'export di molte aziende italiane, concentrate soprattutto nel segmento luxury, coprendone il 40-50% del fatturato. La Cina negli ultimi 20 anni è cambiata: oggi è più un 'laboratorio di innovazione' che quella 'fabbrica del mondo' a cui eravamo abituati a pensare». Certamente è una realtà dove dominano luci ed ombre, ma anche una realtà che vuole tornare in fretta ad una situazione economica-sociale "ante Covid": «tra le ombre - ha sottolineato Boselli - elencherei la crisi della real estate, i cantieri fermi, i negozi chiusi. Tra le 'luci' c'è senz'altro un Paese giovane, tecnologico, che ha una visione sul futuro e imprenditori privati coraggiosi».

Nel ruolo di imprenditrice, **Irene Pivetti**, già presidente della Camera dei deputati, si è focalizzata sulla "svolta green" dell'economia cinese «dove - ha spiegato Pivetti - sono già stati investiti e programmati capitali importanti. Altro punto di svolta lo abbiamo visto in tema di proprietà intellettuale, dove nel corso degli ultimi anni c'è stata un'evoluzione nel campo della brevettazione, che ha imposto

la tutela di marchi e brevetti. Serve quindi riprendere un sano piano di collaborazione con l'Italia» ha concluso Pivetti, mettendo tuttavia come premessa necessaria al suo ragionamento il contesto di un Paese «dove tutto è politica

e pragmatismo, anche in tema di mercato e di classe imprenditoriale».

A proposito di imprenditorialità è stato **Vincento Novari**, per 18 anni amministratore delegato di H3G Italia, ad aver condiviso la sua esperienza di giovane dirigente (trentanovenne) italiano chiamato ai vertici una delle maggiori conglomerate di proprietà cinese, con attività che spaziano tra telecomunicazioni, retail, shipping, infrastrutture. «La cultura manageriale cinese - ha ricordato Novari - si basa su tre pilastri: trust, ovvero 'fiducia soprattutto', considerata elemento anche più importante di esperienza e skill; attenzione ai numeri supportata da report mensili e aggiornamenti minuto per minuto, con cui analizzare gli indicatori e prendere decisioni; terzo pilastro, infine, è la competitività tecnologica, unita alla competitività di prezzo: con queste premesse, non è un'opzione per l'Europa e l'Italia riportare la Cina al centro della nostra progettualità strategica».

In diretta streaming da Pechino, **Paolo Bazzoni**, presidente della **Camera di commercio italiana in Cina** (punto di riferimento di 800 aziende italiane, tra medie, grandi e piccole, che hanno interessi in loco) ha illustrato «la fotografia 2020-2023, che è di crescita - ha riferito Bazzoni - ma meno positiva di quanto ci si aspettava: le nostre aziende stanno tutte procedendo ad una revisione di strategia in modo da essere pronte ad una ripresa che ci sarà, che non sarà forte come in passato, ma più sostenibile e selettiva. Le imprese italiane (di meccanica, meccatronica, componentistica, design, food&beverage e fashion alto di gamma) stanno redistribuendo il rischio e gli investimenti sulla Cina e sulla macro area limitrofa rappresentata dall'Asean».

Al tavolo dei relatori in presenza, **Luca Sheng Song**, fondatore e Ceo di **China Power**, ha condiviso la sua esperienza di imprenditore: «dirigo una società di energia etnica che vede grandi opportunità di servizi e di connessioni tra l'Europa e una Cina sempre più aperta al dialogo e all'integrazione». A raccontare un'esperienza sul campo di collaborazione Italia-Cina è stato **Luca D'Ambrosio**, socio e

## IL BUSINESS SENTIMENT DELLE AZIENDE ITALIANE IN CINA



**54%** delle imprese italiane in Cina ha indicato l'aspettativa di **crescita** nel proprio settore di attività nel medio/lungo termine



mentre solo il **20%** prevede una **diminuzione**

---



Per il **52%** delle imprese italiane la Cina rimane un **mercato importante** in cui operare e continuare a mantenere la propria attività, anche se con una **maggiore cautela** e selezione negli investimenti

---

**ad aprile** il **70%** delle imprese italiane prevedeva un aumento del fatturato di più del **20%**

**a novembre** la percentuale è scesa al **47%** con un **35%** che dichiara un calo



---

**Rispetto al 2022** 

il **43%** delle IMPRESE ITALIANE dichiara di chiudere il **2023** con una **crescita** del **10%** o più del profitto

**Rispetto al 2022** 

mentre il **35%** delle IMPRESE ITALIANE dichiara un **calo** del profitto rispetto allo scorso anno

Fonte: Rapporto CCIC (Camera di Commercio Italiana in Cina), novembre 2023 (indagine su 379 aziende associate)

international contract partner China desk di Rsm: «Dal 2019 in avanti i nostri rapporti con i colleghi di **Rsm China** sono cresciuti in modo esponenziale - ha detto D'Ambrosio -. Condivido molte dell'esperienze di cui hanno parlato i relatori che mi hanno preceduto: superata una prima diffidenza nei confronti dei partner italiani, la collaborazione si è consolidata seguendo la parola chiave trust, fatta di reciproca fiducia, conoscenza, collaborazione».

Sul tema dell'internazionalizzazione delle imprese cinesi, **Marco Bettin**, direttore generale di **Italy China Council Foundation**, ha rimarcato che «rispetto a 20 anni fa i giovani cinesi sono oggi estremamente preparati dal punto di vista internazionale: serve tuttavia ancora un grosso lavoro di mediazione culturale per accorciare

LE AZIENDE ITALIANE STANNO  
PROCEDENDO A UNA REVISIONE  
DI STRATEGIA PER FARSI TROVARE  
PRONTE A UNA RIPRESA

le distanze con quello che è il 'sistema Cina', individuare convergenze e divergenze di un Paese abituato alla programmazione, al pragmatismo, a raggiungere gli obiettivi fissati: il Pil del 2023 sarà ad esempio in linea con le previsioni (+ 5,2%), i consumi interni a ottobre sono saliti del 7,6% rispetto all'anno scorso, anche se non hanno ancora raggiunto i livelli pre-pandemia».

Infine, la testimonianza di **Mario Micheli**, docente dell'**Università Roma Tre**, che ha ricordato i rapporti di collaborazione Italia-Cina che, nel campo della conservazione del patrimonio culturale risalgono agli anni '80, quando esperti italiani hanno collaborato alla creazione di centri di formazione per il restauro e la conservazione, prima nella città di Xian poi a Pechino.



## La formazione continua migliora la produttività

**È il migliore antidoto allo *skill mismatch*: lo dimostrano i dati emersi nel corso del convegno organizzato per i 25 anni di Fondirigenti, il fondo interprofessionale promosso da Confindustria e Federmanager**

*di Maria Lara Bernardi*

L'investimento sulla **formazione continua** conferma gli effetti positivi sulla produttività aziendale, ed è il migliore antidoto allo *skill mismatch*. È questo il messaggio che emerge dal convegno organizzato per i 25 anni di **Fondirigenti**, il fondo interprofessionale leader in Italia per il finanziamento della formazione dei dirigenti, promosso da **Confindustria** e **Federmanager**, a cui aderiscono 14mila imprese e 80mila dirigenti.

L'evento, inserito dalla Commissione nel contesto dell'Anno Europeo delle Competenze, si è svolto il 4 dicembre in Confindustria a Roma e si è concentrato sull'importanza dell'investimento in formazione e sulle idee per affrontare gli scenari del futuro, da interpretare attraverso "tre lenti": quella dei numeri, che misurano i ritorni dell'investimento in formazione, quella delle idee sugli scenari e sui valori, quella della percezione di stakeholder e istituzioni sulle competenze necessarie ad affrontare un contesto in rapida evoluzione.

Due le ricerche presentate in anteprima nel

corso dei lavori: una, realizzata con l'**Università di Trento** su 10mila imprese aderenti, ha dimostrato gli impatti positivi della formazione manageriale sulle imprese, con incrementi dello 0,04% nella produttività totale e dell'0,14% nella produttività del lavoro: l'altra, una survey, condotta su un campione di 500 imprenditori, 500 manager e 500 cittadini, che ha evidenziato la centralità delle competenze legate alla tecnologia, all'informatica e all'intelligenza artificiale, e ha fatto emergere preoccupazioni e opportunità legate a questa straordinaria transizione. «Abbiamo un milione di posti e non riusciamo a coprirli. Per questo occorre migliorare l'incrocio tra domanda e offerta – ha spiegato il ministro del Lavoro, **Marina Calderone** – è importante fornire risposte efficaci al mismatch di competenze, obiettivo della riforma del Reddito di cittadinanza, puntando a una formazione di qualità e mirata ai fabbisogni emergenti».

«In questi 25 anni – ha sottolineato il presidente di Fondirigenti **Marco Bodini** – abbiamo aiutato le imprese e i manager ad affrontare

grandi trasformazioni, come il piano Industria 4.0, la decarbonizzazione, l'economia circolare, l'organizzazione agile del lavoro, la formazione delle donne dirigenti. Siamo in un momento di passaggio, per molti versi epocale, e vogliamo raddoppiare gli sforzi per tenere il passo di questo velocissimo cambiamento».

Un passaggio che genera preoccupazioni ma anche grandi energie e opportunità: in questo quadro, «la formazione non è solo un diritto, ma è un dovere se si vuole stare al passo con i tempi – ha sottolineato **Maurizio Stirpe**, vice presidente di Confindustria per il Lavoro e le Relazioni industriali – servono politiche attive e formazione di qualità, con una piattaforma unica, che interagisca con le agenzie per il lavoro, per favorire il matching, e più dialogo con il mondo della scuola», esigenze condivise dal Presidente di Federmanager **Stefano Cuzzilla**. Uno scenario che riguarda l'economia e la società europea, nel suo insieme, come ha chiarito il Commissario Ue per il Lavoro e i diritti sociali, **Nicolas Schmit**. C'è un grande bisogno di competenze tecniche per affrontare sfide che ci attendono, ma anche di competenze soft, che riguardano il modo di interagire nei luoghi di lavoro: le nuove tecnologie e l'IA impongono infatti, veri e propri cambi di paradigma, con riflessi importanti anche su questioni etico valoriali. Con l'adozione di Next Generation EU la Commissione Europea ha deciso di puntare con forza su questa doppia transizione, e sull'*upskilling* e il *reskilling* delle relative competenze. «Quella che ci attende», ha concluso il Direttore Generale di Fondirigenti, **Massimo Sabatini**, «è una trasformazione profonda, che per dispiegare appieno i suoi effetti ha più che mai bisogno di una formazione continua efficiente ed efficace, vero fattore abilitante del cambiamento». Nel corso dell'evento, sono state anche premiate le tre vincitrici del **Premio Taliercio 2023**: Chiara D'Ignazio (Università Bocconi), Veronica Pivotto (LIUC Università Cattaneo) e Francesca Aurora Olivieri (Università Cattolica del Sacro Cuore - Macerata) per studi sulla Cyber Risk Strategy e sostenibilità applicata alle imprese.

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

## LA NUOVA SFIDA DELL'UFFICIO DECENTRALIZZATO

**Il lavoro da remoto pone le aziende di fronte a nuovi scenari: non solo organizzativi, ma anche sul fronte tecnologico e della sicurezza. Ecco come gestirli al meglio affinché si trasformino in opportunità di crescita**

di Paola Belli

**S**e la tecnologia sta apportando significativi cambiamenti nelle modalità di lavoro, la sfida per le aziende è quella di adattarsi a questo nuovo scenario caratterizzato dalla decentralizzazione. E i professionisti dell'information technology devono ora concentrarsi per assicurare che le loro organizzazioni abbiano i sistemi e i processi adeguati per un "ufficio senza confini". Anche perché non si torna indietro: come sottolinea **Arman Eshraghi**, Ceo di **Qrvey**, una piattaforma di business analytics, «il progresso verso la decentralizzazione avvenuto in questo ultimo decennio è stato maggiore rispetto ai precedenti 10.000 anni».

La sfida più impegnativa? Indubbiamente la sicurezza: con un numero crescente di dipendenti che lavorano da remoto, aumentano anche i rischi. Di conseguenza, le aziende stanno dando priorità alla cybersecurity più che mai, con un particolare focus sulla sicurezza delle reti e dei dispositivi utilizzati dai lavoratori in remoto. Secondo il Tech Outlook di **Red Hat**, nel 2023 i leader IT investiranno più in sicurezza informatica che in innovazione: la sicurezza è diventata la priorità principale per il 44% dei responsabili IT, seguita dall'infrastruttura cloud (36%) e dall'IT/cloud Management (35%). Le misure

adottate includono l'utilizzo di una rete privata virtuale (Vpn), l'introduzione dell'autenticazione a due fattori (2FA) o il filtraggio degli indirizzi Media Access Control (Mac). Anche la sicurezza dei dispositivi è stata rafforzata, grazie all'implementazione di metodi come il single sign-on (Sso), la verifica biometrica e il blocco delle funzionalità dei dispositivi basato su requisiti e autorizzazioni. Entro il 2024,

il 30% delle organizzazioni globali sceglierà dispositivi con meno funzionalità, diventando più selettive sulle specifiche che contano.

Nonostante le sfide, la decentralizzazione offre numerosi vantaggi. L'evoluzione tecnologica porta a processi più sicuri ed efficienti, costi inferiori, responsabilità ambientali più elevate e dipendenti più soddisfatti. Ad esempio, l'introduzione dell'automazione intelligente, del software basato su cloud e dell'automazione robotica dei processi (Rpa) nelle operazioni IT supportano l'ottimizzazione continua dei processi, riducono la quantità di tempo che i dipendenti dedicano a compiti ripetitivi e manuali sui dati e portano a significativi risparmi sui costi. **Steve Perkins**, leader globale per la tecnologia di Grant Thornton, spiega: «Dopo la crisi finanziaria e il Covid-19, le aziende continuano a impegnarsi per ottenere una maggiore efficienza e una migliore produttività. In questa era digitale, le aziende guardano sempre più alla tecnologia per trovare le risposte». Prendiamo, ad esempio, il caso delle stampanti. Grazie alla consulenza degli esperti e ad un'approfondita analisi iniziale volta a ridefinire le nuove esigenze delle aziende, **Brother**

**SEMPRE PIÙ IMPRESE STANNO  
SCOPRENDO I VANTAGGI  
DELL'ADOZIONE DI SOLUZIONI  
DECENTRALIZZATE PER LA STAMPA**

([www.brother.it](http://www.brother.it)) ha aiutato le organizzazioni ad identificare le enormi opportunità offerte dalla decentralizzazione, in termini di risparmio dei costi e sicurezza.

Molte aziende stanno abbandonando le grandi fotocopiatrici A3: nonostante la loro tradizionale versatilità, sono costose da mantenere, spesso ingombranti, e possono causare ritardi nelle attività di stampa quando condivisi da un gran numero di utenti; inoltre, spesso dispongono di specifiche eccessive che vengono ra-



ramente sfruttate nelle normali operazioni di stampa quotidiane.

Come alternativa, sempre più aziende stanno scoprendo i vantaggi dell'adozione di **soluzioni decentralizzate per la stampa**. Queste soluzioni sono progettate per soddisfare le esigenze e i requisiti tecnici di specifici gruppi di utenti, anziché dell'intero ufficio. L'utilizzo di un maggior numero di dispositivi multifunzione di dimensioni più contenute, compresi quelli capaci di stampare in formato A3, consente alle aziende di soddisfare tutte le esigenze di stampa anche quando lo spazio è limitato. Questo approccio si estende anche agli utenti che lavorano da casa. L'installazione di stampanti conformi alle specifiche delle persone che lavorano da remoto garantisce il massimo ritorno sull'investimento, consentendo ai colleghi di lavorare in modo efficiente anche quando non sono in ufficio. Inoltre, grazie ai **servizi di stampa gestita** i responsabili IT possono fornire dati documentabili sull'utilizzo delle stampanti a casa, dimostrando così l'efficacia e le prestazioni dell'intero parco stampanti distribuito in diverse sedi.



25 years  
OF EUROPEAN  
KNOWLEDGE  
& EXPERIENCE

# ESPERIENZA ED INNOVAZIONE AL TUO SERVIZIO

---

Dipendenti

**+ 400**

in Italia

Casi gestiti

**+ 720.000**

da KRUK Italia

Portafogli

**+ 50**

acquistati in Italia

Siamo leader europeo nella gestione del **credito**

Il Partner di Fiducia per il tuo Business



SITO-WEB ►

[www.it.kruk.eu/business-partner](http://www.it.kruk.eu/business-partner)



# SARÀ UN'ITALIA URBANISTICAMENTE RIGENERATA. MA NON SAPPIAMO COME

Dal digitale al green, fino alla nuova legislazione. A "Non ci resta che rigenerare" in scena il futuro del settore immobiliare a zero consumo di suolo, con ricercatori, costruttori, immobiliari, politici e amministratori locali



**312 km<sup>2</sup>**  
recuperati in 10 anni

**45%**  
RESIDENZIALE

**40%**  
FUNZIONI  
PUBBLICHE

**93%**  
del patrimonio  
immobiliare  
è VETUSTO

**50%**  
della crescita  
del Pil  
deriva dalla  
filiera delle  
COSTRUZIONI

**70%**  
della popolazione  
vive in case di PROPRIETÀ

di **Andrea Ballone e Lorenza Roma**

L'obiettivo è quello di fermare il consumo di suolo. La soluzione è la rigenerazione urbana, per migliorare le città e la vita collettiva senza occupare ulteriori terreno. Se n'è discusso all'evento "Non ci resta che rigenerare" organizzato da Economy Group mercoledì 29 novembre a Milano nella sede della Camera di Commercio. La strada verso un mondo rigenerato non è così impervia, però, e lo conferma **Mario Breglia**, fondatore e presidente di **Scenari Immobiliari**, che è arrivato ad affermare che nel 2050 i cantieri in Italia riguarderan-

**LA VOLONTÀ DELLA MAGGIORANZA DEL GOVERNO È DI PORTARE IN AULA UNA LEGGE SULLA RIGENERAZIONE URBANA NEL CORSO DEL 2024**

no soltanto case rigenerate. Anche la legislazione va in questo senso. «Abbiamo letto in questi giorni - ha detto Breglia - che la nuova legislatura europea pensa di portare a termine una trentina di provvedimenti sul green. Forse 30 sono troppi, ma è un tema che ritornerà. Il mondo va in questa direzione e non potremo più tornare indietro». Anche l'Italia sta facendo la propria parte. La conferma è arrivata al convegno in diretta dal capogruppo di **Forza Italia** al Senato **Maurizio Gasparri**, che ha illustrato la volontà della maggioranza del governo



MARIO ABIS E DAVIDE ALBERTINI PETRONI



EMMANUEL CONTE



di portare in aula una legge sulla rigenerazione urbana nel 2024. «In Italia – spiega – ci sono delle differenze tra le Regioni e i comuni. Vogliamo da un lato creare una legge quadro che metta ordine tra leggi buone come quella del Lazio, dove prima governava il centro sinistra, e leggi meno buone».

### COME SARANNO LE CITTÀ RIGENERATE

La strada, quindi, è segnata, ma ci sono ancora diversi nodi e questioni aperte, anche se molto è già stato fatto, soprattutto nei centri cittadini. «Il patrimonio italiano – ha spiegato Breglia – è per il 93% costruito nel secolo scorso. Il tema dell'abbandono è importante. Si è fatto molto in questi anni, ma dalle analisi che abbiamo fatto risulta che negli ultimi 10 anni sono stati recuperati 312 chilometri quadrati di territorio. Il 45% di quello recuperato è residenziale. Il 40% ha rappresentato funzioni pubbliche». E poi c'è la questione delle periferie che è stata affrontata dal sociologo **Mario Abis**. «Anche a Milano – ha detto – che pure è nota per la ricchezza del patrimonio edilizio abbiamo periferie degradate dove il tema della casa è critico. La politica assente della casa ha creato forme di devianza sociale. Il tema numero uno è quello della sicurezza, che è legato a

doppio filo alla casa». Ha spiegato, infatti, **Emmanuel Conte**, assessore al Bilancio e al Patrimonio Immobiliare del **Comune di Milano**: «Nelle città sulla sicurezza si abbattono i primi effetti violenti della poli crisi, cioè l'insieme di più crisi che nel post Covid hanno colpito il nostro mondo». Per questo il Comune utilizza la formula della rigenerazione urbana partendo da pezzi del suo patrimonio per abilitare soggetti a forte impatto sociale.

### COME SARANNO LE CASE DEL FUTURO

Qualsiasi ragionamento riguardo al settore immobiliare oggi non può non tenere conto della situazione demografica e di quella delle famiglie, anche per progettare le future abitazioni: «Abbiamo bisogno di case più piccole – ha detto il presidente di **Assimmobiliare, Davide Albertini Petroni** – In media le case di oggi sono state costruite nel dopo guerra, quando le famiglie avevano tre figli. Abbiamo studenti e professionisti giovani che chiedono maggiore mobilità da una parte e poi c'è la popolazione anziana che vuole casa con tutta una serie di servizi».

### I COSTI DELLA RIGENERAZIONE

Il cambiamento, a livello di sistema Paese, richiede comunque una serie di interventi

In video: Maurizio Gasparri. Da sinistra: Sergio Luciano (in piedi), Marzia Morena, Federico Chiavazza, Francesco Rovere, Sandro Scalinci, Francesco Ricciardi, Micaela Musso, Filippo Tori

che comportano dei costi. «Il finanziamento iniziale legato alla rigenerazione urbana era di 100 miliardi – ha sottolineato **Paola Marone**, presidente di **Federcostruzioni** – invece oggi a causa degli eventi catastrofici che ci hanno colpito abbiamo speso 50 miliardi non previsti. La crescita del Pil che abbiamo registrato nel 2021 e nel 2022, è dovuto al 50% alla filiera delle costruzioni e un terzo alle costruzioni in senso stretto. Oggi prevediamo una crescita molto ridotta, al di sotto del 5% che subisce una serie di influenze come l'inflazione e la situazione geopolitica in Europa».



MARIO BREGLIA

**IL PATRIMONIO IMMOBILIARE ITALIANO È STATO COSTRUITO PER IL 93% NEL SECOLO SCORSO: ECCO PERCHÉ LA RIGENERAZIONE È URGENTE**



## LA SFIDA DEL DIGITALE

Nel proprio sviluppo il settore immobiliare deve poi tenere conto degli sviluppi legati sia al mondo digitale che al green. «Il digitale sta cambiando fortemente i processi - ha spiegato **Andrea Granelli**, consulente e studioso di rigenerazione urbana - L'Italia è ancora poco competitiva rispetto agli altri Paesi dell'Unione Europea. Dobbiamo utilizzare il tema del digitale come un mezzo per implementare i luoghi». Che saranno strutturati anche per essere attrattivi dei talenti come nel caso di **Mind**, il distretto tecnologico in costruzione a cura di un developer internazionale come **Ledlease**: lo ha spiegato il direttore di Mind **Filippo Tori**. «Oggi siamo al 20% del completamento dell'area urbana oggetto dell'intervento», ha detto. Poi, allargando lo sguardo a tutte le attività del gruppo, ha detto che **Lendlease** opera «principalmente su quattro continenti ma si concentra molto sulle città che hanno un tasso di crescita demografica e un tasso di concentrazione di talenti molto elevato. In Italia siamo focalizzati solo su Milano, in Europa su Londra e Parigi».

La difficoltà non è solo quella di attirare talenti, ma anche capitali come ha spiegato **Federico Chiavazza**, professore dell'Area Amministrazione, Controllo, Finanza Aziendale e Immobiliare della **Sda Bocconi**: «In questo momento siamo ancora molto vincolati e personalmente ho lavorato a progetti che non sono decollati perché la fattibilità economica-finanziaria di questi progetti è irrealizzabile. I valori sono diminuiti e il costo del debito è aumentato. Non abbiamo ancora trovato una ricetta nell'ambito della rigenerazione urbana. Attirare capitali stranieri è molto difficile». In questo senso potrebbe essere lo sviluppo delle aree metropolitane a fare la differenza, come ha rimarcato **Marzia Morena**, associate professor, **Politecnico di Milano | Rec - Real Estate**: «Bisogna capire le potenzialità anche dei comuni e delle aree limitrofe alle grandi città. Capire dove si può



ANDREA GRANELLI INTERVISTATO DA SERGIO LUCIANO

fare e dove e quali strumenti finanziari si potrebbero utilizzare in certi territori». Sempre con il dubbio della buona riuscita. «Uno dei maggiori rischi è l'incertezza - ha

**SECONDO LE DIRETTIVE GREEN ENTRO IL 2030 BISOGNERÀ RIQUALIFICARE IL CAPITALE URBANO NELLA CLASSE E ED ENTRO IL 2033 NELLA CLASSE D**

detto **Francesco Rovere**, senior development manager di **Axa Im Alts** - In questo settore in Italia è difficile sapere quale sarà l'esito finale di un progetto e l'arco temporale necessario per portarlo a termine».



PAOLA MARONE

## COSA CAMBIERÀ CON IL GREEN

La rigenerazione urbana passa per forza dalle direttive che riguardano la transizione green. «Entro il 2030 bisognerà riqualificare il capitale urbano nella classe E ed entro il 2033 nella classe D», ha ricordato **Michela Musso**, direttore generale di **Abaco Team** - Oltre il 70% della popolazione nazionale vive in case di proprietà. Tutto il costruito che oggi abbiamo in classe F o G, se non verrà riqualificato inizierà a perdere valore. Se da una parte facciamo progetti di riqualificazione urbana dall'altra parte abbiamo l'alto rischio che intere aree urbane si degradino. La rigenerazione urbana funziona se l'immobile acquisisce valore nel tempo».

Diventa fondamentale quindi la manutenzione e l'adeguamento tecnologico, come ha spiegato **Francesco Ricciardi**, senior manager institutional affairs di **Renovit** (Gruppo Snam): «La riqualificazione energetica unita a un'attività di manutenzione nel tempo ci consente di avere una maggiore rigenerazione urbana». Sulla stessa linea d'onda **Sandro Scalinci**, amministratore delegato di **Lokavis Energy**, che ha chiosato: «Non facciamo interventi di grandi dimensioni, ma cerchiamo di non far perdere competitività, che è uno dei problemi più grossi».



Credit: NewFlyZone

## La città e il retail del domani

**I due progetti meneghini Mind e Milano Santa Giulia, il cui sviluppo è seguito da Lendlease, multinazionale del real estate integrato, stanno facendo scuola nel mondo per i loro risvolti sociali, green e di business**

di Vincenzo Petraglia

**G**li edifici assorbono il 40% del consumo di energia, responsabili di circa il 36% delle emissioni di gas a effetto serra: a livello globale quindi l'industria del real estate è fondamentale nella lotta al cambiamento climatico. Non è un caso che la road map **Green Building Council** (Us Gbc) abbia fissato per il 2050 il target di completa decarbonizzazione dell'edilizia nella Ue, settore che rappresenta circa il **12% del Pil** dell'Unione. Insieme con Gbc, operatori del settore e istituzioni, hanno lavorato alla definizione di politiche ed azioni volte al raggiungimento di un ambiente costruito pienamente sostenibile. Per esempio puntando alla **rigenerazione urbana** e alla costruire di nuovi edifici o alla ristrutturare quelli esistenti con materiali e processi a zero impatto ambientale e climatico

nell'arco dell'intero ciclo di vita e caratterizzati dall'uso di fonti energetiche rinnovabili. Una strada che ha avuto fra i primi fautori già a partire dal 2021 con obiettivi fissati al 2040, **Lendlease**, gruppo internazionale di real estate, infrastrutture e rigenerazione di aree urbane, attivo in Italia con due dei progetti di rigenerazione urbana sostenibile, entrambi a Milano, più all'avanguardia al mondo: **Mind Milano Innovation District**, in corso di realizzazione sull'ex area Expo 2015, e il distretto di **Milano Santa Giulia**.

Progetti che danno nuova vita e valore a due aree un tempo dismesse della città in un'ottica di economia circolare e di uno sviluppo edile sempre più *green*, di cui beneficia in modo diretto la comunità locale. Due interventi attorno ai quali si stanno sviluppando ecosistemi

virtuosi e molto vivaci anche grazie a nuovi spazi retail e al coinvolgimento di nuovi *tenant*, con progetti di innovazione che nascono e crescono nel distretto.

Si tratta di due progetti diversi fra loro ma entrambi molto innovativi. «Simili in termini dimensionali, all'incirca un milione di metri quadrati ciascuno, hanno anime diverse, sotto molti punti di vista», spiega **Diego Valazza**, Business development director di Lendlease su entrambi i progetti. «Mind rappresenta un esperimento ricco di ambiti innovativi, anche per il nostro modo di operare, perché si basa principalmente sul *life science* – annoverando realtà di spicco in questo settore, tra cui Astrazeneca, Bracco, Rold, Illumina, Fadoi, così come grandi nomi da settori diversi come Abb, Eon e tanti altri - mentre Santa Giulia ha una connotazione fortemente lifestyle, con una quota residenziale importante, in diverse forme, equilibrata con funzioni di servizio importanti dal punto di vista volumetrico come l'intrattenimento con **l'arena multifunzionale e il retail**, concepito nella sua funzione sociale originaria, un po' smarrita negli ultimi tempi, di elemento cioè di attivazione delle comunità».

«Se Santa Giulia», continua il manager, «rappresenta la prima vera espressione di **enter-**



**tainment combinato al mondo retail**, Mind appare come una sorta di città della conoscenza aperta alla vita futura, un modello di trasformazione».

Si tratta di un approccio per il quale Milano sta davvero facendo scuola con queste due aree che diventato "città nella città", aree dismesse che prendono nuova vita, grazie a progetti di rigenerazione urbana dove superfici a uso misto e gli spazi adibiti a retail diventano l'elemento fondamentale e strategico per **aggregare la popolazione**. «Il retail», sottolinea Valazza, «diventa un punto di incontro tra le persone, un elemento di design, un ingranaggio essenziale nel processo della creazione dell'innovazione. Spingiamo le aziende a non prevedere mense nei loro uffici, affinché il personale possa uscire dalla sede di lavoro e incontrare altre persone per conoscersi, confrontarsi e innescare un processo di evoluzione innovativa, proprio grazie allo spazio retail presente».

Nello specifico, lo spazio retail **Westgate** del Mind, in fase di realizzazione, ammonterà a un landing di circa **15mila metri quadri** con una forte componente di grocery, food & beverage e tutta una serie di servizi per i contigui Ospedale Galeazzi (eccellenza mondiale per le patologie ortopediche e cardiovascolari), **Human Technopole**, la cittadella dedicata alle scienze della vita, e il campus universitario, sull'Eastgate. Con un impatto non trascurabile in termini di Gla.

«Considerandolo nel suo complesso, possiamo sviluppare da un minimo di 20mila a un massimo di 60mila metri quadrati di superficie retail, a forte incidenza - siamo intorno al 20-25% - di food&beverage», spiega Valazza. «Ad

oggi prevediamo circa 35-40mila metri quadri, ma è un numero che tende a crescere, essendo molto richiesto dai *tenant* in arrivo, e quindi cercheremo di implementarlo il più possibile». Anche perché su Mind (l'intero progetto prevede un investimento complessivo di **4,5 miliardi di euro**, di cui 2,5 privati e 2 pubblici) la popolazione a regime sarà di oltre 60mila persone al giorno. «Una popolazione ben profilata perché un "Minder" su tre è uno studente, e la sola Statale porterà qui **tra 20mila e 23mila studenti al giorno**; e a questi si aggiungono impiegati, ricercatori, *founder* e visitatori con necessità e potere di spesa ben diversi da quelli degli studenti», conclude Valazza.

Dell'intero progetto al momento è stato già svi-

**LO SPAZIO RETAIL WESTGATE DEL MIND RAGGIUNGERÀ UN LANDING DI CIRCA 15 MILA METRI QUADRATI FRA GROCERY, FOOD & BEVERAGE E MOLTI ALTRI SERVIZI**

luppato circa il 20% e, considerando Human Technopole, l'**Ospedale Galeazzi Sant'Ambrogio**, Cascina Triulza e gli oltre 15mila metri quadri del Village (edifici ex Expo rigenerati e rifunzionalizzati, fra cui anche quello che è stato ribattezzato già "Big Theatre", spazio eventi per oltre 3mila persone su 2mila metri quadri di superficie, che dovrebbe essere aperto a febbraio), attualmente sull'area c'è una presenza stabile di circa **2mila persone che lavorano, studiano e fanno ricerca** nel distretto, oltre ai 5mila dell'Ospedale Galeazzi, mentre le aziende che si sono insediate sono ad oggi già circa 40. È attiva già anche una *food station* gestita dal Consorzio Cafè Solaris con il marchio Vergnano e sono stati siglati gli ac-

cordi per l'ingresso di Esselunga, in aggiunta alla palestra di Anytimefitness. «Si tratta di una piccolissima porzione dell'intero progetto che vedrà la luce, per Westgate, alla fine del 2025», spiega Valazza, «mentre nel biennio '26-'27 pensiamo di poter raggiungere la quasi completezza dell'intero sviluppo di Mind. È un timing ambizioso ma reale, perché la posa per l'avvio del campus c'è già stata e a breve partiremo con la cantierizzazione di Westgate. Alla fine del 2027 avremo già sviluppato le componenti più rilevanti del sito, diciamo dall'80% in su».

Un dinamismo che sta attirando, nonostante lo scenario globale non troppo confortante, le attenzioni dei **grandi gruppi nazionali e internazionali**, spiega il manager. «A questo, per sostenere l'economia di vicinato, vorremmo aggiungere anche lo sviluppo di un'**imprenditorialità più locale**, perché non siamo un'isola e vogliamo agire da stimolo per la realizzazione di nuovi format che potrebbero nascere proprio in Mind». Una sorta di "**città nella città**" aperta h24 tra l'università che opera come centro di ricerca, i 40mila metri quadri di laboratori, lo Human Technopole e l'Ospedale Galeazzi (i cui fruitori provengono per il 30% da fuori regione). Oltre alle startup, le società private che fanno ricerca, gli hotel, la componente dei giovani che è determinante per la parte di svago, in un'area che in pratica confina con il terzo polo fieristico d'Europa, quello di Fiera Milano, che sta trasformando Mind in un importante spazio per eventi, conferenze, grandi manifestazioni, che si traduce in possibilità di allargamento delle potenzialità dello spazio retail.



QUI E NELLA PAGINA ACCANTO, LE AREE MILANESI DI MIND E SANTA GIULIA

Crediti: Diego De Pol

# IL FUTURO FA LEVA SULL'EFFICIENZA ENERGETICA

Dal condominio all'impresa all'ospedale, fino alla scala urbana: ecco come Renovit, società nata dall'iniziativa di Snam e Cdp Equity, favorisce lo sviluppo sostenibile e la transizione energetica del Paese

di Angelo Curiosi

**«SIAMO LA PRIMA SOCIETÀ NEL SETTORE DELL'EFFICIENZA ENERGETICA PER NUMERO DI DIPENDENTI E FATTURATO E UNA DELLE PRIME CINQUE REALTÀ EUROPEE DEL SETTORE AD AVER OTTENUTO LA CERTIFICA-**

**ZIONE B CORP.** Si tratta di un riconoscimento riservato alle imprese che operano secondo elevati standard di performance sociale e ambientale, responsabilità e trasparenza»: ne parla con orgoglio **Francesco Ricciardi**, Senior Manager Institutional Affairs di **Renovit**, l'azienda a cui **Snam** ha affidato il compito di intervenire sul territorio per diffondere su larga scala i benefici dell'efficienza energetica, e ne parla dal palco di "Non ci resta che rigenerare", l'evento organizzato a fine novembre da Economy per fare il punto sulla sfida che attende il settore, una nuova "stagione" di rigenerazione urbana, ovviamente sostenibile, per la quale la maggioranza che vige oggi in Parlamento sta preparando una riforma.

**Dottor Ricciardi, il gruppo Snam vi ha affidato questo compito impegnativo in un quadro normativo complesso. Come state operando?**

Renovit è una società italiana, nata dall'iniziativa di Snam e Cdp Equity, che offre soluzioni di efficientamento energetico su diversi mercati: aziende, condomini, terziario e PA. Siamo una società che adotta un approccio sia puntuale sia infrastrutturale all'efficienza energetica perché andiamo a riqualificare la singola impresa, l'ospedale, il singolo condominio o un gruppo di condomini, fino ad arrivare alla scala urbana, quando ad esempio andiamo a proporre ad enti pubblici locali la riqualifi-

cazione degli edifici di loro proprietà. Con le nostre soluzioni ci occupiamo, in ottica integrata, della progettazione, del finanziamento, della realizzazione degli interventi di efficientamento energetico oltre che della gestione delle opere riqualificate. È un approccio che prevede il trasferimento del rischio operativo ed economico-finanziario degli interventi in capo all'operatore privato. Questo modello fa sì che i nostri clienti, utenti finali, possano ottenere dei benefici ambientali ed economici ben maggiori rispetto alle forme di procurement tradizionali.

**E perché?**

Dal punto di vista economico, andando a co-finanziare gli interventi, Renovit è in grado di

generare un effetto leva delle risorse pubbliche esonerando gli utenti finali dalla progettazione e dal

disbrigo di tutte le pratiche autorizzative e amministrative per eventuali richieste d'incentivo nonché dal finanziamento iniziale dei lavori. In particolare, partendo dalla baseline energetica di un edificio, proponiamo un piano di interventi di efficientamento energetico accompagnato da un servizio di gestione delle opere, recuperando l'investimento sia attraverso il saving generato dagli stessi interventi che attraverso gli incentivi e il contributo pubblico disponibile. Dal punto di vista ambientale, dall'integrazione tra interventi di riqualificazione, gestione energetica e monitoraggio delle prestazioni degli edifici è possibile ottenere un potenziale di efficientamento maggiore rispetto ad uno scenario

che prevede esclusivamente la realizzazione dei lavori di riqualificazione. L'utilizzo di sistemi di monitoraggio e una corretta manutenzione in fase di gestione consentono di ridurre ulteriormente i consumi e allo stesso tempo di mantenere le performance di risparmio nel tempo.

**Ci faccia qualche esempio...**

Penso al pacchetto 'Soluzione Casa Green', con





cui Renovit contribuisce a rendere i condomini più sostenibili. Si tratta di un'offerta modulare che accresce la classe energetica e il valore dell'immobile coniugando il "Servizio Energia Plus", ossia il servizio energetico integrato pluriennale unito alla scelta degli interventi di riqualificazione energetica più adatti alle esigenze del condominio, e l'opportunità di implementare l'autoconsumo collettivo. L'iniziativa consente di individuare in Renovit come un unico partner in grado di occuparsi della progettazione, realizzazione e gestione degli interventi di riqualificazione energetica, assumendosi il costo iniziale delle opere, generando una riduzione di emissioni di CO2 degli edifici e un miglioramento delle prestazioni energetiche. Per fare un esempio di intervento in ambito residenziale, stiamo ultimando la riqualificazione energetica del Supercondominio del Quartiere Quarto Cagnino di Milano garantendo le performance dell'edificio tramite un contratto pluriennale di gestione energetica. Si tratta di un intervento che interessa 1.200 unità immobiliari e che consente la sostituzione degli attuali impianti ormai obsoleti con nuove installazioni aventi migliori prestazioni e più alte garanzie di affidabilità. Il



**OLTRE AL RISPARMIO  
ENERGETICO NEI  
NOSTRI PROGETTI C'È  
IL VALORE SOCIALE,  
AMBIENTALE  
ED ECONOMICO**

progetto, che ha potuto contare su investimenti di 12 milioni di euro, si inserisce all'interno di una proposta strutturata di riqualificazione profonda e contratto "Servizio Energia", che prevede tra le altre cose, la sostituzione della centrale termica con due pompe di calore geotermiche e due cogeneratori, la riqualificazione impiantistica, l'installazione di sistemi di building automation con sistema di ripartizione dei costi e monitoraggio continuo dei consumi da parte del condominio, nonché la piantumazione di 3.000 alberi nei boschi limitrofi a Milano. Una volta ultimato, l'intervento garantirà il salto di 2 classi energetiche dell'edificio e la riduzione del 18% dei consumi energetici storici, equivalenti alla riduzione di 1.195 tonnellate di CO2 emessa nell'atmosfera.

#### Quanto al terziario?

Per il terziario Renovit, propone la formula dell'Energy Performance Contract (Epc), attraverso la quale finanziamo e realizziamo gli interventi garantendo le performance di risparmio negli anni, curando la manutenzione degli impianti e supportando i clienti con il servizio di energy management. A titolo di esempio stiamo partecipando anche al progetto di rinnovamento firmato dal Renzo Piano Building Workshop del complesso multifunzionale Monte Rosa 91, gestito da Axa Investment Managers, già sede del Sole 24 Ore e ora sede della Business School del Sole 24 Ore. In particolare, stiamo curando il relamping completo degli edifici e la riqualificazione delle centrali termiche, per un risparmio complessivo di oltre il 20% sui consumi e un miglioramento di 2 classi energetiche. L'intervento consentirà il risparmio di 800 tonnellate di CO2 all'anno, l'equivalente della messa a dimora di 40.000 alberi. Per il complesso sono in corso di ottenimento le certificazioni Leed Core & Shell Gold e Leed Ebom Platinum, che attestano il raggiungimento del livello più alto di performance degli edifici in termini di sostenibilità.

#### E sul fronte della PA?

Su questo fronte, attraverso procedure di partenariato pubblico-privato proponiamo agli enti pubblici locali contratti aventi ad oggetto l'efficientamento energetico degli edifici e degli impianti congiuntamente alla fornitura di servizi energetici

**RENOVIT INTERVIENE  
CON FORMULE  
SPECIFICHE NEL SETTORE  
RESIDENZIALE, NEL TERZIARIO,**

con garanzia di prestazione. Per fare un esempio, abbiamo firmato il contratto di concessione per la gestione energetica e relative opere di efficientamento energetico dell'ospedale Santa Maria alle Scotte di Siena. Sono previsti lavori per un investimento di circa 20 milioni di euro per il relamping, la riqualificazione dell'impianto di climatizzazione invernale e di ventilazione, dell'impianto idrico e di produzione dell'acqua calda sanitaria, l'installazione di un sistema di trigenerazione e di un impianto fotovoltaico e la rifunionalizzazione dei sistemi di building automation. Le opere realizzate consentiranno una riduzione dei consumi energetici del 30%, con conseguente calo dei costi di gestione per l'ospedale. Sarà evitata l'emissione in atmosfera di 4.680 t di CO2 e verranno migliorate le condizioni igienico-sanitarie e di comfort degli ambienti, andando ad agire su qualità dell'aria, microclima ambientale e qualità dell'acqua. Nei progetti che proponiamo c'è un valore che va oltre il risparmio energetico e che rispecchia l'aspetto sociale, ambientale ed economico. Il nostro lavoro di riqualificazione risponde non solo al bisogno di diminuire il consumo di energia ma anche all'esigenza di ridurre le emissioni di gas climalteranti e polveri sottili con impatti positivi per la nostra salute; migliorare il comfort in abitazioni, scuole, ospedali e luoghi di lavoro a beneficio di tutti i fruitori di questi edifici; rigenerare il patrimonio edilizio con crescita dei valori immobiliari che si stimano fino al +15% e incremento del decoro urbano e della sicurezza degli edifici; combattere la povertà energetica, un fronte su cui Renovit è particolarmente attiva attraverso iniziative che consentono di trasferire la nostra esperienza verso chi ne ha realmente bisogno.



MUSEO E REAL BOSCO DI CAPODIMONTE DI NAPOLI

## Transizione green alla svolta decisiva

**Pianificare superando le mere dinamiche di tipo emergenziale è la chiave per una reale, efficiente e sostenibile (anche economica) decarbonizzazione. Esperienze virtuose non ne mancano. Come quella di Engie**

di Vittorio Petrone

**R**iconoscere la necessità di una pianificazione energetica non trainata dalle sole dinamiche di tipo emergenziale è la chiave per garantire una gestione coordinata, inclusiva ed efficiente del processo di **decarbonizzazione**, obiettivo ultimo dell'intenso percorso di transizione energetica.

Il susseguirsi di crisi geopolitiche e di eventi climatici sempre più estremi hanno intensificato il dibattito sulla sostenibilità e **sicurezza del mercato energetico**.

La diffusione di una nuova consapevolezza tra istituzioni, cittadini e imprese sottolinea la necessità di avviare, anche in Italia, una transizione energetica focalizzata non solo su benefici economici ed ambientali immediati ma proiettati nel

medio-lungo periodo. Secondo uno scenario presentato recentemente da **Engie**, tra i principali operatori globali nel settore energetico, entro il 2050 la domanda di energia elettrica in Europa è destinata quasi a raddoppiare. Significa che le energie rinnovabili dovranno coprire **il 78% della domanda** nel 2035 e arrivare fino a quota 90% nel 2050. In termini pratici, la produzione europea di energia eolica e solare dovrà aumentare di 3,5 volte entro il 2035 e di **sei volte entro il 2050**.

Questo non è ancora sufficiente: per raggiungere l'obiettivo Net Zero Carbon entro il 2050 occorrerà anche intensificare gli sforzi per la conservazione e l'efficienza energetica, con l'obiettivo di ridurre del 34% i consumi energetici.

**L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO  
E LA PRODUZIONE DI RINNOVABILI  
POSSONO RENDERE PIÙ GREEN ANCHE  
GLI IMMOBILI DI GRANDE VALORE STORICO**

I progetti di efficienza energetica da parte dei principali operatori europei e italiani rappresentano una leva strategica per il percorso di decarbonizzazione, attraverso la riduzione dei consumi di energia e un ricorso più frequente alle alternative sostenibili. Il principio guida **"energy efficiency first"** comprende un mix di più obiettivi e risultati che impongono a cittadini, istituzioni e operatori del settore energetico un approccio integrato alla sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Con l'ambizione di guidare la transizione energetica del Paese, la strategia di Engie punta al raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione all'interno di un panorama diversificato di clienti, stakeholder e partner: tutti accomunati dalla necessità di combinare il **risparmio dei consumi energetici**, e le conseguenti emissioni di carbonio, con quello di tipo economico. Nell'implementazione delle soluzioni tecnologiche più adeguate, due sembrano essere gli aspetti fondamentali per gli attori della transizione energetica: da un lato mettere tutti nelle condizioni ideali per passare da una prima presa di consapevolezza all'a-



IMPIANTO AGRIVOLTAICO DI ENGIE A MAZARA DEL VALLO



zione concreta, dall'altro assicurare ai progetti di riqualificazione energetica il corretto livello di integrazione con l'ambiente che li accoglie.

Concretamente, Engie, in Italia, ha intensificato la strategia sull'efficientamento energetico studiando soluzioni su misura per i propri clienti, in particolare pubblica amministrazione e imprese. La PA, per esempio, ha un enorme patrimonio immobiliare composto da edifici di rilevanza artistica e culturale e un notevole impatto in termini di CO<sub>2</sub> sull'ambiente. Combinando efficientamento energetico e produzione di energia rinnovabile, Engie dimostra la possibilità di realizzare significativi progetti di efficientamento anche in contesti caratterizzati da **patrimoni immobiliari** di enorme valore storico: a Firenze, per esempio, la partnership avviata con l'amministrazione comunale per efficientare più di 400 edifici consentirà di ridurre i consumi e aumentare le prestazioni energetiche anche di palazzi storici come Palazzo Vecchio, la Chiesa Convento di Santo Spirito e la Biblioteca Palagio di Parte Guelfa. Un altro esempio riguarda i lavori previsti al **Museo e Real Bosco di Capodimonte di**



IMPIANTO FOTOVOLTAICO DI ENGIE PRESSO LO STABILIMENTO SANOFI DI SCOPBITO (AQ)

**Napoli** con cui Engie ha sottoscritto un partenariato pubblico-privato grazie al quale il polo museale sarà in grado di ridurre i consumi del 50 per cento e autoprodurre circa il 90 per cento di energia utile al proprio fabbisogno.

«Aiutare il nostro Paese a orientarsi verso il grande risultato della decarbonizzazione non è una responsabilità dei soli protagonisti del settore, ma richiede un'attenzione più ampia anche da parte delle istituzioni e dei cittadini», sottolinea **Attilio Di Pierri**, Marketing & Innovation Director della divisione Energy Solutions di Engie Italia. «Una scelta di investimento sul territorio che Engie è in grado di

**GLI OLTRE 200 MILA PANNELLI  
INSTALLATI ON-SITE DA ENGIE OFFRONO  
UNA CAPACITÀ COMPLESSIVA  
DI 80 MW DI ENERGIA RINNOVABILE**

compiere sia attraverso progetti di produzione di energia da fonti green sia attraverso innovativi interventi di efficienza energetica, grazie a un modello integrato lungo l'intera filiera energetica e all'impegno di circa 4.000 collaboratori nel nostro Paese».

Nell'offerta di **soluzioni a basso impatto ambientale**, anche il mondo dell'industria ad alta intensità energetica è protagonista del processo di decarbonizzazione. Sono diverse le aziende che in Italia hanno scelto Engie per lo sviluppo di progetti di sostenibilità ambientale ed economica, convinte della necessità di eliminare le emissioni dirette di CO<sub>2</sub> derivanti dall'uso di energia e dai processi industriali. Gli oltre 200mila pannelli fotovoltaici installati on-site offrono una

capacità complessiva di 80 MW di energia rinnovabile e, al contempo, elevati tassi di autoconsumo e di risparmio economico. Un esempio concreto è rappresentato dall'installazione di 1 MW di fotovoltaico presso lo stabilimento farmaceutico **Sanofi** a Scopbito, in Abruzzo, che consente di ridurre 500 tonnellate di emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera all'anno, pari all'effetto decarbonizzante di **25 mila nuovi alberi**.

Un altro esempio virtuoso è rappresentato dalla collaborazione con Johnson & Johnson Consumer Health per la realizzazione e gestione di un **impianto di trigenerazione** a copertura dell'intero fabbisogno di energia elettrica,

termica e frigorifera della sede di Pomezia. Un progetto che da solo genera un taglio di quasi 5 mila tonnellate di CO<sub>2</sub> annue.

Infine, gli oltre 100 MW di Solare agri-voltaico installato tra Mazara del Vallo e Paternò che, oltre a coniugare la produzione di energia rinnovabile e la coltivazione dei quasi 200 ettari di terreno sottostante, consentirà ad **Amazon** di approvvigionarsi di energia verde, con un potenziale di oltre 60 mila tonnellate di CO<sub>2</sub> evitate all'anno.

È soltanto grazie all'integrazione di soluzioni di produzione di energia rinnovabile ed efficiente e la riduzione dei consumi che le comunità e le imprese italiane potranno rispondere agli sfidanti obiettivi del processo di transizione energetica che abbiamo di fronte.



# ENERGIA A CHILOMETRO ZERO MADE IN SUD

Acquisita da un imprenditore salentino dieci anni fa, l'azienda italo-tedesca Lokavis Energy si sta trasformando in un gioiellino dell'imprenditoria green con un modello di business innovativo e un forte legame col territorio

di Vincenzo Petraglia

**R**ilevare un'azienda straniera (tedesca per l'esattezza) per trasformarla in un fiore all'occhiello del made in Italy sostenibile. È la sfida raccolta (e vinta) dieci anni fa da **Sandro Scalinci**, amministratore delegato di **Lokavis Energy**, che oggi è diventata un autentico gioiellino dell'imprenditoria green, una delle realtà operanti del settore fotovoltaico più importanti del Sud Italia. Con quartier generale a Lecce e a San Pancrazio, in Salento, nasce in Germania ed approda vent'anni fa in Puglia, fino all'acquisto al cento per cento da parte di Scalinci appunto, che l'ha trasformata e innovata.

«Lavoravo nell'impresa di famiglia quando decisi di acquistarla», racconta Scalinci. «Amo molto il "green" e quindi volevo operare in questo campo, basando il core business dell'azienda su due filoni: quello della **distribuzione** e quello della **manutenzione**».

L'azienda offre ai suoi clienti tutta una serie di servizi, dalla gestione delle risorse umane fino alla realizzazione di **impianti chiavi in mano** civili e industriali, assistendo il cliente in tutte le varie fasi: consulenza, finanziamento, progettazione, installazione, messa in esercizio da e-distribuzione, contratti con gestori servizi energetici per lo scambio sul posto e assistenza post vendita.

«Ancor prima che un fornitore vogliamo essere un consulente per i nostri clienti, in modo da proporre sempre e comunque la migliore soluzione tecnica ed economica possibile in relazione al tipo di sito in cui l'impianto fotovoltaico viene installato. Grazie alla nostra rete di **consulenti energetici**, il cliente viene seguito in tutte le fasi di pre e post vendita, effettuiamo dettagliate analisi dei fabbisogni energetici, delle abitudini di consumo e proponiamo la soluzione più adatta alle diverse esigenze,

realizzando **impianti fotovoltaici sia civili che industriali personalizzati**. Miriamo a un servizio di eccellenza, affidabile, consigliando le migliori tecnologie esistenti sul mercato. Un impianto fotovoltaico, ben dimensionato e garantito dalle migliori marche, non solo è sinonimo di investimento sicuro, ma soprattutto è sinonimo di risparmio garantito e porta valore aggiunto ai nostri clienti», sottolinea l'ammini-

**LOKAVIS STA LAVORANDO A PROGETTI INNOVATIVI COME LE COMUNITÀ ENERGETICHE, CHE HANNO UN IMPATTO MOLTO POSITIVO SUL TERRITORIO**

stratore delegato. Un approccio che ha creato un forte **legame col territorio**. «Ho sempre amato molto il "chilometro zero" dell'energia, l'energia e la democrazia dal basso, quindi il creare partnership con altre aziende locali ci dà grande soddisfazione», spiega l'a.d. «Tra i nostri clienti ci sono alberghi, cantine, aziende zootecniche, ristoranti, lidi balneari e altre

strutture ricettive, con cui abbiamo instaurato una collaborazione anche nella partecipazione a bandi. Ci sono dunque tante realtà che seguiamo storicamente». La clientela di Lokavis Energy non è fatta solo di aziende, ma anche di privati. «Stiamo lavorando ad alcuni progetti, come le **comunità energetiche** che offrono un'opportunità per il nostro territorio molto importante: se fatte bene potranno creare non solo un risparmio in bolletta per famiglie ed aziende, ma anche ricadute sia in termini di competitività che come importante strumento sociale». Ovviamente anche questo settore non è esente da criticità, nonostante rappresenti una grande opportunità per l'Italia di uscire da quelle dipendenze energetiche che nelle ultime manovre sono costate tanti soldi pubblici arricchendo altri Paesi. «In questo particolare momento storico c'è una difficoltà legata al fatto che ci sono molti finanziamenti "a pioggia", con uno spostamento di quelle che sono le risorse e molta improvvisazione imprenditoriale», sottolinea Scalinci. «Tutto ciò crea un po' di rammarico in noi imprenditori perché magari non tutte le aziende, percorrendo la via del finanziamento temporaneo, ottengono i risultati sperati e danno il giusto slancio all'economia». La strada è però segnata e non può che andare nella direzione dell'**energia pulita**, nonostante si potrebbe procedere ancora più spediti se a livello globale si facessero scelte più coraggiose. «Ridurre la dipendenza dal gas rappresenta sia una sfida che un obiettivo ormai imprescindibile», conclude l'a.d. «Dotare la propria azienda, attraverso un investimento, di un impianto fotovoltaico opportunamente dimensionato e progettato consente di proteggersi dai cambiamenti del mercato energetico e di porsi in una posizione di crescente forza nella negoziazione degli acquisti energetici».



SANDRO SCALINCI, CEO LOKAVIS ENERGY



WELLIO MILANO DUOMO

## Da *workplace* a *lifeplace* così l'ufficio diventa inclusivo

**Illuminazione, acustica, temperatura e scelte cromatiche, arredo, design, ma anche accessibilità e interconnessione: da una ricerca di Covivio le indicazioni per ripensare gli spazi di lavoro**

di *Cristina Giua*

**S**e design e progettazione, per funzionare, devono essere "la soluzione e non il problema", ecco che l'elaborazione di nuovi criteri per creare spazi di vita-lavoro diventa un "valore aggiunto" irrinunciabile per una società come **Covivio** che - per quanto riguarda l'attività in Italia - sviluppa e gestisce immobili a destinazione direzionale concentrati nell'area di Milano.

Di bilanciamento vita-lavoro se ne parla tantissimo e da tempo: con il rientro in ufficio dopo il periodo pandemico, il tema della diversità, come base per un'azienda che vuol essere competitiva e attrattiva, è tonato alla ribalta, forte anche dell'esperienza sui 'pro e contro' delle modalità di lavoro smart. In questo senso il paper «Dal workplace al life place. Scenari e linee guida per progettare spazi di lavoro più inclusivi», promosso da Covivio,

nasce proprio dal bisogno di ripartire dai fondamentali. «La condizione necessaria per questo cambio di passo - interviene **Alexei Dal Pastro**, Ceo Italy Covivio - è coinvolgere gli utenti finali, in fase di progettazione e con regolarità nelle fasi successive, per pianificare eventuali interventi correttivi: la partecipazione degli utenti a questo processo è uno degli strumenti più potenti che le organizzazioni hanno per dare voce alla comunità che abita i loro spazi». Come si costruisce, quindi, questa inclusività? «Prestando un'attenzione particolare - risponde Dal Pastro - alle diversità e alle specificità rappresentate *in primis* dalla disabilità fisica, psichica e sensoriale, il genere e la cultura, che comprende in senso lato provenienza, etnia, credo religioso. L'ufficio diventa così uno spazio multidimensionale, connesso, globale e vitale, sempre più orien-

tato al benessere: da *workplace* a *life place*». Gli input che emergono dall'indagine sono tanti e meritano un'analisi più attenta del semplice elenco dell'orto bio da coltivare in terrazzo o dell'inevitabile calciobalilla. Prendete, dunque, nota architetti e progettisti, ma anche investitori e aziende in cerca di un nuovo quartier generale: un tema forte che emerge dalla ricerca è quello urbanistico-architettonico: ovvero, l'immobile a destinazione uffici è inclusivo quando è in grado di "sfumare il perimetro - si legge nella ricerca - tra città pubblica e città privata". Come? Con una dimensione spaziale che permetta la **permeabilità** tra edificio e contesto (ad esempio: intermodalità dei mezzi di trasporto, accessibilità, spazi esterni attrezzati). In materia di arredo e design, le raccomandazioni della ricerca riguardano le postazioni di lavoro, le aree comuni e le sale riunioni. Tutti questi ambienti devono tenere conto di un comfort che si definisce "inclusivo" quando rispetta le esigenze di illuminazione, acustica, temperatura e scelte cromatiche. E se l'ergonomicità di sedie, tavoli, scrivanie o la presenza di phone boot sono benefici riconosciuti dai più, sono molto più innovative le aree pet friendly (come nel caso di **Mars**, cliente Covivio negli uffici **Symbiosis**) o il servizio take-away del pranzo (come **Bohinger Ingelheim**, sempre in Symbiosis), dove, tramite app, i dipendenti selezionano e prenotano il pasto che sarà pronto negli smart locker allestiti in area mensa.

Alexei Dal Pastro,  
Ceo Italy  
Covivio





**GRUPPO AUTOSPED G**

**RESPONSABILITÀ  
IN MOVIMENTO**



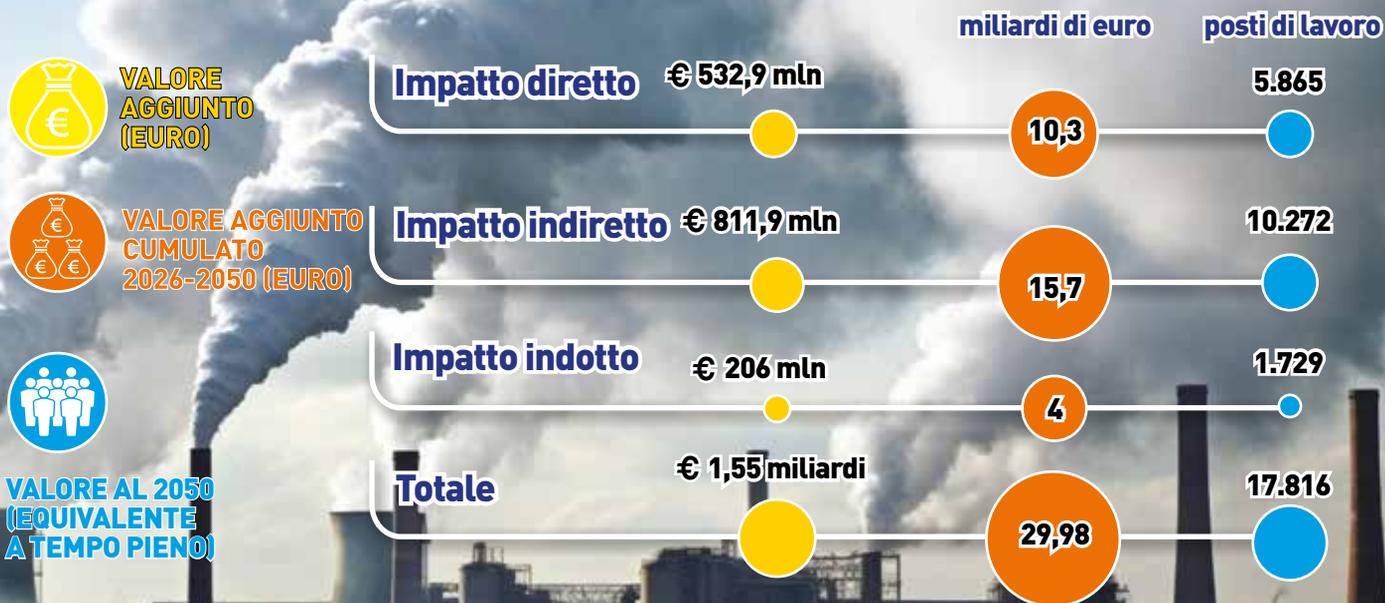
[www.gruppoautospedg.com](http://www.gruppoautospedg.com)

## L'ITALIA VA "A CACCIA" DI CO2

Per frenare il riscaldamento globale, non esiste solo l'abbattimento delle emissioni: è possibile anche catturare l'anidride carbonica. Ecco il progetto di Eni e Snam per impiegare a buon fine i giacimenti esauriti al largo di Ravenna

### L'impatto potenziale del carbon capture storage in Italia

#### Creazione di una nuova supply chain



di Riccardo Venturi

**L**a via maestra per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione è l'abbattimento delle emissioni. Il problema è che nonostante gli appelli e gli sforzi, calano a un ritmo troppo lento: di qui l'importanza delle tecnologie di cattura e stoccaggio dell'anidride carbonica (Ccs, carbon capture storage), che secondo l'Agenzia internazionale dell'energia (Iea) sono uno strumento fonamen-

tale per raggiungere le zero emissioni nette entro il 2050. La Ccs, inoltre, rappresenta una soluzione indispensabile per ridurre le emissioni delle industrie *hard to abate*, salvaguardando così la sopravvivenza e competitività di importanti settori economici: è quindi fondamentale che l'Italia definisca e attui una visione che, attraverso la Ccs, coniughi obiettivi di sostenibilità ambientale, sociale e di politica industriale. È

**LE ATTIVITÀ DI CCS GENERERANNO UN VALORE AGGIUNTO CUMULATO 2026-2050 DI 30 MILIARDI DI EURO E 18MILA NUOVI POSTI DI LAVORO**



STEFANO VENIER, CEO DI SNAM

quanto emerge dallo studio strategico "Carbon Capture and Storage: una leva strategica per la decarbonizzazione e la competitività industriale", realizzato da The European House - Ambrosetti in collaborazione con **Eni** e **Snam**. I due operatori energetici e infrastrutturali nazionali sono impegnati da dicembre 2022 in una joint venture commerciale per lo sviluppo delle attività di trasporto e stoccaggio di CO2 legate ai giacimenti esauriti al largo di Ravenna.

Facendo leva sulla realizzazione dell'Hub di Ravenna si potranno stoccare circa 300 milioni di tonnellate di CO2 entro il 2050, pari a circa quattro volte le emissioni annuali della Regione Lombardia, su una capacità complessiva di 500 milioni di tonnellate. Al raggiungimento del pieno regime delle attività (stimato nel 2038), sarà possibile l'iniezione nei giacimenti offshore dell'alto Adriatico di 16 milioni di tonnellate l'anno di CO2 provenienti via terra dal bacino della Pianura Padana e via mare da altri siti produttivi. Secondo il modello macroeconomico sviluppato da **The European House - Ambrosetti**, tale soluzione permetterà di sostenere la competitività di settori industriali che complessivamente generano 19 miliardi di euro di valore aggiunto,

con circa 354 mila posti di lavoro. Questi settori sostengono a loro volta importanti filiere industriali per un valore complessivo pari a 62,5 miliardi di euro di valore aggiunto, con 1,27 milioni di posti di lavoro, considerando anche l'impatto indiretto e indotto. Inoltre, la diffusione della Ccs favorirà la creazione di una catena del valore che consentirà di generare 1,55 miliardi di euro di valore aggiunto e 17 mila posti di lavoro al 2050. A livello nazionale, sarà poi importante continuare il percorso di sviluppo delle soluzioni di Ccs anche oltre l'**Hub di**

**Ravenna** per sostenere la decarbonizzazione e la competitività dei settori *hard to abate* che, nel solo impatto diretto, generano 94 miliardi di euro di valore aggiunto con 1,25 milioni di posti di lavoro.

L'alternativa per questi settori, in mancanza di efficaci misure volte alla decarbonizzazione, è l'applicazione di ingenti sanzioni legate al sistema **Eu-Ets** (*European Emissions trading system*) o la delocalizzazione delle attività al di fuori dei confini nazionali ed europei con significativi impatti sia nella sopravvivenza stessa di questi settori sia della

loro capacità di restare competitivi oltre che produttivi. Il potenziale di stoccaggio annuo previsto a regime nel sito di Ravenna (16 milioni di tonnellate/anno) sarebbe in grado di contenere l'equivalente di tutte le emissioni di CO2 prodotte in un'area pari all'intera Città metropolitana di Milano in un anno (stimate in 13.5 milioni di tonnellate/anno). Lo studio macroeconomico di Ambrosetti evidenzia inoltre che le attività di Ccs saranno in grado di generare a loro volta valore aggiunto e occupazione, con un valore aggiunto cumulato 2026-2050 stimato in 30 miliardi di euro e circa 18 mila nuovi posti di lavoro, legati alle sole attività della filiera di cattura, trasporto e stoccaggio della CO2.

«L'Europa si è posta obiettivi molto ambiziosi per la salvaguardia dell'ambiente, il contenimento del riscaldamento globale e la decarbonizzazione delle attività produttive che maggiormente contribuiscono alla generazione di gas serra nocivi per la qualità della vita di ciascuno di noi» dice **Stefano Venier**, Ceo di Snam. «Diventa imprescindibile quindi per tutti i soggetti coinvolti (industriali, operatori infrastrutturali e le istituzioni) valutare tutte le opzioni disponibili per raggiungere questi obiettivi, in una logica di neutralità tecnologica. Come dimostra lo studio strategico sviluppato da The European House - Ambro-

setti, con il contributo di Snam ed Eni, il potenziale legato allo sviluppo delle attività di Ccs nel conseguimento degli obiettivi di decarbonizzazione è ormai evidente e irrinunciabile. Si tratta peraltro di una conclusione in linea con quanto emerso anche da altri autorevoli studi, tra cui quelli dell'Agenzia Internazionale per l'Energia (Iea). La Ccs è una tecnologia matura e consolidata, sicura e soprattutto necessaria per tutti quei processi industriali che prevedono la produzione di CO2. Nel nostro ruolo di operatore infrastrutturale strategico per il Paese, abbiamo raccolto con convinzione la sfida di essere parte del primo progetto italiano di Ccs su scala industriale, legato all'Hub

**FACENDO LEVA SULLA REALIZZAZIONE  
DELL'HUB DI RAVENNA  
SI POTRANNO STOCCARE CIRCA  
300 MILIONI DI TONNELLATE DI CO2**

# SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

di Ravenna attorno al quale sviluppare un'infrastruttura essenziale per la futuribilità del tessuto industriale esistente e potenzialmente abilitante per attrarre nuovi insediamenti sul territorio italiano. In queste prime fasi del progetto sarà fondamentale il sostegno pieno delle Istituzioni in termini di schemi di supporto incentivanti e definizione del quadro normativo in materia di cattura, trasporto e stoccaggio di CO<sub>2</sub>».

Lo studio rappresenta la Ccs come una delle leve di decarbonizzazione disponibili (al fianco di efficienza energetica, combustibili alternativi, bioenergie, idrogeno, utilizzo di materie prime di riciclo, modifiche dei processi produttivi in grado di ridurre le emissioni), e la caratterizza come una delle più promettenti dal punto di vista della maturità, della sicurezza, della competitività economica, oltre ad essere l'unica opzione praticabile per limitare le emissioni di quei processi produttivi che generano CO<sub>2</sub>, indipendentemente dalla tipologia di energia utilizzata. Tra le diverse soluzioni tecnologiche disponibili per

raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione dei settori hard to abate, la Ccs è l'unica a coniugare maturità, sicurezza e accessibilità economica. Inoltre, è la sola opzione praticabile per abbattere le emissioni di processo dei settori hard to abate e accelerare concretamente la piena decarbonizzazione dell'industria. A livello aggregato, i settori hard to abate emettono 63,7 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub>, di cui il 22% da processo. The European House - Ambrosetti stima che elettrificazione, efficienza energetica, bioenergie, idrogeno e variazioni delle materie prime potranno, utilizzate insieme, contribuire a una riduzione non superiore al 52% di tali emissioni. Per decarbonizzare il restante 48%, pari a 30,8 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno, sarà necessario ricorrere a soluzioni Ccs.

Il progetto dell'Hub di Ravenna favorirà la creazione di una catena del valore per generare 1,55 miliardi di euro di valore aggiunto

al 2050 (29,9 miliardi di euro cumulati tra il 2026 e il 2050) e oltre 17 mila posti di lavoro al 2050.

È evidente il ruolo chiave dell'Hub di Ravenna, ma occorrerà incrementare i volumi di iniezione della CO<sub>2</sub> sino a saturare la capacità complessiva di stoccaggio disponibile e sviluppare ulteriori iniziative di Ccs per decarbonizzare la restante quota di emissioni non abbattibili altrimenti (stimate in 14,8 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno). Tali iniziative

potranno contribuire a mantenere la competitività di ulteriori settori in grado di generare 57,7 miliardi

**LE INIZIATIVE DI CATTURA DELLA CO<sub>2</sub> POSIZIONERANNO L'ITALIA QUALE PAESE DI RIFERIMENTO PER LA CCS NEL SUD EUROPA**

di euro di valore aggiunto con 1,19 milioni di posti di lavoro tra impatti diretti, indiretti e indotti. Il progetto Ravenna Ccs Hub rappresenta inoltre l'opportunità di posizionare l'Italia quale Paese di riferimento per la Ccs nel Sud Europa, in grado di ricoprire un ruolo centrale per la definizione di un quadro competitivo in grado di attrarre investimenti e facilitare l'avvio di progetti, includendo anche filoni innovativi e di ricerca come le applicazioni per l'utilizzo dell'anidride carbonica (Ccu) e la cattura della CO<sub>2</sub> in corrispondenza della produzione di bio-energia.

«Il progetto di cattura e stoccaggio di CO<sub>2</sub> di Ravenna, che avvierà la sua fase sperimentale nei primi mesi del 2024, ha una collocazione strategica perché affacciato sulla Pianura Padana, sede di imprese energivore: esiste già una rete infrastrutturale adeguata per il trasporto della CO<sub>2</sub>» osserva Venier. «Favorirà la competitività dell'industria italiana. Insieme a Eni puntiamo su questo progetto di trasporto e sequestro che per le sue caratteristiche è unico nel Mediterraneo e potrà convogliare anche la CO<sub>2</sub> prodotta in altri paesi europei come ad esempio la Francia. L'inserimento dell'Hub di Ravenna tra i **Progetti di Interesse Comune** della **Commissione Europea** conferma che siamo sulla buona strada. Certo è fondamentale la risposta che daranno le imprese: sappiamo che sono fortemente interessate».



Quarto Congresso Nazionale | 2024

# FUTURE RESPECT

---

tutti insieme per lo sviluppo sostenibile

18 - 20 aprile 2024

**ROMA**

**Stadio di Domiziano**

piazza Navona

---

**Imprese, Consumatori, Terzo Settore,  
Esperti e Generazione Z a confronto**

---

PER PARTECIPARE

**info@economygroup.it**

In media partnership con

**Economy**  
MODELLI OPPORTUNITÀ SOLUZIONI

## PROVE TECNICHE DI QUOTAZIONE

Per stimolare l'approdo delle Pmi a Euronext Growth Milano (l'ex Aim) e dare impulso a un segmento del mercato che ancora langue per scarsità di flottante e di investitori, Borsa Italiana ha appena semplificato le regole. Ecco come



FONTE: OSSERVATORIO PMI EURONEXT GROWTH MILAN DI IR TOP CONSULTING - AL 12 DICEMBRE 2023

di Marco Onnembo

**N**on esiste niente meglio dei numeri per fotografare un fenomeno, seguirne la balistica e immaginare scenari futuri. Vale anche per **Euronext Growth Milan** – il vecchio indice Aim nato per alloggiare le Pmi – che dal 2009 ha accolto ben 286 società (compresi i passaggi su Mta e delisting) e che ora, a seguito di una recente modifica al regolamento delle ammissioni in Borsa, promette di essere ancora di più la casa d'elezione per le piccole aziende che vogliono crescere. Eppure, a ricordare i primi vagiti emessi dall'Aim, nessuno avrebbe puntato su una crescita del segmento. Colpa dei costi, più che della paura dell'Ipo. E infatti, l'impennata c'è stata solo nel 2017

**DOPO, LA FIAMMATA DEL '21 E DEL '22 (70 IPO E 1.743 MILIONI DI RACCOLTA) NUOVA FRENATA NEL '23 CON APPENA 179 MILIONI RAGGRANELLATI DA 28 PMI**

e nel 2018, grazie all'effetto combinato di Pir e Cdi sui costi di quotazione: dai 1.324 milioni di euro si è crollati a 207. Poi è arrivato il Covid e, dopo, la (relativa) fiammata del 2021 e del 2022 (per un totale di 70 Ipo e 1.743 milioni di raccolta), un nuovo tonfo nel 2023 con appena 179 milioni raggranellati da 28

Pmi neoquotate. Morale: dalla nascita di Aim (oggi Egm) al 12 dicembre 2013, delle 299 Pmi approdate al segmento ne sono rimaste solo 200. Una su tre se n'è andata: solo le migliori 28 sono passate ad Exm e Star, 29 sono state oggetto di Opa, 4 sono state fuse con altre realtà e addirittura 38 hanno optato per il delisting. Segno che qualcosa non ha funzionato come spera-

to. Troppa burocrazia? Troppi oneri? Troppo pochi i 6 milioni che in media si riescono a raccogliere tramite la quotazione? Senza contare che la scarsità di offerta e di flottante non rende il segmento particolarmente attraente per gli investitori (specie quelli retail che si sono finora tenuti alla larga da Egm). Così, le nuove regole (in vigore dal 4 dicembre) varate da **Borsa Italiana** promettono di dare il "la" a una nuova ondata di quotazioni per le Pmi. Quali regole? In primis quella di lasciare agli investitori istituzionali (minimo 5) solo il 7,5% (anziché il 10%) del flottante, mentre per il restante 2,5% potrà essere sottoscritto da investitori che non siano parti correlate o dipendenti della società o del gruppo, anche non aventi natura istituzionale. «Nel corso del confronto con gli operatori di mercato», ha spiegato Borsa Italiana, «è emersa l'opportunità di riconsiderare la composizione del flottante minimo richiesto per l'ammissione alle negoziazioni sul mercato Egm ammettendo nel computo, in parte, la presenza di soggetti diversi da investitori istituzionali. Tale modifica oltre ad ampliare il numero dei potenziali investitori potrebbe facilitare raccolte di maggiori dimensioni». Inclusi quelli retail, appunto.

Un altro cambiamento importante è quello che riguarda la disciplina della sospensione dalle negoziazioni in caso di reverse take-over (Rto). Le attuali disposizioni prevedono che, nel

**IL MERCATO EGM DAL 2009 A OGGI  
HA FINANZIATO 299 SOCIETÀ  
CHE HANNO RACCOLTO ATTRAVERSO  
L'IPO CIRCA 6 MILIARDI DI EURO**

caso di annuncio o fuga di notizie in relazione a un Rto (concordato o in corso di definizione), le azioni siano sospese da Borsa Italiana fino al momento in cui l'emittente non pubblichi il documento informativo relativo all'operazione, accompagnato dalle attestazioni dell'Euronext Growth Advisor (Ega). In particolare, fa notare Borsa Italiana, «alcuni operatori hanno segnalato che l'eventualità che, in tali circostanze, le azioni possano essere sospese dalle negoziazioni in tali circostanze può scoraggiare l'esecuzione di operazioni di crescita per linee esterne da parte degli emit-

## EVOLUZIONE SOCIETÀ E CAPITALIZZAZIONE



Dal 2009 ad oggi Euronext Growth Milan ha accolto 286 società (compresi passaggi su Mta e delisting)

Il mercato ha registrato un notevole sviluppo a partire dal 2016, grazie all'effetto combinato di Pir e Cdi sui costi di Ipo:

**+160%** in termini di società quotate **+163%** in termini di capitalizzazione  
(ad oggi rispetto al 31 dicembre 2016)

**FORNITORE: OSSERVATORIO PMI EURONEXT GROWTH MILAN DI IR TOP CONSULTING - AL 12 DICEMBRE 2023**

tenti quotati su Egm». La sospensione delle negoziazioni, quindi, opererà solo in caso di mancata pubblicazione del documento informativo (e rilascio delle relative attestazioni) almeno 15 giorni prima dell'assemblea convocata per l'approvazione del Rto.

Infine, è stata eliminato l'obbligo di mantenere almeno un amministratore indipendente, scelto tra i candidati che siano stati preventivamente individuati o valutati positivamente dall'Ega, nelle fasi successive all'Ipo, allineando la disciplina a quanto previsto per le società quotate sul mercato regolamentato.

Insomma: l'alleggerimento delle regole dovrebbe appesantire (in senso positivo) il segmento Egm. Anche perché, dopotutto, «la

quotazione in Borsa ha dimostrato di essere per le Pmi una concreta fonte di finanza alternativa per la crescita», conferma a Economy **Anna Lambiase** Ceo di **Ir Top Consulting**, «e il mercato Euronext Growth Milan dal 2009 ad oggi ha finanziato 299 società quotate che hanno raccolto attraverso l'Ipo circa 6 miliardi di euro - la metà dei quali, però, nel 2017 e 2018 grazie a Pir e Cdi, ndr - da investitori istituzionali permettendo alle società di perfezionarsi in termini di governance, financial reporting e assetti organizzativi definendo la propria strategia di sviluppo».

Ma quali aziende scelgono di approdare ad Egm? Tra le aziende quotate nel 2023, il 25

per cento afferisce al settore della tecnologia, il 18 per cento ai beni di consumo, mentre il 13 per cento ai servizi commerciali. Dal punto di vista della territorialità, invece, a guidare la classifica vi è - neanche a dirlo - la Lombardia dalla quale proviene il 43% di tutte le Ipo, seguita dal Lazio con il 12 per cento e da Emilia Romagna e Veneto rispettivamente con il 9 e l'8 per cento.

«Il supporto di norme come il **Ddl Capitali**, che prevede interventi per migliorare l'attrattività del mercato e semplificare il processo di quotazione in Borsa, riducendone i costi, l'ampliamento della base investitori e l'educazione finanziaria, contribuirà all'ulteriore accelerazione del mercato», rimarca Lambiase. Ma allargando la prospettiva agli mercati europei «emerge ancora un importante gap con il mercato Egm - sottolinea Lambiase - che vede -28% in termini di emittenti e -57% in termini di capitalizzazione rispetto a Euronext Growth Paris; -76% in termini di emittenti e -91% in termini di capitalizzazione e nei confronti di Aim Uk». Volendo vedere il bicchiere mezzo pieno, significa che le possibilità di crescita, anche sul breve periodo, sono ancora notevoli. E non solo. «Un importante requisito per l'ottenimento degli incentivi potrebbe essere legato alle Ipo sostenibili, che possano al contempo contribuire al raggiungimento degli obiettivi green cui i governi si stanno impegnando per il futuro, ponendo il capital market al centro delle politiche economiche nazionali».

# Sereno variabile sul mercato dei capitali

Lo stallo geopolitico determina una situazione quasi di stallo, con grande attenzione ai rischi e la scelta di investimenti sul breve termine. Ma il prossimo semestre si preannuncia comunque in leggera crescita

di Anna Gervasoni\*



**D**opo cinque anni di crescita costante, talvolta anche a doppia cifra, nel 2022 il Private Banking Index dell'Osservatorio di Liuc – Università Cattaneo e Banca Generali (quest'anno con il sostegno di Alliance Bernstein e di Robeco) ha segnato una prima leggera flessione. Il contesto socioeconomico e l'andamento dei mercati hanno influenzato l'attività del settore.

Il Barometro dell'Osservatorio, strumento che vuole fornire indicazioni sul sentiment per il prossimo semestre, ci dice che c'è una tendenza di sostanziale stabilità nel settore e questo viene di fatto confermato anche per il prossimo semestre dall'outlook degli esperti che compongono il panel di studio. La situazione geopolitica mondiale complessa determina, infatti, una situazione quasi di stallo, con una grande attenzione ai rischi e la scelta di investimenti sul breve termine, anche perché le curve dei tassi sono ancora invertite. Inoltre, l'economia non è del tutto in salute, dunque, il contesto prevede traiettorie di crescita decisamente più contenute. Non manca, a conferma di ciò, tra gli esperti dell'Osservatorio, una corrente più pessimista che prefigura una seconda parte dell'anno parzialmente negativa: i dati economici iniziano a mettere in evidenza un seppur lieve declino a livello americano. Pertanto, l'attesa è nei prossimi otto/nove mesi per una contrazione dell'economia, che potrebbe sfociare in una recessione anche se non si sa di quali dimensioni.

Più nel dettaglio, è prevista in crescita, seppur in maniera contenuta, la clientela amministrata, mentre si prevede stabilità nell'ammontare delle masse gestite.

Lo scenario maggiormente condiviso è per una crescita del numero dei clienti che si attesterà tra il 7 ed il 10%.

Le ipotesi di sostanziale stabilità, o di crescita marginale sull'ammontare gestito, vengono giustificate essenzialmente con la presenza di numerosi fattori quali un aumento dei tassi, anche se forse siamo già al picco,

e il prezzo del petrolio che potrebbe salire a causa della guerra in Israele.

Tra le principali motivazioni a sostegno di tale sentiment di mercato, che comunque prefigura un semestre di equilibrio e di crescita seppur contenuta, vengono citati alcuni driver principali, sia a livello macroeconomico sia microeconomico quali: il modello di business intrinseco al private banking, nel quale la centralità della relazione di fiducia tra banker e cliente diviene fattore critico di successo in un contesto quale quello attuale, che risulta caratterizzato da notevole incertezza; la situazione attuale dei tassi, che accresce l'importanza di avere un gestore capace, quale punto di riferimento; l'opportunità di investire il trend più recente, che ha visto un mix di raccolta non qualificato, con la crescita dell'amministrato e non del gestito; nell'ultimo semestre, da ultimo, un valore aggiunto essenziale è stato generato dalla consulenza evoluta a pagamento, elemento sul quale si costruiranno i vantaggi competitivi nei business model del prossimo futuro.

Da ultimo, la necessità di scardinare la convinzione che mantenere la liquidità sui conti correnti sia una forma di investimento protettiva resta uno degli obiettivi principali; una strategia che prevede un'elevata liquidità sul conto corrente erode la ricchezza reale del risparmiatore e ne riduce il potere di acquisto. Gli intervistati sul tema sostengono che il successo di tale strategia sarebbe maggiore in un contesto socio-economico e politico stabile, sia a livello internazionale sia interno (stabilità è sinonimo di fiducia per i mercati e i risparmiatori). Infine,

la consulenza evoluta a pagamento avrà un ruolo centrale e sarà l'elemento fondante del vantaggio competitivo e della strategia di fidelizzazione verso la clientela nel business model del prossimo futuro.



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

# Fisco, meglio aderire alla cooperative compliance

Si allarga la platea del “regime di adempimento collaborativo”, che comporta l'adozione di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale. Ecco come funziona e perché conviene

di Francesco Sperti

**R**iduzione o azzeramento di sanzioni fiscali anche a imprese di minori dimensioni tra i principali vantaggi dell'Adempimento collaborativo come delineato dalla riforma fiscale, con la certificazione da parte di professionisti indipendenti già in possesso di una specifica professionalità iscritti all'albo degli avvocati o dei dottori commercialisti ed esperti contabili, così come definiti dalla bozza di Decre-

retivo legislativo che ne contiene la disciplina. L'articolo 17 della L. 111 del 9 agosto 2023 (Delega al Governo per la riforma fiscale) prevede, infatti, la riduzione della soglia dimensionale ai fini dell'ammissione all'Adempimento collaborativo. Ma partiamo dal principio.

Cos'è l'Adempimento collaborativo? Il titolo III del Dlgs. n. 128/2015, prevede una particolare disciplina per i contribuenti dotati di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, ossia il rischio di operare in violazione di norme di natura fiscale o in contrasto con i principi o con le finalità dell'ordinamento

tributario. La prima versione del c.d. Tax Control Framework, strumento che abilita le imprese ad accedere

all'Adempimento collaborativo, doveva essere applicata da multinazionali con fatturati elevatissimi (da 10 miliardi). Nella versione attuale è stata ridotta la soglia dimensionale e ciò consente l'adozione di tale istituto da un numero di contribuenti più elevato.

LA NUOVA VERSIONE DEL TAX CONTROL FRAMEWORK È RISERVATA ALLE IMPRESE CHE REALIZZANO RICAVI NON INFERIORI AL MILIARDO DI EURO

Ad oggi, il regime è riservato:

- ai soggetti residenti e non residenti (con stabile organizzazione in Italia) che realizzano un volume di affari o di ricavi non inferiore a 1 miliardo di euro;
- ai soggetti di cui sopra che abbiano presentato istanza di adesione al Progetto pilota sul Regime di Adempimento collaborativo;
- alle imprese che intendono dare esecuzione alla risposta dell'Agenzia delle Entrate, fornita a seguito di istanza di interpello sui nuovi investimenti (all'art. 2 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 147) indipendentemente dal volume di affari o di ricavi;
- ai soggetti che fanno parte del Gruppo Iva di imprese già ammesse al regime (D.L. n. 119/2018), indipendentemente dal volume di affari o di ricavi.

I punti fondamentali dell'implementazione del sistema sono quelli fissati dall'OCSE e comprendenti: una strategia fiscale definita in modo chiaro e condiviso con il top management; un'applicazione estensiva a tutte le transazioni che riguardano l'azienda; ruoli e responsabilità chiaramente assegnati nell'organizzazione aziendale; processi di governance debitamente documentati; monitoring periodico del funzionamento e delle capacità di fornire sicurez-



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

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



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD  
ASSURANCE | TAX | CONSULTING



za agli stakeholder esterni.

Nel sistema delineato dal Dlgs. 128/2015 il funzionamento del Tax Control Framework, quale strumento di adeguata gestione del rischio fiscale interno, si snoda attraverso la chiara attribuzione di ruoli interni all'azienda, efficaci procedure interne di funzionamento e di rimedio o correzione dei gap, il reporting periodico delle risultanze dello strumento agli organi di gestione.

Ora, leggendo l'articolo 17 della Legge 111 si comprende quanto il Legislatore spinga affinché le imprese si dotino del Tax Control Framework.

In primo luogo, la delega fiscale intende ridurre ulteriormente la soglia di accesso all'istituto, che dovrebbe (in futuro) riguardare tutti i grandi contribuenti (oggi sono i soggetti con fatturato pari almeno a 100 milioni di euro), senza dimenticare la necessità di dotare l'Agenzia di adeguate risorse.

L'istituto dell'Adempimento collaborativo verrà, dunque, potenziato attraverso la riduzione della soglia di fatturato, da una parte, e l'accessibilità anche alle società che adottino un sistema integrato di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale gestito in modo unitario per tutte le società del Gruppo. Quindi, an-

corché la singola entità non posseda i requisiti, basterà che almeno un soggetto del Gruppo li posseda per consentirle l'accesso. Altra misura di potenziamento del regime è la possibilità di affrontare questioni relative a periodi di imposta precedenti rispetto a quello di ammissione.

Non è tutto, in quanto le società che normalmente non potrebbero accedere al regime di Adempimento collaborativo, perché di più "modeste" dimensioni, potranno tuttavia dotarsi volontariamente di un efficace sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale.

La correttezza, completezza e adeguatezza del sistema dovrà essere certificata da professionisti qualificati, anche in ordine alla conformità ai principi contabili, fatti salvi i casi di violazioni fiscali caratterizzate da condotte simulatorie fraudolente, tali da pregiudicare il reciproco affidamento tra l'Amministrazione finanziaria e il contribuente. L'individuazione di tali professionisti è anch'essa materia che verrà disciplinata da successivi decreti attuativi.

Si tratta di misure volte a favorire l'adempimento spontaneo dei contribuenti, completato anche dalla incentivazione di un contraddittorio preventivo più efficace (ad es. in ambito di risposte agli interpellati o agli altri pareri richiesti dai contribuenti aderenti al regime, con previsione di una interlocuzione preventiva rispetto alla notifica di un parere negativo) e procedure semplificate di regolarizzazione della posizione del contribuente stesso in caso di adesione alle indicazioni dell'Agenzia comportanti la necessità di ravvedimento.

Potrà poi essere prevista l'esclusione dal regime dell'Adempimento collaborativo, in

caso di violazioni fiscali non gravi, tali da non pregiudicare il reciproco affidamento tra l'Amministrazione finanziaria ed il contribuente, ma preceduta da un periodo transitorio di osservazione, al termine del quale potrà essere decisa la fuoriuscita o la permanenza nel regime.

Questo sistema, che mappi i rischi di natura fiscale, comunicati preventivamente, in modo tempestivo ed esauriente, comporterà effetti premiali quali la riduzione delle sanzioni amministrative tributarie, la non punibilità del reato di dichiarazione infedele, la riduzione di almeno due anni dei termini di decadenza per l'attività di accertamento di cui all'articolo 43, comma 1, del DPR n. 600/73 e all'articolo 57, comma 1, del DPR 633/1972 ai fini Iva, nonché istituti speciali di definizione, in un predefinito lasso temporale, del rapporto tributario, corredati altresì di apposite certificazioni rilasciate da professionisti ed attestanti la correttezza dei comportamenti tenuti dai

**L'ESCLUSIONE DAL REGIME  
DELL'ADEMPIMENTO COLLABORATIVO  
POTRÀ ESSERE PREVISTA  
IN CASO DI VIOLAZIONI NON GRAVI**

contribuenti.

Pur non in rigoroso ordine rispetto alla norma in esame, ricordiamo che un codice di condotta che disciplini i diritti e gli obblighi dell'amministrazione e dei contribuenti completerà il quadro degli interventi cui il Governo dovrà mettere mano... aspetto non banale, considerato il modus operandi spesso adottato dagli uffici.

Insomma, la gestione preventiva del rischio fiscale avrà un'importanza sempre crescente nella governance aziendale, anche in considerazione delle esigenze di tutela patrimoniale delle imprese e tenendo in conto che la variabile fiscale (e la corretta gestione dei relativi rischi) fanno parte degli indicatori di sostenibilità Esg.



# Una *Due Diligence* per non spezzare la catena

La bozza del European Supply Chain Act richiede alle imprese europee di sottoporre ad audit i propri fornitori lungo l'intera catena di approvvigionamento globale, comprese tutte le relazioni commerciali dirette e indirette



di Cecilia Pantaleo

Country Manager di AirPlus Italia

**D**istricare i nodi della catena di fornitura non è cosa semplice. Scorte, ritardi nelle spedizioni e prezzi sempre più alti rendono difficile mantenere la visione d'insieme di tutto il processo. Per non parlare dell'obbligo di rispettare tutti gli standard normativi richiesti. Una novità nel mosaico di regole sarà la futura normativa sulla Due Diligence della catena di approvvigionamento, già entrata in vigore in Germania in una prima versione focalizzata sugli aspetti della tutela dei lavoratori, per effetto della quale le aziende saranno obbligate a valutare con attenzione gli impatti sociali e ambientali di tutta la loro catena di fornitura.

Anche se per il momento la legge è entrata in vigore solo in Germania, continuate a leggere perché il prossimo passo riguarderà tutta l'UE: infatti con la legge tedesca come modello, la Commissione europea ha proposto una direttiva a livello europeo che disciplina la Due Diligence nella catena di fornitura. La direttiva, attualmente approvata dal Parlamento europeo con una serie di emendamenti, si applica alle medio-grandi imprese dell'UE e alle imprese extra-UE attive nell'UE e ha lo scopo di essere recepita nel diritto nazionale quando sarà definitivamente approvata. Ciò, però, ha già un impatto su tutte le aziende italiane che collaborano con fornitori e aziende tedesche, in quanto la loro supply chain è sottoposta ai controlli imposti dalla legge già in vigore in Germania. In questo articolo cerchiamo di fare un po' di chiarezza: che cosa è esattamente questa norma e perché è stata introdotta? A chi si applica? Che cosa significa per le aziende come la vostra, in particolare per l'industria chimica?

## Secondo la direttiva Due Diligence, cosa devono osservare le aziende?

Le aziende interessate devono adempiere ai propri obblighi di Due Diligence aziendale lungo la catena di approvvigionamento per quanto riguarda i diritti umani e l'ambiente.

Per fare ciò, devono essere implementati i seguenti passaggi:

- Identificare gli effetti negativi effettivi o potenziali sui diritti umani e sull'ambiente. Adottare, quindi, misure appropriate per prevenirli, mitigarli e rimediare;
- La Due Diligence deve essere integrata nelle politiche e nei sistemi di gestione aziendali;

- Le aziende devono stabilire una modalità per effettuare segnalazioni e assicurare che tutti lungo la filiera possono accedervi;
- Devono essere fornite informazioni trasparenti e pubbliche sull'adempimento degli obblighi di Due Diligence di un'azienda, inclusa una relazione annuale;
- Le aziende sono obbligate a controllare e monitorare l'efficacia di queste misure;
- Se il fatturato annuo supera i 150 milioni di euro, le aziende devono allineare le proprie policy interne all'obiettivo dell'Accordo di Parigi di limitare il riscaldamento del pianeta a 1,5 gradi Celsius.

L'obbligo di Due Diligence si applica non solo alle attività aziendali proprie o delle sue controllate, ma anche ai fornitori diretti e indiretti (purché si tratti di un rapporto commerciale stabilito o permanente), nonché all'uso e allo smaltimento dei beni prodotti.

In tutta la catena di fornitura, infatti, dalla pianificazione alla produzione, alla logistica, alla distribuzione, fino alla vendita, possono essere coinvolti diversi intermediari come fornitori di logistica, intermediari doganali e altri fornitori di servizi terzi. Inoltre, possono esserci più livelli di fornitori e subfornitori, il che può rendere difficile per i produttori di sostanze chimiche tracciare le loro catene di approvvigionamento e identificare potenziali rischi legati ai diritti umani o all'impatto ambientale. Le aziende che violano il Supply Chain Act rischiano multe. Queste possono arrivare fino al 2% del fatturato annuo globale. Inoltre, le aziende possono essere escluse dall'assegnazione di appalti pubblici.

## Il pagamento virtuale come strumento di trasparenza per la visibilità della catena di fornitura

Con la prospettiva dell'entrata in vigore della legge sulla catena di approvvigionamento che introduce necessità di monitoraggio e reportistica su più livelli di fornitori e subfornitori, è opportuno attrezzarsi con strumenti e fornitori che possano garantire trasparenza, visibilità e dati.

Continua online



# Se la sostenibilità è un elemento contabile

La crescente richiesta di misurabilità e rigore nell'esposizione delle iniziative di sostenibilità determina la necessità di quantificare e rappresentare a bilancio gli impatti anche economici degli eventi in ambito Esg

di Carmine Scoglio\* e Cosimo Guarini\*\*

La contabilità e la sostenibilità sono comunemente considerati due ambiti di rilevazione dei fatti aziendali distinti, non a caso la normativa attuale per i report di sostenibilità (D. lgs. 254/2016) parla di Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario, proprio a rimarcare la distanza.

Nella realtà, invece, la sostenibilità riveste un ruolo rilevante anche in ambito contabile: in primo luogo, le azioni Esg devono essere considerate tra i fatti amministrativi e gestionali che determinano ricadute economiche a bilancio; in secondo luogo, le tematiche legate al clima e ai fattori Esg in generale rappresentano un insieme di elementi di cui tener conto nei criteri contabili alla base della predisposizione dei bilanci.

La crescente richiesta di misurabilità e rigore nell'esposizione delle iniziative di sostenibilità determina la necessità di quantificare e rappresentare a bilancio gli impatti anche economici degli eventi in ambito Esg.

Le imprese, in generale, valutano gli impatti contabili delle operazioni inerenti al proprio business e in questi processi di analisi, fino a tempi recenti, raramente erano ricomprese le tematiche di sostenibilità, soprattutto perché non ne era richiesta una misurabilità in termini economici. Oggi invece, sulla spinta della normativa comunitaria e nazionale sulla sostenibilità guidata dalla Direttiva 2464/2022 – Corporate Sustainability Reporting Directive (Csrd), ogni iniziativa di sostenibilità attuata, per essere rappresentata in maniera rigorosa, deve essere correttamente esposta a bilancio e nei piani industriali, secondo la logica che, se un'azione pianificata in ambito Esg non è inclusa a piano industriale, non si può ritenere che l'impresa realmente abbia condizioni, possibilità o volontà di intraprenderla; si tratta in pratica di greenwashing. Le imprese sono inoltre tenute a considerare nella preparazione dei bilanci redatti secondo i principi contabili internazionali i rischi connessi ai fattori Esg nel breve e nel medio-lungo periodo a prescindere dal fatto che questi siano o meno esplicitamente previsti dagli standard contabili di riferimento. Lo Iasb ha emesso taluni documenti per supportare gli IFRS adopter nel soddisfare tale richiesta di informativa delle parti



DA SINISTRA: COSIMO GUARINI E CARMINE SCOGLIO

interessate. Parimenti, Esma, nelle sue European Common Enforcement Priorities del 2022, ribadite nel 2023, ha rappresentato la necessità di includere nella valutazione dei criteri di bilancio le considerazioni relative ai rischi connessi al cambiamento climatico, da estendere agli altri elementi Esg, ovvero

sociale e governance.

L'analisi si estende praticamente a tutti i principi contabili, considerata l'ampiezza dei potenziali impatti dei rischi. Le aziende infrastrutturali, ad esempio, saranno maggiormente impegnate sull'assessment della vita utile delle opere, sempre più esposte a eventi meteorologici estremi e al trattamento delle spese per la resilienza delle stesse. Tutte le imprese possono poi essere esposte al rischio di impairment delle proprie attività a causa di restrizioni in merito ai requisiti normativi in tema di emissioni e impatto ambientale in generale. Oppure perché il proprio business potrebbe essere fortemente limitato dalla crescente attenzione regolamentare e sociale sui temi Esg. Non si può inoltre trascurare il fatto che i rischi connessi al cambiamento climatico e ai temi Esg potrebbero far sorgere delle passività a bilancio, si pensi ai fondi di bonifica e ripristino e alla compensazione dell'impatto ambientale e sociale delle proprie attività. Infine, anche i ricavi potrebbero essere impattati dai temi Esg, in quanto potrebbe essere necessario rivedere il portafoglio di prodotti e servizi offerti.

In conclusione, sostenibilità e contabilità sono elementi fortemente interrelati perché, senza la valutazione degli impatti a bilancio, la rilevazione e pianificazione degli elementi Esg risulta essere poco rigorosa e poco credibile; coerentemente, le assunzioni e le stime effettuate in sede di bilancio, per essere puntuali ed esaustive, devono necessariamente integrare la valutazione dei rischi e delle opportunità connesse agli elementi climatici e Esg in generale.

\* **Vicepresidente Anasf**

\*\* **Responsabile Bilanci, Reporting e Contabilità generale; membro del Comitato Tecnico Financial Reporting in Andaf, e membro del Rate Regulated Activities Working Group dell'Efrag**

# Se è il privato che “cura” il pubblico

**Il cosiddetto out of pocket conta per il 22% della spesa sanitaria italiana. E i fatturati delle cliniche private sono sempre più floridi. L'Nsa Economy Ranking le classifica per affidabilità**

di Cinzia Ficco

«I principi fondanti del Servizio sanitario nazionale sono stati traditi». Il Presidente della **Fondazione Gimbe, Nino Cartabellotta**, presentando il 6° Rapporto sul Servizio Sanitario Nazionale ha sottolineato «interminabili tempi di attesa, affollamento del pronto soccorso, impossibilità di trovare un medico o un pediatra di famiglia vicino casa, inaccettabili disuguaglianze regionali e locali sino alla migrazione sanitaria». Di conseguenza, in tanti si rivolgono al sistema di cura privato. Un settore che in Italia, stando ai dati Istat, cuba qualcosa come 36,5 miliardi di euro, poco meno del 22% della spesa sanitaria complessiva, dei quali 4,5 miliardi sostenuti da fondi e assicurazioni. Cliniche e case di cura rappresentano un settore florido, che l'Nsa Economy Ranking classifica (vedere tabella a lato) per affidabilità. «Le strutture private possono collaborare con il sistema pubblico per garantire al cittadino un servizio sanitario efficiente ed efficace», **Luca Foresti**, Ceo di **Santagostino**. «Per fare un esempio, la medicina di base, che oggi vive un momento di crisi, potrebbe essere trasformata in un servizio erogabile da aziende e singoli medici, misurando criteri di qualità clinica e servizio come elementi per il mantenimento della convenzione. Non solo, pensiamo anche alla spinta alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologica tipica delle strutture private – ad esempio con

piattaforme di chat per consultazioni mediche – che potrebbero contaminare anche il pubblico. Il nodo risolutivo è cercare quello che funziona e misurare ossessivamente gli outcome dei vari sistemi».

A sentire Foresti, il contributo del privato oltre alla medicina di base - che oggi i privati non possono erogare – potrebbe riguardare la specialistica di primo livello, dermatologia, ginecologia, oculistica, ortopedia, la medicina dei sani, che contribuisce a tenerci in salute e non è legata a eventi acuti gravi e urgenti. E la diagnostica per immagini, Rx, risonanze, Tac e mammografie, aree in cui il tema delle liste d'attesa è più rilevante nel settore pubblico. «Questo perché – continua il Ceo - viviamo in un sistema di convenzionamento basato sulla spesa storica, in base al quale

l'erogatore, l'anno successivo avrà più o meno la stessa somma dell'anno in corso. Bisogna passare

da un sistema di allocazione dei budget ai privati convenzionati di tipo storico e tariffe uguali a un sistema di appalto in cui i budget vengono assegnati a chi offre la tariffa più bassa a qualità minima garantita».

Foresti vede un grande impiego di AI e Big Data anche nella sanità e il pubblico dovrebbe iniziare ad avvicinarsi alle nuove tecnologie. «La sfida più importante è l'interoperabilità dei dati. La capacità di scambiare e utilizzare informazioni cliniche in modo sicuro e efficiente tra diversi sistemi informa-

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.

tivi sanitari, pubblici, privati, convenzionati, permetterà una migliore continuità delle cure, una più rapida diagnosi e un trattamento più personalizzato per i pazienti. L'interoperabilità può favorire la meritocrazia e la trasparenza nell'erogazione dei servizi sanitari. Dobbiamo standardizzare su base nazionale il linguaggio digitale in sanità, quello amministrativo e clinico. Imporre a tutti gli erogatori pubblici e privati la messa a disposizione dei dati clinici ai pazienti stessi e a tutti i soggetti cui i pazienti stessi desiderano dare accesso, in formato digitale e in tempo reale, spostare tutte le prestazioni su canali digitali, portare alla guida delle istituzioni sanitarie decisori con competenze digitali. Così le assicurazioni potrebbero giocare un ruolo più incisivo nel contribuire alla copertura dei costi sanitari».

## CASE DI CURA - classifica per area geografica

AREA GEOGRAFICA	CLASSIFICA	RAGIONE SOCIALE	FATTURATO	INDIRIZZO
CENTRO	1	A.D.I. - GRUPPO SANIMEDICA S.R.L.	8.904.886 €	Roma (Roma)
	2	CASA DI CURA MATER DEI S.P.A.	33.446.594 €	Roma (Roma)
	3	PENSIONATO CONVITTO MADRE SAVERIA CABRINI S.R.L.	6.886.248 €	Pontremoli (MS)
	4	RUGANI HOSPITAL S.R.L.	15.283.316 €	Monteriggioni (SI)
	5	POLICLINICO PORTUENSE SPA CON UNICO SOCIO	30.655.304 €	Roma (Roma)
	6	GERESS S.R.L.	8.669.879 €	Roma (Roma)
	7	MEDICAL SERVICE ASSISTANCE S.R.L.	9.817.027 €	Roma (Roma)
	8	CASA DI CURA PRIVATA MADONNA DELLE GRAZIE S.P.A.	18.507.547 €	Velletri (Roma)
	9	CASA DI CURA PAIDEIA - S.P.A.	39.640.762 €	Roma (Roma)
	10	RI.TA. S.R.L.	10.965.037 €	Fermo (FM)
NORD-EST	1	CASA DI CURA PRIVATA MALATESTA NOVELLO S.R.L.	24.712.785 €	Cesena (FC)
	2	CASA DI CURA VILLA BIANCA S.P.A.	13.912.398 €	Trento (TN)
	3	CASA DI CURA PROF. NOBILI S.R.L.	9.683.652 €	Castiglione dei Pepoli (BO)
	4	CENTRO RIAB.VERONESE - CASA DI CURA PRIVATA S.R.L.	8.473.005 €	Verona (VR)
	5	CASA DI CURA VILLA SANTA CHIARA S.P.A.	6.827.088 €	Verona (VR)
	6	CASA DI CURA VILLA ESPERIA S.P.A.	20.657.114 €	Verona (VR)
	7	DOMUS VESTRA S.P.A. - SOCIETA' BENEFIT	5.862.407 €	Fossalta di Portogruaro (VE)
	8	MARIA LUGIA - S.P.A.	13.582.084 €	Montechiarugolo (PR)
	9	CASA DI CURA PRIVATA CITTA' DI ROVIGO S.R.L.	15.446.797 €	Rovigo (RO)
	10	CASA DI CURA PRIVATA SAN LORENZINO S.P.A.	14.513.718 €	Cesena (FC)
NORD-OVEST	1	LIFE CURE S.R.L.	29.437.354 €	Monza (MB)
	2	LE BETULLE - CASA DI CURA - S.R.L.	10.005.814 €	Appiano Gentile (CO)
	3	CLINICA SAN MARTINO S.R.L.	12.450.849 €	Malgrate (LC)
	4	VILLA SERENA S.P.A.	12.454.715 €	Piossasco (TO)
	5	UNOGEST S.R.L.	3.812.282 €	Caselle Torinese (TO)
	6	DOMUS PATRIZIA - S.R.L.	3.916.337 €	Garlasco (PV)
	7	E.C.A.S. - S.P.A.	47.508.783 €	Torino (TO)
	8	VILLA CHIARA S.R.L.	4.554.587 €	Dorno (PV)
	9	CASA DI CURA CELLINI - S.P.A.	49.730.864 €	Torino (TO)
	10	CENTRO RIABILITAZIONE FERRERO S.P.A.	11.869.855 €	Alba (CN)
SUD	1	CASA DI CURE ORESTANO - S.R.L.	12.411.235 €	Palermo (PA)
	2	CASA DI CURA ANGRISANI - S.R.L.	11.665.204 €	Nocera Inferiore (SA)
	3	NUOVA CLINICA S. RITA S.P.A.	11.097.477 €	Benevento (BN)
	4	CASA DI CURA BERNARDINI S.R.L.	19.860.368 €	Taranto (TA)
	5	CARLO FIORINO HOSPITAL S.P.A.	17.080.035 €	Taranto (TA)
	6	CASA DI CURA MACCHIARELLA S.P.A.	33.641.128 €	Palermo (PA)
	7	CLINICA SAN FRANCESCO S.R.L.	10.188.716 €	Galatina (LE)
	8	CENTRO CATANESE DI MEDICINA E CHIRURGIA S.P.A.	18.550.771 €	Catania (CT)
	9	CURAT ET SANAT S.R.L.	10.442.469 €	Telese Terme (BN)
	10	CASA DI CURA GIBIINO S.R.L.	9.319.632 €	Catania (CT)



## Tra cash e digitale come cambiano gli affari

**Al Salone dei Pagamenti le imprese tecnologiche si sono incontrate con le realtà finanziarie tradizionali: ecco le soluzioni e i servizi che si stanno facendo strada conquistando il mercato**

di Riccardo Venturi

**È** stato un **Salone dei Pagamenti** all'insegna dell'innovazione tecnologica e digitale quello che si è svolto dal 22 al 24 novembre scorsi all'Aliaz Mico-Milano Congressi. Nell'Agorà del futuro, un'area di 3mila metri quadrati dedicata al mondo delle startup e delle scaleup del fintech, le giovani imprese tecnologiche si sono incontrate con le realtà finanziarie più tradizionali. Oltre 80 le sessioni con più di 300 relatori, otto le aree tematiche esplorate dal programma: "Il futuro dei pagamenti a livello globale", "L'IA e le dinamiche dei pagamenti", "La trasformazione digitale della moneta", "Il futuro del commercio: sinergia tra fisico e digitale",

**OLTRE 80 LE SESSIONI NELL'AREA CONGRESSI CON OLTRE 300 RELATORI CHE HANNO SCANDAGLIATO L'EVOLUZIONE DEL SETTORE**

"Dal commercio elettronico al mobile commerce", "I consumatori del futuro: nuove generazioni", "Verso una società sostenibile e inclusiva", "L'ecosistema italiano delle fintech e delle startup".

Tanti i workshop che hanno scandagliato l'evoluzione del settore. Come quello organizzato da **Mooney**, l'azienda di monetica controllata dall'**Enel** con **Banca Intesa**, per iniziativa dell'a.d. **Stefania Gentile**, intitolato "Da sistema di pagamento a sistema di guadagno": una riflessione collettiva sui vantaggi sistemici che l'uso evoluto dei sistemi di pagamento comporta ai singoli ed alla collettività, anche grazie alla tecnologia. O ancora

"L'embedded finance al servizio dei processi di incasso e pagamento: oltre la Request To Pay", proposto da **PayDo**, con un focus sulle soluzioni che, a corollario del pagamento, possono creare valore per tutti gli attori all'interno di uno schema consolidato: è il caso di **PlickUp**, che permette alle aziende di inviare richieste di pagamento tramite WhatsApp.

Tante le nuove proposte che hanno attirato l'attenzione dei visitatori al Salone dei Pagamenti 2023. È il caso, per fare un esempio, di **Opyn**, che ha presentato un innovativo sistema di pagamento rateale B2B. «Appena un anno fa abbiamo lanciato il nostro Opyn Pay Later, il sistema di pagamento rateale flessibile e sicuro dedicato esclusivamente al B2B» dice **Greta Antonini**, Chief Marketing & Communication Officer di Opyn. «Non potevamo mancare, quindi, al Salone dei Pagamenti, all'interno dell'area ItaliaFintech. È stata per noi un'occasione di incontro e confronto con i colleghi ma soprattutto un'opportunità unica per far conoscere da vicino il nostro prodotto: sono stati davvero tanti i visitatori incuriositi dalla nostra piattaforma, disponibile per acquisti online, in negozio e da remoto, con la massima flessibilità in termini di creazione del piano rateale». Così come il caso di **FlowPay**, l'istituto di pagamento fiorentino autorizzato da Banca d'Italia che sviluppa soluzioni componibili di efficientamento dei flussi di incasso e pagamento e valorizzazione dei dati finanziari. «Il Salone dei Pagamenti è l'espressione più ampia del panorama italiano del mondo dei pagamenti e della finanza, un momento di condivisione unica di conoscenza, nuove opportunità e collaborazione» racconta **Federico Masi**, Ceo & co-founder di FlowPay. «Per un istituto di pagamento come FlowPay, impegnato nel costruire un ecosistema di partner abilitati dalle nostre soluzioni, rappresenta sempre l'occasione più gradita per incontrare amici e player di mercato che condividono i nostri valori e la nostra stessa direzione».

# COME CREARE VALORE CON L'EMBEDDED FINANCE

Un workshop di PayDo analizza i modelli innovativi di richiesta di pagamento. Con PlickUp, per esempio, viene inviata via WhatsApp, SMS o e-mail, permettendo al debitore di adempiere comodamente dal proprio smartphone

di Victor De Crunari

**N**ormativa, tecnologia e nuovi trend hanno solo apparentemente reso il pagamento una commodity. Oggi il pagamento non è solo un trasferimento di fondi: si tratta quindi di identificare, progettare e produrre soluzioni che, a corollario del pagamento, possano creare valore per tutti gli attori all'interno di uno schema consolidato. È quanto emerso al workshop dal titolo "L'embedded finance al servizio dei processi di incasso e pagamento: oltre la Request To Pay", organizzato da **PayDo** al **Salone dei Pagamenti**.

L'evento ha visto la partecipazione di Anna Omarini, Ricercatore Dipartimento di Finanza Università Bocconi e Professore SDA Bocconi School of Management, Marco Folcia, Partner - Financial Services PwC, Giorgio Orioli, Ceo Sella Personal Credit, Carlo Schiavon, Co-founder Sekurest, Marco Sighinolfi, Cfo Bluvacanze, Sergio Zocchi, Presidente Italia Fintech e **Donato Vadrucchio**, Ceo e Founder di PayDo. La relazione tra debitore e creditore, la fruibilità senza limiti, la riconciliazione nativa e l'esito istantaneo sono solo alcuni dei primi contenuti di valore che l'embedded finance può inserire nei processi di incasso. Il workshop è stata l'occasione non solo per presentare un modello innovativo di richiesta di pagamento, ma anche per beneficiare dell'esperienza portata dai manager invitati in considerazione dell'utilità sui diversi ambiti.

PayDo, attiva nel mondo finanziario Europeo, fornisce servizi per la **digitalizzazione degli incassi e pagamenti** e accesso al contante, innovando l'esperienza per l'utente finale attraverso la promozione della centralità dei conti correnti senza

nuove app e/o registrazioni. Dal 2018 la fintech italiana partecipa in qualità di partner al Salone dei Pagamenti. L'edizione di quest'anno è stata un'occasione importante per PayDo per parlare di **embedded finance**, richieste di pagamento e open banking, aspetti che in questo momento sono centrali nell'innovazione del settore finanziario. In ambito aziendale, grazie alla PSD2, si è stati in grado di creare modelli che precedentemente non erano realizzabili e che hanno facilitato il passaggio ad una digitalizzazione sempre più integrata dei processi aziendali.

«Tra gli esempi virtuosi di servizi nati in questo contesto c'è quello di **PlickUp**, che permette alle aziende di inviare richieste di pagamento, massivamente, tramite WhatsApp, SMS o e-mail che il debitore paga comodamente dal proprio smartphone scegliendo tra diversi metodi a sua disposizione» dice Donato Vadrucchio, Ceo e Founder di PayDo. «Con questa soluzione garantiamo un processo di riscossione snello, con la sicurezza dell'esito real time



DONATO VADRUCCHIO, CEO E FOUNDER DI PAYDO



e con una riconciliazione automatica. Molte aziende, spesso con processi interni meno avanzati, possono beneficiare dall'utilizzo di **soluzioni integrate**, come PlickUp, che rappresentano un collegamento tra i sistemi gestionali e i processi commerciali. In questo modo, si crea un'efficace sinergia tra l'accelerazione digitale e il miglioramento dei processi aziendali».

La fintech ha anche uno sguardo verso il contante, che, in questi anni di costante crescita dei pagamenti digitali, rimane comunque molto presente nel nostro paese. «Osserviamo un crescente interesse delle banche per i **servizi di prossimità** alternativi agli sportelli ed ATM, servizi quali il ritiro e versamento che abbiamo sviluppato in partnership con Mooney» aggiunge Vadrucchio. Tale servizio permette ai clienti delle banche aderenti di versare e ritirare denaro contante in tempo reale, velocemente, dal proprio conto e tramite l'App della propria banca, presso oltre 45mila punti convenzionati».

## SALONE DEI PAGAMENTI





## Ma quali carte e smartphone, pago con l'anello

L'elegante "payment ring" presentato da miPago contiene un chip associato alla carta di credito o debito. È privo di batteria, ci si può fare anche il bagno, e si attiva solo posizionando la mano in un certo modo

di Riccardo Venturi

**S**i presenta come un anello colorato in ceramica o in legno, ma è anche uno strumento di pagamento dotato di un **chip Nfc** cui si associa la carta di credito o di debito, certificato secondo tutti gli standard Visa e Mastercard. Si chiama **Pago**, e al Salone dei Pagamenti ha attirato l'attenzione di tanti per la sua semplicità e comodità. È privo di batteria, quindi non deve essere ricaricato. Non ha bisogno di connessioni wireless o bluetooth. È perfino impermeabile, quindi ci si può fare anche il bagno al mare senza più bisogno di preoccuparsi per il portafogli nascosto sotto al telo in spiaggia... L'anello Pago è progettato per attivarsi solo a una distanza di 3 centimetri dal lettore; perché la transazione vada a buon fine è necessario posizionare la mano in un modo specifico. L'obiettivo è quello di semplificare il più pos-

sibile i pagamenti contactless, rendendoli allo stesso tempo estremamente discreti e sicuri. Se si superano i 50 euro di spesa, come accade spesso utilizzando direttamente la carta di credito è necessario inserire il Pin per completare la transazione.

**L'ANELLO PAGO, CERTIFICATO SECONDO GLI STANDARD VISA E MASTERCARD, SI ATTIVA SOLO A UNA DISTANZA DI 3 CENTIMETRI DAL LETTORE**

L'anello, o "payment ring", è stato presentato da **miPago**, giovane brand del panorama Fintech capitanato da **Roberto Premazzi**, Ceo di **BizDev**, società che opera nel mondo dei pagamenti digitali innovativi. Ne fanno parte anche i figli Martina (graphic designer) e Luca (business development manager), Patrizia Hnatek (product manager) e Federica

Zingarelli (Social & PR Strategist). «Ci siamo impegnati molto per poter offrire ai clienti che utilizzeranno il nostro prodotto fashion un'esperienza unica e distintiva nel complesso mondo dei pagamenti, settore regolamentato dove è importante facilitare e semplificare i processi per aiutare il consumatore nella delicata fase del pagamento» dice Luca Premazzi. «È stata una grande soddisfazione essere protagonisti al Salone dei Pagamenti. Oggi chi usa il payment ring di miPago potrà pagare con un semplice gesto in tutta sicurezza e con grande soddisfazione».

Pago usa la tecnologia di **Fidesmo**, il brand svedese certificato dai circuiti di pagamento con la quale è possibile effettuare la configurazione di ogni payment ring associando una carta di credito o debito dell'utilizzatore. Ma non è tutto: oltre ai pagamenti contactless, è possibile anche aprire, chiudere e guidare la propria auto, al momento solo una Tesla, così come aprire e chiudere la porta di casa; memorizzare i documenti d'identità, una funzione già disponibile in alcuni paesi europei mentre in Italia l'attivazione di questa specifica è attualmente rallentata dalla burocrazia; usare i **mezzi pubblici** memorizzando l'abbonamento; inviare istantaneamente il proprio biglietto da visita digitale o i propri profili social a tutti gli smartphone dotati di lettore chip Nfc.

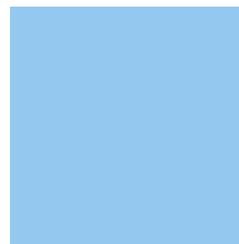
Attualmente, il payment ring è acquistabile esclusivamente online sul sito [www.mipago.it](http://www.mipago.it). Dal primo semestre del 2024 sarà possibile richiederlo tramite le principali banche italiane, che hanno accolto con entusiasmo questa innovazione.

# 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](http://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



PASSIONE  
VELOCITÀ  
ACCURATEZZA  
MANUALITÀ  
# OPENJOBMETIS

## La posizione da assumere.

Da più di 20 anni dialoghiamo ogni giorno con candidati e aziende per creare **incontri di valore tra persone di valore** e crescere insieme.



openjobmetis

openjobmetis.it

## JUNIOR ENTREPRENEUR CRESCONO

Business plan, analisi di mercato e strategica, marketing, gestione social, sviluppo di siti web, mappatura dei processi: gli studenti universitari fanno rete e lavorano per le aziende mettendo in campo la propria competenza



Fonte dati: JE Italy

di Cristina Giua

**L**a formazione si fa in aula, ma anche lavorando in partnership con le aziende (e non solo “in azienda” in modalità *stage*), mettendo in campo la propria esperienza di studenti/giovani imprenditori in progetti di consulenza in ambito business plan, analisi di mercato, analisi strategica, campagne di marketing, gestione social, sviluppo di siti web, mappatura dei processi. Come? Grazie a una “via alternativa” di avvicinamento

**SONO 36 LE ASSOCIAZIONI JUNIOR ENTERPRISE IN ITALIA E CONTANO 1.800 JUNIOR ENTREPRENEUR E CIRCA 8.000 ALUNNI**

al mondo del lavoro, che vede protagonista un network composto da JE (sigla per **Junior Enterprise**), costruito in corrispondenza delle principali università italiane (ma anche europee ed extraeuropee). Così accade in Italia (dove la rete conta su 36 Junior Enterprise per 1.800 studenti-**junior entrepreneur** e 8.000 alumni), così accade in Europa (circa 365 Junior Enterprise per 33.000 studenti-junior entrepreneur).



MATTIA ZOCCARATO

## IL SISTEMA IN ITALIA

Per saperne di più sul network italiano, ci siamo rivolti a **Mattia Zoccarato**, Presidente di **JE Italy**: «Interamente gestite da studenti iscritti alle principali università italiane e organizzate in forma di enti non profit – premette Zoccarato – le singole JE si interfacciano con aziende, enti, istituzioni allo scopo di lavorare su diversi tipi di progetto, dando l'opportunità ai soci di applicare le nozioni apprese durante il percorso di studio». Questo per quanto riguarda le singole JE in grado di macinare, nel loro complesso, una media di 250 progetti di consulenza l'anno per un totale di circa 1.800 associati. Più ampio il raggio d'azione di JE Italy (tecnicamente: la confederazione che rappresenta tutte le JE italiane, a cui spetta attività legata ad accrescere e qualificare l'ecosistema di stakeholder che racchiude il network delle JE, oltre che a qualità e impatto in ottica di reputazione e riconoscimento sociale e giuridico). «Curiamo i rapporti istituzionali con le grandi aziende e i gruppi internazionali – spiega Zoccarato – che in noi trovano un interlocutore unico con cui dialogare. In altre parole, facciamo da punto di incontro tra il mondo corporate e il mondo JE, stringendo accordi di partnership, di durata annuale o pluriennale, che perseguono obiettivi di **talent acquisition** ed **employer branding**. Tra le varie attività utili a raggiungere questi obiettivi – entra in dettaglio Zoccarato – organizziamo ogni anno tre eventi nazionali, nei mesi di febbraio,

maggio e ottobre, in grado di raggruppare tra i 200 e i 300 studenti di volta in volta in una delle università di riferimento delle nostre JE, dove le corporate hanno modo di presentarsi agli studenti in modalità **company fair** o in altre attività più interattive, come **workshop**, **focus group**, **hackathon**».

In media il fatturato annuo del network si aggira sugli 830 mila euro. Niente male per studenti impegnati, *in primis*, in percorsi di studio in economia, ingegneria, ma anche giurisprudenza, psicologia, design, informatica. «Sogni nel cassetto» o più realisticamente traguardi per il 2024? Lo chiediamo al Presidente Zoccarato: «Vogliamo puntare – risponde – su un riconoscimento sociale maggiore in ambito aziendale e istituzionale, mentre come riconoscimento legale guardiamo alla Francia che in tema di Junior Enterprise ha approvato una legge dedicata».

«La modalità giuridica delle Junior Enterprise, almeno per quanto riguarda l'Italia, è

LE JUNIOR ENTERPRISE ITALIANE SONO IN GRADO DI MACINARE NEL LORO COMPLESSO UNA MEDIA DI 250 PROGETTI DI CONSULENZA OGNI ANNO

quella di **ente non profit**», conferma **Francesco Scandola**, Presidente di **JeVe** (Junior Enterprise Venezia Ca' Foscari). «Realizziamo utili che non vengono distribuiti bensì reinvestiti nella formazione degli associati e nell'organizzazione di eventi legati alla nostra attività». Le JE per esistere, dicevamo, devono avere



FRANCESCO SCANDOLA

un ateneo di riferimento, a cui gli studenti devono essere iscritti. «Attenzione – prosegue Francesco Scandola – l'**Università Ca' Foscari** non ha a che fare con JeVe, nel senso che nei

contratti che noi stipuliamo l'ateneo non è collegato in nessun modo con il progetto.

Detto questo, il nostro

ateneo ci supporta con disponibilità, permettendoci ad esempio di utilizzare le aule per le nostre assemblee». Lui stesso ha scoperto JeVe Ca' Foscari durante il secondo anno di università (indirizzo: triennale di Economia e commercio). «Ho scannerizzato il QR code e ho trovato il sito JeVe – racconta -: mi è sembrata



subito un'opportunità straordinaria, perché si tratta di una associazione con un modello di business concreto che ti consente di tradurre in pratica i concetti appresi in aula».

## COME SI DIVENTA "JEVER"

Il percorso di recruiting di nuovi associati di JeVe è semplificato rispetto a quello adottato dalle società di consulenza per la selezione dei propri dipendenti, pur mantenendo uno schema simile. Ovvero: una prima fase di colloqui di gruppo a cui seguono i colloqui individuali. Superate queste due fasi, segue un periodo di prova durante il quale viene affidato al candidato un "task" (un caso di studio nell'ambito di un progetto aziendale su cui misurarsi come, ad esempio, un'analisi di mercato e finanziaria, focalizzata su costi e sviluppi previsionali). Superata anche quest'ultima prova, il candidato è pronto a diventare associate. «Il turn-over nelle JE – torna a parlare Scandola – è ovviamente molto rapido, dettato com'è dalla frequenza e durata dei corsi universitari: i pre-requisiti d'ingresso sono una serie di competenze di base e una forte motivazione per accedere ad un network che consente di acquisire un'esperienza lavorativa part-time con clienti reali, esattamente come nel mondo lavorativo, ma dove l'obiettivo è ancora quello dello studio e della formazione».

## CONSULENZA A START UP, PMI E ANCHE A GRANDI GRUPPI

«Ci rivolgiamo ad un ecosistema di aziende che parte, nel nostro caso, dal territorio Veneto, ma che in Veneto non si esaurisce. Si rivolgono a noi le start-up, le Pmi e talvolta anche i gruppi industriali più strutturati. La nostra azione di ricerca clienti si divide in due filoni: lead attivo e lead passivo. Quanto riguarda il **lead attivo**, siamo noi che cerchiamo clienti, mandando preventivi e business proposal, con realtà che operano prevalentemente sul nostro territorio. Diversa, invece, la prospettiva di **lead passivo**, che consiste in aziende provenienti da tutta Italia che contattano JeVe e richiedono una consulenza. Per quanto riguarda il posizionamento di mercato e di pri-

cing, alla firma dei contratti di consulenza le JE sanno di poter essere competitive sulla base di prezzi più bassi rispetto a quelli di una società di consulenza tradizionale. «Nel 2024 – commenta Scandola – vogliamo fare un salto di pricing per il nostro lavoro di consulenza con le aziende, aumentando le ore di formazione che quest'anno sono state in totale 53. Vorremmo anche andare fuori dall'Italia, puntando su mercati come Francia e Portogallo e sul supporto a livello europeo che ci può dare JE Italy».

## IL VALORE AGGIUNTO DEL NETWORK E DEGLI ALUMNI

Se per il Presidente Francesco Scandola il colpo di fulmine è nato via QR Code, per **Elena Maberino**, International Manager di JeVe Ca' Foscari, l'incontro con la Junior Enterprise veneziana è arrivato grazie al passaparola di un amico: «Dopo aver terminato il mio Erasmus

a Sciences Po Grenoble, in Francia, all'interno del mio percorso di laurea triennale con indirizzo filosofico-politico ed economico – raccont – ho deciso di avvicinarmi al mondo consulenziale e aziendale; da qui la scelta di entrare in JeVe come *associate* e poi di entrare

a far parte nel *board of directors* nel ruolo di International Manager, con delega ai rapporti con gli alu-

mni. Sicuramente il mio percorso in JeVe ha influenzato la mia scelta magistrale a indirizzo finanziario. Il mio compito – prosegue Maberino – è essere il punto di riferimento per le relazioni tra tutti gli altri board, anzitutto quelli nazionali ma anche quelli europei ed extraeuropei».

Oltre ad una dimensione europea, le Junior Enterprise possiedono anche una forte **dimensione globale**, estesa ad una rete di oltre 1.700 JE abbinata alle principali università di 44 Paesi sparsi per il mondo. Diventare socio di una JE significa entrare a far parte di una realtà in cui, tra le varie opportunità disponibili, c'è quella di partecipare a meeting formativi (sia in Italia che all'estero), conoscere e confrontarsi con giovani provenienti da tutto il mondo. Agli eventi delle JE partecipano spesso e volentieri imprenditori ed aziende che intravedono in questi momenti buone occasioni di recruiting, dove individuare gli studenti più motivati e preparati. «L'obiettivo-chiave resta tuttavia quello formativo - ci ricorda Elena Maberino - fatto di scambi di competenze e di condivisione: seguendo il nostro claim "Together we grow", organizziamo cicli di formazione professionale, in presenza e online, stringendo partnership e collaborazioni con altre JE». Altrettanto centrale è la **delega alumni** che Elena Maberino ha assunto ad agosto: «ci teniamo – ci dice - a mantenere i rapporti con tutti gli ex jever, invitandoli ai nostri eventi. Nel 2024 puntiamo a qualcosa di più: ad organizzare un *mentorship program* per il quale stiamo sondando l'interesse dei nostri *associate* e la disponibilità dei nostri alumni».

LE TARIFFE PRATICATE DAI JUNIOR ENTREPRENEUR SONO COMPETITIVE RISPETTO A QUELLE DELLE SOCIETÀ DI CONSULENZA TRADIZIONALI



ELENA MABERINO

# IL LARGO CONSUMO VISTO DA DIETRO LE QUINTE

**Logistica, sostenibilità, multicanalità, ma anche le relazioni con i media, con le istituzioni e (soprattutto) con i consumatori: ecco il futuro dell'industria di marca delineato da Vittorio Cino, direttore generale di Centromarca**

*di Sergio Luciano*

**QUANDO IL GIOCO SI FA DURO, E QUELLO DELL'INDUSTRIA DEI BENI DI LARGO CONSUMO LO È PIÙ CHE MAI, I DURI COMINCIANO A GIOCARE O, COME NEL CASO DI CENTRO-MARCA, TORNANO A GIOCARE IN ATTACCO.**

Lo si vedrà in concreto, mese dopo mese, dal prossimo anno – come spiega in questa prima intervista “plenaria” con Economy il neodirettore generale dell'associazione, **Vittorio Cino**, che il presidente Mutti e il consiglio hanno chiamato a guidare la nuova sfida: «Viviamo un momento di grande passaggio e crescenti difficoltà – spiega, pur essendo chiaramente un carattere positivo – L'industria di marca diventa associazione quando un gruppo di grandi imprenditori illuminati decidono di creare una sorta di cenacolo dei brand, dove trova un luogo di confronto sulle esigenze e le opportunità della marca. Confindustria fu con noi da subito, così come le principali associazioni di categoria. Oggi tutto è come dev'essere, come allora, ma con più complessità nel sistema e con un'accelerazione del cambiamento da gestire. Un insieme che rende l'industria più debole rispetto al passato».

**E oggi come definirebbe Centromarca rispetto a questo scenario?**

Abbiamo una particolarità: non siamo e non dobbiamo essere una classica associazione di categoria ma dobbiamo tutelare interessi di più categorie merceologiche, trasversalmente, di un numero significativo di imprese accomunate dall'appartenenza al mercato del largo consumo. Dobbiamo concentrarci sui nostri mestieri classici, come quello di facilitare sul piano normativo le relazioni tra aziende e mercato e sviluppare la cultura del brand.

**Ecco: sono e restano queste le vostre principali aree di attività?**

Schematizzando, direi che abbiamo tre aree fondamentali di attività, veri pillar strategici. La prima è il rapporto essenziale con la grande distribuzione organizzata... fungiamo da stanza di compensazione delle relazioni tra marche e grandi superfici di vendita. Ma il mercato non è solo la Gdo e le marche non vengono vendute solo nella Gdo, quindi sarebbe fuorviante limitarci a quell'ambito. Per esempio lavoriamo molto e aumenteremo con il mon-

**«IL NOSTRO È UNO DEI POCHI SETTORI DOVE C'È CONCORRENZA E DUNQUE L'IMPATTO INFLATTIVO HA PESATO MENO SUL CONSUMATORE»**

do dell'horeca (hotel restauration, catering, ndr). Anzi in alcuni mercati stranieri c'è stato un parziale ritiro delle marche dalla gdo, dove stanno ampliandosi le marche dei distributori. C'è poi un nostro costante lavoro di ricerca sui rapporti tra marche e consumatori, marca e mercati emergenti, sulla rivoluzione digitale, la sostenibilità. E poi il grandissimo tema dell'online: dobbiamo accompagnare l'azienda associata nel presente ma anche nel futuro, nel mondo del largo consumo del futuro. Un

esempio: dall'anno prossimo ci sarà l'obbligo della rendicontazione ambientale: la competenza finance, per questo, andrà nelle aziende integrata affiancata, andremo verso un'ibridazione di competenze e di funzioni aziendali, in quale direzione? Faremo da apripista, e del resto una marca è tale perché incarna il cambiamento e se smette di farlo perde distintività. Infine, curiamo i rapporti esterni con i media, le istituzioni, il consumerismo... Ah, e ancora: curiamo le relazioni delle aziende di marca con i loro partner, anche attraverso il nostro evento annuale, a Milanofiori, di due giorni, una grande kermesse tra industria di marca e gdo.

**Su quali temi vi orienterete, l'anno venturo?**

Nel '24 ci occuperemo molto di logistica. Partecipiamo già al tavolo di filiera convocato dal Mimit, e pensiamo che se il settore diventa più efficiente e concorrenziale è meglio. Abbiamo un sistema logistico obsoleto, da svecchiare. E poi c'è il tema della digitalizzazione: il mondo del largo consumo è coriandolare, dandogli efficienza si possono contrarre utilmente i costi. Anche nell'industria agroalimentare, è cruciale il tema della sicurezza degli approvvigionamenti che hanno le catene più lunghe,





VITTORIO CINO

no su contenuti da trattare con tecniche di comunicazione diverse, in cui lo strumento tecnico è relativo, data la velocità di evoluzione dei mezzi.

## La vostra parola d'ordine è sempre più omnichannel, dunque?

Si passa dalla relazione analogica con un buyer ad un rapporto impersonale con un tecnico che fa coding... sono algoritmi che parlano tra loro, si deve andare a lavorare su parametri molto ben definiti per garantire, ad esempio, le forniture nei tempi dati e in certi formati minimi.

## Torniamo alla multicanalità: è il vostro orizzonte?

Sì, nel 2024 saremo sul mercato a 360° con la parola d'ordine della multicanalità. E con uno sforzo in più, vedendo le tendenze per cercare di capire dove si va. Sempre con massima attenzione a logistica e digitalizzazione. Sicuramente cureremo un rinnovato dialogo con le istituzioni e con gli stakeholder in genere. Ma il rapporto fondamentale è quello tra l'azienda e i consumatori. Negli anni, pensiamo agli ultimi cinquanta, pensiamo al mercato del largo consumo: non c'è stata grande necessità di presidiare un dialogo forte, al di là dei normali rapporti tra le parti; ma oggi di fronte a sfide cumulative vediamo in questa fase un rinnovato interventismo dello Stato in settori dell'economia come quelli del largo consumo. Rispetto a questo nuovo interventismo - dai lock down in poi - per motivi dovuti a circostanze siamo meno preparati.

## Il futuro della demografia?

Con la popolazione che sta invecchiando dovremo ascoltare i nuovi bisogni, prenderne atto, e far capire ai nostri figli che dovranno trovare altri programmi.

## E infine: il futuro della marca?

...o dei marchi! Di sicuro, non è quella di fare competizione verso il basso ma quello di essere leader e non puntare su prodotti bassi.

a volte centralizzate e inefficienti anche loro - penso al vetro, aumentato più da noi che in Francia o Germania. Avevamo una catena di approvvigionamento con un unico Paese fornitore, l'Ucraina, e quindi... Ecco: la logistica è un tema strategico da gestire a livello di politica economica, sono interventi che vanno a incidere sull'efficienza della filiera.

## Come si è comportata l'industria di marca sul delicato tema dell'inflazione?

Il nostro è davvero uno dei pochi settori dove c'è concorrenza, dunque il largo consumo ha avuto quest'anno un'inflazione media sensibile ma assai meno delle altre. Su un rincaro

medio da 446 euro a famiglia, il carrello della spesa ha pesato solo per 35 euro.

## Parliamo di digitale: come state facendoci i conti?

È un big bang che ha già provocato sconquassi, in termini generali, anche sulla marca. E siamo solo all'inizio. Viviamo una fase caotica, magmatica, selvaggia, da Far West. Agli esordi

«OGGI, DI FRONTE A SFIDE CUMULATE, VEDIAMO UN RINNOVATO INTERVENTISMO DELLO STATO ANCHE NEL NOSTRO SETTORE»

della rivoluzione digitale l'assioma era "siamo liberi" ma ha sconfinato nell'anarchia. Abbiamo la sensazione che questa fase stia passando, l'Artificial Intelligence interverrà. Certo che i brand non possono far finta di nulla, non possiamo non esserci, stiamo lavorandoci con un gruppo di lavoro dedicato al tema, proprio per questo.

## Come cambiare l'attività di branding in questi nuovo contesto?

Il branding non si nutre di brand analogico, occorrono bravi brand editor che lavori-





# Serve un “vaccino” anche al sistema salute

**Prevenzione, ricerca e innovazione sono asset fondamentali per la sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale. Ne parliamo con Fabio Landazabal, Presidente e amministratore delegato di Gsk Italia**

di Marina Marinetti

CI SIAMO MAI CHIESTI COME STIAMO? LA RISPOSTA? BENE, MA NON BENISSIMO. L'ITALIA È UNO DEI PAESI PIÙ LONGEVI AL MONDO, MA TRA CONTRAZIONE DEL TASSO DI FERTILITÀ E INNALZAMENTO DELL'ETÀ MEDIA, PER SODDISFARE I CRESCENTI BISOGNI DI SALUTE E ASSISTENZA, SECONDO MERIDIANO SANITÀ, NEI PROSSIMI TRENT'ANNI LA SPESA SANITARIA DOVREBBE CRESCERE DEL 56,7%.

E invece ristagna. «Eppure, investire nel Sistema Sanitario Nazionale conviene: ogni euro di risorse pubbliche investito in sanità ne genera quasi due di produzione in valore» spiega a Economy **Fabio Landazabal**, medico, classe 1974, che ha iniziato la sua carriera in **GlaxoSmithKline** - al primo posto per 8 anni consecutivi nell'Access to medicine index con oltre 90 mila dipendenti in 92 Paesi, 6,1 miliardi di confezioni

di farmaci e vaccini e 6,2 miliardi investiti in ricerca e sviluppo - e oggi è Presidente e amministratore delegato di **Gsk Italia**, oltre a far parte del Comitato di presidenza di Farindustria e presiedere il Gruppo prevenzione vaccinale e antimicrobico resistenza. «Partendo da una spesa sanitaria pubblica di 131,3 miliardi di euro, pari al 6,7% del Pil, il valore della produzione interna diretta, indiretta e dell'indotto ad essa ascrivibile è stimato in 242 miliardi di euro. Occorre aumentare gli investimenti nell'ambito della salute, driver di crescita socio-economica del Paese», sostiene.

## Già, ma come?

Accelerando l'attuazione di Pnrr e Fondi

Europei; potenziando il capitale umano; proseguendo nella trasformazione data-driven della sanità; con una nuova governance e un nuovo modello di finanziamento della spesa farmaceutica pubblica; con il potenziamento dell'Agenzia Italiana del Farmaco; semplificando le norme per i trial clinici. E implementando modelli sperimentali di finanziamento a carattere pubblico-privato, con una cornice normativa unica per i partenariati. Serve attrarre e incoraggiare gli investimenti nazionali ed esteri sostenendo ricerca, industria e accesso all'innovazione: nel 2022, l'Italia è stata la 18ma destinazione al mondo per capitali esteri con 20 miliardi di dollari, rispetto ai 35 della Spagna e ai 36 della Francia.

## Ecco, appunto: quanto apporta l'industria farmaceutica in Italia?

Tanto: grazie all'innovazione farmaceutica, in Italia è diminuita del 40% la mortalità per le patologie croniche in 20 anni. In termini economici, nel 2022, l'Italia ha raggiunto un valore di produzione farmaceutica di oltre 49 miliardi di euro e 46,7 di export: il 42,8% in più rispetto al 2021. È un settore da 68mila occupati, ad alto tasso di innovazione, con investimenti pari a 3,3 miliardi di euro: 1,4 destinati agli impianti di produzione e 1,9 alla ricerca e sviluppo. E le aziende a capitale estero associate a Ipp e Eunipharm sono un motore trainante, con oltre il 60% della produzione.

GSK HA IMPEGNATO IN ITALIA PER IL QUINQUENNIO 2020-2025 INVESTIMENTI PER 800 MILIONI DI EURO

## E GlaxoSmithKline, in particolare?

Siamo in Italia dal 1904 a Siena con i

primi vaccini e dal 1932 a Verona con i primi farmaci: oggi contiamo su oltre 3.600 dipendenti di 47 nazionalità diverse: il 65% di laureati e il 51% di donne di cui, a sua volta, il 44% occupa posizioni manageriali. Nel 2022 l'azienda ha impiegato 355 milioni in lavoro e retribuzioni, sviluppando un fatturato di 1,2 miliardi di euro di cui

il 40% per l'export di prodotti e servizi. E l'impegno per il periodo 2020-2025 è di 800 milioni di euro, di cui il 59% destinata ai vaccini ed il 41% ai farmaci, mentre alla sola ricerca va il 14% del totale.

### Qual è la "geografia" di Gsk in Italia?

A Verona abbiamo la sede direzionale e quella della consociata Viiv Healthcare che si occupa esclusivamente di Hiv-Aids oltre a un Centro internazionale di arti grafiche per il packaging. A Parma c'è un sito specializzato in prodotti sterili ad alto contenimento, anticorpi monoclonali per Oncologia, Lupus, Asma grave e Covid, produzioni pilota di farmaci innovativi per studi clinici, antivirali per Hiv/Aids, con export in circa 120 Paesi diversi. A Siena, invece, abbiamo il Centro ricerche vaccini internazionale che ha scoperto e sviluppato il vaccino contro la Meningite B e il Centro ricerche Gvgh per la prevenzione delle malattie neglette nei Paesi in sviluppo, che recentemente ha scoperto e sviluppato un vaccino contro la febbre tifoide attualmente impiegato in diversi Paesi bisognosi. Da Rosia (Siena) esportiamo vaccini in oltre 100 Paesi. In cifre, si tratta nel complesso di 95,6 milioni di farmaci e vaccini prodotti a Parma e Rosia, 355 milioni investiti in lavoro e retribuzioni, 1,2 miliardi di fatturato di cui circa il 40% per export di prodotti e servizi.

### Insomma, la prevenzione innanzitutto. Anche per vincere la sfida dell'invecchiamento della popolazione...

L'Italia è uno dei Paesi più longevi al mondo: seconda in Ue, con 83,6 anni, dopo la Spagna. Una società che invecchia significa successo, ma anche sfida. L'invecchiamento della popolazione determina infatti un aumento della disabilità legata alle malattie croniche. Invecchiare in buona salute dovrebbe essere l'obiettivo prioritario. In quest'ottica ci sono ancora molti passi da compiere.

### Quali?

I programmi di immunizzazione "durante il corso della vita" sono una delle misure più efficaci per mantenere la salute pubblica, l'economia e la società. Secondo Altems l'impatto di influenza, malattia pneumococcica e herpes zoster nella popolazione italiana occupata, malattie oggi prevenibili grazie alla vaccinazione è di circa 1,1 miliardi di euro l'anno, di cui 185 milioni relativi alla parte fiscale e 915 milioni a quella previdenziale. Tuttavia, quasi l'80% dei Paesi europei spende meno dello 0,5% della spesa sanitaria per i programmi di immunizzazione; escludendo i vaccini contro Covid-19.

### Però la spesa per vaccini è più che raddoppiata dal 2014 al 2022, passando da 4,79 a 10,84 euro pro capite.

Ma la vaccinazione degli adulti rappresenta la parte minore. L'Italia investe appena lo 0,7% della spesa farmaceutica totale (20,5 miliardi nel 2022) nei vaccini per adulti: circa 144 milioni di euro, valore che è pari solo al 9,8% dei casi potenziali evitati grazie alle vaccinazioni in età adulta e nei fragili. Ma confidiamo nel Ddl anziani, le cui deleghe dovranno essere adottate entro il 1° marzo 2024, che tende a semplificare e potenziare il sistema dell'assi-

stenza alle persone anziane fragili e non autosufficienti. E ci sono altre categorie di adulti a rischio se non protetti: come i pazienti oncologici, immunocompromessi, con patologie cardiovascolari, respiratorie o diabete. Basterebbe il vaccino.

### Basterebbe, ma non si fa. C'è una soluzione?

C'è, ed è il progetto della Direzione Generale della Prevenzione del ministero della salute che vuole invertire il paradigma secondo cui è l'invecchiamento che causa le malattie, mentre spesso sono il risultato di quanto non prevenuto, non curato o curato male: un "calendario della salute" con le tappe più importanti della salute della persona, dall'allattamento alle vaccinazioni dell'età adulta. E anche se tanti sono indecisi perché assaliti dalle fake news è necessario ribadire sempre di più l'importanza strategica dello strumento, anche alla luce dei dati, che ci restituiscono l'evidenza scientifica della sua efficacia e sicurezza. Certo, sarebbe auspicabile consentire le vaccinazioni negli ospedali, negli ambulatori e nelle Rsa, per proteggere i più fragili, come raccomandato con le ultime circolari ministeriali. Serve sempre più una strategia di medio e lungo termine: una sorta di piano Marshall per le scienze della vita.



FABIO LANDAZABAL



**OCCORRE UNA SORTA  
DI PIANO MARSHALL  
A MEDIO E LUNGO  
TERMINE PER LE  
SCIENZE DELLA VITA**



# COMPRIAMO ANTIQUARIATO

ACQUISTIAMO SINGOLI OGGETTI O INTERE EREDITA' - SOPRALLUOGHI IN TUTTA ITALIA

PAGAMENTI IMMEDIATI

DIPINTI ANTICHI E MODERNI, MOBILI, OGGETTISTICA DI ANTIQUARIATO,  
SCULTURE, BRONZI ANTICHI E MODERNI, ARREDAMENTO ANTICO DA GIARDINO,  
FONTANE IN MARMO E PIETRA, CAMINI IN MARMO E PIETRA,  
ANTIQUARIATO ORIENTALE, ARGENTERIA

ANTICHITÀ  
**La  Pieve**

Via San Giovanni 120, Sabbio Chiese (BS)  
+39 335 6064771  
[www.antichitalapieve.it](http://www.antichitalapieve.it)  
[info@antichitalapieve.it](mailto:info@antichitalapieve.it)  
[francotisi57@gmail.com](mailto:francotisi57@gmail.com)



INVIA UNA FOTOGRAFIA A

[francotisi57@gmail.com](mailto:francotisi57@gmail.com)

[info@antichitalapieve.it](mailto:info@antichitalapieve.it)

# AFFARI (E OPERE) DI FAMIGLIA

Conosciutisi a Pantelleria, dove Achille Scudieri possiede la più grande cantina dell'isola e Dominga Cotarella ne sviluppa i prodotti, hanno stretto un'alleanza che ora coinvolge le Fondazioni di cui sono alla presidenza

di Alfonso Ruffo



DOMINGA COTARELLA E ACHILLE SCUDIERI

nore e il decoro della sua scuola cercando di trasferire i valori dell'impegno e della legalità.

E tanto ha fatto per il riscatto dei suoi ragazzi **Eugenia Carfora** che proprio sull'istituto che dirige, il Francesco Morano, si è indirizzata l'attenzione di Achille e Dominga che sotto lo sguardo vigile dei genitori hanno messo a punto un progetto di formazione e tirocinio in azienda che riguarda le due sezioni del plesso, il tecnico e l'alberghiero, con tanto di borse di studio per gli studenti più meritevoli. L'obiettivo, naturalmente, è offrire serie prospettive di lavoro.

All'aspetto pratico dell'iniziativa se ne accompagna uno di carattere esemplare. Il connubio tra due grandi famiglie industriali d'intesa con le istituzioni del luogo, a conferma che il partenariato tra il pubblico e il privato può essere una formula vincente, può funzionare da traino per altre iniziative del genere contribuendo a passare dalle parole ai fatti, dalle promesse ai risultati. A suggellare l'accordo potrebbe venir fuori un bianco da commercializzare con l'etichetta Caivano.

**D**ominga e Achille sono due giovani imprenditori che portano con sé il cognome di due ingombranti genitori, rispettivamente **Riccardo Cotarella** e **Paolo Scudieri**, campioni mondiali nella produzione di vino e di componenti per l'automobile. Conosciutisi a Pantelleria

dove Scudieri possiede la più grande cantina dell'isola e Cotarella ne sviluppa i prodotti, **Achille e Dominga** hanno stretto un'alleanza che ora

coinvolge le Fondazioni di famiglia di cui sono alla presidenza.

Non solo affari, dunque, ma una grande attenzione al sociale per restituire un po' della fortuna che hanno ereditato, e che ormai gestiscono anche in prima persona, a chi ne ha più bisogno. Nasce così l'idea d'investire

su uno dei più difficili comuni della cintura di Napoli, Caivano, molto noto per le notizie di cronaca nera. Qui una tenace preside difende con i denti l'o-

IL CONNUBIO TRA PUBBLICO  
E PRIVATO A CAIVANO CONFERMA  
CHE IL PARTERNARIATO PUÒ ESSERE  
UNA FORMULA VINCENTE

U  
O  
M  
I  
N  
I  
&  
D  
E  
N  
A  
R  
I

# Assistenza e prevenzione a misura di dirigente

**Prestazioni in forma diretta e rimborsi celeri per quelle in forma indiretta, ma anche nuovi servizi e pacchetti sanitari: ecco le novità per il 2024 del Fasi, il Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa presieduta da Daniele Damele**

*di Paola Belli*

**I**l Fasi, il **Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa** per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi presieduto da **Daniele Damele**, ha in serbo diverse novità per il nuovo anno e lo fa iniziando dall'ampliamento delle coperture assistenziali per i dirigenti iscritti e i loro familiari. Il tutto, mantenendo invariati gli importi contributivi per il 2024.

## **FOCUS SULL'ASSISTENZA PER LA NON AUTOSUFFICIENZA**

Tra le novità più rilevanti, emerge l'attenzione prioritaria dedicata alle tutele per il sostegno alla non autosufficienza. Il Fasi ha difatti esteso l'accesso all'indennizzo per l'assistenza professionale domiciliare a tutti gli assistiti, senza limiti di età, in situazioni di non autosufficienza permanente o temporanea. Questo indennizzo, pari a € 7.200, sarà erogato per un massimo di 9 mesi ed è rinnovabile annualmente.

Inoltre, i dirigenti in servizio e i proscuttori volontari, insieme al loro nucleo familiare, con età compresa tra i 18 e i 65 anni che si trovino in uno stato di non autosufficienza permanente, avranno diritto a una rendita annua aggiuntiva di € 15.000 per un massimo di 5 anni. Le due tutele cumulate daranno un aiuto complessivo pari a € 22.200.

Questo ampliamento mira a fornire un

supporto supplementare a tutti gli assistiti con importanti difficoltà di salute e soprattutto per coloro che affrontano la non autosufficienza in giovane età, dimostrando l'impegno continuo del Fondo nel garantire assistenza sanitaria in situazioni difficili.

Il Fasi, per il 2024, conferma il mantenimento dei servizi di assistenza forniti da Blu Assistance e ParkinsonCare, mantenendo le stesse condizioni stabilite nel 2023.

Per l'accesso a tutte le tutele erogate da Fasi Non Autosufficienza, non sono previste integrazioni contributive.

**UN IMPORTANTE PASSO AVANTI  
VERSO UNA COPERTURA SEMPRE  
PIÙ AMPIA E UNA TUTELA  
ANCORA PIÙ SOLIDA**

## **TARIFFE UNIFORMATE E AUMENTO DEI RIMBORSI**

Nel campo odontoiatrico, il Fasi ha deciso di equiparare completamente le tariffe di rimborso tra la forma diretta e indiretta, garantendo un trattamento paritario ed eliminando le eventuali differenze di rimborso.

Per quanto riguarda gli interventi chirurgici, sono state aumentate le tariffe delle sale operatorie e ambulatoriali, e quelle dei



DANIELE DAMELE

pacchetti che prevedono l'uso della sala operatoria.

Complessivamente, sono state riviste al rialzo ben 92 tariffe del Nomenclatore Tariffario del Fondo.

Queste novità si aggiungono a quelle, di recente annunciate, relative all'introduzione di nuovi pacchetti chirurgici, ovvero protesi totale del ginocchio, protesi parziale del ginocchio, riabilitazione post-intervento al ginocchio, protesi parziale dell'anca e il pacchetto per l'ernia inguinale, e a quelle relative all'introduzione di pacchetti di fisioterapia per il trattamento di quadri sintomatologici come, ad esempio, la lombosciatalgia.

Questi aggiornamenti rappresentano un importante passo avanti verso un futuro in cui ogni assistito del Fasi potrà contare su una copertura sempre più ampia e una tutela ancora più solida.

# PERCHÉ INVESTIRE NEL GREENFIELD

**Finanziare infrastrutture energetiche green, o acquisirne, garantisce asset tangibili che forniscono flussi di cassa stabili a fronte di ricavi contrattualizzati o regolamentati. Ecco la strategia di Sosteneo (Generali Investments)**

*di Alessandro Faldoni*

**L**a transizione energetica rappresenta un cambiamento trasformativo che richiede investimenti senza precedenti in nuove infrastrutture. Bloomberg stima che dovremmo spendere 4,5 trilioni di dollari ogni anno fino al 2030 solo per raggiungere l'obiettivo di "net zero" entro il 2050. In aggiunta agli impegni climatici da parte dei governi, occorre considerare anche la necessità di raggiungere l'indipendenza energetica in Europa a fronte della chiusura di centrali obsolete e inquinanti, oltre a dinamiche geopolitiche che impattano il mercato dell'energia. Dal punto di vista degli investitori, l'investimento in infrastrutture greenfield garantisce non solo asset tangibili e resilienti che forniscono flussi di cassa stabili a fronte di ricavi contrattualizzati o regolamentati, ma contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità grazie alla costruzione di nuovi asset.

Ecco i motivi della nascita di **Sosteneo**, società di asset management, parte dell'ecosistema di **Generali Investments**, che si concentra su investimenti infrastrutturali in progetti greenfield legati alla transizione energetica.

«Per quanto riguarda la produzione di energia da fonti rinnovabili, Sosteneo ha già investito in due impianti fotovoltaici in Italia 'utility scale'», commenta **Federica Gallina**, Partner e Investment Principal Europe di Sosteneo. «I due progetti prevedono la costruzione di un impianto fotovoltaico da 68MW a Ramacca, ed un altro da 163MW a Mineo, entrambi in Sicilia. A regime, gli impianti forniranno energia pulita a circa 150.000 famiglie ed evite-

ranno l'emissione in atmosfera di 170.000 tonnellate di CO2 all'anno rispetto alla produzione di energia da fonti fossili».

Ma la grande sfida della transizione energetica è rendere l'energia da fonti rinnovabili

**SOSTENEO PUNTA ANCHE SUI GRANDI PROGETTI DI STOCCAGGIO ENERGETICO TRAMITE BATTERIE NEL REGNO UNITO E IN AUSTRALIA**

utilizzabile ed accessibile in modo continuo, grazie alla disponibilità di grandi progetti di stoccaggio energetico tramite batterie (battery storage). Sosteneo ha investito in tre grandi progetti di battery storage, situati in Inghilterra ed in Australia. In UK, è stato acquisito il 100% di **Richborou-**

**gh Energy Park**, proprietaria dei diritti per la costruzione di un impianto di batterie da 99MWh, e di **Sheaf Energy Park**, per la costruzione di un impianto a batterie da 373 MWh, entrambi nel Kent. In Australia, è stato acquisito il 100% di **Koorangie Energy Storage System**, società proprietaria dei diritti per la costruzione di un impianto di batterie da 370MWh a Victoria, Australia.

Federica Gallina spiega: «Sosteneo ha deciso di puntare molto sulle batterie: guardando al Regno Unito, il Paese ha interconnessioni limitate con l'Europa ed una crescente penetrazione dell'energia eolica, quindi intermittente, nel suo mix energetico. Inoltre, Sosteneo ha maturato nel corso degli anni una vasta esperienza in questo settore, soprattutto in Australia che è uno dei mercati pionieri. Infine, Sosteneo ha l'opportunità di sfruttare una consolidata rete di relazioni con i principali partner industriali in tutto il mondo, consentendo l'implementazione di strutture commerciali e finanziarie ottimali».

La nuova frontiera è l'idrogeno verde: Sosteneo è entrata recentemente in un investimento strategico, in partnership con importanti player, per la produzione su larga scala in Puglia. «L'idrogeno verde rappresenta un'importante soluzione nel processo di transizione energetica» commenta Gallina. «È una fonte energetica sostenibile al 100% (non emette gas inquinanti né durante la combustione né durante la produzione), può essere utilizzata in tempi diversi rispetto alla produzione, ed è versatile perché può essere trasformato in elettricità o gas sintetico e utilizzato per scopi industriali o di mobilità, contribuendo alla decarbonizzazione di questi settori».



Federica Gallina, Partner e Investment Principal Europe di Sosteneo



## Lungo i binari della crescita

Dall'alta velocità al corposo piano di assunzioni, dagli investimenti a Milano Cortina 2026, dagli impianti solari all'intermodalità: ecco come il Gruppo FS sta trasformando la mobilità

di Riccardo Venturi

**S**ette miliardi di euro già spesi in opere realizzate, altri 18 da utilizzare entro giugno 2026: il Gruppo FS non si sta lasciando sfuggire l'opportunità del Pnrr, con i 25 miliardi assegnati a **Rete Ferroviaria Italiana**. «Siamo in linea con gli obiettivi del Piano, sia dal punto di vista di quanto andava speso, sia dal punto di vista dell'avanzamento dei lavori e del lancio di gare necessarie per poi aggiudicarle e realizzare le opere. Bisogna correre, tempi e costi del Pnrr vanno rispettati» dice l'amministratore delegato del Gruppo Fs **Luigi Ferraris**. Risorse che sono impiegate

per progetti che, secondo Ferraris, presto porteranno a risultati utili ai cittadini. «Pensiamo all'alta velocità Napoli-Bari che unirà in due ore le due città o al Terzo Valico di Genova, che renderà sempre più vicine le città del triangolo industriale del Nord Italia come Milano, Genova e Torino» insiste l'a.d. del **Gruppo FS**.

Ma l'impegno del Gruppo Fs per le infrastrutture del Paese va oltre il Pnrr. L'obiettivo è trasformare la mobilità di un Paese che presenta infrastrutture che hanno 60-70 anni di vita.

«FERROVIE HA MESSO IN CAMPO  
UN PIANO DI INVESTIMENTI  
DA 200 MILIARDI DI EURO  
IN DIECI ANNI»

«Ferrovie ha messo in campo un piano di investimenti da 200 miliardi di euro in 10 anni, che comprende 180 miliardi dedicati alle infrastrutture, di cui 125 miliardi a Rfi e il restante assegnato al miglioramento dei treni» assicura Ferraris. Per quanto riguarda il trasporto merci, l'a.d. del Gruppo FS fissa un obiettivo: «entro dieci anni vogliamo raddoppiare la quota di merci che viaggia su rotaia, ferma al 10%. Per farlo occorre puntare sempre sulle infrastrutture e sui terminali multimodali, per promuovere il treno come mezzo di trasporto delle

merci sulle medie-lunghe distanze e dialogare con il trasporto via gomma per il primo e ultimo miglio».

Un maggiore utilizzo della rotaia nel trasporto merci comporta un indubbio beneficio ambientale: sulla stessa linea il piano di autoproduzione energetica del Gruppo FS. «Siamo un gruppo energivoro, che consuma il 2% dell'elettricità nazionale ed entro 6-7 anni vogliamo arrivare a produrre il 40% del nostro fabbisogno energetico tramite rinnovabili, installando nuovi impianti solari in aree del Gruppo non più funzionali, oppure con l'installazione di pannelli fotovoltaici sui tetti e sui capannoni» spiega Ferraris.

Ambiziosi i programmi del Gruppo FS in **campo occupazionale**. «Abbiamo bisogno di competenze, per questo vogliamo assumere 40mila persone nei prossimi 10 anni» afferma l'a.d. «Necessitiamo di ingegneri, ma anche di operai specializzati. In poco più di due anni abbiamo assunto 18mila persone che ora dobbiamo continuare a formare e inserire al meglio nei nostri organici, perché il giovane ha bisogno di sapere sempre cosa c'è domani e oggi FS rappresenta per lui una grande opportunità».

Nel 2023 il Gruppo FS ha fatto registrare **investimenti** attorno ai 14-15 miliardi di euro. «È stato un anno intenso, che ha registrato dati positivi per la crescita del traffico passeggeri, abbiamo crescite a due cifre per alta velocità, regionali e intercity» rimarca Ferraris. «Dal lato passeggeri c'è stato un aumento importante della domanda del turismo; il traffico business è ancora sotto il livello pre Covid, ma certamente registriamo un buon anno da questo punto di vista».

In occasione dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di **Milano Cortina 2026**, il Gruppo FS sarà Premium partner della manifestazione Olimpica e Paralimpica, contribuendo in modo determinante e integrato al Piano trasporti dell'evento. L'obiettivo è valorizzare e mettere in atto i fattori abilitanti del Piano Industriale, garantendo trasporti efficaci, affidabili e sicuri a tutti i partecipanti e ai residenti, e promuovendo così l'utilizzo del treno e del trasporto sostenibile.

Luigi Ferraris,  
a.d. del  
Gruppo FS



## ALTRO CHE “FILA FUORI DALLA PORTA” I TALENTI SI TRATTENGONO COSÌ

**Stipendio, crescita professionale, flessibilità: sono questi i tre pilastri per trattenerne i talenti. L'indagine globale di PageGroup mostra la rivoluzione invisibile in atto nel mercato del lavoro. E per la prima volta sono i candidati ad essere in posizione di vantaggio**

di Paola Belli

**F**uori c'è la fila”, “qui nessuno è indispensabile”. Ce lo siamo sentiti ripetere fino alla nausea, ma qualcosa è cambiato. È quanto è emerso dal webinar “Talent Trends: la rivoluzione invisibile” organizzato da Economy con **PageGroup**, che ha coinvolto **Francesca Caricchia** (senior executive director di PageGroup), **Laura Colamartino** (Emea HR director di **Pentair**), **Francesca Cottini** (senior manager di **Michael Page**), **Alessandro Montanari** (chief people officer e membro direttivo di **Aidp**).

Lo studio, condotto su un campione di circa 70.000 (quasi 6.000 in Italia) lavoratori in 37 mercati del mondo, ha dipinto un quadro molto chiaro: è in atto una rivoluzione del lavoro che per la prima volta mette i talenti migliori in posizione di vantaggio. Il mercato del lavoro sta diventando sempre più candidate-driven e la loyalty aziendale ha perso appeal: in Europa, la maggior parte dei dipendenti è aperta a valutare nuove opportunità di carriera, indipendentemente dall'età, dal sesso, dal ruolo attuale e dal settore. Il 92% degli intervistati in Italia prenderebbe in considerazione l'idea di cambiare lavoro e il 59% lo sta cercando attivamente.

L'attenzione verso la vita privata e la necessità di flessibilità sono aumentate e la fedeltà nei confronti dei datori di lavoro è ormai un'eccezione. Oggi i professionisti specializzati possono valutare e confrontare più offerte: le persone non si aspettano più di rimanere a lungo nella stessa azienda e vogliono che il loro datore di lavoro pianifichi e condivida un percorso di carriera che permetta alla loro professionalità di evolversi e crescere. Altrimenti non esitano a cercare alternative che considerano



più valide e interessanti.

C'è, poi, una grande contraddizione: le persone sono portate a cambiare anche se sono soddisfatte del proprio ruolo o della propria azienda. L'apertura dei dipendenti italiani al **cambiamento** non è dovuta solo all'insoddisfazione per il proprio lavoro, anzi: il 37% intervistati è infatti soddisfatto delle proprie mansioni e 1 su 2 del proprio anche dello stipendio attuale. Tuttavia si è disposti a cambiare per cercare opzioni migliori (solo l'8% degli italiani non si farebbe tentare da questa opportunità). I dati dimostrano che nella coscienza collettiva il lavoro non rappresenta più una priorità né una fonte di realizzazione personale.

La **retribuzione** resta certamente il driver del cambiamento: i candidati si aspettano una retribuzione equa e commisurata alla loro esperienza e posizione. Il 57% dei professionisti dichiara che il pacchetto retributivo è l'informazione più rilevante in un'offerta di lavoro. Diventa prioritario, dunque, rivedere costantemente le retribuzioni per allinearle alle medie

dei ruoli e dei settori anche perché quasi il 90% non chiede un aumento di stipendio prima di dimettersi.

Per i lavoratori italiani il **work-life balance** (“preferito” rispetto a una carriera di successo da 8 su 10) non è più negoziabile e la soddisfazione delle persone passa proprio da questo elemento (per il 56% degli intervistati in Europa e 59% in Italia). Solo il 27% degli italiani, però, rifiuterebbe una promozione se ritenesse che possa avere un impatto negativo sul proprio benessere (contro il 54% dei professionisti europei).

A questo si collega, infine, un altro aspetto che non è più un benefit, ma un must-have: la **flessibilità** – intesa come possibilità di orari flessibili (per il 71%) e di lavoro ibrido (per il 77%) – considerata fondamentale per i lavoratori di ogni fascia d'età.

Scarica il report



## L'arte di saper predire... il peggio

**Come da tradizione consolidata, i vaticini per il nuovo anno si sprecano. Meglio dar retta a chi sostiene che sarà un 2024 di vacche magre sul fronte degli investimenti o agli ottimisti? Nel dubbio, qualche suggerimento utile**



di Ugo Bertone

Il mai abbastanza compianto Giovanni Brera era solito spiegare così i suoi frequenti errori nei pronostici calcistici. «Sapete perché sbaglio così spesso le previsioni? Perché ho il coraggio di farle!». Una apparente banalità che cela due verità: 1) Le variabili di un evento sportivo (e non solo) sono tali da rendere le previsioni non più affidabili dei responsi degli sciamani; Nemmeno l'Intelligenza Artificiale, per ora, ha saputo fornire formule infallibili in materia. 2) Ciononostante, la voglia di anticipare il futuro è così connaturata negli esseri umani che non passa anno senza che cresca la schiera di "esperti" che ci offrono una chiave per anticipare l'andamento dei mercati finanziari. Il più delle volte con pessimi risultati.

Il 2023 non ha fatto eccezione: nessuno, in particolare, ha saputo prevedere il rally della Borsa italiana che ha anticipato il calo dei tassi di mercato. Per questo motivo è saggio guardare con molta prudenza ed una buona dose di scetticismo alle stime di un 2024 all'insegna di un rialzo modesto delle piazze finanziarie che caratterizza la maggior parte degli oroscopi per il 2024. Basti, al proposito, citare le previsioni su un'eventuale affermazione di Donald Trump alle presidenziali di novembre. L'anticamera di una crisi mondiale per The Economist, l'occasione di una "fiesta" per le Borse secondo Les Echos.

Detto questo, l'arte delle previsioni non è da buttar via. Anzi. Da Cassandra a Nouriel Roubini, l'arte del saper anticipare il peggio si è rivelata preziosa, al pari di altre indicazioni contrarie capaci di guardare sotto la vernice delle opinioni più diffuse. Per questo, senza alcuna pretesa di garanzia, vi offriamo alcune tesi in netta minoranza nell'offerta mondiale di previsioni "sicure". Nell'ordine, il primo posto spetta a Marko Kolanovic di Jp Morgan. L'analista è convinto che sia le azioni che le obbligazioni non saranno in grado nel 2024 di garantire un guadagno accettabile salvo un robusto taglio dei tassi che, secondo l'analista, le banche centrali si guarderanno bene dal promuovere, a meno di una brusca caduta dei mercati o dell'economia.

Perciò, un ipotetico rally sarebbe preceduto da una brutta battuta d'arresto. Per questo motivo Kolanovic suggerisce di restare cash nell'attesa di cogliere i frutti della probabile recessione. Nell'attesa rassegnatevi: sarà un anno di vacche magre per



UN PARTICOLARE DA "CASSANDRA" DI ANTHONY FREDERICK AUGUSTUS SANDYS

ogni tipo di investimento. Meglio la liquidità, dunque, in attesa che la recessione imponga alla Fed un cambio di passo. Altri analisti suggeriscono scelte meno radicali. In giro per il mondo ci sono listini, specie obbligazionari, riduci da un anno complicato ma pronti al riscatto.

Ma bisogna non aver paura, ammonisce Canele Moreno, responsabile degli Emergenti per conti di Mirabaud. Vedi la Turchia, «vittima della perdita di fiducia per politiche economiche poco ortodosse oggi contrastate da una nuova squadra al ministero delle Finanze» al pari dell'Argentina «dove il nuovo governo, entrato in carica il 10 dicembre, vuol porre fine a oltre due decenni di peronismo con un programma di privatizzazioni e la sconfitta dell'inflazione attraverso la dolarizzazione».

Le incognite sono tante ma in caso di successo Turchia e l'Argentina «finiranno per essere rispettivamente i mercati con la migliore performance in valuta locale/divisa forte nel 2024, molto più alta di quella che il mercato si aspetta».

Senza dimenticare la Cina, protagonista negativa da almeno due anni. Se il governo dovesse attuare politiche molto più ad ampio raggio per rilanciare il mercato immobiliare – dice l'esperto – gli asset cinesi potrebbero lasciarsi alle spalle parte della cattiva fama che li ha colpiti per oltre due anni. La fiducia degli investitori potrebbe non essere completamente ristabilita, ma gli asset cinesi potrebbero registrare una performance migliore del previsto.

# MISURANDO LA PERFORMANCE DELLA SANITÀ

La gestione dei flussi di dati è cruciale per ottimizzare risorse e decision making. Così l'Healthcare Datascience Lab - HD Lab, Emergencies, Technologies and Beyond dell'Università Cattaneo Liuc ha istituito un Osservatorio ad hoc

di Anna Gervasoni\*

**N**egli ultimi anni il settore sanitario sta subendo numerosi cambiamenti, in particolar modo, per quel che concerne i processi di digitalizzazione: si pensi alla massiccia introduzione di nuove tecnologie digitali (cartelle cliniche, fascicolo sanitario elettronico, digital therapeutics, etc...), alle recenti soluzioni di telemedicina (nuovi strumenti di comunicazione digitale tra medico e paziente, oppure tra professionisti, per un consulto, etc...), così come all'applicazione di intelligenze artificiali, strumenti cui si è ricorso per garantire la continuità assistenziale sul territorio (setting di cura «riscoperto» e potenziato durante e dopo la pandemia da Covid-19).

L'utilizzo di tali tecnologie ha generato, di conseguenza, una enorme disponibilità di dati e informazioni: il termine Big Data è ormai ben noto a tutti e le aziende stanno cercando di trarre il maggior beneficio dalle applicazioni di Data Science nel settore sanitario, soprattutto per aree critiche, quali possono essere le sale operatorie oppure ancora il Pronto Soccorso.

La gestione di tali flussi di dati, la corretta analisi, la puntuale interpretazione e l'immediata disponibilità di informazioni, rappresentano fattori cruciali anche per le strutture sanitarie, sia da un punto di vista clinico, per garantire la migliore assistenza ai pazienti, sia da un punto di vista gestionale, per ottimizzare le risorse a disposizione e per supportare il processo di decision making, al fine di portare a una maggiore efficienza delle organizzazioni, aumentando le performance dei processi e preservando un accettabile grado di sostenibilità.

A questo proposito l'Healthcare Datascience Lab - HD Lab, Emergencies, Technologies and Beyond dell'Università Cattaneo Liuc, guidato da Emanuele Porazzi, ha recentemente istituito un Osservatorio relativo all'analisi delle per-



formance dei Pronto Soccorso delle strutture ospedaliere italiane.

Difatti, attualmente, il sistema italiano dei Pronto Soccorso e dei servizi medici di emergenza (118) attraversa una fase critica a causa della crescente difficoltà nel reperire risorse umane qualificate, come medici e infermieri. Questo si verifica in un contesto di crescenti necessità dei cittadini e contemporaneamente di una carenza di assistenza medica sul territorio che è ancora in fase di riorganizzazione rispetto a quanto richiesto dal DM 77.

Un problema evidente è il sovraffollamento dei Pronto Soccorso, che non è solo causato dagli accessi impropri, ma anche dalla complessità di trasferimento dei pazienti che necessitano di un ricovero all'interno di adeguati reparti ospedalieri.

Di conseguenza, diventa imprescindibile implementare un monitoraggio più accurato per valutare l'efficacia dei servizi, specialmente in situazioni di emergenza e urgenza. Ad esempio, è essenziale ridurre i tempi di attesa per la valutazione medica al Pronto Soccorso e, soprattutto, minimizzare il periodo di permanenza in barella dopo aver deciso il ricovero.

Obiettivo primario dell'Osservatorio è la pro-

posta di implementazione di un cruscotto di indicatori di performance che possa essere in grado di individuare specifiche aree di miglioramento e condividere buone prassi di intervento ai fini dell'efficiamento dei Pronto Soccorso italiani.

Obiettivo secondario del progetto è la valutazione della possibile implementazione di indicatori di confronto che permettano di comprendere eventuali modifiche delle performance di appropriatezza ed efficienza nella fase pre e post Covid, l'efficienza dei processi di boarding, oltre alle variabili che possono avere un'influenza nel suo andamento e calcolo, nonché il livello di sovraffollamento.

In questo modo sarà possibile ipotizzare dei modelli di erogazione o presa in carico territoriale per una quota parte delle prestazioni, a seguito di completamento delle analisi precedenti.

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

Continua online



## Dove vanno i Big Money

**Le grandi ricchezze sono un fenomeno complesso che coinvolge diversi aspetti della società, dall'economia alla politica, dalla cultura alla società civile. Seguire il loro flusso significa anticipare il cambiamento**



di Silvia Vianello

**P**er decenni, molte delle persone più ricche del mondo hanno scelto di salvaguardare i loro beni in luoghi che vanno dalle Isole Cayman alla Svizzera e alle Isole Vergini Britanniche. Ma c'è una nuova aggiunta alla lista che è diventata molto popolare tra i miliardari: l'emirato di Abu Dhabi. Grandi ricconi che vanno dal re delle criptovalute Changpeng "CZ" Zhao alla famiglia indiana Adani, il miliardario di hedge fund Ray Dalio e il magnate dell'acciaio russo Vladimir Lisin stanno incanalando i loro soldi verso la città di Abu Dhabi. E non sono soli. Secondo una recensione di Bloomberg News di centinaia di documenti aziendali negli Emirati Arabi Uniti, sono tra le dozzine di individui con un patrimonio netto ultra-alto che hanno recentemente allestito veicoli per scopi speciali nel centro finanziario internazionale di Abu Dhabi.

Secondo un rapporto di Credit Suisse, il 10% della popolazione mondiale possiede quasi l'80% della ricchezza globale. Questo significa che una minoranza di persone detiene un'enorme quantità di ricchezza, mentre la maggior parte del resto del mondo vive con molto meno.

Ma se a livello geografico queste ricchezze si spostano verso gli Emirati Arabi, dove altro vanno queste ricchezze?

1. Una parte significativa viene investita in **attività finanziarie**, come azioni, obbligazioni e derivati. Questo investimento contribuisce a sostenere l'economia globale, ma può anche portare a una concentrazione di ricchezza ancora e sempre maggiore.
2. Un'altra parte dei big money viene utilizzata per acquistare **beni di lusso**, come case, yacht e opere d'arte. Questo consumo può contribuire a creare posti di lavoro e stimolare l'economia, ma può anche continuare ad alimentare l'ineguaglianza sociale. L'arte e i beni di prestigio rimangono una scelta attraente per i Big Money. Le collezioni d'arte e gli investimenti in oggetti di valore continuano a sfidare il tempo come riserve di valore.
3. Una parte dei big money viene utilizzata per sostenere **cause filantropiche**. Questo può avere un impatto positivo sulla società, ma è importante che la filantropia sia fatta in modo responsabile e trasparente.
4. **Tecnologie innovative**. I Big Money abbracciano le tecnologie del futuro. Settori come l'intelligenza artificiale, blockchain ed energie rinnovabili sono il terreno fertile per gli investimenti mirati a rivoluzionare l'industria e creare nuove frontiere eco-

nomiche.

**5. Mercati emergenti.** Lo sguardo dei grandi investitori si sposta verso i mercati emergenti. Paesi con economie in crescita esponenziale e opportunità di sviluppo stanno attirando l'attenzione dei Big Money, che vedono in essi il terreno fertile per rendimenti significativi.

**6. Sostenibilità e responsabilità sociale.** I Big Money stanno adottando una prospettiva etica e sostenibile. Investire in aziende con un'impronta ambientale ridotta e un impegno sociale positivo non solo rispecchia valori morali, ma può anche tradursi in investimenti redditizi a lungo termine. Non a caso nuovamente il Cop28 si è tenuto negli Emirati Arabi a Dicembre 2023.

**7. Settore della salute e biotecnologie.** La salute è la nuova ricchezza. Gli investimenti nel settore della salute e delle biotecnologie offrono opportunità straordinarie, soprattutto considerando gli sviluppi rapidi e le innovazioni in risposta alle sfide globali.

**8. Criptovalute e dinanza Digitale.** Il mondo delle criptovalute e della finanza digitale sta guadagnando terreno. I Big Money stanno esplorando questa frontiera, riconoscendo il potenziale delle tecnologie decentralizzate e delle nuove "forme" di transazioni finanziarie, soprattutto per i minori controlli e non essendo regolamentate.

Seguire il flusso dei Big Money non significa solo adattarsi, ma anticipare il cambiamento. Esplorare queste direzioni può offrire ispirazione e orientamento per chiunque cerchi di far crescere il proprio patrimonio. Dove vanno i Big Money? Lì dove c'è innovazione, sostenibilità, e una visione lungimirante del futuro finanziario.



RAY DALIO

# È scoppiata un'altra guerra globale

**È quella per il controllo di Internet, che vede la Cina, con i suoi alleati e fiancheggiatori (tutti Paesi del cosiddetto Grande Sud del mondo Brics compresi) schierarsi contro gli Stati Uniti. Tanto per cambiare...**

di Giuseppe Corsentino

**P**rima o poi doveva scoppiare. La guerra globale tra Cina (con i suoi alleati e fiancheggiatori, tutti Paesi del cosiddetto Grande Sud del mondo Brics compresi) e Stati Uniti per il controllo di Internet, la piattaforma che da un quarto di secolo mette in contatto Stati aziende e persone (oltre quattro miliardi), è cominciata ufficialmente ai primi di novembre dell'anno scorso alla 10ª Conferenza mondiale di Internet (Wic, World Internet Conference) a Wuzhen, Cina meridionale, quando di fronte a più di ottomila delegati il segretario generale del partito comunista Xi Jing Ping, ha dichiarato che le vecchie che (ancora) regolano il web «non sono più accettabili in un mondo in cui è diventato indispensabile rispettare la sovranità degli Stati anche nel cyberspazio e pensare nuovi modelli di governance di Internet».

Che si tratti di modelli palesemente illiberali come quello russo che dal 1º marzo 2023, da quando è entrata in vigore la nuova legge denominata burocraticamente "Informazione, tecnologie dell'informazione e protezione dell'informazione", impedisce l'accesso ai principali social della rete come Facebook, Instagram e WhatsApp, Twitter (ora X), Snapchat e i principali siti di informazione come Bbc News e Euronews, o come quello iraniano che blocca siti e messengerie istantanee dalla morte in carcere della studentessa Masha Amini (settembre 2022), ovviamente poco importa al regime di Pechino che, infatti, si è creata la sua organizzazione per la governance del Net che solo in Asia conta quasi tre miliardi di internauti, il numero più alto al mondo. Ed è proprio qui la sua forza. Ma qual è il vero obiettivo della Cina e dei suoi alleati "sovranisti" in una fase storica particolarmente delicata con l'esplosione delle connessioni ultraveloci, i nuovi protocolli G5 e G6, la cybercriminalità, la blockchain, l'Intelligenza artificiale? L'obiettivo è mettere in crisi e quindi smantellare la governance tecnica di Internet che da oltre un quarto di secolo, - da quando la rete nata come si sa per mettere in comunicazione i computer del Pentagono in caso di guerra - è nelle mani della società americana Icann, Internet Corporation for Assigned Names and Numbers, azienda non profit - va detto - che ha sede a Playa Vista, tra i grattacieli di Los Angeles, California, e che si occupa essenzialmente di attribuire e gestire gli indirizzi e i nomi dei diversi domini, vale a dire .com, .net, .org, .info e gli indirizzi dei singoli Stati (per dire, .it per l'Italia, .ru per la Russia e così via).

Per far questo Icann si serve di 13 server (chiamati in gergo "radici") distribuiti in diversi Paesi del mondo e della collaborazione

di un'altra società quotata a Wall Street, la Verisign, che mette a disposizione due server potentissimi destinati essenzialmente alla gestione dei domini .com e .net. Il sistema, insomma, è saldamente nelle mani degli americani che regolano il funzionamento della "rete delle reti" grazie a tre convention annuali nel corso delle quali si consultano tutti i gestori di Internet pubblici e privati (Stati, organizzazioni, istituzioni, tecnici, università, etc.) secondo un modello che l'attuale Pdg di Icann (Sally Costerton, una signora che arriva da Hill&Knowlton e che guida un migliaio di dipendenti distribuiti in 33 Paesi) definisce "bottom up" (dal basso verso l'alto), per dire che l'azienda tiene conto di tutte le segnalazioni che arrivano dalla multiforme comunità internettiana e soprattutto dai tecnici informatici.

Ma è proprio questo modello, che mette al centro gli scienziati americani, che non piace più alla Cina, alla Russia, all'Iran ma anche all'India e al Brasile (e fra poco dovremo aggiungere anche l'Argentina del nuovo presidente Milei, "el loco", il pazzo), tutti Paesi che hanno trovato un alleato (non certamente sperato) nell'Onu del portoghese Antonio Gutierrez che al Forum internazionale di Internet che si è svolto a Tokio un mese prima della grande assise cinese di Wuzhen ricordata prima, ha fatto la sua brava dichiarazione terzomondista dicendo che «bisogna lavorare per colmare i ritardi in materia di connettività e di governance informatica con un approccio fondato sulla cooperazione numerica e i diritti dell'uomo». Un modo diplomatico per dire agli americani di farsi più in là mentre la comunità internazionale comincia a costruire un modello di governance internettiana basata su tre assi, i governi, le aziende private e la società civile. In questo modo il peso tecnologico americano, basato sulle competenze dei mille esperti e scienziati di Icann, verrebbe diluito all'interno del "terzo pilastro", quello della società civile.

C'è da chiedersi - piccolo problema - se questo nuovo modello "onusiano" riuscirà a "proteggere l'interoperatività mondiale di Internet" che è la mission di Icann così come si legge nei documenti fondativi della società. Ma non è questa la vera preoccupazione di chi vuole semplicemente "far fuori" gli americani. Soprattutto in una fase storica come l'attuale in cui Internet, come tanti altri strumenti della globalizzazione, è in via di frammentazione accelerata (il giudizio qui sintetizzato è di Julien Nocetti, esperto di geopolitica e analista...

[Continua online](#)





## TRE BUONE RAGIONI (FISCALI) PER TRASFERIRSI IN FLORIDA

**Non è solo Jeff Bezos ad aver scelto Miami. Come lui, in molti stanno traslocando nel “sunshine State”. E non solo per il clima**

**J**eff Bezos si è trasferito a Miami. Il fondatore di Amazon, la multinazionale americana che spazia dall'e-commerce al digital streaming, nonché terzo uomo più ricco al mondo con un net worth di \$169,3 miliardi, dopo 29 anni trascorsi a Seattle, dove nel 1994 nel garage di casa ha fondato quello che oggi è il colosso globale Amazon, lascia la “rainy city” per trasferirsi a Miami nel “sunshine State” della Florida. Bezos ha già acquistato nell'area di Indian Creek a Miami, conosciuta come Billionaire Bunker, due mansions confinanti del valore di \$68 e \$79 milioni e con lui si è trasferito anche il suo mega yacht, Koru, il più grande yacht a vela al mondo e del valore di mezzo miliardo di dollari che per la sua estrema lunghezza di ben 127 metri ha gettato l'ancora accanto a due oil tankers a Port Everglades, il porto di Fort Lauderdale.

Amazon sta adesso cercando un corporate

office di almeno 5.000 mq nell'area di Miami dove trasferire 400 tra dirigenti, manager e tecnici e anche la sua Blue Origin, la società aerospaziale fondata nel 2000 a Kent (sempre nello stato di Washington) vede sempre di più le sue attività spostarsi allo spaceport di Cape Canaveral vicino ad Orlando, in Florida.

Tra le varie motivazioni per un trasloco transcontinentale vi sono anche (principalmente) ragioni fiscali:

- in Florida non esiste la “Capital Gain Tax” mentre lo stato di Washington applica una nuova tassazione del 7% sui Capital Gains sopra i \$250.000;
- in Florida non esiste la “Estate Tax”, tassa che nello stato di Washington varia tra il 10% e il 20% sul diritto di trasferimento di proprietà immobiliari in caso di successione;
- sempre in Florida non esiste la “Wealth Tax” mentre lo stato di Washington sta pensando

di legiferare una tassa dell'1% su azioni e obbligazioni.

Jeff Bezos rappresenta la punta dell'iceberg di una grande, crescente e costante tendenza di imprenditori sia americani che internazionali che trasferiscono la propria residenza e incorporano la propria società a Miami, beneficiando degli incentivi e del business environment che lo Stato della Florida offre a chi sceglie di sviluppare new business e di gestire il business esistente dal business hub di Miami, oggi la principale e più strategica porta d'ingresso per il Market Entry nel macro-mercato degli Stati Uniti d'America. E il ritmo di trasferimenti in questa migrazione di ricchezza e di competenze vede un flusso di oltre 1.000 nuovi arrivi ogni giorno.

La Florida, oggi la locomotiva dell'economia americana, S lo stato con il più elevato spirito imprenditoriale di tutti gli Usa. Non solo sono 13.238 le nuove Small Enterprises, piccole imprese (l'equivalente della P nelle Pmi italiane) registrate nello Stato ogni 100.000 abitanti, ma le politiche “pro-business e freedom first” messe in atto dal Governatore Ron De Santis fanno della Florida lo stato migliore e più avanzato dei 50 states degli Stati Uniti per fare business. Infatti nel solo 2022 sono state ben 533.137 le nuove società

### IL MONDO SOLIDALE

## Eldoret e la moltiplicazione dei pesci

**D**iversi anni fa fui invitata insieme ai miei collaboratori a creare - in quanto direttore del master in International Studies in Philantropy - un centro di Studi e Ricerche sull'Harambee, la più antica pratica di self help delle comunità, una forma articolata di solidarietà attiva in Kenya fin dal XVII secolo, presso l'Università di Eldoret un'area decentrata rispetto ai grandi circuiti turistici, ma assolutamente fantastica per il suo paesaggio e le sue popolazioni, inclusa quella

dei Masai. Eravamo ospiti di uno studioso di Filantropia col quale condividevamo la collaborazione con l'Università di Indiana, sede del più antico centro di studi sulla Filantropia. Davi Some, il nostro fantastico ospite, in seguito impegnato in aree ad alto potenziale di conflitto nella attività di sostegno alle popolazioni coinvolte, in particolare in Africa, era all'epoca anche Dean della scuola di agronomia, un centro di ricerche altamente innovativo, ed aveva un ruolo di consulente per i Ministeri

della ricerca e dell'Educazione Kenyota, di alto rilievo. Uno dei nostri allievi all'Università di Bologna, tra i migliori e i più dotati, era un suo stretto collaboratore. Fu bellissimo partecipare con loro ad una ricognizione delle iniziative che avevano sviluppato sul territorio. Una di queste ci lasciò davvero entusiasti e sbalorditi. Si trattava di due diversi allevamenti si pesci situati in aree contigue. Una di queste riserve era dedicata all'allevamento di pesci esotici e rari destinata alla popolazione più ricca e all'esportazione. L'altra riserva era dedicata alla produzione di pesci di basso costo, destinati alla po-



LlC (la forma societaria oggi preferita, leggi dopo) a capitale americano incorporate in Florida, a cui si sommano 19.115 nuove LlC a capitale e soci stranieri, spaziando dimensionalmente dalla Piccola impresa alla Start Up, Mid-Market e alla Multinazionale. Con 23 aziende con Corporate HQ in Florida listate nella Fortune 500.

Come già ampiamente illustrato nel mio articolo Ready4Usa, pubblicato nel numero di novembre 2023 di Economy, gli Stati Uniti rappresentano oggi il mercato più strategico per le imprese del Made in Italy in termini di valore e di volume ma soprattutto di potenziale. Dal nostro osservatorio di Mtw Group a Miami verificiamo come le aziende italiane per le quali registriamo una entità legale negli Usa ottengono una migliore performance nel time-to-market e nello sviluppo dei volumi di new business e del fatturato in un rapporto di 5:1 rispetto alle aziende che preferiscono/continuano ad operare a distanza dalle proprie sedi in Italia vanificando spesso molte opportunità proprio per la mancata presenza diretta nel Destination Market più importante per l'Italia. E questo delta di 5X si ottimizza quando alla ragione sociale americana affianchiamo la gestione diretta nel mercato Usa di un Marketing Of-

fice Usa per gestire direttamente dall'interno del mercato tutte quelle attività di Marketing & Communication, di Business Development, di Networking B2B, di e-Commerce essenziali per creare ed alimentare profittevoli e durature relazioni di business con buyers, players, stakeholders, retailers, distributori, consumatori. media. Avere una società negli Usa come soggetto residente e fiscale offre un evidente vantaggio competitivo nella presenza diretta di una propria sede, p.e. a Miami, che agisce come:

- Trading Company per gestire il business di export e il market-share di export generato nel mercato americano;
  - Start-Up per lo sviluppo del mercato;
  - Regional Headquarters o Filiale Americana per gestire il business nei diversi mercati del Nord America: p.e. la posizione strategica di Miami risulta funzionale non solo come porta di ingresso preferenziale per il macro-mercato Usa ma anche come trampolino per gestire, da Miami, le operazioni commerciali verso i vicini mercati dell'America Latina e il marketplace dell'area Caraibica.
- LlC è la forma societaria più funzionale e semplificata per registrare una società qui negli Stati Uniti come entità legale americana di una società italiana, con soci italiani e

azionariato 100% italiano. La LlC, che sta per Limited Liability Company, corrisponde ad un mix, una forma ibrida, tra SpA e Srl italiana (si tratta di fatto di una società per azioni a responsabilità limitata) e con procedura molto semplificata, ridotte incombenze burocratiche oltre a ridotti obblighi formali.



Continua online

*Mtw Group Usa è una società di advisory di international business con sede a Miami in Florida dal 2005 che offre consulenza manageriale strategica per l'Internazionalizzazione nel mercato Usa integrata con servizi di Marketing Communication, Brand Marketing, Business Development e Corporate, e ItalyUs è la divisione di Mtw Group Usa dedicata alle aziende Pmi e Mid-Market del Made-in-Italy che guardano al mercato Usa per la propria crescita ed espansione attraverso piani di internazionalizzazione strutturata come Joint-Venture, M&A, Fdi e Direct Export.*  
antonio.acunzo@mtw.group  
www.mtw.group



polazione più povera e ai mercati locali. Questa produzione veniva finanziata con gli introiti prodotti dai mercati della pri-

ma riserva, quella destinata ai ricchi e all'esportazione, con effetti di moltiplicazione che favorivano i moti impieghi della solidarietà e dunque le pratiche dell'harabee che insieme al professor Some e ai suoi collaboratori avevamo imparato a conoscere e a praticare, con grande entusiasmo.

Dalla creazione del Center sono gemmate altre iniziative ed attività, inclusa una scuola secondaria superiore e incubatoi di innovazione imprenditoriale di varia natura. Un aspetto interessante è che questa pratica si è estesa anche fuori dall'Africa e persino in alcuni Paesi Euro-

pei. In un Mediterraneo tormentato e drammaticamente conflittuale queste pratiche andrebbero coltivate e diffuse soprattutto laddove l'immigrazione rischia di fagocitare ulteriori conflitti a scapito dell'integrazione. Essere consapevoli dell'imprenditorialità innovativa nei Paesi "altri" è fondamentale per stimolare una crescita collaborativa delle forme di solidarietà caratterizzata da costi contenuti e condivisi e con forme di beneficio a largo raggio, che riducano gli effetti del conflitto.



# Salvare le imprese non è uno slogan



di Alessandro Arrighi

**S**alvare le imprese e, quindi, gli imprenditori, per salvare il Paese. Il titolo di questa rubrica non è lo slogan di una parte politica, ma una necessità cogente. Bombardati come siamo dalla facilità di documentare i pensieri, è facile cogliere, su qualsiasi social, lo "scontro generazionale", tra i cosiddetti boomer, che propongono a paradigma la necessità di sacrificarsi, per ottenere conoscenza e risultati progressivi, come accadeva un tempo, e le nuove generazioni, che, chiedono una giusta remunerazione immediata: senza alcuna fiducia che, un giorno, eventuali odierni sacrifici siano remunerati in modo più che proporzionale.

La politica risponde provando a stabilire meccanismi di regolazione legale dei salari minimi, che, a seconda che la visione sociale sia di destra o sinistra, assumono un carattere più o meno liberista.

Ma, in realtà, prescindendo dall'ideologia, vi è un sistema imprenditoriale povero, schiacciato dai controlli e dalla burocrazia, che, quando riesce a produrre utili, lo fa in misura estremamente risicata, insufficiente a garantire l'autofinanziamento e generare risorse per finanziare investimenti successivi; così, da un lato, le imprese non riescono a soddisfare quelle richieste di crescente remunerazione dei dipendenti, in linea con le altre nazioni europee né, tanto meno, ad attrarre risorse per poter crescere; dall'altro lato, una generazione intera è accusata di ignavia e nullafacenza, perché non disponibile a investire su di sé, accettando un salario corrente, ai limiti dello sfruttamento, comunque insufficiente a garantire l'affrancamento dalla famiglia di origine. Così le imprese non trovano chi lavora e i giovani non trovano lavoro.

Se la politica non troverà il coraggio di liberare l'impresa della burocrazia, investire sull'etica e depenalizzare i reati societari, o comunque stabilire facili meccanismi riparativi, e consentire una pianificazione fiscale equa e collaborativa con le agenzie fiscali, non vi sarà via di uscita.

# La solitudine del numero 17

di Carlo M. Ferro



**L**a scelta di Riad come sede dell'esposizione universale 2030 non sorprende ma delude. È il risultato del combinato disposto di regole e comportamenti, ma anche un segnale in questa fase di ridefinizione degli equilibri geo-economici globali. Il Bureau International des Expositions sceglie la sede con il voto di ciascuno dei 179 Stati membri, Usa o Cina come, ad esempio, Tuvalu i cui 11.204 abitanti corrispondono al numero di visitatori in un'ora di expo. Uno vale uno è il giusto principio nel contesto sbagliato, cioè in assenza di regole in materia di sostenibilità sociale e ambientale. Sin dall'avvio della competizione le fragilità di molti Paesi elettori si sono tradotte nella forza di chi nulla ha risparmiato per vincere la partita. Mondiali di calcio in Qatar docet. C'è solo da chiedersi perché in Italia si sia continuato a comunicare ottimismo. Delude, invece, il risultato: 17 voti su 165 per Roma, terza su tre, dopo Riad e la sud coreana Busan. Una brutta figura internazionale! Un errore in partenza. La sindaca ha lanciato la candidatura di Roma 6 mesi prima delle elezioni comunali con tanto entusiasmo e poca analisi, comprese le implicazioni di tornare così presto in Italia dopo il successo di Milano 2015. Lo avrebbe fatto se il voto fosse stato successivo al risultato? Alcuni inciampi in corsa, come la delegazione dei Paesi africani prima invitati a Roma dal ministero degli esteri e poi trascurati nel giorno degli incontri bilaterali. Soprattutto non si è riusciti a mettere in campo tutte le migliori risorse disponibili: un segnale di ritorno all'antico vezzo di non "fare sistema". L'Italia è l'ottavo Paese esportatore al mondo e il quinto per destinazione turistica. I cittadini di tutto il mondo amano l'Italia ed ambiscono al nostrostile di vita. 17 voti non esprimono affatto questi sentimenti. La solitudine del numero 17 ci deve, allora, aiutare a riflettere. Sulla priorità dell'immagine del Paese nel mondo rispetto a politiche effimere di annuncio. Sulla coerenza nei rapporti bi-laterali (non a caso gli Usa hanno dichiarato il loro voto per Roma e la Francia no) e nei consessi multilaterali, primo fra tutti l'Unione Europea. Sull'urgenza di passare dalle parole ai fatti: dal "piano Mattei" a una nuova fase di cooperazione verso l'Africa, la "via del cotone" con l'India, l'accordo commerciale col Mercosur, lo sviluppo di partenariati in area Asean. In un Paese che deve il 35% del proprio Pil a export e turismo estero. Questi punti sono importanti anche per le imprese.

## CI PIACE

### GIÙ LE MANI DAL 4° GRUPPO TELEFONICO MOBILE

Vodafone è contesa. Meglio se vince Fastweb, ma soprattutto che le tariffe non salgano

la redazione



ink drop - stock.adobe.com

**V**odafone Italia, britannica, è la preda. A contendersela, due cacciatori: il francese Iliad, la "low-cost company" della telefonia mobile europea; e Fastweb, leader della banda larga in fibra su rete fissa, che nella telefonia mobile ha oggi solo una licenza da operatore virtuale (con prezzi bassi e prestazioni bassine, perché usa reti altrui con meno spazi). Cosa augurarsi, dall'unico punto di vista che conta, quello del cliente?

Spieghiamoci. Tutti gli operatori mobili italiani piagnucolano dicendo di guadagnare poco perché sono in 4, e non al massimo in tre. Il quarto è sempre stato un Pierino che per vivere stracciava i prezzi (prima Tre Italia, oggi Iliad). Eppure il loro guadagno lordo è mediamente tra il 25 e il 30% dei ricavi: un botto! Molti settori brindano a champagne quando fanno il 20. La verità è che questi operatori sono tutti pieni di debiti (non quanto Tim, ma poco meno) e i tanti soldi che guadagnano non bastano per rimborsarli e contemporaneamente pagare dividendi e investimenti. E quindi anziché tagliare i dividendi investono poco e pretendono di alzare le tariffe. Per farlo vogliono a tutti i costi eliminare il quarto operatore, che oggi è Iliad, che a sua volta è stufo di guadagnare poco (si fa per dire) per cui vuol comprare Vodafone: ma se può comprarla, così bassi i suoi prezzi non devono poi esser! Capito, adesso? C'è da augurarsi che vinca Fastweb, che come tutti gli operatori virtuali mobili (Poste, Coop...) è ai margini di questa bega e punta a fare sinergie fisso-mobile. Ma soprattutto che chiunque vinca, l'Ue imponga comunque all'Italia di mantenere il quarto operatore, come già fece ai tempi della fusione Wind-H3G.

**Gli operatori cellulari hanno troppi debiti e vogliono rincarare i prezzi, ma l'Ue dirà di no**

**In Italia il colosso Usa delle consegne multato per 86 milioni sull'ipotesi di una frode fiscale**



**È** uno di quei colossi il cui nome - Ups - evoca subito il mestiere che fa: le consegne, le spedizioni di ogni genere di plichi. Ebbene, la filiale italiana è stata colpita da un sequestro preventivo d'urgenza di 86 milioni di euro disposto dalla Procura di Milano ed eseguito dalla Guardia di Finanza - come ha riferito il Corriere della Sera - con un'accusa grave e precisa: aver cioè usato propri sistemi software per teleguidare i dipendenti di aziende appaltatrici che di fatto fungevano da meri serbatoi esterni di personale, il cui costo veniva così esternalizzato al ribasso, perché tutti i problemi connessi alle implicazioni fiscali e contributive venivano girati appunto agli appaltatori di manodopera.

È un'accusa grave ma particolareggiata - diversamente è inspiegabile un sequestro d'urgenza così consistente - ma c'è da augurare alla Ups di potersi difendere dalle accuse e comprovare la sua innocenza, perché purtroppo - e invece - l'Italia è piena di casi del genere. Una forma di "caporalato" che prescinde persino da quella parvenza di servizio che i caporali "classici" rendono, in agricoltura, ai loro clienti e ai loro dipendenti, trasportandoli dove vi sono richieste di lavoro.

Al netto dell'episodio Ups - di cui racconteremo l'esito quando ci sarà - e delle sistematiche violazioni nelle campagne del Sud, l'episodio si aggiunge alla sequela di casi analoghi, dove società-fantoccio vengono create e utilizzate al solo scopo di alleviare i costi del lavoro regolare, nella sostanziale e totale assenza di attività ispettive attente sul territorio, e quindi nell'impunità dei tanti che purtroppo, in questo modo, ottengono indebiti e cospicui vantaggi.

## NON CI PIACE

### SUBBAPPALTO PER DRIBBLARE RESPONSABILITÀ E COSTI?

La brutta storia (speriamo smentibile in appello) dell'Ups e dei lavoratori esterni

la redazione

## Scenari

### Edtech, un mercato da 325 miliardi

Nel 2022, il mercato globale dell'istruzione valeva 6,5 trilioni di dollari: l'Edtech rappresenta una minima parte di tale mercato, ed è oggi stimato valere circa 325 miliardi di dollari di cui circa 70 miliardi in Europa, secondo l'ultima ricerca di Klecha & Co. Complessivamente in Europa negli ultimi 5 anni (2019-novembre 2023), sono stati investiti 30 miliardi di euro, oltre la metà dei quali nel piccolo pandemico del 2021. Guardando ai singoli Paesi, si nota il ritardo dell'Italia rispetto in particolare alla Francia e alla Spagna: mentre questi due Paesi nel 2023 hanno realizzato circa 30 deal nel settore Edtech, l'Italia si è fermata a 14, un disallineamento simile a quello registrato nei tre anni precedenti. Secondo Klecha & Co., tale ritardo si deve al diverso grado di maturità



Fabiola Pellegrini

del settore che in altre aree europee appare già in grado di attirare l'attenzione dei fondi di Private Equity, mentre in Italia il settore è ancora in evoluzione e oggetto di investimento prevalentemente da parte del Venture Capital, con rare eccezioni, come l'acquisizione da parte di Ambienta del Gruppo Spaggiari Parma. «L'Edtech è un settore ad altissimo potenziale che oggi vale solo il 4% del mercato globale della formazione ed è quindi destinato a crescere in modo esponenziale», sottolinea Fabiola Pellegrini, Co-Fondatrice e Partner di Klecha & Co. «Gli investitori hanno iniziato a guardarlo con grande attenzione solo post pandemia. Ora siamo in una fase di moderazione ciclica, connessa anche al contesto macro più sfidante per gli investitori, ma ci aspettiamo che il 2024 e il 2025 vedranno i frutti delle raccolte 2021 e 2022, e l'inizio di un'accelerazione del processo di consolidamento europeo, che oggi conta oltre 12.000 player, trainato anche dal Private Equity che ha già superato i player del settore nell'attività di m&a. L'evoluzione dell'Edtech sarà quindi da monitorare con attenzione».

## Consumi

### Nel carrello il food pesa sempre di più

Nel 2023 gli italiani hanno speso più in beni alimentari, meno nei prodotti sportivi, elettronici e arredamento. Le previsioni per il 2024? Un'ulteriore riduzione della spesa. Sono le conclusioni di uno studio che individua le priorità e il sentiment dei consumatori in tutta la zona europea, grazie a un'ampia indagine in sette Paesi Emea (Francia, Germania, Italia, Arabia Saudita, Svizzera, Emirati Arabi Uniti e Regno Unito) condotto tra ottobre e novembre 2023 da YouGov per conto di AlixPartners, intervistando oltre 10.000 persone che hanno fornito informazioni sulle proprie intenzioni di acquisto e sulle preferenze di spesa per l'anno prossimo. Nel 2023 il consumatore italiano ha speso di più in food che nelle altre categorie, con il 40% degli intervistati che conferma di aver aumentato la spesa nel settore grocery. In calo la spesa in articoli sportivi, prodotti elettronici e di arredamento: rispettivamente il 55% e 50% degli intervistati ha dichiarato di aver speso meno in queste categorie. Nel 2024 si stringe

ancora la cinghia: più del 40% dei consumatori italiani prevede una riduzione dei consumi nelle categorie non-food.

A trainare i consumi per fortuna ci pensano i giovani tra i 18 e i 34 anni che risparmiano meno degli altri. «Gli effetti persistenti dell'incertezza nell'era post-pandemia hanno creato una contrazione dei budget dei consumatori, intensificando la competizione tra i marchi che si contendono una parte di spesa più contenuta» ha commentato Marco Eccoli, Partner e Managing Director Consumer Products & Retail di AlixPartners in Italia. «Le incertezze geopolitiche, in particolare in Ucraina e in Medio Oriente, contribuiscono ulteriormente a rendere instabile il comportamento dei consumatori, e prevediamo che nel 2024 questa onda lunga di instabilità continui, con impatti più accentuati sui beni di consumo durevoli». Come negli altri Paesi europei, anche in Italia circa il 65% preferisce recarsi in negozio per fare la spesa o comprare oggetti di arredamento, mentre si prediligono gli acquisti online soprattutto per i beni elettronici e capi di abbigliamento (circa il 50% dei rispondenti).



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 ▶

## Illuminazione

### Assil chiede sgravi fiscali

L'illuminazione è un comparto sempre più green e che riconosce il valore strategico della sostenibilità nei processi e nel posizionamento sul mercato. È questa la fotografia scattata da Assil, Associazione Nazionale dei Produttori di Illuminazione, raggruppa circa 90 aziende che rappresentano un comparto con un fatturato complessivo di circa 2,8 miliardi, e che, nonostante la crisi energetica e inflazione, sta mantenendo i buoni risultati raggiunti nel 2022. Nei primi 9 mesi del 2023 – secondo i dati di Anie – le aziende dei produttori di illuminazione hanno visto crescere

lievemente la domanda del mercato interno generando un aumento del fatturato rispetto allo stesso periodo del 2022 del +0,2%. Una leggera diminuzione – invece – si è riscontrata nei confronti di quello estero -0,5%. Dall'indagine 2023 sulla sostenibilità realizzata tra le aziende associate ad Assil in occasione dell'Assemblea emerge come il 56% redige un report di sostenibilità e il 51% ha ottenuto un rating di sostenibilità (22% unsolicited e 29% solicited). Per le imprese che lavorano nel comparto dell'illuminazione l'attenzione a questi temi viene intesa prima di tutto come un vantaggio competitivo (la pensa così il 51% degli intervistati), mentre per il 40% costituisce un'importante opportunità di sviluppo. Il 4% degli imprenditori – invece – la ritiene un costo aziendale, e solo il 6% associa la sostenibilità all'ottenimento e opportunità di finanziamento. Secondo il 66% delle aziende del settore le certificazioni sono il modo migliore per riconoscere un prodotto sostenibile. Per il 30% - invece – un segnale evidente è

l'utilizzo di materiali riciclati o la riciclabilità del prodotto. L'88% delle aziende ritiene che la sostenibilità contribuisce a generare profitto nel lungo termine. Ma in che modo è possibile incentivare questo tipo di percorso? In primis sono gli sgravi fiscali a poter aiutare le aziende (52%), in secondo luogo il sostegno all'innovazione (33%), senza dimenticare la formazione (15%). «I dati raccolti rispecchiano una volontà ben precisa: quella di costruire un Dna aziendale sostenibile capace di intercettare tutti i vantaggi competitivi della rivoluzione verde. Così le aziende che lavorano in questa filiera potranno incarnare ancora di più eccellenza e innovazione» ha rimarcato Aldo Bigatti, Presidente di Assil. «Se si sfruttassero i meccanismi d'incentivazione pubblici presenti ad oggi in Italia e le misure contenute nel Pnrr in 5 anni potremmo generare un risparmio pari all'1,5% degli obiettivi europei 2030» ha ricordato Carlo Comandini, Vicepresidente di Assil.

Giovanni Malagò  
Ernesto Furstenberg  
e i giovani atleti  
medagliati del Coni



## Lavoro

### La grande richiesta della flessibilità

Nel corso degli ultimi 12 mesi in Italia il 35% dei lavoratori dichiara di essere stato in burn out, mentre il 29% evidenzia preoccupazione di poterlo sperimentare entro il prossimo anno. Solo il 18% si dichiara infatti soddisfatto del proprio bilanciamento vita-lavoro e ben l'87% chiede una maggiore flessibilità lavorativa. Questi dati emergono dalla ricerca Global Workforce of The Future di The Adecco Group. Approfondendo a livello qualitativo le cause del burn out, ne emergono tre principali per i lavoratori italiani: troppo lavoro, troppe responsabilità per la posizione lavorativa ricoperta, mancanza di supporto dalla leadership. A queste si aggiungono anche alcune problematiche strutturali, che sono anche alla base della forte richiesta di una maggiore flessibilità: solo 1 azienda su 6 incoraggia i dipendenti a fare le proprie ferie annuali e solo il 15% delle aziende concede tempo libero retribuito per prendersi cura della



Andrea Malacrida

propria salute psico-fisica. Anche per questo si continua a registrare un aumento dell'interesse degli italiani verso la settimana lavorativa breve: oltre 70% dei lavoratori afferma di essere interessato a questo strumento. Ad essa è però associato il tema economico: solo il 10% accetterebbe una decurtazione dello stipendio, il 66% la adotterebbe solo a parità salariale. «La flessibilità è una leva strategica per le aziende, sia per attrarre talenti che per motivare le proprie persone e metterle nelle condizioni di essere sempre più performanti. I dati che emergono dalla ricerca confermano, infatti, una forte domanda di flessibilità e un maggior equilibrio vita-lavoro da parte dei lavoratori» afferma Andrea Malacrida, amministratore delegato di Adecco Italia. «Puntare in questa direzione è fondamentale anche nell'ottica di incentivare il rientro dei cervelli e creare un mercato più attrattivo anche per i Neet. Introdurre una maggiore flessibilità lavorativa in Italia si configura come una vera e propria sfida culturale, ma nel Paese emergono anche modelli pionieristici come quelli che di recente abbiamo visto stanno applicando grandi aziende italiane leader nel settore. La settimana breve è uno strumento, anche se non l'unico, su cui è fondamentale continuare a ragionare per ridisegnare il mondo del lavoro».

## Impatto

### Ogni euro per lo sport vale il triplo

Banca Ifis rafforza il proprio sostegno al mondo dello sport e ai giovani erogando al Coni, per il terzo anno consecutivo, un finanziamento destinato a borse di studio pari a 160mila euro che saranno distribuite ai medagliati juniores del 2023. «Siamo felici di rinnovare, ancora una volta, il nostro sostegno al Coni e valorizzare così il movimento sportivo giovanile italiano», spiega Ernesto Furstenberg Fassio, Presidente di Banca Ifis. «Lo sport come strumento di inclusione sociale e di crescita personale per i nostri giovani talenti è uno dei pilastri su cui si poggia l'azione di Kaleidos, il Social Impact Lab attraverso il quale Banca Ifis promuove la propria agenda sociale. Anche per questo motivo, abbiamo compiuto un ulteriore passo avanti applicando il nostro modello di misurazione dell'impatto sociale alle borse di studio erogate al Coni nel 2022». Attraverso il "modello di misurazione d'impatto", sviluppato dall'Ufficio Studi di Banca Ifis in collaborazione con Triadi – spin-off del Politecnico

di Milano – Banca Ifis ha evidenziato che per ogni euro investito nelle Borse di Studio agli atleti produce un impatto sociale pari a 3,3 euro. In sintesi, quindi, i 160mila euro erogati generano un impatto sociale pari a 526mila euro, ovvero 3,3 volte. L'impatto sociale è il risultato della combinazione di quattro elementi di monetizzazione del valore generato: la valorizzazione della crescita del benessere personale degli atleti delle proprie capacità; la riduzione dei costi sostenuti dalla pubblica amministrazione per il supporto degli inattivi; la valorizzazione della formazione professionale. Le interviste condotte sul campione di atleti beneficiari di borsa di studio, nel corso del 2022, hanno evidenziato che: il 62% degli atleti ha potuto meglio conciliare lo studio con gli allenamenti; il 68% ha dichiarato di essere riuscito a concentrarsi maggiormente sull'attività sportiva; il 51% ha migliorato i propri risultati scolastici; il 68% ritiene di avere oggi maggiori possibilità di trovare lavoro una volta terminati gli studi. I giovani sportivi beneficiari di borse di studio Banca Ifis hanno vinto 143 medaglie contro le 135 totali del 2022 (+6%), con una incidenza degli ori che cresce di 9 punti percentuali passando dal 34% del totale 2022 al 43% del totale 2023. I successi sportivi, inoltre, contribuiscono alla crescita del "personal branding" dei giovani atleti producendo una crescita media della fanbase social del +103% nel 2023.

## Fashion

### L'Italia sempre sul podio del lusso

Durante l'anno fiscale 2022, le 100 più grandi aziende di beni di lusso al mondo hanno generato vendite per 347 miliardi di dollari, 42 miliardi in più rispetto all'anno passato. I primi 100 player hanno visto una crescita complessiva del 20% con un margine di profitto del 13,4%, in aumento di 1,2 punti percentuali rispetto all'anno precedente. È quanto emerge dalla decima edizione del Global Powers of Luxury Goods di Deloitte che esamina e classifica i 100 Top Player del settore Fashion & Luxury a livello globale, sulla base delle vendite consolidate nell'anno fiscale 2022. Alle prime due posizioni

del podio della Top 10 dei big del lusso si confermano i colossi francesi Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton SE, Kering SA, mentre al terzo posto Richemont (Compagnie Financière Richemont) ha preso il posto di The Estée Lauder Companies Inc. Sono 23 le aziende italiane rappresentanti del Made in Italy tra le 100 che costituiscono la graduatoria. Le vendite di tutte le società sono aumentate nell'esercizio 2022 e 21 aziende hanno registrato una crescita a due cifre. Su una base composita, il tasso di crescita delle italiane in classifica è stato del 19,4%, un valore di poco inferiore alla media dell'intera Top 100. Quasi tutte le società sono state redditizie, con margini di profitto a due cifre registrati da Prada, Moncler, Max Mara, EuroItalia, Liu.Jo, De Rigo e Morellato. Golden Goose, Morellato, Moncler, EuroItalia e Brunello Cucinelli rientrano tra le aziende a crescita più rapida, rispettivamente al quinto, undicesimo, dodicesimo, quattordicesimo e diciassettesimo posto, grazie ai CAGR a doppia cifra.

## Sostenibilità

### Idrogeno, accordo tra H2U e De Nora

Industrie De Nora S.p.A. ("De Nora"), multinazionale italiana quotata su Euronext Milan, specializzata in elettrochimica e leader nelle tecnologie sostenibili, e H2U Technologies, sviluppatore di elettrolizzatori di nuova generazione, hanno annunciato oggi un accordo di ricerca per individuare e sviluppare elettro catalizzatori a basso costo e ad alte prestazioni per la produzione di idrogeno tramite elettrolisi dell'acqua. Questi catalizzatori permetteranno la presenza sul mercato di idrogeno verde a prezzi accessibili, rispondendo così ad un'esigenza specifica di mercato,

agevolando l'espansione della catena di valore dell'idrogeno e guidando la transizione energetica. Questo accordo di ricerca e sviluppo, che fa seguito alla precedente collaborazione di H2U con De Nora, permette di sfruttare ulteriormente l'esclusivo Catalyst Discovery Engine (Cde) di H2U per sperimentare elettro catalizzatori ancora più innovativi che possono essere utilizzati in sistemi per la produzione di idrogeno basati sull'elettrolisi dell'acqua. Tale strumento consente di fare selezioni in modo rapido, basandosi sui dati e permettendo agli scienziati di creare, caratterizzare e quantificare l'attività catalitica di migliaia di composizioni di materiali alla settimana, 10 mila volte più velocemente di qualsiasi altro metodo di scoperta. «Grazie ad H2U che utilizza una tecnologia di screening di elettro catalizzatori ad altissima efficienza e velocità», ha dichiarato Christian Urgeghe, Chief Technology Officer di De Nora. «De Nora punta a consolidare ulteriormente la sua posizione di leadership nel settore dell'idrogeno».



**SCEGLI LA TUA DESTINAZIONE**

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



Irresistibile desiderio di viaggiare.



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



# CONNECTING WORLDS, DRIVING EMOTIONS.

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

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

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

# OSTRICHE, PIZZA E... LOREN

L'eccellenza della cucina partenopea abbinata al fascino senza tempo della Sophia nazionale. Sono gli ingredienti di Sophia Loren Restaurant - Original Italian Food, nuova sfida per Luciano Cimmino, patron di Yamamay e Carpisa



di Vincenzo Petraglia



**L**a buona cucina italiana, in particolare quella partenopea, abbinata al fascino di un'icona senza tempo quale Sophia Loren, volto di tante pellicole indimenticabili che ancora oggi fanno sognare il mondo intero.

Sono gli ingredienti della catena di ristoranti **Sophia Loren Restaurant - Original Italian Food**, che a passo veloce sta crescendo non solo nello Stivale (Firenze, Milano, Roma e Bari), ma anche all'estero, con un piano di espansione negli Stati Uniti, nel Middle East e in Australia, e che vanta il primato di essere l'unica catena di ristoranti ad aver stretto un accordo (a sei cifre!) con la Signora Loren per la licenza del nome del locale e per le

royalty sugli incassi. Autore di questo visionario progetto in un mercato, quello della ristorazione, dove vince chi è in grado di distinguersi e di fare davvero la differenza, è **Luciano Cimmino**. Napoletano Doc e lombardo d'adozione, cavaliere del lavoro e imprenditore già alla guida della Pianoforte Holding, a cui fanno capo i brand Yamamay e Carpisa, diventati due marche icona dell'intimo e della valigeria. Un impero di quasi 1.100 negozi in tutto il mondo che impiega oltre 1.600 persone e sviluppa 300 milioni di euro di business. A cui si aggiunge ora il ramo della ristorazione di alto livello, come dimostrano anche i recenti premi ricevuti dallo chef del ristorante di Milano, **Luigi D'Antonio**, che ha trionfato a Shanghai con la Nazionale italia-

na cuochi nel concorso "International culinary championship", tra i più noti del settore, e da **Gianluca Schiano di Cola**, sempre del ristorante meneghino, eletto "Miglior pizzaiolo giovane 2023" a Napoli nella competizione che si è svolta nella città tempio della pizza.

#### **Com'è nata l'idea di sbarcare nel food?**

Girando il mondo per la mia attività mi sono sempre chiesto perché nessuno avesse mai pensato a un piano imprenditoriale serio nella ristorazione assieme alla Loren, anziché giocare con il suo nome, utilizzandolo in modo semi clandestino. Così nel 2014, in vista dell'Expo Milano dell'anno seguente, si è fatto sempre più forte in me il desiderio di fare qualcosa nel food, con la consapevolezza che per distinguersi, oltre a proporre il meglio della cucina, sarebbe stato importante legarsi a un nome noto in tutto il mondo come quello appunto di Sophia Loren; gliene parlai e lei accettò con entusiasmo, vista anche la sua passione per la buona tavola italiana, di cui spesso è stata ambasciatrice tramite i suoi indimenticabili film. I tempi, però, non erano maturi e, dopo che nella riunione del cda in quel 2014 alcuni soci sollevarono obiezioni, lasciai cadere la cosa. Poi dopo l'Expo quella mia sensazione che il mondo del food sarebbe stato vincente è stata confermata dalla grande corsa ai progetti di ristorazione, non solo a Milano ma in tutta Italia. E così siamo arrivati al 2021 con l'apertura del primo ristorante a Firenze...

#### **La conosceva già personalmente la Loren?**

No, l'ho incontrata a Roma a casa della sorella Maria. Sophia abita a Ginevra ed era di passaggio in Italia. Lei sul mangiare è molto sensibile, per cui fu subito conquistata dal progetto.

#### **Che tipo è?**

È una donna entusiasta e dal grandissimo carisma, che a 89 anni e nonostante la sua carriera planetaria, mantiene la sua radice di napoletanità: le piace sempre intercalare la battuta in dialetto! È una donna che, al di là della sua grande bellezza, ha grandissima personalità e spessore, e soprattutto è una donna molto umile.

#### **La napoletanità ha ancora il suo piglio anche nel mondo degli affari?**

Napoli è una sirena incantatrice e sta vivendo un momento d'oro, pure a livello turistico, an-



che grazie a diverse serie tv di successo che vi sono state girate. Ma i problemi, per chi ci abita, sono molti. È una città piena di contrasti e al tempo stesso di tanti stimoli, che hanno sempre alimentato la creatività locale. Pensiamo, soltanto nel campo della moda, alla grande tradizione sartoriale partenopea e ai nomi storici e alle bellissime aziende della moda soprattutto maschili che man mano hanno trovato il loro spazio: penso a Isaia, Kiton, Marinella...

#### **Trova molto cambiato lo scenario da quando ha iniziato a muovere lei i suoi primi passi in ambito imprenditoriale?**

Moltissimo. Sono cambiate la distribuzione e le esigenze del retail. Io ho cominciato facendo l'agente e ricordo nei primi anni Sessanta che era più la richiesta che l'offerta di merce e che per noi agenti il più grande problema era trovare la merce da vendere, non i clienti. I clienti stavano lì come degli uccellini che aspettavano la merce da comprare e vendevi di tutto, ma in quantità spaventose. Poi gli armadi si sono pian piano riempiti ed è calata la richiesta.

#### **Quanto è difficile oggi fare impresa?**

In generale l'economia non attraversa un periodo facile, poi l'Italia è un Paese particolare, sempre sul filo del rasoio e il debito condiziona un po' tutto. Abbiamo il problema dei salari e degli stipendi, che andrebbero incentivati, perché siamo rimasti molto indietro rispetto agli altri Paesi europei. Però dall'altra parte bisognerebbe rieducare un po' tutti anche a produrre di più, perché i livelli di produttività sono bassi: si paga poco e si ottiene poco. Bisognerebbe vedere se, pagando di più, crescerà anche

la voglia di fare di più. Di questa situazione, restando comunque noi un Paese manifatturiero, si avvantaggiano i nostri competitor; come per esempio i francesi, che hanno comprato pezzi importanti del nostro tessuto produttivo e fanno molti dei loro prodotti di lusso proprio qui da noi.

#### **Un imprenditore oggi che qualità deve avere?**

Deve essere preparato, anche tecnicamente, avere estro e fantasia, ma deve soprattutto avere visione del mercato. E poi deve cercare di andare incontro alle persone che lavorano con lui, deve preoccuparsi per loro e sentire la responsabilità che ha nei loro confronti, cercando sempre di creare posti di lavoro come se si fosse in una famiglia, cosa alquanto difficile. Faccio un esempio: nel mio ufficio di Napoli ho delle persone con famiglia che oggi, a causa dei tassi variabili così alti, faticano a pagare il mutuo. Un buon capitano d'impresa non può chiudere gli occhi e far finta di nulla, deve farsi carico anche lui di questa situazione adeguando e riequilibrando, per esempio, un po' gli stipendi e i salari.

#### **Si dice che dietro ogni grande uomo ci sia sempre una grande donna. È così anche per lei?**

Mia moglie Carmelita, nata ad Assisi da mamma umbra e padre napoletano, a 78 anni, uno meno di me, è una donna eccezionale perché innanzitutto sopporta me, che non sono un soggetto facile. Siamo sposati da 55 anni, lavora moltissimo e segue personalmente sette negozi Yamamay a Napoli. Direi che ha un ruolo fondamentale, in famiglia e nella gestione dell'impresa, come d'altronde tutte le donne della nostra azienda, che sfiorano il 70% della forza lavoro e, non è retorica, hanno davvero una marcia in più.



Luciano Cimmino, cavaliere del lavoro e presidente della Pianoforte Holding, cui fanno capo Yamamay e Carpisa

## BIOMETRIA, LA SOLUZIONE ALL'ENIGMA

Esistono due principali tipi di autenticazione biometrica, ognuno con pro e contro da valutare attentamente visto che riguardano i nostri dati più sensibili. E poi c'è la tecnologia innovativa di Keyless. Vediamo di cosa si tratta...

di Vittorio Petrone



I TRE FONDATORI DI KEYLESS FABIAN EBERLE (COO), PAOLO GASTI (CTO), E ANDREA CARMIGNANI (CEO)

**N**el mondo *cyber*, l'autenticazione biometrica sta rapidamente guadagnando popolarità come alternativa più semplice e sicura ai metodi di sicurezza tradizionali come password, One-time password (Otp) e *hard token*. A differenza di questi metodi convenzionali, che si basano su qualcosa che si conosce (come una password) o che si possiede (come un *hard token*), l'**autenticazione biometrica** sfrutta qualcosa che si è: caratteristiche fisiche uniche come le impronte digitali, i tratti del viso o persino i tratti vocali. Questo cambiamento è dovuto alla comodità e alla maggiore sicurezza che la biometria offre: è più difficile copiarla o rubarla rispetto ad una password o ad un token, i quali possono essere dimenticati, persi o violati. La biometria è inoltre veloce e già ampiamente utilizzata: la maggior parte di noi usa l'autenticazione biometrica ogni giorno per sbloccare il proprio telefono. Al mondo d'oggi, dove le **violazioni di dati** su larga scala e gli attacchi di *phishing* sembrano essere un evento quotidiano, mantenere la privacy dei dati degli utenti online non è mai stato così importante. Questo vale anche per il mondo biometrico: ogni volta che ci scattiamo un selfie per autenticarci, che sia per accedere al nostro dispositivo o per effettuare un pagamento, i nostri dati

vengono catturati e memorizzati da qualche parte. Dove vanno a finire esattamente, e fino a che punto rimangono privati, dipende dal sistema biometrico utilizzato. Attualmente esistono **due sistemi biometrici** principali, ognuno dei quali presenta dei vantaggi per quanto riguarda la privacy dei dati e l'esperienza dell'utente. Un approccio alla biometria legato al dispositivo (o "locale") garantisce che i dati non lascino mai il dispositivo. Tecnologie come **FaceID di Apple** funzionano in questo modo. È facile da configurare e da usare. Ma se si perde il telefono, anche le informazioni biometriche vengono perse, quindi è necessario iscriversi nuovamente per recuperare il proprio account. Inoltre, non sarebbe possibile utilizzare i dati biometrici Apple per autenticarsi su un dispositivo Samsung: bisognerebbe iscriversi nuovamente. In termini di **sicurezza**, la biometria locale è vista anche come un "fattore di convenienza": chi possiede il Pin del telefono può comunque accedere. Questo ha in parte contribuito all'ascesa della biometria lato server (o "centralizzata"). Questo approccio assomiglia alla biometria locale, ma i dati biometrici vengono memorizzati su un server cloud, come AWS di Amazon. Ogni volta che è necessario autenticarsi, il telefono confronta il selfie di autenticazione con i dati

presenti nel cloud. È comodo perché i dati biometrici non sono vincolati al dispositivo dell'utente: se il dispositivo è dotato di fotocamera, è possibile utilizzarlo per l'autenticazione. E se si perde il telefono, si può comunque accedere ai dati biometrici da un altro dispositivo. Tuttavia, è considerata meno privata della biometria locale, perché l'azienda che gestisce il server ha accesso ai nostri dati. È anche più suscettibile alle **violazioni dei dati**: se il server è compromesso, lo sono anche i nostri dati.

**Keyless** ha creato una terza opzione, che ha chiamato Zero-Knowledge Biometrics, o Zkb. Combina la privacy dei metodi locali con la comodità dei sistemi centralizzati, non memorizzando i dati biometrici da nessuna parte, né sul dispositivo né sul cloud. **Zkb trasforma i dati biometrici** in modo che non siano più considerati legalmente dati biometrici. Il processo si affida ai server, offrendo i vantaggi di usabilità di un sistema centralizzato, ma i dati che lascia il dispositivo sono crittografati in modo che nessuna entità - né Keyless né il server cloud - possa vederli o accedervi, offrendo i **vantaggi di privacy** della biometria locale. Zkb consente a Keyless di autenticare gli utenti lungo tutto il ciclo di vita del cliente, dall'accesso, al pagamento, fino al recupero dell'account. La biometria è la forma più forte di autenticazione e riduce drasticamente il furto di account rispetto ai metodi di autenticazione tradizionali. Grazie a Keyless ora è possibile farlo proteggendo la privacy.

[www.keyless.io](http://www.keyless.io)



# Com'è dolce fare business

**Gruppo multibrand leader nella gelateria artigianale, nella pasticceria d'eccellenza e nel bere miscelato, Casa Optima è una realtà in forte crescita, presente in oltre 150 Paesi, che punta tutto su italianità e innovazione**

di Vincenzo Petraglia



FRANCESCO FATTORI, CEO CASA OPTIMA

**RENDERE LA VITA DELLE PERSONE PIÙ DOLCE. MICA QUALCOSA DI POCO CONTO, VISTI I POCO RASSICURANTI SCENARI GLOBALI!**

È la mission, dichiarata espressamente nel payoff del logo di "Casa Optima - Making Life Sweeter Together", gruppo multibrand numero uno al mondo nel settore della gelateria artigianale, della pasticceria d'eccellenza e del bere miscelato presente in oltre 150 Paesi nei cinque continenti, con forze vendite dedicate e una virtuosa rete di partnership distributive. Una realtà che fa capo a Charterhouse Capital Partners LLP, fra le principali società di private equity in Europa, creata dalla sinergia di otto diversi brand (**Mec3**, Giuso, Modcor, **Pernigotti maestri gelatieri italiani**, Blend, Florensuc, DOuMIX? e Ambra's), con una forte vocazione *glocal*. Che non a caso punta sull'italianità come valore d'eccellenza anche all'estero e che sta registrando davvero ottime performance, come racconta a *Economy* il Ceo del gruppo **Francesco Fattori**.

**Quest'anno avete raggiunto risultati di business eccellenti. A cosa lo attribuisce?**

Sono risultati che ci rendono orgogliosi e che seguono un percorso strategico chiaro e investimenti focalizzati sulla qualità, sul servizio, sull'innovazione e sulle persone. Un grazie speciale va ai nostri team che stanno facendo un grandissimo lavoro con impegno e passione. A livello di gruppo, chiudiamo un 2023 caratterizzato da una forte crescita, al di sopra della media di mercato, con incrementi anche a volume nonostante la forte inflazione, in tutti i core brand e in tutte le geografie chiave, anche le più mature e competitive come i grandi Paesi europei, inclusa l'Italia. Il 2023 è stato un anno record anche per

l'innovazione, che ha raggiunto livelli mai toccati prima grazie anche al consolidamento delle novità degli anni precedenti.

**Per alcuni brand, dal momento in cui li avete acquisiti, avete addirittura tagliato il traguardo del raddoppio del fatturato.**

Sì, per Pernigotti Maestri Gelatieri Italiani in Italia e per Blend Coberturas in Brasile. La nostra forza è la capacità di individuare con largo anticipo rispetto ai nostri competitor i bisogni e i desideri dei consumatori finali, proponendo opportunità e innovazioni che accrescano ulteriormente il successo dei nostri clienti, a 360°, con risposte rapide e concrete alle loro specifiche richieste. E questo ci premia. I nostri successi derivano dal saperci sempre mettere in discussione per migliorarci, adattando il nostro modo di lavorare e fare business alle esigenze di un mercato sempre più sofisticato, incerto e complicato rispetto al passato.

**Si tratta di numeri supportati anche da una certa attenzione alla sostenibilità...**

Ogni giorno lavoriamo per una decisa riduzione degli sprechi energetici e ciò ci ha permesso di diminuire del 50% le emissioni dei nostri sta-

bilimenti produttivi. Nonostante il 100% dell'energia elettrica utilizzata nei nostri siti italiani derivi già da fonti sostenibili, siamo orgogliosi di "Foresta Casa Optima", il progetto che, grazie alla piantumazione di 3.500 alberi in dodici Paesi nel mondo, nel corso di dieci anni porterà all'assorbimento di 991,10 tonnellate di CO<sub>2</sub>, oltre a dare cibo, riparo e opportunità di reddito ai contadini che se ne prendono cura. Da sempre siamo un gruppo che vuole essere vicino alle persone, accogliente e dinamico. Il 2023 ci ha visto, infatti, in prima linea nella promozione di numerose attività: dal concorso artistico per sostenere i giovani talenti, ai corsi di gelateria per ragazzi svantaggiati, fino al supporto offerto alle comunità dell'Emilia-Romagna colpite dall'alluvione.

**Quest'anno celebrate anche un importante anniversario...**

Il 2024 è l'anno in cui festeggiamo i quarant'anni di Mec3, il brand che grazie al suo estro creativo e a *best seller* quali Cookies The Original e Quella, ha raggiunto un successo planetario, per cui ci aspettano ancora tante sorprese. Intanto, a partire da Sigeep (Salone Internazionale della Gelateria, Pasticceria, Panificazione Artigianale e Caffè, 20-24 gennaio a Rimini, *ndr*), lanceremo innovazioni uniche e continueremo a investire sui nostri marchi per offrire un mix imbattibile di tradizione, eccellenza e innovazione. Quest'anno vedrà l'ingresso progressivo di un nuovo software gestionale integrato che ci farà fare un ulteriore salto di qualità nella gestione del business. A questo affiancheremo importanti investimenti industriali, commerciali e organizzativi, oltre ad una intensificazione degli investimenti sulla crescita del capitale umano che abbiamo all'interno del gruppo.

Casa Optima raggruppa sotto di sé otto brand



# Il sogno americano di un'italiana a Los Angeles

Da avvocato in carriera specializzato in fashion law e fashion industry fra Veneto e Lombardia, a «mente» di un business in forte crescita fra moda, service production e real estate. La storia di Annalisa Peretti

di Vittorio Petrone

**I**l successo a stelle e strisce di un'italiana a Los Angeles. Da avvocato in carriera specializzato in fashion law e fashion industry in quel di Desenzano del Garda, Milano e Verona a business woman di successo a Beverly Hills, dove vive e ha sede la sua **AP Holding Group** (di cui è Ceo), società a capo delle sue attività nei settori del fashion, service production e real estate.

La storia di **Annalisa Peretti** dimostra che il sogno americano esiste ancora ed è lei stessa a raccontare come ci sia riuscita. «Qualche anno fa la perdita di mia madre mi ha spinto a riflettere su quello che davvero volevo fare nella vita. Grazie a lei, imprenditrice nel settore gioielli, il "bello" e il desiderio di crescita professionale e personale hanno sempre fatto parte del mio quotidiano determinando il mio senso estetico e la mia creatività. Ho preso così la decisione di inseguire un progetto affine alle mie vere passioni - moda e interior design -, abbandonando la mia professione legale in Italia e iniziare una nuova vita».

Con determinazione, voglia di fare ed un innato spirito imprenditoriale Annalisa crea così il suo **luxury brand di abbigliamento** femminile Annalisa Peretti, realizzando capi e accessori, *timeless* in chiave contemporanea che riflettono l'eleganza italiana e tendenze cosmopolite, combinando alta qualità ed etica *green* grazie all'utilizzo e ad una costante ricerca di materiali di pregio tra cui tessuti di alta



ANNALISA PERETTI

IL LUXURY BRAND DI ABBIGLIAMENTO  
ANNALISA PERETTI RIFLETTE ELEGANZA  
ITALIANA, TENDENZE COSMOPOLITE,  
ETICA E TESSUTI CERTIFICATI SOSTENIBILI

gamma made in Italy certificati sostenibili. Prodotti destinati ad un target di donne *high spending* e, per questo distribuiti e venduti principalmente nelle boutique e *trunk show* all'interno di **luxury hotel a 5 stelle** (come il Beverly Wilshire a Beverly Hills, il Bel-Air Bay Club e il JWM Marriott

Desert Ridge Resort & SpA) e di esclusivi country club statunitensi. La collezione è stata anche presentata ai buyer internazionali all'Hotel de Crillon a Parigi e a New York in occasione delle fashion week; ed è inoltre stata **scelta per un film** prodotto a Los Angeles che uscirà a marzo 2024.

«La fine del 2023 e soprattutto il prossimo anno segnano una svolta importante nelle mie attività, entrando in una nuova fase di forte espansione con investimenti importanti». Forte dei risultati ottenuti, dell'apprezzamento e della crescita del suo brand, la vision di Annalisa l'ha spinto a dare il via negli ultimi mesi ad una nuova fase di espansione del suo business. Con un investimento complessivo di oltre **12 milioni di dollari** per il periodo 2023-2024, destinato in parte ad incrementare la distribuzione delle sue collezioni sia negli Stati Uniti che in altri mercati, tra cui l'Italia, e in parte alla realizzazione di un altro progetto che da tempo covava nella mente di Annalisa: **acquisire immobili prestigiosi** per ospitare unità di produzione *in-house* per shooting, video, film, eventi, sfilate, *trunk show* realizzati con un team di professionisti affermati.

Unità attive a South Beach Miami, in un iconico edificio *art déco* in Lincoln Road, mentre a Los Angeles sono operative quella di Malibu e quella di Beverly Hills ed altre lo saranno nei prossimi mesi. Credendo fortemente nella **diversificazione del business**, l'investimento di Annalisa comprende anche il *real estate development*.

«So capire le potenzialità di un immobile e se acquistandolo mi permette di aumentarne il suo valore attraverso una ristrutturazione oculata all'insegna della ricercatezza, appago anche la mia passione per l'interior design diversificando i miei introiti».

# PENTIRSI DELLE ABBUFFATE E SCOPRIRE IL VEGANESIMO

Può l'alimentazione vegetale essere più gustosa di quella "carnivora"? Questo mese Veganuary, cui aderiscono personaggi del calibro di Joaquin Phoenix, Beyoncé e Lewis Hamilton, lancia una challenge globale per dimostrarlo

di Sonia Raule Tatò, Presidente Vegzone

**S**iete di quelli che per non far torto né a Babbo Natale né alla Befana avete assecondato tutti i vostri desideri culinari dalla vigilia a san Luciano (7 gennaio, ndr) e ora guardate con orrore la bilancia che indica qualche chilo di troppo? Immagino che in molti, per rimediare ai peccati di gola, ora tormentino i social – come se celassero qualche potere magico - alla ricerca del rimedio per rimettersi in forma.

In verità qualcosa si può fare ed è un po' di più di una semplice dieta perché chiede un piccolo fioretto: aderire a **Veganuary**. Si tratta di una sfida globale che invita a mangiare vegano per tutto il mese di gennaio: un modo per avvicinare quante più persone possibili all'alimentazione vegetale, partendo con una sorta di gioco al quale partecipano anche testimonial illustri come il premio Oscar Joaquin Phoenix, Billie Eilish, **Beyoncé** e Jay-Z e il pilota di formula uno Lewis Hamilton, solo per fare qualche nome. L'obiettivo? Dimostrare che mangiare vegano può essere gustoso, soddisfacente e con un'ampia scelta di cibi a disposizione. Ma non spaventatevi... e riflettete sulle parole di Paul McCartney riportate sul sito di Veganuary. "Sono vegetariano da quattant'anni perché penso che ogni pasto senza carne sia una vittoria per il pianeta".

L'approccio "provaci per un mese e vedi cosa ne pensi" offre agli individui e alle aziende un modo non giudicante di esplorare una transizione verso un'alimentazione a base vegetale. Ma ci sono anche ragioni più importanti del perdere peso e disintossicarsi dalle abbuffate natalizie per aderire all'iniziativa, come migliorare i livelli di energia e salute evitando malattie come diabete e patologie cardiache, proteggere gli animali e aiutare l'ambiente.

Veganuary è un'iniziativa partita nel 2014 con



SONIA RAULE TATÒ

poche migliaia di aderenti per volontà di Jane Land e Matthew Glover in Inghilterra. Nei dieci anni dal lancio, gli aderenti sono saliti a 700mila e a breve si intravede il traguardo del milione. Un sondaggio ha rilevato che l'85 % dei partecipanti non vegani ha ridotto il consumo di carne e derivati, mentre **il 23% si è convertito all'alimentazione vegana**. L'hashtag #veganuary è stato visualizzato su Tik Tok più di 900 milioni di volte e oltre 300 milioni di persone hanno interagito con i canali social di Veganuary a livello internazionale nel 2023. Questa campagna ha avuto un impatto significativo anche sul business in quanto c'è stata una crescita nella domanda dei prodotti vegani nei supermercati, nei ristoranti e nei negozi online. Molti produttori alimentari hanno introdotto **nuove linee** di articoli vegani per soddisfare la crescente domanda come Burger King con il lancio dei *nuggets* di pollo, McDonald's con il famoso McPlant Hamburger, e poi Domino, Heinz, Starbucks, solo per citare alcuni giganti. In Italia, **oltre 40 aziende** hanno partecipato alla decima edizione di Veganuary con attività promozionali e prodotti dedicati. Tra i marchi ci sono Aldi, Cameo, Alpro, Altromercato, KoRo e Lush.

Seguire una dieta vegana riduce enormemente i danni all'ambiente causati dalla produzione

alimentare, ha concluso la ricerca pubblicata sulla rivista Nature Food e guidata dal professor Peter Scarborough dell'Università di Oxford. Il quale ha affermato: "Le nostre scelte dietetiche hanno un grande impatto sul sistema alimentare del pianeta, poiché esso emette **un terzo delle emissioni totali di gas serra** che contribuiscono al riscaldamento globale. Utilizza inoltre il 70% dell'acqua dolce mondiale e provoca l'80% dell'inquinamento di fiumi e laghi. Circa il 75% del territorio terrestre è utilizzato dall'uomo, in gran parte per l'agricoltura, e la distruzione delle foreste è la causa principale delle enormi perdite di biodiversità". L'economia basata sulle proteine vegetali, in alternativa ai prodotti animali, ha raggiunto dunque il "centro del piatto", come dicono gli "esperti". La dimensione del mercato alimentare vegano era di 23,3 miliardi di dollari nel 2020, di 26,2 miliardi nel 2021 e si prevede che triplicherà a **61,3 miliardi nel 2028**.

I flexiteriani – coloro che stanno riducendo la carne e i suoi derivati – in Europa sono circa il 30%, mentre un crescente numero di ricerche ci dice che un americano su 10 non mangia più carne e ancora più numerosi stanno adottando un approccio più flessibile. Uno studio recente ha rivelato che più della metà dei giovani sta iniziando a mangiare prodotti a base vegetale. Woody Allen, ci ha provato qualche anno fa ad "allargare la cerchia" quando, in *Hannah e le sue sorelle* pregò: "Santo Padre, a messa ci offrono sempre l'agnello di Dio, non potreste prevedere un'alternativa vegetariana?". Per ora sta ancora aspettando, ma noi siamo fiduciosi...

Allora, se questo articolo vi ha un po' incuriositi e volete partecipare a Veganuary, iscrivetevi al sito [www.veganuary.it](http://www.veganuary.it) e vi verranno inviate via mail ricette e consigli per facilitare la nuova dieta.

## STUDIO ESTERINO CAFASSO: L'ECCELLENZA AL SERVIZIO DEL CLIENTE



Lo studio è stato fondato negli anni Ottanta a Napoli dal dottore e consulente del lavoro Esterino Cafasso, che insieme alla figlia Maria ha dato vita a una realtà in grado di offrire un servizio di consulenza e assistenza di alta qualità. Ad oggi, si occupa di consulenza del lavoro a livello multidisciplinare: dal diritto del lavoro alla legislazione sociale per tutte le tipologie aziendali, alla gestione dei rapporti professionali. Grazie ad una vision strategica e ad un approccio di business innovativo, questa eccellenza tutta italiana è riuscita ad affermare la sua leadership in un mercato fortemente competitivo, dominato da numerosi player, dai quali è riuscita però a differenziarsi in modo netto per l'elevata qualità della sua offerta consulenziale e per l'elevata expertise maturata da un team di professionisti esperti, specialisti di una materia articolata, complessa e in continua evoluzione. "Oggi lo Studio Esterino Cafasso è una realtà consolidata su tutto il territorio nazionale e il mio impegno è quello di far sì che il nostro nome abbia sempre lo stesso eco nel tempo", afferma con enfasi Maria Cafasso, oggi alla guida di una realtà future-oriented, che coniuga quindi tradizione ed innovazione per offrire alle aziende una consulenza a 360 gradi, rigorosamente cucita su misura in base alle singole esigenze, allo scopo di instaurare con ogni cliente un rapporto di partnership diretta che perduri nel tempo. Lo Studio Esterino Cafasso, tra l'altro, ha coniugato all'attività di consulenza del lavoro nel suo complesso l'innovazione tecnologica che consente di offrire un servizio efficiente e di qualità, rappresentando, quindi, un vero valore aggiunto all'attività consulenziale. Lo Studio Esterino Cafasso, negli anni 2021, 2022 e 2023 è risultato vincitore di numerosi premi e riconoscimenti, quale "Studio Professionale dell'Anno", grazie all'impegno ed alla professionalità di tutto il team di lavoro. Nonostante i traguardi straordinari raggiunti sino ad oggi, lo Studio si prefigge di continuare a crescere in mercati sino ad oggi inesplorati, anche con l'apertura di nuove sedi strategiche in Italia ed all'estero, avendo sempre a cuore la qualità del servizio offerto e la massimizzazione della customer satisfaction, così com'è nello stile di una famiglia che da oltre 40 anni opera sul mercato con costanza, passione e lungimiranza.

Per maggiori info <https://esterinocafasso.it/>

## INVESTIRE IN R&S: Q CONSULTING, ESPERIENZA E PROFESSIONALITÀ *di Roberta Imbimbo*

La Q Consulting nasce a San Giorgio del Sannio nel 2018 dal progetto lungimirante ed appassionato di alcuni professionisti dinamici e visionari che hanno deciso di mettere il proprio know how e la propria esperienza al servizio del tessuto imprenditoriale italiano. Grazie ad un team altamente qualificato e motivato, questa eccellenza tutta italiana è riuscita ad affermare la sua leadership in un mercato fortemente competitivo a differenziarsi dai numerosi competitor per l'alta qualità della sua offerta consulenziale, rigorosamente mirata, flessibile e personalizzata in base alle necessità di ogni singolo Cliente. Ben consapevole che in un mercato sempre più globalizzato e competitivo ogni impresa ha bisogno di metodi e di processi specifici, la Q Consulting ha infatti sempre puntato su una consulenza customizzata per supportare le PMI e le grandi Corporate sia nello sviluppo di nuovi progetti produttivi e/o prodotti industriali sia nell'accesso ai finanziamenti pubblici e privati all'impresa. Tra le sue competenze ad alto valore aggiunto, anche quella di assistere attivamente le imprese nelle attività di Ricerca fondamentale, Ricerca industriale e Sviluppo sperimentale; attività fondamentali, oggi agevolabili, finalizzate ad aumentare la produttività, la crescita e la sostenibilità dell'impresa nel mercato globale. "Per vincere sfide sempre più ambiziose, le aziende del futuro sono infatti tenute ad investire in R&S e ad innovare continuamente i propri processi produttivi in ottica Industria 4.0" asserisce in questa lunga intervista Gabriele D'Aloisio, Amministratore Unico della società. Tuttavia, malgrado gli sforzi, l'Italia risulta ancora significativamente in ritardo rispetto agli altri Stati dell'Unione europea. Per recuperare questo gap, e rilanciare la competitività del sistema Paese, sono necessari interventi profondi che agiscano su più elementi chiave del nostro sistema economico: è necessario agevolare la transizione digitale; puntare al miglioramento continuo dei processi; salvaguardare l'occupazione qualificata dei giovani ricercatori; facilitare l'acquisto di beni strumentali e più in generale è necessaria una nuova cultura d'impresa a favore degli investimenti in R&S, che potrebbero avere ricadute particolarmente positive, in particolare



per il Mezzogiorno, laddove è necessario attenuare le debolezze delle imprese più piccole e meno strutturate".

Per maggiori info <https://qconsultingsrl.com>



**Pre-Start™** e' uno strumento di Business che ottimizza:  
by MTW GROUP

- ✓ Studio di Fattibilità
- ✓ Market Intelligence Mirata
- ✓ Stato della Concorrenza
- ✓ Potenziale di Business
- ✓ Miglior Strategia di Ingresso
- ✓ Key Buyers e Canali di Business

Direttamente presente negli Stati Uniti con team e sedi ad Atlanta e Miami, **MTW GROUP USA, LLC** e' una società di consulenza di International Business che offre Advisory di Strategia di Market Entry alle aziende del Made in Italy che guardano al mercato USA per la loro strategia di crescita ed espansione. **MTW GROUP** dal 2005 guida e accompagna le aziende italiane attraverso la complessità del mercato USA per sviluppare progetti di: Direct Export, JV, M&A, FDI, Ricerca di Investitori e Partners, con soluzioni personalizzate di:

Riservato ai lettori di Economy:



FOREIGN  
MARKET  
ENTRY  
ADVISORS



entra in [mtw.group/ecousa](http://mtw.group/ecousa) compila gratuitamente il form e ottieni uno sconto del 15% sul tuo Pre-Start™

**BUSINESS STRATEGY  
CORPORATE & LEGAL  
MARKETING OFFICE USA**

[www.mtw.group](http://www.mtw.group)

# L'INCANTO DELLE MERAVIGLIE

Dove va il collezionismo quando incontra la rarità? Fino a ieri (o meglio: dal XVI al XVIII secolo) nelle cosiddette *wunderkammer*, oggi in asta. Siamo andati a curiosare nel nuovo dipartimento di Capitolium Art

## KIT ANTI - VAMPIRO

Polonia, XIX secolo



**STIMA**

€ 1.500 - 2.500

**AGGIUDICAZIONE**

€ 1.600,00

€ 2.016 con diritti (26%)



di Diana Daneluz

**I**n un mondo che cambia anche il collezionismo cambia, all'insegna della libertà, della mescolanza di generi, di media e spazi espositivi e di un mercato che segue vie nuove. E dunque occorre intercettare il trend non solo ampliando l'offerta delle collezioni, dal design arrivando a una merce oggi tanto preziosa quanto rara: la meraviglia.

Con il dipartimento "Wunderkammer, Curiosities & Etnografica", che va ad aggiungersi agli

altri otto già attivi, **Capitolium Art**, storica casa d'arte di Brescia, con sedi anche a Torino e a Roma, casa d'aste, affidato ad un selezionatore eclettico come **Giano Del Bufalo**, con cui collaborano **Valentina Virgili** e **Chiara**

**NELLE WUNDERKAMMER  
I COLLEZIONISTI RACCOLGIEVANO  
OGGETTI IN GRADO  
DI STUPIRE PER LA LORO ORIGINALITÀ**

**Bellini**, si è scelto di accompagnare il pubblico all'interno di una stanza segreta, tradizionalmente nata

solo per pochi, ma che invece qui e oggi ospita oggetti capaci di incuriosire molti, per la loro originalità, rarità, provenienza spaziale-tem-



### Valigetta da viaggio in pelle

Inghilterra, XIX secolo

**Stima:** € 600 - 700

**Aggiudicazione:** € 400

**Con diritti (26%):** € 504

porale. L'idea di diventare così punto di riferimento internazionale per il collezionismo di oggetti rari e meravigliosi nasce dall'amicizia di uno dei due titolari della Casa d'Aste, **Gherardo Rusconi**, con Giano Del Bufalo e si è poi sviluppata proprio grazie all'estrema competenza e capacità di meravigliarsi e meravigliare di quest'ultimo, cresciuta nel tempo grazie agli insegnamenti di suo padre, archeologo e importante commerciante d'arte, poi con lo studio costante e la ricerca e anche attraverso il lavoro portato avanti con le sue gallerie ro-

### Coppia di pavoni su piedistalli di marmo

**Stima:** € 1.800 - 2.000

**Aggiudicazione:** € 2.400

**Con diritti (26%):** € 3.024



mane e nell'interazione con musei e collezioni famose. Ne è nata una proposta di lotti «assolutamente confacente al mercato odierno» nell'esperienza che ne fanno Gherardo e suo fratello Giorgio, «un mercato, cioè, sempre più attivo verso tutto ciò che è raro e unico, e confacente alla clientela privata che, giustamente, si lascia affascinare dalle argomentazioni suggerite dai lotti presentati».

Che, nello specifico, un certo senso di straniamento in chi li guarda lo provocano eccome. O perché si tratta di oggetti oggi decisamente privi di utilità (ma perché invece un tempo si?) come il rarissimo **Kit anti-vampiro** (Po-

lonia, XIX secolo), o perché davvero mai visti prima come l'**uovo gigante di Aepyornis**. E molto altro ancora, viaggiando nel tempo e nello spazio, e soprattutto, si scoprirà, in Europa. Perché con i viaggi, con le grandi esplorazioni, la maggior parte degli oggetti è stata portata tra il XVIII e il XIX secolo proprio in Europa e le scoperte più soddisfacenti si fanno ancora qui, tra Italia, Belgio Francia, con quanto scovato nelle case, nelle cantine, nei depositi, di persone o collezionisti che negli anni sono riusciti a salvare le cose raccolte dai grandi viaggi dei primi esploratori. E quindi ci si può imbattere in una **sirena in legno del Borneo** degli inizi del XX secolo, o in scudi etiopi, marionette indonesiane, manichini in legno del Barocco italiano, una



GHERARDO RUSCONI

coppia di **obelischi** di fine '800, uno Scettro Gugu delle Isole Fiji anteriore al XIX secolo ed altro, tra porcellane, metalli, tassidermie, sculture, tessuti, statue votive, pietre e una infinita varietà altra di oggettistica proveniente da tutto il mondo, e capace di suscitare quel "sentimento improvviso e gradevole di ammirazione spontanea e intensamente compiaciuta" che è la meraviglia. E che giustifica un nome: Wunderkammer.

La Wunderkammer sta infatti proprio per 'stanza delle meraviglie', in ossequio ad un'usanza diffusa tra le corti aristocratiche italiane ed europee tra il '500 e il '600, una sorta di evoluzione degli studioli medievali signorili con una finalità di fruizione privata e collezionismo. L'energia che si sprigionava da quegli studioli nasceva dalla curiosità e dall'interesse a scoprire, e poi possedere, oggetti sconosciuti, diversi, esoterici, misteriosi. In una parola, meravigliosi. Cosa che stimolò la crescita e una diffusione più estesa del colle-



### Daga Asmat in osso di casuario

Papua Nuova Guinea,  
prima decade del XX secolo.

**Stima:** € 500 - 600

**Aggiudicazione:** € 650

**Con diritti (26%):** € 819

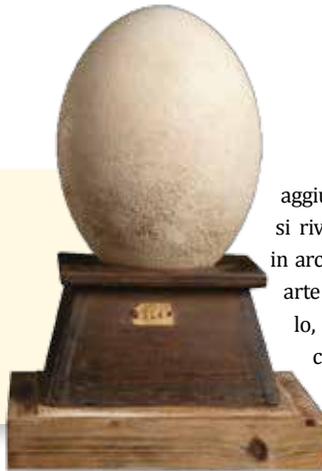
## Ovo di Aepyornis

Pleistocene

**Stima:** € 12.000 - 15.000

**Aggiudicazione:** € 16.000

**Con diritti (26%):** € 20.160



aggiunge: «Quel venditore si rivolge quindi ad esperti in archeologia, etnografia ed arte come Giano Del Bufalo, appunto, e a strutture come Capitolium Art che, attraverso le aste e la loro diffusione internazionale, riescono a raggiungere

zionismo, fenomeno già conosciuto nell'antichità.

Ma, chi compra e soprattutto chi vende oggetti strani e particolari come quelli di questo dipartimento? «Il venditore tipico di oggetti come quelli presentati nelle aste di Wunderkammer – la prima, di circa 80 lotti selezionati di grande qualità, battuta lo scorso 14 novembre a Brescia e online, un successo – si trova ad esserne entrato in possesso in modo fortuito, per via ereditaria soprattutto, ma, comprendendone la valenza culturale e la rarità, reputa che soltanto chi abbia le competenze tecniche e le conoscenze specifiche possa valorizzarli». Così spiega Gherardo Rusconi, che

i più appassionati collezionisti e li mettono in concorrenza». Come funziona poi? Chiarisce ancora Rusconi: «La tipologia di merce che il dipartimento Wunderkammer propone si sposa armoniosamente con la tecnica di vendita al miglior offerente, tipica delle aste, essendo scevra da un reale prezzo di mercato. Il **valore**, infatti, di tali oggetti lo si può misurare soltanto in virtù dell'interesse dei bidder che trovano nell'asta il migliore campo di confronto. La percentuale trattenuta dall'intermediario sarà del 15% dal venditore e del 26% dal compratore. La grande partecipazione alle aste è inoltre fortemente favorita dall'approccio tecnologico delle vendite online che ha sempre caratterizzato Capitolium come antesignana tra le case d'asta e, naturalmente, anche dalla capacità di coinvolgimento del battitore d'asta, funzione rivestita in Capitolium anche da un'altra componente della famiglia, Mariateresa Rusconi, a sua volta responsabile del dipartimento Luxury & Vintage. L'organizzazione interna, infine, "coccola" il cliente, molto spesso straniero, e ne permette una gestione ideale dal primo contatto all'assistenza "in" e "post" asta fino alla spedizione e alla consulenza sulle normative internazionali che regolano la circolazione della merce e delle specie protette».

Ma prima ancora della quantificazione di un interesse, va compreso cosa ci sia dietro questo interesse verso opere e oggetti dalle origini etnografiche più disparate, esotiche e lontane, creati della natura (**naturalia**), o manufatti dall'uomo



GIANO DEL BUFALO

## Sirena in legno del Borneo

**Stima:** € 800,00 - 900,00

**Aggiudicazione:** 000000

**Inclusione diritti:** 00000



## Scettro Gugu

Isole Fiji, precedente al XIX secolo

**Stima:** € 6.000 - 8.000

**Aggiudicazione:** € 4.800

**Con diritti (26%):** € 6.048



(**artificialia**). Come taumaturgici unicorni di narvalo, coralli e pietre preziose, oggetti tribali, armi rare, testi sacri e magici, dipinti su pietra, automi, strumenti scientifici... C'è la curiosità. Quella curiosità un po' sopita in un mondo dove tutto è esposto, ma quello che è esposto è spesso frutto di una omologazione del gusto o di una moda, e che invece questa caotica, imprevedibile, imprevedibile, a volte esoterica, mai uguale, casistica di manufatti o elementi naturali unici è capace di risvegliare. A questo proposito Giano Del Bufalo rimarca la necessità di un impegno maggiore da parte degli operatori culturali: quello a trasmettere il bello. «Il bello ha una sua struttura, che va comunicata, divulgata, nei luoghi deputati come le gallerie o le case d'asta appunto, o in altri luoghi inediti in cui andare incontro al pubblico, ma anche attraverso i media e i social. Insieme alla curiosità, appunto, verso le culture altre o a quel che resta di esse, che, comunque, ha ancora molto da insegnare a tutti noi».

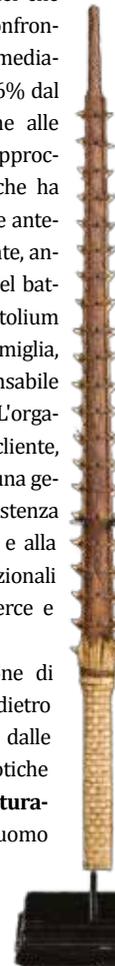
## Spada

Isole Kiribati, inizi XX secolo

**Stima:** € 300 - 400

**Aggiudicazione:** € 340

**Con diritti (26%):** € 428,40



# NEL PARCO ARCHEOLOGICO PIÙ GRANDE DEL MONDO

Con 20 mila monumenti nuragici, la Sardegna ha un potenziale turistico aggiuntivo di 1 miliardo di euro l'anno. Così i 377 Comuni dell'isola si sono uniti nella candidatura per entrare nel patrimonio Unesco

di Fabrizio De Feo

**S**ono il segno visibile di un popolo che ben prima della nascita di Roma, tra il 1800 e l'800 A.C. raggiunse il suo splendore e conquistò una centralità straordinaria nel Mediterraneo, stringendo rapporti molto forti con l'Egitto dei Faraoni. Ma sono anche il tratto fondativo di una civiltà antica, misteriosa e carica di fascino che la **Sardegna** vuole proporre al mondo come carta di identità e testimonianza delle proprie radici più lontane e profonde.

Oggi l'isola, con i suoi 377 Comuni, è unita nella richiesta presentata all'**Unesco** di inserire i nuraghi nella lista dei beni considerati patrimonio dell'umanità. Ad aprile l'associazione **La Sardegna verso l'Unesco**, al termine di un lavoro durato più di due anni, ha presentato al Ministero della Cultura il dossier progettuale propedeutico alla candidatura. La documentazione è basata sullo studio di 32 siti che, ricollegandosi ai 20 mila monumenti nuragici presenti in Sardegna, rappresentano il biglietto da visita e la vetrina dello straordinario paesaggio culturale di questa civiltà protostorica.

L'obiettivo ora è promuovere questa candidatura e rafforzare l'attività di racconto di questa cultura mil-

lenaria, troppo poco conosciuta in Italia e nel mondo, creando una sorta di nuovo "brand Sardegna" che aiuti l'isola ad attirare turismo 12 mesi l'anno con ricadute economiche su tutte le filiere. Una battaglia che sta coinvolgendo pezzi importanti della società civile sarda - professori universitari, archeologi, liberi professionisti, economisti, antropologi, genetisti - e ha portato la Regione a programmare 34 milioni di investimenti per riqualificare e rendere accessibili i nuraghi.

**L'UNESCO PUÒ RAFFORZARE  
IN MANIERA NOTEVOLE  
LA PROPENSIONE  
ALLA VISITA DEI NURAGHI**



La posta in gioco è importante. Dai nuraghi - secondo uno studio realizzato da **OC&C-Eurometra** - può arrivare 1 miliardo di euro l'anno per il Pil della Sardegna. Una cifra destinata a salire nel momento in cui si riuscirà a valorizzare in maniera compiuta il patrimonio nuragico sardo,

oggi sconosciuto alla metà dei turisti che visita la Sardegna (il 47% non ha mai sentito parlare di nuraghi e il 30% di quelli che ne conoscono l'esistenza non hanno intenzione di visitarli mentre appena il 10%, per lo più stranieri, visita i siti nuragici). Secondo lo studio l'ingresso nell'Unesco può rafforzare in maniera notevole la propensione alla visita, ma da solo non basta. Il gap rispetto ai grandi siti storici e archeologici è troppo ampio e i numeri lo testimoniano. Se a Pompei arrivano 3,6 milioni di visitatori l'anno, ai Trulli di Alberobello 2 milioni, ai Sassi di

Matera 1,9 milioni, i Nuraghi si fermano a 400 mila visitatori. Cogliere il potenziale inespresso, argomenta lo studio, è possibile. Ma serve un piano di investimenti all'altezza e un programma di lungo periodo con una regia chiara.

La civiltà nuragica, insomma, può rappresentare un fattore decisivo per costruire una sorta di "marchio Sardegna", cambiando radicalmente il modello di sviluppo economico dell'isola e rendendo l'immagine della regione riconoscibile in tutto il mondo, ma serve uno **sforzo di sistema**. I nuraghi sono un grande patrimonio diffuso, si estendono su una superficie di 24 mila chilometri quadrati e in Sardegna mediamente è possibile trovarne uno ogni 3 km quadrati. Sono un sistema costruito dall'uomo unico nel suo genere e nel mondo. In dimensioni più piccole c'è qualcosa in Corsica e a Pantelleria. Ma la magnificenza delle strutture nuragiche, la cui altezza superava a volte i 25 metri

- erano le costruzioni più alte dopo le piramidi - l'adozione di soluzioni architettoniche sorprendenti, la vastità della loro estensione e i misteri che ancora li circondano possono essere paragonati solo all'Egitto faraonico.

Il lavoro da fare è ancora molto. La Sardegna unita, però oggi è decisa a presentare al mondo questo diamante tenuto per troppo tempo nascosto e mai adeguatamente raccontato. In questi mesi è stata fatta un'opera di catalogazione e ricerca molto importante e l'osservazione tramite i droni ha portato alla scoperta di nuraghi finora sconosciuti e a una rielaborazione delle loro strutture tramite l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale. A metà novembre, con il coordinamento scientifico dei professori **Antonella Sanna** e **Francesco Pigliaru**, è stata anche organizzata la prima Conferenza internazionale promossa dall'associazione La Sardegna verso l'Unesco, con esperti internazionali provenienti da tutto il mondo come **Cristiana Collu** (Direttrice della Galleria d'Arte Moderna di Roma), gli archeologi **Peter van Dommelen** (Brown University, Università Pompeu Fabra), **Mustapha Khanoussi** (Ministero della Cultura, Tunisi), **Mark Pearce** (Nottingham University), **Marcella Frangipane**, esperta di fama mondiale della preistoria del Vicino

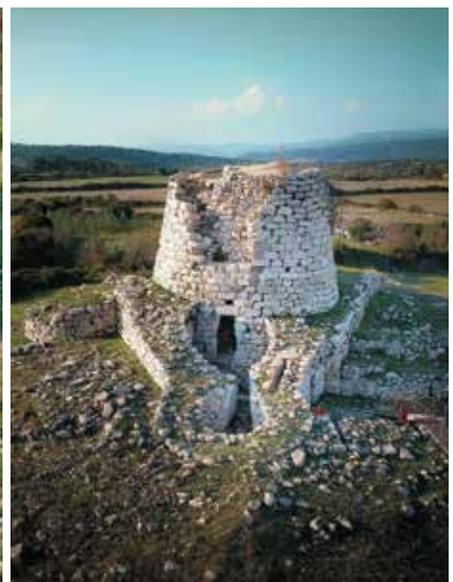
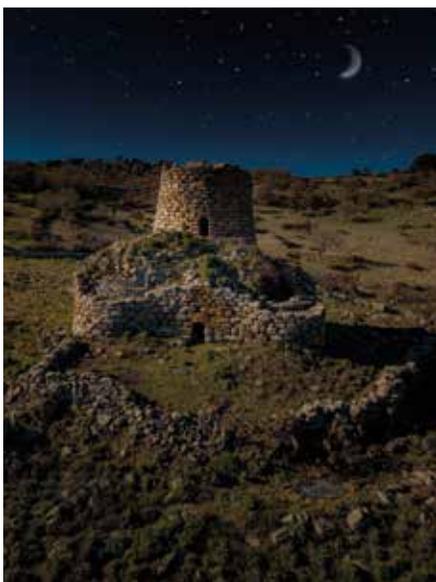
Oriente, gli economisti **Luis César Herro Prieto** (Presidente Association Cultural Economics International) e **Luigi Guiso** (Einaudi Institute for Economics and Finance) e il paesaggista **Joao Nunes** (Accademia di Mendrisio). Senza dimenticare **Antoni Ferrer**, Direttore dell'Agenzia che nel 2023 ha conquistato l'inserimento dei Talayots di Minorca, (monumenti coevi e con molte parentele con i nuraghi) nella Lista Unesco dei Patrimoni dell'Umanità.

**AVERE MIGLIAIA DI MONUMENTI  
SIMILI PER TECNICA COSTRUTTIVA  
RAPPRESENTA IL SEGNO  
DI UNA CIVILTÀ STRAORDINARIA**

«La civiltà nuragica rappresenta una ricchezza immensa, il cui racconto straordinario e affascinante deve uscire dai confini dell'isola per diventare la carta d'identità della Sardegna nel mondo», spiega il Presidente dell'Associazione, **Pierpaolo Vargiu**. La sfida e la scommessa ora è cambiare il modo in cui la Sardegna viene percepita nel mondo, allargare una narrazione che racconta l'isola solo come terra delle vacanze, unire la sua società civile e i suoi Comuni attorno al progetto Unesco, un "timbro" dal valore universale e strategico e un volano di sviluppo economi-

co, accendendo i riflettori su una civiltà e un panorama archeologico che rappresenta un unicum assoluto a livello planetario.

«Pensate all'Isola di Pasqua, piccolo scoglio di 134 chilometri quadrati, distante 4000 chilometri dalle coste del Cile, con 9mila abitanti» sottolinea Vargiu. «Ebbene quest'isola è famosa in tutto il mondo. Noi abbiamo una civiltà paragonabile a quella dell'Antico Egitto e non abbiamo mai pensato a come raccontarla, anche per la naturale ritrosia di noi sardi. Abbiamo nuraghi che sembrano veri e propri castelli medievali, ma costruiti 1800 anni prima di Cristo, con una tecnologia che fa pensare che ci fosse una sorta di Genio Civile che andava a erigerli in giro per la Sardegna. Avere 8-10mila monumenti che si assomigliano come tecnica costruttiva l'uno con l'altro rappresenta il segno di una civiltà che ha avuto un livello straordinario di benessere e di importanza nel Mediterraneo. Oggi la sfida è cambiare il percepito collettivo della Sardegna, aprire uno scrigno che teniamo nascosto e far conoscere all'Italia e al mondo questo enorme museo a cielo aperto. Un patrimonio che, senza aggiungere un mattone e nel pieno rispetto del paesaggio e del territorio, può portare un nuovo vento economico di sviluppo sostenibile nella nostra terra».



# PERCHÉ L'AUTO ELETTRICA STA ANDANDO IN PANNE

Il 70% degli italiani dichiara di volerne acquistare una, ma solo il 3,9% lo fa davvero. Perché tra prezzi alle stelle, incognite sull'autonomia e tecnologia in continua evoluzione, l'attesa è ancora la scelta migliore

di Franco Oppedisano



63% rispetto al mese e del 28,6 rispetto allo stesso mese del 2022.

## LA TECNOLOGIA

Non passa giorno che non vengano annunciati fantastici futuri sviluppi delle batterie e a ogni nuovo modello immesso sul mercato si alza l'asticella dell'autonomia dichiarata dal costruttore. Un esempio: la prima **Renault Zoe** in vendita fino al 2019 aveva 219 chilometri di autonomia dichiarata, quella nei concessionari oggi ne ha quasi il doppio. L'idea di comprare un'auto che sarà superata in breve tempo sulla componente più importante del veicolo non è confortante e spinge molti a rimandare l'acquisto. C'è poi, ancora, il fattore prezzo da considerare perché quelli delle auto elettriche tendono a scendere col passare del tempo. Negli Usa, secondo la società di consulenza specializzata sull'andamento dei prezzi di mercato del nuovo e dell'usato **Kelley Blue Book**, a giugno 2023 il prezzo medio dei veicoli a batteria è arri-

L'auto elettrica è come la figlia della Sora Camilla: tutti la vogliono e nessuno se la piglia. Il 70% degli italiani si dichiara, infatti, intenzionato a comprarla, ma solo il 3,9% lo fa davvero. Il primo dato è frutto di un sondaggio contenuto nel Report Mobility Consumer Index del 2023 di **Ernst & Young** ed è opinabile come tutti i sondaggi, ma il secondo non lo è affatto perché arriva dal rapporto tra il numero di immatricolazioni di auto elettriche, che, tra l'altro, comprende anche quelle delle imprese e dei concessionari, e quelle totali. Insomma, c'è un divario enorme tra i "buoni" propositi degli italiani e la realtà che inchioda, almeno nel nostro Paese, le vendite dei veicoli a batteria a percentuali risibili ed è spiegabile da almeno sei, concretissime, considerazioni.

**LE VENDITE REGISTRANO  
UN'IMPENNATA SOLO QUANDO  
SONO ASSOCIATE  
A INCENTIVI CONSISTENTI**

percentuali che oscillano, a seconda dei modelli, dal 20 al 30%. Il mercato, poi, è fatto per la maggior parte di auto piccole o medio piccole e il loro acquisto è fortemente influenzato dalla variabile prezzo. Dovunque nel mondo, dalla Cina alla Germania, le vendite di auto elettriche registrano

un piccolo boom quando ci sono degli **incentivi statali** consistenti. Evidentemente quelli italiani non sono sufficienti. Tanto è vero che rimangono inutilizzati: nel 2022 non sono stati richiesti il 44% dei fondi stanziati per l'acquisto di auto elettriche e quest'anno, ad ottobre, risulta prenotato poco meno di un terzo della cifra messa a disposizione degli automobilisti (32%). Che gli incentivi siano un fattore determinante lo dimostra anche quello che è successo in Germania a settembre quando sono il Governo tedesco ha bloccato gli incentivi, per altro dedicati solo ai liberi professionisti: le vendite delle auto elettriche sono calate del

## IL PREZZO

Le auto elettriche costano di più delle altre con



vato a circa 48mila euro e, rispetto a giugno 2022, il calo è stato addirittura del 20%.

## ENERGIA

Lo scoppio della guerra in Ucraina ha fatto salire i prezzi dell'energia, ma anche fatto emergere un problema: alcuni Stati europei, tra cui la Svizzera, a fronte di possibili carenze nella fornitura di elettricità, hanno ipotizzato il blocco delle ricariche elettriche delle auto come possibile soluzione. Una ipotesi che non invoglia all'acquisto, come i frequenti **blackout estivi** quando si accendono i condizionatori d'aria nelle case e negli uffici. Cosa accadrà quando ci saranno molte più auto elettriche in circolazione? Riuscirò a ricaricare l'auto o si trasformerà in un enorme ferro da stiro inamovibile? Un dubbio che contribuisce a frenare le vendite come le notizie che arrivano dalla Norvegia dove una compagnia di traghetti ha deciso di non imbarcarle più a causa del rischio incendi.

## IL GARAGE

Chi vive in città e parcheggia in strada perché non possiede un posto auto privato non ha la possibilità di ricaricare l'auto con un contratto vantaggioso e paga l'energia elettrica molto di più. Anche raccapezzarsi tra tariffe, abbonamenti e app è, perlomeno, impegnativo. I prezzi delle ricariche pubbliche vanno oggi dai 56 ai 95 centesimi di euro per Kw, mentre a casa



si spende un po' meno di 20 centesimi sul mercato libero e poco più di 15 centesimi in quello tutelato.

Inoltre, anche se il numero delle **colonnine di ricarica** pubbliche in rapporto ai veicoli elettrici è più che sufficiente, almeno per ora, si può non avere vicino a casa una centralina pubblica

**PIÙ VOLTE SI RICARICANO  
LE BATTERIE, PIÙ SI ACCORCIA  
LA LORO DURATA. E SOSTITUIRLE  
COSTA ALMENO 10MILA EURO**

o si può trovarla occupata, bisogna preoccuparsi di spostare l'auto a fine ricarica e sperare che non ci siano malfunzionamenti. Insomma, non è il massimo della comodità e questo problema frena le vendite delle auto elettriche proprio nelle città più grandi che dovrebbero essere le aree maggiormente interessate all'acquisto. Queste ultime concedono, spesso, l'accesso alle zone a traffico limitato e il parcheggio gratuito. Ma spesso non vuol dire tutte e bisogna sempre informarsi e, in ogni caso, per accedere al "beneficio" bisogna seguire uno specifico, diverso da città a città, iter burocratico.

## BATTERIE

Quanto durano le batterie? A dire il vero, non solo nessuno lo sa, ma è impossibile stabilirlo. Come per la durata di uno pneumatico varia a secondo da come si guida l'auto, per le batte-

rie dipende da quanto e come si ricaricano. Più volte e più velocemente lo si fa e meno durano. Questo lo si sa, ma è passato troppo poco tempo dall'arrivo sul mercato delle auto elettriche per avere un'idea un po' più precisa. Quello che si sa per certo è col tempo la capacità di accumulare energia delle batterie e, di conseguenza, l'**autonomia** si riducono e sotto un livello accettabile (70-80%). L'auto, a quel punto, vale ben poco e conviene cambiarla piuttosto che sostituire le batterie che, ad esempio, per una **Tesla** costano dai 15 ai 20mila euro, e per le altre marche non scendono mai sotto i 10mila euro.

## ROGNE

Con un'auto elettrica bisogna programmare gli spostamenti più lunghi, fornirsi di App per ricaricare e armarsi di infinita pazienza. Inoltre, bisogna considerare le condizioni atmosferiche per avere contezza dell'autonomia perché quando le temperature scendono le batterie rendono meno. Ma tutto ciò è niente rispetto alle rogne che si debbono affrontare per piazzare una wall box per caricare l'auto nel proprio posto auto in condominio. Bisogna avere il parere dell'assemblea con delibera approvata dalla maggioranza, ma il condomino può procedere comunque sostenendo tutte le spese e assicurandosi di non danneggiare le aree comuni. Insomma, uscirne sereni è **mission impossible**.



# GOSSIP, POLITICA E MATRIMONI PORTE GIREVOLI TRA TV E PALAZZO

Più che le poltrone, ad animare le conversazioni (e non solo quelle del popolino, anzi) sono le lenzuola... meglio se teatro di relazioni clandestine. E il privato è più pubblico che mai

a cura di *Monica Setta*

**NEI SALOTTI ROMANI ORMAI NON SI PARLA CHE DI QUESTO. DOPO LA "CLAMOROSA" INTERVISTA DI BELEN A DOMENICA IN CUI CONFIDAVA I TRADIMENTI SUBITI DALL'EX STEFANO DE MARTINO ARRIVANDO A CONTARE FINO A DODICI DONZELLE, SI È APERTA LA CACCIA AI NOMI.**

Eh sì, perché nella catena dei cognomi assolutamente normali ce ne sarebbe uno di gran peso. Stefano, dicono nei salottini della capitale tra una tartina e un bicchiere di champagne, avrebbe avuto un flirt con un volto di punta della politica. Destra, sinistra? Nessun dettaglio è dato sapere tranne che la signora in questione è indubbiamente bella, relativamente giovane e certamente potentissima.

Voci, tagliano corto i soliti bene informati, voci senza fondamento. Ormai su De Martino si dice tutto e il suo contrario perché Stefano è bravo e fa notizia. Non solo, aggiunge lo psicologo Stefano Pieri, ospite fisso di trasmissioni tv, De Martino è anche una persona elegante che non ribatte né puntualizza, dunque l'ideale per dire senza essere smentiti. Ricordiamo infatti il conduttore da Fabio Fazio la sera stessa in cui la sua ex Belen si era andata a confessare da Mara Venier. Alle provocazioni intellettuali della show girl, Stefano rispose con savoir faire dicendo sostanzialmente "è la madre di mio figlio,



la rispetto e non replico". Ma il mistero resta, così come la caccia al nome eccellente mentre ci si chiede se sarà ancora e solo un flirt o

una storia vera. Ai posteri l'ardua sentenza! Altro gossip da inizio anno, le nozze di **Simona Ventura** e **Giovanni Terzi** annunciate in diretta a Ballando con le stelle da Milly Carlucci. Per il 6 luglio a Rimini è già stato annunciato il lieto evento, ma pare - l'indiscrezione circola con forza - che le nozze sarebbero state già celebrate in gran segreto. E che la cerimonia di luglio sia destinata a diventare solo una grande festa estiva con gli amici sul mare.

Ci saranno anche Stefano Bonaccini intimo amico della coppia e ovviamente gli amici del cuore Paola Perego e Lucio Presta. Paola sarà anche testimone di nozze. È stata, lo dicono tutti, l'amica con la A maiuscola per una Simona che negli ultimi anni si è lasciata alle spalle dolori e difficoltà ed è rinata professionalmente grazie all'affetto e al grande cuore di Paola e Lucio. L'amicizia, quando è pura, muove mari e monti anche nel complesso mondo della tv. E a proposito di nozze: nel 2024 si sposerà Maria Teresa Ruta. Dopo anni dal divorzio con Amedeo Gorio, la Ruta, rinata televisivamente con Tale e quale show, convola a nozze con Roberto, compagno degli ultimi 18 anni. Auguri anche a loro!



DA SINISTRA: BELEN RODRIGUEZ, STEFANO DE MARTINO, SIMONA VENTURA E GIOVANNI TERZI

Il 2023 è stato un anno “sospeso”, che non ha risolto le pesanti eredità del 2022 - la guerra in Ucraina e l’inflazione - e che ha visto accendersi un ulteriore focolaio di tensione in Medio Oriente.

In questo quadro di costante incertezza, le imprese italiane sono riuscite a conservare la capacità di competere sia sul mercato domestico che su quelli internazionali, contribuendo a mantenere il PIL del Paese in territorio positivo.

Il 2023 di Barabino & Partners è stato di ulteriore crescita, con i clienti al centro a cui restituiamo impegno, competenza e passione per la fiducia che ci mostrano in tutti i paesi in cui siamo presenti: Italia, Germania, Francia, Gran Bretagna e Stati Uniti.

Abbiamo dedicato peculiare attenzione alla crescita delle nostre risorse in un quadro di ascolto, confronto e condivisione, continuando a integrare generazioni e skill diverse, ottenendo anche l’importante riconoscimento “Gender Equality Certificate” di WWI.

Infine, nella prima stagione piena da “Società Benefit” abbiamo confermato azioni che diventano tradizione a cui si sono aggiunte nuove iniziative di responsabilità e sensibilità sociale.

Restiamo concentrati a costruire relazioni solidali e identitarie con i nostri interlocutori, a cogliere i mutamenti e le tendenze della società e a coltivare innovazione.

In sintesi, il nostro impegno per il 2024 è racchiuso nel pay-off con il quale entriamo nel nuovo anno:  
Con le imprese, per le persone.

Con l’augurio di un anno sereno, stabile e solido.

## Buon 2024

# Barabino & Partners

Con le imprese, per le persone.

Milano

Roma

Genova

Berlin

Brussels

London

Munich

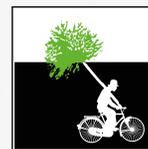
New York

Paris

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

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

 Barabino & Partners



**B&P**

**Barabino & Partners**

Consulenza in Comunicazione d'Impresa

S.p.A., Società Benefit





QUANDO  
LA TUA  
IMPRESA  
INVESTE  
NOI CI  
SIAMO

## FINANZIAMENTO DIRETTO "NUOVA SABATINI"

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

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

Non lasciare indietro la Tua impresa.

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

800 777 775



**confidisistema!**