

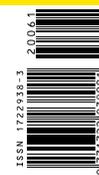
# Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it



Novembre 2022 Euro 3,50



## LARGO AI COMPETENTI



Credit: Stefano Corso

Addio «uno vale uno», la crisi chiede competenze. I manager, attraverso la loro rappresentanza, si dicono pronti alla sfida. In politica come in economia

## PMI, UN INVERNO DURO. MA FINANZIARSI SI PUÒ

Le piccole e medie imprese in cerca di ascolto politico cambiano con i minibond il mix creditizio



### PARLA BRUNO TABACCHI

«L'Italia in Europa senza se né ma però l'Europa deve e può crescere»

### «CAMBIAMO IL PARCO AUTO»

Il j'accuse di Andrea Cardinali (Unrae)  
«Altro che Esg, troppe vetture vecchie»



### IL VERDE PIACIUCCHIA

Essere sostenibili incide poco sul business, non esserlo nuoce

### LA SFIDA DI SIFÀ

Ghinolfi: «La mobilità circolare aiuta il pianeta e il portafoglio»

### RIFARSI UN POST

Come gestire un calo della reputazione in Rete

### ELETTROLAZIO

Impianti, ecco perché è ora di allargare la filiera



LA  
DIGITALIZZAZIONE  
IN ENI

Ricerca, sviluppo e tecnologia: tre elementi che per Eni sono sempre stati prioritari nella propria crescita come azienda energetica e che oggi più che mai si rendono necessari nel percorso di transizione energetica. La trasformazione digitale è la forza motrice che permette all'azienda di perseguire gli obiettivi strategici e di sostenibilità, accrescendo la sicurezza delle persone, contribuendo ad aumentare l'efficienza energetica e operativa con un approccio trasversale ed integrato. Protagonista di questo percorso è il supercomputer HPC5, che dal Green Data Center di Ferrera Erbognone supporta Eni con 52 milioni di miliardi di operazioni matematiche in un secondo, permettendo un'espansione dell'esplorazione e lo sviluppo delle attività di ricerca sulla fusione a confinamento magnetico e su altre tecnologie innovative [...]



Continua a leggere su  
**eni.com**



## **GRIMALDI: PRUA SU AMBIENTE, LOGISTICA E GLOBALIZZAZIONE**

**Il colosso armatoriale napoletano si avvia a chiudere l'anno migliore di sempre grazie a una politica di investimenti pionieristici sulla sostenibilità che ha portato la flotta ad una grande competitività energetica. E acquista il porto greco di Igoumenitsa**

*pagg. 68-69*

# PERCHÉ L'ITALIA STAVOLTA SI GIOCA TUTTO



DI SERGIO LUCIANO

Il livello al quale si è ridotta la politica italiana – a dispetto, almeno per ora, della notevole tenuta nervosa e mediatica di Giorgia Meloni – è tragicomico, anzi deprimente. Nei giorni in cui questo numero di *Economy* viene chiuso, alla vigilia del voto di fiducia al nuovo governo, la coalizione vittoriosa è scossa da un fuoco amico che assomiglia più a un fuoco di Sant'Antonio, a una malattia cioè, che a una strategia, e proprio per questo è più pericoloso. Probabilmente è davvero frutto di patologia. Ma ciò non ne riduce la gravità, soprattutto agli occhi di chi ci giudica dall'estero.

Ma stavolta non si scherza, stavolta l'Italia si gioca tutto. Dopo le inutili provocazioni anti-europeiste di cinque anni fa, l'Europa - sotto l'assalto della pandemia - ha cambiato faccia, ne ha assunta una meno butterata e animata da un po' di spirito unitario che ha indotto Bruxelles a varare il Recovery Plan, di cui il nostro Paese è massimo beneficiario. Non attuarlo – com'è fortissimo rischio, anche per qualche ritardo del governo Draghi ma soprattutto per la paralisi di enti locali e centrali dello Stato – significa perdere ogni credibilità.

Sul fronte della crisi energetica, le risorse per mitigare il caro-gas sono scarse e contendono a tante altre potenziali voci di spesa - ai maggiori costi del servizio al debito pubblico, ai tagli fiscali, ai sussidi (di cittadinanza e non) e alle nuove

pensioni promesse dai vincitori - i magrissimi margini di spesa del bilancio statale che il nuovo ministro dell'Economia dovrà trovare. I grandi Paesi partner europei sono allo sbando politico, con la Germania che ha rivelato il suo volto egoista ed è divisa al suo interno, come la Francia in crisi di leadership e con l'Olanda chiusa in una corazza di incredibile egoismo: unico faro la Nato, a sua volta però in balia di una leadership confusa e incoerente, con la figura di Biden ("sleepy Joe", per i detrattori: Joe l'addormentato) che contende a Silvio Berlusconi la palma del personaggio politico più deriso del mondo.

E intanto nelle capitali occidentali, le capitali di una democrazia avvelenata dalla demenza pervasiva dei social-media e delle fake news, sembra smarrito il bandolo della razionalità. Comanda la grande finanza, che però è il contrario della cupola mafiosa dove si seguivano criteri e strategie, è forse peggio, perché semmai la similitudine va fatta con una muta di lupi feroci che assale insieme e sbrana la vittima simultaneamente. Oggi la sterlina, ieri l'euro per interposti Btp italiani: e domani? La sovranità evapora via dai palazzi della politica e si trasferisce in una specie di metaverso – l'unico funzionante – dove comanda il Dollaro anonimo. Che governa in sostanza – ma sia chiaro: sempre ciecamente e senza razionale – perfino la guerra e le stragi che comporta, ad unico beneficio di pochi percettori di profitto: stati produttori di energia, più o meno canaglia, e produttori di armi.

Per un Paesetto con il 145% di debito pubblico come l'Italia, l'Unione Europea e la moneta uni-

ca sono l'unico rifugio ma un rifugio costoso in termini di sovranità. Nel frattempo il Paese reale paga i conti di decenni di malgoverno. Altro che transizioni varie. Crollano i cimiteri, crollano le aule magne delle università, crolla il tabù di un presidente del Senato cultore dei cimeli mussoliniani. Ma per un Paese come il nostro, in una nuova fase della lunghissima transizione iniziata con Tangentopoli e mai finita, quali margini effettivi di manovra restano alla politica, che pure attrae tanta curiosità da parte del 63% degli italiani che hanno votato? Margini minimi.

È questa la furiosa gatta da pelare che Giorgia Meloni si trova tra le mani. Con un problema in più: la scarsità di risorse umane all'altezza.

La diatriba sulla scelta tra politici e tecnici è di lana caprina. È ovvio che un sistema sano esprime una classe dirigente capace anche se di segno opposto e alternato. Tecnici bravi, e di area. Il guaio è che il nostro non è un sistema sano, ed oggi il nuovo centrodestra di governo si trova a disposizione centinaia di posti di potere e poche persone per coprirli. Un problema preliminare, si può dire, rispetto a quelli di gestione che verranno.

In questo clima s'incanala l'inchiesta sulla classe dirigente italiana e in particolare su quella manageriale, unico vivaio di competenze cui attingere. Non un toccasana, forse, non necessariamente un "dream team", ma senza dubbio una rappresentanza nuova, testimone di una fase molto diversa rispetto all'autolesionistica stagione dell'"uno vale uno" portata al potere da una jena ridens cinque anni fa.

## IL CORSOIVO

### «ESTOTE PARATI», E I DIRETTORI FINANZIARI SONO PRONTI A CONTARE DI PIÙ

«**E**stote parati. La democrazia non è gratis: capitale umano e buone pratiche al servizio della collettività": con questo titolo quasi profetico, ideato all'inizio della primavera scorsa, l'Associazione nazionale dei direttori finanziari (Andaf) di cui *Economy* è partner editoriale ha riunito a Capri il suo Meeting annuale. E dalla due giorni di lavori è emersa una chiara "call to action" della categoria a se stessa, per una presa di coscienza e di ruolo sempre più nitida e sicura: la ricerca della sostenibilità ecologica, sociale e gestionale, unita al conseguimento del profitto, rende sempre più cruciale per le imprese la

funzione della finanza, dell'amministrazione e del controllo. Che tende a porsi come sistema coassiale al capo-azienda, al Ceo. Tecnicismi? Mica tanto. Autocandidature, forse: certo è che in un Paese in piena transizione globale – energetica, digitale, ma anche anagrafica e di leadership – avere competenze chiave per la buona gestione delle imprese, e alla vigilia di un'altra stagione di nomine cruciali nelle imprese pubbliche e di sfide competitive inedite anche per quelle private, è un asset strategico per una categoria manageriale. L'Andaf ha promosso la certificazione del Cfo,

una sfida alla pigrizia degli ottimi, alla zona di confort in cui a una certa età si tende a chiudersi, e sta iniziando ad assegnarne molte. E nelle sue conclusioni il presidente Agostino Scornajenchi è stato chiaro: «Noi siamo una categoria che è in grado di fare le cose – ha detto - Per fare le cose dobbiamo volerle fare e io credo che sul fronte delle competenze abbiamo molto da dire, ma è il momento che ci preoccupiamo di agire, di reagire alla situazione e di immaginare, contribuendo ad immaginare, quello che può essere il futuro delle nostre aziende». Il messaggio è chiaro, ed è stato lanciato. (S.I.)

# Novembre 2022



## COMUNICARE L'IMPRESA

- 121 **WEB REPUTATION**  
2023: fuga... dalle maglie della Rete
- 124 **POMILIO BLUMM**  
Si fa presto a dire "narrazione"
- 126 **BANCA GENERALI**  
L'educazione al fintech corre sui social

## COVERSTORY

- 017 **LARGO ALLA COMPETENZA**  
È il momento dei manager
- 020 **FEDERMANAGER**  
Intervista a Stefano Cuzzilla
- 022 **ROGER ABRAVANEL**  
L'Italia non è un Paese per manager
- 024 **AIDAF**  
Gli "affari di famiglia"

## FINANZIARE L'IMPRESA

- 071 **BASKET BOND**  
L'unione fa la forza
- 074 **INNEXTA**  
Asset intangibili da proteggere
- 076 **QUADRIVIO**  
La silver economy
- 077 **ALT-FINANCE DAY**  
Cresce l'alternativa alle banche
- 078 **VENTURE BUILDER**  
La terza via delle startup
- 080 **AIFI**  
Il venture capital alza la posta
- 081 **ANDAF**  
L'acronimo "Esg" si completa con la "f"
- 082 **DEBITOS**  
Più liquidità nel market degli Npl

## SOMMARIO



## RUBRICHE

- 010 **TRA ME E TECH**  
Quello digitale è un "grande... gemello"
- 012 **SARÒ FRANCO**  
La legislatura è cominciata malissimo
- 109 **NUOVE MIGRAZIONI**  
Il lato B dell'ignorantocrazia
- 110 **DEBUGGING**  
Una nuova bolla immobiliare?
- 111 **AITI**  
Il trust, la "cassaforte di famiglia"
- 112 **CONFPROFESSIONI**  
Obiettivo Europa
- 113 **PRIVATE BANKER**  
Agguato al debito pubblico
- 114 **IL GLOBALISTA**  
La nuova "diplomazia dei metalli"
- 114 **QUI MIAMI**  
Russia e Cina, due sfide per gli Usa
- 116 **CI PIACE... NON CI PIACE**  
I promossi e i bocciati del mese

## ECONOMY & POLITICA

- 014 **BRUNO TABACCI**  
«Il futuro per l'Italia è in un'Europa diversa»

## GESTIRE L'IMPRESA

- 027 **WELFARE AZIENDALE**  
Nuovi bisogni, nuove risposte
- 030 **ICE**  
Pmi all'estero... ma online
- 032 **LIUC**  
L'importanza delle soft skills
- 033 **RETELIT**  
Un ecosistema intelligente
- 034 **DOMORENTAL**  
I prossimi megatrend
- 036 **LITTLER**  
Contrordine: tutti in ufficio
- 038 **PREVINDAI**  
Quei contributi da far fruttare
- 039 **ESPRINET**  
L'era della democrazia tecnologica



## APPROFONDIMENTI

- 097 **SCENARI**  
L'inverno delle Pmi (senza un focolare)
- 100 **RSM**  
L'effetto tsunami del Superbonus
- 102 **UNIONCAMERE**  
Ai blocchi di (ri)partenza
- 104 **GDO**  
La «veg economy» conquista la Gdo
- 106 **INVENIUM LEGALTECH**  
Il legaltech spinge sull'export delle Pmi
- 108 **UOMINI & DENARI**  
L'azienda si fa comunità
- 118 **SHORT STORIES**  
L'economia in breve



# NUOVA GLC. IL TUO POSTO NEL MONDO.

Pronto a trovare la tua dimensione? Grazie al suo design sportivo e deciso, alle motorizzazioni Mild hybrid e Plug-in hybrid e al sistema di infotainment MBUX ancora più intelligente, sarà facile percorrere la strada che cerchi, qualunque essa sia.

**Business Solutions. Soluzioni personalizzate per le aziende.**

Scopri di più su [mercedes-benz.it](https://www.mercedes-benz.it)



GLC SUV 4MATIC | Consumo di carburante combinato: 5,2 - 8,2 l/100 km;  
emissioni di CO<sub>2</sub> combinate: 136-186 g/km

Business  
Solutions

## SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

- 041 **BRAND FINANCE**  
Sulla sostenibilità ci si gioca il business
- 046 **CREMONINI**  
Biometano, investimento strategico
- 048 **AXA**  
Governare il climate change
- 049 **ENI**  
Il car sharing "cambia" batteria
- 050 **INNOVATEC**  
Così ridiamo energia all'agricoltura
- 052 **EDISON**  
Il caro-bollette spinge sul "green"
- 054 **EON**  
Indipendenza fa rima con risparmio
- 056 **PROTIVITY**  
Care utilities, attente: rischiate grosso
- 058 **BATTERIA ITALIA**  
Troppo tempo sprecato
- 060 **UNRAE**  
C'è un'infrastruttura "fluida"
- 062 **TERNA**  
Innovazione per la mobilità del futuro
- 065 **SIFÀ**  
La mobilità circolare aiuta il pianeta
- 066 **WINDTRE**  
Cultura digitale per la transizione
- 068 **GRIMALDI**  
Guidati dal faro del "net zero"



## TALENTI DELLO SVILUPPO

- 131 **FORMAZIONE**  
La reskilling revolution
- 134 **SKETCHING**  
Un nuovo umanesimo digitale
- 136 **AURORA**  
Le stilografiche che riscoprono l'Italia
- 136 **DIGITHERA**  
Documenti digitali controllati e al sicuro
- 137 **LOGISTICA**  
L'ascesa del gruppo Di Carlo
- 137 **RENO**  
La metamorfosi del retail e del real estate



## VITA DA MANAGER

- 139 **OPEN TEXT**  
Lavorare sempre stanca di più
- 142 **IMMOBILIARE**  
L'isola del tesoro... in pietra calcarea
- 145 **MOTORI**  
Equilibrio e... nuove funzioni
- 146 **REGIMENTAL**  
a cura di Monica Setta

## STORYLEARNING

- 085 **COOPCULTURE**  
Con la cultura si mangia
- 088 **FONDAZIONE LUIGI ROVATI**  
«Così la filantropia sviluppa benessere»
- 091 **ELETTROLAZIO**  
È necessario allargare la filiera
- 092 **JAGUAR LAND ROVER**  
Diciamo addio al motore termico
- 095 **MEI**  
La cosmesi si riscopre al naturale



# Economy

Il mensile dell'economia che cambia

**Direttore responsabile**  
Sergio Luciano

**Vicedirettrice** Marina Marinetti

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

**In redazione**

Riccardo Venturi (inviato), Paolo Grisorio, Andrea Ballone, Martina Zanetti (eventi e segreteria)

**Hanno collaborato**

Mario Abis, Antonio Acunzo, Ugo Bertone, Guido Corbetta, Giuseppe Corsentino, Diana Daneluz, Cinzia Ficco, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Luisa Leone,

Marco Onnembo, Franco Oppedisano, Francesco Pastore, Vincenzo Petraglia, Emiliana Sabia, Monica Setta, Carmine Scoglio, Silvia Vianello, Giorgio Vizioli

**Grafica e impaginazione**  
Liliana Nori, Lara Ponchia

**Comitato scientifico**

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

Numero chiuso in redazione il 19/10/2022

**Editore**

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

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

**Consiglieri**  
Costantino Baldissara,  
Sergio Luciano

**Editore incaricato**  
Alfonso Ruffo

**Direzione amministrativa**  
Maria Marasco

**Direzione marketing** Fernanda Rossetti  
**Relazioni esterne** Monia Manzoni

**Partnership editoriali**

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

**Per la pubblicità su questa rivista**  
**Oyster s.r.l.** (Concessionaria esclusiva)  
segreteria@oystermedia.it Tel. 02/45440470

**Amministratore unico**  
Domenico Marasco

**Direttore commerciale**  
Ruggero Marasco 342/5556601

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

**Stampa**  
Grafiche Letizia,  
Capaccio Scalo (SA)

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

The Pirelli logo is displayed in red on a yellow rectangular background.The logo for Pirelli's 150th anniversary, featuring the number '150' in a stylized font with a target symbol, and the word 'YEARS' below it.

# SCEGLI PIRELLI E SCOPRI IL BUONO DELL'INVERNO.

**Per te fino a 100€ di vantaggi\*.**

Registrati su [pirelli.it](http://pirelli.it) e con l'acquisto di 4 pneumatici invernali PIRELLI ottieni un Buono Sconto sui Servizi auto o un Buono Regalo Amazon.it\*\*.

È il modo più bello che abbiamo per augurarti la migliore delle stagioni.



Scansiona il QR Code e scopri i vantaggi



Fino al 30 novembre

\* Info e regolamento su [pirelli.it](http://pirelli.it)

\*\*Restrizioni applicate. Dettagli su [amazon.it/gc-legal](http://amazon.it/gc-legal)



# Economy, anzi...



di Marina Marinetti

Nel 1995, sulla scia della Conferenza Mondiale sulle donne di Pechino, nasceva il **Ministero per le pari opportunità**, senza porfoglio ma con tante buone intenzioni. Sono passati 27 anni. Nel 2011 entrava in vigore la **legge Golfo-Mosca**, con le famigerate quote rosa nei board. Sono passati 11 anni. Nel 2030 l'Onu vuole raggiungere l'uguaglianza di genere. Mancano 7 anni. Siamo d'accordo: in questo momento ci sono "ben altre" urgenze - la pandemia, la guerra, la crisi economica - ma è proprio per questo che occorre tenere alta la guardia, per evitare che lo svantaggio non passi in secondo piano per l'ennesima volta. Perché annunciare obiettivi di **gender equality** è già di per sé un'ammissione di colpevolezza: significa che donne e uomini, ancora nel 2022, non hanno pari diritti, né pari opportunità. Ecco perché da Economy è nato **Herconomy**: un numero, quello di ottobre, provocatoriamente (quasi tutto) al femminile e un evento, il 6 ottobre al Teatro Franco Parenti - la prima realtà teatrale fondata e diretta da una donna, **Andrée Ruth Shammah** - con il primo appuntamento di "Herconomy". Altri ne seguiranno, itineranti per l'Italia. Un'Italia che Eurostat posiziona nella parte virtuosa della classifica, al quarto posto in Europa con un pay gap al 4,2%. Peccato che - come abbiamo scoperto grazie al report realizzato per Herconomy da **Idem Mind The Gap!** e **Job Pricing** e illustrato da **Nicole**

**Boccardini** - ad alzare la media sia il settore pubblico, altamente normato, perché nel privato il differenziale è al 16,5%. E se il **pay gap** per le operaie è del 14,7% e del 12,1% per le impiegate, tra quadri e dirigenti scende intorno al 5%, per risalire (vertiginosamente) tra i top earner al 62,2% tra i ruoli esecutivi e al 35,9% tra i ruoli non esecutivi. A confermare che il gender gap è nell'occhio di chi guarda, la ricerca sociodemoscopica realizzata per Herconomy da **Makno**: il 35,9% del campione femminile interpellato, ha sottolineato **Mario Abis**,

**ANNUNCIARE OBIETTIVI  
DI GENDER EQUALITY  
È GIÀ DI PER SÉ UN'AMMISSIONE  
DI COLPEVOLEZZA**

ritiene che la retribuzione maschile sia più alta di quella femminile di contro il 72,7% per cento degli uomini ritiene che non vi siano differenze salariali fra i generi. Di contro, donne e uomini sono presenti nei ruoli dirigenziali in ugual misura secondo il 37,9% del campione femminile rispetto al 29,1% di quello maschile. Eppure, sono di più gli uomini (il 60% contro il 48,5%) a ritenere utili le iniziative di sensibilizzazione sulla parità di genere. Ottimi segnali sulla parità di genere come fonte di valore per le imprese dal panel "G come governance" moderato da **Sara Biglieri**, partner dello studio legale internazionale **Dentons**, con la partecipazione di **Elena Mocchio**, Responsabile Innovazione e Sviluppo **Uni Ente Italiano di Normazione**, e **Daniela Asaro**, Head of Health & Well-Being Certification Strategic Center **Rina Services**, **Annamaria**



SCARICA IL REPORT  
ESCLUSIVO  
realizzato da  
Idem - Mind The  
Gap! e Job Pricing

sul palco



Nicole Boccardini



Mario Abis



Andrée Ruth Shammah



**1** panel

Il panel "Pregiudizi e vecchi merletti" moderato da Francesca Moriani, Ceo di Var Group (al centro), con (da sinistra) Ilaria Puddu (Pizzium) e Rosalba Benedetto (Banca Ifis) e, a destra, Eleonora Lagonigro (Kruk Italia)

Il panel "G come governance" moderato da Sara Biglieri, partner di Dentons, (al centro), con (da sinistra) Annamaria Bottero (Microsoft Italia), Elena Mocchio (Uni Ente Italiano di Normazione), Daniela Asaro (Rina Services) e Ornella Dalmaso (Alpitour)



**2** panel

**Bottero**, Cross Solution Director Microsoft Western Europe di **Microsoft Italia**, e **Ornella Dalmaso**, Head of Human Resources di **Alpitour**. A 11 anni dall'entrata in vigore della legge Golfo-Mosca, le donne ancora oggi guidano poco più del 2% del valore totale del mercato azionario italiano: le quote rosa rappresentano un'opportunità, ma anche un limite. Ma è solo questione di tempo: dieci anni non bastano per completare il cambio di una generazione di amministratori, è emerso durante il confronto, e se la trasformazione in corso è già inarrestabile, bisogna permettere alle nuove generazioni femminili di farsi un curriculum. La parità, inoltre, è un valore per l'impresa

**LA TRASFORMAZIONE È INARRESTABILE  
MA BISOGNA PERMETTERE  
ALLE NUOVE GENERAZIONI  
DI FARSI UN CURRICULUM**

anche letteralmente, grazie alla nuova **Certificazione della parità di genere**: le aziende certificate godono dell'esonero contributivo fino all'1% del fatturato e nel limite massimo di 50.000 euro annui. E alle aziende in possesso della Certificazione verrà riconosciuto un punteggio premiale nei bandi di gara. Welfare aziendale, policy di empowerment femminile e strategie di comunicazione sono i tre pilastri intorno a cui deve ruotare il cambio di passo che porterà a colmare un gap che continua, nell'era del politically correct, a nutrirsi dei cosiddetti bias cognitivi... sviscerati, tra il

serio e il faceto, nel panel "Pregiudizi e vecchi merletti", con testimonianze di figure come **Marina Salamon**, **Luana Porfido** (European Head of Corporate Communication and Esg Management di **Fujifilm Europe**), **Francesca Moriani** (Ceo di **Var Group**), **Rosalba Benedetto** (Direttrice Comunicazione, Marketing e Relazioni Esterne di **Banca Ifis**), **Ilaria Puddu**, (imprenditrice food retail con brand come **Pizzium**, Marghe, Giolina, Crocca, Gelsomina) ed **Eleonora Lagonigro** (Director of Corporate Business Area di **Kruk Italia**, Cbdo & Member of the Board of Agecredit). Che ha chiuso l'evento con un'azzeccata metafora sportiva: «La parità

di genere si conquista puntando su capacità, impegno e merito. Un bell'esempio arriva dal mondo dello sport, in particolare dall'equitazione dove nelle gare di salto ostacolo, cavalieri ed amazzone competono nella stessa categoria, in base al livello tecnico raggiunto e senza distinzioni di genere o di età. Quindi, davvero "che vinca il migliore!».

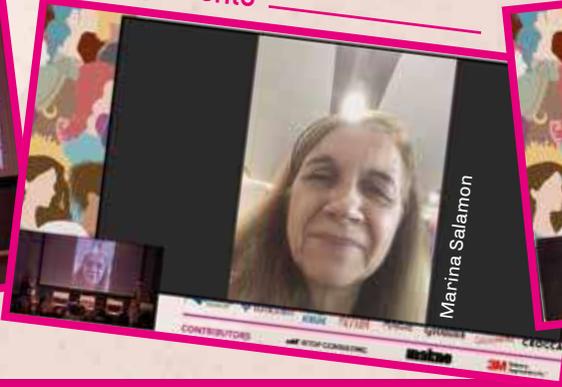


**GUARDA HERCONOMY...  
...E ACCREDITATI!**

Alessandra Faiella



in collegamento



Marina Salamon



Luana Porfido

# Più che “grande fratello” quello digitale è un... gemello



di **Andrea Granelli**

In un recente articolo (ottobre 2022) – *Digital twins: The foundation of the enterprise metaverse* – la società di consulenza McKinsey, parlando del futuro degli ambienti digitali avvicina due concetti un tempo separati: Metaverso e gemello digitale (Digital Twin). E lo fa dando una nuova possibile lettura del Metaverso: il Metaverso aziendale.

La tesi dell'articolo è chiara: per le organizzazioni aziendali, il Metaverso non è il luogo del divertimento, del sogno, del superamento dei confini ma anzi potrebbe diventare un luogo molto regolato, capace di aiutare le aziende a prevedere ciò che verrà dopo con una precisione ad oggi impensabile. Un ambiente digitale in buona parte immersivo capace di replicare e collegare – modellizzandoli – ogni aspetto di un'organizzazione per ottimizzare le esperienze e il processo decisionale.

E come lo farebbe? Attraverso un uso massiccio e sistematico di simulazioni attivate e monitorate da tecnologie di intelligenza artificiale. Proviamo a dare maggiore chiarezza a questa affermazione un po' oscura. La previsione di quello che sarà in un certo contesto, può essere simulata modellizzando il più possibile entità e attori che oggi popolano quel contesto, facendoli interagire liberamente all'interno di regole che ne definiscono le possibili dinamiche e comportamenti, in modo da ipotizzare anzi osservare e monitorare i comportamenti e le interazioni emergenti. In questo caso il Metaverso diventa quindi un gigantesco sistema di simulazione che permette di simulare i comportamenti di un sistema – ad esempio un mercato o una filiera.

E quali sono i motori che consentono questa simulazione? Sono i cosiddetti gemelli digitali; il concetto di Digital Twin è stato coniato da Gartner Group, e può essere visto come lo strato digitale in grado di rappresentare un oggetto reale. Già oggi si utilizzano queste rappresentazioni digitali – questi gemelli detti digitali in quanto simili a quelli reali ma operanti nella versione digitale dei mondi reali – per simulare i comportamenti di macchine e sistemi, identificarne i punti di rottura senza rompere l'oggetto fisico, studiarne le interazioni reciproche al crescere, per esempio, della numerosità o forzando i valori di alcuni parametri critici.

E come se noi – per evitare il costoso e lungo test fisico –

estraessimo dalla macchina la sua nervatura informativa, il suo sistema circolatorio e operassimo su questa versione virtualizzata per anticipare i possibili comportamenti fisici. Quanto più il gemello digitale è preciso tanto più le previsioni dei suoi comportamenti sono attendibili. E allora il poter simulare sui gemelli digitali è una grande opportunità: non solo per spendere di meno e fare più velocemente. Ma anche per testare i sistemi in condizioni talmente estreme da non essere generabili nella realtà.

Ovviamente siamo oggi in grado di creare i gemelli digitali di macchine o sistemi abbastanza semplici; ma la via è tracciata. Questi Metaversi aziendali utilizzeranno la dimensione tridimensionale dove i gemelli digitali verranno immersi e azionati, ma è poco probabile che l'uso di avatar diventi centrale. Rimarrà un fatto di colore, più per marcarne l'originalità e darne una rappresentazione visibile ai curiosi dell'innovazione.

Una delle sfide di questi Metaversi sarà anche il riuscire a misurare – e quindi prevedere – anche i comportamenti organizzativi di gruppi di persone a fronte di specifici contesti o vincoli. Pensiamo per esempio all'impatto dello smart work sulla produttività, sull'efficacia ma anche sulla motivazione delle persone.

Ma saremo in grado di inserire nel gemello digitale tutte quelle informazioni – anche quelle apparentemente marginali (secondo l'uso che ne facciamo oggi) – ma che saranno fondamentali nel caratterizzare la differenza tra un oggetto replicabile e un essere umano?





PER CHI  
VUOLE DI PIÙ



CADILLAC XT4  
389\* EURO AL MESE

\*Iniziativa valida fino al 30 novembre 2022. Esempio Leasing - Cadillac XT4 Luxury 350T AWD (2.0 l Turbo) 169 kW/230 CV. Prezzo Promo € 34.281,63 incluso di Messa in Strada e contributo PFU (al netto di Iva e IPT). Anticipo € 4.918,04 - durata 60 mesi, 59 canoni mensili di € 389. Spese apertura pratica € 325 + bolli € 16. Valore di Riscatto € 12.740,74 (da pagare se il Cliente intende riscattare la vettura) - TAN fisso 2,90% (salvo arrotondamento rata). TAEG 4,24%. Spese incasso SEPA € 3,50 a rata, spese invio rendiconto periodico cartaceo € 3,00 per anno. Km previsti 10.000/anno, costo supero chilometrico 0,10 €/km. Tutti gli importi sono al netto di IVA (ove prevista). Salvo approvazione della finanziaria. Offerta valida per possessori di Partita IVA. Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Documentazione precontrattuale in Concessionaria. Le immagini inserite sono a scopo illustrativo. Le caratteristiche ed i colori possono differire da quanto rappresentato. Consumo di carburante Cadillac XT4 350T AWD, urbano (l/100 km): 10,5; extraurbano (l/100 km): 7,7; combinato (l/100 km): 8,8; Emissioni di CO<sub>2</sub> nel ciclo combinato (g/km): 202; Classe di efficienza CO<sub>2</sub>: E.

GRUPPO CAVAUTO

Via Gerolamo Borgazzi 8 | 20900 Monza | Italia T  
039 2460055  
info@cavauto.com | cavauto.com



SARÒ FRANCO

## ABBIAMO ADDOSSO I RIFLETTORI DEL MONDO

Veniamo tutti da una campagna elettorale burrascosa e disordinata, distorta dal condizionamento della legge elettorale che privilegia le coalizioni. Di qui gli andirivieni iniziali, le alleanze e le rotture repentine, che hanno provocato la sparizione delle argomentazioni programmatiche, sostituite da gesti identitari. Ha fatto in qualche modo eccezione il centrodestra, che da tempo si stava preparando ad esibirsi come solida coalizione insistendo molto su alcuni obiettivi programmatici – dalla flat-tax al superamento della Fornero, che oggi allarmano non poco la Commissione europea – e ha saputo soffocare nelle settimane preelettorali le pur accese polemiche interne rinviando ogni redistribuzione di responsabilità a dopo la

conta dei voti effettivi e non in base alle indicazioni, peraltro convergenti sul successo di Fratelli d'Italia, che provenivano dai sondaggi. Il risultato è stato quello previsto, ed ha sorpreso il rifiuto della Lega di prendere atto della sua ormai inarrestabile obsolescenza come forma politica separatista in un Paese che si orienta al nazionalismo. Che ci piaccia o no. Poi, finalmente, si sono aperte le Camere e i nuovi senatori e deputati sono entrati nell'emiciclo assieme all'immane gruppetto di inestinguibili dinosauri che superano ogni legislatura. Ci sarebbe mancata la rielezione di Antonio Razzi, l'ex senatore reso famoso da Crozza come Ignazio La Russa lo è stato da Fiorello. Un fenomeno incomprensibile. Ebbene: i nuovi eletti avevano appena preso

posto sugli scranni che la coalizione di centrodestra si è frantumata mostrando la sua reale natura, ovvero quella di mero espediente elettorale. Nonostante la spaccatura tra la premier in pectore Giorgia Meloni e Silvio Berlusconi, su cui torneremo

**SEMBRA ESSERE INIZIATA  
UNA NUOVA ERA NELLA  
SPARTIZIONE DELLE  
CARICHE ISTITUZIONALI**

tra un attimo, senza molta fatica sono stati eletti i due presidenti di Camera e Senato con scelte personali che hanno cambiato l'immagine del nostro Paese a livello internazionale e in particolare agli occhi dell'Unione Europea, collocandoci molto più a destra di quanto non sia il popolo italiano, pur essendo questo Parlamento eletto democraticamente, e quindi rappresentandoci.

Tra siparietti e "vaffa" si è consumata la rapida elezione di Ignazio La Russa, un politico noto per la sua incrollabile fede fascista. La cosa sorprendente è che La Russa è stato eletto senza i voti di Forza Italia, ma con l'aiuto di quelli, segreti, di poco meno di venti rappresentanti della opposizione, dunque di cosiddetti progressisti. Ora: sono innumerevoli le

considerazioni di real politik che possono giustificare, togliattianamente, questo voto. Ma la questione in questo caso non è politica, è morale. Per un personaggio come La Russa semplicemente non si può votare, perché non è giusto, e per quell'incarico!

La Russa, peraltro, ha dimostrato - se ce ne fosse stato bisogno - in apertura del suo discorso di investitura la sua vera natura, dichiarando di non aver preparato un discorso mentre leggeva i fogli scritti! Un particolare apparentemente trascurabile, che però lo definisce come un mentitore strutturale, cioè che mente per mentire, caratteristica che condivide con molti colleghi, con Berlusconi in testa. Con l'elezione di Fontana alla Camera, si è poi iniziata una nuova era della distribuzione delle cariche istituzionali. Il veronese Fontana sembra uscito ieri da Trento, precisamente dal Concilio di Trento, per i toni e i contenuti delle sue posizioni e dello stesso discorso d'insediamento, che anzi aveva il merito di essere scritto dalla solita boutique, e non in latino con sottotitoli, come sarebbe stato più appropriato per alcuni passaggi di sapore medievale. Con lo stile e i criteri adottati per queste due scelte preliminari, il centrodestra ha dimostrato di volersi prendere tutto il prendibile: il che ci fa



Ignazio La Russa, neo-eletto presidente del Senato, all'incontro col presidente della Repubblica

# E LA LEGISLATURA È COMINCIATA MALISSIMO

pensare con preoccupazione alle prossime 1500 nomine pubbliche, da rinnovare di qui al prossimo giugno, e che ci aiuteranno forse a capire il perché di quei voti progressisti a La Russa... Nel momento in cui scriviamo il Centrodestra sta discutendo se andare unito alla consultazione con il capo dello Stato per la formazione del governo, quindi come coalizione; o al contrario o diviso - ogni partito per conto suo - smentendo lo spirito stesso della coalizione, ma unica arma veramente forte nelle mani di una sgretolata Forza Italia. Resta però aperta

la sfida della composizione del nuovo esecutivo, che non è mai stata tanto significativa come in questo caso. Il governo che si profila segna una svolta, e ha addosso i riflettori del mondo. Per il momento si leggono solo cronache di trattative di spartizione delle poltrone.

Si discute sui ministeri fondamentali - Economia, Interni, Esteri - ma anche di quelli minori, da quello per le disabilità a quello per gli anziani. Si discute e ci si accapiglia su tutto salvo che su due ministeri che dovrebbero

essere invece al centro del programma: l'istruzione e i beni culturali, forse i due ministeri più importanti per il nostro paese, che andrebbero affidati a persone superlative. Vorrei ricordare che uno dei motivi per cui il fascismo non è precipitato nell'oblio è anche

il fatto che in un momento di illuminazione Mussolini nominò ministro della Pubblica Istruzione il filosofo Giovanni Gentile, che attuò la più profonda ed efficace riforma della scuola della storia d'Italia e

realizzò l'Enciclopedia Italiana, quei 39 volumi con voci che sono tuttora veri e propri importantissimi saggi, scritti da autori selezionati solo in base alla competenza, senza riguardo all'appartenenza politica o razziale e realizzata in tempi straordinariamente brevi, tempi che noi oggi non saremmo in grado neppure di immaginare. Il fatto che abbiamo fucilato Gentile sulla pubblica strada dovrebbe essere una lezione indimenticabile per questo Paese, almeno importante quanto è stata per la Spagna la fucilazione di Garcia Lorca.

**SI STANNO ACCAPIGLIANDO SU TUTTO, E C'È DA PREOCCUPARSI PER LE PROSSIME 1500 NOMINE**

## IL CORSIVO

### IL DIRITTO ALL'OBLIO

di Giuliana Gemelli



**N**egli ultimi anni l'attenzione ai pazienti oncologici ha avuto una crescita esponenziale e si è congiunta ed

integrata ai percorsi della cura medica. L'attenzione alla malattia si è amplificata a tutti gli aspetti della vita non solo durante ma anche dopo il percorso della malattia, quando la persona cerca di ritornare alla normalità, e si incammina sul percorso della guarigione piena o quantomeno tracciata dagli orizzonti del dopo cura, dal cosiddetto follow-up, recuperando i percorsi avviati, i progetti, i sogni. Questa proiezione è valida per tutti, ma soprattutto per i giovani pazienti che ne hanno subito con maggiore violenza l'onda d'urto. Riprendere gli studi o un percorso professionale appena avviato, installare o riannodare una relazione affettiva trasformandola in un rapporto di

coppia, comprare un'abitazione, chiedere un finanziamento, pensare all'affido di un bambino o ad un'adozione sono tutte proiezioni plausibili e vitali per un giovane adulto soprattutto se questa persona è riuscita a vivere la malattia come una parentesi e non si è identificata negli effetti depressivi che il percorso della malattia può portare con sé. Eppure queste proiezioni vitali e sacrosante possono rappresentare dei veri e propri ostacoli, delle penalizzazioni ingiuste e vincolanti con sovraccarichi di tipo non solo economico e finanziario ma anche emotivo, umano, esistenziale. Un gorgo di ingiustizia e ad essere chiari di sopraffazione. Da alcuni mesi è nato un movimento civico animato da professionisti e studiosi, da operatori sanitari ed ex pazienti, da associazioni e da singoli cittadini che ha preso il nome di "Diritto all'oblio". Occorre che le istituzioni finanziarie, giuridiche,

economiche e sociali, le assicurazioni i garanti dei diritti dimentichino la malattia come requisito prioritario ed imprescindibile nella valutazione delle richieste delle persone che guardano con serenità al loro futuro. È una questione di giustizia oltre che di umanità, sensibilità, attenzione. Da questa vitale presa di coscienza è nato un percorso di sensibilizzazione a larghissimo raggio, sono state raccolte più di 100.000 firme che verranno presentate alla Presidenza della Repubblica. Occorre però che le suddette istituzioni se ne facciano carico nei fatti, nei percorsi, nelle delibere, affiancando la nuova coscienza delle persone che operano nella sanità e che sanno facendo nascere e crescere una fantastica comunità terapeutica in cammino di cui la nostra associazione fa parte con determinazione e convincimento. Economy è il nostro autorevole portavoce!

# SENZA UNIONE EUROPEA NON C'È FUTURO PER L'ITALIA MA IL FUTURO DELL'ITALIA È IN UN'EUROPA MIGLIORE

**Intervista con Bruno Tabacci, sottosegretario alla programmazione nel governo Draghi: «La guerra e il rischio di recessione richiedono un supplemento di responsabilità: per questo occorre aumentare la coesione e l'efficienza delle decisioni «puntando al superamento del voto unanime e del veto e a una struttura federale»**

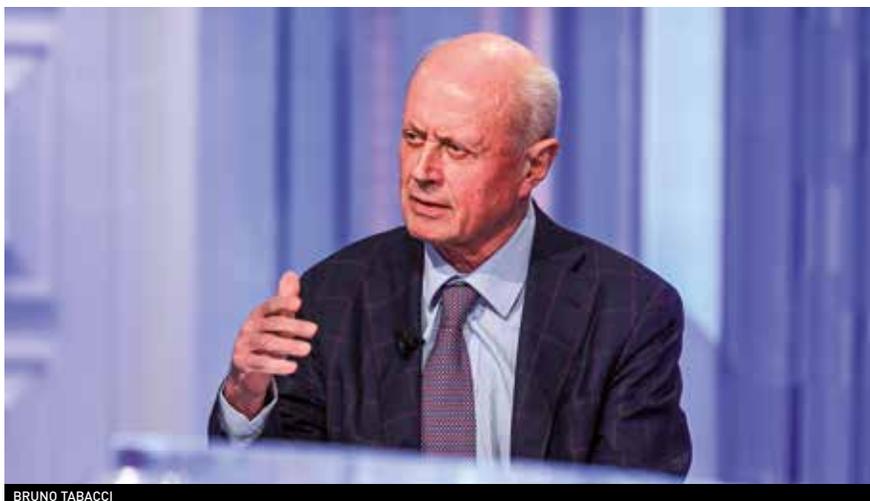
di Sergio Luciano

**«QUESTO PAESE NON SI SALVERÀ, LA STAGIONE DEI DIRITTI E DELLE LIBERTÀ SI RIVERÀ EFFIMERA SE IN ITALIA NON NASCERÀ UN NUOVO SENSO DEL DOVERE E DELLA RESPONSABILITÀ»:**

Bruno Tabacci, già sottosegretario alla Presidenza del Consiglio con Mario Draghi con la delega alla programmazione e neoeletto esordisce citando Aldo Moro in un intervento al Convegno nazionale dell'Andaf, dal titolo solenne e impegnativo: "Estote parati: la democrazia non è gratis", ancora in carica nel suo ruolo e legittimato dallo straordinario successo elettorale personale conseguito, con 79.142 voti pari al 38,44% nel collegio uninominale di Milano Loreto per la coalizione di centro sinistra: «Alle elezioni politiche del 1948 votò il 93,5% degli italiani aventi diritto. Il 25 settembre 2022 il 63,95. Questa riduzione della partecipazione appare ancora più grave in un momento in cui la guerra, il rischio di recessione, avrebbe richiesto un supplemento di responsabilità, e non aumento di deresponsabilizzazione. Comunque, quel 63,95% ha votato in maniera chiara e nascerà il Governo Meloni, che ci auguriamo tutti sappia rappresentare l'interesse dell'Italia, il cui interesse decisivo si colloca in Europa».

**Non teme che la scelta europeista possa essere rinnegata?**

Penso sia impossibile tornare indietro. Tra qualche decennio non ci sarà più spazio per nessun singolo Paese europeo all'interno dei 20 Paesi più sviluppati del mondo, neanche per la Germania. Tantomeno per l'Italia. Se guardiamo poi il profilo dei dati demografici si capisce che nel giro di 30 anni, noi siamo destinati a ridurci, al netto delle migrazioni; l'idea che si possa avere una prospettiva al di fuori dell'Europa è un'idea che non ha alcun fondamento, il che vuol dire che noi dobbiamo



BRUNO TABACCI

cominciare dal rilancio dell'Europa e della sua collocazione internazionale. Si tratta di stare in Europa lavorando per aumentare la coesione e l'efficienza delle decisioni. Casomai andando verso il superamento del voto unanime e quindi senza potere di veto e pensando a una struttura federale poiché un bilancio come quello europeo è pari all'1% del suo Pil; il bilancio di un Paese federale come gli Usa, sta tra il 20 e il 25% del suo Pil.

**Ma gli attuali trattati europei non andrebbero aggiornati, se non riscritti?**

Si tratta di rivederli e renderli capaci di interpretare il ruolo che l'Europa vuole giocare all'interno del mondo, e di riconsiderare le cose che i nostri padri fondatori avrebbero voluto fare già nei lontani anni 50. Penso all'idea di De Gasperi di una difesa europea che, in alleanza con gli americani, desse una prospettiva nuova; sarebbe stato un grande passo in avanti, forse neppure la guerra in Ucraina sarebbe stata possibile se l'Europa avesse avuto la forza di darsi un sistema di difesa proprio. D'altro

“

**LA STAGIONE DEI DIRITTI E DEI DOVERI DEVE ESSERE LA BUSSOLA A CUI I CITTADINI ITALIANI DEVONO GUARDARE**

canto quello che è cambiato nel mondo si vede anche nella dimensione geopolitica: quello che sta facendo Putin è un atto di arroganza non supportato da condizioni economiche che gli consentono di dominare il mondo; infatti il Pil della Russia è pari al Pil della Spagna, con

la differenza che gli spagnoli sono 44 milioni, e i russi sono 144 milioni. Il Pil pro capite di un russo è dunque un terzo del Pil pro capite di uno spagnolo.

## **Concentrandoci sull'oggi, il passo sfidante per tutti è l'attuazione del Pnrr. Ce la faremo?**

Facciamo una premessa. Attuare il Pnrr significa realizzare il piano italiano del Next Generation Eu, ovvero la scelta che l'Europa ha fatto - in controtendenza rispetto al suo orientamento precedente - di fare debito comune per contrastare il Covid e che ha premiato ampiamente l'Italia. Si tratta di 10 rate che l'Europa a ritmo semestrale paga all'Italia sui budget che sono stati definiti a fronte di riforme strutturali e target che devono essere raggiunti; nell'insieme 527 obiettivi, divisi in 213 milestone e 314 target. Ci sono stati finora pagati due assegni, il terzo arriverà alla fine di quest'anno in relazione alle altre 55 condizioni cui dobbiamo adempiere anche con il nuovo governo. Se non rispettiamo le condizioni non avremo altri assegni. Il Pnrr è infatti una somma di sovvenzioni e prestiti. Le sovvenzioni non siamo tenuti a restituirle ma i prestiti sì. In Europa i prestiti sono stati sottoscritti da Paesi diversi per 166 miliardi, di questi l'Italia ne ha sottoscritti 122 miliardi, quindi il nostro debito è tre quarti del totale prestato. Se saltasse il Pnrr salterebbe anche il Next Generation Eu, e noi falliremmo come Stato. Il nuovo governo dovrà tenerne conto: il che non significa che non si possono più fare scostamenti e ritocchi al Pnrr, ma solo raccordandoli alla dimensione della scelta della politica Europea. Il Pnrr è una grande opportunità perché interviene su 6 comparti decisivi per fare quello che l'Italia negli anni scorsi non ha fatto.

## **Quale testamento morale, oltre all'attuazione del Pnrr, lascia il governo Draghi al nuovo esecutivo?**

Innanzitutto la continuità nel sostegno all'Ucraina. Ho visto delle polemiche sulla consegna delle armi agli Ucraini, io penso invece che la forza con cui hanno difeso il loro territorio

debba essere sostenuta dall'Europa e che l'Europa non si debba far dividere sulla questione dell'energia. Draghi ha dimostrato in diciotto mesi come l'Italia economica può raggiungere risultati di crescita straordinari.

## **Un tema, quest'ultimo, che sta diventando drammatico. Che fare?**

Il price-cap da un lato e dall'altro il disaccoppiamento gas-elettricità. Il Ttf, che è il mercato del gas olandese, non funziona. Non vi avvengono delle contrattazioni relative a uno che vuol comprare o uno che vuol vendere con un passaggio di denaro conseguente: no! Sono annunci di intenzioni, tant'è che la speculazione aveva spinto il prezzo del gas per megawattora a 330 dollari ed è bastato che l'Europa annunciasse la volontà di intervenire per ridurlo a

**«IL LIVELLO SCHIACCIANTE DEL DEBITO PUBBLICO ITALIANO HA BISOGNO DELLA SOLIDARIETÀ EUROPEA PERCHÉ È FINANZIATO DALLA BCE»**

170. Peraltro, già prima dell'attacco all'Ucraina sui rialzi dei contratti spot s'intuiva la manina di Mosca, qualcuno operava sul lato dell'offerta per stressare i prezzi. È evidente che dobbiamo renderci immuni dal ricatto energetico. Con i dittatori si deve discutere, come disse il presidente Draghi, ma discutere non significa legarsi le mani e affidarsi totalmente al loro arbitrio. Sull'energia l'Italia ha dimostrato di saper trovare delle alternative. Si può costruire un assetto delle forniture differente e migliore. Ma anche qui si vede, e deve vedersi, la dimensione dell'Europa: la questione non può riguardare un singolo Paese. Nonostante l'ultima riforma costituzionale abbia attribuito potere concorrente alle Regioni che hanno iniziato a fare i loro Piani Regionali. Mentre oggi ci rendiamo conto che la dimensione energetica è quanto meno continentale. Quindi c'è la necessità di fare un ragionamento che, anche dal punto di vista costituzionale, rimetta le cose a posto perché è chiaro che se dobbiamo andare verso energie rinnovabili più diffuse dobbiamo anche trovare una calibratura diversa sul terreno istituzionale per fare in modo che le

licenze conseguenti vengano poi date in tempi accettabili.

## **E poi c'è l'ambiente...**

Nel '72, Aurelio Peccei, autore di un rapporto per conto del Club di Roma, aveva cominciato a parlare dei limiti allo sfruttamento del pianeta. L'idea che possiamo traslocare tutti altrove non esiste e quindi dobbiamo tenere in ordine il pianeta. Qui si pone un problema grandissimo, che è quello delle relazioni multilaterali che devono coinvolgere il pianeta nel complesso e i suoi abitanti, perché le emissioni di CO2 sono per l'8% a carico dell'Europa, per il 16 a carico degli Usa e per il 32 a carico della Cina. Questo vuol dire che una politica di contrasto ai cambiamenti climatici ha bisogno che ci sia una condivisione, e invece abbiamo una guerra.

## **Infine i conti pubblici, su cui l'autorevolezza del governo Draghi difficilmente sarà eguagliata.**

Il livello schiacciante del debito pubblico italiano ha bisogno della solidarietà europea perché intanto è finanziato dalla Bce e per gran parte nelle mani di altri Paesi europei, a cominciare dalla Francia che ha più del 10% del debito italiano. Draghi lascia alla Meloni un bilancio positivo, parlando dei dati della crescita realizzata nel 2021, il +6,6, e ancora del primo semestre di quest'anno, il +3,4, secondo risultato al mondo dopo il Canada; molto superiore rispetto a quelli di Francia e Germania. E la riduzione del debito pubblico attesa a fine 2022 punta al 145%, dal 155% al dicembre 2020. Bisogna uscire dagli storici record italiani negativi in Europa, dopo aver precisato che il debito cala solo se c'è crescita. Bisogna anche mettere ordine nell'eccesso di bonus e sussidi che sono stati adottati in questi ultimi anni. Sembra che quando c'è un problema l'unica cosa che possiamo fare è quella di inventarci un nuovo sussidio o un nuovo bonus. Non va bene. Quella stagione dei diritti e dei doveri a cui faceva riferimento Aldo Moro deve essere la bussola sulla quale alla fine i cittadini italiani devono guardare.

# ASSICURIAMO CHI ASSICURA IL FUTURO



**CATTOLICA**  
ASSICURAZIONI  
DAL 1896

Come **Earth Day Italia**, che con il progetto **Grucix** sostiene iniziative solidali valorizzando materiali di recupero. Per assicurarli al meglio, **Cattolica Assicurazioni** ha creato la **Business Unit Enti Religiosi e Terzo Settore**, interamente dedicata al servizio delle realtà Non Profit, e ha ideato **Cattolica&Non Profit**, la polizza che protegge, sostiene e aiuta le realtà che proteggono, sostengono e aiutano gli altri.

Prima della sottoscrizione leggere il set informativo su [cattolica.it](http://cattolica.it)

PRONTI ALLA VITA. | [cattolica.it](http://cattolica.it) |   

# LARGO ALLA COMPETENZA È IL MOMENTO DEI MANAGER

Chiusa l'epoca d'oro del '900, il Terzo Millennio e le sue crisi finanziarie avevano messo in discussione i dirigenti d'azienda che ora, complice l'onda lunga del Covid e la digitalizzazione, tornano a diventare figure cruciali per la crescita economica

**DIRIGENTI E QUADRI OCCUPATI PER GENERE**  
valori assoluti in migliaia

## QUADRI



Fonte: ELABORAZIONE OSSERVATORIO 4.MANAGER SU DATI ISTAT 2020

di Francesco Condoluci

**“M**anu agere”. “Condurre con la mano”. È l’espressione latina – riferita all’atto del trainare un’anima da sommo standogli davanti e tenendolo per la cervice così da orientarne la direzione – da cui ha avuto origine il verbo francese “manager” e la sua translazione nel sostantivo anglosassone “manager”.

L’etimologia non tradisce dunque: è al manager, fin dai tempi antichi evidentemente,

che spetta il compito di condurre, impartire le disposizioni e orientare la rotta che altri sono tenuti a seguire. Certo, rispetto ai tempi in cui da trainare c’era solo un bue o al massimo un cavallo, la faccenda – quanto a **target, mansioni,**

**responsabilità** – col passare dei secoli si è un po’ complicata, ma, per converso, sono aumentati anche onori e privilegi.

Ma se il ‘900 può essere considerato, a buon diritto, l’epoca aurea dei manager (alme-

**A CERTIFICARE CHE È ORA  
DI INIZIARE UNA NUOVA ERA  
DELLE PROFESSIONALITÀ È STATA  
URSULA VON DER LEYEN**

no per come li conosciamo oggi) – legati nei primi decenni del secolo ai modelli del **taylorismo** e del **fordismo** e, negli ultimi, alla **finanza rampante** – il **Terzo Millennio**, per i “**Chief Executive Officer**” non è iniziato esattamente col piede giusto.

Prendiamo la **crisi economico-finanziario del 2008**, innescata dal crack dei **mutui subprime** e partita con il fallimento della **Lehman Brothers**. Qual è stata la prima reazione del sistema? Semplice: mettere in discussione la **retribuzione dei manager bancari** additati tra i responsabili di quella gigantesca congiuntura per “l’eccessiva assunzione dei rischi” e diventati di conseguenza oggetto, negli Usa, di un programma di **ristrutturazione finanziaria** finalizzato a regolare meglio la **corporate governance** nelle banche e a dare un giro di vite agli stipendi compensandolo con incentivi auto-motivanti come le **stock option**.

Al di là delle discussioni di natura etica sulle retribuzioni, (tuttora attualissime: nel 2020 in Italia, la media delle **remunerazioni dei top manager** risulta di 9,59 milioni di euro ovvero 649 volte più di un loro dipendente), il punto è che dopo il 2008 l’immagine degli **executive**, nel mondo occidentale, si è un po’ appannata, trascinandosi via via dietro anche quel concetto-chiave delle “**competenze**” che la pervasività dei **social network**, peraltro, contribuisce a minare con l’esaltazione della **cultura dell’improvvisazione**.

A frenare, in un certo qual modo, questo declivio, c’è voluta la **pandemia**. Con tutti i corollari che ha aperto sui “cigni neri” che sovvertono l’ordine costituito, sull’importanza del **risk management** per la **business continuity** e su una digitalizzazione sempre più diffusa che se da un lato - è vero - alimenta la fuffa, dall’altro implica conoscenze sempre più ampie.

L’**indice di digitalizzazione dell’economia e della società**, del resto, dice, che in Europa, 4 adulti su 10 (e 1 persona su 3 che lavora) non dispongono delle competenze digitali di base. Ed **Eurostat** aggiunge che oltre



ROBERTO LA CARIA

tre quarti delle imprese Ue hanno difficoltà a trovare lavoratori con le skill necessarie.

A certificare che è ora di iniziare una nuova era della professionalità è stata la stessa presidente della **Commissione Europea, Ursula Von der Leyen**: «Dobbiamo inve-

#### SECONDO L'OSSERVATORIO 4.MANAGER DOPO IL COVID LA DOMANDA DI DIRIGENTI È AUMENTATA DEL 50%

stire molto di più nella formazione e nello sviluppo delle competenze e dobbiamo farlo lavorando a fianco delle imprese – ha detto nel suo recente **Discorso sullo Stato dell’Unione 2022** – nessuno meglio di loro sa di quali professionisti hanno bisogno, adesso e in futuro. Dobbiamo conciliare meglio queste esigenze con gli obiettivi e le aspirazioni di chi cerca un lavoro. Per questo propongo che il **2023 diventi l’Anno europeo delle competenze**».

Alea iacta est. La Commissione Ue ha subito adottato una proposta per proclamare il 2023 Anno europeo delle competenze. Il che, in concreto, vorrà dire: maggior **investimenti su formazione** e miglioramento del livello delle competenze della forza lavoro europea; più cooperazione con le parti sociali per far sì che le competenze siano adeguate alle esigenze del mercato del la-

voro, in particolare rispetto alla **transizione verde e digitale**; sottoscrizione di un “**Patto per le Competenze**” che dovrebbe contribuire a far progredire le skill di circa 6 milioni di europei.

Ma se l’Europa pensa a formare le competenze di domani, in **Italia** c’è l’urgenza di avere più manager oggi. Secondo l’**Osservatorio 4.Manager** già prima della pandemia 7 imprenditori italiani su 10 avvertivano il bisogno di dotarsi di **competenze manageriali per lo sviluppo dell’impresa**. Dopo il Covid, la **domanda di dirigenti è aumentata del 50%**, con il 48,4% delle aziende però, che è in difficoltà a reperire le competenze manageriali. Per quanto riguarda invece i manager inoccupati, si stima che ve ne siano circa 6mila nel settore manifatturiero, più altri 4mila nel settore del commercio. «Non è solo un problema di avere disponibili le competenze manageriali adeguate alle nuove necessità – spiegano dall’Osservatorio che è nato da un progetto di **Confindustria e Federmanager** – ma anche quello di mettere in atto strumenti nuovi che consentano di facilitare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro. Questo progetto 4.Manager denominato “**Rinascita Manageriale**” ha l’ambizione di rispondere attraverso la bilateralità a entrambe queste esigenze».

Il cambio di scenario macroeconomico dettato da **Green New Deal, crisi delle materie prime e guerra in Ucraina** quest’anno ha reso gettonatissime le figure del **Sustainability Manager**, dell’**Environmental Manager** e dell’**Energy Manager** assieme a quelle del **Governance Manager, Social Manager**. «Il 58% delle grandi e medie imprese e il 40% delle pmi sta elaborato una **strategia per diventare sostenibili** e cerca professionisti in grado di comprendere tutti i processi aziendali, individuarne i punti deboli, riorganizzare la gestione interna e pianificare il miglior metodo in un’ottica di efficientamento e sostenibilità, anche nel quadro degli obiettivi di **Agenda 2030**» spiegano ancora dall’Osservatorio 4.Manager, «le aziende più orientate all’innovazione».

ne e alla trasformazione sostenibile sono quelle che negli ultimi tre anni hanno assunto manager (83%), lavoratori con elevate competenze tecniche (87%) e scientifiche (77%) e che hanno incrementato le risorse per la formazione di manager (73%), lavoratori con elevate competenze scientifiche (75%) e tecniche (78%).

L'altra metà della mela, quella a forte rischio di marcire per intenderci, è composta invece dalle aziende non managerializzate. «La differenza tra quelle adeguatamente managerializzate e le Pmi che non lo sono, emerge anche dal recente allarme del Cerved, che stima in oltre 100 mila le aziende italiane a rischio insolvenza – fa notare **Roberto La Caria, socio e amministratore delegato di Studio Temporary Manager** – l'85% delle aziende non è preparata ad affrontare situazioni di crisi, ovvero è totalmente priva di un piano di emergenza (58%) o non sa. Tra il 15% dota-

to di piano di emergenza, nel caso ad esempio della pandemia, un terzo ha dimostrato di averne uno inadeguato. Ciò deriva in gran parte dall'assenza di adeguata managerialità in grado di fare un risk assesment e predisporre i necessari interventi. La crisi dei prezzi energetici dimostra esattamente questo».

C'è sicuramente un problema di **curriculum** (tra gli oltre 100 clienti di Stm, solo nel 10% dei casi l'imprenditore di seconda generazione ha fatto un percorso professionale in realtà esterne prima di subentrare nella gestione, il restante 90% si è formato all'interno dell'azienda) ma anche di dimensioni: «La piccola e media impresa – aggiunge La Caria – vede il suo successo proprio nella presenza di un unico centro di conoscenza e decisione nell'imprenditore, che è il fattore di competitività appunto delle Pmi. Ma aumentando la dimensione e la complessità,

l'imprenditore rischia di diventare il "collo di bottiglia" della azienda stessa, e in assenza di manager l'azienda non riesce a più a crescere o peggio entra in crisi. Non è un caso che **meno del 20% delle aziende sopravvive alla seconda generazione**».

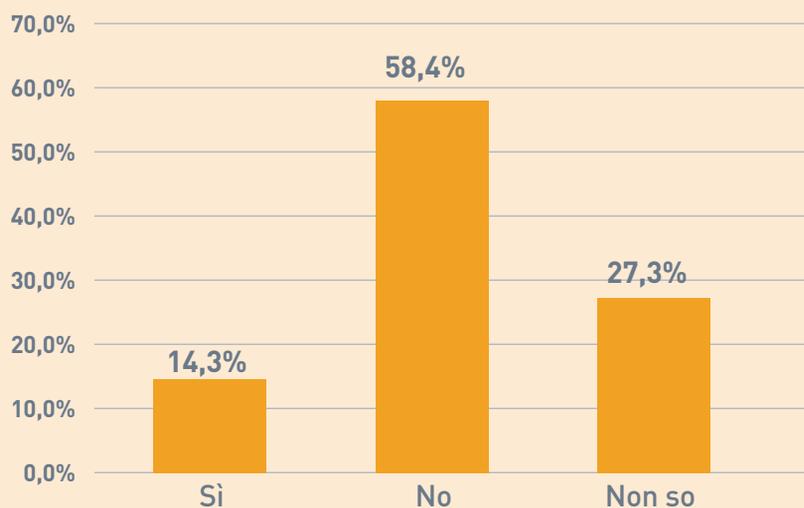
Il ruolo del manager di oggi, va detto, è molto diverso che in passato, del resto. E richiede hard e soft skill che un tempo non erano contemplate, come ad esempio anche **doti comunicative**. «I manager concentrati solo sui conti, chiusi in una torre d'avorio difesa dagli uffici stampa sono ormai un ricordo lontano – conferma **Andrea Barchiesi**, fondatore e Ceo di Reputation Manager – agli executive moderni è richiesto un compito in prima persona, molto più attivo rispetto al passato e su più fronti, da quello aziendale a quello sociale. Molti manager hanno già abbracciato questa prospettiva, altri inseguono. Negli ultimi sei mesi, ad esempio, il 50% dei contenuti apparsi in rete ruota attorno alla sfera della leadership. In momenti di crisi in cui gli altri punti di riferimento vacillano, i top manager fanno sentire la propria voce anche su tematiche di attualità, sociali e politiche. Si candidano metaforicamente a guidare il Paese: una dinamica che trova espressione principalmente su **Twitter**, dove i manager possono intervenire nel dibattito pubblico, e su **LinkedIn**. Alta anche l'attenzione agli **Esg**, gli obiettivi di sviluppo sostenibile».

Fare impresa oggi significa anche sposare e trasmettere dei valori identificativi: «Non a caso sempre più top manager si fanno portavoce di valori e desideri di **cura del pianeta e delle persone** – conclude Barchiesi – ma la **comunicazione social dei top manager** è ancora troppo frammentata. A fronte di dirigenti che utilizzano questi canali, un quarto degli executive attivi in Italia è ancora assente da queste piattaforme».

E la sensazione, anche sul piano della comunicazione, è che più si aspetta ad adeguarsi al concetto moderno del dirigente "che conduce gli altri con la mano" più sarà difficile stare al passo coi tempi.

**L'85% DELLE AZIENDE NON È PREPARATA AD AFFRONTARE SITUAZIONI DI CRISI E IL 58% È TOTALMENTE PRIVA DI UN PIANO DI EMERGENZA**

#### PERCENTUALE DELLE AZIENDE CHE PREVEDEVANO LA PANDEMIA NEL PROPRIO PIANO DI CRISIS MANAGEMENT



Anra: Percentuale delle aziende che prevedevano, nel proprio piano di crisis management, lo scenario pandemico

Secondo i dati della survey Anra - Protiviti, inoltre, il 33% delle aziende che dichiaravano di possedere piani di gestione della crisi non ha mostrato capacità di previsione dei rischi adatte, portando di fatto i piani ad essere inefficaci

FONTE: ANRA - ASSOCIAZIONE NAZIONALE DEI RISK MANAGER E RESPONSABILI ASSICURAZIONI AZIENDALI

# «Più managerialità nella gestione del Paese»

**Per crescere e rimanere competitivi bisogna ripartire dal capitale umano: formazione, valorizzazione dei talenti, delle competenze e delle diversità.**

**Parola di Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager e della Cida**

*di Sergio Luciano*

**«AVERE COMPETENZE FORTI E METTERLE A DISPOSIZIONE DEL PAESE: QUESTO SIGNIFICA ESSERE PROFESSIONISTI, ESSERE MANAGER»: STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE DI FEDERMANAGER E DELLA CIDA - LA CONFEDERAZIONE CHE RAPPRESENTA 1 MILIONE DI MANAGER ITALIANI CON, TRA GLI ALTRI, I DIRIGENTI DEL TERZIARIO, I PRESIDI E I DIRIGENTI SANITARI** - è molto

determinato in quella che per lui è una missione, cioè valorizzare il ruolo della rappresentanza di una categoria, quella manageriale, che considera il vero crocevia dello sviluppo possibile del nostro Paese: «Io auguro all'Italia di saper parlare sempre di più con i sistemi di rappresentanza, in una maniera forte e senza paure, perché è con i sistemi di rappresentanza che si costruisce il futuro. Sono interlocutori importanti, incisivi nel reale!». Cuzzilla parla alla platea - molto folta - del Meeting annuale dell'Andaf, l'Associazione dei direttori amministrativi e finanziari, che ha appena sottoscritto un accordo con Federmanager, in occasione della ricorrenza del loro congresso annuale. E al suo intervento politico il consenso della platea certo non manca.

**Presidente, partiamo dal contesto economico e finanziario. Come vede i prossimi mesi?**

Stiamo entrando in una stagione complicata. L'inflazione che galoppa e il prezzo dell'energia alle stelle stanno costringendo le imprese a rivedere i propri piani di bu-

siness. L'anno prossimo non andrà meglio, per molti ci sarà un problema di liquidità e Banca d'Italia ha certificato un 2023 praticamente a crescita zero, confermando le stime che ha fatto anche Confindustria. Se vogliamo rilanciare il sistema Italia servono persone dotate di nuove competenze per affrontare la crisi. Questo vale nel privato e vale nel pubblico.

**Un momento di crisi chiede competenze, dunque?**

Più che mai. La crisi che viviamo, anzi le crisi - pandemica, bellica, energetica e climatica - riguardano tutto e tutti. Dobbiamo affrontare con determinazione queste difficoltà, è un momento delicatissimo in cui come manager dobbiamo pronunciarsi al di là degli interessi economici contingenti o di parte.

**Perché proprio i manager?**

I manager hanno grandi responsabilità nella gestione della complessità e sono abituati a gestire i rischi. Ma c'è un elemento nuovo: prima ragionavamo sul medio periodo, si facevano business plan a 5, 10 anni. Oggi le emergenze sono continue e i rischi non sono più preventivabili. Ci tocca riconcorrere un mondo che cambia e servono nuove competenze per riuscirci. I manager sono consapevoli di dover investire nella loro formazione, soprattutto in settore chiave

come fintech, sostenibilità ed energia. Lo stanno già facendo e sono una risorsa importante. Anche il mondo produttivo sta assumendo consapevolezza su questo. I numeri parlano chiaro: ogni anno cresce del 5% la domanda di competenze manageriali con sempre più precise green skill. Il 58% delle Grandi e Medie Imprese (Gmi) e il 40% delle Piccole hanno elaborato una strategia di trasformazione di lungo periodo per diventare un'impresa sostenibile. Bisogna ripartire dal capitale umano: formazione, valorizzazione dei talenti, delle competenze e delle diversità. Così si può sperare di crescere e rimanere competitivi.

**Insomma: i manager devono, possono e vogliono incidere di più nella gestione del sistema Paese?**

Assolutamente sì. Ed è quello che diremo all'Assemblea nazionale della Cida, il prossimo 15 novembre a Roma. L'Italia è alla vigilia di una nuova fase di ricambio della classe dirigente, si trova di fronte a un cambio di governo che porterà con sé anche un cambio di governance in molte imprese, private e statali, quotate e non. Ci sono sfide però che richiedono continuità:

la prima è ristabilire la pace, perché solo con una maggiore stabilità geopolitica costruiremo fiducia

e torneremo a crescere come economia. La seconda sfida è riorganizzare dalle fondamenta le risposte pubbliche: penso alla sanità, penso alle grandi infrastrutture, alla scuola e alla ricerca scientifica. Su tutti questi ambiti non basta avere i soldi del Pnrr, bisogna saperli spendere bene. Ecco, la buona politica deve dare un indirizzo, dare una visione, ma ha bisogno del contributo della cultura e del modello manageriale, di chi professionalmente e quotidianamente si occupa di far accadere le cose nei tempi e costi prestabiliti.

**Partiamo in salita rispetto ai partner**

**stranieri o siamo alla pari?**

No, guardi: io credo che l'Italia non sia seconda a nessuno. È un Paese che certamente non si distingue per una grande estensione territoriale né per l'abbondanza di materie prime, ma ha risorse umane straordinarie: in un biennio terribile, in cui è successo di tutto, ci siamo inventati lo smart working, abbiamo ricreato gli uffici, li abbiamo digitalizzati, ci siamo vaccinati, siamo ripartiti. Queste capacità di reazione nessuno ce l'ha come noi. Per questo dobbiamo lavorare sul capitale umano, sul valore. E questo è quello che dobbiamo far capire anche alla classe politica, però ci vuole impegno e coraggio anche da parte nostra, di noi manager: dobbiamo stare uniti, dobbiamo stare insieme e mostrare quali sono le professioni e le competenze, e mostrare che possiamo dare un vero aiuto al Paese. È il momento - l'ha sottolineato anche la Commissione Europea - in cui servono persone competenti.

**Ma perché i manager che lei rappresenta dovrebbero impegnarsi per il Paese e non solo per chi gli paga lo stipendio?**

Veda, una caratteristica importante del manager è la voglia di ridare, di restituire quel che la vita, e il loro Paese, gli ha dato. Ed è una caratteristica che vedo davvero diffusa, anche tra i dirigenti che ad oggi sono in pensione, perché hanno voglia di mettersi a disposizione, mobilitarsi. E possiamo riuscirci, essere molto incisivi, risultare indispensabili.

**Donne comprese?**

Diciamo sempre, ed è importantissimo dirlo, che mancano le donne ai vertici, oltre a mancare i giovani a cui sia stata data la possibilità di affermarsi. Nei ruoli dirigenziali italiani c'è estremo bisogno di introdurre giovani donne. Se noi vogliamo far crescere un Paese serve l'introduzione delle donne e dei giovani, altrimenti non cresceremo. Ci sono invece tante le persone di valore che non sono rientrate in Italia poiché qui non c'era un sistema di welfare che

le proteggesse, donne che sono andate via per esempio per maternità e poi, una volta tornate, non hanno più trovato la scrivania, un dato che ha indotto reazioni ovvie, aggravando il problema della denatalità, e innescando un circolo vizioso. Dobbiamo travasare professionalità nel sistema e lo faremo con tutta la passione che ci contraddistingue.

**Presidente, però: lei parla bene, ma i governi hanno razzolato finora molto male nella selezione del personale dirigenziale...**

Sì, è vero: però, parlando del mondo reale e non di quello dei sogni, possiamo riconoscere che dei passi avanti si sono sicuramente visti, a cominciare dagli Governi più recenti. C'è stata poi la riforma dei cosiddetti cacciatori di teste, ormai professionisti seri ed affermati che cercano di aiutare i decisori nelle scelte strategiche, almeno per quanto riguarda l'individuazione e la misurazione delle competenze. Siamo lontani dai tempi in cui esistevano due liste: la lista delle persone brave, da una parte; e dall'altra, la lista dei primi non eletti che

venivano tutti messi nelle aziende di Stato. Ad oggi però le aziende di Stato sono qualificate, selettive, contano molto, ed è chiaro quindi che la situazione è molto migliorata.

**Ma le nomine in arrivo saranno fatte con criteri seri?**

Dobbiamo augurarcelo e chiederlo a gran voce. Veda, le nomine sono sempre e lecitamente in linea con la politica che un governo fa. Per questo dobbiamo chiedere alla politica un salto di serietà, e far capire a chi ha l'ultima parola che se un collaboratore, pur fidato e leale, non porta a casa i risultati necessari nell'esercizio di una responsabilità, deve andare a casa! Se invece li ha portati, ha il diritto di proseguire. Ma sarà, temo, una partita molto complicata.

“

**SE VOGLIAMO  
RILANCIARE  
IL SISTEMA ITALIA  
SERVONO NUOVE  
COMPETENZE.  
VALE NEL PRIVATO  
E VALE NEL PUBBLICO**

Stefano Cuzzilla,  
Presidente  
Federmanager  
e Cida



# L'ITALIA NON È UN PAESE PER MANAGER

Tra familismo e autopropagazione, la classe dirigente (salvo eccezioni) è lontana anni luce da qualsiasi principio di efficienza e di buongoverno. Parola di Roger Abravanel

di Giuseppe Corsentino

**CERTO, NON BASTA UN NUOVO PRESIDENTE DEL CONSIGLIO A CAMBIARE LE COSE, ANCHE SE IN QUESTA ITALIA POLITICA SENESCENTE IL SORRISO E GLI OCCHI AZZURRI DI GIORGIA MELONI FANNO UNA BELLA IMPRESSIONE E FANNO BEN SPERARE.** Ma è

un attimo. Perché, alla fine, la classe dirigente del Paese, le *élites*, private e pubbliche, e quindi i manager delle aziende private, i dirigenti del settore pubblico, a cominciare dai mandarini ministeriali, i magistrati che guidano i tribunali e si è visto come si autopropagano tra Csm e correnti sindacali (il caso Palamara insegna), sono (quasi) tutte lontane, lontanissime, da qualsiasi regola meritocratica – il migliore che si fa strada e crea ricchezza e benessere per se stesso e per il Paese – e da qualsiasi principio di efficienza e di buongoverno (che non è solo Palazzo Chigi, si capisce).

E così quando Economy interroga l'uomo che forse più di altri ha visto da vicino la classe dirigente del Paese, ne ha seguito la storia, i successi e i tracolli, il *director emeritus* di McKinsey, fabbrica globale di manager anzi di aristocrazia economica per citare il titolo del suo ultimo libro "Aristocrazia 2.0" (editore Solferino), la risposta è amara: l'Italia non è un Paese per manager (così come non è un Paese per giovani e questo si sa) e la sua classe dirigente – fatta qualche doverosa eccezione – è un concentrato di provincialismo, modeste ambizioni, respiro corto.

D'altra parte, come potrebbe essere diverso se il sistema industriale si culla ancora nel mito deritiano del "piccolo è bello" e la sua migliore università tecnico-scientifica, il Politecnico di Milano, è al 145° posto nella classifica degli atenei mondiali, lontanissima da Harvard, Mit, Standford, ma anche Imperial College ed



ROGER ABRAVANEL

Eth di Zurigo, dove va a studiare la meglio gioventù globale. Il giudizio di Roger Abravanel, manager dei manager se è lecito chiamarlo così, l'ingegnere (laureato al Politecnico) che negli anni e dopo il passaggio nei consigli d'amministrazione dei maggiori gruppi industriali e nei board di fondi e venture capital si è dato il compito di studiare con precisione da entomologo vizi e virtù del capitalismo italiano (e da questo lavoro sono nati libri ormai fondamentali come "Meritocrazia" del 2008, un best-seller con 30mila copie vendute, "Regole" del 2010, "Italia cresci o esci" del 2012, "La ricreazione è finita" del 2015 e, ora "Aristocrazia 2.0", l'ultimo del 2021, scritto nella stagione del Covid e del lockdown); il giudizio di questo "maitre à penser", dicevamo, alla fine, lascia sgomenti. Sentiamolo, allora, una mattina d'autunno, nel suo *office* all'ultimo piano della sua casa milanese, a Brera, a pochi passi dal suo Corriere della Sera.

“

**L'ITALIA NON  
CONOSCE  
LA MERITOCRAZIA  
MA PRIVILEGIA  
I LEGAMI**

**Abravanel, allora, siamo senza una vera "nuova élite per salvare l'Italia" per dirla con il sottotitolo del suo ultimo lavoro.**

Le rispondo mostrandole questa slide in cui si vedono le aziende italiane che non ci sono più o che hanno cambiato padrone. Ecco la Fiat, la Zanussi, la Montedison, la Falck, la Pirelli, un bel campionario del capitalismo italiano del secolo scorso. Qui a destra, invece, ci sono i grandi marchi del made in Italy, da Loro Piana alla Galbani alla Rinascente, quindi moda, agro-alimentare, commercio, che sono finiti nei portafogli delle grandi catene globali, a cominciare dal gruppo Lvmh di Bernard Arnault, il miliardario francese che ha come braccio destro un manager italiano.

**Si: Antonio Belloni da Voghera. È lui l'uomo di tutte le acquisizioni, ultima quella dell'americana Tiffany.**

E questo non le dice niente?

**Lo dica lei, Abravanel.**

I manager italiani per crescere, avere successo, fare soldi e carriera debbono andare all'estero, lasciare il paese del piccolo è bello. E li fanno in fretta a capire che è vero esattamente il contrario, che "Big is beautiful" che è il titolo del libro di Robert Atkinson e Michael Lind, due professori universitari che smontano il mito delle small company e spiegano come la ricchezza, la prosperità del sistema economico americano siano nate prima con le grandi corporation e oggi con quelle che chiamiamo le Big Tech o i Gafa, i giganti della Silicon Valley, le colonne della "knowledge economy", l'economia della conoscenza che da noi non si sa neanche che cosa sia.

**Italia, piccolo mondo antico del capitalismo familiare, insomma.**

Io lo chiamerei piuttosto "capitalismo familiare" che non conosce la meritocrazia come strumento di misura e di valutazione del management e quindi dell'élite ma privilegia i legami familiari e la fedeltà. Romiti, per dire, è diventato Romiti solo perché era fedele alla famiglia Agnelli, anzi personalmente all'Avvocato visto che con Umberto non si prendevano proprio. Vittorio Ghidella, che Romiti ha fatto fuori, invece, era fedele al business, all'eccellenza industriale Fiat anche se si presentava a Mirafiori alla guida della sua Mini. Poi Umberto ha individuato Marchionne, manager davvero straordinario che ha salvato la Fiat dal default ma non è riuscito a impedire che Torino finisse a Parigi, sotto il controllo della Peugeot-Citroën di Tavares.

**Ma qui siamo quasi alla preistoria del capitalismo italiano...**

Ma guardi che le cose non sono cambiate poi molto in tutti questi anni. In Esselunga un imprenditore bravo e abile come Bernardo Caprotti è passato da un figlio a una figlia per assicurare la continuità del gruppo in attesa della sua quotazione in Borsa. Per non dire di Berlusconi che ha piazzato i suoi figli, Marina e Piersilvio, nonostante nessuno dei due avesse dato prova, diciamo così, di particolare

eccellenza. Va detto che Marina, poi, è cresciuta sotto l'ala di Franco Tatò, ma questo non toglie nulla al processo di selezione familiaristica. Esattamente il contrario delle due figlie di Bloomberg che non sono state cooptate ai vertici della Reuters nonostante le buone università.

**Perché sono proprio le università il territorio dove prende forma la sua tanta invocata meritocrazia. Non è così?**

Si badi: io parlo delle università di eccellenza che accettano la competizione internazionale, quelle che hanno un palmares di allievi premi Nobel e una sfilza di brevetti al loro attivo.

**Leggo i nomi: Harvard, Mit, Standford, London school, Imperial College....Insomma, università per ricchi.**

La meritocrazia serve a creare pari opportunità di accesso alle migliori università del mondo. Oggi viene criticata perché si è creata una vera aristocrazia 2.0 in base alla quale genitori che hanno avuto successo grazie a lauree di prestigio fanno di tutto per aiutare i figli a entrare in università difficilissime.

**NEL PUBBLICO, A PARTE LA NICCHIA DEI CAPI DI GABINETTO, IL VERO PROBLEMA È QUELLO DELLA RESPONSABILITÀ DEI DIRIGENTI****Alla faccia delle pari opportunità, verrebbe da dire.**

Le pari opportunità sono una utopia, mentre le "buone opportunità" create per tutti da una élite dirigente selezionata e iper-istruita non lo sono. Per questo io difendo la meritocrazia dai numerosi critici che ci sono proprio dove è nata, a Harvard e a Yale. Fa sorridere, poi, che è ultra criticata nelle nostre università dove la meritocrazia semplicemente non esiste. E si fa carriera per cooptazione baronale.

**Una buona università, lei dice, è di per sé palestra di meritocrazia e, dunque, il modo giusto per arrivare a essere "aristocratici****2.0", eredi aziendali per cultura e competenza e non per "jus sanguinis".**

Certo. La selezione della classe dirigente di un Paese è un processo lungo. Che comincia nella scuola e sa chi lo ha capito più di tutti?

**Chi?**

La Cina. I vertici del partito comunista escono tutti dalle grandi università internazionali. Per dire, la figlia di Xi Jing Ping, il leader che punta a diventare il nuovo Mao, si è laureata ad Harvard. Laggiù, competenza e merito vanno a braccetto con l'etica confuciana, com'è noto.

**Ma questi concetti di merito, competenza, competizione funzionano perfettamente nel settore privato. Nel pubblico, le logiche sono diverse.**

Nel pubblico, a parte la nicchia dei mandarini, i capi di gabinetto, che si giocano la carriera in simbiosi con la politica, il vero problema è quello della responsabilità dei dirigenti che vivono sotto la spada di Damocle della giustizia amministrativa e della giustizia penale. Una firma può valere un avviso di garanzia come si vede ogni giorno sui giornali. Per questo il dirigente pubblico, anche il più "aristocratico", alla fine preferisce il "non fare". E poi c'è la questione giudiziaria, un sistema assolutamente autoreferenziale dove nessuno sa che cos'è il merito e un giudice vale l'altro indipendentemente dal lavoro e dall'impegno.

**Non è un buon segnale ora che arrivano le risorse del cosiddetto Pnrr. Ci vorrebbe un ceto di manager pubblici ben motivati e in grado di muovere/governare vari pezzi della Pubblica amministrazione.**

Il Pnrr rischia di essere solo una droga, risorse europee un po' a debito e un po' a fondo perduto, per cambiare/ristrutturare questo o quel segmento dell'apparato pubblico. Ma per rilanciare davvero il Paese sono necessari investimenti privati non pubblici per valorizzare il talento italiano, che c'è eccome anche se non si fa nulla per valorizzarlo, essenziale per crescere nell'economia della conoscenza.



# Gli "affari di famiglia" richiedono competenza

**Negli ultimi dieci anni le imprese familiari hanno aumentato l'apertura dei ruoli manageriali, compresi quelli di vertice, a figure esterne: un cambio di passo per affrontare con maggiore competitività i mercati**

*di Guido Corbetta*

*Professore Aidaf-EY di Strategia delle imprese familiari, Università Bocconi*

**N**on c'è nessuna ragione per ritenere che un o una familiare non possa svolgere adeguatamente ruoli manageriali all'interno della propria azienda. Ci sono moltissimi casi in cui questo avviene con risultati più che positivi. Nello stesso tempo, però, si deve riconoscere che per rafforzare il portafoglio di competenze delle aziende la **selezione di nuovi e nuove manager** andrebbe condotta considerando sempre candidati e candidate sia familiari che non familiari. Cerchiamo prima di tutto di capire se la presenza di manager non familiari sia diffusa o meno nelle imprese familiari italiane.

In una recente ricerca svolta da **Aidaf, Unicredit e Università Bocconi** su un campione di oltre 150 imprese familiari, alla domanda "Quale percentuale di manager non familiari sono presenti nel vostro team manageriale?" le risposte hanno portato ai seguenti risultati:



L'AUTORE, GUIDO CORBETTA

- nel 17% dei casi tutti i manager sono non familiari
- nel 34% dei casi i manager non familiari rappresentano più del 75% del team manageriale totale
- nel 22% dei casi i manager non familiari rappresentano tra il 50 e il 75% del team manageriale totale

- nel 27% dei casi i manager non familiari rappresentano la minoranza del team manageriale.

Utilizzando i dati sulla intera popolazione delle imprese familiari italiane con ricavi superiori a 20 milioni di euro raccolti dall'**Osservatorio Aub** (sostenuto da Aidaf, Fondazione Angelini, Unicredit, Università Bocconi) si osserva che dal 2010 al 2020 la percentuale di imprese familiari dove il ruolo di leader (**amministratore delegato o direttore generale**) è ricoperto da manager non componenti della famiglia proprietaria è salita dal 18% al 24% nelle imprese con ricavi tra i 20 e i 50 milioni di euro e dal 24% al 32% nelle imprese con ricavi superiori a 50 milioni di euro. Da questi pochi dati si possono trarre almeno due conclusioni. Primo: il 73% delle imprese familiari, almeno tra quelle non piccolissime, sono dotate di team manageriali con una maggioranza di non familiari. Secondo: negli ultimi 10 anni le imprese familiari hanno aumentato in misura non marginale anche l'apertura dei **ruoli di vertice**.

Quindi, la presenza di manager non familiari nelle imprese familiari italiane è diffusa e in crescita. Viene da chiedersi le ragioni di questo fenomeno. Penso che esso derivi dalla crescente complessità dei **contesti geopolitici, competitivi e tecnologici** con conseguente aumento della necessità di far fronte a più forti pressioni competitive. Un manager non familiare può apportare all'azienda competenze, esperienze, relazioni

delle quali essa non dispone. Un manager non familiare può rafforzare i processi decisionali favorendone anche la formalizzazione (piani, budget, sistemi di controllo,...). Un manager non familiare può diventare utile anche per **ridurre il grado di emotività** che talvolta è presente nelle imprese familiari quando si tratta di relazioni tra familiari della stessa generazione o di generazioni diverse.

È inevitabile che qualche processo di inserimento di manager dall'esterno non funzioni. L'insuccesso di una selezione non è però un buon motivo per interrompere un processo di managerializzazione. Imparando da errori visti e anche compiuti, si possono richiamare alcune condizioni di successo pre inserimento di manager non familiari che possono essere realizzate dagli imprenditori: essere consapevoli della necessità della delega a manager non familiari e identificarne con chiarezza lo spazio di autonomia; ricorrere a meccanismi di selezione professionali anche per non scegliere le persone solo su base soggettiva; valutare attentamente la **compatibilità valoriale**, ma apprezzare diversità ed eccellenza; offrire remunerazioni congrue, motivanti e correlate ai risultati aziendali; esplicitare dall'inizio le proprie attese, anche in termini di controllo.

Nella fase poi di inserimento, è utile investire tempo ed energie nell'**integrazione** tra "nuovi manager" e "manager veterani", facendo leva sui comitati e sui sistemi di reporting; prendere il tempo necessario per valutare i passi dei manager in azienda; investire in **meccanismi di sviluppo** (formazione, carriera, incentivi) che valorizzino i talenti; rispettare la delega (senza "abdicare"), facendo evolvere il proprio ruolo e concentrandosi progressivamente sulla gestione strategica; offrire riconoscimenti, economici e non, dei risultati raggiunti, garantendo la giusta visibilità ai manager.

Il processo di ingresso di manager non familiari deve accompagnarsi ad un rafforzamento degli assetti organizzativi, riducendo tre fragilità spesso presenti nelle imprese fami-

liari: il "sottodimensionamento" quantitativo e qualitativo rispetto alla complessità dell'azienda in termini di fatturato, mercati serviti,

**UN MANAGER NON FAMILIARE  
PUÒ RAFFORZARE I PROCESSI  
DECISIONALI FAVORENDONE  
ANCHE LA FORMALIZZAZIONE**

prodotti, canali distributivi etc.; l'ambiguità organizzativa, ossia l'assenza di formalizzazione o lo scollamento tra assetti formali e

sostanziali; l'irrigidimento in termini di resistenza alla delega, al lavoro collegiale e all'inserimento di terzi.

Il processo di managerializzazione delle aziende familiari è dunque un **processo articolato** che non riguarda solo l'inserimento di uno o più manager non familiari e che inizia dalla volontà della famiglia imprenditoriale di far crescere l'assetto organizzativo per cogliere sfide competitive sempre più impegnative.

## IL RUOLO DI AZIONISTA È GIÀ DI GRANDE IMPORTANZA

di Francesco Casoli, presidente Aidaf

Per scrivere questo intervento mi sono posto una domanda: nella sua massima sintesi, cosa è realmente un'azienda familiare? Se chiudo gli occhi e penso alla mia e alle tante storie di amici che hanno il privilegio di far parte di famiglia imprenditoriale alla fine vedo lo stesso film: un fondatore geniale che intercetta un bisogno e crea un prodotto o un servizio che ha successo commerciale, intorno a un'idea, con la spinta della passione, della leadership e del sacrificio inizia a ramificarsi una rete relazionale, interna e esterna, che piano piano diventa azienda. In questa fase la famiglia rimane in scia e sostiene la fondatrice o il fondatore con capitali e/o con un sostegno morale. Con il passare del tempo l'azienda cresce, le cose si complicano e i discendenti entrano in gioco. Ed è la preparazione morale, tecnica (studiare, studiare, studiare) e passionale di queste nuove leve che può dare successo o insuccesso al futuro. Di solito in questo momento manager di talento sono già in corsa per la leadership, e solo l'intelligenza della famiglia può evitare un loro allontanamento per far posto al predestinato non preparato. E qui sta il nodo di tutta

la matassa: la famiglia deve avere ben chiaro in testa che i grandi talenti possono trovare altri lidi in pochissimo tempo. Le famiglie industriali hanno dei grandissimi onori e meriti ma anche un grande limite: non possono scappare dalle loro responsabilità (a meno di una vendita). E questo, dal mio punto di vista, deve indirizzare le scelte formative delle future generazioni sempre di più verso la capacità di valorizzare chi cammina al fianco della famiglia in azienda. Manager e familiari possono essere un grande motore di crescita, ma se i familiari pensano, che avere azioni dia automaticamente il timone operativo senza averne la leadership, allora tutto salta. Per concludere, meglio manager familiari o manager esterni? Non c'è una risposta a questa domanda, quello che dobbiamo tenere in testa è che il ruolo di azionista nel tempo lungo (la famiglia) è già un lavoro di grande

importanza, e che se riusciamo a trovare, e trattenere, un super talento dall'esterno la velocità di successo aumenta sicuramente. Se poi invece abbiamo un genio pieno di passione e con un pizzico di umiltà in famiglia, beh allora è tutta un'altra storia...



“Il Libro Mastro cambierà il vostro modo di creare e vendere il vino. Cambierà la vostra cantina, i vostri vini ed il futuro della vostra famiglia.” (Libro Mastro 2022 - 2025)

Sir David Duc De Dijon  
DH GROUP President



**INSIEME PER CREARE**

[www.tdhi-italia.com](http://www.tdhi-italia.com)

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

[www.mazzucato-international.com](http://www.mazzucato-international.com)

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

## NUOVI BISOGNI, NUOVE RISPOSTE: ECCO IL WELFARE AZIENDALE 2.0

Con il Covid è cambiato ciò che le persone si aspettano dal lavoro, la gerarchia delle priorità s'è rovesciata ed è aumentata la domanda di protezione sociale. E le imprese si sono adeguate, rimettendo al centro le persone

### TRATTAMENTO FISCALE E CONTRIBUTIVO

	 <b>EROGAZIONE IN DENARO</b>	 <b>WELFARE ASSICURATIVO</b>	 <b>WELFARE DI SERVIZI</b>
	<b>€ 400 (+1.000 €)</b>	<b>€ 100</b>	<b>€ 0</b>
	Contributi Inps e Inail (2/3 dal 32,6% al 36,4% in base a CCNL) e TFR (6,91% +10%contr. Solidarietà)	Contributo di solidarietà (10%)	
	<b>€ 450</b>	<b>€ 0</b>	<b>€ 0</b>
	Contributi Inps (tra 9,19% e 10,15%) Irpef + add. Regionali e comunali (ca. 35% medio)		
	<b>€ 550</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
		Il corrispettivo di € 1.000 in prestazioni assicurative	Da utilizzare in servizi e prestazioni previste dagli articoli 51 e 100 del TUIR

Fonte: HEALTH & WELFARE GENERALI

di Francesco Condoluci

**C'**erano una volta i buoni pasto. E, al massimo, a far loro compagnia, i buoni-carburante. Poi è arrivato il Covid. Ed è cambiato tutto. Ma nel caso del welfare aziendale, è cambiato tutto davvero. E non per finta, come per la retorica giaculatoria del famigerato "Andrà tutto bene, ne usciremo migliori" al quale, nel post-pandemia, hanno fatto seguito - manco a dirlo - marce indietro sulla transizione ecologica, speculazioni finanziarie, aumento dei crimini informatici, l'invasione dell'Ucraina, l'ordine mondiale

ormai in pezzi e altre catastrofi con cui ci confrontiamo praticamente ogni giorno, da un paio d'anni a questa parte.

No, se il Covid un **effetto salvifico** l'ha generato, probabilmente è proprio quello di aver portato le aziende ad avvicinarsi al

**DOPO LA PANDEMIA L'APPROCCIO DELLE AZIENDE RISPETTO ALLE ESIGENZE DEI DIPENDENTI È CAMBIATO, DIVENTANDO PIÙ ATTENTO E PIÙ INCLUSIVO**

benessere dei propri dipendenti in maniera nuova, più attenta, più inclusiva. Del resto, a star chiusi in casa per

settimane - con l'incubo di un virus subdolo che fuori imperversava e una normalizzazione che, al crescere dei morti e dei contagi, sembrava una chimera - più o meno siamo



Maura Bonanni  
responsabile Welfare  
di Ntv

finiti tutti e senza distinzione: capi e dipendenti, manager e operai, amministratori delegati e segretarie, azionisti e fattorini. Così Covid-19, lockdown e tutte le psicosi correlate che hanno fatto da minimo comune denominatore in questo evento epocale, hanno cambiato la percezione delle preoccupazioni e costretto tutti – compreso l'**HR management** – a fare i conti con una domanda crescente di protezione sociale e a ripensare la gerarchia delle priorità. In soldoni: sono emersi nuovi bisogni che impongono nuove risposte.

E parliamo non solo semplicemente di smart working ma anche di “necessità non tangibili” come, ad esempio, la stabilità emotiva messa così a dura prova nei due anni di emergenza pandemica. Anni fa nessuno, ad esempio, avrebbe mai immaginato che un'azienda, tra le prestazioni non monetarie destinate ai dipendenti, avrebbe finito per inserire anche il supporto psicologico. E invece lo ha fatto qualche mese fa, a maggio, Italo treno. «Abbiamo persino anticipato i tempi, date le azioni introdotte poi dal Governo con il bonus psicologo – spiega la responsabile welfare di Ntv, **Maura Bonanni** – grazie al bando “Conciliamo” del Dipartimento per le politiche della famiglia, sono partiti 2 percorsi, uno relativo alla gestione del post-trauma sia in ambito lavorativo che privato e l'altro

al supporto privato». E non solo: l'azienda di trasporti ferroviari quest'anno – ai tradizionali bonus nascite, ai contributi per le rette delle scuole dell'infanzia e ai permessi che la rendono un'impresa virtuosa anche per la parità di genere tra lavoratori/genitori – ha affiancato anche altre iniziative inedite come il corso di “autodifesa al femminile” (con formazione sia teorica che pratica) e le “ferie solidali” volute dagli stessi dipendenti per aiutare i colleghi in difficoltà.

«Noi abbiamo deciso di avviare un nuovo Umanesimo aziendale. Un nuovo approccio, un mindset rinnovato e orientato agli aspetti umani» racconta invece **Gherardo Magri**, amministratore delegato di **Vaillant Group Italia**, un manager decisamente “al passo coi tempi” che già dal 2010 anni promuove la cultura della comunicazione interna in azienda e che ha pas-

sato i mesi durissimi del lockdown a scambiarsi mail quotidiane con i dipendenti per informarsi sul loro stato, per infondere speranza, per confrontarsi sul futuro. Un diario di bordo che, spiega Magri, «mi ha portato a comprendere quanto l'uomo sia il comune denominatore di tutto. Siamo tutti interconnessi e quello che ci definisce non è solo il lavoro che facciamo, ma anche e soprattutto le nostre relazioni». Da lì ha preso le mosse il progetto di riqualificazione della sede milanese di Vaillant Group Italia (poi inaugurata a luglio scorso) con gli spazi ridisegnati a misura delle persone e orientati a una maggiore socialità (open space, aree condivise, postazioni di lavoro mobili) e un intero piano dedicato alla biblioteca aziendale.

Insomma, alla ripartenza, in una società post-pandemica che ha dovuto giocoforza rovesciare i vecchi paradigmi economici, sociali e produttivi e adattarli ai nuovi scenari, il

“new normal” – assieme alla digitalizzazione spinta, al boom dell'e-commerce e alla scalata dei **criteri ESG** nel mondo della finanza – ci ha portato in dote anche una nuova attenzione alle esigenze individuali di benessere, di salute e di conciliazione lavoro-famiglia. Offrire ai lavoratori servizi alternativi alla retribuzione per aumentarne il potere d'acquisto, investire sulla loro salute e sull'istruzione dei figli, pagare asili-nido e baby-sitter, favorire il work-life balance introducendo lavoro agile e altri elementi di flessibilità nei modelli organizzativi e rendendo i luoghi di lavoro più sostenibili e sicuri: da optional, tutto questo è diventato dunque il presupposto per un business sano e in crescita che porta vantaggi sociali, di produttività, economici e fiscali sia

ai lavoratori che alle aziende.

Qualche dato? Secondo il Welfare Index Pmi 2021 di Generali

**ITALO TRENO HA ATTIVATO DEI CORSI  
DI AUTODIFESA PER LE DONNE.  
VAILLANT GROUP ITALIA HA RIFATTO  
GLI UFFICI A MISURA DELLE PERSONE**

Assicurazioni (che misura l'impatto sociale del welfare aziendale su lavoratori, famiglie, comunità, fornitori e consumatori) negli ultimi 6 anni le imprese più attive nel welfare sono passate dal 9,7 del 2016 al 21% dello scorso anno. Per fare fronte alle conseguenze della pandemia, le aziende hanno messo a disposizione servizi diagnostici per il Covid (43,8%), servizi medici di consulto a distanza (21,3%), nuove assicurazioni sanitarie (25,7%). Hanno attivato quindi misure di conciliazione vita-lavoro con maggiore flessibilità oraria (35,8%), attività di formazione a distanza (39%) aiuti per la gestione dei figli e degli anziani (7,2%). Non si sono risparmiate in interventi di sostegno a lavoratori e famiglie con aumenti retributivi, bonus, finanziamenti all'istruzione figli. E se la salute è per il 92,2% delle pmi censite dal Welfare Index il valore messo al centro delle nuove strategie di welfare, c'è da registrare che oltre la metà

di esse ha anche assunto nuovi lavoratori contribuendo alla mobilità sociale di donne e giovani. In cambio di tutto ciò, il 54,8% delle imprese che hanno investito in welfare aziendale, ha registrato ritorni positivi sulla produttività dei lavoratori.

«Welfare è ormai la parola-chiave in tutte le politiche del lavoro non solo italiane ma di tutto il mondo occidentale – commenta **Valeria Vittimberga**, responsabile Credito, Welfare e Strutture Sociali dell'**Inps** – e non si rifà soltanto all'etimologia anglosassone del benessere individuale, ma è diventato un termine che individua una rete di protezione sociale posta attorno alla persona e alla famiglia, sia da parte dello Stato che dalle aziende e del mondo del lavoro. Lo stato di welfare si crea proprio attraverso questo felice connubio».

Tanto che oggi, aggiunge Vittimberga, «ha assunto un'importanza essenziale nelle valutazioni dei lavoratori circa la propria collocazione ottimale nell'ambito del lavoro». Il che vuol dire che – in tempi di “Great Resigna-

tion” con milioni di persone che nel mondo lasciano il lavoro a causa del burnout o perché spinti dalla ricerca del work-life balance – l'offerta di welfare per un'azienda può rappresentare l'elemento decisivo per diventare **top employer** agli occhi dei lavoratori. «Le persone, sia nel pubblico che nel privato, non ricercano più soltanto una retribuzione equa e sufficiente a garantire il mantenimento di sé stessi e dei propri familiari – conferma la dirigente Inps – ma dall'azienda si aspettano un clima di protezione sociale e anche un legame di appartenenza che generi orgoglio e corresponsabilità sociale. Ciò in cui si esprime oggi il welfare aziendale è un ventaglio piuttosto ampio di benefit di natura contrattuale o di iniziativa unilaterale dell'azienda. Per cui l'output sono beni e servizi, ma l'outcome è molto di più ed è un rapporto win-win sia per il lavoratore che per il datore di lavoro, il quale attraverso il welfare aziendale ottiene un forte ritorno da tre punti di vista: produttività, maggiore engagement e

soprattutto attrazione dei talenti».

Da quel lontano 1986, quando per la prima volta in Italia il concetto di welfare, sul piano normativo, venne introdotto nel Testo Unico sull'Imposta dei Redditi, di acqua sotto i ponti, insomma, ne è passata parecchia. E il perché e il per come lo spiega bene **Michela Berto**, Health Employee Benefit **Generali Italia**: «Negli ultimi 30 anni, il progressivo contenimento della spesa pubblica in materia di salute e i cambiamenti sociodemografici generati dal calo delle nascite, dal venir meno della famiglia come tradizionale organo generatore di welfare e dall'aumento dei nuclei familiari mono-composti che oggi rappresentano il 47% del totale nazionale e infine la pandemia hanno aumentato la domanda di tutele sociali alla quale il sistema nazionale sanitario, assistenziale e previdenziale è sempre più in difficoltà a rispondere». È esattamente qui che entrano in ballo l'azienda e le sue politiche di welfare. Ovvero misure che oltre a soddisfare bisogni vecchi e nuovi, comportano vantaggi fiscali e contributivi non indifferenti: «L'aumento di retribuzione è una soddisfazione effimera, un piano di welfare invece crea soddisfazione nel lungo periodo e genera appartenenza – fa notare ancora Michela Berto – se io, imprenditore, oggi voglio dare 1000 euro in più a un mio dipendente, tra **contributi Inps, Inail e Tfr**, il costo per l'azienda sarà di 400 e di 450 per il lavoratore il quale, dovendo versare contributi Inps, Irpef e addizionali comunali e regionali, in busta paga, di netto, ne avrà 550. Con il welfare assicurativo e di servizi invece, il netto per il dipendente sarà 1000 euro e il costo-azienda sarà di 100 euro nel primo caso e zero nel secondo».

I nuovi uffici della sede milanese di Vaillant Group Italia, ridisegnati "a misura delle persone" con open space e biblioteca aziendale e inaugurati a luglio scorso





# Oltreconfine la vetrina si vede meglio se è online

**L'e-commerce è un formidabile driver per l'internazionalizzazione: da Amazon ad Alibaba, passando per Zalando, Eataly, Walmart, sono già 33 i marketplace nel mondo avviati grazie al supporto di Ice**

*di Riccardo Venturi*

**I**l Made in Italy fa gola in tutto il mondo, da sempre. Con l'esplosione dell'e-commerce, anche per tante nostre piccole imprese si è aperta l'occasione di accedere a mercati esteri altrimenti difficilmente raggiungibili. Per questo **Ice**, l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, sotto la guida di **Carlo Ferro** ha puntato forte sul sostegno specie alle piccole imprese per accedere a questo nuovo e potente canale di vendita digitale. Sono nate in questo modo ben 33 Vetrine made in Italy, di cui 7 su Amazon, 2 su Alibaba e le restanti con altri partner. «In questi anni abbiamo portato a vendere online oltre **7mila Pmi**» dice il presidente di Ice Carlo Ferro, «con una percentuale di partecipazione delle imprese del Mezzogiorno particolarmente incoraggiante, due volte e mezzo maggiore rispetto al loro peso sul totale dell'export. Se guardiamo al fatturato, le imprese che vendono online dal 2018 lo hanno aumentato a un tasso annuo del 33.4%». Grazie a queste iniziative il peso dell'**export on-line** sull'export totale è aumentato dal 6 al 9% in tre anni. «Le aziende italiane che vendevano online nel 2012 erano il 4%: oggi

sono arrivate al 13%» rimarca Ferro. «Un bel salto, anche se la media Ue è del 18% e la Spagna, paese comparabile con l'Italia, nello stesso periodo è arrivata al 26%». Per accelerare questo trend virtuoso è anche in corso il bando per il **Bonus export digitale** di Ice con il ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, che prevede contributi da 4mila euro alle microimprese a fronte di spese minime di 5mila, e di 22.500 alle reti e

**IL BONUS EXPORT DIGITALE DI ICE  
CON IL MAECI PREVEDE CONTRIBUTI  
DAI 4MILA AI 22.500 EURO  
PER IMPRESE E RETI DI IMPRESE**

consorzi a fronte di spese di almeno 25mila. Due delle Vetrine made in Italy sono state realizzate con i campioni globali in campo di B2B e B2C, rispettivamente Alibaba e Amazon. Ma ce ne sono altre trenta e oltre che coprono tutto il pianeta, **da Zalando a Tannico, da Eataly a Walmart, da Foot2China a Falabella, da Evino a Lcbo, da Flipkart a Saq;** e nuove sono in fase di negoziazione, da eBay a Shopee, da Jedora a Allegro. «Il Made in Italy Pavilion è la prima vetrina virtuale per l'e-commerce B2B sul marketplace **Alibaba.**

com che permette alle imprese italiane di essere presenti in oltre 200 Paesi, entrare in contatto con più di 40 milioni di buyer professionali registrati, permettendo il dialogo tra buyer e seller in 18 lingue diverse» spiega a Economy **Rodrigo Cipriani Foresio**, general manager di Alibaba Group southern Europe. «Il Made in Italy Pavilion si inserisce all'interno di una partnership pluriennale tra l'Agenzia Ice e Alibaba Group, avviata nel 2018, a favore della crescita e trasformazione digitale delle Pmi italiane, attraverso una serie di progetti ed iniziative per potenziarne la presenza sui mercati B2B e B2C internazionali, beneficiando delle **sinergie** dell'ecosistema e della tecnologia del gruppo Alibaba». La collaborazione, avviata nel 2018 con il progetto HelloIta, si è rafforzata dal 2019 con il lancio delle Vetrine made in Italy, che hanno portato il Belpaese all'avanguardia nel marketplace fondato da Jack Ma. «L'Italia è l'unico Paese al mondo ad avere una vetrina virtuale su Alibaba.com» rimarca Cipriani Foresio, «questo rappresenta indubbiamente una doppia opportunità per le imprese italiane che vogliono espandere il loro business in Cina e nel resto del mondo: il nostro è uno dei mercati più famosi e amati al mondo con una lunga storia di prodotti di alta qualità e il Made in Italy è molto richiesto a livello internazionale. Non da ultimo, il Made in Italy Pavilion di Alibaba.com è il primo in Europa lanciato da Alibaba insieme ad un partner governativo». Il successo del progetto di Agenzia Ice e Alibaba Group è nei numeri. «Grazie alla collaborazione con Ice, lo scorso anno quasi 1000 aziende italiane – che rappresentano in modo omogeneo il Paese (34% dal Nord, 34% dal Centro e 32%



dal Sud e dalle Isole) e tutti i principali settori del Made in Italy – si sono affacciate sulla piattaforma Alibaba.com» mette in evidenza il Gm di Alibaba Group Southern Europe. Si è così arrivati, nello scorso mese di luglio, al rinnovo del progetto: il bando è ancora aperto. «Il **successo** registrato, con una domanda che ha superato notevolmente le aspettative, e l'obiettivo comune di supportare ulteriormente la digitalizzazione del Paese, hanno portato Ice e Alibaba.com a rafforzare la loro partnership e a rinnovare il bando» spiega Cipriani Foresio, «permettendo ad altre 1000 aziende italiane di aprire la loro vetrina sulla piattaforma e di usufruire in maniera completamente gratuita di una membership della durata di 24 mesi. Il rinnovo della partnership tra Alibaba.com e Ice è l'ultimo traguardo di una collaborazione consolidata tra Ali-

baba Group e Ice a supporto delle Pmi italiane e dell'imprenditoria digitale».

Una proficua collaborazione è stata avviata anche dal 2019 con il marketplace leader mondiale nel B2C: **Amazon**. «Il sostegno al tessuto imprenditoriale italiano deve passare attraverso la collaborazione tra privato e pubblico, un approccio vincente per riuscire a creare un impatto positivo tangibile. Ne è un esempio la collaborazione tra Amazon e Agenzia Ice, volta a sostenere il processo di internazionalizzazione delle Pmi» dice **Mariangela Marseglia**, vice president e country manager di Amazon.it e Amazon.es. «Grazie all'accordo con Agenzia Ice, sono più di 2.000 le piccole e medie imprese italiane che hanno iniziato a vendere su Amazon, rendendo disponibili oltre 240.000 nuovi prodotti. Siamo certi che la preziosa collaborazione con Agenzia Ice ci permetterà di stimolare ancora più realtà italiane a sviluppare un'offerta multicanale capace di superare i confini nazionali». La collaborazione ha portato ad oggi alla nascita di vetrine del Made in Italy in sette Paesi.

Amazon è particolarmente attiva nella promozione delle Pmi. «La valorizzazione del tessuto imprenditoriale italiano è fondamen-

tale, e siamo consapevoli che attraverso la condivisione del nostro **know how**, Amazon può contribuire attivamente alla transizione digitale delle Pmi offrendo loro la possibilità di aprirsi a nuovi canali e di raggiungere così nuovi clienti in tutto il mondo, coerentemente con l'obiettivo del Piano nazionale ripresa e resilienza di supportare le imprese nei processi di internazionalizzazione» osserva Marseglia. «Sette anni fa abbiamo lanciato la vetrina Made in Italy di Amazon.it, uno strumento a disposizione delle piccole e medie imprese italiane e artigiani che vendono sul nostro negozio online, finalizzato a valorizzare i loro prodotti, non solo per i clienti di Amazon in Italia, ma di tutto il mondo. Sono più di 4.500 gli artigiani e le Pmi presenti nella Vetrina, la cui selezione di prodotti ha raggiunto oltre 1 milione. Abbiamo creato **14 percorsi regionali** - Sicilia, Calabria, Sardegna, Campania, Toscana, Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna, Lombardia, Puglia, Abruzzo, Friuli-Venezia Giulia, Marche e Liguria - ed il nostro obiettivo è quello di dare visibilità a tutte le Regioni del nostro Paese. Inoltre, a fine 2020, abbiamo lanciato Accelerate con Amazon, un programma di formazione gratuito con l'obiettivo di aiutare le Pmi e startup italiane nel loro percorso di digitalizzazione. Ad oggi abbiamo supportato più di 11.000 imprenditrici e imprenditori italiani, ed il nostro obiettivo è quello di accompagnare ulteriori 20.000 realtà italiane entro la fine del 2022». Anche con il contributo del progetto realizzato con Ice, la crescita continua. «Di recente abbiamo condiviso i risultati del Report 2022 sulle Pmi Italiane che vendono su Amazon.it, da cui emerge che sono più di 20.000 le realtà che hanno scelto di utilizzare il **negozio online** di Amazon nel 2021» aggiunge la VP e Country Manager di Amazon.it e Amazon.es.

“

**ABBIAMO PORTATO  
A VENDERE  
ONLINE  
OLTRE 7 MILA  
PICCOLE E MEDIE  
IMPRESE**



Carlo Ferro, presidente di Ice, l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane

# SE IL GIOCO SI FA DURO CI VOGLIONO LE SOFT SKILLS

Cresce la domanda da parte delle aziende di manager autonomi e capaci di gestire lo stress. Liuc risponde rinnovando il percorso dedicato alle competenze trasversali, che ridefinisce "professionali e personali"

di Riccardo Venturi

**I**n una fase di crisi le aziende cercano più che mai non solo competenze hard, cioè tecniche e specifiche, ma anche soft, quelle abilità relazionali e comportamentali che preparano al lavoro e più in generale alla vita. Da oltre 15 anni **Liuc** dedica un percorso proprio alle competenze trasversali, che nell'anno accademico 2022/23 ha una formula rinnovata e aggiornata rispetto al passato, e prende il nome di **Pro - Professional and personal skills development**. «Il punto di partenza è per la Liuc, come sempre, il rapporto con le aziende»

spiega **Luigi Rondanini**, responsabile del Career service della Liuc e coordinatore dei

**PER SVILUPPARE IL PENSIERO CREATIVO GLI STUDENTI SI SFIDANO NELLE LIUC INNOVATION OLYMPICS, CERCANDO IDEE INNOVATIVE PER UN'AZIENDA REALE**

moduli facoltativi del percorso Pro, «un contatto quotidiano, per offrire tante opportunità di stage e occupazione ai nostri studenti, ma anche incontri periodici fra i vertici della Liuc, i docenti e i recruiters delle aziende, che ci consentono di adeguare la nostra offerta formativa al mercato del lavoro». «Cambia anche la struttura del percorso stesso, con una serie di moduli destinati a tutti gli studenti e altre attività elettive rivolte a chi desidera approfondire» gli fa eco **Davide Tarlazzi**, coordinatore dei moduli obbligatori del percorso Pro.

Le imprese sottolineano da anni l'importanza delle competenze trasversali, anche a seguito dei cambiamenti imposti dalla pandemia prima e dalla crisi energetica e bellica poi. «Quello che emerge è una richiesta di autonomia da parte del candidato» rimarca Rondanini, «che dev'essere capace di interagire con l'ambiente in cui opera, sapersi integrare nel gruppo di lavoro, avere quindi doti relazionali; la capacità di pensare in maniera

critica, quella di gestire lo stress, così come di parlare e argomentare in pubblico con efficacia». «Abbiamo inserito nel percorso moduli ad hoc sulla **tolleranza allo stress**» mette in evidenza Tarlazzi, «un aspetto la cui importanza emerge con evidenza tanto dall'analisi della letteratura quanto dal dialogo con il mondo del lavoro: le continue crisi in cui ci imbattiamo e la complessità di una società sempre più globale innalzano le sfide. I nostri studenti debbono sviluppare alcune abilità ulteriori, la capacità di essere non solo flessibili di fronte alle com-

plexità ma anche reattivi».

Proprio le sfide di uno scenario complesso richiedono da parte dei

giovani candidati un equilibrio che dalla sfera professionale tende a estendersi anche a quella privata, e quindi alla vita intera. «Abbiamo voluto anche un altro modulo, quello del **self awareness**, che mira ad aumentare la consapevolezza di se stessi da parte dei ragazzi» spiega Rondanini, «che è importante perché conoscersi meglio significa anche indirizzarsi verso opportunità lavorative e di carriera più in linea con le proprie caratteristiche, e quindi avere un output migliore in termini di performance».

La stessa scelta di definire que-



LUIGI RONDANINI, RESPONSABILE CAREER SERVICE LIUC

ste abilità **non più "soft" ma "professionali e personali"** indica una traiettoria di più largo spettro. «Le competenze hard restano fondamentali, possederle è la conditio sine qua non per lo sviluppo del proprio percorso professionale» precisa Tarlazzi, «ma ormai tanto l'esperienza quanto la letteratura concordano sul fatto che anche le abilità comportamentali legate alla personalità sono un fattore di successo sul lavoro. Chiamarle professionali e personali fa compiere questo ulteriore passaggio: quando si possiedono, esse vengono espresse tanto nel contesto lavorativo che nella sfera privata».

Un'altra qualità richiesta in maniera crescente dalle aziende ai candidati è quella di essere portatori di un pensiero creativo. «Proprio per sviluppare questo tipo di pensiero sviluppiamo un'attività che si chiama **Innovation Olympics**» aggiunge Rondanini, «che prevede una sfida di 10 settimane tra studenti sulla base di una richiesta di innovazione che proviene da un'azienda reale. Un modello americano che abbiamo importato da qualche anno a questa parte in collaborazione con una società di consulenza, che permette alle aziende di portare a casa idee valide e magari qualche candidato emerso durante la sfida».



Davide Tarlazzi, coordinatore moduli obbligatori percorso Liuc Pro

# L'ECOSISTEMA INTELLIGENTE CHE CAMBIERÀ IL PAESE

Con la sua infrastruttura in fibra ottica fra le più estese e capillari d'Italia, Retelit è uno dei nostri top player Ict in grado di offrire soluzioni e servizi digitali molto innovativi sia alle aziende che alla pubblica amministrazione

di Vincenzo Petraglia



LA FORTE CRESCITA DI RETELIT HA RICEVUTO UN'ULTERIORE SPINTA DALL'ACQUISIZIONE DA PARTE DEL FONDO ASTERION

**MAI COME IN QUESTA FASE STORICA TEMI QUALI CYBERSECURITY, GESTIONE DEI DATI, SVILUPPO DI PIATTAFORME CLOUD SONO STATI COSÌ ATTUALI. TANTE COSE SONO ANCORA IN PROGRESS E STANNO ANCORA CAMBIANDO E GLI SCENARI CHE CI ATTENDONO RISERVANO NUOVE OPPORTUNITÀ MA ANCHE NUOVE INCOGNITE.**

Ne abbiamo parlato con **Roberta Neri** e **Federico Protto**, rispettivamente presidente e amministratore delegato di **Retelit**, realtà molto innovativa che opera proprio in questi ambiti con oltre 600 dipendenti e più di 14mila clienti, 19 data center di proprietà (di cui 18 in Italia e uno in Austria), 16mila chilometri di fibra ottica installati e 12.842 siti connessi in Italia. E 180 milioni di euro di fatturato nel 2021 con una crescita esponenziale negli anni (nel 2014 registrava un fatturato di 40 milioni) e una previsione 2022, anche grazie all'integrazione con Irideos, di quasi 400 milioni.

**Intanto quali sono i vostri punti di forza e cosa vi contraddistingue?**

**Roberta Neri:** Grazie alla combinazione di asset di proprietà (una rete in fibra ottica capillare in Italia e nel mondo e un network

di data center distribuiti a livello nazionale) e a competenze maturate in ambito digitale, oggi siamo un player chiave nel panorama Ict in Italia con un posizionamento distintivo. La nostra offerta è focalizzata sul mondo delle aziende e della pubblica amministrazione, su cui siamo ormai il terzo player italiano e va dall'infrastruttura alla gestione del dato; possiamo guidare i nostri clienti nei loro progetti di trasformazione digitale, affrontando insieme le sfide di un ecosistema sempre più interconnesso e intelligente. Da società puramente infrastrutturale, Retelit si è trasformata in una società di servizi, che include i gestionali a supporto dell'attività



FEDERICO PROTTO E ROBERTA NERI

aziendale, i servizi di cybersecurity e gestione del dato e lo sviluppo di piattaforme cloud che rendono possibile la gestione dei dati in modo distribuito. Guardiamo allo sviluppo infrastrutturale del Paese e delle aziende offrendo, come facciamo da vent'anni, connettività veloce e sicura, e abilitiamo l'atterraggio di cavi sottomarini per garantire servizi di trasporto dati a tutta l'Europa. La recente acquisizione da parte del fondo Asterion sta dando ulteriore spinta a questo percorso di grande crescita.

**Quali sono gli ambiti in cui siete più presenti? E quali quelli verso i quali vi state aprendo?**

**Federico Protto:** Aiutare le imprese e la pubblica amministrazione ad andare oltre la trasformazione digitale significa per Retelit accompagnarle in un percorso di crescita che consenta di gestire in modo sinergico le infrastrutture di rete, le piattaforme e i sistemi applicativi abilitando i progetti digitali sempre più innovativi e pervasivi. I settori in cui lavoriamo sono molteplici, ne cito alcuni su cui c'è una grande focalizzazione. Innanzitutto, la digitalizzazione dei processi del settore manifatturiero, attraverso la fabbrica intelligente, per efficientare le produzioni in tutte le loro fasi, accelerare il business e orchestrare le varie anime dell'azienda - dalla digitalizzazione delle linee di produzione, all'uso dei dati per creare interconnessioni efficaci tra i vari reparti, al fine di ottimizzare una serie di attività, la produzione, la gestione dei magazzini, il monitoraggio della catena produttiva, fino alla reportistica aziendale...

Continua a leggere



# «Operate in un megatrend? Noleggiate tutto con noi!»

**I nuovi otto settori target di Domorental, attiva nel noleggio operativo: PropTech, Energy Transition, Circular Economy, Agritech, Smart Cities, MedTech, Intelligence Industry, Security software anche in iCloud**

*di Alessandro Faldoni*

**CON L'AUMENTO DEL COSTO DELL'ENERGIA E DELLE MATERIE PRIME, A PARTIRE DALLE COSIDDETTE TERRE RARE, CONNESSO ALLA GUERRA IN UCRAINA, LE IMPRESE SONO ALLA RICERCA DI SOLUZIONI E OPPORTUNITÀ INNOVATIVE.**

Una di queste è il noleggio operativo, il sistema che consente a un'azienda di noleggiare qualunque bene, dagli impianti industriali, tecnologici agli arredi, in cambio di un canone, non indebitandosi e potendo così mantenere capitale circolante per realizzare nuovi investimenti strategici. Domorental, società con sede a Milano che ha introdotto dagli Usa in Italia il performance renting, un'evoluzione del noleggio operativo, in questi giorni ha presentato il nuovo pay off (**asset as a service**, un "bene come un servizio") e annuncia di scommettere sui megatrend, ossia su quei settori che da un lato assecondano la tendenza mondiale di sostenibilità e nuove tecnologie dall'altro siano anticiclici. Ne parliamo in questa intervista con **Claudio Mombelli, Ceo di Domorental**, già ai vertici di captive finanziarie sia all'estero che in Italia di aziende quotate come Compaq Computer Corporation, Hewlett-Packard, Acer, Esprinet e start up per il renting Ict nella Gdo e nei canali online.

**Claudio Mombelli, a quali settori guardate con maggiore interesse?**

Stiamo attualmente supportando, nella prospettiva della sustainability e digital transformation, attraverso la formula del noleggio operativo, progetti chiavi in mano principalmente in otto aree di busi-

ness: **PropTech** (shortrent/studentati/Rsa, coworking, impianti sportivi, retail e Gdo); **Energy Transition** (energia rinnovabili, fotovoltaico, cogenerazione, climatizzazione, solare termico, pompe di calore, caldaie, domotica); **Circular Economy** (re-sale stores, second hand macchine utensili usate, macchinari riciclo materiali); **Agritech** (vertical e precision farming, tecnologia, impianti/macchinari per agricoltura, caseifici, enologia, allevamenti); **Smart Cities** (Comuni e PA, tecnologie comunicazione/ mobilità/ ambiente/efficienza energetica, sicurezza/

**I SETTORI TARGET DI DOMORENTAL AGISCONO NELL'OTTICA DI CREARE UN SISTEMA SINERGICO CHE FACILITI LA CRESCITA ECONOMICA ITALIANA**

colonnine ricarica elettrica); **MedTech** (health care, telemedicina, medical devices, poliambulatori e laboratori); **Intelligence Industry** (meccanica e macchine utensili AI based/linee di produzione, robotica, innovazione); **Security software anche in iCloud** (Ict, data center, software, Artificial intelligence).

**Che cosa hanno in comune questi temi?**

Il vantaggio principale del nostro modello è che consente alle aziende di essere updated, di realizzare in modo veloce il business non indebitandosi e disponendo di liquidità. Creiamo però che il nostro servizio ha effetti potenziati se applicato in contesti attualissimi, che vedono nella sostenibilità e nelle nuove tecnologie il volano della crescita. Pensiamo a Next Generation EU, il program-

ma di rilancio dell'Unione europea che, con uno stanziamento di 750 miliardi di euro, mira di fare dell'Europa la prima area innovativa del mondo a emissioni zero, scommettendo su sostenibilità, digitalizzazione e inclusione. Guardiamo a cerchie come il proptech, la circular economy, le smart cities, la meditech, tutti temi espressamente previsti anche dal nostro Pnrr - Piano nazionale di Ripresa e Resilienza.

**Come si concilia la vostra offerta con la congiuntura attuale, a partire dai costi dell'energia derivanti della guerra in**



## **Ucraina, che sta mettendo in grande crisi le aziende, in particolari le Pmi, il tessuto connettivo, le eccellenze della nostra economia?**

I nostri settori target vanno in un'ottica di creare un sistema sinergico che faciliti il miglioramento della economia. Il tema dell'approvvigionamento energetico è fondamentale. In proposito abbiamo messo a punto "Rental & Procurement Efficientamento Energetico", l'acceleratore del business, basato sul sistema e sui vantaggi del noleggio operativo, e dell'efficienza energetica dell'intera filiera dello smart building: dall'azienda cliente finale al produttore (caldaie, fotovoltaico, solare termico, pompe di calore, accumulatori, domotica etc.), dagli installatori alle ESCo (Energy Service Company) e multiutility.

**Come vede il futuro delle otto aree di interesse che presidiate: PropTech, Energy**

“

**ATTRAVERSO  
LA FORMULA  
DEL PERFORMANCE  
RENTING  
SUPPORTIAMO  
PROGETTI  
CHIAVI IN MANO**

## **Transition, Circular Economy, Agritech, Smart Cities, MedTech, Intelligence Industry, Security software anche in iCloud?**

Abbiamo fatto una lunga riflessione e siamo arrivati a individuare quei settori che assecondano la nuova tendenza del mondo e che in un certo senso sono anticiclici, non risentono cioè di congiunture. Pensiamo al desiderio di sicurezza diffuso nei comportamenti e nella mentalità delle persone dopo la pandemia da Covid-19, ma anche a quello di tecnologia, città intelligenti, medicina a distanza, di circular economy. Consideriamo anche l'ultima estate, con la siccità. Di qui, per esempio, l'impegno nell'agritech con le nuove tecnologie, a iniziare dal precision farming, che consente un risparmio di risorse e facilita l'utilizzo mirato dei prodotti sulle colture. Guardiamo anche all'intelligenza artificiale, tutti ambiti che saranno imprescindibili nei prossimi anni e che ci introducono al mondo del metaverso, in cui dovrà agire anche il performance renting.

## **Un vostro settore d'azione era l'hospitality.**

Continueremo a lavorare anche in questo comparto, in proposito voglio ricordare "Rental & Procurement Hospitality", il servizio di consulenza e noleggio per il comparto dell'hospitality (alberghi, residence, case vacanze, affitti brevi etc.), che consente agli operatori di approvvigionarsi di arredi, attrezzature e impianti finanziandoli attraverso la formula tecnica del noleggio, come abbiamo detto senza cioè intaccare il capitale circolante e ricorrente al finanziamento bancario, purché ci sia la tecnologia come elemento abilitatore del business. In questo caso noi parliamo di proptech.

## **Il nuovo pay off è "asset as a service"? Perché?**

Abbiamo riscontrato che sempre più le no-

stre aziende clienti hanno capito il valore della nostra offerta che abbiamo sintetizzato nel nuovo pay off. Non solo tramite il nostro sistema, l'azienda non spende e non si indebita, ma, pagando un canone il bene diventa servizio. Il noleggio operativo è diverso dal leasing, il primo a bilancio viene registrato nella voce costi, il secondo (il leasing) come debito e conto capitale. Tutto questo ha implicazioni molto importanti in termine di visione imprenditoriale e consente di ottenere una working capital efficiency. I beni strumentali, in questo modo, non hanno di per sé valore ma diventano un acceleratore della crescita.

## **Abbiamo detto che un'azienda, invece di comprare impianti industriali, tecnologici o arredi, li indica a Domorental: quest'ultima li acquista e poi li noleggia alla prima. Cosa succede al termine del servizio?**

La durata del servizio, diversamente da quanto prevedono sia il leasing che il noleggio tradizionale, non è prefissata, ma ogni contratto viene costruito "su misura" in base alle caratteristiche dei beni e della clientela. Al termine del performance renting, l'utilizzatore ha anche la possibilità di disporre del bene a un prezzo vantaggioso.

## **Un'ultima domanda, anche i fornitori dei beni che voi noleggiate traggono vantaggio?**

Certamente sì. Conseguono qualificazione del servizio, supporto alla vendita e fidelizzazione del cliente, supporto finanziario, immediata disponibilità dell'importo relativo alla fornitura del bene senza rischi di credito o dilazioni di pagamento, possibilità di negoziazione con l'utilizzatore passando dalla logica dal prezzo di fornitura a quella del costo di utilizzo.

# Contrordine: tutti in ufficio per non perdere pezzi

Le aziende europee alle prese con la missione (im)possibile del giusto equilibrio tra lavoro in presenza e crescente esigenza di flessibilità: la nuova indagine di Littler

di Franco Oppedisano

**L**e aziende sono in mezzo al guado e stanno facendo retromarcia. Se durante, e subito dopo, la pandemia lo smart working sembrava essere la **soluzione migliore** per tutti, ora le imprese devono trovare un equilibrio tra il desiderio di aumentare il lavoro in presenza e la necessità di trattenere e attrarre talenti garantendo una presenza flessibile in ufficio. Almeno questo emerge dal quinto report annuale **European Employer Survey**, realizzato da **Littler**, il più grande studio di diritto del lavoro a livello globale con 1.700 professionisti in 27 Paesi, che ha coinvolto un ampio campione di 700 **direttori HR** e in-house lawyer europei per fornire una fotografia delle principali tematiche che le aziende stanno o devono affrontare nel campo dei rapporti di lavoro.

## Back to office... o quasi

Alla domanda sugli attuali orari di lavoro dei dipendenti, il 30% del campione ha dichiarato di avere effettuato un comple-

to ritorno alla presenza, mentre il 27% ha optato per una forma di orario ibrida, con più giorni di **lavoro in presenza** e meno da remoto. Solo l'11% vede i propri dipendenti seguire un orario ibrido con più giorni di lavoro da remoto rispetto a quelli in presenza mentre il 5% ha dichiarato che i propri dipendenti lavorano completamente da remoto.

Sulla base delle risposte fornite sembra anche esserci un trend crescente di aziende che preferisce il lavoro in presenza. Infatti, il 73% dei datori di lavoro sta valutando la possibilità di ridurre il lavoro a distanza, ma questo atteggiamento si scontra con una resistenza crescente da parte dei dipendenti, riluttanti a rinunciare alla flessibilità acquisita. I motivi principali che spingono i datori di lavoro a richiedere un maggior numero di ore di lavoro in presenza riguardano la cultura e il lavoro di squadra, tra cui una maggiore **collaborazione tra team** e stimolazione

del pensiero creativo (54%) e un maggior impegno da parte dei dipendenti (48%), piuttosto che la produttività e i costi. Vantaggi che sono correlati a uno dei principali motivi di rinuncia del lavoro da remoto, ossia il mantenimento della cultura aziendale e del **coinvolgimento dei dipendenti** (53%). «È naturale che chi ha provato il lavoro da remoto sia più riluttante a rinunciarvi» continua **Stephan Swinkels**, partner di Littler, con responsabilità di coordinamento a livello internazionale. «Questo significa che le aziende non possono non considerare la **flessibilità** per acquisire e trattenere nuovi talenti e dare

**SOLO L'11% DELLE AZIENDE OSSERVA UN ORARIO IBRIDO CON PIÙ GIORNI DI LAVORO DA REMOTO RISPETTO A QUELLI IN PRESENZA**

valide ragioni per motivare il lavoro in presenza. Non è sufficiente l'intenzione

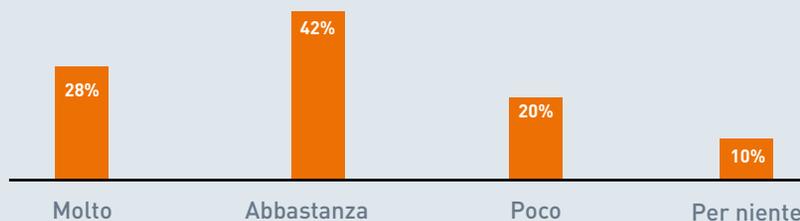
di favorire una maggiore collaborazione, perché non possiamo dare per scontato che ciò avvenga solo perché le persone si trovano in ufficio: è compito dei datori di lavoro creare quest'opportunità».

## Le esigenze dei dipendenti

Sebbene l'indagine di quest'anno registri un maggiore allineamento tra le politiche adottate dai datori di lavoro e le esigenze dei dipendenti - dichiarato dal 40% degli intervistati, rispetto allo scorso anno quando solo il 28% evidenziava una corrispondenza dei propri modelli di lavoro rispetto alle **preferenze della forza lavoro** - il 42% continua a ritenere che i propri dipendenti preferiscano in misura maggiore modalità di lavoro ibride o da remote rispetto a quelle offerte. «È incoraggiante osservare come quest'anno le esigenze di datori di lavoro e dipendenti siano più allineate rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso» commentano **Carlo Majer** ed **Edgardo Ratti**, co-managing partner di Littler in Italia. «Tuttavia, il fatto che le aziende stiano ancora cercando di bilanciare i pro e i contro dei modelli di lavoro a distanza, ibridi e di persona, a due anni e mezzo dalla più grande trasformazione del

## Salute mentale e benessere sul posto di lavoro

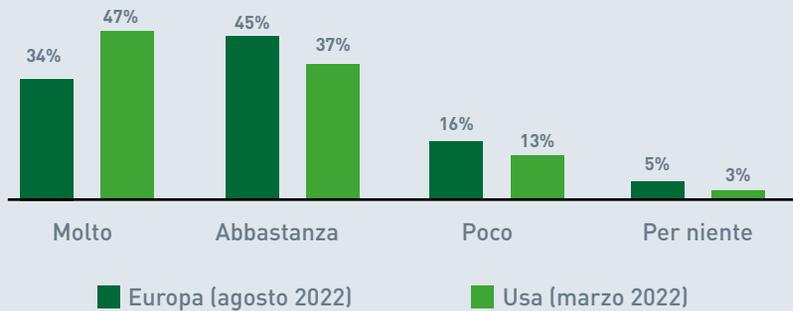
In che misura la vostra organizzazione ha posto attenzione alle iniziative per la salute mentale e il benessere dei dipendenti nell'ultimo anno, per attrarre e trattenere i talenti?



## Flessibilità, talenti e preoccupazioni per il lavoro a distanza

In che misura la vostra organizzazione ha offerto, o pensato di offrire, più flessibilità od opzioni di lavoro a distanza per attrarre e trattenere i dipendenti in un mercato dei talenti competitivo?

(questa domanda è stata posta solo a coloro che hanno posizioni in cui i dipendenti possono lavorare da remoto)



mondo del lavoro causata dalla pandemia, è un chiaro indice di nuove e più complesse sfide che ci aspettano nella gestione delle risorse umane».

### Attenzione al burnout

Secondo European Employer Survey di Littler, resta alta l'attenzione delle aziende sulla salute mentale e benessere delle risorse umane. Ma, anche se nove intervistati su dieci abbiano adottato iniziative in questa direzione nell'ultimo anno, solo il 28% lo ha fatto in maniera strutturata. Inoltre, quando si è trattato di offrire una soluzione al **burnout**, la flessibilità oraria è stata l'unica misura adottata da più della metà degli intervistati (54%), mentre azioni più concrete - come lavorare individualmente con i dipendenti per gestire i carichi di lavoro - sono ancora scelte da meno di un terzo degli intervistati. «Occuparsi del benessere mentale e di condizioni di burnout sul posto di lavoro continua a essere una priorità per le aziende» aggiungono Majer e Ratti. «Gli orari di lavoro flessibili, ad esempio, rappresentano un passo nella giusta direzione, ma spesso non tengono conto dello stress e dei **carichi di lavoro aggiuntivi** che possono accompagnare il

lavoro da remoto».

### La crescita dei nomadi digitali

Tra le nuove sfide segnalate dai manager Hr, la più significativa è la gestione dei cosiddetti "nomadi digitali", dipendenti che lavorano in un Paese diverso da quello in cui si trova la sede dell'azienda. La stragrande maggioranza (89%) delle imprese che si trovano a gestire risorse in questa condizione, è preoccupata dei **rischi legali**, delle implicazioni fiscali e di altri problemi occupazionali che ne derivano. Inoltre, dalle risposte raccolte, questo fenomeno sembra in aumento con il 73% degli intervistati che dichiara di avere dipendenti "nomadi digitali", rispetto al 61% del 2021. «I

**IL LAVORO DA REMOTO SPESSE  
COMPORTE CARICHI AGGIUNTIVI  
DI LAVORO CHE RISCHIANO  
DI PORTARE AL BURNOUT**

datori di lavoro sono naturalmente preoccupati per le implicazioni che può portare questa nuova modalità di lavoro, in particolare per le aziende che hanno sede nel Regno Unito dopo la Brexit» sottolineano Majer e Ratti. «Purtroppo, le **aspettative dei dipendenti** non sono allineate con la realtà del sistema legale globale, in

quanto per i datori di lavoro è davvero impegnativo rendere il "lavoro da qualsiasi luogo" una realtà».

### Il supporto dell'intelligenza artificiale

Anche se, in un contesto di crescente incertezza economica, l'indagine ha rilevato segnali di cautela da parte dei datori di lavoro europei che per circa un quarto (27%) esita nell'assunzione di nuove risorse e per il 37% sta valutando o attuando riduzioni di personale, cresce negli uffici del personale l'interesse per l'utilizzo soluzioni tecnologiche e **strumenti di IA** per supportare le attività di recruiting e assunzione. Quasi la metà degli intervistati (47%) le sta utilizzando o sta pianificando di farlo, mentre il 61% di coloro che già utilizzano questi strumenti ha dichiarato di averne incrementato l'uso durante l'ultimo anno, sottolineando l'efficacia dell'IA e della tecnologia per attrarre nuovi talenti. Rispetto alle misure adottate dai datori di lavoro, mentre più della metà (54%) di coloro che utilizzano soluzioni di IA/tecnologia per il **recruiting** ha dichiarato di aver sviluppato un piano che identifica obiettivi specifici e verifica i risultati, meno di un terzo ha condotto una valutazione per garantire la conformità alla privacy dei dati (31%) o si è coordinato con i fornitori per condurre revisioni degli algoritmi di IA e identificare potenziali difformità (28%). «In un mercato del lavoro così sfidante, le aziende sempre più stanno ricorrendo a soluzioni di IA per attrarre nuovi talenti convincendosi della loro efficacia» continuano Majer e Ratti. «Con l'aumento dell'utilizzo di questi strumenti, è importante adottare **misure che siano conformi alla normativa** e verificare che le applicazioni siano sviluppate sotto controllo legale e di compliance».



Scarica qui  
l'European Employer Survey  
di Littler

# Quei contributi da proteggere dal fisco

in collaborazione con  Previndai

**Le somme versate alla previdenza complementare sono deducibili fino a 5.164 euro. È importante dichiarare gli importi eccedenti, che così non saranno tassati al momento dell'erogazione della prestazione**

di Luisa Leone

**T**ra le agevolazioni fiscali cui la previdenza complementare dà diritto c'è la deducibilità dei contributi versati ai fondi pensione. Il limite per questa deducibilità è di 5.164 euro l'anno, i **vecchi 10 milioni di lire**. Rientrano in questo calcolo e sono quindi dedotti dal reddito direttamente in busta paga sia i contributi versati dall'iscritto che quelli versati dal datore di lavoro per il lavoratore ma non le quote di **Tfr devoluto alla previdenza complementare**.

Per quanti abbiano iniziato a lavorare a partire dal 2007, però, si prevede un trattamento particolare quanto alla deducibilità dei contributi. Se nei primi cinque anni di impiego le somme versate sono inferiori a 5.164 euro, cosa che può accadere a inizio carriera, c'è la possibilità di sfruttare il margine di deducibilità non utilizzata nel primo quinquennio nei 20 anni successivi al quinto. Anche in questo caso però è individuato un limite annuo massimo, che è di 7.700 euro.

Viceversa può accadere, e per i dirigenti succede spesso, che i contributi versati annualmente superino la soglia di 5.164 euro. In questi casi è importante ricordare di inviare al proprio fondo pensione una **comunicazione ad hoc**, che indichi qual è l'eccedenza rispetto all'importo massimo. In questo modo, infatti, le somme non saranno tassate al momento dell'erogazione della prestazione.

Nel caso si abbiano dei familiari fiscalmente a carico iscritti al fondo, se i contributi

versati per loro (sommati a quelli del titolare) eccedessero i 5.164 euro, bisogna ricordare di comunicarli per avere diritto allo stesso trattamento fiscale. In questo caso sarà un doppio regalo per i propri cari che, oltre alle somme versate, potranno godere anche dell'**esenzione fiscale** sulle stesse o parte di esse.

**NELL'AREA RISERVATA  
DEL SITO DI PREVINDAI  
È DISPONIBILE LA FUNZIONE  
"CONTRIBUTI NON DEDOTTI"**

Ma come fare per comunicare al Fondo i contributi non dedotti? Per gli iscritti a **Previndai** è molto semplice: basta entrare nella propria Area riservata, dove è disponibile la funzione "Contributi non dedotti", che consente di compilare l'apposito modulo, che andrà poi firmato e inviato al Fondo sempre via web. È bene sapere che

il dato relativo ai contributi eccedenti il limite di deducibilità, per i dirigenti in servizio, si può trovare facilmente nella **Certificazione Unica** fornita dal datore di lavoro. Per i versamenti di natura volontaria, invece, sarà l'iscritto a dover determinare il quantum dei contributi non dedotti. In questo caso può tornare utile il riepilogo dei contributi versati annualmente, che viene inviato da Previndai.

Anche per i familiari fiscalmente a carico è disponibile la funzione per la dichiarazione dei contributi non dedotti, che si trova nella loro **Area riservata**.

È molto importante ricordare che la dichiarazione dei contributi non dedotti deve essere inviata entro il 31 dicembre di ogni anno; salvo che si maturi il diritto alla prestazione prima del 31 dicembre. In questo caso il modulo andrà mandato al Fondo, al più tardi, nel momento in cui si richiede l'erogazione. Infine, può essere utile sapere che se negli anni passati si fosse dimenticato di comunicare a Previndai i **contributi non dedotti**, fintanto che la posizione non è stata liquidata, è possibile rimediare e comunicare al Fondo le quote non dichiarate in passato.



## LA NUOVA ERA DELLA DEMOCRAZIA TECNOLOGICA

**Semplificare, attraverso importanti investimenti, la transizione digitale a tutti i livelli: dalle Pmi alla Pa. È la mission del Gruppo Esprinet, operatore globale nella consulenza, vendita e noleggio di prodotti tecnologici e nella cybersecurity**

di Vincenzo Petraglia

**R**endere la tecnologia più democratica tramite un accesso più semplice possibile alle soluzioni più avanzate e diversificate oggi disponibili. È la mission del **Gruppo Esprinet**, leader in Sud Europa, quarto nel Continente e fra i primi dieci a livello globale, nella consulenza, nella vendita e noleggio di prodotti tecnologici e nella sicurezza informatica. Una facilitatore tecnologico potremmo dire con una profonda vocazione alla sostenibilità ambientale e sociale che, favorendo la *tech democracy*, come un hub di servizi tecnologici (il suo payoff è "Enabling your tech experience") si pone l'obiettivo di semplificare la vita di persone e organizzazioni, siano grandi che piccole e medie imprese. Il Gruppo, che è in una fase di ulteriore ampliamento dei servizi offerti tramite una serie di nuovi investimenti, fornisce circa 130mila prodotti (Pc, stampanti, accessori, software, cloud, datacenter & cybersecurity, smartphone, audio-video, tv, gaming, elettrodomestici, mobilità elettrica) di oltre 650 produttori a **31 mila rivenditori** business e consumer attraverso molteplici modelli di vendita, sia self-service (piattaforma di e-commerce best-in-class e negozi cash & carry) sia assistita (tele-vendita e system engineers sul campo). Oltre a fornire servizi di vendita all'ingrosso tradizionali (bulk breaking e credito), Esprinet, quotata presso Borsa Italiana, forte di 1.700 collaboratori e 4,7 miliardi di euro di fatturato nel 2021, offre insieme con una **piattaforma di e-commerce** chiavi in mano a centinaia di rivenditori, anche la gestione in-shop per migliaia di punti vendita al dettaglio; e soluzioni di pagamento e finanziamento specializzate per la comunità di rivenditori offrendo anche generazione della domanda da parte degli utenti finali e analisi dei big data ai principali produttori e rivenditori tecnologici che sempre più externalizzano le attività di marketing. Servizi come cloud, software di collaborazione, sistemi

di videoconferenza, infrastrutture IT avanzate e soluzioni di elettronica di consumo specializzate come elettrodomestici connessi o piattaforme di gaming sono nuove aree di crescita a valore aggiunto che alimentano un ulteriore aumento futuro dei ricavi per il settore, mentre i servizi logistici e finanziari, nonché il modello di vendita "a consumo", offrono crescenti opportunità di espansione dei margini. Ambiti in cui pertanto Esprinet sta investendo molto offrendo soluzioni sempre più complete e innovative. «Siamo consapevoli di quanto l'innovazione digitale sia strategica per mantenere alta l'asticella della competitività del nostro Paese», spiega **Alessandro Cattani**, amministratore delegato del gruppo. «Secondo l'indice creato dalla Commissione Europea (*Digital Economy and Society Index*), per misurare i progressi dei Paesi europei in digitalizzazione, il livello delle Pmi italiane nella digitalizzazione è al di sotto della media europea. Per questo il nostro impegno è da sempre quello di erogare servizi addizionali per far sì che la tecnologia venga fruita in modo più semplice. Abbiamo così deciso di

avviare un'ulteriore evoluzione strategica verso un futuro ruolo di "full service provider" per l'ecosistema distributivo, incentrata inizialmente sull'ingresso nel settore del **renting**, del noleggio operativo quindi, che si affiancherà in modo sinergico alla tradizionale attività distributiva del gruppo». Un'operazione che si inserisce in un Piano Industriale 2022-2024 ambizioso che prevede per il 2024 ricavi superiori a 5,6 miliardi di euro e un Ebitda Adj. superiore a 125 milioni di euro, con il business del renting che nella sua fase di avvio contribuirà a tale risultato con 5 milioni di euro. Esprinet ha creato una specifica divisione focalizzata proprio allo sviluppo di servizi digitali per affiancare e supportare le Pmi nel processo di transizione digitale, accelerato dalla pandemia, siglando una partnership con **Alkemy Play**, la divisione dedicata alle Pmi di Alkemy, società anch'essa quotata e specializzata nell'evoluzione del modello di business di grandi e medie aziende, per proporre servizi e soluzioni digitali che consentiranno ai rivenditori di offrire ai clienti la possibilità di creare la propria vetrina e-commerce.

«Il nostro ingresso nel segmento del renting», conclude Cattani, «rappresenta un'opportunità sia per le imprese e per la pubblica amministrazione, con la quale sempre più lavoreremo con l'obiettivo di renderla più agile e con servizi più fruibili, sia per il gruppo. Le prime, noleggiando la strumentazione, possono anche spalmarne i loro costi; per il nostro gruppo, invece, si aprono nuove opportunità per la propria redditività e per rafforzare il livello di servizio erogato e la cooperazione con i fornitori e rivenditori. Sarà infatti possibile esercitare il controllo sul ciclo di vita del prodotto, abilitando meccanismi di ritiro, ricondizionamento, rivendita ed eventuale smaltimento del rifiuto tecnologico, in una logica di maggiore adesione ai principi Esg».

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



Alessandro Cattani, Ceo del Gruppo Esprinet



# BANDI ASSE.CO.: COSÌ L'EMILIA ROMAGNA INCENTIVA LE IMPRESE A RAFFORZARE LA LEGALITÀ

Un milione di euro per il 2022 per sostenere  
la diffusione dell'asseverazione dei Consulenti del Lavoro tra le imprese

A cura di Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**U**no strumento in più per rafforzare la cultura della legalità del lavoro nelle imprese ed incentivare i datori di lavoro. La Regione Emilia-Romagna, presieduta da **Stefano Bonaccini**, con la delibera n. 1565 del 19 settembre scorso, ha dato attuazione a quanto stabilito dalla Legge regionale 3 agosto 2022, n. 11, approvando lo

schema di convenzione sottoscritto con Unioncamere Emilia-Romagna

per la gestione dei bandi finalizzati alla concessione di contributi per la copertura parziale dei costi sostenuti dalle imprese regionali che hanno ottenuto l'Asse.Co., l'asseverazione di conformità dei contratti di lavoro, rilasciata dai Consulenti del Lavoro secondo le modalità indicate nel Protocollo d'intesa sottoscritto nel 2016 tra il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro e l'Ispettorato Na-

zionale del Lavoro. La Regione, così come aveva anticipato il presidente Bonaccini durante l'ultimo Festival del Lavoro (Bologna, 23/25 giugno 2022), ha infatti stanziato un milione di euro per l'esercizio finanziario 2022 per sostenere la diffusione dell'asseverazione tra le imprese con sede legale o operativa in Emilia-Romagna, considerandola

un valido strumento con cui «promuovere la cultura della legalità del lavoro e

della responsabilità sociale dell'impresa, contrastare il lavoro sommerso, prevenire e promuovere il rispetto delle normative in materia di lavoro e di legislazione sociale, valorizzare il sistema economico e produttivo virtuoso». E ha poi individuato in Unioncamere il partner tecnico con cui gestire l'erogazione dei contributi. La

somma stanziata per l'anno in corso sarà infatti consegnata ad Unioncamere e potrà essere utilizzata fino ad esaurimento importo anche negli anni successivi. Sarà lo stesso Ente a pubblicare i bandi sul sito istituzionale e fornire assistenza a coloro che vorranno accedere alle agevolazioni, presentando domanda sulla piattaforma dedicata. Nello schema di convenzione, allegato al provvedimento approvato dalla Giunta regionale, vengono inoltre fornite tutte le informazioni su criteri e modalità di gestione dei bandi, beneficiari e misura dei contributi. Una parte del contributo – si legge – è concesso nella misura del 25% dei costi dei diritti di segreteria calcolati in base al numero dei lavoratori impiegati nell'impresa; un'altra parte è concessa nella misura del 90%, e per un

**LA REGIONE HA STANZIATO  
UN MILIONE DI EURO PER SOSTENERE  
L'ASSEVERAZIONE TRA LE IMPRESE  
CON SEDE IN EMILIA ROMAGNA**





**UN'OPERAZIONE  
STRATEGICA  
STRUTTURALE  
E CULTURALE  
IMPORTANTE  
PER LE PMI**



importo non superiore a 4 mila euro, dei costi del Consulente del Lavoro che ha gestito la pratica. Intervenendo lo scorso 4 agosto, nel corso del Tg della Web Tv di Categoria, **Vincenzo Colla**, assessore allo Sviluppo Economico e Green Economy, Lavoro e Formazione della Regione Emilia Romagna ha dichiarato che «la legge approvata rappresenta un posizionamento strategico di prospettiva, una nuova car-

ta d'identità per rafforzare la legalità nel nostro sistema economico, nel sistema delle imprese e dei datori di lavoro. Per la Regione Emilia Romagna è un'operazione strategica strutturale e culturale molto importante soprattutto per le piccole e medie imprese». La Regione già si proietta sul 2023 e 2024 con la previsione di stanziamenti di un ulteriore milione di euro per ciascun anno e la possibilità di cumulo sull'anno successivo di eventuali risorse non assegnate.



Distretto Circolare Verde di NextChem

# L'economia circolare parte dal tuo territorio



Possono, i rifiuti, cambiare  
in meglio il domani di tutti?

## Waste to Chemicals:

*Un'opportunità per l'ambiente,  
il lavoro e per il nostro domani.*



# SULLA SOSTENIBILITÀ CI SI GIOCA LA FACCIA (E IL BUSINESS)

Non è detto che essere *green* consenta di conquistare quote di mercato. Ma non esserlo è decisamente controproducente. Ecco l'analisi sui marchi italiani che Brand Finance ha realizzato in esclusiva per Economy

di Marina Marinetti

**T**enetevi forte: la sostenibilità non è un driver differenziante. Almeno se non è associata a un autentico *purpose* aziendale, uno scopo ispiratore. Parola di **Brand Finance**, che in esclusiva per *Economy* ha analizzato il posizionamento dei marchi in Italia in relazione al loro appeal sul pubblico in ambito Esg (**Environmental, social and governance**). «Dalle nostre analisi emerge che il peso della sostenibilità non ha superato il 5% tra i fattori che concorrono alla considerazione di acquisto di un bene», spiega a *Economy* **Massimo Pizzo**, managing director Italia di Brand Finance. Il brand considerato più attento alla sostenibilità? «**Tesla** risulta essere la marca più sostenibile in termini ambien-

tali e tra le prime 5 in termini di attenzione alla collettività. Brand come **Ferrari, Ducati, Maserati e Lamborghini** pur non essendo inclusi nel gruppo dei primi 25, rientrano tra primi 50 brand considerati più sostenibili. Diversamente **Volkswagen, BMW, Alfa Romeo e Jaguar** sono posizionati oltre i primi 100», elenca Pizzo. Ma tra i 25 brand percepiti come più sostenibili in Italia, fanno la parte del leone 14 brand food italiani guidati dai brand **Mulino Bianco, Nutella e Ferrero**, seguiti - «con sostanzialmente lo stesso punteggio complessivo», puntualizza il managing director Italia di Brand Finance - da **Barilla, Nonno Nanni, Lavazza, Illy e Kinder**. Tra le marche alimentari troviamo poi **Galbusera, Danone, Caffè Borbone, Granarolo,**



FONTE:  
Brand Finance  
per Economy  
(anno 2022)

**I 25 MARCHI PERCEPITI COME PIÙ SOSTENIBILI IN ITALIA**

## LA SOSTENIBILITÀ NEL PIATTO

Se le aziende percepite come più sostenibili sono quelle alimentari, c'è una ragione: «Da anni stanno portando avanti un grande investimento lungo tutta la filiera», spiega Maurizio Bassani, general manager di Parmalat. «Prendendo ad esempio solo il nostro territorio di Parma, pensiamo alle filiere del latte, del grano e del pomodoro. Parmalat, Barilla e Mutti, solo per citare alcuni grandi attori della "Food Valley", stanno lavorando da anni affinché la sostenibilità sia dal campo al piatto lungo tutta la filiera. In questi anni abbiamo anche preso degli impegni dedicati all'animal welfare per tutte le nostre stalle conferenti, con controlli periodici e corsi di aggiornamento dedicati agli allevatori, e continuiamo ad investire in un dialogo proficuo con i nostri conferenti latte. Recentemente, ad esempio, abbiamo intrapreso delle sperimentazioni per rendere il monitoraggio delle loro emissioni tecnologicamente avanzato: grazie all'Iot negli ultimi anni infatti si stanno facendo passi da gigante anche per quanto riguarda la sostenibilità ambientale in stalla. Sappiamo che la filiera è tutta e nessuno può giocare da solo questa partita». Un'attenzione che al consumatore non sfugge: «Queste iniziative, se studiate correttamente, hanno anche un impatto positivo sui risultati di vendita», conferma Luca Galuppo, direttore marketing di Nonno Nanni: «ad esempio il nostro concorso #LaBontàInOgniGesto, pensato proprio per portare benefici alle persone più bisognose, ha avuto una redemption superiore alla media e ha portato ad una crescita delle vendite di baseline dei nostri stracchini; sul fronte dell'ambiente, il nostro Stracchino con packaging compostabile è cresciuto molto di più di tutte le altre referenze, perché preserva intatta la bontà del prodotto, rispetta l'ambiente e semplifica la vita del consumatore, che può gettare il pack nell'umido. Insomma, abbiamo messo in campo iniziative che creano un circolo virtuoso da cui beneficiano tutti gli stakeholder coinvolti a partire dai consumatori».



MAURIZIO BASSANI (PARMALAT) E LUCA GALUPPO (NONNO NANNI)

**Amadori e Aia e, poco sotto la 25° posizione, Parmalat e Galbani, infine Segafredo, Pavesi, Kimbo e Nestlé.**

E poi ci sono le utility: il drappello di testa vede **Engie, Hera, Iren, Sorgenia e A2a**, seguiti da **Acea, Enel, Eni Gas & Luce - ora Plenitude - ed Edison**. «Mediamente i brand delle utility sono quelli percepiti dalla popolazione italiana come più sostenibili rispetto a quelli di altri settori: infatti, ad esempio Edison, la utility percepita meno sostenibile, è comunque tra i 50 brand più sostenibili

perché ritenuta attenta all'ambiente, ma un po' meno alla collettività», sottolinea Massimo Pizzo. Che tra i 25 brand considerati più sostenibili in Italia cita anche **Ikea, L'Occitane e Amazon**.

### Non è solo facciata

Fatto salvo i benefici sociali e ambientali, le aziende devono conciliare questi benefici con il profitto. E con i costi: l'attenzione alla sostenibilità ha un costo in termini di investimenti, modifica delle politiche e po-

## ENERGIA CONDIVISA

La condivisione è un tema comune, quando si parla di sostenibilità: «L'impegno storico di Hera nella sostenibilità si è evoluto e maturato nel tempo, in particolare a partire dal 2016, con l'introduzione dell'approccio strategico volto alla creazione di valore condiviso (Csv) capace di diventare punto di riferimento non solo per la rendicontazione di sostenibilità, ma anche per il Piano industriale e per il sistema incentivante che coinvolge tutto il management», conferma Filippo Bocchi, direttore Valore condiviso e sostenibilità del Gruppo Hera.

«Hera crea valore condiviso in tre ambiti che costituiscono oggi il purpose del Gruppo introdotto nello Statuto sociale nell'aprile 2021: perseguire la neutralità carbonica, rigenerare le risorse e chiudere il cerchio, abilitare la resilienza e innovare». Le attività di business collocate in questi tre ambiti hanno generato, nel 2021, un Mol di 571 milioni di euro, pari al 47% del totale. «L'impegno del Gruppo è di sviluppare attività e progetti in tali ambiti affinché questa porzione di Mol, denominata Mol a valore condiviso (Mol Csv) costituisca il 55% del totale al 2025 e il 70% al 2030». Non solo: «Nel 2021 Hera ha distribuito 2,2 miliardi di euro al territorio, pari al 75% del valore economico totale generato». Non stupisce l'ottimo il posizionamento di Hera nelle valutazioni Esg delle agenzie di rating: il titolo è per il secondo anno consecutivo nel Dow Jones Sustainability Index (migliore al mondo nel settore "Multi and Water Utilities") e nel 2021 ha ottenuto il 5° posto a livello internazionale tra le Utility Networks nella Esg Evaluation di S&P Global Ratings. La sostenibilità costerà anche, ma paga.

Un posizionamento comune nel comparto: il 22% degli italiani considera Sorgenia attenta all'ambiente. Il 9% considera Sorgenia attenta alla collettività. In ambito ambientale si tratta di una ottima performance in quanto solo 7 brand sono percepiti più attenti all'ambiente di Sorgenia, diversamente il percepito sull'attenzione alla comunità risulta non particolarmente elevato. «La sostenibilità ambientale è sempre stata parte integrante del Dna di Sorgenia; da qualche anno anche quella sociale è una sfida su cui ci stiamo impegnando molto», conferma Thomas Greco, Head of Procurement, Construction & Esg di Sorgenia. «Il management è misurato anche sulle performance di sostenibilità dell'azienda», spiega Greco. E aggiunge: «Certamente gli Esg sono diventati valori fondamentali nella finanza per ottenere credito e fare investimenti. Non è sempre immediato monitorare le ricadute economiche che le scelte ambientali hanno sull'azienda; credo tuttavia che la coerenza che abbiamo dimostrato ormai da anni su temi legati alla sostenibilità ci sia stata riconosciuta anche dai consumatori, a dimostrazione di come questi elementi siano ormai imprescindibili per le aziende e diventino dunque parte integrante della strategia».



THOMAS GRECO (SORGENIA)

tenzialmente anche della **strategia aziendale**. È per questo che le imprese devono chiedersi quali vantaggi possano derivare dalla sostenibilità. L'elenco è lungo: in primis la compliance con le varie normative, poi i finanziamenti e le agevolazioni da enti pubblici, i **bandi del Pnnr**, il miglioramento del merito creditizio, il valore riconosciuto da mercati finanziari, investitori e private equity, le relazioni con gli stakeholder, i territori, i dipendenti fino all'impatto sul business e sulle vendite. «Riguardo all'impatto sulle vendite è importante considerare sia il rischio di immagine derivante da una crisi sia il valore che aggiunge una **buona immagine** derivante dall'attenzione alla sostenibilità ambientale, sociale e di gestione dell'impresa», spiega Pizzo. E ri-



Massimo Pizzo,  
managing director Italia di Brand Finance

corda il dieselgate: «Il valore del *trademark* Volkswagen nell'arco di un anno ha perso il 40% passando da 31 miliardi a 19 miliardi di dollari di gennaio 2016, per recuperare 6 miliardi a gennaio 2017 e poi raggiungere i 40 miliardi del 2018, sostanzialmente dopo avere sistemato le cose. La crisi di immagine di Volkswagen ha avuto un forte impatto immediato, ma grazie alla forza che il brand si è costruito negli anni, Volkswagen si è ripreso abbastanza velocemente. Sicuramente un brand debole ne sarebbe uscito molto peggio».

È evidente che l'attenzione alla sostenibilità ha un **impatto sul business**: «Il problema è stimare in anticipo questo impatto in modo da consentire alle aziende di scegliere come e quanto impegnarsi sulla sostenibilità»,

## LA "MISCELA" PERFETTA

L'attenzione si è spostata negli anni dal tema ambientale a quello sociale. «In questi anni abbiamo investito molto sulla creazione di valore per i coltivatori, per rendere il loro business sostenibile», conferma David Brussa, direttore qualità e sostenibilità Illycaffè. «Adesso siamo molto attivi sulla lotta al cambiamento climatico, lavorando in particolare sul packaging e sulla riduzione delle emissioni originate dalla coltivazione di caffè, che hanno un peso importante. Illy è una Società Benefit ed è certificata BCorp. Per generare un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente non compriamo certificati verdi ma cerchiamo di migliorare concretamente la qualità della vita dei produttori e dei processi di coltivazione. L'azienda ha classificato l'impatto delle iniziative legate alla sostenibilità in tre macro aree: quelle che creano un valore sul prodotto, con potenziale price premium; quelle che consentono di risparmiare, grazie all'innovazione; quelle che permettono di mitigare il rischio e rafforzare la reputazione».

Un approccio condiviso anche da Lavazza, che dal 2015, anno di Expo Milano, pubblica il bilancio di sostenibilità, su base volontaria, dal 2015, anno di Expo Milano, ma dal 2004, con la nascita della Fondazione Lavazza, «abbiamo iniziato a strutturare il nostro impegno, partendo dal supporto alle comunità produttrici di caffè, attraverso progetti misurabili di cui oggi beneficiano oltre 136.000 coltivatori di caffè in 20 Paesi e 3 continenti», spiega



DAVID BRUSSA (ILLYCAFFÈ)

Mario Cerutti, Chief institutional relations & sustainability officer del gruppo. «Questi programmi realizzati attraverso la collaborazione con i diversi attori del territorio si pongono l'obiettivo di migliorare la resa produttiva e la qualità del caffè, promuovendo allo stesso tempo l'imprenditorialità dei produttori e il miglioramento delle loro condizioni di vita, al contempo valorizzando il lavoro delle donne e coinvolgendo le nuove generazioni». Anche per Caffè Borbone la sostenibilità sociale è fondamentale: «L'approvvigionamento responsabile del caffè crudo è un impegno fondamentale per noi», commenta l'amministratore delegato Marco Schiavon. Entro il 2023 almeno il 30% della nostra fornitura arriverà da filiere certificate per quanto riguarda gli aspetti Esg, dalle

condizioni lavorative alle pratiche agricole, mirando a ben più ambiziosi traguardi per gli anni successivi. In aggiunta, abbiamo attivato in Uganda –per noi una fonte importante di approvvigionamento del caffè crudo – un progetto che ci vedrà coinvolti direttamente insieme a Ofi, uno tra i nostri principali fornitori. L'abbiamo chiamato Mwanyi, che in lingua locale significa caffè. Un programma quinquennale mirato ad aumentare la partecipazione di donne e giovani alla produzione sostenibile di caffè, portando ad una maggiore occupazione in agricoltura, fornitura di servizi di qualità e migliori redditi per la comunità locale».

chiosa il managing director Italia di Brand Finance.

### Consigli per gli acquisti

E dunque, come muoversi? Certamente il primo passo è fotografare lo stato attuale dell'impatto della sostenibilità del brand sia sull'ambiente e sulla collettività, sia sul business. Ma come? «La **Dichiarazione non Finanziaria** consente di analizzare l'impatto del brand sull'ambiente e sulla collettività ed è necessaria per compliance e per accedere a finanziamenti, agevolazioni e bandi del Pnnr», risponde Pizzo. «Inoltre è un buon punto di partenza per

stimare l'impatto della sostenibilità sul valore del brand, indicatore anticipatore delle business performance: quanto l'impegno sociale dell'azienda favorisce l'incremento

### LA DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA CONSENTE DI ANALIZZARE L'IMPATTO DEL BRAND SULL'AMBIENTE E SULLA COLLETTIVITÀ

del business? Quanto riduce il rischio di crisi? Normalmente i consumatori scelgono un prodotto sulla base di una combinazione di fattori funzionali ed emozionali che hanno pesi diversi in relazione al settore e

al posizionamento del singolo brand, ma da alcune recenti analisi di Brand Finance l'attenzione alla sostenibilità non risulta essere uno dei fattori chiave nella considerazione di acquisto dei prodotti o dei servizi nella stragrande maggioranza dei brand analizzati. In effetti, dalle interviste qualitative condotte da Brand Finance ad alcuni dei brand percepiti come più sostenibili sostanzialmente non emergono metriche di misurazione dell'impatto sulle vendite: «Tutti gli intervistati appaiono sinceramente motivati a migliorare la sostenibilità con i mezzi e le **risorse disponibili**. La sostenibilità appare oggi un bene necessario per rimanere competitivi, quindi più per gestire il rischio di danno d'immagine, perdere finanziamenti, problemi nella filiera e non rispettare le compliance. Perché la sostenibilità possa rafforzare il livello di attrattività del brand per migliorare le vendite, condizione necessaria ma non sufficiente è che deve essere inclusa nella strategia aziendale e, soprattutto deve essere in grado di **motivare e ingaggiare clienti**, dipendenti e gli altri stakeholder chiave», conclude Massimo Pizzo. «Per arrivare a questo risultato non sono sufficienti le buone intenzioni, ma sono necessarie delle **analisi** in grado di identificare e mettere a punto un forte scopo sociale aziendale complementare al profitto».

## DA QUI AL 2040, TAPPE FORZATE PER CONSEGNE SENZA CO2

Non tutti sanno che Amazon nel 2019 ha co-fondato con Global Optimism il Climate Pledge, un impegno a raggiungere zero emissioni nette di CO2 entro il 2040, con 10 anni di anticipo rispetto all'obiettivo stabilito dall'Accordo di Parigi. «Amazon è un'azienda complessa: non si limita a muovere informazioni come altre aziende tecnologiche, ma movimentata oltre 10 miliardi di spedizioni all'anno», spiega Giorgio Busnelli, Direttore Categorie Largo Consumo di Amazon in Europa. «Pertanto, per raggiungere zero emissioni nette di CO2 è stato necessario porsi diversi obiettivi intermedi. In linea con la nostra vision "Shipment Zero", ovvero effettuare la consegna di un ordine con zero emissioni di CO2, da quando il prodotto esce dai nostri magazzini a quando arriva a casa del cliente, ci siamo posti l'obiettivo di raggiungere zero emissioni

nel 50% delle nostre spedizioni entro il 2030. Dal 2015, abbiamo ridotto il peso dell'imballaggio per le consegne di oltre il 38%, eliminando più di 1,5 milioni di tonnellate di materiale per l'imballaggio, l'equivalente di oltre 3 miliardi di pacchi per le spedizioni e, alla fine del 2021 in Italia, Amazon ha smesso di utilizzare buste di plastica monouso come imballaggio per i prodotti all'interno della nostra catena logistica. Inoltre, come parte del nostro impegno per decarbonizzare la nostra economia, nel 2020 siamo diventati il maggior acquirente aziendale di energia rinnovabile al mondo e lo scorso anno le nostre attività sono state alimentate per l'85% con energie rinnovabili. Proprio nel 2021, abbiamo annunciato i primi due progetti solari in Italia, che sorgeranno in Sicilia e, attraverso una capacità produttiva complessiva di 104 MW Peak, contribuiranno ad alimentare i nostri siti con energia pulita. Continuiamo inoltre a estendere l'impiego di metodi di trasporto a zero emissioni, come van elettrici e cargo bike. Nel 2021, oltre 100 milioni di spedizioni ai nostri clienti in Europa sono state effettuate utilizzando veicoli a zero emissioni, 7 milioni in Italia. Sappiamo che per raggiungere alcuni dei nostri obiettivi il percorso sarà lungo e complesso ma non ci scoraggiamo e siamo orgogliosi dei risultati raggiunti finora».

Giorgio Busnelli,  
Amazon

**È** il quinto degli Obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Onu, eppure la gender equality, la parità di genere, non pare essere in agenda. Altrimenti non si spiega come, su otto grandi aziende interpellate da Brand Finance per Economy, nessuna, ma proprio nessuna, abbia scelto una donna per rappresentare la propria strategia in ambito Esg. Eppure, anche la scelta della spoke person definisce l'immagine - inclusiva o meno - di un brand. (m.m.)

**e** se  
la decarbonizzazione  
avesse  
un impatto positivo  
sul tuo business?



Diventiamo l'energia che cambia tutto.





## INVESTIMENTO NEL BIOMETANO, RILANCIO STRATEGICO

Un maxi-finanziamento di Banco Bpm all'Inalca, sub-holding operativa del Gruppo Cremonini, potenzierà con 40 milioni la crescita nell'innovazione per l'economia verde e circolare. E prosegue l'impegno nel sociale

di Angelo Curiosi

**L'**economia circolare è la strada, rivoluzionaria e impegnativa, che va percorsa per concretizzare la transizione ecologica indispensabile se vogliamo salvare il clima e il pianeta. Rivoluzionaria ma impegnativa anche sul piano finanziario: per cui grandi imprese e grandi banche "illuminate" devono lavorare in tandem.

È il caso del Banco Bpm, che ha perfezionato nei giorni scorsi un'operazione di finanziamento per complessivi 40 milioni di euro a favore di Inalca Spa, sub-holding operativa del Gruppo Cremonini, leader in Italia e uno dei maggiori player europei nel settore delle carni bovine.

Attiva da vent'anni sulla frontiera della tutela ambientale, Inalca ha ottenuto questo consistente finanziamento, della durata quinquennale, per dare ulteriore impulso alla propria già avviata strategia di crescita basata sull'innovazione tecnologica nell'ambito delle politiche di economia verde e circolare. Questo impulso sarà da realizzare attraverso investimenti negli ambiti più delicati e portanti per il proprio business: la zootecnica di precisione, il recupero di sottoprodotti di produzione, le energie rinnovabili (impianti fotovoltaici e produ-

zione di biometano nelle aziende agricole controllate), la cogenerazione per l'efficiamento energetico, il processo sostenibile di integrazione della filiera.

Attenzione: stiamo parlando di un colosso leader mondiale, fondata a Castelvetro di Modena nel 1963, quindi una storica realtà dell'industria alimentare che opera nel set-

**IL FINANZIAMENTO RIENTRA NEL PLAFOND "INVESTIMENTI SOSTENIBILI PER IL 2020-2023" OFFERTO DA BANCO BPM AL MERCATO**

tore della produzione e commercializzazione di carne bovina e di salumi, oltre che nella distribuzione internazionale di prodotti alimentari in genere. Con un fatturato 2021 di 2,38 miliardi di Euro, 8.000 dipendenti, 26 impianti produttivi (di cui 8 all'estero), 54 piattaforme distributive nel mondo e 9 aziende agricole, Inalca è una delle principali aziende alimentari in Italia e un player internazionale nel mercato di riferimento.

Ebbene: Nello specifico l'operazione consentirà la sostanziale riduzione delle emissioni totali di gas effetto serra da parte di Inalca. Già oggi la società è totalmente autosufficiente per la sua produzione energetica, con una percentuale di energie rinnovabili

utilizzate pari al 45% e in costante crescita. Il finanziamento rientra nel plafond "Investimenti Sostenibili 2020-2023" offerto da Banco Bpm a mercato per rispondere alle esigenze Esg del mondo imprenditoriale.

«Questa operazione a favore di Inalca conferma l'attenzione di Banco Bpm al settore agroalimentare e a quelle aziende capaci di realizzare percorsi virtuosi di crescita sia in Italia che all'estero», commenta Corrado Nangeroni, responsabile large corporate di Banco Bpm: «In quasi 60 anni di attività,



PAOLO BONI

La sede della Montana. Nella pagina a sinistra, in basso, l'amministratore delegato dell'Inalca Paolo Boni

grazie a tecnologie innovative e a una strategia fortemente orientata alla sostenibilità, Inalca si è saputa imporre per la qualità dei suoi prodotti diventando leader assoluto in Italia e tra i principali operatori del settore in Europa».

«Inalca ha sempre approcciato i temi della sostenibilità in modo pragmatico, considerandoli come asset strategico del business e parte del valore economico dell'impresa, arrivando a realizzare una filiera bovina pienamente integrata tra allevamento, trasformazione e distribuzione», spiega l'amministratore delegato di Inalca Paolo Boni. «Il nostro modello di business punta a valorizzare pienamente questa filiera sulla base dei principi di economia circolare - prosegue Boni - Ora, grazie al sostegno finanziario di Banco Bpm, potremo investire di più nella produzione di energia da fonti rinnovabili, accelerando nella transizione dal biogas al biometano, in linea con quanto previsto dal piano europeo REPowerEU che ha l'obiettivo di raggiungere il 15% di tutto il fabbisogno di gas coperto dal biometano». Ma la nuova stagione di investimenti di Inal-



ca-Cremonini nell'economia circolare non è l'unico fronte di impegno del gruppo per la sostenibilità. L'attenzione al sociale e ai vantaggi "di sistema" che un grande gruppo deve perseguire per adempiere ai principi simboleggiati appunto dalla lettera "s" della sigla Esg, che sta proprio per "sociale" si estrinseca anche in altri modi. È il caso di una recente iniziativa di Montana, brand storico delle carni in Italia controllato da Inalca che ha deciso di porsi come main sponsor del "Villaggio Coldiretti" dedicato al meglio della produzione agroalimentare italiana, la cui prima tappa della nuova edizione 2022 si è svolta a Milano dal 30 settembre al 2 ottobre, nell'area del Parco Sempione che va dal Castello Sforzesco all'Arco della Pace.

Inalca e Coldiretti collaborano da tempo nel progetto dei contratti di filiera per lo sviluppo e il rilancio della produzione di carne bovina italiana. Una formula ad alto impatto sociale e territoriale. Il tour Villaggio Coldiretti è stato una valida occasione per portare nelle piazze il modello di sostenibilità dell'agricoltura italiana e delle filiere agroalimentari. Un modello basato sulla distintività e la qualità del Made in Italy. Un'occasione per un confronto sui temi di attualità, dalla crisi energetica ai modelli di consumo

omologanti, ma anche per poter degustare il miglior cibo italiano al 100%.

Montana partecipa in rappresentanza della filiera italiana di produzione della carne bovina fornendo hamburger e fettine di bovino rigorosamente Made in Italy, che sono state degustate nell'arco delle tre giornate nella Braceria del Villaggio.

Inoltre, nello Spazio Espositivo Montana ai visitatori sono stati presentati i contenuti al centro della campagna "#Camminare-MetteAppetito" ([www.camminimontana.it](http://www.camminimontana.it)): la passione e il rispetto per il territorio, la sostenibilità, la convivialità, il praticare una vita attiva sono valori in cui Montana si riconosce e che condivide con camminatori ed escursionisti lungo i principali cammini storici italiani, come la Via Francigena e la Via Romea Germanica Imperiale, con l'obiettivo comune di sostenere i percorsi più belli d'Italia, le escursioni a piedi ed il turismo lento.

E, naturalmente, nel Villaggio è stato possibile ai visitatori scoprire tutti i prodotti della linea di carni in scatola Montana, che rappresenta l'alleata ideale in cammino perché leggera, pratica, gustosa e proteica, e degli hamburger surgelati Montana, oltre alle novità di prodotto e le modalità produttive della filiera integrata dell'azienda.



**CON COLDIRETTI  
SI RAFFORZA L'ASSE  
PER LA FILIERA  
PRODUTTIVA  
NAZIONALE**

# Governare il climate change per assicurarsi il domani

In collaborazione con Axa Italia, il Vision Think Tank ha elaborato un progetto in vista del Cop 27 ponendo le basi di un ripensamento degli strumenti di governance per vincere la "battaglia del XXI secolo"

di Giorgio Vizioli



La posta in gioco è alta: come governare i cambiamenti climatici globali e, in particolare, il riscaldamento della terra. Un gioco che non può e non deve finire a somma zero, con un vincitore e un perdente. Perché il perdente sarebbe l'umanità, di oggi e di domani. Per questo, il **Think Tank Vision**, diretto dall'economista **Francesco Grillo**, *visiting fellow* allo European University Institute, ha dato vita a un gruppo di lavoro che si è riunito per la prima volta, nella cornice della Dolomiti, con due sessioni parallele, a Trento e a Bolzano, per porre le basi di un ripensamento profondo sugli strumenti di governance da adottare per quella che è stata chiamata la battaglia del XXI secolo.

La "1st Dolomite Conference on the Global Governance of Climate Change. On the Road to Sharm-El-Sheik - The end of the zero-sum games", ideata da Vision Think Tank, diretto dal prof. Francesco Grillo, con **Axa Italia** in qualità

di main corporate partner, **Autostrada per il Brennero** come locality partner e in partnership scientifica con l'**Università Bocconi**, il **Politecnico di Milano** e l'**Università Ca' Foscari**, ha visto confrontarsi oltre cinquanta visionari provenienti da Cina, Stati Uniti, Europa, Egitto e India: accademici, politici e amministratori, imprenditori, manager, scienziati, esperti e opinion leaders, con l'obiettivo finale di sviluppare un progetto comune da presentare alla Conferenza **Cop 27** di Sharm el-Sheikh. Quattro i focus dell'iniziativa: il dilemma tra economia ed energia, la questione democratica sul trovare un'agenda comune tra diverse generazioni, il problema della globalizzazione e il ruolo delle città come centri di sperimentazione. «La chiave di volta per affrontare in modo innovativo la questione del climate change, spiega Francesco Grillo, è l'adozione di un approccio interdisciplinare».

«È fondamentale lavorare in modo sistemico e

coeso mettendo a fattor comune competenze, saperi e punti di vista diversi», conferma **Giacomo Gigantiello**, Ceo di Axa Italia, partner dell'iniziativa, fortemente impegnata sul fronte del cambiamento climatico: «Come Axa abbiamo messo il cambiamento climatico al centro del nostro piano industriale, entro il 2023 investiremo 26 miliardi in asset sostenibili e 1,5 miliardi in progetti di riforestazione. Ora con questa Conferenza puntiamo a mettere a fattor comune competenze, saperi e punti di vista diversi con una traiettoria chiara per portare proposte concrete di gestione per un futuro più sostenibile per tutti». L'interdisciplinarietà è quindi la caratteristica principale del progetto (sostenuto anche da Autostrada del Brennero), che vede coinvolto in prima persona anche il mondo accademico, rappresentato dalle sue punte di diamante italiane: Politecnico e Università Bocconi di Milano, come partner scientifici, e Università Ca' Foscari Venezia. In particolare, Bocconi e Politecnico hanno istituito un **Master congiunto in Science Transformative Sustainability**, in cui si sintetizzano e armonizzano insegnamenti di carattere manageriale e gestionale da un lato con competenze di carattere tecnico e scientifico dall'altro. «La nostra filosofia», spiega **Francesco Perrini**, docente in Bocconi e responsabile del Master, «è quella di passare dal dire al fare: gli studenti saranno perciò coinvolti in prima persona nella preparazione dei progetti di intervento e nella applicazione delle soluzioni individuate». Dal dire al fare, insomma: «Per molti, la sostenibilità ambientale è un tema legato prevalentemente alla comunicazione», sottolinea **Diego Cattoni**, a.d. di Autostrada del Brennero e presidente di Aiscat: «Per Autostrada del Brennero è un tema di grande concretezza. Abbiamo da poco depositato al Ministero una proposta che vale 7,2 miliardi di investimenti tutti orientati alla transizione ecologica, alla digitalizzazione del trasporto autostradale e all'intermodalità».

Nella foto: la presentazione alla stampa della "1st Dolomite Conference on the Global Governance of Climate Change", ideata da Vision Think Tank, con Axa Italia in qualità di main corporate partner



Le auto del nuovo car sharing elettrico Enjoy

## Il car sharing elettrico "cambia" la batteria

**Al car sharing e al free floating ora si aggiunge il battery swapping: grazie alle nuove city car Yoyo prodotte dalla torinese Xev, Enjoy sta ampliando la sua flotta con nuovi veicoli elettrici**

di **Giorgio Vizioli**

**S**ilenziosa (fino a un certo punto), scattante quando serve, a emissioni zero su strada, semplice da usare ed economica da gestire. I vantaggi sono innumerevoli, soprattutto per muoversi in città: l'auto elettrica è destinata a diventare rapidamente la regina indiscussa del traffico urbano. Se poi è in condivisione con il *car sharing*, contribuisce anche a decongestionare le vie cittadine perché riduce l'utilizzo dei mezzi privati. A questo ha pensato **Eni**, che sta ampliando la flotta del suo *car sharing*, **Enjoy**, con l'introduzione di veicoli elettrici. A Torino e a Bologna sono già in circolazione, mentre a Roma, Milano e Firenze sono in arrivo le nuovissime city car Yoyo con *battery swapping* (di un inconfondibile colore verde lime), prodotte da Xev, casa automobilistica fondata a Torino nel 2018: una city car completamente elettrica, con velocità

massima di 80 km/h e autonomia fino a 150 km. Dotata di tetto panoramico, piccola e agile, è l'ideale per gli spostamenti nei centri storici delle città.

Grazie alle **Xev Yoyo** di Enjoy, i vantaggi della mobilità elettrica nel traffico cittadino si uniscono alla comodità del *car sharing free floating*, che consente di noleggiare un'auto in qualsiasi luogo all'interno dell'area di copertura Enjoy, senza punti predefiniti di prelievo o riconsegna. Per quanto riguarda il rifornimento, oltre che per la ricarica tradizionale presso le colonnine in plug-in, le Xev Yoyo sono predisposte per il *battery swapping* (la sostituzione di batterie scariche con batterie cariche che è possibile realizzare in pochi minuti). In ogni caso, Enjoy garantisce che le auto saranno sempre disponibili con una carica delle batterie superiore al 30%.

«Questo nuovo servizio», spiega **Giuseppe Ricci**, direttore generale **Energy Evolution** di Eni, «è un ulteriore passo avanti nel nostro percorso verso l'obiettivo della totale decarbonizzazione entro il 2050, non solo dei nostri processi ma anche dei prodotti per i nostri clienti». Ma non è tutto: «Tra i tanti vantaggi del *car sharing*, aggiunge Ricci, non dobbiamo trascurare il parcheggio gratuito sulle strisce blu e nei parcheggi riservati ai residenti e l'accesso gratuito alle principali **Ztl delle città**, aggiungendo il contributo alla decongestione del traffico e al miglioramento della qualità della vita di chi vive e lavora in città».

Con una flotta complessiva di 2.500 veicoli, Enjoy ha oggi più di **un milione di clienti** e dal 2013 ha registrato circa 29 milioni di noleggi. Per noleggiare un Xev Yoyo, il costo sarà identico a quello delle auto tradizionali.

### UN MIX DI SOLUZIONI

Eni prevede il raggiungimento della carbon neutrality al 2050, attraverso un percorso di decarbonizzazione che punta a ridurre le emissioni generate lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti. Per conseguire questo obiettivo, saranno utilizzate tutte le risorse e le tecnologie disponibili: come confermato nel Piano strategico 2022-2025, Eni è prossima a riunire la bioraffinazione, le stazioni di servizio e il *car sharing* in un nuovo soggetto dedicato alla mobilità sostenibile.

Tutte le iniziative in questo settore convergeranno in un mix di soluzioni che include biocarburanti prodotti esclusivamente da scarti e rifiuti e da colture non in competizione con cicli alimentari, biometano, idrogeno ed elettrico, insieme a servizi come il *car sharing* anche elettrico Enjoy che contribuisce a decongestionare il traffico nei centri urbani. Inoltre, è già attiva a Venezia la prima stazione di servizio Eni in Italia per il rifornimento di idrogeno.



# Un bando per ridare energia all'agricoltura

**Il Pnrr stanZIA 1,5 miliardi di euro per consentire alle imprese agricole di dotarsi di impianti fotovoltaici. Innovatec si propone come interlocutore unico integrato per l'accesso a questa e altre misure agevolative**

*di Giorgio Vizioli*

**U**n'agricoltura ancora più verde? Sì, grazie! Può non sembrare, infatti, ma le aziende agricole hanno ampi margini di miglioramento per quanto riguarda l'**impatto ambientale**. Non solo dal punto di vista dell'utilizzo di fertilizzanti e fitofarmaci, la dispersione delle acque reflue e lo smaltimento dei rifiuti, ma anche sotto il profilo del consumo di energia. Anche l'agricoltura, come l'industria e i trasporti, è un comparto energivoro. Ma in questo caso una soluzione c'è, e si trova in quello stesso sole che con il suo calore e la sua luce fa maturare i frutti della terra, che sono i prodotti della loro attività.

Per ridurre l'impatto ambientale delle imprese agricole si può rivelare assai utile installare pannelli fotovoltaici, sia sopra i capannoni, i magazzini e tutti gli altri edifici dell'azienda sia

nelle superfici non coltivate; allo stesso tempo, è necessario e opportuno attuare le **ristrutturazioni** indispensabili (tra l'altro cogliendo l'occasione per rimuovere componenti che contengano il tossico amianto) per procedere

**SECONDO UNA RICERCA ENEA  
IL SETTORE AGRICOLO ASSORBE  
IL 15% DELLA PRODUZIONE  
NAZIONALE DI ENERGIA**

alla realizzazione dell'impianto.

È proprio per favorire questo processo, il **Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali** ha emesso nello scorso mese di agosto il bando Parco Agrisolare, che prevede la concessione alle aziende di importanti incentivi per la transizione al fotovoltaico. Si tratta di una misura inserita nel **Pnrr** e progett-

tata in collaborazione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il bando prevede un **investimento a fondo perduto**, che può essere richiesto a partire dal 27 settembre. Nell'arco di due anni, saranno finanziati tutti i progetti idonei, fino all'esaurimento delle risorse. Le domande potranno essere richieste **sul sito di Gse** (Gestore dei Servizi Energetici Spa), società interamente partecipata dal Ministero dell'Economia, sul cui portale potrà essere presentato il progetto da finanziare.

«Il bando Parco Agrisolare», commenta **Roberto Maggio, amministratore delegato di Innovatec**, gruppo attivo nel settore dell'efficienza energetica con sede a Milano, «è l'equivalente di una boccata d'ossigeno per il settore agricolo, che in questo periodo si deve confrontare con costi energetici assolutamente insostenibili. Secondo una ricerca Enea, il settore agricolo assorbe il 15% della produzione di nazionale di energia: è un dato impressionante. La produzione agroalimentare è altamente energivora e, con i costi attuali dell'energia, causati della crisi delle materie prime e della guerra in Ucraina, a cascata l'impatto rischia di diventare drammatico per tutta la produzione e infine per le famiglie».

Dai campi ai grossisti, ai supermercati, alle tasche delle famiglie, i **costi extra** si ripercuo-

tono sulle disponibilità economiche di tutti: «La parola 'rischio' è un eufemismo», prosegue Roberto Maggio, «perché il rincaro dei prezzi è già iniziato. Non solo nelle bollette, ma anche e soprattutto nei prodotti che si comprano nei negozi e nei supermercati».

Il progetto Parco Agrisolare propone una copertura complessiva di **1,5 miliardi di euro**, destinata a essere erogata sotto forma di contributo a fondo perduto, andando a coprire il 40% dei costi sostenuti per l'installazione degli impianti fotovoltaici (o anche del 50% nelle Regioni, definite in corsia preferenziale).

Il bando permette alle aziende agricole di raggiungere l'**autonomia energetica** tramite potenti impianti fotovoltaici che permetteranno ai beneficiari di coprire quasi interamente il fabbisogno di energia necessaria alla propria attività, in autonomia e senza costi. In caso di eccesso di produzione, le aziende agricole potranno anche immettere in rete eventuali picchi di energia non consumata, andando in questo modo in conguaglio positivo sui costi.

«Il settore agricolo», sottolinea Roberto Maggio, «è strategico per almeno tre motivi. Innanzitutto perché è altamente energivoro e la sua trasformazione green ha un impatto visibile sugli **indicatori ambientali nazionali** di sostenibilità; in secondo luogo, perché sta soffrendo pesantemente a causa di una crisi mai vista in precedenza e che potrebbe avere conseguenze ancora più devastanti delle attuali, e ha dunque necessità di sostegno immediato; infine, perché tutto quello che parte dall'agricoltura arriva ai consumatori, ai cittadini, alle famiglie, che già oggi si trovano a dover pagare bollette triplicate per l'energia, mentre si sta andando verso una inflazione del 10%».

L'importo del sostegno previsto dal bando, che prevede una **copertura delle spese fino a un massimale di 750 mila euro**, per impiantistiche molto importanti, potrebbe permettere a imprese di tutte le dimensioni di beneficiare

del finanziamento. Importante anche il fatto che le spese ammissibili riguardano la bonifica territoriale dall'amianto e da altri materiali tossici ancora diffusi in impianti, fabbricati e magazzini. Infine, è molto positivo il fatto che le misure sono cumulabili con altre misure, agevolazioni e finanziamenti richiedibili dalle aziende. Alcune aziende probabilmente po-

**INNOVATEC POWER SI FA CARICO  
DI AFFIANCARE LE AZIENDE NELLA  
PRESENTAZIONE DELLA DOMANDA  
DI AMMISSIONE AL BANDO**

tranno infatti riuscire a beneficiare di **ulteriori agevolazioni fiscali o finanziarie**, riducendo quindi ulteriormente la quota di investimento a proprie spese.

È a questo punto che entra in gioco Innovatec. Tramite la sua controllata **Innovatec Power**, la società si farà carico affiancare le aziende agricole nella presentazione della domanda di ammissione al bando. In questo modo fornirà

adeguata assistenza a tutti i soggetti richiedenti che soddisfino i criteri di ammissione indicati nel documento ufficiale del Ministero.

«Abbiamo intrapreso questa strada», conferma Roberto Maggio, «perché le imprese, tutte le imprese, incluse quelle agricole, sono oggi chiamate a rispondere a una importante sfida, quella della decarbonizzazione. Gli obiettivi di carbon neutrality fissati dall'Unione Europea per il 2050 hanno costretto gli Stati membri a stanziare ingenti somme per la **transizione ecologica ed energetica** e il Pnrr ne è un esempio concreto. Una risposta, che aiuta anche ad abbattere il caro bollette, è quella di rivedere tutti i processi produttivi in termini di efficienza energetica e installare impianti di energia rinnovabile come il fotovoltaico. Innovatec si propone come **unico interlocutore** integrato su tutte le aree della sostenibilità ambientale (energetica ed economica circolare) per accompagnare le imprese in questo processo».



# Con il caro-bollette gli italiani più green per necessità

La sostenibilità ambientale è considerata ancora più importante di quella economica: lo dice il rapporto di Censis per Edison, che mette a disposizione dei clienti l'intelligenza artificiale per monitorare i consumi

di Riccardo Venturi

**N**onostante la sfida degli alti prezzi dell'energia, gli italiani danno la priorità alla sostenibilità ambientale rispetto a quella economica, pur sempre in accordo con il budget delle loro famiglie. È il risultato, per certi versi sorprendente, del secondo rapporto **Edison - Censis**, una fotografia dei comportamenti che gli italiani hanno adottato o sono intenzionati ad adottare di fronte a una questione, quella energetica, sempre più importante per tutti. Sono il 41,8%, contro il 32,1% nel 2021, quelli che indicano come priorità la sostenibilità ambientale, con la riduzione dell'inquinamento, la lotta al riscaldamento globale ed il minor consumo di risorse naturali e materie prime. Il 30,5%, in netto calo dal 41,1% dell'anno scorso, sceglie invece quella economica, con prodotti e servizi a costi accessibili per il più gran numero di persone e per le comunità, ampliandone così il benessere. In crescita al 27,7% anche la percentuale di chi assegna la priorità alla sostenibilità sociale, con rispetto di diritti umani, tutela della salute e sicurezza delle persone e promozione della non discriminazione. Il 91,1% degli italiani si dice inoltre pronto a modificare il proprio stile di vita per una **società più sostenibile**: il 50,1% lo farebbe solo in parte, perché ci sono abitudini a cui non sarebbe disposto a rinunciare; solo l'8,9% non lo farebbe in nessun caso. Sulla base della diversa propensione ai comportamenti sostenibili e di gestione responsabile dell'energia, il rapporto Edison - Censis ha diviso gli italiani in quattro categorie. La più numerosa, che comprende il 48% del totale, è quella dei Verde pastello. Chi ne fa

parte indica come **priorità** la sostenibilità ambientale e ha un'attenzione più alta della media per quella sociale. Preoccupati del rischio scarsità dell'energia a causa della riduzione delle importazioni, i Verde pastello sono solo parzialmente convinti che i consumi di energia siano troppo alti e di poter ottimizzare i consumi familiari. Tra le loro fila è maggiore la presenza di adulti, anziani e coppie senza figli. Al secondo posto gli Ecologisti dai **budget vincolati**, che valgono il 30% del campione. Per loro la priorità della sostenibilità ambientale è mitigata dall'attenzione obbligata a quella economica. In questa categoria

**IL 91% DEGLI ITALIANI SI È DETTO DISPONIBILE A MODIFICARE IL PROPRIO STILE DI VITA PER CONTRIBUIRE A UNA SOCIETÀ PIÙ SOSTENIBILE**



MASSIMO QUAGLINI, A.D. DI EDISON ENERGIA

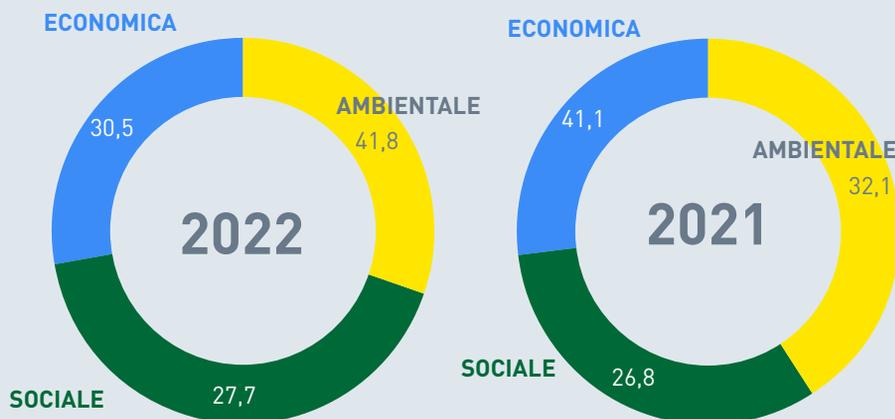
si registra una presenza più alta di giovani, donne, persone con redditi medi, titolari di partite Iva e di piccole imprese. Meno numerosi gli estremisti di entrambi i fronti: il 15,2% fa parte dei Refrattari, la cui priorità è la **sostenibilità economica**. Tra questi italiani recalcitranti è più alta della media la presenza di anziani, single, persone con bassi redditi e bassi titoli di studio e di residenti nei comuni minori. Infine c'è The Thunberg crew, i più convinti adepti delle culture green, un battagliero 6,8% del campione. Sono preoccupati per i rischi di scarsità e di rialzo dei prezzi, e considerano il caro bollette uno stimolo per cambiare in senso sostenibile i comportamenti quotidiani. Ne fanno parte più uomini, più adulti, più diplomati, più coppie con figli, tanti lavoratori dipendenti e, anche, un po' più di

persone con redditi alti. Oltre alla spiccata propensione verso i comportamenti sostenibili - su una scala da 1 a 10, il valore medio è pari a 8, più alto tra i 35-64enni, le coppie con figli, i redditi medi e i laureati - un altro elemento che emerge dal rapporto Edison - Censis è la crescita di un approccio da consumatore attivo: al rialzo del **costo delle bollette** dell'energia, la maggioranza degli italiani reagisce ottimizzando i propri consumi, o comunque mostrando una certa propensione a rivederne intensità e modalità. Per il 56,2% del campione infatti le bollette alte costringono tutti a gestire meglio i consumi di energia, e per il 74,4% il loro costo si può affrontare ottimizzando i consumi e con soluzioni di acquisto appropriate. Per il 60% è possibile gestire meglio i consumi di energia all'interno della propria famiglia. I comportamenti sostenibili, effettivi o annunciati, risultano inoltre più diffusi di quanto si potesse immaginare. Il 78,2% degli italiani che hanno un condizionatore ne ottimizza l'uso, con temperature mai inferiori ai 27 o 28 gradi. L'86,4% nelle stagioni calde quando non è in casa tiene chiuse le persiane, le serrande o le tapparelle. In inverno, l'86,4% ottimizza l'uso

## CRESCE LA SENSIBILITÀ PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Opinioni degli italiani sugli aspetti della sostenibilità che reputano prioritari

Valori %



Tra i **giovani** oggi il 41,8% dà priorità alla sostenibilità ambientale (il 24,7% nel 2021), il 35,2% a quella economica (era il 46,2%), il 23,0% a quella sociale (era il 29,1%)

**Switch:** minore concentrazione sugli eventuali impatti economici e sociali regressivi della transizione ecologica.

FONTE: INDAGINI CENSIS, 2021-2022

del riscaldamento, con temperature in casa mai superiori ai 19 gradi, spegnendolo quando non è in casa. L'89,5% usa lampadine a risparmio energetico. Il 90,8% spegne la luce quando esce da una stanza. Il 78,5% spegne i device quando non li utilizza. Ancora, l'84,8% di chi ha una lavatrice ne ottimizza l'uso, verificando il carico, le temperature, ricorrendo a modalità di risparmio energetico. Il 73,6% degli italiani monitora in qualche modo consumi e spese per l'energia, e il 39,4% lo fa tramite un'app, regolando orari di accensione e messa in stand by.

A tal proposito, Edison Energia ha sviluppato un **servizio innovativo** che aiuta i clienti a utilizzare l'energia in modo più consapevole e sostenibile: **CoCo - Consumare meno Consumare meglio**. Si tratta di una piattaforma di intelligenza artificiale che Edison Energia mette a disposizione dei propri clienti per monitorare, senza il bisogno di alcun dispositivo fisico, gli elettrodomestici di casa, così da ottimizzare i consumi e tenere la spesa energetica sotto controllo. Il servizio è in grado di comprendere le abitudini di consumo e inviare avvisi settimanali e mensili persona-

lizzati che consentono al consumatore di gestire al meglio le proprie forniture di energia elettrica e gas. Edison CoCo è un **consulente energetico personale** che fornisce una fotografia dei consumi energetici di una famiglia, offre consigli per risparmiare e confronta il consumo energetico domestico con quello di case simili in termini di efficienza energetica. «Nello scenario attuale, caratterizzato da una sempre maggiore consapevolezza e sensibilità dei consumatori verso i temi legati alla sostenibilità e al risparmio energetico, il ruolo di un operatore energetico responsabile si è profondamente evoluto» dice **Massimo Quaglini**, ammi-

**EDISON COCO - CONSUMARE MENO  
CONSUMARE MEGLIO - È UN  
CONSULENTE ENERGETICO PERSONALE  
CHE INDICA LA VIA DEL RISPARMIO**

nistratore delegato di **Edison Energia**, «le società di vendita di energia, oltre ad offrire le commodities (energia elettrica e gas), devono assolvere al compito di accompagnare le famiglie italiane nel percorso di riduzione dei propri consumi salvaguardando da una parte l'ambiente e dall'altra riducendo consumi energetici e bollette. In quest'ottica, l'operatore energetico diventa un partner

che accompagna le scelte del consumatore consapevole e "attivo". Per ridurre i costi energetici delle famiglie, dare un **contributo concreto** alla transizione ecologica del nostro Paese e favorire un uso consapevole dell'energia da parte dei consumatori Edison Energia ha inoltre un ambizioso piano di sviluppo delle comunità energetiche in ambito condominiale, che prevede la costituzione di 200 comunità in Italia entro il 2024. L'associazione in comunità energetiche permette alle famiglie dei condomini di ottenere non solo benefici economici importanti, che possono arrivare fino a dimezzare la spesa elettrica annua, ma

anche di produrre un rilevante **impatto positivo per l'ambiente** evitando l'emissione in atmosfera di tonnellate di CO2 all'anno. I condomini mettono a disposizione la superficie del tetto dove, a spese di Edison Energia, vengono installati i pannelli fotovoltaici. In questo modo diventano prosumer, ossia produttori e al tempo stesso consumatori dell'energia rinnovabile che producono.

# SE INDIPENDENZA FA RIMA CON RISPARMIO

Dalle pompe di calore alla gestione smart della casa: da tempo il focus di E.On è su energia distribuita e rinnovabili, con il fotovoltaico, le comunità energetiche, l'elettrificazione, le tecnologie ad alta efficienza

di Riccardo Venturi

**L'AUTOPRODUZIONE DI ENERGIA FOTOVOLTAICA È PROBABILMENTE LA SOLUZIONE MIGLIORE PER FAR FRONTE AL CARO ENERGIA PER CASE, CONDOMINI E IMPRESE. È LA STRADA INTRAPRESA DA ANNI DA E.ON, CHE NEL 2021 HA PRODOTTO 1,6 TW DI ENERGIA VERDE GARANTITA ALL'ORIGINE DA FONTI RINNOVABILI.**

In questa intervista Luca Conti, Chief operating officer di E.On in Italia, assicura: per affrontare la crisi si deve scegliere il cambio di paradigma a favore della transizione energetica, anche perché un numero crescente di cittadini e imprenditori capisce che la strada giusta è abbinare l'autoproduzione a tecnologie efficienti, dalle pompe di calore alla gestione smart della casa.

## Conti, in che direzione spinge la crisi energetica?

I prezzi hanno raggiunto livelli altissimi, mai visti in precedenza e del tutto imprevedibili. Questa è una crisi profonda, eppure non c'è mai stata un'opportunità così chiara per una soluzione strutturale. In questa situazione è

infatti paradossalmente più facile trovare un cambio di paradigma rispetto a una soluzione di breve periodo, anche con manovre straordinarie di tipo politico. Soluzione strutturale che è senza dubbio l'accelerazione della transizione energetica, che vale per le aziende, per i cittadini che vivono in condomini e per il residenziale puro. Una transizione energetica che come E.On vediamo da sempre al primo posto: già da tempo il focus del gruppo è su energia distribuita e rinnovabili, con il fotovoltaico, le comunità energetiche, l'elettrificazione, le tecnologie ad alta efficienza.

## Qual è il vostro contributo alla transizione?

Il nostro è un impegno di lungo termine per aiutare cittadini e aziende a ridurre l'impronta di CO2 attraverso tecnologie efficienti che oltre a fare bene alle proprie tasche e a permettere di essere maggiormente indipendenti e di pianificare le proprie spese, fanno bene anche all'ambiente. Cittadini e imprese stanno seguendo questa logica, l'interesse è sempre più ampio e proattivo sia per i temi di

natura ambientale che per quelli di risparmio energetico, incluso il rendersi sempre più indipendenti dalla rete elettrica per consumare meno. Quindi i pilastri sono tre: ambiente, risparmio, indipendenza.

## Risparmio, certo: ma quale?

Siamo sempre stati convinti che per risparmiare non si dovesse cercare un contratto leggermente più economico, ma agire in maniera strutturale, con le tecnologie di efficienza energetica. A questo si è aggiunto un tema molto attuale, l'aspetto di indipendenza energetica che è sempre più importante per tutti i cittadini. Molti hanno capito che l'unica maniera per pianificare le spese, specie nel mondo delle imprese, è essere sempre più indipendenti, avere quanto più possibile autoproduzione da fotovoltaico insieme a tecnologie efficienti, così da non avere costi imprevisti comunque evolva la situazione. Da parte nostra facciamo grandi investimenti in digitalizzazione, in mobilità sostenibile e in energia distribuita, così da aiutare i cittadi-





LUCA CONTI, COO DI E.ON ITALIA



## CON E.ON ACADEMY FORMIAMO GLI INSTALLATORI NECESSARI ALLA TRANSIZIONE

ni a fare un percorso per essere protagonisti della transizione energetica.

### Come funziona l'autoproduzione?

La casa, il condominio e l'impresa nella nostra visione non possono prescindere dal fotovoltaico, che a seconda delle esigenze dei singoli clienti si abbina allo stoccaggio dell'energia, che viene utilizzata in momenti differenti da quelli della produzione, specie nel residenziale dove l'utilizzo contestuale dell'energia prodotta è minore. Questo si affianca a un ecosistema di tecnologie efficienti: pompe di calore, sistemi ibridi, caldaia a condensazione di ultima generazione, tutto integrato con i sistemi di gestione smart della casa per ottenere una riduzione dei consumi e il comfort domestico. È il concetto di *Future energy home* - la casa del futuro, che utilizza il massimo della tecnologia e può comprendere anche l'isolamento dell'abitazione. I servizi digitali sono a supporto dell'utente che così, anche grazie all'uso della tecnologia, non viene meno ai concetti di ambiente, risparmio e indipendenza. Questa è la direzione migliore da intraprendere per il medio-lungo periodo. Scegliamo sempre una tecnologia di grande qualità scegliendo i brand migliori e più affidabili del mercato.

### Che rapporto avete con i clienti?

Diamo loro un supporto a 360 gradi, con cam-

pagne di comunicazione ad hoc che spiegano perché debbano essere messe in pratica determinate azioni. Quindi li supportiamo con i nostri venditori, installatori, tecnici in tutto il percorso dall'acquisto della soluzione alla gestione delle pratiche burocratiche, dalla progettazione all'installazione fino al post vendita, aiutandoli anche nel processo burocratico per accedere alla cessione del credito. A questo proposito dobbiamo dare atto ai governi che si sono succeduti negli ultimi anni di aver cercato di fare il meglio per la transizione energetica, favorendola con diversi meccanismi di incentivazione: tuttavia, la normativa oggi avrebbe bisogno di una maggiore stabilità. Certificiamo i nostri consulenti commerciali e installatori, che formano una rete distribuita sull'intero territorio nazionale. Un vantaggio non da poco che si abbina alla possibilità di fornire al cliente le migliori offerte per energia elettrica e gas e le migliori soluzioni per il risparmio energetico. Un percorso molto ampio dunque.

**Il mercato spinge verso la nascita di nuove figure professionali importanti per la transizione energetica, i cosiddetti green jobs: ci racconta l'attività formativa di E.On?**

La transizione energetica non è immediata, ci vogliono cacciavite, furgone, attrezzi del mestiere, perché bisogna andare a installare

a casa del cliente. In questo mercato ci sono dei mestieri che stanno andando a scomparire, a favore di lavori 100% digitali. Ma ci sono al contrario anche figure fondamentali come i progettisti e soprattutto gli installatori, che oggi si fa molta fatica a trovare. C'è bisogno di questi nuovi *green jobs*, e per questo abbiamo deciso di lanciare il programma E.On Academy che ha uno scopo importante: quello di identificare, reclutare e offrire una possibilità di inserimento lavorativo a chi è interessato a entrare nella nostra famiglia come installatore elettrico e/o termoidraulico. Un impegno a formare nuove professionalità tra i giovani che vogliono entrare nel mercato del lavoro, oppure a riqualificare installatori che hanno bisogno di essere aggiornati alle nuove tecnologie: fotovoltaico, solare termico, sistema di accumulo, caldaia ibrida, colonnina per la ricarica, software per la gestione intelligente della casa... Fornire queste competenze tecniche sia in ambito teorico in aula che pratico con prove sul campo insieme ai nostri installatori permette alle nuove figure di crescere e di essere più preparati per ottenere le certificazioni necessarie per lavorare. Vogliamo creare un centro di competenza, un'academy, destinata a formare tanti nuovi installatori su tutto il territorio nazionale. Inoltre la nostra Academy è al servizio anche dei nostri partners, fornendo le formazioni e gli aggiornamenti a loro e ai loro dipendenti.

**Il cambio di paradigma in direzione della transizione energetica è davvero in corso in Italia?**

Sì, anche se ci sono alcuni fattori che potrebbero aiutarla: abilitare gli installatori, e quindi agevolare una politica del lavoro per avere le professionalità necessarie a supportare questa crescita; sburocratizzare alcuni passaggi che rischiano di rendere la macchina troppo lenta, anche se il giusto livello di burocrazia ci vuole; tutelare l'accesso al finanziamento dei clienti con le misure già in atto di cessione dei crediti. Questo permetterebbe di fare sistema nel modo giusto, accelerando i tempi della transizione.

# CARE UTILITIES, ATTENTE: ADESSO RISCHIATE GROSSO

L'asset più importante? Non è l'energia, ma il portafoglio clienti. Parola di Guido Zanetti, managing director di Protiviti esperto di energy che avverte: è il momento di investire sui servizi

di Riccardo Venturi

**L'INCREMENTO DEL PREZZO DEL GAS E LA SUA VOLATILITÀ, CON L'IMPATTO DELLA CRISI ENERGETICA SU IMPRESE E FAMIGLIE, HANNO MESSO SOTTO PRESSIONE FINANZIARIA ED ECONOMICA LE UTILITIES, EVIDENZIANDO LE FRAGILITÀ DEI LORO MODELLI DI GESTIONE E SVILUPPO.**

Difficile prevedere quanto durerà l'emergenza e se gli interventi che i governi, l'Unione Europea e le banche centrali stanno studiando per fronteggiarla saranno efficaci e riusciranno a salvare gli attori in maggiore difficoltà: si sono già visti diversi fallimenti in Europa. In questa intervista a Economy, Guido Zanetti, managing director di Protiviti ed esperto di energy, avvisa: le utilities devono cambiare, investire e innovare, imparando a vedere il proprio asset più importante non nell'energia ma nel portafoglio clienti. Ora o mai più: il rischio è soccombere.

**La grande crisi finanziaria del 2008 accelerò la trasformazione del banking, la grande crisi energetica del 2022 potrebbe far accadere la stessa cosa nelle utilities?**

Il settore energetico non è quello finanziario, ma è comunque davvero centrale, oltre a essere capillare e necessario per tutta la nostra industria. Purtroppo abbiamo già visto diversi fallimenti in Italia, per ora di realtà piccole, e in altri Paesi europei. La normativa locale gioca un ruolo importante poiché, come sappiamo, il Vecchio Continente si muove in maniera destrutturata. Il Regno Unito, per esempio, ha definito un price cap alla vendita di energia: stabilisce che i consumatori non pagano più di un tot ma in compenso falliscono le aziende. Ci sono delle grandissime società energetiche che sono già nell'occhio del ciclone e alcuni Stati stanno cercando di

finanziarle: in Svizzera e nel nord Europa già si vedono dei casi in cui non si parla di salvataggio ma di supporto finanziario. Poi bisogna capirsi sul significato dei termini...

**Il problema sta tutto nei prezzi e nella variabilità imprevedibile?**

Non solo. Il fatto è che tutto questo porta a ricavi che sono letteralmente esplosi e a difficoltà nella loro gestione. Queste grandi società si trovano ad avere esposizioni di tipo finanziario che non sono abituate a gestire. Fanno trading di commodity, ma quando il prezzo decuplica cambia tutto: un conto è sbagliare l'1% quando il totale è di 100 milioni, un altro è sbagliarlo quando è di un miliardo. Ci sono i futures utilizzati per coprire il portafoglio e mitigare la variabilità dei prezzi, che richiedono però enormi sforzi in termini di liquidità e garanzie. Quel che potrebbe salvare le aziende è che parliamo di industria: non è tutto intangibile come nel mondo finanziario, ma ci sono asset fisici come impianti che producono energia e pipeline. La situazione la conosciamo tutti: è oggettivamente imprevedibile e non sappiamo quanto durerà. Gli effetti su queste società dell'energia li stiamo già vedendo, ma la verità è che la parte peggiore arriverà con l'inverno. Leggiamo sui giornali che siamo al 91% dello stoccaggio di gas, ma sarà sufficiente?

**Come se ne esce?**

Questo potrebbe essere un momento di svolta per le utilities, l'occasione per ripensarsi. Molti credono che stiano facendo guadagni enormi, ma non è proprio così. Quantomeno dipende. Il problema è che sono state abituate per decenni a lavorare su mercati stabili, con un prezzo che era più prevedibile, e si

sono adagate. Oggi è saltato il banco e non possono continuare come prima: le ipotesi su cui si reggeva il business della vendita di energia e gas sono saltate. Sono cambiate le logiche per prevedere quanti clienti entreranno e usciranno, quali saranno i volumi necessari, quale sarà l'andamento dei prezzi e, di conseguenza, sono cambiati anche i criteri nella definizione delle proprie offerte commerciali: queste aziende si trovano di fatto a dover ripensare totalmente la loro attività. In UK ci sono società che alla mattina fanno un'offerta sul mercato e al pomeriggio la ritirano, perché i prezzi nel frattempo sono cambiati. Queste società hanno visto il castello sciogliersi tra le loro mani. Sono poche quelle sufficientemente grandi, tecnologiche e innovative.

**Cosa dovrebbero fare per reagire?**

Da anni sostengo che il loro asset più rilevante

Guido Zanetti,  
managing  
director  
di Protiviti  
esperto  
di energy





te non sia l'energia, che è una commodity, ma il portafoglio clienti. Quello sì è di interesse per tutti. I clienti non andrebbero quindi trattati come meri utenti, perché con il mercato libero fanno gola a tanti e potrebbero essere portati via alle utilities senza chiedere il permesso né pagarli. Se entrassero società come Amazon o Google sul mercato a vendere energia, chi avrebbe la forza di contrastarli? Per questo è davvero necessario valorizzarli. Spesso le utilities adottano il concetto di Vas, Value added service (servizio a valore aggiunto, ndr), per esprimere il fatto che in-

sieme all'energia propongono qualcosa di diverso: dall'assicurazione alla pompa di calore alla lampadina a led... Ma non riescono a cambiare paradigma, a rendersi conto che hanno una ricchezza, cioè un portafoglio di clienti, e la fortuna straordinaria di poter entrare in tutte le case e le aziende italiane, unico settore insieme a Telco. Hanno preziose informazioni su tutti questi clienti, ma troppo spesso non hanno ancora la mentalità per fare degli investimenti che abbiano un ritorno economico di lungo periodo. Eppure di opportunità, di cose da fare, ne hanno e ne hanno avute tante.

#### Per esempio?

Qualche anno fa è uscita la normativa europea Psd2, che consente alle aziende industriali di diventare una sorta di intermediario finanziario semplificato: di fatto istituti di pagamento che con una app permetterebbero ai propri clienti di pagare i servizi anche di terzi. Molte utilities hanno diversi milioni di clienti: sarebbe stato possibile valorizzare questa base e dare la possibilità di pagare i servizi, trovando forme di aggregazione e alzando barriere all'entrata. Oggi un'altra opportunità di trasformazione è rappresentata dalle comunità energetiche, anche se in Italia mancano ancora alcuni decreti attuativi. Le utilities possono fare un servizio al Paese, ai clienti e a sé stesse, permettendo a imprese e cittadini di aggregarsi, di produrre la propria energia e consumarla, di ottimizzare questa

sorta di isola che poi si relaziona con il resto del mondo solo per il netto, vendendo l'energia in eccesso. In questo modo potrebbero creare un altro importante fattore di differenziazione e di fidelizzazione. Le utilities più piccole ma fortemente radicate sul territorio, anche con l'ausilio di strumenti come i big data e l'Intelligenza Artificiale, potrebbero invece cercare di capire quali sono le esigenze degli utenti, pensare di creare una comunità di servizi che includa, per esempio, anche i servizi pubblici locali, e in questo modo diventare polo aggregante. Ecco, sono proprio queste le riflessioni che dovranno entrare sempre più nel Dna delle utilities.

#### Quale la prospettiva?

Tutto questo potrebbe portare a una nuova stagione di operazioni straordinarie di M&A. C'è da domandarsi se le aziende italiane saranno un soggetto passivo o attivo. Soprattutto le società piccole, ma anche quelle medie, dovranno chiedersi se hanno la forza finanziaria e la capacità d'innovazione per riuscire a fare questo salto quantico e non considerarsi più utility "old style", ma puntare sul concetto del cliente al centro, investire e innovare. Lavoro con molte di queste società, soffrono tutte delle stesse difficoltà: hanno per le mani un business più rischioso ma pur sempre redditizio, che però ora fatica a reggere di fronte a una crisi spazzante e del tutto inattesa. È il momento di cambiare. Ora o mai più: il rischio è soccombere.

“

**SE ENTRASSERO  
AMAZON O GOOGLE  
SUL MERCATO  
A VENDERE ENERGIA  
CHI AVREBBE LA FORZA  
DI CONTRASTARLI?**

# Batteria Italia - Diamo una mossa alla mobilità sostenibile



## MOBILITÀ SOSTENIBILE, TROPPO TEMPO SPRECATO

È la sintesi del convegno "Batteria Italia" organizzato da *Economy* che, sul tema del futuro dei trasporti, ha messo a confronto figure istituzionali e manager di tutte le aziende-top. Parole d'ordine: intermodalità. E concretezza

di Francesco Condoluci

**L**a mobilità sostenibile è il futuro ma la vera parola chiave della transizione è intermodalità. Ed è questa, probabilmente, assieme alla necessità di «correre e fare gioco di squadra per mettere a terra i buoni propositi», la prima leva da azionare per accelerare il processo che tutti, a parole, auspicano ma che ancora stenta a decollare.

È questa la sintesi del convegno organizzato da *Economy* che, sul tema del fu-

turo dei trasporti, ha fatto sedere attorno a un tavolo a discutere figure istituzionali, tecnici e dirigenti di alcune tra aziende le più importanti del Paese che si occupano di mobilità sostenibile, infrastrutture e servizi, nel corso di un dibattito al quale ha fatto da moderatore il direttore della testata Sergio Luciano.

All'ordine del giorno della tavola rotonda, organizzata presso l'Auditorium delle Fs a Roma e ribattezzata "Batteria Italia, diamo una mossa alla mobilità sostenibile", lo status quo della transizione green e i progetti

per il futuro dei trasporti e della mobilità in tutte le loro declinazioni: le reti ferroviarie, quelle urbane, stradali e autostradali, la connettività e tutti i servizi connessi.

### Il Piano Generale dei Trasporti e della Logistica 2022

A tracciare il filo conduttore del dibattito in

apertura è stato subito Ennio Cascetta, Presidente del comitato scientifico per il documento di indi-

rizzo al Piano Generale dei Trasporti e della Logistica, il documento di pianificazione che definisce gli obiettivi da perseguire nell'ambito delle strategie nazionali per infrastrutture, mobilità e logistica sostenibili e resilienti.

Nel nuovo PGTL 2022 da poco licenziato c'è, ovviamente, un capitolo dedicato allo scenario della mobilità a impatto zero. Ma c'è ancora molto da lavorare, ha fatto capire Cascetta spiegando che gli italiani utilizzano ancora poco i mezzi di trasporto pubblici. «Ogni giorno - ha aggiunto - nel nostro

Paese si spostano 8 milioni di persone per 100 milioni di km e ci si sposta di più nelle province e nei territori lontani dalle grandi città. Il quadro, specie nel Mezzogiorno, non è rassicurante. L'uso della modalità sostenibile nel trasporto pubblico locale è molto basso. Pensate che ogni 1000 italiani ci sono 770 automobili quando ogni 100 francesi ce ne sono 482. Il trasporto pubblico locale serve solo il 5,5% delle persone che ogni giorno si spostano per lavoro. Se non si inverte la rotta - ha concluso - entro il 2030 la riduzione delle emissioni di carbonio non potrà arrivare al 40%. Bisogna investire sulle auto elettriche e le infrastrutture sostenibili e continuare con lo smart working».

Dopo di lui è toccato a Enrico Maria Pujia, dirigente generale per il trasporto e le infrastrutture ferroviarie del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile, spiegare la necessità di investire sui treni per accelerare la conversione sostenibile anche sul piano dello spostamento di beni. «L'Italia è l'unico Paese che ha 4 corridoi Ten-T, le reti transeuropee dei trasporti. Ma

**RIPARTIRE DAL PIANO GENERALE DEI TRASPORTI E DELLA LOGISTICA PREPARATO DAL GOVERNO DRAGHI E LASCIATO IN EREDITÀ ALLA MELONI**

bisogna fare in modo che le merci in arrivo al porto di Gioia Tauro possano essere rapidamente trasferite verso il centro Europa» ha annotato presentando le misure che si stanno implementando sul piano ferroviario sul versante trasporto merci.

## L'intermodalità? È la strada obbligata per la sostenibilità dei trasporti

E che la mobilità sostenibile in Italia non possa prescindere dal trasporto su rotaia lo ha ribadito a chiare lettere anche Fabrizio Favara, chief strategy officer Gruppo FS Italiane, il quale ha insistito sul fatto che «intermodalità nell'ambito del trasporto vuol dire sostenibilità». «Ecco perché bisogna realizzare tutte le forme di intermodalità possibili nel nostro sistema dei trasporti - ha aggiunto - peraltro, usare i fondi del Pnrr per interventi sull'intermodalità vuol dire dare un valore etico agli investimenti fatti con risorse pubbliche perché impattano meno sull'ambiente e rendono i trasporti appunto "sostenibili". L'obiettivo ultimo è infatti quello di raggiungere la resilienza». Favara non ha mancato di parlare anche dei cantieri già avviati proprio grazie alla leva del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza: «Le difficoltà al momento sono legate all'aumento dei costi delle materie prime - ha puntualizzato - quando il Pnrr è stato immaginato, la guerra, con tutte le sue conseguenze, non c'era. Ma oggi, più

che aggiornare il Pnrr, serve accelerare con il completamento delle opere per evitare che subentrino altri incrementi di prezzi. Non ci possiamo fermare proprio adesso. Servano partnership sia a livello locale che nazionale per facilitare quelli che sono oggi le difficoltà di scambio modale».

## Decarbonizzazione avanti tutta, stop alla burocrazia

Ma la sostenibilità della mobilità passa necessariamente anche dal mondo dei veicoli e delle infrastrutture stradali. In Italia i dati, del resto, dicono che per 17 mila chilometri di linee ferroviarie ci sono oltre 167 mila km di rete stradale. Ma le autostrade si possono conciliare con il rispetto dell'ambiente? A rispondere a questa domanda ci ha pensato Francesco Bettoni, presidente di Autostrade Lombarde e Brebemi, illustrando l'idea della costruzione di un parco fotovoltaico lungo le autostrade,

**LA BREBEMI, PRESIDUTA DA FRANCO BETTONI, STA SPERIMENTANDO LA RICARICA DINAMICA AD INDUZIONE PER I VEICOLI IN MOVIMENTO**

dove è possibile produrre energia per far funzionare anche la tecnologia innovativa sperimentata appunto da Brebemi e cioè la ricarica dinamica ad induzione o DWPT che permette ai veicoli elettrici di ricaricarsi wireless mentre viaggiano.

«Sulla transizione verso l'energia pulita dobbiamo essere ottimisti - ha sottolineato Bettoni - perché abbiamo tutte le risorse, le intelligenze e la tecnologia necessaria a ribaltare l'attuale situazione di schiavitù nei confronti di chi ci vende petrolio e gas. Sfruttando l'acqua, il sole, il vento e i rifiuti, entro il 2030 potremmo aumentare la produzione di energia solare, eolica e idroelettrica. In Europa siamo secondi in Ue per le rinnovabili ma siamo al 23esimo posto per l'autonomia energetica. Eppure, secondo uno studio dell'Università di Oxford aumentando del 55% la produzione di rinnovabili si potrebbero sostituire interamente



FRANCESCO BETTONI, PRESIDENTE DI BREBEMI

petrolio, carbone e gas». Bettoni ha messo l'accento sulla "vexata quaestio" della burocrazia: «Il tema della decarbonizzazione va affrontato con coraggio - ha tuonato - non è possibile che per costruire un piccolo parco fotovoltaico servano 30 autorizzazioni! Il cambiamento climatico non si ferma. Siamo in un'emergenza e serve una legislazione d'emergenza per accelerare i passaggi verso gli obiettivi di sostenibilità ambientale».

## L'auto è sempre la più amata dagli italiani

Obiettivi che giocoforza si potrebbero raggiungere soprattutto con la conversione alle auto elettriche. Un traguardo alla portata? In teoria sì, ma l'Italia non parte certo in una posizione vantaggiosa, visto che il nostro con l'8% di auto elettriche immatricolate «non è un mercato maturo» e ha inoltre un grosso problema di obsolescenza delle vetture endotermiche: «Un terzo del nostro parco circolante è antecedente allo standard Euro 4. Il che vuol dire che queste auto rilasciano emissioni cento volte più inquinanti rispetto a quelle commercializzate adesso» ha annotato infatti Andrea Cardinali, presidente Unrae, l'Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri.



GIORGIO RAMENGI DI WINDTRE

Continua a leggere



# C'è un'infrastruttura "fluida" che il Pnrr ha dimenticato

«Il parco veicolare circolante è un'emergenza ambientale non rinviabile», spiega Andrea Cardinali, direttore generale dell'Unrae. Che punta il dito contro la pessima gestione degli incentivi

di Sergio Luciano

**C'È UN MONDO ONIRICO, POPOLATO DI MERAVIGLIOSE AUTO ELETTRICHE, LUCICANTI, CONFORTEVOLI E SILENZIOSE, IL MONDO DEL MARKETING (E ANCHE - COSA MENO OVVIA - DEGLI INCENTIVI FINORA INTRODOTTI DAI LEGISLATORI).** E c'è un

mondo reale, fatto di auto vecchie in media circa 12 anni e ultra-inquinanti, che gli automobilisti italiani non sembrano avere voglia di cambiare, con buona pace delle scadenze imposte dall'Europa.

Che fare per migliorare questa situazione surreale? «Il parco veicolare circolante

è un'emergenza ambientale non rinviabile» risponde Andrea Cardinali, direttore generale dell'Unrae - l'Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri - che è intervenuto al Convegno "Batteria Italia - Diamo una scossa alla mobilità sostenibile" organizzato da Economy nei giorni scorsi nell'Auditorium delle Ferrovie dello Stato: «Non possiamo aspettare che tutto il traffico italiano si sposti magicamente dalla gomma alla rotaia, e trascurare quello che nel frattempo succede quotidianamente sulle nostre strade».

**Domanda d'obbligo: il Pnrr trascura questo problema?**

Per qualche motivo il parco veicolare non è considerato un'infrastruttura, e invece a mio modo di vedere lo è: è un'infrastruttura fluida, ma è comunque l'infrastruttura portante che sposta merci e persone in tutto il

Paese, e lo abbiamo visto durante la pandemia.

**Ma gli incentivi non funzionano?**

Sono stati gestiti molto male, sin dall'iter legislativo che ha visto la luce dopo mesi di fermo totale del mercato automobilistico. Purtroppo, mai come in questo caso si è confermata la prassi, vigente ormai da decenni in Italia, di parlare delle cose mol-

to prima di farle: quindi noi abbiamo avuto un decreto, quello del 6 aprile di quest'anno, che

ha finalmente varato un piano di incentivi triennali, e meno male, merita un plauso la scelta di un orizzonte non lungo, ma almeno medio.

**Bene, quindi, o no?**

Bene sì, peccato appunto che se ne parlasse da mesi e peccato, ulteriormente, che la piattaforma di Invitalia per gestire le prenotazioni di questi sia stata accesa soltanto il 25 di maggio, con i fondi che andrebbero spesi entro il 31 dicembre, quindi traete voi le vostre conclusioni di quale può essere lo stato dell'arte. Ulteriori lacune sono state l'introduzione di un price cap sbagliato, un tetto irragionevole al listino delle vetture incentivabili, l'esclusione di tutte le persone giuridiche dall'incentivabilità e una serie di altre questioni, alle quali in parte si è cercato di rimediare con un successivo Dpcm, cioè all'indomani della crisi di governo che

ha portato alle elezioni anticipate, pubblicato in Gazzetta Ufficiale solo dopo due mesi, alla vigilia dell'insediamento del nuovo parlamento. E mancano ancora due decreti attuativi per rendere del tutto operativo quest'ultimo decreto della Presidenza del consiglio...

**Resta il fatto che gli italiani all'auto privata non intendono rinunciare: anzi, secondo un sondaggio che avete appena condotto, il 72% degli italiani ritiene di voler utilizzare un'autovettura di proprietà o comunque in uso esclusivo! Lo avrebbe mai detto?**

Altroché se l'avrei detto: il dato non ci ha sorpreso affatto. Intanto voglio sottolineare il fatto che il sondaggio non è stato curato da Unrae ma è un Osservatorio che Legambiente ha promosso in collaborazione con Ipsos e che è già alla sua seconda edizione, e soltanto quest'anno è stato condotto in partnership con noi. Le dicevo che il 72% non è assolutamente un dato sorprendente. An-



ANDREA CARDINALE

che perché l'81% degli interpellati dichiara che non esiste nessun altro mezzo di trasporto comodo come l'autovettura, e questo - volenti o nolenti - bisogna riconoscerlo.

## **Ma questa propensione per l'auto di proprietà fa impallidire l'astro del car-sharing, non le pare?**

Lo sharing è sicuramente importante, ma bisogna perimetrarlo, nel senso che non può essere l'unica e risolutiva risposta al bisogno di mobilità di tutti gli italiani. Siamo ancora 60 milioni di persone (59 al 01/01/22) e il vero problema del tasso di motorizzazione non è la crescita del parco circolante, ma è la decrescita della popolazione. Gli under 18, che non possono avere la patente, sono sempre di meno, e di conseguenza sale l'incidenza del circolante - guidato dalla sola popolazione adulta - su quella totale. Lo sharing è importante ma anche nel suo maggior momento di picco, che si riscontrò nel 2019 prima della pandemia, il parco disponibile superava di poco le sette-

mila unità... Quindi i numeri nella loro cruda realtà ci dicono che è stato fino ad oggi un fenomeno di nicchia; può sicuramente crescere, ma se anche avesse uno o due zeri in più, non può essere "la" soluzione. Può diventare semmai una parte della soluzione al problema delle aree urbane dove la qualità dell'aria è un problema urgente... Non a caso l'Italia ha ben due procedure di infrazione europee sul tema, dovremo staccare un assegno da 2 miliardi di euro, che si potevano spendere molto meglio piuttosto che pagando delle multe per il superamento dei limiti delle Pm10 e di ossidi d'azoto. D'altronde, però, gli italiani non vivono tutti quanti nelle zone a traffico limitato, e quindi lo sharing non può essere e non sarà mai l'unica risposta. Credo serva un cocktail di farmaci, perché il Paese è malato, da questo punto di vista.

## **Ah, bene: lo riconosce anche lei!**

Se vogliamo dire che la vettura privata è nemica della sostenibilità perché ci sono troppi veicoli sulle nostre strade, perché c'è un'eccessiva densità veicolare, perché il tasso di motorizzazione e quant'altro sono superiori alle medie europee... be', posso convenire su questi dati. Ma il problema italiano non è che non ci siano troppe vetture, non è questa la vera causa dei nostri mali. La causa vera, semmai, è che si vendono troppo poche auto nuove, e venderne così poche vuol dire avere un ciclo di sostituzione di 27 anni, il che significa non sapere neppure quali tecnologie ci saranno tra 27 anni, quando magari circoleranno ancora auto che sono su strada già oggi. L'importante sarebbe costruire soluzioni praticabili e incisive.

## **E torniamo al Pnrr, che ormai è per tutti la pietra filosofale. Non per l'auto?**

Guardi: il Pnrr, tenendo conto degli obietti-

vi di decarbonizzazione estremamente sfidanti che si è data l'Europa, sta creando i presupposti affinché una quota importante di merci e persone si riesca a trasferire dalle strade non ferrate a quelle ferrate, e prevede su questo obiettivo molti investimenti. Ma nel frattempo il 90-95% di merci e persone si continua a spostare su gomma, e riguardo a questa il Pnrr prevede solo la rete di ricarica dei veicoli elettrici. Per quella pubblica ci sono 750 milioni di stanziamento da quest'anno al 2026, anche se io sto ancora cercando di capire chi, dove, quando e come li deve spendere: perché non si possono materializzare le infrastrutture nel 2026, ma bisogna arrivarci gradatamente. Il mercato dell'elettrico segue, non precede, l'infrastrutturazione: io consumatore ho bisogno di essere assicurato sul fatto che a casa, in ufficio o per strada la mia vettura si possa ricaricare in tempi ragionevoli. C'è di buono che nel Dpcm del 4 agosto sono stati previsti 40 milioni di investimenti anche per l'infrastrutturazione di ricarica privata, che è fondamentale per il decollo della mobilità elettrica: non può bastare solo quella pubblica.

## **Dunque a lungo termine anche lei vede un futuro con molto meno trasporto su gomma?**

In realtà lo sviluppo del trasporto su ferro, che nel Pnrr è largamente finanziato e incentivato, come pure quello su acqua, aiuta la gomma perché decongestionare le nostre strade, urbane ed extraurbane, può fare solo bene a chi poi vuole, o deve, percorrerle con un veicolo su gomma. La verità è che la gomma non è nemica del ferro, e non è nemica dell'acqua. Credo che il futuro sia nell'intermodalità dei trasporti, sia per le merci che per le persone.



**LO SHARING  
È IMPORTANTE  
MA È UN FENOMENO  
DI NICCHIA  
E NON PUÒ ESSERE  
L'UNICA SOLUZIONE**



# Innovazione e sostenibilità per la mobilità del futuro

**I progetti e gli investimenti messi in campo da Terna: veicoli elettrici per una flotta aziendale più green, l'accordo con Pirelli per l'e-bike sharing, la sperimentazione sul vehicle to grid**

di **Alessandro Faldoni**

**E**lettrica, 'dolce', green, l'importante è che la mobilità del futuro sia sostenibile. Nei prossimi anni non potremo prescindere dalle nuove modalità di trasporto e spostamento: l'**e-mobility** è una rivoluzione che già oggi viene considerata tra le più grandi trasformazioni del settore elettrico. E che sta arrivando, bisogna solo capire con quale velocità. Fondamentale sarà prepararsi e farsi trovare pronti, partendo da subito. Come? Molte aziende stanno già

**L'INNOVAZIONE DRIVER STRATEGICO DEL BUSINESS DI TERNA, HA UN RUOLO CHIAVE NEL RINNOVO DELLA FLOTTA AZIENDALE**

attuando una serie di azioni per promuovere la mobilità sostenibile. Tra queste c'è **Terna**, la società che gestisce la rete elettrica di trasmissione nazionale, che si è mossa per tempo con un'iniziativa concreta: l'azienda guidata da **Stefano Donnarumma**, infatti, ha adottato su scala nazionale - prima società a farlo in Italia - il progetto di e-bike sharing **Cycl-e around** di **Pirelli**, con l'obiettivo di incentivare proprio la mobilità sostenibile dei propri lavoratori. Le biciclette a pedalata assistita possono essere

utilizzate dalle persone che lavorano in otto sedi di Terna, dislocate su tutto il territorio italiano, per gli spostamenti casa-ufficio, durante la giornata di lavoro o per il tempo libero. Un'iniziativa di assoluta importanza che vuole favorire e sostenere una mobilità alternativa complementare a quella tradizionale, con condizioni d'accesso più facili ai mezzi di trasporto sostenibili, e sensibilizzare le persone sulla sua importanza.

Oltre alle biciclette, per la sosta delle quali Terna ha già predisposto una serie di rastrelliere nelle sedi,

i **lavoratori** hanno la possibilità di noleggiare monopattini elettrici ed e-bike, nonché usufruire di un servizio di car sharing agevolato nelle città di Roma, Milano, Torino, Firenze e Bologna. Quattro, infatti, sono le modalità di noleggio offerte nell'ambito dell'accordo fra Terna e Pirelli: 'Working Time', per utilizzare la e-bike durante la giornata lavorativa per gli spostamenti di lavoro in città; 'Home2Work',

Un'auto della flotta di corporate car sharing di Terna

per i tragitti quotidiani casa-ufficio; 'Smart Week', per l'utilizzo delle e-bike 7 giorni consecutivi; 'Weekend Break', per usufruire delle bici elettriche Pirelli nel fine settimana senza limiti di chilometraggio. Facile a dirsi, ancor più semplice a farsi: le persone di Terna possono prenotare in totale autonomia la propria e-bike attraverso un'apposita App messa a disposizione sull'intranet aziendale, mentre le **flotte di e-bike** di Pirelli sono disponibili in apposite aree attrezzate per la custodia e la manutenzione delle stesse biciclette presso le sedi di Terna.

Anche a livello operativo, inoltre, l'azienda ha già 'accelerato' sulla mobilità sostenibile, rinnovando la propria flotta aziendale per renderla sempre più efficiente e meno inquinante: saranno oltre mille i nuovi veicoli a disposizione dell'azienda, 220 dei quali saranno elettrici e andranno a sostituire le tradizionali vetture a motore endotermico. L'aumento degli **investimenti**, messo a punto da Terna per abilitare la transizione energetica e dare un importante impulso alla ripresa economica del Paese, ha determinato un incremento significativo dei cantieri e, di conseguenza, la necessità di soddisfare nuove esigenze operative. Tutte le sedi di Terna presenti sul territorio nazionale sono state quindi coinvolte per attribuire, alle singo-



STEFANO DONNARUMMA, AD DI TERNA

le squadre operative nell'ambito di linee e stazioni elettriche, il profilo tecnico dell'automezzo più adatto a garantire una rete sempre più affidabile ed efficiente. Particolare attenzione, inoltre, è stata prestata anche alle caratteristiche dei territori di competenza, per assicurare la migliore corrispondenza tra i profili tecnici dei veicoli e le necessità di servizio.

L'innovazione, driver strategico del business di Terna (per dare un'idea, l'azienda investe in questo settore della tecnologia e della **digitalizzazione** circa 1,2 miliardi di euro dei 10 complessivi previsti nell'aggiornamento del Piano Industriale 2021-2025 'Driving Energy'), avrà un ruolo chiave nel rinnovo della flotta aziendale: un parco auto più green con i nuovi mezzi che si integrano pienamente con le strumentazioni tecniche del **corporate car sharing** aziendale. Quest'ultimo, tra l'altro, prevede anche la possibilità di prenotare gli autoveicoli con una App, di monitorare l'utilizzo degli asset aziendali e di garantire un'assistenza in ogni momento della giornata agli operativi e ai tecnici in servizio nelle attività di manutenzione e monitoraggio della rete elettrica. A proposito di rete, negli ultimi anni le vendite delle auto elettriche stanno superando quelle delle vetture tradizionali, anche se va detto, considerato il grande numero della mobilità non è ancora un dato che sposta gli equilibri. Ma che impatto avranno per la tenuta del si-

stema? «Quella della mobilità elettrica è una trasformazione enorme: una utilitaria elettrica oggi si ricarica alle colonnine normali, da circa 22 kW, un valore equivalente alla grandezza di 6 appartamenti. Moltiplicando le colonnine per una città, per esempio come Roma o Milano, si capisce l'impatto che questi veicoli avranno sulla rete di distribuzione ma anche su quella di trasmissione e noi, come gestore nazionale, dobbiamo garantire che tutta questa energia arrivi al posto giusto nel momento giusto» ci spiega **Luca Marchisio**, responsabile Strategia di Sistema di Terna. È quindi un grande tema infrastrutturale e ancor di più un'opportunità per il sistema, perché ci saranno tantissime batterie disponibili, se pensiamo che un'auto elettrica può essere paragonata a una 'batteria su ruote'. «Basti pensare che oggi una macchina è ferma per la quasi totalità del tempo: in quel momento c'è attaccata alla rete una quantità di energia disponibile in quelle batterie che può diventare un prezioso servizio di flessibilità, molto importante per la gestione della rete. È per questo che Terna sta osservando molto da vicino l'evoluzione del settore e si è fatta promotrice dello sviluppo di una nuova architettura tecnologica che, attraverso

le colonnine di ricarica, permetterà non solo la ricarica smart, ma anche il prelievo dell'energia dall'auto

e la successiva immissione nella rete, al fine di incrementare la flessibilità del sistema elettrico. È il **progetto V2G** (*vehicle-to-grid, ndr*) che stiamo sperimentando presso la nostra sede di Torino e che consentirà ai veicoli di essere parte attiva nella gestione dei flussi elettrici» continua Marchisio.

L'obiettivo di Terna è, quindi, quello di guidare lo sviluppo di una tecnologia che sia standard e integrata con la rete elettrica, di concerto con tutta la filiera degli attori coinvolti. Anche perché, come detto, la mobilità elettrica avrà senza dubbio importanti impatti sulle reti dei grandi centri urbani, ma non solo. «L'elettrificazione dei consumi impone delle sfide importanti e Terna sta già lavorando alla rete del



TERNA HA ADOTTATO IL PROGETTO CYCLE-E AROUND DI PIRELLI

futuro, per renderla ancor più efficiente, green e resiliente: nel **Piano di Sviluppo** decennale abbiamo previsto 18,1 miliardi di euro per la transizione energetica, investimenti che consentiranno di integrare quantità considerevoli di fonti rinnovabili in rete, per trasportarle dai luoghi di produzione presenti tipicamente al Sud e nelle isole verso i centri di maggior consumo industriale e civile del Centro-Nord del

**NEL PROPRIO PIANO DI SVILUPPO  
DECENNALE TERNA HA PREVISTO  
18,1 MILIARDI DI EURO  
PER LA TRANSIZIONE ENERGETICA**

Paese. Questi investimenti riguarderanno di conseguenza anche la mobilità sostenibile, l'infrastruttura elettrica

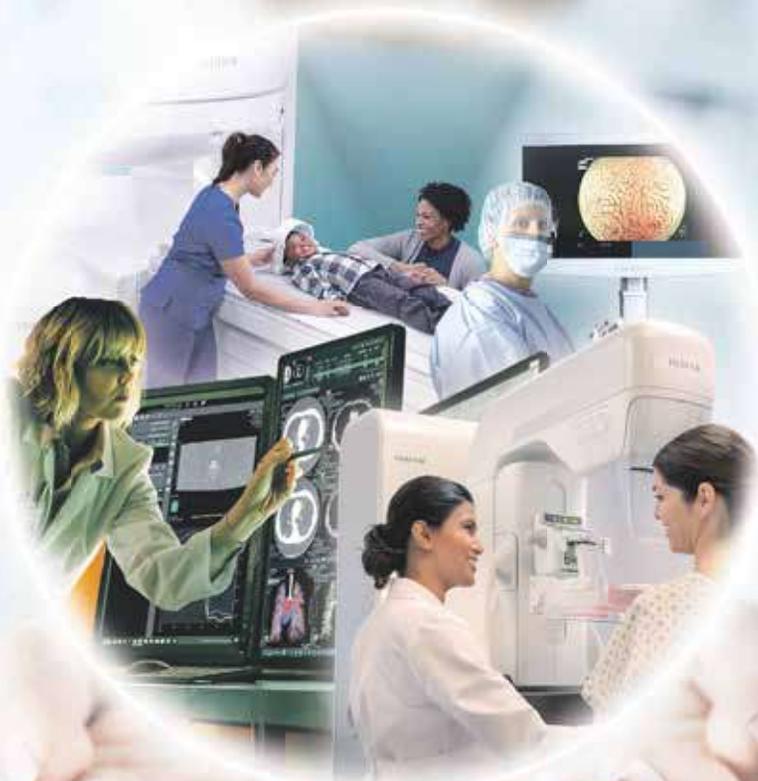
ca sarà proprio il fattore abilitante che potrà favorirne lo sviluppo» conclude Marchisio.

Il Piano Nazionale Integrato Energia e Clima ha già stimato al 2030 la presenza di circa 6 milioni di veicoli elettrici in Italia, un percorso ancora lungo ma promettente: i veicoli elettrici hanno da tempo superato la soglia delle 200 mila unità, con **trend in continua crescita**. Grazie alla loro efficienza intrinseca i veicoli elettrici avranno un impatto piuttosto limitato sul fabbisogno complessivo di energia elettrica del nostro Paese. Secondo le stime, se anche dovessero circolare nei prossimi anni 6 milioni di auto, l'incremento della domanda di elettricità sarà pari a circa il 3,5%. Numeri significativi ma assolutamente gestibili.



Luca Marchisio,  
responsabile  
Strategia  
di Sistema  
di Terna

WE WILL  
**NEVER  
STOP** *INNOVATING FOR  
A HEALTHIER WORLD*



## Insieme per la vostra salute

Oggi Fujifilm offre una nuova e potente risorsa nel campo dell'imaging medicale grazie ad un portafoglio completo e integrato di prodotti e servizi diagnostici, tra cui TAC, RM, endoscopi, sistemi a ultrasuoni e a raggi X, tutti potenziati da avanzate tecnologie di intelligenza artificiale. La nostra missione è contribuire a migliorare l'accuratezza degli esami e favorire e supportare la diagnosi precoce delle malattie. Insieme non smetteremo mai di creare e innovare per un mondo più sano.

**FUJIFILM**  
Value from Innovation

[fujifilm.com](https://www.fujifilm.com)



## LA MOBILITÀ CIRCOLARE AIUTA PIANETA E PORTAFOGLIO

Il settore automotive è fra i più colpiti dalla crisi. La proposta di Sifà, la società del Gruppo Bper Banca specializzata in noleggio a lungo termine e gestione flotte aziendali, per risparmiare e favorire scelte di vita più sostenibili

di Vincenzo Petraglia

**I**n un momento molto difficile per le tasche degli italiani e per i bilanci aziendali dovuto all'inflazione galoppante, ogni mezzo per risparmiare sulle voci di spesa sforbiciabili è fondamentale. Fra queste c'è l'auto, un bene che sempre più persone non riescono a permettersi tanto che secondo i dati del Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibili quest'anno le immatricolazioni di auto nuove sono calate del 18,4% rispetto al 2021. Oltre al prezzo dell'auto in sé, l'inflazione riguarda anche pezzi di ricambio, oli, pneumatici, cristalli: il settore automotive ha raggiunto un'inflazione del 20%, più che doppia rispetto a quella rilevato dall'Istat per l'economia italiana in generale. In questo scenario, **Sifà**, la società del Gruppo Bper Banca tra i top player in Italia del settore noleggio a lungo termine e gestione flotte aziendali, si caratterizza per l'offerta di soluzioni innovative di mobilità che stanno trovando forte apprezzamento. Anche grazie al forte orientamento alla mobilità sostenibile. Fondata nel 2015 da **Paolo Ghinolfi**, che ne è anche Ceo, gestisce una flotta di oltre 30mila unità con previsioni di fatturato di 234 milioni di euro entro fine anno e una stima di nuovi ordini pari a 13.500 unità. Nata con una forte connotazione *green*, mette a disposizione dei clienti - aziende, professionisti e privati - soluzioni tailor made, noleggiando il nuovo certamente, ma anche l'usato. In anticipo sull'agenda 2035, Sifà nel 2019 ha lanciato il progetto "*Circular mobility*", un modello unico e distintivo sul mercato che si ispira ai principi dell'economia circolare. Un'iniziativa che conferma l'impegno dell'azienda a promuovere un reale cambiamento nel settore auto attraverso pratiche etiche e sostenibili e coinvolgendo tutti gli attori della filiera nell'ottica di un uso più responsabile delle risorse. Non solo. I prodotti e servizi Sifà sono davvero molteplici. L'azienda si è attivata per



PAOLO GHINOLFI, FOUNDER E CEO DI SIFÀ

garantire la mobilità ai propri clienti anche attraverso il rinoleggio del proprio usato in pronta consegna, che garantisce un risparmio tangibile sul canone mensile e promuove l'economia circolare. Supporta, inoltre, la mobilità condivisa, anche aziendale, attraverso il servizio di **corporate car sharing**, a cui associa anche la logistica dell'ultimo miglio con cargo bike che consentono di ridurre il traffico e contenere i consumi e i

**IL SETTORE AUTOMOTIVE HA RAGGIUNTO UN'INFLAZIONE DEL 20%, NON SOLO RELATIVAMENTE AI PREZZI DELLE AUTO, MA ANCHE AI COSTI DI GESTIONE**

costi fissi. In parallelo, Sifà mette a disposizione, grazie a varie partnership, il prodotto di "Mobilità sostenibile integrata", che prevede il noleggio a lungo termine dei veicoli elettrici (curato da Sifà) e l'installazione e gestione delle stazioni di ricarica, a cura del partner. Di recente introduzione anche il nuovo servizio di *wallbox* portatile - **Juice Booster** - che permette di ricaricare i mezzi elettrici ovunque ci sia corrente, per arginare il problema della carenza di colonnine di ricarica. Ma soprattutto Sifà immette sul mercato veicoli di ultima generazione a emissioni ridotte, contribuendo al rinnovamento del parco circolante nazionale, tra i più datati e inquinanti d'Europa. «Anche il mondo del noleggio è

interessato da rincari importanti e gli aumenti dei costi di listino da una parte e la diminuzione delle scontistiche dall'altra vengono assorbiti dagli ultimi anelli della filiera, ovvero noleggiatori e clienti finali. L'offerta del noleggio rimane comunque allettante perché, oltre al veicolo, la rata mensile include costi di gestione quali bollo, assicurazione e manutenzione, rendendo di fatto la cura dell'auto un pensiero in meno per l'acquirente. E poi perché il noleggio a lungo termine permette di cambiare la propria auto allo scadere del contratto, allineandosi in modo più celere a eventuali mutamenti di mercato», spiega Paolo Ghinolfi. «Il noleggio è in definitiva più elastico e sostenibile poiché contribuisce a svecchiare il parco circolante, tra i più vetusti d'Europa, favorendo la circolazione di veicoli moderni ed efficienti, anche dal punto di vista ambientale. Nonostante le auto con motori endotermici costino la metà, noi e gli altri operatori del noleggio immatricoliamo un alto numero di **elettriche e ibride**; nel fare questo ci assumiamo un alto rischio per il fatto che la tecnologia in questo campo è in rapidissima evoluzione. Cerchiamo di studiare i trend e individuare lo sviluppo di questo mercato. Parliamo con gli attori industriali e istituzionali; studiamo problematiche come lo smaltimento delle batterie e proviamo a individuare la tecnologia che avrà maggiore successo, che probabilmente sarà quella a idrogeno. Facciamo insomma il possibile per dare un contributo alla transizione energetica, promuovendo momenti di confronto e tavoli tecnici con tutti i rappresentanti del settore, per fare sistema, perché solo con la collaborazione di tutti si può costruire la mobilità del futuro, più green e sostenibile», conclude Ghinolfi. Il futuro dell'automotive, da cui dipende una buona fetta delle emissioni, è strategico e imprese come Sifà fanno sicuramente bene all'ambiente e al portafoglio. [www.sifa.it](http://www.sifa.it)

# Una cultura digitale mobile che abilita la transizione

La rivoluzione della mobilità green ha bisogno di infrastrutture tecnologiche come il 5G e di soluzioni evolute come i *big data analytics*. Ma la via di WindTre passa anche dalla sostenibilità

di Diana Daneluz

**N**el percorso delle transizioni cosiddette gemelle, che vede oggi digitale e sostenibilità alleati nelle strategie d'impresa per migliorare la qualità della vita e rendere più efficienti ed etici i processi produttivi, ad entrare in gioco sono quegli operatori di telecomunicazioni capaci di ritagliarsi un importante ruolo abilitante di questa **twin transition**, che

supportano con infrastrutture tecnologiche, con la propria esperienza sul campo e con tutta una serie di soluzioni evolute, come i *big data analytics*. Competenze, **infrastrutture avanzate e tecnologie di comunicazione**, sensoristica, calcolo ed elaborazione, per mettere a disposizione dei gestori di servizi pubblici informazioni-chiave per una migliore e più efficace gestione dei processi.

Ed è il 5G a giocare il ruolo abilitante per queste applicazioni, quale vero e proprio punto di svolta, perché, rispetto alle precedenti tecnologie, è driver di quel modello di **"connettività diffusa"** necessario allo sviluppo delle città intelligenti, per le sue caratteristiche di elevata velocità, bassa latenza e capacità di ospitare un alto numero di oggetti connessi. Reti di quinta generazione che consentono di implementare un modello di connettività che possiamo immaginare come un Wi-Fi esteso su scala metropolitana, rendendo possibili una serie di casi d'uso oltre alla

**mobilità urbana**, che vanno dalla videosorveglianza al monitoraggio della qualità dell'aria, dalla gestione smart dei rifiuti fino al tema, attualissimo, del miglioramento dell'efficienza energetica anche se la completa applicazione del 5G, che consentirà lo sviluppo di nuovi e più sfidanti

casi d'uso come la **guida autonoma**, arriverà solo con le reti *standalone*.

Per uno sviluppo pieno del 5G, anche in un'ottica di riduzione dell'impatto ambientale, oltre che di competitività dell'Italia rispetto agli altri Paesi europei, occorrerà tuttavia

**armonizzare i limiti elettromagnetici**, attualmente molto più bassi rispetto ai parametri raccomandati dalle normative internazionali, ai livelli EU. Una delle cosiddette riforme a 'costo zero' capaci, tuttavia, di assicurare un importante ritorno economico e di efficienza alle aziende e al Paese. L'adeguamento dei limiti elettromagnetici, infatti, consentirebbe agli operatori di realizzare le proprie infrastrutture 5G con un numero sensibilmente inferiore di impianti, mentre la legge attuale, per offrire una copertura adeguata, rende necessaria la costruzione di numerose antenne, con impatti negativi sul paesaggio e sui costi di *roll-out*, per un settore che, ogni anno, investe in media circa 6/7 miliardi in infrastrutture necessarie a cittadini, PA e imprese. Il modello attuale risulta quindi insostenibile per le *telco* sul lungo periodo e rischia di rallentare, o addirittura fermare, la **diffusione delle nuove reti**.

PER UNO SVILUPPO PIENO DEL 5G  
OCCORRE ARMONIZZARE  
I LIMITI ELETTROMAGNETICI  
AI LIVELLI EUROPEI



Un efficace e adeguato sviluppo del 5G è infatti fondamentale non solo per la realizzazione delle soluzioni più evolute relative a **smart city e big data**, ma anche per continuare a sostenere la sempre più elevata domanda di connettività per le attività quotidiane da parte di cittadini, imprese e istituzioni. Tecnologie e connettività che sono alla base anche della transizione verso la sostenibilità.

Un viaggio nel quale **WindTre** ha già percorso un buon tratto. Se un perno della mobilità sostenibile è il trasporto pubblico, per le **smart cities**, uno degli elementi abilitanti messi a disposizione dalla **telco** è l'analisi relativa ai flussi di mobilità dei cittadini. Grazie alla sua posizione di operatore mobile numero uno in Italia, ha la possibilità di accedere, nel completo rispetto della privacy, a un'enorme quantità di informazioni e **dati aggregati** molto puntuali. Le persone, infatti, quando viaggiano o si spostano verso il luogo di lavoro, spesso utilizzano il proprio smartphone, producendo preziose informazioni. Un patrimonio di grande valore che l'azienda mette a disposizione delle amministrazioni locali per fornire supporto e consulenza nell'ambito di **analisi personalizzate** rispetto ai bisogni concreti del territorio, delle imprese e dei cittadini. I dati dell'operatore, uniti a quelli forniti dalle aziende di trasporto, possono, per esempio, produrre un valore aggiunto nella logica di **mobility-as-a-service** per gli spostamenti dei pendolari. L'applicazione degli **analytics** in ambito mobilità riguarda, inoltre, la realizzazione di strade e semafori intelligenti, il miglioramento della sicurezza stradale, la gestione delle flotte aziendali e dei parcheggi cittadini.

Altri ambiti di utilizzo sono la gestione dei flussi turistici o quella dei **grandi**



**eventi**. Grazie ai **big data analytics**, infatti, è possibile ottenere informazioni, in forma anonima, sul numero di visitatori di una città, ma anche sulla loro provenienza, le zone d'interesse, la durata della permanenza e anche sui loro spostamenti successivi. Queste informazioni possono essere poi segmentate sulla base del genere, dell'età o della fascia di reddito del turista.

Campo d'azione privilegiato ad oggi di queste tecnologie è quindi l'ambito delle città e dei piccoli centri, nel pieno dell'evoluzione verso le **smart cities** le une e verso i borghi connessi gli altri. Supportare le pubbliche amministrazioni italiane verso il digitale rientra infatti fra gli obiettivi concreti, misurabili e integrati nel business che compongono il **"Piano Esg 2030"** di WindTre. Un'evoluzione che non passa tuttavia, la Telco ne è convinta, solo per il nodo della connettività e dei servizi tecnologici, ma che ha bisogno, per funzionare davvero, di formazione specifica dei cittadini, in particolare i più giovani, i senior, i piccoli imprenditori e gli amministratori locali, attraverso **corsi mirati** per diffondere sempre di più una cultura digitale.

## LEADERSHIP E AVANGUARDIA

WindTre è il primo operatore mobile in Italia e tra i principali gestori alternativi nella connettività fissa. Fa parte della multinazionale CK Hutchison Holdings Limited. La nuova rete mobile di WindTre copre il 99.7% della popolazione in 4G e il 95.9% in 5G con un'infrastruttura all'avanguardia. Inoltre, l'azienda è impegnata nella diffusione dei servizi di connettività a banda ultralarga basati su fibra ottica e Fwa in tutto il territorio nazionale. Il brand WindTre consolida il posizionamento valoriale dell'azienda, con al centro una tecnologia accogliente e inclusiva. Al brand per il mercato consumer si affianca WindTre Business, con un'ampia varietà di soluzioni integrate di telefonia fissa e mobile, servizi di connettività ultrabroadband, in fibra e Fwa, arricchiti da soluzioni di Data Analytics, Cybersecurity e Cloud con Data Center di ultima generazione e da numerose partnership con Ict Solution e Application Provider leader di settore.



In piedi, l'a.d. del Gruppo Grimaldi, Emanuele Grimaldi. Sulle poltrone, il presidente Gianluca Grimaldi e il direttore finanziario Diego Pacella

## Prua fissa sulla crescita guidati dal faro del "net zero"

Le tratte turistiche, l'attività terminalistica, la logistica: la bandiera del Gruppo Grimaldi sventola ormai su tutti i mari dei cinque continenti, ma la sostenibilità resta al centro delle strategie di investimento

di Sergio Luciano

«**A**mbiente, logistica e globalizzazione»: così **Emanuele Grimaldi** sintetizza il "tridente" della strategia di crescita del gruppo che guida, con la presidenza del fratello Gianluca e la direzione finanziaria affidata al cognato Diego Pacella. Un gruppo che sta vivendo il suo "miglior anno di sempre", nonostante la crisi energetica, proprio perché può giovare dei frutti di decenni di investimenti lungimiranti nell'efficienza, energetica e tecnologica, di una flotta sempre più grande. E dunque il 75° anniversario dalla fondazione, che cade quest'anno, è stato particolarmente florido ed è stato celebrato con l'apertura ufficiale della "XXV Euro-med Convention From Land to Sea" che ha riunito all'Hotel Hilton di Sorrento 800

top-player del mondo istituzionale, della finanza, della logistica, della portualità e dei trasporti: «Negli ultimi 12 mesi abbiamo registrato le migliori performance di sempre da parte delle principali compagnie di navigazione facenti parte del nostro Grup-

**A POCHI GIORNI DALLA CONVENTION DEL 75° ANNIVERSARIO, GRIMALDI HA RATIFICATO L'ACQUISIZIONE DEL PORTO DI IGOU MENITSA IN GRECIA**

po - ha dichiarato l'amministratore delegato Emanuele Grimaldi - Si tratta di un risultato importante, raggiunto con un'accorta politica di investimenti, con la riduzione dei consumi della flotta pari a 500.000 tonnellate di carburante, con la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie navali e con

il grande impulso che abbiamo dato all'attività terminalistica e logistica. Grazie alla recente attivazione di un servizio regolare tra l'Europa ed il Far East per il trasporto di veicoli, oggi possiamo celebrare i nostri 75 anni di attività con la bandiera del Gruppo Grimaldi che sventola su tutti i mari e in tutti i cinque continenti».

Focus della convention di quest'anno è stato ancora una volta il processo di **transizione energetica**, che deve essere supportato da una valida strategia internazionale in termini di riduzione delle emissioni. Con un fulcro politico sull'Ets (European Emissions Trading Scheme) che stimola tutti i Paesi del mondo all'applicazione di misure compatibili ma comporta il rischio opposto, quello di una regolamentazione disomogenea e inapplicabile ("un incubo amministrativo", l'ha definito Grimaldi), contro la quale l'Imo (Organizzazione Marittima Internazionale) dovrebbe fare argine introducendo direttive globali per raggiungere l'obiettivo della decarbonizzazione e dunque varando una tassazione premiale per chi impiega e produce carburanti verdi.

Intanto, il Gruppo Grimaldi ha proseguito la sua crescita. Il 2022 ha visto l'ingresso nella flotta di sette nuove unità ro-ro della classe GG5G (**Grimaldi Green 5th Generation**), unità per il trasporto di rotabili di corto raggio più ecosostenibili e con maggiore capacità al mondo, potendo trasportare oltre 500 trailer per ogni viaggio effettuato. Ad esse se ne aggiungeranno nei prossimi due anni altre 10 in costruzione, tra cui: sei unità ro/ro multipurpose della classe G5 per le rotte intercontinentali, due navi della classe Superstar per il trasporto di merci e passeggeri per la consociata Finlines, e due ulteriori navi ro-ro della classe GG5G. Alla firma è, infine, un ulterio-

re ordine per 10 navi Pctc (Pure Track Car Carrier) dalla capacità di carico di 9.000 Ceu (Car Equivalent Unit) ciascuna. «Le nuove navi, nel loro complesso, consentiranno di limitare fortemente le emissioni inquinanti, con una percentuale che varia tra il 50% e il 70% rispetto alle tradizionali flotte di navi cargo», ha sottolineato Emanuele Grimaldi.

Ma non basta rinnovare la flotta, occorre anche crescere nella logistica, e in questa direzione va un importante programma di acquisizioni. Nel 2022, è stato acquisito l'ultimo 33% del capitale di Antwerp Euroterminal, passato così al 100% nella proprietà del Gruppo Grimaldi, un terminal che ospita il parcheggio coperto più grande del Belgio, con un'area di 172.000 metri quadrati suddivisa su 7 livelli e una capacità complessiva di 9.700 veicoli. Il Gruppo ha acquisito, inoltre, il 90% del pacchetto azionario di **Brucato De.T.A.**, azienda siciliana leader nel trasporto intermodale a livello internazionale. Per i prossimi investimenti in terminal e logistica, il Gruppo guarda verso il Nord Europa, la Grecia, l'Italia e la Spagna.

A pochi giorni di distanza dalla convention di Sorrento, la ratifica formale di un'altra importantissima acquisizione: quella del porto di **Igoumenitsa**, in Grecia. La Hellenic Republic Asset Development Fund, ovvero il fondo che si occupa della gestione e della privatizzazione dei porti e di altri asset pubblici in Grecia, ha annunciato che il miglior offerente, nell'ambito della gara per l'acquisizione del 67% del capitale sociale della, è risultata essere la cordata guidata dal Gruppo Grimaldi, con le consociate Grimaldi Euromed e Minoan Lines Shipping (che insieme rappresentano il 90% del Consorzio) e l'operatore greco

Investment Construction Commercial & Industrial. L'importo dell'Offerta ammonta ad € 84,17 milioni. «Siamo pronti ad investire nella crescita del porto di Igoumenitsa, e parallelamente nello sviluppo delle **rotte commerciali** attorno all'asse dell'antica Via Egnazia, di cui lo scalo rappresenta la principale porta», ha spiegato Emanuele Grimaldi, sottolineando che «Il Gruppo è da tempo il principale cliente dello scalo, e in questo senso l'acquisizione della maggioranza del suo capitale sociale si iscrive in una più ampia strategia di integrazione verticale». Il Gruppo infatti, con i brand Grimaldi Lines e Minoan Lines, opera diversi servizi di linea che collegano

**COSTANTE E STRATEGICO  
È L'IMPEGNO DEL GRUPPO GRIMALDI  
PER LA GLOBALIZZAZIONE  
CHE NON SI ARRESTA**

direttamente Igoumenitsa ai porti italiani di Ancona e Brindisi, e dedicati principalmente al trasporto di carichi rotabili, autoveicoli e passeggeri.

Nuove navi ecosostenibili e logistica moderna: ma non basta. C'è anche - costante e strategico - l'impegno per la globalizzazione che, per quanto soggetta ad uno stress senza precedenti dagli eventi bellici in corso, non si arresta. «Attualmente operiamo 8 grandi Pctc (Pure Track Car Carrier) con servizi regolari verso l'Estremo Oriente, in particolare Cina, Australia, Corea, Giappone, Singapore, Golfo Persico, dove trasportiamo le più prestigiose marche di auto e camion del mondo», sintetizza Emanuele Grimaldi. E **le marche sono praticamente tutte**: Ford, Stellantis (Maserati, Peugeot, Citroen, Jeep, Dodge, Ram), Bmw, Volvo Car, Volvo Truck, Cnh, Iveco, Saic, Motor, Gerely, Tesla, DR, Aiways, Caterpillar, Byd, Jac,

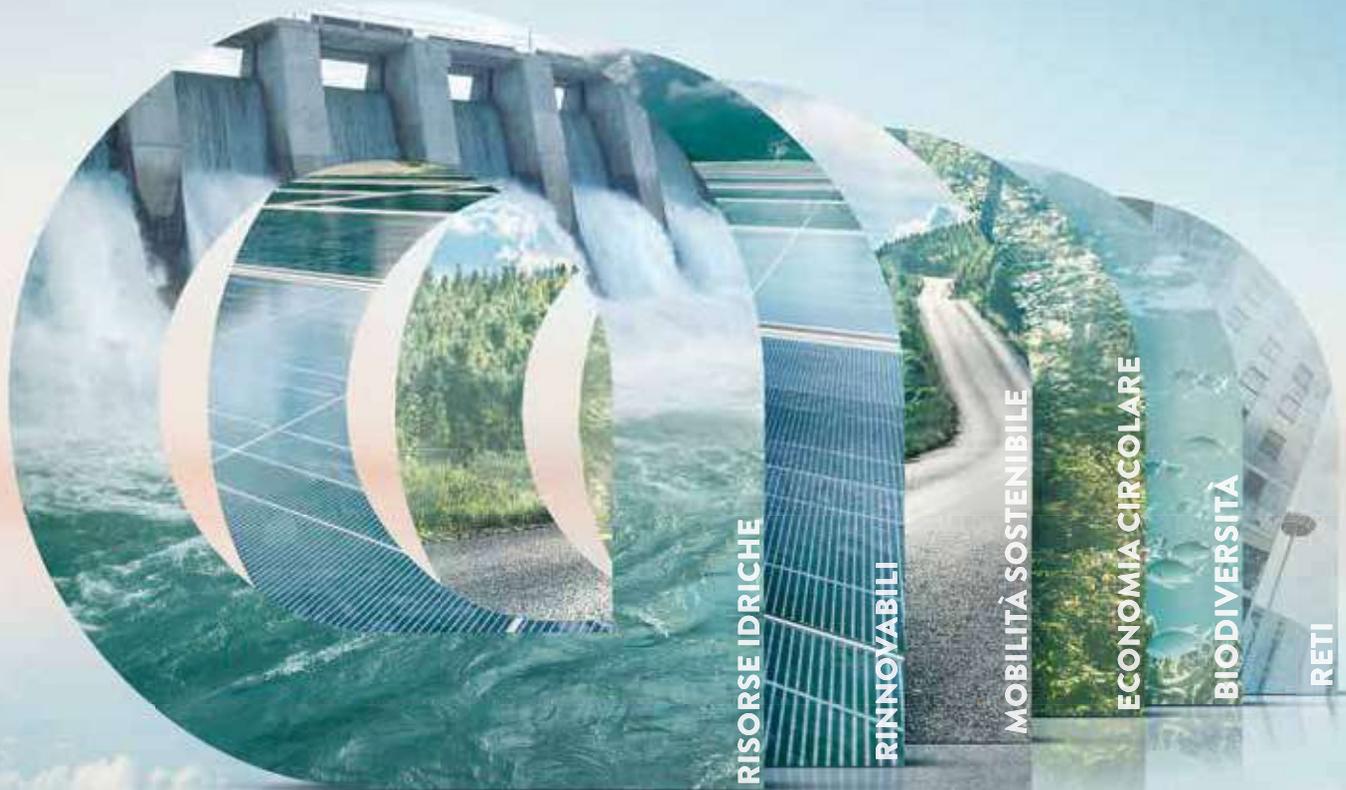
Sunward, Great Wall, Dayun, Changan, Yutong Bus, Baic, Faw, Shacman, Ensign Heavy Industry, Xcm, Jingong Machinery, Xev, Dongfen. «È molto importante - sottolinea ancora l'armatore - che in così poco tempo abbiamo ricevuto il sostegno non solo dei nostri clienti abituali e duraturi come Ford, Stellantis, Bmw, Volvo, Renault e così via, ma anche di molti dei principali marchi automobilistici cinesi. Entrati in questi traffici, possiamo dire che la bandiera Grimaldi sventola ormai in tutti i continenti e in tutti i mari».

E dunque, sì: questa convention nella ricorrenza dei 75 anni del gruppo è stata, per gli armatori Grimaldi, anche un'occasione per ringraziare «innanzitutto i nostri clienti, senza i quali nessun obiettivo sarebbe stato raggiunto. In secondo luogo, un ringraziamento va a tutti gli stakeholder come le autorità portuali, i fornitori, le banche, le istituzioni, i giornalisti che precedono e seguono le nostre attività. Infine, vorrei ringraziare tutte le persone che lavorano nel nostro Gruppo, in particolare i **marinai**: il loro lavoro spesso non ha visibilità, ma brilla per pazienza e dedizione».

E la visione strategica per il futuro, lungo questa direttrice, Emanuele Grimaldi la sintetizza così: «La crescita costante del patrimonio netto grazie alla **politica di reinvestimento**, la riduzione dei consumi di almeno 500.000 tonnellate di carburante, l'attività di ricerca e sviluppo e lo studio dettagliato di tutte le nuove serie di navi, l'ampliamento dell'organizzazione logistica, allungando la catena del valore, l'utile netto e la generazione di flussi di cassa saranno fondamentali nei prossimi anni per autofinanziare tutti gli investimenti eco-compatibili necessari per arrivare all'obiettivo delle emissioni zero».

# aceo

IL FUTURO È IL NOSTRO AMBIENTE



RISORSE IDRICHE

RINNOVABILI

MOBILITÀ SOSTENIBILE

ECONOMIA CIRCOLARE

BIODIVERSITÀ

RETI

## PROTAGONISTI DELLA TRANSIZIONE ECOLOGICA CON TUTTE LE NOSTRE ENERGIE

### Accompagniamo l'Italia verso un futuro sostenibile.

Il Gruppo Acea ha intrapreso un importante percorso industriale per dare il proprio contributo al piano nazionale per la transizione ecologica. Un impegno oggi ancora più importante per creare valore per il Paese e per i cittadini, attraverso investimenti mirati ai macro-obiettivi della sostenibilità, dalla decarbonizzazione alla mobilità sostenibile, dalla tutela delle risorse idriche all'economia circolare. Puntiamo ad un domani sempre più sostenibile.

## L'UNIONE FA LA FORZA ANCHE NEL CESTO DEI MINIBOND

Valorizzare un insieme selezionato di imprese di qualità supportandole finanziariamente: ecco come Mediocredito Centrale sostiene Pmi e MidCap attraverso lo strumento dei Basket Bond

### LA PARTECIPAZIONE DI MEDIOCREDITO CENTRALE AI PROGRAMMI DI EMISSIONI DI BASKET BOND DAL 2019 A OGGI

PROGETTO	INVESTITORI PRINCIPALI	EMITTENTI TOTALI	CONTROVALORE (€ milioni)
Garanzia Campania Bond	MCC (anche arranger) e CDP	65	144,1
Basket Bond Puglia	MCC, CDP e Unicredit	21	87,2
Export Basket Bond Programme	MCC e CDP	11	64
Basket Bond Sella	MCC, CDP e Banca Sella	5	49,5
Basket Bond Eutonext Growth	MCC, CDP e Banca Finnat	3	13
Basket Bond Italia	MCC e CDP	9	47,5
<b>TOTALE</b>		<b>114</b>	<b>405,3</b>

FONTE: MEDIOCREDITO CENTRALE

di Marco Onnembo

**E**siste un modo per coniugare investimenti, razionalità economica e solidarietà? Sì: si chiama Basket Bond e se questo nome vi ricorda qualcosa è perché a fine settembre se n'è parlato per via dell'operazione annunciata a Palazzo Mezzanotte. L'operazione va sotto il nome di Basket Bond Italia

e si tratta di un'emissione da 47,5 milioni che riguarda nove imprese attive su tutto il territorio nazionale (vedi riquadro nelle

prossime pagine). Ognuna di queste aziende ha emesso minibond, tutti della durata (preammortamento incluso) di sei anni - più lunga rispetto ai canonici minibond, il cui rimborso è previsto dai 3 ai 5 anni - raccogliendo risorse utili a sostenere i rispettivi piani di investimento e sviluppo in Italia e all'estero. I tassi di interesse?

Anche questi ridotti, grazie anche al sostegno della garanzia Feg, il Fondo di garanzia paneuropeo, gestito dalla Banca Europea

**DAL 2014 A FEBBRAIO 2022 I BASKET BOND HANNO CATALIZZATO CIRCA 1,3 MILIARDI DI EURO DI RISORSE A FAVORE DI PIÙ DI 150 PMI E MID CAP**



per gli Investimenti, parte integrante del pacchetto di misure di risposta al Covid approvato dalla UE nel 2020 e dedicato a contrastare le difficoltà economiche e i rallentamenti produttivi causati dalla pandemia. La sottoscrizione di questi minibond è avvenuta attraverso una società veicolo – **Special Purpose Vehicle (Spv)** – che a sua volta ha emesso titoli sottoscritti da Cassa Depositi e Prestiti e Mediocredito Centrale, in quote paritetiche. La meccanica è tutta qui.

Dietro alle quinte del programma, che si concluderà a fine 2022, oltre a Bei, Cdp e Mcc ci sono anche Banca Finint, nel ruolo di arranger in cooperazione con Assindustria Venetocentro, ed Elite, l'ecosistema per la crescita del **Gruppo Euronext** che supporta le piccole e medie imprese - finora ne ha affiancate più di 1.100 - a strutturare il proprio sviluppo e ad accedere ai mercati dei capitali, privati e pubblici. Mediocredito Centrale, uno dei principali protagonisti a livello nazionale sul mercato dei Basket Bond, con questo strumento di finanza innovativa persegue due obiettivi che fanno parte della sua mission: contribuire allo sviluppo delle piccole e medie imprese e del Mezzogiorno. È nel Sud Italia che si registrano condizioni di accesso al credito bancario più difficoltose rispetto al resto del Paese. riservando allo strumento dei Basket Bond un ruolo ancora più centrale sul fronte del supporto al sistema produttivo. Ancor di più, se si considera che, come indicano i dati di Bankitalia, i tassi di interesse applicati al settore pro-

duuttivo nel Mezzogiorno e la percentuale dei prestiti assistiti da garanzia reale sono regolarmente più elevati nel Mezzogiorno che nel Centro Nord. Questi differenziali riflettono solo in parte le diversità della struttura imprenditoriale nelle diverse macroaree. Perché anche a parità di specializzazione produttiva, dimensione delle imprese

e rating, i tassi di interesse e la quota di prestiti garantiti nel Mezzogiorno risultano più elevati. Così, la **maggior onerosità del credito** tende a ridurre la propensione degli imprenditori a domandare finanziamenti. Di conseguenza il rapporto tra prestiti bancari alle imprese e valore aggiunto del settore non finanziario è strutturalmente più basso nel Sud Italia nei confronti del Centro Nord. Nel Centro Nord, inoltre, si è assistito, in particolare tra il 2008 e il 2013, a un processo di diversificazione delle fonti di finanziamento: le emissioni obbligazionarie da parte delle imprese centrosettentrionali hanno sostanzialmente compensato le minori erogazioni da parte degli intermediari bancari.

Ben vengano dunque i Basket Bond, uno strumento di finanza alternativa nel quale Mediocredito Centrale crede tanto da aver già finanziato, negli ultimi tre anni ben 114 imprese - **Pmi e Mid Cap** - ubicate per circa il 90% proprio nel Mezzogiorno. Il valore complessivo dei programmi di emissione di minibond cui ha partecipato

**IL 90% DEI PROGRAMMI A CUI  
HA PARTECIPATO MEDIOCREDITO  
CENTRALE HANNO SOSTENUTO  
IMPRESE NEL MEZZOGIORNO**

la “banca delle imprese” nell'ultimo triennio è stato pari a 405,3 milioni di cui 190,5 sottoscritti direttamente, con quote di partecipazione alle singole emissioni che hanno oscillato dal 35 al 50%. Circa l'80% degli importi sottoscritti direttamente da Mediocredito Centrale è andato a finanziare imprese del Mezzogiorno.

Dal 2014 a febbraio 2022 sono state realizzati in Italia 11 programmi di Basket Bond che hanno catalizzato circa 1,3 miliardi di euro di risorse a favore di più di 150 Pmi e Mid Cap, come riportano i dati dell'**Osservatorio Minibond** che da anni monitora l'andamento dello strumento. Tra le ultime emissioni, appunto, troviamo quelle di settembre 2022 relative ai programmi Basket Bond

Sella e Basket Bond Italia. Il programma portato avanti da Banca Sella, in

particolare, rappresenta la seconda emissione da 25 milioni sottoscritta da Mcc, Cdp e Sella che sommata alla precedente raggiunge complessivamente 49,5 milioni di euro di controvalore a favore di cinque realtà produttive in un programma complessivo triennale da 100 milioni. Il Basket Bond Italia, invece, concerne 47,5 milioni sottoscritti da Mediocredito Centrale e Cassa Depositi e Prestiti a favore di 9 imprese su un programma complessivo da 150 milioni.

Oltre ai rilevanti vantaggi in termini di maggiore durata e di migliori condizioni dei finanziamenti, è molto importante la **crescita culturale** che comporta per le imprese la partecipazione a queste operazioni attraverso il confronto con soggetti qualificati come l'arranger o gli investitori istituzionali.

Uno strumento, quello dei Basket Bond, che, di fatto, sembra fatto apposta per una banca come Mediocredito Centrale che – per missione istituzionale – deve realizzare e integrare le politiche pubbliche a sostegno del sistema produttivo italiano. È,

appunto, è una questione di “cultura”. Un concetto centrale dell'intera operazione. Perché immaginare un percorso differente di accesso al credito è come dare vita ad una sorta di “galateo finanziario” per aziende che vogliono crescere. Operazioni del genere – quelle in cui non è solo la finanza la portata principale – sono quelle che producono gli impatti benefici più importanti sui processi come nell'**organizzazione aziendale**. La prova schiacciante che il circuito generato dall'accesso al programma minibond sia virtuoso è data dal fatto che molte aziende, a valle dello

stesso, strizzano più di un occhio alla Borsa. Senza dimenticare i numerosi risvolti “pratici” che, del tutto, non costituiscono un optional: l'emissione di minibond raggruppati in un portafoglio e sottoscritti da investitori istituzionali con l'eventuale garanzia pubblica - come nel caso dell'intervento della Bei, la Banca europea degli investimenti, per i Basket Bond Italia -, consente di ottenere un finanziamento a condizioni economiche competitive. Oltre che all'ottenimento di un **rating** sempre più alto e un confronto con gli investitori istituzionali che produce ricadute indiret-

te sul fronte - ancora - della cultura aziendale.

Vantaggi che risultano particolarmente significativi per il Mezzogiorno tanto che due specifici programmi sono stati realizzati dalle Regioni Puglia e Campania. Quest'ultima sta lavorando alla seconda edizione di garanzia Campania Bond che, come la prima, sarà gestita dagli arranger Mediocredito Centrale e **Banca Finint**. Il programma porterà a emissioni di minibond per un controvalore massimo di 148 milioni di euro con la garanzia regionale di Sviluppo Campania entro la fine del 2023.

## LE AZIENDE DEL BASKET BOND ITALIA 2022 (1° EMISSIONE 19 SETTEMBRE 2022)

**Antonio Carraro**, società padovana fondata nel 1910 e attiva nella produzione di trattori compatti altamente specializzati per il settore frutticolo, ortofrutticolo, vitivinicolo, manutenzione civile e fienagione alpina, ha emesso un minibond da nove milioni, per investimenti in Ricerca e Sviluppo nell'ambito delle innovazioni di prodotto, acquisto di nuove attrezzature ed efficientamento energetico.

**Novation Tech**, società trevigiana produttrice di componenti in fibra di carbonio e materiali compositi per l'industria automotive, aerospace, sport-system e occhialeria, ha emesso un minibond da sette milioni per investimenti volti all'aumento della capacità produttiva, che consentiranno anche un aumento del personale.

**Telebit**, società trevigiana specializzata in impianti per le reti di telecomunicazione, ha emesso un minibond da 10 milioni per sviluppare la digitalizzazione dei processi

aziendali, acquistare nuove attrezzature e mezzi all'interno dei propri obiettivi Esg e installare impianti fotovoltaici presso le proprie sedi aziendali.

**Industrial Cars** (Gruppo Ceccato), attiva nelle province di Vicenza, Treviso e Padova, ha emesso un minibond da quattro milioni, principalmente per finanziare iniziative di efficientamento energetico e l'ampliamento delle attività esistenti.

**Futur Box**, azienda campana leader nel settore dell'imballaggio alimentare dei cartoni per pizza da asporto, ha emesso un minibond da due milioni per il miglioramento e il rafforzamento del ciclo produttivo, mediante l'acquisto di una macchina ondulatrice.

**Graded**, fondata a Napoli nel 1958 e attiva nel campo della progettazione e realizzazione di soluzioni energetiche integrate nel segmento pubblico, ha emesso un

minibond da 3,5 milioni per lo sviluppo di nuovi impianti della controllata BF Energy, società operante nel settore della produzione di energie rinnovabili nel comparto agroalimentare.

**Innovaway**, impresa napoletana attiva come System Integrator nell'ambito della Digital Transformation, ha emesso un minibond da 3,5 milioni per lo sviluppo di una piattaforma Ict di Big Data Analytics.

**Netcom Engineering**, società campana fornitrice di servizi ingegneristico-informatici per il settore Telco-Media, Automotive e General Consulting, ha emesso un minibond da 3,5 milioni per finanziare i propri progetti di ricerca e sviluppo.

**Patrone e Mongiello**, azienda lucana specializzata nella deformazione a freddo delle lamiere d'acciaio per il settore automotive, ha emesso un minibond da cinque milioni per la costruzione di nuovi stampi e l'acquisto di attrezzature.

## BASKET BOND SELLA (2° EMISSIONE 8.9.2020)

**GA.MA**, azienda bolognese attiva nel mercato dei componenti elettronici per la cura del capello e del viso anche a livello internazionale, ha emesso un minibond da 10 milioni della durata di 7 anni, per rafforzare la capacità produttiva investendo in macchinari e attrezzature innovative presso lo stabilimento di Cossolengo (Piacenza).

**FAB**, azienda con sede a Petriano (Pesaro e Urbino) specializzata nella produzione di piani da lavoro per cucine componibili, ha emesso un minibond da 10 milioni e durata di 7 anni destinato alla realizzazione di un nuovo stabilimento produttivo altamente automatizzato.

**Centro di Riabilitazione Lars**, con sede a Sarno (Salerno) che si occupa dal 1989 di assistenza riabilitativa ambulatoriale, domiciliare e residenziale sia a ciclo continuo che diurno, ha emesso un minibond da 5 milioni e durata di 7 anni, finalizzato alla costruzione di 4 nuovi edifici destinati ad ospitare una Residenza Sanitaria Assistenziale e ad offrire servizi di riabilitazione e trattamenti terapeutici.

# QUEGLI ASSET INTANGIBILI DA PROTEGGERE E FINANZIARE

Sono ancora troppe le Pmi che non hanno individuato una strategia per tutelare la proprietà intellettuale. Così Innexa, società del sistema camerale italiano, le affianca anche nell'accesso ai diversi bandi in materia

di Riccardo Venturi

**P**roteggere la proprietà intellettuale è sempre più necessario nell'era digitale. È l'unico modo legale per evitare che idee, prodotti o servizi unici nel loro genere siano copiati o utilizzati senza autorizzazione. **Innexa**, società del sistema camerale italiano, punto di riferimento nel settore della finanza e del credito per le Pmi, è particolarmente attiva in materia. Quest'anno, nell'ambito del progetto **"Marchi e Disegni Comunitari"** ([www.marchiedisegni.eu](http://www.marchiedisegni.eu)), Innexa ha attivato un servizio di pre-assessment. Attraverso la compilazione di un breve questionario le imprese hanno avuto

**INNEXA HA ATTIVATO ANCHE  
UN SERVIZIO DI PRE-ASSESSMENT  
CHE FORNISCE ALLE IMPRESE  
UN PRIMO ORIENTAMENTO**

la possibilità di avere un primo orientamento rispetto alla propria situazione, ricevendo un'assistenza dedicata con la partecipazione a workshop di gruppo online e la possibilità di usufruire gratuitamente del *tutoring*. L'incontro conclusivo del progetto, che prende il nome di **Italian Day**, è in programma il prossimo 1 dicembre. L'iniziativa, intitolata **"Marchi e disegni green"**, si terrà online e sarà organizzata con il patrocinio della Camera di commercio di Bolzano. Al centro dei lavori gli obiettivi di sostenibilità ed eco-compatibilità, che sono sempre più sentiti da un numero crescente di imprese e di consumatori. In questa prospettiva si muovono numerosi progetti tesi a sviluppare prodotti e processi produttivi con il minor impatto possibile sull'ambiente, nell'ambito di una economia più green. Tra gli speaker sarà presente **Nathan Wajzman**, referente dell'Osservatorio di Euipo, Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale incaricato di gestire i marchi dell'Unione europea e i disegni e modelli comunitari.

Per partecipare all'evento, occorre iscriversi a questo link: <https://attendee.gotowebinar.com/register/5316852729685400335>

I questionari compilati dalle aziende forniscono indicazioni utili a misurare lo stato dell'arte della protezione della proprietà intellettuale. Per la maggior parte delle Pmi la **tutela** degli asset intangibili ha molta importanza, anche se sono numerose quelle che non hanno ancora registrato un marchio/design, e qualcuna lo ha fatto senza effettuare prima una ricerca di anteriorità, ovvero la verifica che viene effettuata prima di depositare la domanda di

registrazione di un marchio per accertare che non ne sussistano altri precedenti identici o simili. Il deposito è stato effettuato principalmente a livello nazionale e/o comunitario; circa un terzo delle aziende che hanno partecipato all'attività ha trovato delle difficoltà nella fase di registrazione, in particolare le tempistiche e l'**eccessiva burocrazia**, i costi eccessivi, la complessità, la scarsa conoscenza delle regole relative al riconoscimento del marchio, l'individuazione delle classi all'interno della classificazione di Nizza, le contestazioni ricevute. Solo una minima parte ha fruito di incentivi per la registrazione o ha ottenuto finanza grazie alla presenza di asset intangibili. Poco più del 40% ha dichiarato di prevedere all'interno dei contratti che vengono stipulati nell'ambito dell'attività di impresa

anche delle clausole di riservatezza in relazione ai diritti di proprietà intellettuale. Qualcuna ha segnalato di aver ricevuto un'opposizione alla registrazione del titolo o di essere stato vittima di **attività contraffattive**. In quest'ultimo caso,

qualche azienda si è rivolta ad un professionista, altre hanno segnalato l'illecito al contrafattore o hanno intrapreso una causa e una persona ha indicato di non sapere come comportarsi. È ancora possibile partecipare compilando il **questionario** che si trova a questo link: <https://innexa.typeform.com/to/njJOWvF8> Le imprese che intendono muoversi concretamente verso la protezione della proprietà intellettuale possono trovare un sostegno economico in misure nazionali o europee. È il caso dei **bandi** Brevetti+, Disegni+ e Marchi+, il primo gestito da **Invitalia** con uno stanziamento da 30 milioni di cui 10 dal Pnrr; il secondo e il terzo da **Unioncamere** con budget rispettivamente da 14 e 2 milioni di euro. L'agevolazione Brevetti+ è finalizzata a favorire lo sviluppo di una strategia brevettuale e l'accrescimento della capacità competitiva delle micro, piccole e medie imprese, attraverso la concessione ed erogazione di incentivi per l'acquisto di servizi specialistici finalizzati alla valorizzazione economica di un brevetto in termini di redditività, produttività e sviluppo di mercato. I contributi, a **fondo perduto** in regime *de minimis* entro un importo massimo di 140mila euro e in misura non superiore all'80% dei costi ammissibili, sono finalizzati a finanziare l'acquisto di servizi specialistici correlati strettamente connessi alla valorizzazione economica del brevetto e funzionali alla sua introduzione nel pro-



Iscriviti all'Italian Day



Rispondi al questionario

cesso produttivo ed organizzativo dell'impresa proponente, al fine di accrescere la capacità competitiva della stessa: progettazione, ingegnerizzazione e industrializzazione (incluso il "proof of concept"); organizzazione e sviluppo; trasferimento tecnologico. L'agevolazione Disegni+ è finalizzata a supportare le imprese di micro, piccola e media dimensione nella valorizzazione di disegni e modelli attraverso agevolazioni concesse nella forma di contributo in conto capitale, mediante la concessione di un contributo a fondo perduto in regime de minimis, entro un importo massimo di 60mila euro e nel rispetto di limiti variabili da 2.500 euro a 35mila euro. Il contributo è finalizzato a finanziare l'acquisto di **servizi specialistici esterni** volti alla valorizzazione di un disegno/modello per la sua messa in produzione e/o per la sua offerta sul mercato, quali la ricerca sull'utilizzo di materiali innovativi, la realizzazione di prototipi e stampi, la consulenza tecnica per la catena produttiva finalizzata alla

messa in produzione del prodotto/disegno e per certificazioni di prodotto o di sostenibilità ambientale.

L'agevolazione Marchi+ è finalizzata a supportare le imprese di micro, piccola e media dimensione nella tutela dei marchi all'estero, tramite due agevolazioni:

una per favorire la registrazione di marchi dell'Unione europea presso **Euipo**, mediante un contributo a fondo perduto dell'80% delle spese ammissibili, in regime de minimis, entro un importo massimo di 6mila euro per marchio e nel rispetto di limiti variabili in funzione della tipologia di servizio specialistico; l'altra per favorire la registrazione di marchi internazionali presso l'Organizzazione mondiale della proprietà intellettuale, mediante un contributo a fondo perduto del 90% delle spese ammissibili, in regime de minimis, entro un importo massimo di 9mila euro per marchio e

nel rispetto di limiti variabili in funzione della tipologia di servizio specialistico.

È inoltre aperto fino al 16 dicembre il fondo per le Pmi "**Ideas Powered for Business**", un regime di sovvenzioni concepito per sostenere i diritti di proprietà intellettuale delle Pmi dell'Ue.

**LE IMPRESE CHE INTENDONO  
PROTEGGERE MARCHI E DISEGNI  
TROVANO UN SOSTEGNO ECONOMICO  
IN MISURE NAZIONALI O EUROPEE**

Si tratta di un'iniziativa della Commissione europea attuata da Euipo.

È possibile in particolare ricevere finanzia-

menti sottoforma di voucher, ed ottenere così il **rimborso delle spese** sostenute per servizi quali la pre-diagnosi della proprietà intellettuale, attraverso la quale esperti designati dagli uffici nazionali analizzano il modello aziendale, i prodotti e/o i servizi della Pmi per formulare una strategia su misura per le relative esigenze; e la registrazione di marchi, disegni, modelli e brevetti. Le spese sono ammissibili fino a 750 euro per le attività relative ai brevetti e fino a 1.500 per le altre attività.

## Marchi e brevetti nelle Pmi

HAI DEPOSITATO IL TUO MARCHIO/DESIGN?

NO **35%**

(risposte multiple)

SÌ, PIÙ DI UN MARCHIO

**29%**

SÌ, SOLO UN MARCHIO

**26%**

HO FATTO DOMANDA PER UN MARCHIO/DESIGN, MA È STATA RIFIUTATA

**2%**

SÌ, SOLO UN DESIGN

**9%**

SÌ, PIÙ DI UN DESIGN

**9%**

IL DEPOSITO DEL MARCHIO/DESIGN È STATO FATTO A LIVELLO

(risposte multiple)

NAZIONALE

**67%**

COMUNITARIO

**35%**

EXTRA UE

**12%**

HO INTENZIONE DI ESTENDERE LA VALIDITÀ DELLA REGISTRAZIONE IN ALTRI TERRITORI

**29%**

TI È CAPITATO DI INCORRERE IN MARCHI/DESIGN SIMILI A QUANTO REGISTRATO DALLA TUA AZIENDA O IN ATTIVITÀ CONTRAFFATTIVE?

NO **85%**

SÌ **15%**

HAI USUFRUITO DI BANDI O FINANZIAMENTI PER IL DEPOSITO DEL MARCHIO/DESIGN?

NO **91%**

SÌ **9%**

HAI TROVATO DIFFICOLTÀ NEL PROCEDIMENTO DI REGISTRAZIONE DEL MARCHIO/DESIGN?

NO **67%**

SÌ **33%**

Fonte: Innexa

# Gli over 50 sono il nuovo asset su cui investire

I cosiddetti "silver" sono consumatori di un'ampia gamma di prodotti e servizi... e sono anche quelli con la maggiore capacità di spesa. Così, Quadrivio sta cogliendo l'opportunità col Silver Economy Fund

di Alessandro Faldoni

**L**a Silver Economy rappresenta oggi una nuova economia, come l'ha definita anche il Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali nel suo Osservatorio sulla spesa pubblica e sulle entrate dedicato alla **Silver Economy**. Solo in Italia, stando alle stime di Itinerari Previdenziali, l'impatto dei *silver* sull'economia si può calcolare in un totale di consumi pari a 304,7 miliardi di euro, ed è a sua volta capace di generare un'occupazione di 5,6 milioni di persone e un Pil complessivo pari a circa 417 miliardi di euro. Numeri importanti per un paese come il nostro. Da questa grande consapevolezza e dalle opportunità legate all'intero settore è nato nel 2021 Silver Economy Fund.

Un veicolo di private equity promosso e gestito da **Quadrivio Group**, con target di raccolta di 400 milioni di euro e al momento già a quota 150 milioni di euro. La mission del fondo è quella di investire in aziende, europee e statunitensi, che offrono prodotti e servizi destinati alla Silver Age. Un segmento ampio, che include al suo interno non solo la fascia dei baby boomer - insieme dei soggetti nati tra il 1946 e il 1964 - ma anche l'intera fascia degli over 70.

Negli ultimi anni nel mondo occidentale si è registrato un significativo aumento dell'aspettativa di vita della popolazione: oggi gli over 50 sono i principali consumatori di un'ampia gamma di prodotti e servizi, nonché coloro che

dispongono di una maggiore capacità di spesa. Un macrotrend di cui una realtà come Quadrivio non può non tenere conto. Da qui la volontà e la determinazione di investire in tale mercato, valorizzando tutte quelle realtà che si rivolgono a questo preciso segmento e ne soddisfano gli innumerevoli bisogni. Investire attraverso fondi settoriali rappresenta per il private equity, oggi in particolare, una scelta vincente. I fondi specializzati performano notoriamente meglio dei

**LE OPERAZIONI DEL SILVER ECONOMY  
FUND SARANNO AFFIDATE  
A UN TEAM DEDICATO  
CON ESPERIENZA PLURIENNALE**

fondi generalisti, soprattutto in settori così specifici che richiedono competenze ed expertise dedicate. Obiettivo del Fondo sarà investire in piccole medie imprese che offrono beni e servizi destinati alla **silver age**. Attualmente sono innumerevoli le realtà in pipeline.

La strategia di investimento prevederà operazioni di maggioranza, realizzabili anche attraverso aumenti di capitale, e lo sviluppo di modelli di business innovativi, perseguibili attraverso investimenti in tecnologie digitali e ricerca, da replicare ed esportare rendendo così le aziende maggiormente competitive su scala globale.

Oggi la popolazione più anziana guarda con



MARIUCCIA ROSSINI

ottimismo al futuro ed è consapevole dell'importanza di tutto ciò che è propedeutico a raggiungere una maggiore longevità a fronte di una migliore qualità della vita. Ci sarà già nel breve periodo un'accelerazione significativa nella crescita e nello sviluppo dei settori che riguardano direttamente la silver economy, supportati anche dal ricorso a nuove e imprescindibili tecnologie.

Oggetto di investimento di **Silver Economy Fund** saranno realtà specializzate nella prevenzione, intesa come l'insieme di tutte le iniziative funzionali al benessere fisico dell'individuo - dalla nutrizione funzionale alla medicina preventiva, per arrivare a trattamenti anti-aging e fitness -; nel miglioramento della qualità della vita - destinando maggior tempo ad attività ricreative e all'acquisizione di nuove skill -; e nell'assistenza domiciliare avanzata - che include tutte quelle iniziative volte a garantire autonomia e indipendenza alle fasce di età più elevata -. Le operazioni di investimento saranno affidate a un **team dedicato**, con pluriennale esperienza nel settore di riferimento, affiancati da uno Strategic Committee di respiro internazionale composto da figure come Mariuccia Rossini, Andrea Rossi, Paul Irving, Eric Marcotulli e Jose Suarez; oltre che da uno Scientific Committee composto da Matteo Bassetti e Sara Farnetti.

# L'alternativa alle banche non solo esiste, ma cresce

In attesa dell'Alt-Finance Day organizzato da Innexa per il 24 novembre, una cosa possiamo già dirla: il comparto con i maggiori margini di sviluppo è il direct lending. Parola di Giancarlo Giudici

di Riccardo Venturi



GIANCARLO GIUDICI

**LO SPETTRO DEL CREDIT CRUNCH CHE ALEG-  
GIA SULL'EUROPA NON FA CHE AUMENTARE  
L'ESIGENZA VITALE PER LE PMI DI TROVARE  
MODALITÀ DI FINANZIAMENTO DIVERSE DA  
QUELLA BANCARIA.** Anche per questo l'Alt-Finance Day, giornata della Finanza Alternativa organizzata il prossimo 24 novembre a Palazzo Giureconsulti a Milano da Innexa (vedi box), assume una particolare rilevanza. Nella prima sessione di lavoro il prof. **Giancarlo Giudici**, docente ordinario della School of Management del Politecnico di Milano e direttore scientifico dell'Osservatorio Crowdinvesting, presenterà il quaderno di ricerca "La finanza alternativa per le Pmi in Italia". In attesa dei dati del nuovo rapporto, in questa intervista a Economy il prof. Giudici afferma: il direct lending è il comparto con maggiori margini di sviluppo. E le potenzialità di crescita restano molto ampie per tutta l'alt-finance: da migliaia di imprese si potrebbe passare a decine di migliaia.

## Prof. Giudici, qual è lo stato di salute della finanza alternativa?

I numeri preliminari del Rapporto evidenziano una tenuta. C'è stata qualche incertezza all'inizio dell'anno ma il mercato si è conquistato un suo spazio, un suo valore, e lo sta mantenendo. Certo rispetto al primo semestre dell'anno il mondo è cambiato, basti pensare ai tassi di interesse. I chiari di luna e gli eventuali inasprimenti delle condizioni del credito da parte del canale bancario possono essere un'opportunità per canali alternativi o complementari rispetto a quello bancario. D'altra parte alcuni comparti come quello dei minibond con l'innalzamento dei tassi di interesse potrebbero essere messi in difficoltà.

Quindi ci sono sia minacce che opportunità.

## Le ragioni della crescita di queste modalità di investimento sono intatte?

L'esigenza delle Pmi di trovare canali di finanza alternativa è più che mai viva, non è cambiata molto la situazione da questo punto di vista negli ultimi anni. È un mercato che c'è e ha conquistato un suo spazio, ma riguarda ancora una percentuale molto piccola di imprese: quelle che potrebbero guardare a questo mercato sono molte di più. Stimiamo che quelle che finora si sono rivolte ai sei canali oggetto del rapporto, ovvero minibond, crowdfunding, invoice trading, direct lending, private equity e quotazione in Borsa su EuroNextGrowth Milan, in Italia sono qualche migliaia, potrebbero essere almeno decina di migliaia.

## C'è un comparto che ha particolari prospettive di crescita?

Il direct lending, il credito da parte di fondi specializzati, anche perché è partito più recentemente. Certo ci sono pochi operatori specializzati sul mercato, sarebbe auspicabile ce ne fossero di più. C'era una spinta in questa direzione, ma negli ultimi tempi l'attenzione si è spostata su altri aspetti. Le imprese hanno difficoltà per l'aumento dei costi, quindi l'attenzione è stata un po' catalizzata da altri fattori molto più contingenti, dal costo dell'e-

nergia a quello delle materie prime.

## Ci sono settori dell'economia che sono maggiormente coinvolti?

Sicuramente il mercato apprezza molto i nostri fiori all'occhiello: la manifattura, il food, il turismo. Settori in cui l'Italia ha una leadership sono sicuramente in prima fila, molto apprezzati dagli investitori. Gran parte degli investitori sono italiani, fondi italiani, banche italiane, o soggetti pubblici o para-pubblici come Cassa depositi e prestiti, Banca europea degli investimenti, Fondo europeo degli investimenti. Gli investitori stranieri preferiscono tagli un po' più grandi.

## C'è una tendenza a spostarsi dal mero finanziamento a una consulenza nella gestione dei conti?

Dal punto di vista delle competenze finanziarie invece c'è molto da fare, perché finora tendenzialmente gli imprenditori si sono sempre affidati ai loro commercialisti, che al di là del credito bancario non sempre hanno competenze su temi di finanza alternativa. In tal senso un ruolo importante della finanza alternativa è quello di rappresentare per gli imprenditori anche una palestra per acquisire competenze su temi di mercato mobiliare o di rapporti con investitori non bancari, che finora non avevano.

## IL 24 NOVEMBRE A MILANO L'ALT-FINANCE DAY

Una giornata dedicata alla finanza alternativa. È l'Alt-Finance Day, in programma il prossimo 24 novembre dalle 9.30 alle 12.30 al Palazzo Giureconsulti di piazza dei Mercanti a Milano, organizzato da Innexa in collaborazione con Unioncamere, Camera di commercio Milano Monza Brianza Lodi e School of Management del Politecnico di Milano. Dopo la presentazione del quaderno di ricerca "La finanza alternativa per le Pmi in Italia" redatta dal gruppo di ricerca del prof. Giancarlo Giudici, la seconda sessione sarà organizzata in tavoli ristretti di confronto su temi estremamente attuali quali i fattori Esg, l'equity crowdfunding ed il capital market, i minibond, l'open banking per le Pmi.

# LA TERZA VIA DELLE STARTUP? IL VENTURE BUILDER

Cos'hanno in comune Idealbs, Betaworks, Rocket Internet e, in Italia, Mamazen? Non sono incubatori, né acceleratori, ma **Startup Studio**: finanziano e sviluppano più imprese "in parallelo". Ecco come

di Marina Marinetti

**D**ici startup e incroci le dita. Perché una startup in fase *seed* presenta mediamente un rischio di fallimento pari al 86%. Ma, in compenso, se le cose vanno bene promette un **cash on cash return** del 1052%. I numeri sono quelli del *white paper* "Startup studio: un asset class emergente" di **Mamazen**, fondata a Torino nel 2017 e prima realtà ad implementare il modello dello Startup Studio in Italia, che ha voluto dimostrare, dati alla mano e - diciamolo - tirando un po' l'acqua al proprio mulino, come gli Studio rappresentino un interessante asset di investimento alternativo. Perché, a fronte dello stesso *cash on cash return*, ovvero quello corrispondente alla fase *seed*, restituisce un tasso di **fallimento medio** del 40% (solitamente proprio di un round B). E dunque, che siate investitori oppure imprenditori, vale la pena di approfondire la conoscenza con questo modello alternativo.

Ma andiamo con ordine: cos'è uno Startup Studio? Non è né un incubatore, né un acceleratore, che lavorano entrambe su idee esterne che accedono ai loro programmi, attraverso concorsi e selezioni, ma è invece un *venture builder* che lavora principalmente su **idee generate internamente** e che, attraverso un processo detto di imprenditoria parallela, crea più startup in parallelo fornendo supporto alle aziende create dall'ideazione fino all'*exit*, utilizzando processi standardizzati, risorse comuni, network condiviso fra tutte le startup create dallo startup studio. Il modello è quello nato nel 1996 con **Idealab** (che ha fondato più di 150 aziende), di **Betaworks** (cui si deve la creazione di startup come Bitly, Giphy, Tumblr e Chartbeat) e **Rocket Internet** (che

ha fondato con questo modello **Zalando**, per esempio), nate entrambe nel 2007. Se nel 2014 gli startup studio in tutto il mondo erano all'incirca 200, ora il loro numero ha superato 500. A puntare su di loro sono investitori come Foundry Group, **Bezos Expedition**, Sherpa Capital. E alcuni, come il Vault Fund di **Sarah Adams Anderson** e in Italia, appunto, Mamazen, sono nati appositamente con questo obiettivo.

## Si rischia in proprio

Fondata a Torino nel 2018 da **Alessandro Mina** e **Alessandro Farhad Mohammadi**, dalle "officine" di Mamazen sono uscite, tra le altre, realtà come **Orangogo** (un motore di ricerca dedicato alle attività sportive), **Morsy** e a **Inpoi**. In pancia, tra il primo *closing* da 1 milione e 650mila euro annunciato ad aprile da IH1, la holding di partecipazioni della società, e i 750 mila euro raccolti in precedenza, Mamazen ha 2,4 milioni di euro da investire. Se avete una buona idea, dunque, prima di lanciarvi fondando una

vostra startup fare un respiro e provate a valutare l'opzione *satartup studio*. Che, per evitare fraintendimenti, sul proprio sito avverte chiaramente: "Avviso ai futuri *founder*: non accettiamo idee esterne. Scendiamo solo business validati internamente. Per farlo testiamo tantissime idee per far emergere dal mercato il problema più sentito. Successivamente cerchiamo il founder e lo supportiamo per **trasformare l'idea in una azienda** di successo. Forniamo ai migliori imprenditori tutto il necessario per partire a tavoletta senza il rischio di schiantarti: team, finanziamenti, competenze e network".

«Vista la mancanza di dati e *revenues*, l'investimento in una startup tradizionale in fase embrionale non può basarsi su elementi economici ma, inevitabilmente, su una valutazione soggettiva del team e del progetto presentato - spiega Farhad Alessandro Mohammadi - Proprio a causa della mole di tempo e risorse necessaria all'attività di **analisi e ricerca** e soprattutto dell'imprevedibilità dei risultati, questo tipo di investi-



“

**IL TASSO  
DI FALLIMENTO  
È INFERIORE  
ALLA MEDIA**

Il founder e a.d. di Mamazen  
Alessandro Farhad Mohammadi



## GLI ELEMENTI CHE DISTRAGGONO DAL SUCCESSO VENGONO ELIMINATI

Melissa Sesana Grajales,  
family officer

menti rappresenta per gli investitori un'attività molto rischiosa, una decisione guidata all'istinto. Scegliere di investire in uno Startup Studio vuol dire invece acquisire indirettamente **una quota di tutte le startup** che verranno create, disponendo così di un portafoglio diversificato di imprese già validate e con tasso di fallimento inferiore alla media». E se a firmare il *white paper*, insieme all'a.d. di Mamazen Alessandro Mohammadi e a **Manuela Maiocco**, *business analyst* di Mamazen, tra i contributori troviamo invece **Paolo Giolito**, *senior wealth manager e business angel*, **Barbara Avalle**, *Coo di Doorway e angel investor*, **Melissa Sesana Grajales**, *family officer*. «Questo *white paper* è interessante in primis per coloro che valutano di aggiungere gli startup studio all'interno dei propri asset di investimento», commenta **Anna Maria Siccardi**, imprenditrice e advisor della holding di partecipazioni IH1 di Mamazen: «Illustra molto bene, numeri e statistiche alla mano, come queste strutture permettano di ridurre significativamente la probabilità di fallimento delle startup finanziate, senza snaturarne il processo di avvio, un momento in cui l'introduzione di **processi e strumenti di controllo sovradimensionati** per un'azienda in fase embrionale possono apportare più danni che benefici allo sviluppo dell'idea e dell'azienda. Da sottolineare il fatto che lo startup studio mitiga i rischi non solo per gli investitori,

ma anche per i founder, permettendo loro di affrontare la fase di validazione del modello di business e di **test di mercato** in modo veloce e attendibile, cosa fondamentale in un lavoro dove il fattore tempo fa la differenza».

### Più veloci alla meta

Meno rischi, più profitti. Anche secondo lo "Startup studio industry report 2021" pubblicato da Studiohub e del "Disrupting the venture landscape" del Global Startup Studio Network nel 2020, le startup prodotte da uno Studio performano meglio rispetto a quelle tradizionali non solo in termini di **tasso di successo**, che passa dal 14% di una startup tradizionale al 40%, ma anche in termini di tempo necessario a raccogliere

fondi e dunque raggiungere l'*exit*, che risulta di circa 4,3 anni contro gli 8 necessari alle startup tradizionali. Ecco perché gli startup studio fanno sempre più gola agli **investitori**. Stando allo *white paper* di Mamazen, i risultati raggiunti tra i migliori startup studio a livello internazionale sono stati possibili grazie all'implementazione del *dual entity model* che prevede l'unione di un venture builder e di un fondo (o holding di partecipazioni), che, operando in simbiosi, generano vantaggi per entrambe le parti. Il primo investimento del fondo è infatti proprio nello Startup Studio ed è volto a finanziare la creazione delle startup, coprendone i **costi operativi** e acquistando indirettamente le quote di ciascuna. Il fondo, inoltre, investe direttamente nelle startup create dallo studio che ritiene più meritevoli. «La mitigazione del rischio proprio di uno Startup studio è molto interessante per un investitore - conferma Melissa Sesana Grajales, *family officer e advisor* della holding di partecipazioni IH1 di Mamazen - si dispone di un portfolio in cui il *product-market fit* è stato studiato a fondo e il team è stato selezionato attentamente. È una situazione in cui le aziende sono destinate ad avere successo, tutti gli elementi che potrebbero **distrarre dal successo** sono stati eliminati. È un modello che permette a noi *family office* di investire *early stage*, ma in una situazione in cui il rischio è mitigato».



## PROCESSI SOVRADIMENSIONATI APPORTANO PIÙ DANNI CHE BENEFICI

Anna Maria Siccardi, advisor  
della holding di partecipazioni IH1

## COSÌ IL VENTURE CAPITAL ALZA LA POSTA

Cresce il numero di deal, ma anche la taglia degli investimenti in startup italiane: segno che il settore è ormai entrato in una nuova fase di sviluppo. La crescita c'è nonostante le crisi energetiche, politiche ed economiche

di Anna Gervasoni

**L** Il Pnrr ha tra gli obiettivi un piano di investimenti dedicati ai processi di transizione digitale a supporto dell'imprenditoria e dell'economia reale. Attraverso il Piano nazionale di ripresa e resilienza, viene avviato anche il digital transition fund che ha a disposizione 300 milioni di euro ed è gestito da **Cdp Venture Capital** per puntare sulle startup focalizzate sull'innovazione digitale. Il fondo dovrebbe riuscire, entro il 30 giugno 2025, ad investire su circa 250 imprese target. Ma questa è solo una delle misure recenti a supporto dello sviluppo del venture capital, che complessivamente superano i 2,5 miliardi di euro. Il settore del venture capital, quindi, è in uno stato di grande fermento e crescita. L'iniezione di tanta liquidità nel mondo dell'innovazione e il superamento della soglia psicologica del miliardo di euro di investimenti, infatti, prospettano un ulteriore svilup-

po dell'ecosistema dell'innovazione italiana; guardando allo stato attuale del mercato, i dati sul terzo trimestre dell'anno, pubblicati dall'**Osservatorio Venture Capital Monitor** - VeM sulle operazioni di venture capital in Italia, evidenziano sicuramente un andamento positivo, anche se la dimensione complessiva del settore è ancora distante dai principali Paesi europei. Lo studio nasce dalla collaborazione tra **Aifi** e **Liuc - Università Cattaneo** ed è attivo presso Liuc Business School, grazie

al contributo di **Intesa Sanpaolo Innovation Center** ed **E. Morace & Co. Studio legale** e al supporto istituzionale di **Cdp Venture Capital Sgr** e **Iban**. L'obiettivo è quello di mappare e sviluppare un monitoraggio permanente sull'attività di finanziamento dell'avvio delle nuove idee imprenditoriali realizzate da investitori istituzionali come i fondi e investitori informali come i business angel. I dati raccolti mostrano, come anticipato, numeri positivi: i primi nove mesi del 2022 si chiudono con 250 operazioni che riguardano sia i primi investimenti sulle società, sia gli interventi successivi a questi, i così detti follow on. La crescita c'è nonostante le crisi energetiche, politiche ed economiche in corso perché lo scorso anno nel medesimo periodo i deal erano stati 230. Il 2022 segna così, al momento, una crescita

**NEI PRIMI NOVE MESI DEL 2022 SONO STATE 250 LE OPERAZIONI CONCLUSE DAL VENTURE CAPITAL IN ITALIA, CONTRO LE 230 DEL 2021**

del +9% in termini di numero di deal. Se analizziamo poi solamente i **nuovi investimenti**, quelli che chiamiamo initial, sono stati 223 rispetto ai 208 con una crescita del + 7,2%. Per quanto riguarda l'ammontare investito sia da operatori domestici sia esteri in startup italiane, il valore si attesta a quasi 1,7 miliardi di euro distribuiti su 234 round, in aumento vertiginoso, +109% se pensiamo agli 800 milioni per 207 operazioni dei primi tre trimestri del 2021. Qualche segnale di rallentamento c'è comunque e lo si registra sull'ammontare investito in realtà estere fondate da **imprenditori italiani** che passa da quasi 900 milioni a circa 210 milioni di euro, con un numero di operazioni, 16, in diminuzione rispetto all'anno precedente dove erano stati 23 i round di investimento. Sommando queste due componenti, il totale complessivo si attesta a ben 1,9 miliardi



di euro rispetto agli 1,7 miliardi dello stesso periodo dell'anno scorso. I primi nove mesi dell'anno sono la dimostrazione che il venture capital è ormai in una nuova fase di sviluppo, ben al di sopra del livello complessivo del mercato fatto registrare fino al 2020, che si attestava, guardando alla media registrata dal 2018 ad allora, a circa 600 milioni di euro all'anno. Gli investimenti in **startup italiane**, in particolare, sono stati realizzati anche grazie al contributo di operazioni su cui si è puntato anche oltre 300 milioni, una inversione di tendenza rispetto agli anni passati dove si era più piccoli, anche nell'investire, e dimostra che anche in Italia si possono chiudere round di investimento di grandi dimensioni con la conseguenza che molte startup potrebbero decidere di non trasferirsi più all'estero o pensare di tornare in Italia per le proprie attività. L'Osservatorio realizza, infine, un indice che vuole segnare l'andamento del settore nel tempo; in questo terzo trimestre, il VeM-i ha fatto registrare un valore pari a 1.625, in diminuzione rispetto al trimestre precedente che si era attestato a 1.975. Tale contrazione non deve preoccupare perché, guardando ai dati, in questi mesi dell'anno, e lo si vede controllando anche a quelli precedenti, dopo una fase di spinta sui primi mesi, c'è un momento di consolidamento del mercato.



PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE ALLA LIUC DI CASTELLANZA. È ANCHE DIRETTORE GENERALE DELL'AIFI (ASSOCIAZIONE ITALIANA DEL PRIVATE EQUITY, VENTURE CAPITAL E PRIVATE DEBT)

# L'acronimo "Esg" si completa con la lettera "f" di finanza

**La finanza definisce l'identità e il perimetro di un'azienda e ne costituisce qualsiasi presupposto. Senza gli obiettivi economico-finanziari, un'azienda non esisterebbe e sarebbe insostenibile**

di Carmine Scoglio\*



L'AUTORE, CARMINE SCOGLIO

**L**a prospettiva giusta per calarsi nella transizione ecologica muniti delle tre lettere iconiche E, S, G richiede di aggiungere e non dimenticare una quarta lettera, la più importante, quella che contraddistingue il proprio business e i propri obiettivi, la F di Finanza. È la lettera F a definire come l'impresa può intervenire sulle tematiche ESG.

La lettera F definisce l'identità e il perimetro di un'azienda e ne costituisce qualsiasi presupposto sostenibile. Senza gli obiettivi economico-finanziari, infatti, un'azienda non esisterebbe e sarebbe di conseguenza insostenibile.

Il business dell'azienda si regge sugli obiettivi economico-finanziari poiché questi ultimi sostanziano la sua mission. L'aspirazione di ogni azienda dovrebbe essere quella di poter condurre il proprio business in maniera sostenibile, tuttavia, questa aspirazione ad oggi rappresenta una possibilità che non tutte le aziende possono permettersi.

Quindi, possiamo certamente affermare che la prospettiva giusta risiede nel raggiungimento degli obiettivi economico-finanziari attraverso un processo di creazione di valore nel tempo che tenga conto di capitali, contesti, rischi e opportunità sostenibili. Tuttavia, è anche doveroso riconoscere che la Sostenibilità passi inevitabilmente attraverso l'idonea predisposizione di comportamenti, strumenti, indicatori e obiettivi utili che siano accessibili, misurabili e comparabili.

Infatti, la Sostenibilità nel medio-lungo periodo non può ridursi alla definizione di documenti o rappresentazioni che descrivono l'azienda come sostenibile solo per garantirsi l'accesso al mercato dei capitali o a momenti di visibilità. Il Reporting di Sostenibilità deve rappresentare i processi e le pianificazioni sostenibili che indirizzano il percorso di trasformazione delle Aziende.

Chi non si adegnerà a questa transizione sostenibile verrà travolto non solo dalla perdita di attrattività in termini di mercato e di capitali,

**IL BUSINESS DELL'AZIENDA SI REGGE  
SUGLI OBIETTIVI ECONOMICO-  
FINANZIARI POICHÉ QUESTI ULTIMI  
SOSTANZIANO LA SUA MISSION**

ma anche e soprattutto, in termini di innovazione e competenze, due caratteristiche che i giovani stimolano e trasformano continuamente in un'Azienda.

L'interesse dei giovani – il vero capitale umano di un'Azienda – va oltre il normale senso del lavoro e le semplici logiche di guadagno. I giovani vogliono sapere come l'azienda si preoccupa di loro (lettera S), per esempio attraverso il wellbeing aziendale, e della loro crescita, in una logica workbalance. I giovani vogliono sapere come l'azienda si integra con il tessuto sociale (lettera E) e come sia in grado di costruire modelli relazionali e organizzativi (lettera G) che superino le vecchie gerarchie a favore di

una managerialità aperta e inclusiva.

Insomma, un nuovo modello con competenze e disponibilità addizionali che sono ormai un dato di fatto.

Tutto questo è ancor più vero e più importante nelle PMI, dove non basta essere un imprenditore illuminato se non c'è motivazione, coinvolgimento, interesse che oggi è rappresentato dalle tre lettere e con le quali va coniugata la lettera F, ricordando sempre che le Aziende non devono fare del bene ma fare bene il loro lavoro.

Infine, non dobbiamo dimenticare la variabile T: dobbiamo imparare a guardare il futuro non solo nei momenti di difficoltà ma anche nel momento di crescita.

I critici del capitalismo sostengono che i libri di testo finanziari si concentrano sul profitto a breve termine e devono essere radicalmente riscritti per incorporare i fattori ESG. Il valore di un'azienda corrisponde al valore attuale di tutti i suoi flussi di cassa, compresi quelli in un futuro molto lontano, e deve tenere conto di qualsiasi fattore che influenzi i flussi di cassa futuri. Le relazioni di un'azienda con i suoi dipendenti, clienti, comunità, fornitori e con l'ambiente sono altamente rilevanti per il valore e rappresentano, dunque, fattori imprescindibili della pianificazione a medio-lungo termine.

\* *Responsabile Amministrazione, Bilancio e Fiscale Terna S.p.A. VP Andaf*



Nella foto Ulrich Sprentzel, Cfo e Coo di Debitos, e Francesco Paolo Bellopede, country director per l'Italia, nella nuova sede della branch a Milano nell'hub di coworking per startup e scaleup fintech Copernico S32, la prima al di fuori della sede centrale di Francoforte.

## Più trasparenza e liquidità nel marketplace degli Npl

La piattaforma realizzata da Debitos per doValue connette soggetti che in genere non si parlano in un mercato illiquido e opaco. E mette a disposizione le stesse informazioni a tutti i partecipanti alle aste

di Riccardo Venturi

**U**n marketplace online di **crediti deteriorati** a livello italiano e paneuropeo, che consente agli investitori di effettuare le due diligence, negoziare il prezzo e concludere le transazioni agevolmente per ciascun credito, con controparti sia nazionali che internazionali. È la piattaforma **doLook** realizzata da **Debitos**, leader nel mercato secondario del debito in Europa, per **doValue**, il principale servicer di crediti nell'Europa meridionale.

Partita nell'aprile del 2020, ha avuto una crescita esponenziale a partire dall'Italia: non per niente a fine agosto Debitos ha ampliato la sua presenza in Italia con una branch a Milano presso **Copernico S32**, l'hub di coworking per

startup e scaleup fintech, la prima al di fuori della sede centrale di Francoforte, guidata da **Francesco Paolo Bellopede**, country director di Debitos per l'Italia. «Come società FinTech è fondamentale per noi stare al passo con le tendenze emergenti e migliorare costantemente la nostra offerta di servizi per fornire tecno-

**LA MODALITÀ D'ASTA PREVALENTE È QUELLA A BUSTA CHIUSA, CON LA QUALE IL SELLER SCEGLIE L'OFFERTA CHE PREFERISCE**

logie all'avanguardia e soluzioni innovative» dice **Ulrich Sprentzel**, Cfo e Coo di Debitos. «Sono quindi molto felice per la nostra apertura dell'ufficio italiano presso Copernico S32,

l'hub FinTech di Milano».

«L'Italia e il Sud Europa saranno i mercati di riferimento per la crescita di Debitos nei prossimi anni» afferma Bellopede. «Ci attendiamo volumi crescenti di transazioni da parte di banche, servicers e partners strategici in Italia e l'apertura della prima branch aziendale a Milano assieme al piano di nuove assunzioni rappresentano fattori essenziali per assistere i nostri clienti attuali e futuri nelle transazioni **Npl e Utp (Unlikely to pay)**».

L'azienda ha l'ufficio centrale a Francoforte opera in 16 Paesi europei con più di 1700 investitori iscritti e oltre 800mila crediti già negoziati. Oltre alla già citata branch italiana, Debitos ha recentemente aperto un ufficio ad Atene per il mercato di Grecia e Cipro e Madrid per gestire il business della penisola iberica.

L'idea del fondatore e attuale Ceo di Debitos **Timur Peters** è stata quella di creare un marketplace digitalizzato per connettere soggetti che in genere non parlano tra di loro su un mercato altamente illiquido e opaco, cioè investitori professionali in credito deteriorato, Npl e Utp, e venditori: banche, servicers, investitori finanziari, fondi di special situations o strategie legate ai crediti distressed. «Alla liquidità che si crea in questo modo si aggiunge la trasparenza, perché grazie a una serie di features digitalizzate si mettono a disposizione le stesse informazioni a tutti i partecipanti alle aste» precisa Bellopede.

Il ruolo di Debitos infatti è quello del **banditore d'aste attraverso la soluzione IT del marketplace**. A seconda del seller, cioè del soggetto che lavora su questa piattaforma per vendere credito, si impostano determinate aste, in maniera differente una dall'altra ma tutte standardizzate e disponibili a tutti esattamente nello stesso formato, con la condivisione di informazioni da parte del seller con i compratori esattamente nello stesso modo,

tracciando anche storicamente quello che succede sui vari portafogli.

La piattaforma è nata con le aste di tipo british, dove chi offre di più vince. Attualmente Debitos propone in alternativa una seconda modalità, quella a **busta chiusa**, che in parte riflette quel che succede in un'asta a incanto nei tribunali italiani. Una modalità divenuta prevalente dopo essere stata implementata per il mercato italiano ed estesa ad altri su richiesta di alcuni player; non solo nazionali ma anche internazionali. Ogni investitore può presentare una busta digitalizzata sul marketplace, e il seller può scegliere una di queste offerte. «A differenza del tribunale il seller ha potere di decisione su chi vince l'asta, e **potrebbe non scegliere la più alta** per diversi motivi» spiega il country director di Debitos per l'Italia. «La chiusura dell'operazione, con la firma dei documenti, lo scambio monetario e la conclusione, avviene fuori dalla piattaforma, e richiede un certo tempo».

L'interesse verso il mercato italiano è forte e

crescente. **Su 1700 iscritti come compratori, circa 950 sono interessati all'Italia.** Nel 2019 erano 2-300, quindi i numeri sono più che triplicati.

Nell'aprile 2020 è partita la piattaforma doLook powered by Debitos, frutto della partnership nata l'anno prima con doValue. «Ci hanno dato l'incarico di creare una soluzione white label per loro; il che vuol dire che tutti i compratori che lavoravano con doValue si sono iscritti presso di noi» rimarca Bellopede. Dal 2020, anche con gli investimenti in marketing, la partecipazione alle fiere e il passapa-

**LA PIATTAFORMA DOLOOK DI DEBITOS È L'UNICA IN ITALIA FOCALIZZATA SUGLI NPL DI PICCOLO TAGLIO SPESSO LOCALIZZATI IN PROVINCIA**

rola, il numero dei compratori si è incrementato enormemente nonostante la pandemia. Ci sono nuove registrazioni ogni settimana, tant'è che oggi quello italiano è diventato il mercato principale di Debitos a livello internazionale. A testimonianza del successo della partnership, **Do Value ha chiesto a Debitos di fare la stessa cosa anche per Grecia e Cipro.** «La partnership con doValue ci ha permesso di presentare la piattaforma ad altre banche sul segmento primario, e Debitos stessa ha chiuso importanti accordi con servicer e banche nel mercato italiano» evidenzia country director di Debitos per l'Italia.

Fino a giugno di quest'anno doValue aveva ceduto circa **600 milioni di credito nominale** di Gross book value (GBV) tra portafogli NPL e single-name attraverso la piattaforma doLook. «L'ultimo trimestre è di solito la parte dell'anno con il record di transazioni, ma ci aspettiamo anche i prossimi trimestri estremamente vivaci in termini di cessioni di portafogli/single loans, a causa della pressione del regolatore europeo e del rischio recessione alle porte

dell'Eurozona» sottolinea Bellopede.

In generale il problema Npl è gestito per via giudiziale nelle grandi città (Milano e Roma). Per esempio a Milano fino a poco tempo fa in sede di asta si riusciva a vendere quasi tutto quello che ci finiva, a differenza di altre province e Regioni. Il problema, insomma, c'è anche nelle grandi città, ma viene gestito meglio rispetto a quanto accade in genere nella provincia italiana.

«Quello delle province è un mondo nel quale si deve entrare in contatto con commercialisti e avvocati, operatori professionali, acquirenti di credito, che si registrano in un numero crescente sulla piattaforma» nota Bellopede. «A livello di valore l'80% delle transazioni lo facciamo con il mondo istituzionale dei grandi fondi, ma **la numerosità delle transazioni si concentra proprio nelle province italiane.** doValue, grazie alle funzionalità tecnologiche facili da usare di doLook, riesce a centralizzare sul team cessioni di Roma tutte le comunicazioni con gli investitori localizzati nelle province italiane, da Nord a Sud. Le posizioni vanno da 50mila euro fino a svariati milioni. «Sul mercato italiano, che è il più concentrato per questo tipo di prodotto, ci sono diverse piattaforme dedicate alle grandi transazioni» aggiunge il country director di Debitos. «Siamo gli unici che si sono focalizzati su quelle di piccolo taglio, che è poi il grande problema che c'è in Italia: piccole transazioni tanto numerose che fanno poi grandi numeri. Sui 350 miliardi del mercato del credito il 20% delle piccole transazioni significa comunque numeri importanti. Il tribunale medio pubblica gli annunci per il tempo minimo previsto dalla legge, noi invece ci muoviamo con una logica di mercato e li diffondiamo anche per mesi: **il nostro cliente è il venditore**, dobbiamo trovare il giusto compratore per ogni credito che sta in piattaforma».



**L'ITALIA E IL SUD  
EUROPA SARANNO  
I MERCATI DI  
RIFERIMENTO PER LA  
CRESCITA DI DEBITOS  
NEI PROSSIMI ANNI**

# Please don't call

Il servizio che ti protegge dalle chiamate dei numeri indesiderati.



Scarica l'app  
Windtre e attiva  
Please don't call.



Info su [windtre.it](http://windtre.it)



WINDTRE

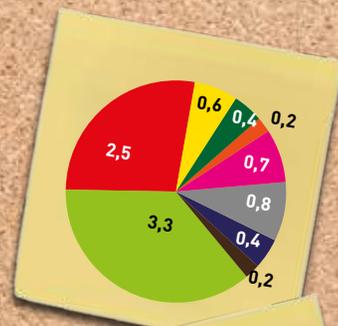
*Molto più protetti, molto più vicini.*

## MA CHI L'HA DETTO CHE CON LA CULTURA NON SI MANGIA?

La cultura genera business, oltre che occupazione. Anche grazie all'innovazione tecnologica. Ce lo spiega **Giovanna Barni**, fondatrice di **CoopCulture**, la più grande cooperativa di servizi e attività per i beni culturali



**PESO DEL SISTEMA CULTURALE E CREATIVO SUL TOTALE DELL'ECONOMIA**  
**5,6%** VALORE AGGIUNTO  
**5,8%** OCCUPAZIONE



FONTE: UNIONCAMERE E FONDAZIONE SYMBOLA, 2022

di Marina Marinetti

**C**hi l'ha detto che con la cultura non si mangia? Anzi: stando all'ultimo rapporto Io sono Cultura di **Fondazione Symbola** e **Unioncamere**, in Italia ci sono almeno 1,5 milioni di persone che vivono proprio grazie alla cultura, occupate in un comparto che conta 270.318 imprese e 40.100 realtà del terzo settore (l'11,1% delle Ong, insomma) e produce ricchezza per 88,6 miliardi di euro. D'altra parte, gli ultimi dati **Unesco** relativi all'impatto produttivo del settore culturale e creativo attestano che da solo è in grado di generare il 3,1%

**IN ITALIA CI SONO ALMENO 1,5 MILIONI DI PERSONE OCCUPATE NEL SETTORE DEI BENI CULTURALI, CHE CONTA 270.318 IMPRESE E L'11% DELLE ONG**

del Pil mondiale e in termini d'occupazione il 6,2% della forza lavoro. «Sfatiamo i pregiudizi: con la cultura si può generare business e fare impresa», conferma a **Economy** **Giovanna Barni**, fondatrice della più grande cooperativa

di servizi e attività per i beni culturali, che oggi si chiama **Società Cooperativa Culture**, che si occupa, appunto, di

tutela, conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e culturale nel nostro Paese, di cui è stata presidente dal 2010 - da luglio la carica fa capo ad **Adriano Rizzi**, mentre **Barni** è consigliere delegato a **Innovazione, Ricerca**

e Knowledge Management - dall'alto della sua esperienza ormai più che trentennale al fianco di enti pubblici e privati: «La cultura produce impatti economici, sociali, ambientali e di crescita misurabili».

### Il senso della misura

Dal Colosseo di Roma alla reggia di Venaria Reale in Piemonte, dal Castello Svevo di Bari al Palazzo Ducale di Venezia, dalle Mura di Pisa al museo archeologico di Napoli, dalle cisterne romane di Todi all'area archeologica di Tharros in Sardegna, tra musei, aree archeologiche, luoghi di cultura, biblioteche e borghi sono **oltre 250 le strutture, pubbliche e private**, che CoopCulture, affianca nella gestione. Si trovano in 15 regioni e occupano circa 2.000 dipendenti (oltre il 70% donne e oltre il 50% i laureati) di cui circa 1.000 soci: «Generiamo redditività e valore dal patrimonio culturale e lo ridistribuiamo soprattutto in una filiera ampia di imprese culturali, creative, turistiche. E investiamo molta parte della redditività in forniture tecnologiche», spiega Barni.

Per CoopCulture, fondata nel 2010 dalla fusione tra le cooperative Pierreci e Codess Cultura, attive dagli anni Novanta nell'offerta di servizi integrati di gestione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale nell'area di Lazio e Campania, alle quali nel 2017 si è unita la torinese Copat, restituire una fotografia del valore generato dalle proprie iniziative, rendicontando puntualmente il proprio impatto economico, ambientale e sociale tramite la pubblicazione annuale di un **Rapporto di Sostenibilità**. «Abbiamo iniziato nel 2014, quando ancora, non esistevano indicatori in questo ambito e ce li siamo un po' inventati, ma da quest'anno abbiamo adottato il framework Unesco Culture 2030 Indicators lanciato alla fine del 2019 in sede Onu da 120 Ministri della Cultura, che evidenzia, a beneficio di tutta la comunità e dei referenti istituzionali, l'impatto nelle direzioni di Ambiente e Resilienza, Prosperità e Qualità della Vita, Conoscenze e Capacità, Inclusione e Partecipazione».

I numeri, prima di tutto: se nel biennio della crisi pandemica il settore culturale ha subito un

trauma, con il crollo dei visitatori, nel 2020 del 76% in relazione ai soli musei statali e un calo degli introiti del 78%, CoopCulture, che ha subito di conseguenza una riduzione del fatturato nel 2020 e nel 2021 (rispettivamente del 55% e del 40% in meno rispetto al 2019), con una perdita di fatturato nel biennio superiore ai 70 milioni di euro, è riuscita a ripianare le perdite del bilancio 2020 e chiudere il bilancio 2021 in positivo con un valore economico complessivo di 52 milioni di euro. «E per il 2022 la previsione è di 56 milioni di euro. Ancora 20 milioni in meno rispetto al 2019, ma in una situazione di ritorno alla sostenibilità soprattutto per la tenuta occupazionale con una previsione per la fine del 2022 di poco meno di 2.300 dipendenti. Aver dato a tutti i lavoratori le necessarie tutele durante il periodo della pandemia e garantisce oggi la ripartenza con un numero di dipendenti tornato agli stessi livelli. La **forma cooperativa di impresa** si conferma l'unica in grado di resistere e soprattutto tutelare il lavoro e le persone. Anche in un settore fragile e mutevole come quello culturale in cui ci sono stati oltre 55.000 posti di lavoro persi», annuncia Giovanna Barni. L'obiettivo è di recuperare i numeri del pre-Covid: nel 2019 i siti gestiti da CoopCulture hanno ricevuto 3,4 milioni di prenotazioni, accolto 18 milioni di persone, realizzato 19.000 laboratori esperienziali e offerto oltre 300 proposte didattiche, coinvolgendo 163.000 studenti in tutta Italia.

### La cultura dell'innovazione

Covid o non Covid, CoopCulture ha reinventato il modo di fruire la cultura in Italia, rendendo i siti accessibili anche a distanza, rendicontando gli impatti della cultura, offrendo prodotti innovativi volti intensificare le relazioni, aprendo al pubblico nuovi percorsi... comprese le Scuderie del Quirinale, sconosciute fino agli anni Duemila e oggi tappa irrinunciabile nei percorsi romani. «Siamo anche gli ideatori dei laboratori didattici che cercano di rendere più partecipativa e interattiva la visita, ma anche gli ideatori delle **biglietterie elettroniche** che hanno consentito la crescita in chiave internazionale del turismo organizzato». Così, quando è arrivato il



GIOVANNA BARNI

Covid, il settore in qualche modo era preparato: «È inutile dire che la pandemia per noi è stata una vera e propria sciagura», sottolinea Barni, «ma è anche vero che il Covid ha accelerato quella necessaria innovazione che noi avevamo già avviato e che ora ci sta restituendo grandi soddisfazioni: abbiamo istituito piattaforme di visita a distanza, incrementato le vendite e le prenotazioni online, dimostrato la capacità di **fare rete** in un territorio e di valorizzare tutti quei nuovi percorsi, itinerari, esperienze che rispondono ai nuovi fabbisogni, primo fra tutti quello di vivere esperienze complete». Grazie alla leva del digitale, CoopCulture ha potuto attivare forme innovative di relazione con tutti gli attori della filiera culturale - visitatori, tour operator, scuole - e continuare nella sua missione di valorizzazione del capitale culturale, naturale e umano. Tra i progetti sviluppati da CoopCulture, per esempio, figurano Live Culture, piattaforma per la fruizione da remoto dei luoghi della cultura, tramite virtual tour e video visite, con l'ausilio di un operatore CoopCulture collegato col gruppo, **AppCulture**, l'app (iOS e Android) per visitare musei e siti archeologici in totale sicurezza, visualizzando i percorsi di visita, ascoltando le audioguide e acquistando i titoli di ingresso, **AudioCulture**, l'app (iOS e Android) per fruire le audioguide dei principali musei e parchi archeologici d'Italia, **Valle dei Templi 3D**, progetto sperimentale per fruire direttamente dal proprio smartphone tramite app (iOS e Android) una nuova esperienza di visita audio guidata con ricostruzioni virtuali



## FINALMENTE PUBBLICO E PRIVATO NON SI VEDONO PIÙ IN ANTITESI

immersive 3D dei templi della Valle. E con il contributo di CoopCulture sono stati sviluppati progetti come **Open Campania**, dedicato alla costruzione di una rete digitale territoriale a partire da quattro attrattori strategici del Polo Museale della Campania (Museo Archeologico dei Campi Flegrei, Palazzo Reale di Napoli, Certosa di San Lorenzo a Padula e Real Sito di Carditello); **Incaminno**, volto a promuovere il turismo responsabile e lo sviluppo economico delle comunità rurali nell'area di influenza del Cammino Inca (Qhapaq Ñan, Bolivia), **Crossdev** - Cultural Routes for Sustainable Social and Economic Development in Mediterranean finanziato dall'Unione Europea che propone esperienze di percorsi culturali in Italia, Giordania, Libano, Palestina, Artchange in Kenya e Somalia, Italia e Svezia, Amor - Advanced Multimedia and Observation services for the Rome cultural heritage ecosystem finanziato dall'Agenzia spaziale Italiana con l'**impiego del 5G...**

Non solo: la transizione digitale è la dimensione che ha consentito a CoopCulture di investire sulle conoscenze e creare nuove opportunità di professionalità, attivando importanti network con Università, Centri di Ricerca, startup creative. In questi due anni, CoopCulture ha formato molti dei propri dipendenti (oltre 1.850 in totale) con l'obiettivo di sviluppare nuove performance di accoglienza, anche digitali, utili

a garantire la resilienza del settore. L'impresa ha mantenuto i posti di lavoro, anche grazie all'accesso dei propri dipendenti (83% con contratto a tempo indeterminato) agli ammortizzatori sociali durante le chiusure. «La nostra occupazione è quasi tutta costituita da **donne e giovani laureati**», sottolinea Barni: «si tratta di occupazione qualificata ed è un importante contributo che la cooperativa fornisce nell'ottica della sostenibilità, offrendo lavoro anche ai laureati nelle discipline umanistiche e sostenendo la relazione con il mondo della ricerca e dell'università».

### L'unione fa la forza

Se il rapporto lo sono Cultura di Fondazione Symbola e Unioncamere assegna a ogni euro investito in attività culturali una capacità moltiplicativa pari a 1,8 (per 1 euro prodotto se ne generano 1,8 nel resto dell'economia) che sale a 2,0 per il patrimonio storico artistico e a 2,2 per le industrie creative, per Giovanna Barni si può fare ancora di più: «Il **binomio cultura e cooperazione** può generare un ruolo nuovo per il patrimonio culturale che può e deve diventare strumento di creazione di occupazione», rimarca Barni. «Tutto quello che abbiamo fatto nei musei e nelle aree archeologiche ha davvero generato **occupazione qualificata e sviluppo per il territorio**, ha incrementato le relazioni col mondo della scuola, con i giovani, con le famiglie, col tessuto economico e favorito la crescita del turismo. Coop Culture fin dall'inizio cerca di moltiplicare la relazione tra

il patrimonio culturale e il pubblico. Un tempo era una novità assoluta, oggi è un modello di crescita sostenibile».

Il modello è quello cooperativo: «Per lavorare nella cultura con l'idea di creare valore **mantenendo in equilibrio l'interesse pubblico con quello del business** la forma cooperativa è quella d'elezione perché crea crescita ma nell'interesse pubblico, curando anche l'impatto sociale. fè la forma di impresa sostenibile tout court», conferma Giovanna Barni. «Inoltre la cooperativa come impresa in comune nasce proprio dall'incrocio tra competenze e abilità diverse che cominciano a contaminarsi e quindi raggiungono una multidisciplinarietà che favorisce l'unione fra cultura, tecnica, economia e business». In questo modo nascono, ad esempio, i **Culture Hub**, nodi culturali in cui si integrano tecnologia e momenti fisici di incontro, dialogo e crescita con eventi culturali: CoopCulture ha messo a sistema una rete di 708 partner locali all'interno di piattaforme di networking territoriale.

E poi, finalmente, il progetto bandiera UE della **Nuova Bauhaus Europea**, il Piano dei Borghi e quei 2,4 miliardi di euro che il Pnrr ha assegnato al settore. «È importante che il Piano nazionale di ripresa e resilienza affidi alla cultura e al turismo sostenibile la maggiore competitività del Paese. È importante creare sviluppo nei territori minori e valorizzare il patrimonio culturale meno noto che può invece essere chiave per la ripartenza, la rigenerazione e lo sviluppo di tante parti del Paese che fino a oggi non

hanno bene utilizzato questa risorsa inesauribile che è il patrimonio culturale. In moltissime delle linee di azione del Pnrr è previsto il partenariato pubblico-privato, modello innovativo praticato da CoopCulture da anni. Finalmente pubblico e privato non si vedono più come entità in antitesi, ma collaborano per massimizzare il potenziale trasformativo del patrimonio culturale italiano, talemente immenso che da sola la pubblica amministrazione non può metterlo a valore».



# «COSÌ LA FILANTROPIA SVILUPPA BENESSERE»

Viaggio intervista nel nuovo Museo della Fondazione Luigi Rovati, con la guida di chi l'ha ideato e lo dirige: **Giovanna Forlanelli Rovati**: «Chi viene in queste sale passa dall'archeologia al contemporaneo e... sta bene»

di Sergio Luciano

**P**er chi ama il genere, a corso Venezia 52 - nel centro elegante di Milano - c'è l'incarnazione della "parabola dei talenti", quella che elogia chi fa fruttare bene il denaro. Cioè c'è - da poco - uno straordinario museo privato, bello da brividi: il Museo della Fondazione Luigi Rovati. Una collezione di

arte etrusca dal valore inestimabile, incastonata come una gemma in un ipogeo di pietra grigia, opera d'arte esso stesso. E poi meravigliose sale ottocentesche, con una collezione di arte moderna, da **Fontana a Warhol**, che si parla con altri pezzi millenari, faccia a faccia. Una narrazione per immagini che stordisce anche uno che di arte etrusca e moderna sia digiuno. «Molte volte le persone hanno ritengno, se non paura, a visitare un museo, perché si sentono ignoranti - osserva sorridendo cordialmente ma con una pun-

ta di diffidenza **Giovanna Forlanelli Rovati**, presidente della Fondazione - Noi crediamo che qui sia diverso. L'architettura di Mario Cucinella è di per sé emozionante. Gli oggetti antichi sono familiari: vasellame, oggetti d'uso, volti, animali... Le persone non sono spaventate. Passano tra le opere antiche e quelle

PER NOI, FILANTROPIA NON SIGNIFICA TANTO DONARE QUANTO SCEGLIERE E FINANZIARE PROGETTI CAPACI DI SVILUPPARE BENESSERE E RICCHEZZA

contemporanee che dialogano, vedono un vaso etrusco accanto a uno di Picasso, una scultura di Fontana vicino a una terracotta di tremila anni fa e... stanno bene».

Benvenuti in un gioiello. La firma è della Fondazione Luigi Rovati, ossia lo strumento con il quale una famiglia monzese, dopo essere diventata leader nella ricerca scientifica con la sua **Rottapharm**, ed aver realizzato il frutto di decenni di impegno con un'importante operazione finanziaria internazionale, sta mettendo



GIOVANNA FORLANELLI ROVATI

in atto il suo modo di vedere quella cosa antica, dal nome altrettanto antico, che con alterne vicende accompagna l'uomo da sempre e serve oggi più che mai: la filantropia.

«Per noi, filantropia non significa tanto donare quanto scegliere e finanziare progetti capaci di sviluppare benessere e ricchezza», dice Giovanna Forlanelli Rovati: «Quel che abbiamo sempre cercato di fare, nel mondo, è proprio questo. Una visione in cui un imprenditore mette a frutto la sua esperienza. Nel nostro caso, applicandola al settore culturale. Ma **l'approccio funziona** anche per molti altri settori, compresi quelli direttamente connessi al sistema sociale».

Quando quest'approccio sposa appunto arte e cultura rischia l'elitarismo. Ma non è il caso di questo museo. Sia per il concept, con la contaminazione tra archeologico e contemporaneo e l'ambientazione speciale. Sia perché i prezzi sono "popolari" - 16 euro se a tariffa piena (contro i 18 del Poldi Pezzoli, ad esempio) e 12 ridotta. Sia per il processo di integrazione con la città, le scuole e in generale il territorio che Forlanelli Rovati sta guidando. «Abbiamo messo in gioco le nostre risorse per far qualcosa di veramente diverso e innovativo, perché la filantropia strategica deve innovare. Ed era



UN'OPERA DI LUCIO FONTANA



Nelle sale del palazzo, collezioni archeologiche e intrusioni di arte contemporanea

indispensabile aprirci alla città: senza, non ce la fa neanche un colosso, lo stesso Pinault si è integrato con Venezia, come anche Peggy Guggenheim...»

«A Milano mancava un modello nuovo di gestione dell'archeologia, che qui era rappresentata dal solo Museo archeologico civico – prosegue Forlanelli Rovati – ed eccoci qui. Un'operazione interamente finanziata dalla nostra holding, la **Fidim**, che è una società benefit - dal 2016!, ndr - e che ha una convenzione ventennale con il Comune. Non voglio generalizzare, ma non credo fondate le critiche che ho sentito varie volte muovere da Dario Franceschini ai privati, asserendo che non contribuiscono allo sviluppo della cultura. Secondo me non è vero. Diciamo piuttosto che in Italia manca o almeno scarseggia la capacità di **valorizzare e gestire il patrimonio artistico** che abbiamo. Non c'è abbastanza promozione, mancano anche le strategie e il pensiero... Noi abbiamo investito 4 anni per cercare la formula giusta, approfondendo le varie ipotesi con un benchmarking internazionale».

Per la cronaca: se le spese di ristrutturazione fossero stata effettuate per un'azienda, almeno l'Iva sarebbe stata recuperata: per fare un Museo, e farlo come fondazione, non è stato

possibile. Tutto è costato un 22% in più! E che ristrutturazione: quanto più radicale non avrebbe potuto essere. Rifacendo da zero le fondamenta per realizzare l'ipogeo che ospita il grosso della collezione archeologica. E nel frattempo sorreggendo il palazzo con dei supporti d'acciaio: perché l'edificio, di suo meraviglioso, **costruito nel 1871 dal Principe di Piombino** e passato poi alla famiglia Bocconi,

aveva un'ubicazione bellissima (di fronte ai Giardini di Porta Venezia, oltretutto) e un'ampia cubatura ma andava ripensato "ad hoc". E così è accaduto.

Giovanna Forlanelli Rovati è una convinta assertrice della «**filosofia dell'impatto**, ossia della misurazione di quel che un'istituzione culturale come la nostra genera su territorio. Un esempio? Soltanto con l'ammodernamento dell'immobile, pur non calcolando il costo del capitale e la spesa per l'acquisizione, è stato generato un impatto da 80 milioni di euro, sviluppando 500 posti di lavoro. E stiamo studiando ora l'impatto che avremo sull'economia della città. Sul piano del business, il valore verrà misurato a sei mesi dall'apertura. E un ulteriore impatto, che c'interessa molto perché nel nostro dna c'è la **ricerca medico-scientifica**, è quello che la fruizione dell'arte, del bello e della cultura genera sulla salute dei visitatori. Molti studi già lo attestano. Approfondiremo. Infine – infine per modo di dire - c'è l'impatto sociale. Quello che ci interessa di più».

Già: cosa genera, nella sua comunità, una struttura come questo? Quali comportamenti induce? Quali sensibilità sviluppa? «In que-



LA SOLA RISTRUTTURAZIONE DELLO STABILE HA SVILUPPATO UN IMPATTO DA 80 MILIONI DI EURO



L'ipogeo, strepitoso, ideato da Mario Cucinella per ospitare la collezione etrusca è mozzafiato

sta fase di lancio abbiamo avuto mediamente 1500 persone al giorno che sono transitate nelle sale del museo, hanno attraversato il giardino, visitato la mostra del padiglione, si sono intrattenute nel bistrot o sono salite al ristorante». Persone di tutte le età: dalle scuole agli anziani, «un **pubblico importante** perché l'attesa di vita si allunga e deve portare con sé il miglioramento della qualità di vita. Le persone veramente abbienti e che girano di più sono i pensionati. Sessanta-settantenni che hanno reddito e pensione decente, o alta, con una buona capacità di spesa».

Gira e rigira, l'animo della ricerca scientifico-medica ricorre: «La nostra azienda, la Rotapharm, ha sempre fatto ricerca e inventato prodotti etici. Oggi per noi l'attività filantropica non è un giveback classico, non nasce dal pur forte bisogno di aiutare la comunità che ci ha dato modo di crescere, altrimenti sarebbero bastate le donazioni classiche. È il desiderio di **continuare ad essere utili**, sia pure in modo diverso, e non attraverso una Fondazione di erogazione, una categoria preziosa, ma diversa da quella cui riteniamo di appartenere».

Il confronto con i più giovani, gli studenti, è e sarà decisivo per misurare l'efficacia di questo nuovo format espositivo, tessuto tra l'antichissimo e il modernissimo: «È un museo assolutamente innovativo, giochiamo sui contrasti ma anche sulle convergenze e tutto è arte, compresi i contenitori delle opere, mai casuali, né in sé né nel rapporto con ciò che espongono»,

spiega ancora Giovanna Forlanelli Rovati. «L'ipogeo è a nostro avviso un ambiente di grande potenza, che avvince e suggestiona. Le sale ai piani superiori offrono invece un ambiente che riconosci, hanno un volto bellissimo ma familiare, quello di una grande casa di **gusto eclettico**, con opere di genere vario, anch'esse dall'archeologico al contemporaneo e con livelli di lettura molto diversi che si incrociano». E poi c'è una vocazione narrativa speciale, perché la parte permanente dell'esposizione vivrà sempre nel rapporto con le parti temporanee: «Il nostro desiderio è farne un museo da abbonamenti, dove le persone ritornino: la

frequentazione culturale costante è una forma di benessere. Le persone devono venire qui come a vedere un film, come in un luogo di presenza naturale e frequente. Da un oggetto, deve partirti la **voglia di capire e andare a conoscere**».

Quindi ci saranno serie di mostre, un vero cartellone di eventi. «Questa connessione con l'antichissimo – sottolinea Fornalelli Rovati - deve portare sempre al presente, e farlo riconoscere nel passato, in questo continuo flusso a due vie che è poi la storia dell'arte e dell'uomo. Un flusso tra passato e presente che caratterizzerà molte iniziative del museo».



IL PALAZZO DEL MUSEO, IN CORSO VENEZIA 52, COSTRUITO NEL 1871 DAL PRINCIPE DI PIOMBINO

## IMPIANTI, NECESSARIO «ALLARGARE LA FILIERA»

L'appello è di Elettrolazio, società che fa parte del Gruppo Megawatt, importante player del materiale elettrico e termoidraulico, con alle spalle una family business meridionale di successo: quella dei Marigliano

di Francesco Condoluci

**G**ianni Marigliano ha gli occhi chiari, con una luce dentro da cui sprizza vivida tutta la sua intelligenza e che lo fa persino più giovane dei suoi 75 anni. Eppure, le primavere ci sono tutte, gli incurvano la schiena e gli danno anche qualche noia di salute. Ma quando parla della sua azienda, di tutto ciò che ha costruito praticamente da solo, dei figli e dei nipoti che oggi lo affiancano nell'impresa di famiglia, il viso si illumina, il tono si fa teatrale, le braccia si agitano a dare forza al racconto e lui sembra tornare indietro verso quei remoti anni del Dopoguerra che lo hanno visto bambino vendere le sigarette nei vicoli di Napoli per racimolare qualche lira.

«Ho iniziato a fare l'imprenditore a 7 anni, così, con lo smercio delle "bionde"» dice serio, con l'accento partenopeo stretto e il timbro veloce, oracolante, di chi è cresciuto per strada e di tempo da passare sui libri non ne ha mai avuto. Gianni Marigliano però, di rimpianti non ne ha tanti.

Alla convention romana di Elettrolazio, società fiore all'occhiello del suo Gruppo Megawatt – un piccolo impero del settore materiale elettrico e termoidraulico da 13 brand e 1,3 miliardi di fatturato con 140



GIANNI MARIGLIANO



ALESSANDRO NICOTERA

milioni di patrimonio netto e senza un solo centesimo di capitale esterno – ha fatto salire orgoglioso sul palco i 4 nipoti ventenni (terza generazione della famiglia), bacinandosi uno per uno e urlando alla platea di fornitori, grossisti e retailer che riempiva l'auditorium del Massimo all'Eur più di un concerto o di un congresso di partito: «Continuate a dare fiducia alla famiglia Marigliano, non ve ne pentirete».

Conduzione familiare, gestione verticistica per linea dinastica, occhio attento ai conti e alle esposizioni finanziarie, low-profile: il gruppo Megawatt, che dal 1980 macina utili e acquisizioni gradualmente sia nel campo della distribuzione che della produzione, rispetta un po' tutti i canoni del classico family business italiano di provincia. Ma con un quid non trascurabile: i Marigliano non nascono a Biella o a Treviso, la loro è una storia aziendale che sboccia e che fiorisce al Sud.

Il primo insediamento fuori dalla Campania è stato proprio con Elettrolazio nel 2000. «Volevamo presentarci ai fornitori sul territorio non come concorrenti ma come partner coi quali lavorare insieme per sviluppa-

re il mercato» spiega Domenico Marigliano, il maggiore dei due figli di Gianni, «per crescere abbiamo saputo cambiare ed essere sempre protagonisti nel cambiamento».

“Territorio” e “cambiamento” sono le due parole che risuonano più spesso nel mondo-Elettrolazio. Oggi ogni punto vendita – a differenza dei competitor – ha una sua identità territoriale

specifico, sul piano tecnico-commerciale e logistico e cambiare per adeguarsi alle evoluzioni del mercato impiantistico è sempre stata la stella polare del suo management.

La storia di Elettrolazio è un po' il paradigma delle progressioni di mercato che oggi consentono al gruppo Megawatt di poter vantare 122 punti vendita e oltre 2500 dipendenti in tutta Italia. Dalla sede romana di via Carlo Buttarelli, sulla Prenestina, aperta poco dopo la nascita della società, è partita una scalata irresistibile in tutta la regione.

PER IL 2022 LA PROIEZIONE DI FATTURATO È DI CIRCA 135 MILIONI DI EURO E L'OBIETTIVO È PORTARE A 60 IL NUMERO DEGLI SPECIALISTI



Continua a leggere



# IL LUSSO DI DIRE ADDIO AL MOTORE TERMICO

Fra tre anni, poco più di mille giorni, Jaguar Land Rover avrà a listino solo vetture totalmente elettriche. Una scelta coraggiosa e forse anche un po' di incosciente che il Ceo in Italia, Marco Santucci, difende con convinzione

di Franco Oppedisano

IN INGHILTERRA HANNO VOGLIA DI CORRERE PIÙ VELOCE DELL'UNIONE EUROPEA. ALMENO QUANDO SI PARLA DI AUTO. LA DEAD LINE PER LA FINE DELLA COMMERCIALIZZAZIONE DELLE AUTO CON MOTORE TERMICO NEL VECCHIO CONTINENTE È DIETRO L'ANGOLO PERCHÉ IL 2035 PER UN'INDUSTRIA COMPLESSA COME QUELLA AUTOMOBILISTICA È PRATICAMENTE DOPODOMANI, MA JAGUAR HA DECISO DI FARE UN GRANDE SALTO (NEL VUOTO?) MOLTO, MA MOLTO, PRIMA.

Fra tre anni, poco più di mille giorni, lo storico marchio inglese avrà a listino solo vetture totalmente elettriche. Niente ibride o plug in. Solo auto a batteria. A noi pare una scelta coraggiosa e forse anche un po' di incosciente, ma il Ceo di Jaguar Land Rover Italia, Marco Santucci, non ci sta: «È perfetto parlare di coraggio, ma non direi mai incosciente. Anzi. Personalmente ritengo che le aziende debbano, in qualche maniera, contribuire a diminuire il proprio impatto sul mondo in cui viviamo. Tutte quelle che sono in grado di farlo devono mettere in piedi quante più iniziative possibili per permettere di vivere bene oggi senza impattare la possibilità per le generazioni future di vivere e soddisfare i propri bisogni».

**Va bene, ma stiamo parlando di business. Dieci anni di anticipo non le sembrano troppi?**

Jaguar è un marchio di nicchia - circa 150 mila auto vendute nel mondo, ndr - e può permettersi una scelta del genere. Anticipando i tempi possiamo farci percepire come un marchio di lusso in quello che secondo tutti sarà il mercato futuro, ovvero quello del *full electric*.



JAGUAR I-PACE, IL PRIMO SUV 100% ELETTRICO

**Capisco il posizionamento in anticipo. I rischi, però, restano molti...**

Per questo cambia tutta l'equazione del business. Jaguar non è ma stato un marchio che ha reso tantissimo. Invertendo rotta, puntando su una motorizzazione elettrica, facendo un po' da apripista, cambiando il posizionamento e il prezzo dell'auto, pensiamo di rendere più profittabile il brand.

**In concreto?**

Una gamma di prodotti completamente nuova in una nuova fascia di mercato per un nuovo tipo di cliente, più attento e consapevole.

**Ancora più in concreto?**

Le posso anticipare che le auto a listino saranno più di una, ma non molte di più e costeranno più di 100 mila euro.

**Un bel cambiamento. Ora a listino Jaguar ha un SUV elettrico, la I-Pace che costa 83 mila euro ed è l'auto più costosa, ma i prezzi delle altre partono sotto i 50 mila.**

Jaguar ha attraversato molte fasi. Ora la strategia è focalizzata su un unico tipo di

posizionamento, quello del top della gamma. Torniamo a essere il sogno che Jaguar ha sempre rappresentato, in un mondo sensibile all'elettrico

**O semplicemente molto ricco e appassionato di belle auto.**

Potrebbe essere, ma io credo che l'industria dovrà andare in quella direzione comunque. Seguirà dopo qualche anno e noi avremo aperto la strada, come ha fatto Tesla negli anni passati.

**Il vostro concorrente sono loro?**

No, andremo a occupare uno spazio completamente scoperto. In questo momento non c'è un vero e proprio concorrente nei marchi di lusso che producono solo macchine elettriche. Tesla ha creato una base. Noi ci stiamo posizionando al di sopra a livello di design, di prodotto di tecnica e qualità.

**Quindi farete a meno dei volumi per puntare su margini più alti. Corretto?**

Correttissimo. Bisogna sempre ripagare le catene di produzione e un minimo di volumi ci deve essere, ma oggi la tecnologia

consente una certa flessibilità e il numero di vetture che devono essere prodotte per ammortizzare una fabbrica è diminuito di molto. Quando lavoravo in Toyota era minimo 300 mila auto. Oggi sono molte meno perché le vetture condividono la stessa piattaforma, come nuova gamma Jaguar e Land Rover.

**Non siete i primi che pensano ad auto di lusso completamente elettriche. Alcuni hanno rinunciato, altri fanno molta fatica. Perché voi pensate di riuscirci?**

Perché siamo Jaguar e il marchio può fare la differenza perché ha sempre rappresentato l'innovazione, il fascino e l'eleganza. Poi ho sempre pensato che se una macchina è bella si vende e il nuovo design, oltre che all'avanguardia, è bellissimo. Lo è talmente che sono certo riuscirà a tirare a bordo anche persone che considerano la motorizzazione elettrica scomoda rispetto al proprio stile di vita.

**Quest'ultimi non sono pochi. Avete davanti una doppia scommessa far conoscere l'elettrico e la nuova Jaguar.**

Per la prima questione abbiamo già iniziato. Lo scorso anno abbiamo lanciato un progetto *education* nelle scuole lanciato perché dobbiamo, da un lato, aumentare la sensibilità sull'elettrico facendo circolare

le informazioni. Dall'altro dobbiamo combattere la disinformazione e abbiamo già pubblicato un libretto con venti *fake news* sull'elettrico.

**L'azienda dovrà comunque cambiare pelle, modi di vendere, target, immagine. E, forse, in maniera schizofrenica visto che Land Rover sarà full electric in Europa nel 2035 ma in tutto il resto del mondo avrà ancora un motore termico.**

I percorsi dei due marchi sono molto simili, ma differenziati. Il tema della sostenibilità vale per entrambi e i target dell'azienda sono chiarissimi: 2025 Jaguar solo elettrica, 2030 dimezzamento delle emissioni di CO2 rispetto al 2019 su tutta la catena di produzione e sull'utilizzo, 2039 net zero compensando tutte le emissioni create nel ciclo di vita. Questo vale per tutti e due i marchi. La spinta all'elettrificazione sarà comune anche se le strategie in alcuni casi saranno diverse.

**Ad esempio?**

Dal 2025 avremo differenti forme di distribuzione tra i due brand. Mentre con Land Rover continueremo con un approccio tradizionale dei concessionari, con Jaguar abbiamo già deciso di usare il modello agenzie, ovvero la casa costruttrice venderà direttamente le auto attraverso persone

assunte come agenti in punti vendita propri o di un terzo che riceverà una commissione anziché ricevere un margine.

**Vi preparate a fare cose che non avete mai fatto prima.**

Questi due anni servono proprio a cominciare a delineare che cosa dobbiamo a fare e ragionare in termini di *try and error*: provare una cosa nuova, vedere se funziona e affinare la strategia, fino al lancio del nuovo modello nel 2025. Certamente la gestione di governance aziendale completamente diversa. Oggi in gran parte l'attività di marketing e di commercializzazione viene demandata ai concessionari. In futuro Jaguar gestirà in maniera diretta l'intera filiera. Sicuramente ci sarà un maggior controllo del prezzo sia per le vendite che per l'usato.

**Cambierà anche la struttura aziendale?**

La divisione Jaguar c'è sempre stata, ma ora stiamo implementando una serie di servizi specifici.

**Quali?**

Ad esempio, la *subscription* - il pagamento mensile dell'auto con addebito sulla carta di credito, *ndr* - e lo *sharing*. Dobbiamo fornire tutte le forme di mobilità su un prodotto estremamente tecnologico, all'avanguardia come l'elettrico.

**Non credo possiate mai contare su degli incentivi pubblici.**

Ritengo che non sarebbe giusto assegnarli ad auto di questo livello, ma il mio sogno va molto più in là.

**Ce lo racconti.**

Sogno una Italia che, togliendo qualche incaglio burocratico, con una serie di norme e di supporti cominci a spingere davvero sulla mobilità elettrica partendo dalle aziende che possono diventare un volano per farla conoscere a tutti. Può essere un motore trainante del cambiamento, ma ci deve essere una visione di lungo periodo, un approccio diverso dall'attuale.

**Per ora la tassazione sulle auto aziendali è la peggiore d'Europa.**

Le dicevo, appunto: il mio è un sogno.



MARCO SANTUCCI, CEO DI JAGUAR LAND ROVER ITALIA



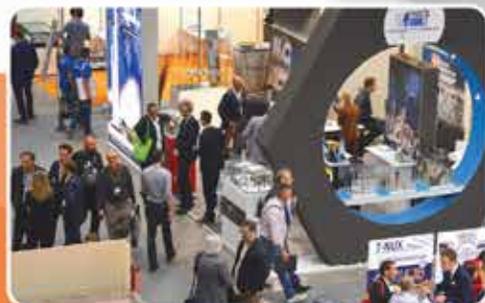
# FASTENER FAIR ITALY

**3ª Fiera Internazionale della Viteria,  
Bulloneria e Sistemi di Fissaggio**

**30 novembre – 1 dicembre 2022**  
Fiera Milano City |

## Partecipa al principale evento in Italia dedicato al settore dei fissaggi

- ◆ Viteria, bulloneria e fissaggi industriali
- ◆ Fissaggi per costruzioni
- ◆ Sistemi di assemblaggio e installazione
- ◆ Informazione, comunicazione e servizi
- ◆ Tecnologia per la produzione di viteria e bulloneria
- ◆ Stoccaggio, distribuzione e attrezzature di fabbrica



**Registrati ora gratuitamente**  
[www.fastenerfairitaly.com](http://www.fastenerfairitaly.com)

Organizzatori:  
**MACROBROOKS** Part of  
exhibitions **RX**



## LA COSMESI ITALIANA SI RISCOPRE "SELVATICA"

La raccolta delle erbe officinali fatta a mani nel momento balsamico, l'essiccazione in piramide, l'estrazione degli oli essenziali con gas inerti: Mei (Migliori Erbe Italiane) punta tutto sulla natura

di Paola Belli

**C'**è una via italiana della cosmesi e ha un'evoluzione sempre più naturale. È quella di un settore che raggiungerà i 13 miliardi di euro di fatturato entro la fine del 2022 (+10,7%), con un export che si prevede prossimo ai 5,6 miliardi di euro (+15%). Dalla natura, dalle sue erbe e da quel nostro *genius loci* che include anche

la singolarità dell'inventiva umana nella sua variante imprenditoriale arriva il caso

di Mei (**Migliori Erbe Italiane**), un'azienda veneta, con base a San Vendemiano, in provincia di Treviso, che garantisce prodotti 100% naturali ricavati dalle erbe selvatiche.

Che il benessere naturale fosse il futuro lo aveva capito bene **Adriana Titton**, fondatrice dell'azienda nel 1988. La sua esperienza personale l'aveva portata a esplorare percorsi di guarigione e salute che vedevano esaltata

Roberto Paladin,  
Ceo di Mei



MEI È GIÀ PRESENTE IN CIRCA  
500 TRA SPA E HOTEL DI LUSSO  
IN EUROPA E SI ACCINGE  
A SBARCARRE IN ASIA E NEGLI USA

al massimo grado la funzione di organo della pelle. «Fin dall'inizio abbiamo deciso di non derogare su nessun aspetto, perché l'efficacia del prodotto, e quindi del trattamento, dipende in modo assoluto dall'**integrità delle materie prime** e dalla correttezza dei passaggi. In questo caso l'etica si sposa perfettamente

all'estetica», spiega il figlio di Andriana Titton, **Roberto Paladin**, oggi Ceo dell'azienda, nonché creatore

delle linee di prodotto come le Absolute, gli oli essenziali di Mei: «Da noi, non solo tutto è naturale, ma componenti e procedimenti sono garantiti e di alta qualità. Si parte dall'acquisto delle migliori erbe officinali, dalla raccolta fatta a mano nel momento balsamico, dall'essiccazione per quaranta giorni in "piramide" nell'appennino tosco-emiliano - area ideale perché tra due mari -, dall'estrazione degli oli essenziali con gas inerti, a freddo, senza alcol, solventi o sostanze nocive per giungere alle miscele originali e uniche dove i soli emulsionanti o addensanti ammessi sono burro di karité, aloe e polpa di cetriolo. Il prodotto è talmente **sicuro e dermocompatibile** da essere edibile, cioè mangiabile. Ed è efficace perché penetra in profondità. Ogni nostro cosmetico è costruito intorno al principio attivo naturale e ne risulta una sorta di declinazione. Non a caso siamo partiti dalla cura dell'interno, cioè dalle tisane».

Creme, integratori, tisane, long drink, finger food, percorsi benessere nelle Spa e phito-massopodia con lo strigile - strumento usato nelle terme romane e rimesso a punto dal prof. **Giuseppe Mazzocco** - ma anche formazione degli operatori in sede o presso le strutture dei clienti: Mei è presente in circa 500 strutture - spa e hotel di lusso - tra Italia, Germania, Svizzera, Austria, Regno Unito, Emirati Arabi e Oman - ed è in procinto di sbarcare a Londra, Bruxelles, negli Stati Uniti e a Singapore. «Arriviamo addirittura a consigliare in tema di architettura e di arredamento», sottolinea Paladin. «Ma il compito principale che ci siamo dati è **umentare le competenze** all'interno delle spa. Va portato in formazione tanto il manager, quanto lo spa *therapist* o l'estetista. È interessante notare che spesso i nostri clienti - gestori di spa o di *beauty center* per l'estetica professionale, ndr - diventano nostri partner. Alcuni optano per questa soluzione da subito, altri vi arrivano pian piano verificando l'efficacia dei prodotti. L'andamento del mercato ci dice che manteniamo le nostre promesse di qualità. Raggiungiamo, infatti, il 100% di redemption e non abbiamo, né abbiamo mai avuto, reclami, proprio zero».

«Un altro nostro obiettivo è formare una forza lavoro di grande qualità, **internazionale** nella visione ma legata alla forza e alla ricchezza che viene dai territori», conclude il Ceo di Mei. «Speriamo molto nei giovani che sembrano apprezzare i lavori con un'impronta etica».



**Fon  
AR  
Com**

**DIAMO  
FORMA  
ALLE  
COMPETENZE**

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

---

SEMPLICE    DIGITALE    FLESSIBILE

---

   | [fonarcom.it](http://fonarcom.it)

# L'INVERNO DELLE PMI SENZA UN «FOCOLARE»

Manca un censimento puntuale e nessuno sa esattamente quante siano le small companies italiane. Ma una cosa è certa: non esiste neppure una rappresentanza unitaria in grado di fare sentire una voce forte

di Giuseppe Corsentino

QUANTE SONO  
LE PICCOLE & MEDIE  
IMPRESE IN ITALIA?

159 MILA  
PER  
IL CERVED

750 MILA  
BANCA  
IFIS  
SECONDO

4 MILIONI  
SECONDO  
ISTAT

5 MILIONI  
PER  
PROMETEIA

**G**ia adesso non si sa quante sono. Sei milioni leggendo con molto ottimismo i dati dell'Agenzia delle Entrate, cioè il numero delle **partite Iva**? Oppure 4 milioni secondo i calcoli dell'Istat che filtra e interpreta le informazioni delle Camere di Commercio? Oppure vale la stima di **Prometeia**, il famoso centro studi bolognese che fu di Romano Prodi, che ne conta almeno un milione in più, cinque, mettendo insieme tutti i comparti, dalla meccanica all'agroalimentare? E se fossero solo 159 mila, tante ne ha contate con scrupolo ragionieristico il Cerved, il centro studi delle **Camere di Commercio** nel suo ultimo rapporto del 2021? E se provassimo a fidarci di Banca Ifis che nei suoi rapporti non va mai sopra il tetto di 750 mila unità?

I conti non tornano neanche se ci avventuriamo nell'estrapolazione dei dati delle varie,

tante associazioni, federazioni, confederazioni, insomma i famosi "corpi intermedi" che la neopresidente/ssa del Consiglio **Giorgia Meloni** ha promesso di consultare e auscultare tutte le volte che c'è da prendere una decisione, fare una legge e/o un provvedimento a favore delle piccole e medie imprese italiane, gran vanto del Paese (lei direbbe: della Nazione), ossatura o architrave su cui si regge il nostro sistema economico-industriale, modello unico (sovranista?), inimitabile, capace di reggere a tutte le crisi perché lo sappiamo - il buon Giuseppe De Rita del **Censis** ce lo ha insegnato quasi mezzo secolo fa - "piccolo è bello" a tutte le latitudini del Paese, dal Veneto iper-produttivo alle Marche della "via adriatica allo sviluppo" (e qui il pensiero corre a Giorgio Fuà scomparso nel 2000 e al suo Istat di Ancona) fino ad arrivare alla Puglia e alla Sicilia che ancora si gloria - lo

abbiamo sentito ripetere in un recentissimo convegno di Confindustria ad Agrigento presente il "nordico" presidente **Carlo Bonomi** - del fu apparato industriale borbonico - industria mineraria, zolfo, e industria tessile, cotone - che avrebbe lasciato nell'Isola solide eredità genetiche di tipo imprenditoriale. Ma, ripetiamo, i conti non tornano perché nessuno sa quante sono, in realtà, le small company italiane come avverte un intellettuale che le conosce bene come **Danilo Broggi**, uno che è stato anche presidente di **Confapi**, la più grande rappresentanza politico-lobbistica del settore, uno che ha scritto più di un libro sul sistema produttivo italiano (il penultimo s'intitola significativamente "Diario di bordo", quasi una cartografia animata in cui si muovono i protagonisti del mondo dell'impresa) e che ora si occupa di consulenza aziendale e ha più



DANILO BROGGI

di un incarico nei consigli di amministrazione di banche e fondi di private equity. Insomma, un vero conoscitore di questa giungla imprenditoriale che, a vederla dall'alto, con gli occhi di un drone, lascia sgomenti.

Infatti, che cosa unisce un artigiano che fa scarpe nel Salento a un industrialotto bergamasco che lavora per la Mercedes, micro-fornitore dalla potente filiera automotive tedesca? Broggi la racconta così: «Non sappiamo quante sono le piccole e medie imprese italiane, ognuna delle quali spesso è la testimonianza, il racconto vivente, carne e sangue, della storia di un territorio, ma la cosa più impressionante è che oggi, al punto in cui siamo, non sappiamo neanche **quante ne resteranno** da qui all'anno prossimo, travolte dal ciclone energetico, nessuna speranza di farcela, si chiude, i libri in tribunale e un po' di cassa integrazione per chi non ha trovato altro».

I centri studi, le Camere di commercio, l'Istat e tutti gli altri osservatori di mercato dovranno riprendere le loro brave tabelle e rifare i conti. **Dario Costantini**, che è un piacentino solido che non si perde d'animo, per dieci anni alla guida della Cna di Piacenza e ora presidente nazionale della **Confederazione nazionale artigiano** (623mila iscritti con 1,2 milioni di addetti stando alle cifre dichiarate), per la prima volta è costretto a misurarsi con le sottrazioni (e con le decine, centinaia di artigiani che lo chiamano ogni giorno al telefono per un aiuto, un sostegno, un'informazione in più in questo scenario da tregenda se l'Europa non si decide a trovare una soluzione comune come il "price cup" al gas). Emergendo da queste continue telefonate Costantini ammette: «Secondo una nostra rilevazione interna fatta alla fine del 2021, quindi prima di questa guerra

ai confini dell'Europa, il 13% dei nostri iscritti dichiarava di avere intenzione di chiudere l'azienda per una ragione molto semplice: l'incapacità o l'impossibilità di reggere il peso del **caro energia** che in molti casi rappresenta il 40-50% della struttura dei costi che solo in minima parte possono essere scaricati sul prezzo finale, sul consumatore»

Consumatore che da almeno trent'anni vede erodersi il suo potere d'acquisto, il suo livello di reddito - meno 3% rispetto al +30% di Francia Germania e Portogallo perfino - con la conseguenza che la domanda interna è in caduta e non da ora, Covid e guerra in drammatica sequenza.

Lo spiega non senza preoccupazione un altro rappresentante del mondo Pmi, **Enzo Capobianco**, un volenteroso che una dozzina d'anni fa s'è reso conto che le small company italiane

avevano bisogno di ben altra capacità di lobbying, è uscito dalle vecchie organizzazioni (novecentesche) tipo

Confapi o Confartigianato e ha creato **Conflavoro-Pmi**, 80mila associati sommando industriali di più modesta dimensione, artigiani, professionisti. «Abbiamo preparato un *cahier de doléance* che è stato presentato a tutti i partiti prima delle elezioni» spiega ad Economy «un manifesto di richieste articolato in otto punti su cui ora cominciamo a incalzare il nuovo governo e i ministri».

Perché non c'è solo il problema drammatico delle bollette in questo tremendo inverno delle Pmi che pure hanno attraversato stagioni

durissime nella loro storia (ma questa è senza dubbio la prova più severa anche perché è cambiata la generazione dei titolari delle imprese e i giovani, diciamo, non hanno la stessa durezza dei vecchi).

Nell'elenco di quel che manca per una crescita ordinata dei "piccoli" ci sono le relazioni difficili con il **sistema del credito**, con le banche che spesso non hanno voglia di impegnarsi e la tirano in lungo con le istruttorie dei mutui, il rapporto con il Fisco che è tutt'altro che amichevole, le difficoltà a usare la liquidità aziendale (quando c'era, ora è tutta assorbita dai costi energetici) per fare investimenti senza scontrarsi con tutte le burocrazie, locali e nazionali, e basta vedere come sia difficile installare un pannello fotovoltaico e poi metterlo in rete. «Piccolo è bello, come ci ha insegnato De Rita negli anni in cui l'Italia cresceva a tas-

si oggi impensabili» dice un altro importante "ambasciatore" delle Pmi, **Giovanni Baroni**, presidente

della sezione **Piccola Industria di Confindustria**, industriale dell'energia, sul punto di partire per l'annuale Forum delle Pmi che quest'anno si svolge a Venezia il 12 novembre (l'anno scorso si tenne ad Alba, nel cuore del Monferrato). «Piccolo è bello» continua Baroni «ma è sempre più fragile e il nuovo governo ha il compito, vorrei dire il dovere, di curare queste fragilità. Con il Covid è andata bene, i meccanismi di sostegno hanno funzionato; questa volta con le bollette e il costo dell'energia le cose non stanno andando così bene. Corriamo il rischio non solo di chiudere - gli esperti la chiamano desertificazione industriale e già il termine evoca scenari da "*disaster movie*" - ma anche di uscire per sempre da certe filiere internazionali della subfornitura industriale. E lì, una volta che sei uscito, è finita, non rientri più. Al posto di una azienda italiana ci sarà sempre un'azienda cinese, indiana, turca pronta a prendere il tuo posto».

PRIMA DELLE ELEZIONI  
CONFLAVORO-PMI HA PRESENTATO  
A TUTTI I PARTITI UN "CAHIER  
DE DOLÉANCE" IN OTTO PUNTI



Dario Costantini



GIOVANNI BARONI

È l'incubo di **Paolo Agnelli**, industriale bergamasco dell'alluminio che proprio piccolo non è (il suo gruppo, Trafilera Alexia, 13 aziende con 350 dipendenti e 230 milioni di euro di fatturato), da un decennio alla guida di un'altra associazione di categoria, la Confimi Industria, Confederazione italiana imprese manifatturiere, nata per iniziativa di un gruppo di industriali "nordisti", da Torino a Modena a Cremona Mantova e Verona, per contrastare il politicismo di Confapi, «troppi **compromessi con la politica** romana ed eccessiva attenzione al Sud che non è proprio un regno dell'imprenditorialità» per dirla con il ruvido Agnelli che da quando ha scritto un (bel) libro sulla storia di famiglia ("Oro grigio" edito da Solferino) è ospite fisso di qualsiasi talk show in cui si parla di industria e di economia.

È l'incubo di Paolo Agnelli, dicevamo, che produce pentole (apprezzatissime dai grandi chef internazionali) ma soprattutto profilati e componenti in alluminio per le grandi case automobilistiche tedesche. Con questi **costi energetici** - quest'anno peseranno almeno 20 milioni di euro in più rispetto al passato - Agnelli ha tutte le ragioni per temere la concorrenza asiatica, cinesi e indiani, che potranno offrire i loro trafilati d'alluminio a un prezzo inferiore a quello italiano e bastano pochi centesimi e sei fuori. «Qui si gioca una partita decisiva per quelle Pmi italiane il cui fatturato deriva in tutto o in gran parte dalla loro collocazione all'interno delle **supply chain globali** dove anche 50 centesimi di euro sul prezzo possono fare la differenza e segnare la fine dell'impresa» si accalora Agnelli. «Noi italiani»

Paolo Agnelli

continua «abbiamo sempre pagato l'energia più cara rispetto ai concorrenti europei - e qui basti citare la Francia con le sue 58 centrali nucleari - ma ora la situazione è davvero sull'orlo di rottura».

Per la semplice ragione che non tutte le aziende possono scaricare a valle, sui consumatori, tutti o parte dei maggiori costi. Chi lavora con l'ombrello del **made in Italy**, spiega Agnelli, chi fa mobili o divani o capi di alta moda può chiedere anche un prezzo maggiorato al mercato, chi lavora all'interno delle reti globali della subfornitura e la

competizione è spietata, no, non può farlo.

Le conseguenze possono essere tremende.

Ne va del futuro del nostro export. Lo fa notare con lo scrupolo dell'intellettuale che dirige il Centro di cultura d'impresa di Milano e che ha appena pubblicato (per Guerini) il saggio "Connessi e confusi" su come sia difficile vivere nella cyber-realtà, insomma il nostro **Danilo Broggi**: «Leggo l'ultimo rapporto della Fondazione Edison e che cosa scopro? Che l'Italia delle Pmi che esportano è leader mondiale in 3mila nicchie iper-specializzate».

Come a dire che l'Italia, ed è l'Italia delle Pmi industriali come il gruppo Agnelli di cui abbiamo appena parlato, è ai primi posti nell'indice di diversificazione dell'export. Come a dire, ancora, che quel trafilato di alluminio (per continuare a citare come esempio il gruppo Agnelli) o quel certo componente per l'industria dell'auto o per l'industria chimica internazionale come lo facciamo noi italiani



non lo fa nessuno. È un valore che va difeso a qualsiasi costo, aggiunge il presidente della Piccola Industria di Confindustria Baroni. Ed è un valore che, ben presidiato (per esempio, con una energica politica di sostegno ben oltre il 30% di credito d'imposta fissato dall'ultimo **decreto Auti bis** del governo Draghi) può funzionare da argine difensivo delle migliori Pmi "export oriented". Che sono le aziende più ricche, le più innovative, le più efficienti.

Quelle che danno qualche motivo di speranza all'ingegner **Giorgio De Rita**, il figlio del

fondatore del Censis, il geniale inventore del pay-off "Piccolo è bello". «Le Pmi italiane» spiega a Economy

«hanno imparato a navigare nel grande mare della globalizzazione, stanno dentro il grande fiume delle filiere internazionali e non affonderanno certo per il costo dell'energia che pure è un problema non lo nego, ma come si fa a dimenticare che, oggi, nella **tesoreria** delle migliori Pmi ci sono più di 200 miliardi di euro pronti ad essere investiti?». È una cifra pari a quella del cosiddetto **Pnrr**, un piano sgangherato fatto assemblando progetti vecchi e nuovi secondo il giudizio forse un po' impietoso dell'ingegner De Rita secondo il quale «basterebbe creare le condizioni macroeconomiche e questi **200 miliardi di euro** finirebbero per finanziare una sorta di New Deal delle Pmi, non tutte si capisce ma quelle che riusciranno a passare la nottata, a superare l'inverno dell'energia». E probabilmente sarà questa la vera resilienza delle aziende italiane di media taglia, quelle che esportano e quelle che hanno prodotti amati dal mercato, quelle che innovano e investono nonostante le difficoltà, quelle che sanno adattarsi all'ambiente come insegna Darwin. Giorgio De Rita come il padre, che è a Parigi a parlare di small company il giorno in cui lo intercettiamo nel suo ufficio nella storica palazzina a piazza Di Novella, Roma, è ottimista: il sistema economico, di cui le Pmi sono una parte importante, reggerà anche a questa crisi. **Passerà la nottata**. E allora si potrà tornare a contarle.

NELLA TESORERIA DELLE MIGLIORI  
PMI CI SONO PIÙ DI 200 MILIARDI  
DI EURO PRONTI A ESSERE INVESTITI,  
PARI ALLE RISORSE DEL PNRR



## L'EFFETTO TSUNAMI DEL SUPERBONUS

Un rapporto di Nomisma mette in fila gli effetti della misura non solo a livello economico, ma anche ambientale e sociale. E tutti portano il segno "+". Ecco perché occorre rinnovarla, migliorandola

di Francesco Pastore\*

**A** più di due anni dall'introduzione del decreto-legge n. 34/2020 (decreto Rilancio), che disciplina i livelli di detrazione delle spese sostenute a partire dal 1° luglio 2020, è indispensabile fare un punto "nave" di dove si è arrivati, anche alla luce delle numerose **contestazioni** e delle notizie che, in questi mesi, si sono avvicinate sul tema. Tracciare ora un primo bilancio andando ad analizzare gli effetti reali che ha avuto il Decreto citato nell'ottica della sostenibilità economica, sociale ed ambientale ed in sintesi anche per rispondere a domande che frequentemente circolano nell'opinione pubblica: ci sono stati **effetti** sull'economia reale? I soliti furbetti sono una minoranza o no?

Rsm, come sappiamo, anticipando le potenzialità di questa misura, ha rappresentato parte attiva nel mercato dei crediti d'imposta generati dal Superbonus, e più in generale nel cluster dei Bonus Edilizi, istituendo il **Team 110% Rsm Lab**, costituito da esperti della materia sia a livello fiscale che tecnico.

Si è spesso sentito e letto - durante questi mesi - di come l'introduzione del Decreto Rilancio abbia dato il via a truffe, evasione fiscale, imprese fantasma e tentativi di frode. Questi fattori hanno fatto

si che crescessero nella popolazione malumori e diffidenza nei confronti di amministratori di condominio e imprese che proponevano questa tipologia di interventi promossa dal legislatore. Inoltre, l'esistenza di una normativa di riferimento - in continuo mutamento - è sicuramente un punto di debolezza ed una minaccia per le imprese che si accollano il **rischio fiscale** di crediti d'imposta maturati ma ora bloccati e non cedibili.

Va poi considerato anche il tema dei **prezzi delle forniture**, in forte crescita, che costituiscono un ulteriore elemento di difficoltà per le imprese e - più in generale - per la finanza pubblica, nonché l'ingente responsabilità in capo ai committenti e quindi alle famiglie su cui, insieme alle imprese, gravano pesanti responsabilità che spesso raggiungono in solido anche i cessionari.

Alla luce di tutti questi fattori, in un'Italia, appena uscita dalle elezioni politiche e che vede una maggiore incertezza nella realizzazione delle **opere previste dal Pnrr** (Next Generation EU) è importante fare chiarezza su quali siano i reali impatti del **Decreto Rilancio** anche a beneficio delle

scelte future in materia. In proposito, dobbiamo menzionare un interessante studio pubblicato da **Nomisma**, in collaborazione con **Ance Emilia**, avente ad oggetto il Superbonus 110% che non ha assolutamente avuto alcuna rilevante risonanza a livello mediatico come sarebbe stato giusto. Dalla lettura dello studio si evince come l'introduzione del Superbonus abbia avuto effetti positivi dal punto economico, ambientale e sociale con risvolti positivi sul Pil nazionale.

A livello "macro" si rileva come al 30 giugno 2022 siano stati conclusi 147 mila cantieri che hanno portato ad un efficientamento energetico o alla riduzione del rischio

**AL 30 GIUGNO 2022 ERANO STATI  
CONCLUSI 147 MILA CANTIERI  
CON DETRAZIONI MATURATE  
PER 27,4 MILIARDI DI EURO**

sismico degli immobili coinvolti con detrazioni maturate per circa 27,4 miliardi di euro di cui quasi la metà per **interventi condominiali**. Si prevede che nei prossimi mesi ci saranno ancora 7,3 milioni di famiglie interessate ad accedere all'agevolazione, aprendo circa 63 mila cantieri e generando detrazioni per circa 40 miliardi di euro. Al momento solo l'8% di questo paniere è in fase operativa mentre la rimanente parte si divide equamente tra gli attendisti e chi è ancora nelle

fasi preliminari di valutazione.

Andando a considerare l'**impatto economico** l'investimento di 38,7 miliardi di euro (detrazioni previste alla conclusione dei lavori attualmente in corso) la misura genera, sull'economia generale, un valore economico pari a 124,8 miliardi composto da 56,1 miliardi di effetto diretto, 25,3 miliardi di effetto indiretto e 43,4 miliardi di effetto indotto. Inoltre, da recenti analisi pubbliche, anche se nel breve periodo l'**effetto avanzo/disavanzo** è negativo (6,4 miliardi di euro) il contributo della generazione del Pil (12 miliardi) nell'intero sistema economico riesce a compensare la spesa e a generare valore aggiunto (8,5 miliardi), e a riassorbire la spesa pubblica nel medio-lungo periodo.

Soffermandoci invece sull'impatto ambientale del Superbonus è utile ricordare che il settore dell'edilizia è uno dei maggiori produttori di CO<sub>2</sub>, responsabile di circa un terzo delle **emissioni** a livello globale. In proposito, l'agevolazione fiscale introdotta dal Decreto Rilancio ha già consentito di contenere considerevolmente l'impatto ecologico riducendo le emissioni generate di 979 mila tonnellate di CO<sub>2</sub> pari a circa la metà delle emissioni originarie. Se si considerano poi gli effetti, purtroppo ancora attuali, del conflitto tra Russia e Ucraina sui **prezzi dell'energia** appare chiaro che il Superbonus 110% rappresenta un passo importante verso la transizione ecologica ed un elemento cardine per la strategia energetica del nostro paese, mirata, ovviamente, a ridurre i consumi energetici. Molto interessante è infatti il dato sull'aumento di produzione di energie rinnovabili ottenuto grazie al Superbonus. Si parla,

infatti, di un incremento del 50% di potenza tra **fotovoltaico e pannelli solari** ottenuto installando queste tecnologie "renewables" sugli asset immobiliari italiani. I primi beneficiari di questa transizione ecologica volta all'introduzione di sistemi di generazione di energia pulita sono gli stessi utilizzatori, con un risparmio medio annuo di 500 euro in bolletta.

L'obiettivo, a questo punto, è senz'altro quello di estendere il Superbonus a tutto il parco immobiliare nazionale non ancora riquilificato, riducendo, in maniera consistente, l'impronta inquinante del nostro patrimonio edilizio. *Last but not least*, non va sottovalutata la sfera sociale e l'impatto del Superbonus sulla stessa. Il dato più significativo è sicuramente quello relativo agli **occupati** non solo nel settore ma esteso a tutta la filiera produttiva.

Come noto, il comparto edilizio ha beneficiato con le agevolazioni fiscali derivanti da Bonus Edilizi di un flusso aggiuntivo di domanda con dei riflessi chiaramente sui livelli occupazionali. In proposito, sono 634 mila i nuovi occupati divisi tra i 410 mila assunti nel settore delle costruzioni e 224 mila occupati derivanti dagli altri settori che compongono la filiera. Inoltre, se ci concentriamo sui beneficiari della detrazione e quindi sui committenti dei lavori, abbiamo evidenze sul fatto che la misura abbia favorito i **ceti medio-alti** ma ci sono anche ben 483 mila famiglie con reddito medio basso (sotto i 1800 euro) che, grazie al Superbonus, hanno avuto la possibilità di riqualificare profondamente sia a livello energetico che sismico la propria abitazione a costo zero.

Come abbiamo visto ci sono diversi punti di forza del Superbonus; in termini economici, ambientali e sociali l'agevolazione ha sicuramente creato una **domanda strutturale** sostenuta da famiglie e condomini più e meno abbienti che ha creato un indotto in grado di creare occupazione, Pil e valore aggiunto di lungo periodo in un'ottica di ammodernamento ed efficienza energetica che proietta il paese verso la rivoluzione *green*. Non possiamo poi non far cenno ad una positiva opinione sul tema pubblicata nel marzo di quest'anno dalla **Commissione Europea** nella pagina

dedicata all'European Construction Sector Observatory. Nell'ambito del documento si evidenzia il successo della misura con possibili aree di miglioramento perseguibili, in particolare:

- I tempi per l'attuazione dovrebbero essere estesi, per fornire ai richiedenti il tempo sufficiente per completare gli interventi approvati e ricevere il rimborso;
- Il campo di applicazione dovrebbe essere esteso per sostenere interventi su una gamma più ampia di tipi di edifici;
- la comunicazione e le procedure del Superbonus dovrebbero essere ulteriormente semplificate per renderne più semplice l'accesso.

In conclusione, i positivi risultati pubblicati nello studio di Nomisma (finalmente i "numeri") e la contemporanea "promozione" della misura in ambito UE non possono

che rappresentare i **driver d'intervento** per il prossimo Governo. L'auspicio personale, sulla scia del Decreto Aiuti-bis, è che l'esperienza del Superbonus continui e possa svilupparsi in maniera sempre più efficiente supportata dal ruolo fondamentale dello Stato e degli intermediari finanziari.

Altrettanto positivo sarebbe rendere alcune misure "strutturali" pur rivedendo e contenendo la percentuale di detrazione del "bonus" al fine di rendere possibili interventi in ambito "green" purtroppo tremendamente attuali dopo il risveglio drammatico dalla totale dipendenza nazionale da fonti di energia provenienti da altri paesi che, laddove si manifesti un evento di rischio considerato "raro" in statistica, provoca danni rilevanti ed a volte catastrofici, come scriveva Nassim Taleb: il famoso "Cigno Nero".

È impossibile, infine, immaginare uno sviluppo sostenibile del Superbonus senza un **mercato dei crediti attivo e dinamico** che dia la liquidità necessaria alle imprese per continuare la loro attività. Il superbonus 110% andrà a beneficio di tutti soprattutto delle generazioni future che godranno di immobili riqualificati, rivalutati ed ecologici.

\*Partner RSM, Business Consulting Leader Italy

IL COMPARTO EDILIZIO  
HA BENEFICIATO DI UN FLUSSO  
AGGIUNTIVO DI DOMANDA CON DEI  
RIFLESSI SUI LIVELLI OCCUPAZIONALI



L'AUTORE, FRANCESCO PASTORE

# IL SISTEMA CAMERALE AI BLOCCHI DI (RI)PARTENZA

Dall'accorpamento delle Camere di Commercio all'attuazione del Pnrr, dal caro energia alla transizione green, dalla digital transformation all'autonomia differenziata: intervista al presidente di Unioncamere Andrea Prete

di Alfonso Ruffo

**LA RIFORMA CAMERALE È IN DIRITTURA D'ARRIVO, L'INTERO SISTEMA È IMPEGNATO NELLA MIGLIORE ATTUAZIONE POSSIBILE DEL PNRR E NELLA RICERCA DI SOLUZIONI PER FRONTEGGIARE IL CARO ENERGIA.**

**L'AUTONOMIA DIFFERENZIATA** è una sfida da cogliere, il nuovo capitalismo deve essere rispettoso di ambiente e territorio, le imprese vanno accompagnate nella transizione digitale e green: di questo e molto altro Economy ha conversato con il presidente di Unioncamere Andrea Prete.

**Presidente, lei è un veterano del mondo camerale che conosce molto bene dal di dentro. C'è qual-**

**cosa che l'ha stupita quando è diventato presidente di Unioncamere?**

Avevo già ricoperto l'incarico di vicepresidente vicario di Unioncamere, quindi avevo avuto modo di conoscere a fondo il sistema. Certo, quando sono stato eletto alla guida di Unioncamere, il contatto con i territori è diventato ancora più stretto e frequente e questo mi ha consentito di conoscere meglio le tante realtà economiche del nostro Paese, con le loro specificità, eccellenze e anche debolezze. E sì, in alcuni casi, è stata una splendida scoperta.

**Lei ha ereditato la missione di accorpare le Camere in modo che da 105 diventino 60. A che punto siamo del percorso?**

Siamo agli sgoccioli ormai. Le Camere saranno 68 a novembre con l'accorpamento di Cantanzaro, Vibo Valentia e Crotone. Mancano gli ultimi accorpamenti in Lombardia, Emilia

Romagna, in Puglia e in Sicilia. Contiamo di chiudere tutto presto.

**Senza peli sulla lingua ha spesso denunciato l'attività di chi ha frapposto ostacoli al raggiungimento degli obiettivi. È riuscito a limitarne l'influenza?**

Guardi, quello che ho sempre ripetuto è che non sono certo stato un fautore di questa riforma. Ma una volta decisa, va portata a termine senza sì e senza ma. Dobbiamo abituarci al fatto che le leggi si rispettano, soprattutto quando ad esse hanno fatto seguito sentenze del Tar, del Consiglio di Stato

e perfino della Corte Costituzionale. Non è accettabile che qualcuno ritenga di salvaguardare

il proprio campanile quando già oltre 60 Camere sono state coinvolte negli accorpamenti. Tra l'altro, chi si è accorpato ha avuto benefici in termini di efficienza e di maggior capacità di dialogo con gli interlocutori locali.

**Quale altra sfida si trova ad affrontare in un momento di massima turbolenza come quello che stiamo attraversando?**

Quella di riuscire a dare sempre di più un contributo concreto alla soluzione dei problemi delle nostre imprese. Il sistema camerale è parte attiva nell'attuazione di alcune linee di lavoro del Pnrr, ad esempio sul fronte del digitale, del-

la transizione ecologica, della transizione energetica, del sostegno alle aree colpite dai recenti terremoti, a favore delle imprese femminili e giovanili. Il fatto è che oggi le imprese combattono una battaglia per la sopravvivenza legata all'innalzamento dei costi energetici. Temo che questi eventi incidano negativamente sulla capacità di innovare, non cogliendo le opportunità delle risorse economiche messe a disposizione. Questo vorrebbe dire perdere il treno per il futuro.

**IL SISTEMA CAMERALE È PARTE ATTIVA NELL'ATTUAZIONE DI ALCUNE LINEE DI LAVORO DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA**



**Qual è il possibile contributo di Unioncamere e delle singole Camere di commercio nel fronteggiare la crisi energetica ed economica?**

Già sono molte le iniziative a livello territoriale. Come Unioncamere stiamo promuovendo l'efficientamento, le comunità energetiche, la semplificazione per accelerare sul fronte delle rinnovabili e favorire ogni insediamento di energia per aumentare l'indipendenza del Paese dalle fonti tradizionali.

**Teme un autunno e un inverno freddi per temperatura e calo della domanda?**

Nasco imprenditore prima che presidente di Camera di commercio e di Unioncamere. E gli imprenditori non possono essere pessimisti, altrimenti dovrebbero fare un altro mestiere. Certo le difficoltà ci sono e sono molte. Sul fronte dell'energia bisogna sostenere l'efficientamento. Ottimizzare i consumi è la strada più immediata per affrontare questa emergenza. Temo anche l'innalzamento dell'inflazione. Riduce il potere d'acquisto delle famiglie, deprime i consumi, innesca spirali negative che si riflettono poi sui settori produttivi. L'inverno potrebbe essere un po' freddo, insomma, ma il sistema produttivo italiano ce la farà.



**GLI IMPRENDITORI  
NON POSSONO  
ESSERE PESSIMISTI,  
ALTRIMENTI  
DOVREBBERO FARE  
UN ALTRO MESTIERE**

**Come ha ricordato, lei è prima di tutto un industriale manifatturiero. Si sta facendo il possibile per scongiurare gli effetti del caro energia?**

A livello italiano direi di sì. Certo si dovrebbe risolvere una grossa incongruenza: quella di pagare le energie alternative al costo – ora esorbitante – del gas. Disaccoppiare le tariffe per le fonti energetiche, tradizionali e rinnovabili, avrebbe l'effetto di ridurre i costi. Insomma, un vantaggio enorme per cittadini e imprese. E poi serve introdurre il tetto al prezzo del gas.

**In un mondo di incertezze, quale ruolo spetta agli organi intermedi per tentare di tenere unito il Paese?**

I corpi intermedi hanno il compito di raccogliere le esigenze delle imprese e sottoporle ai tavoli delle istituzioni affinché siano date risposte coerenti a questi bisogni.

**Lei ha un'estrazione meridionale. L'autonomia differenziata è un problema o una soluzione alla crescita nazionale?**

Intervenendo al Meeting di Rimini, ho detto una cosa che ha fatto un po' scalpore. Nei giorni precedenti, il presidente della Lombardia, Attilio Fontana, aveva detto di desiderare che tutti i lombardi avessero le stesse possibilità. Chiosando questa frase, a Rimini ho detto che se Fontana fosse presidente del Consiglio sarei contento, perché si impegnerebbe affinché tutti gli italiani abbiano le stesse possibilità. L'autonomia differenziata non mi spaventa. L'essenziale è che non faccia nascere territori di serie A e territori di serie B, passando per esempio dalla spesa storica ai costi standard.

**Agli imprenditori riuniti in assemblea il Papa ha chiesto di combattere con più convinzione le disuguaglianze. È una battaglia che si vuole e può vincere?**

Si deve vincere. Disuguaglianze legate al genere, al luogo di nascita, al credo religioso o all'appartenenza politica non sono accettabili in un Paese moderno come il nostro.

**Come recuperare al lavoro i giovani che sembrano disertare l'impegno in azienda lamentando trattamenti inadeguati?**

Il salario minimo non ci spaventa. Certamente occorre far coincidere di più e meglio la formazione con le esigenze delle imprese. Solo così si può contribuire a rilanciare l'occupazione giovanile.

**Il capitalismo come lo conosciamo, ha detto il Pontefice, mostra molte crepe. Saremo capaci di ripararlo prima che sia troppo tardi?**

Il capitalismo che abbiamo conosciuto credo sia ormai alla corda. Nel mondo Occidentale si sta affermando un modello di sviluppo più rispettoso dell'ambiente e delle comunità. Le catene del valore – anche per gli effetti della guerra in Ucraina – si stanno accorciando, la logica del profitto a tutti i costi non può reggere la sfida delle nuove sensibilità e dei nuovi stili di consumo. Direi che questo è un momento storico difficile ma entusiasmante sotto molti aspetti. Forse tra qualche anno potremmo essere persino migliori di oggi.

**Con la pandemia e poi con la guerra anche il processo di globalizzazione conosce un forte cambiamento. È un bene o un male?**

Dipende dai punti di vista, ovviamente. Ma se arriveremo a quel modello di capitalismo che io auspico, più vicino ai territori, più rispettoso dell'ambiente e delle risorse naturali, credo sarà un bene. Il caso della crisi energetica è emblematico. Ora dobbiamo tamponare questa emergenza con ogni sforzo possibile, ma proprio questa emergenza ha messo in evidenza quanto il nostro Paese dipendesse dalle risorse di gas provenienti da un unico fornitore, la Russia. Questa consapevolezza può essere il passo per accelerare sul fronte della diversificazione delle fonti di energia.

**A quale obiettivo vorrebbe ancorare la sua presidenza?**

Aver accompagnato il maggior numero possibile di imprese verso la transizione digitale e green.



## La «veg economy» conquista palati e scaffali

Uno studio di Valdani e Vicari Associati conferma che il mercato dei prodotti *plant based* in Italia nei prossimi tre anni varrà 1,5 miliardi di euro. Con la Gdo che, oggi al 47%, ha scalzato i negozi specializzati

di Cinzia Ficco

**Q**uasi un miliardo e mezzo di dollari. Tanto varrà nel 2026 il mercato dei prodotti *plant based*, cioè a base vegetale, in Italia. La domanda cresce in modo esponenziale, se si pensa che il giro d'affari nel 2020 era pari a 800 milioni di dollari.

Sono le previsioni di **Valdani e Vicari Associati**, gruppo nato nel 1992 per aiutare le aziende a "Gestire il presente per progettare il futuro con la consulenza manageriale, le ricerche di mercato, la misurazione del valore, gli strumenti finanziari agevolati, calmierati e alternativi per arrivare all'innovazione del digital world".

Leggendo il report di Valdani e Vicari As-

sociati, si scopre che al mondo ci sarebbero 100 milioni di vegani, cioè di persone che si rifiutano di acquistare, usare e consumare prodotti di origine animale. Il numero totale di vegani, vegetariani e categorie simili al mondo, sempre secondo lo studio, si avvicina al 14 per cento della popolazione mondiale.

**I DRIVER DEL CONSUMO SONO IL GUSTO, MA ANCHE LA CREDIBILITÀ DEL PRODUTTORE, OLTRE ALLE CARATTERISTICHE NUTRIZIONALI**

vegano è spesso **vittima di stereotipi negativi**, ma "contrariamente a quanto si pensa – si legge nella ricerca – si tratta di una popolazione virtuosa, cauta negli acquisti, che evita gli sprechi, legge le etichette, è attenta a ciò che compra e ancora di più a chi lo produce.

In Italia i vegani sono per il 59 per cento donne e per il 41 uomini, di età compresa tra i 26 e i 45 anni. Il

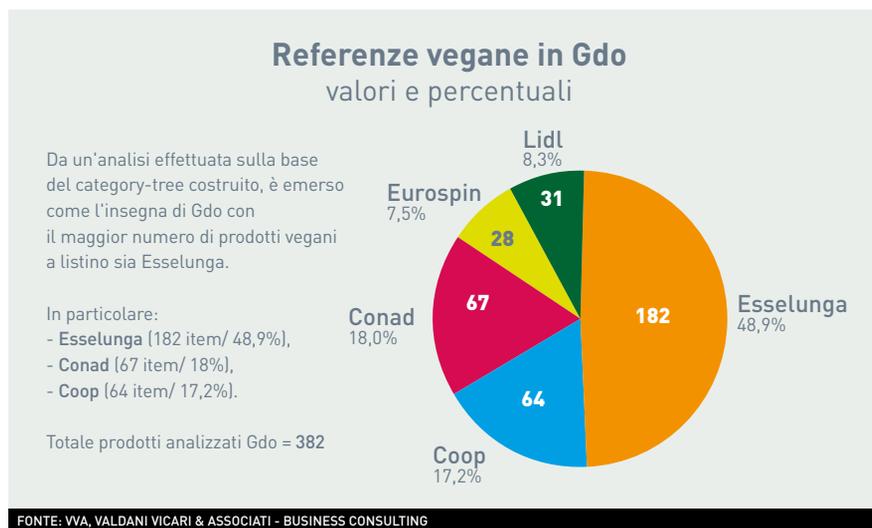
I vegani mangiano e cucinano con passione, sono fortemente legati alla tradizione mediterranea". Quanto all'approvvigionamento, la Gdo ha spiazzato i negozi specializzati: nel 2020 copriva già il 47% del mercato, quando nel 2016 era al 17%, viceversa i negozi in questi anni sono scesi dal 57% al 17,5%. Poi, certo, c'è online, stabile all'11% (era al 10% nel 2016). L'insegna con il maggior numero di prodotti vegani a listino è **Esselunga** (48,9 per cento), seguono **Conad** (18 per cento) e **Coop** (17,2 per cento).

Nel paniere dei prodotti cosiddetti identitari, riferiti a consumatori con precisi stili di vita, ci sono il vegetariano, il vegano, il veg (adatto a entrambe le categorie), il bio, il kosher e l'halal. Secondo l'**Osservatorio Immagino di Gs1**, che analizza 87.613 prodotti del mondo alimentare, quelli identitari che riportano in etichetta o sulla confezione il claim vegano hanno registrato un aumento del fatturato pari al 5,7 per cento tra giugno 2020 e giugno 2021.

Ma si fa presto a dire "vegetariani": la popolazione vegana in Italia si divide in **flexitariana**, cioè che ogni tanto consuma cibi di origine non vegetale, pari al 43 per cento (22 milioni di persone), vegetariana che rappresenta il 6,7 per cento (3,7 milioni), vegana pari al 2,2 per cento (1,2 milioni). Perché si

sceglie di diventare vegani? Dalla **pre-pan-demia** ad oggi il 73 per cento lo fa per rispetto e amore per la vita, il 18 per cento perché tiene alla salute, il 6 per cento spinto dalla cura per ecologia e ambiente, appena il 3 per cento per motivi etici ed altro. Invece, a spingere i consumi vegani, sono prima il gusto, poi la **credibilità del produttore**, le caratteristiche nutrizionali, la certificazione bio. Driver meno forti, la provenienza geografica del prodotto e della materia prima. Molto importanti per un vegano che acquista alimenti di origine vegetale sono due obiettivi: ridurre gli sprechi e perseguire un'alimentazione salutare.

La ricerca riporta anche il valore del mercato dei **prodotti plant based** europeo, pari a 3,6 miliardi di euro e quello mondiale, che tocca i 30 miliardi. I Paesi in Europa con il maggior numero di abitanti vegani sono il Regno Unito (con l'8 per cento), la Polonia (con il 7 per cento), Israele (con il 5 per cento). A proposito di Regno Unito, non si dimentichi che qui è nato il **veganuary**, un appuntamento annuale che consiste nel seguire per un intero mese un'alimentazione vegana. Il nome così particolare nasce dalla fusione tra due parole: "veg" e "january", ossia "vegano" e "gennaio", da qui appunto "veganuary". Proprio a Londra, nel 1944, Donald Watson fondò la



**Vegan Society**, riunendo i vegetariani che rifiutavano di consumare latticini per escludere ogni forma di sfruttamento degli animali. In Israele, invece, è il mix fra tradizione mediterranea e consumo di **cibo kosher** (alimenti conformi alle norme dietetiche ebraiche) che aiuta ad abbracciare questa alimentazione. In sesta posizione c'è la Germania, dove viene consumata anche molta carne di maiale. Anche se nel Paese sembra sia stia registrando una rivoluzione vegana: quattro **città tedesche** sono fra le prime quindici a

livello mondiale come le più popolari per i consumatori vegani e la stessa Germania sta diventando uno dei principali produttori di sostituti della carne.

Nel 2020 categorie di prodotti maggiormente presidiate dal mercato *plant based* in Italia sono state: latte vegetale (373 mln) e sostituti della carne (163 mln). Ma come si è detto all'inizio, fra quattro anni il **valore di mercato** di queste categorie sarà raddoppiato. Merito anche della **carne vegetale**: le carni *plant based* sono simili alla versione animale, ma più sane e con un impatto minore sull'ambiente. In questo comparto, il mercato vale 4,6 miliardi di dollari a livello globale e 235,6 milioni di dollari in Italia. Si tratta di prodotti in media più costosi, ma, secondo un report del Good Food Institute, i loro prezzi scenderanno tra breve, diventando più competitivi con quelli a base di carne. Da considerare c'è anche il mercato dei **formaggi vegetali** che l'anno scorso aveva un valore di 2,43 miliardi di dollari, per il quale si prevede un tasso annuo di crescita composto del 12,6 per cento da quest'anno al 2030. A consumare i formaggi vegetali sono soprattutto i millennial e l'aumento della domanda sta interessando anche i consumi nel mondo HoreCa. Europa e Nord America le regioni in cui la richiesta è più alta.



# COSÌ IL «LEGALTECH» ACCELERA L'EXPORT DELLE PMI

La tecnologia supporta gli studi legali e rende più accessibili i servizi. La ricerca di Elta (European Legal Technology Association) e Invenium Legaltech, startup milanese specializzata nella gestione del credito internazionale

di Alessandro Faldoni

**IL LEGALTECH EUROPEO CRESCE PER TUTTARE L'EXPORT DELLE PMI. È QUANTO EMERGE DA UNA RICERCA REALIZZATA DA ELTA (EUROPEAN LEGAL TECHNOLOGY ASSOCIATION) E DA INVENIUM LEGALTECH,** startup milanese specializzata nella gestione del credito internazionale. Ne parliamo in questa intervista esclusiva con Holger Zscheyge e Paolo Colombari, rispettivamente presidente e Ceo delle due organizzazioni.

## Che numeri realizza il legaltech in Europa?

**ZSCHEYGE:** I player legaltech europei hanno generato ricavi per \$ 6,07 miliardi nel mercato B2B e \$ 900 milioni nel mercato B2C nel 2021. Si tratta di circa un quarto dei ricavi globali legaltech di \$ 27,6 miliardi nel 2021. Il fornitore olandese di dati di mercato Legalcomplex stima che ci siano circa 3.300 player legaltech in Europa (su 8.600 a livello globale, compresi segmenti adiacenti come regtech e tax tech).

## Sappiamo che la rete europea delle imprese è costituita in gran parte da Pmi. Quanto è importante il legaltech per queste organizzazioni?

**COLOMBARI:** Le Pmi sono la spina dorsale dell'economia nella maggior parte dell'Europa. Tuttavia, molte piccole e medie imprese lottano con l'alto costo dei servizi legali. Il Legal Services Board nel Regno Unito ha condotto un sondaggio tra le Pmi e ha rilevato che l'87% di esse trova inadeguato il livello dei prezzi dei servizi legali. Un sondaggio simile in Germania ha stimato il numero di imprese che trovano il livello dei prezzi dei servizi legali inadeguato nel 70%. La tecnologia può rendere i servizi legali più convenienti. Ciò aiuterà sia le Pmi che gli stessi studi legali, poiché apre loro nuovi mercati - e rende le piccole impre-

se più legalmente protette, il che si traduce in un'economia più forte.

## In quali Paesi europei è più consolidato il legaltech, in particolare in termini di esportazioni? Ci sono differenze con gli Stati Uniti?

**ZSCHEYGE:** Il mercato legaltech è strettamente collegato a quello dei servizi legali. Quindi, naturalmente, molte startup legaltech sono fondate o si concentrano sul mercato statunitense, che costituisce quasi il 50% di quello globale dei servizi legali. L'Europa esprime la seconda (Regno Unito) e la terza (Germania) delle più grandi piazze di servizi legali nel mondo. Oltre alle dimensioni del mercato dei servizi legali, un fattore discriminante per la decisione di entrare in un mercato specifico europeo è la regolamentazione dei servizi legali del paese di riferimento (e, di conseguenza, il mercato legaltech). Questo spiega perché le aziende legaltech preferiscono il Regno Unito con le sue varie iniziative di deregolamentazione (Legal Services Act del 2007, Lawtech UK Initiative, Lawtech Sandbox, ecc.) rispetto a quello tedesco con la sua regolamentazione piuttosto severa. Ciò che rende l'Europa diversa dal mercato statunitense è che il nostro continente è composto da oltre 40 paesi con diversi livelli di dimensioni e maturità del mercato legale, legislazione diversa e lingue diverse. Quindi le soluzioni legaltech devono essere adattate ai mercati locali.

## Si può parlare di tendenza all'internazionalizzazione all'interno del legaltech europeo?

**COLOMBARI:** In generale, ci sono startup legaltech in ogni Stato europeo. Le startup provenienti da Paesi con mercati di servizi legali più piccoli si trovano, ovviamente, di fronte alla sfida di trovare abbastanza clienti locali

per supportare e far crescere l'azienda. Spesso l'unica opzione per loro è quella di espandersi in altre piazze. Tuttavia, le startup provenienti da mercati più grandi cercano l'espansione anche in altre regioni geografiche; quindi, l'esportazione di soluzioni legaltech è all'ordine del giorno. Secondo il Global Legal Technology Report 2021-2022, l'83% delle startup legaltech europee prevede di espandersi geograficamente nel 2021 (rispetto al 68% nel 2020).

## Una riflessione sull'Italia, dove l'export registra numeri record e le Pmi rappresentano eccellenze apprezzate in tutto il mondo?

**ZSCHEYGE:** Gli esportatori operano in un ambiente che diventa ogni giorno più complesso. Oltre ai soliti rischi legati al commercio internazionale (fluttuazioni dei tassi di cambio, interruzioni della catena di approvvigiona-



Holger Zscheyge,  
presidente  
European Legal  
Technology  
Association

mento, questioni ambientali etc.), si trovano ad affrontare sfide legali e normative, nonché la criminalità informatica internazionale. Oltre a questi problemi, eventi straordinari come una pandemia globale o conflitti militari, come quello in atto alle porte dell'Europa, che portano a criticità e mancati pagamenti, li rendono ancora più vulnerabili. Quindi, al fine di mantenere le sue posizioni di leader nell'export, l'Italia dovrebbe aiutare la sua industria esportatrice a mantenere gestibili i loro problemi legali sostenendo la trasformazione digitale dell'industria legale e fornendo le infrastrutture necessarie per l'accesso ai servizi legali e la risoluzione rapida delle controversie.

**Come considerare il legaltech nel contesto della globalizzazione?**

**COLOMBARI:** La spinta a rendere il settore

dei servizi legali più efficiente grazie all'automazione dei processi è globale. I grandi clienti operano a livello planetario, i migliori studi legali stanno crescendo a livello globale o entrano in reti di cooperazione internazionale per servire i loro clienti in tutto il mondo. Quindi anche il legaltech deve seguire questa tendenza. Nella maggior parte dei casi la tecnologia è indipendente dalla legislazione locale; di conseguenza, una soluzione software può essere venduta a livello globale. Alcuni Paesi hanno già proclamato di voler diventare centri di eccellenza globali per il legaltech, uno dei quali è Singapore.

**La congiuntura attuale è condizionata dalla crisi internazionale che ha portato un aumento dei costi dell'energia e delle materie prime, l'inflazione globale a livelli**

**record e il rischio di recessione. Che ruolo può svolgere il legaltech?**

**ZSCHEYGE:** In tempi economici difficili l'efficienza è fondamentale. Durante la caduta economica la domanda di servizi legali di solito aumenta, ma i servizi legali potrebbero non essere accessibili a tutti coloro che li richiedono. Il legaltech può aumentare sostanzialmente l'efficienza delle attività legali, riducendo il costo dei servizi; quindi, può attenuare l'impatto di una recessione economica.

**I problemi legali, soprattutto nel segmento B2B, stanno diventando estremamente complessi.**

**COLOMBARI:** Globalizzazione significa che un'azienda opera in più giurisdizioni, tutte con le loro leggi e regole specifiche. Le normative di governance, Gestione del Rischio e Conformità (Grc) aumentano la complessità. Tenere traccia di tutte le normative e agire di conseguenza senza tecnologia è impossibile. I clienti vogliono che il loro consulente legale li consigli nel momento del processo decisionale e li aiuti a essere proattivi, prevenendo problemi legali. È qui che i servizi legali si stanno muovendo e la tecnologia lo consentirà. La tecnologia assumerà anche la maggior parte del lavoro legale ripetitivo e a basso margine.

**Esistono ritardi nella trasformazione digitale nel settore legale?**

**ZSCHEYGE:** L'ultimo rapporto "Future Ready Lawyer" indica che la ragione numero uno per la resistenza alle nuove tecnologie tra gli avvocati è la mancanza di conoscenza della tecnologia stessa. Quindi è importante che le associazioni di settore come Elta continuino a educare e formare avvocati sull'impatto positivo del legaltech e sulla necessità di una trasformazione digitale del settore.

“

**LA TECNOLOGIA  
PUÒ RENDERE  
I SERVIZI LEGALI  
PIÙ CONVENIENTI  
APRENDO  
AGLI STUDI  
NUOVI MERCATI**



Paolo Colombari,  
Ceo di Invenium  
Legaltech

## L'azienda si fa comunità

Quando Giuseppe Melara getta lo sguardo sulla folla festante sotto il palco allestito per la convention della sua Formamentis capisce che il più è fatto: i valori in cui ha sempre creduto sono ormai elementi condivisi



di Alfonso Ruffo

**È** un sogno che si avvera. Quando Giuseppe Melara, Pino per gli amici, getta lo sguardo sulla folla festante sotto il palco allestito per la convention annuale della sua Formamentis capisce che il più è fatto. Che la sua azienda si fa comunità e che i valori in cui ha sempre creduto, le parole che ha usato – scelte una ad una – per motivare i suoi collaboratori, giunti a Paestum da ogni parte d'Italia, diventano elementi condivisi.

A dividere con lui la scena c'è un personaggio che sta facendo la storia di Giffoni, paesone del Salernitano quasi sconosciuto fino al 1971 quando l'allora diciottenne Claudio Gubitosi s'inventa il Film Festival diventato il più famoso d'Italia, capace di attirare ogni anno migliaia di giovani e che oggi conta milioni di follower in ogni parte del mondo. Insomma, di fronte alla forza vitale di una delle più grandi e strutturate società di formazione del Paese ci sono due che ce l'hanno fatta.

La forza dell'esempio è sempre stata la chiave di volta usata da Melara per comunicare con il suo pubblico. Uno degli appuntamenti più attesi tra i tanti da lui organizzati è con personaggi famosi che hanno raggiunto il successo con lo studio, la tenacia, il lavoro. Nulla viene regalato su questa terra e tutto può essere conquistato da chi si prepara a farlo con coscienza. Se il messaggio parte da Pontecagnano, poi, per arrivare dev'essere chiaro e forte.



Il quartier generale di Formamentis, Fmts in breve, è di per se stesso un inno alla creatività. Un edificio tutto fasciato di legno in ricordo dell'antico mestiere del padre del fondatore che proprio in quei luoghi aveva una falegnameria. Siamo quello che siamo stati e saremo quello che siamo. Mai dimenticare da dove si è partiti, mai recidere le radici. Piuttosto, usare queste per irrobustire il tronco della nostra vita e rivestire di chime abbondanti i nostri rami.

La convention di Paestum è stata anche l'occasione per informare i presenti e i media di un'ultima acquisizione, la Consulman (organizzazione aziendale e formazione manageriale), che porta in dote le sedi di Torino, Rho, Padova e Frosinone facendo lievitare a diciassette le città italiane che ospitano un ufficio targato Formamentis attiva anche all'estero in paesi come Spagna, Inghilterra, Francia, Belgio, Irlanda, Malta. Il network si consolida. I pezzi del puzzle che si va a comporre si integrano perfettamente, spiega Melara ai suoi, e cresce il campo delle attività coperte all'interno di un mercato che diventa sempre più effervescente oltre che, per la natura intrinseca del business, strategico. Se grandi fondi multinazionali investono nel settore, in alcuni casi con cifre da capogiro, vuol dire che la strada imboccata è quella giusta. Prepararsi, aggiornarsi, è un'esigenza vitale.

Una delle iniziative più caratteristiche del gruppo con base a Salerno è la scuola di alta formazione gastronomica In Cibus. Qui si insegna un mestiere che sta conoscendo un apprezzamento sociale sempre più ampio dentro un mercato sempre più capiente. Si diplomano ogni anno 60 chef, 45 pasticceri e altrettanti pizzaioli e panificatori che sotto la direzione scientifica di Enzo Vizzari trovano subito occupazione grazie anche all'attività di placement svolta dall'accademia.

“

**SE I FONDI INTERNAZIONALI  
INVESTONO NEL SETTORE  
VUOL DIRE CHE LA STRADA  
IMBOCCATA È QUELLA GIUSTA**

# Il lato B dell'ignorantocrazia

A fronte della crescita di un "astensionismo ragionato", emerge la tendenza ad allearsi su progetti concreti: la democrazia sta riprendendosi i propri spazi, ma ricominciando dal basso



di Mario Abis

**A**stensionismo in costante incremento (ad ogni turno elettorale + 6/7%), partecipazione netta al 2022 (vedi studi dell'Università Federico II Napoli) del 45%, e quelli che non votano ormai sono molto di più di quelli che votano; maggioranze e governi instabili ed in evaporazione ancora prima di cominciare, lentezza pachidermica di chi dovrebbe governare rispetto a velocità quantistiche di ciò (fra economico tecnologico sociale) e di chi (giovani per esempio) dovrebbero essere governati...

Solo la furbizia, dall'ignorantocrazia che pervade i vecchi media, trasforma in costume e in cronaca quella che è la questione politica centrale: che la struttura della democrazia rappresentativa non c'è più, che i partiti altro non esprimono se non se stessi, che per pezzi di società (a cominciare dai giovani) la forma-stato potere-democrazia semplicemente non esiste...

Non è più dunque l'evidenza ormai consolidata che la politica è debole e non rappresentativa, ma è quella più nuova che il potere espresso da questa politica non c'è più e che la questione democratica non sta più nella dialettica partitica a cominciare dal rapporto destra sinistra, ma sta nella questione: chi si sostituisce al o ai poteri derivati dalla politica.

Qui fantasie, incubi e dubbi si saldano e dimostrano qualcosa che va ben oltre la ormai vecchia modernizzazione dei media



# “

**NON SOLO LA DEMOCRAZIA  
RAPPRESENTATIVA NON ESISTE  
PIÙ, MA NON C'È PIÙ  
NEPPURE IL POTERE ESPRESSO  
DA QUESTA POLITICA**

dentro la politica; la nuova modernizzazione riguarda appunto non la politica ma i poteri. Quella situazionista di Debord dei primi anni 60'... "la politica la fanno i servizi segreti..." non è certo una visione radicale ma quasi una constatazione.

In questo deserto dei tartari i poteri invisibili e forti (insieme ai sevizi ci possiamo mettere poteri centrali finanziarie e centrali massoniche) ci sono sempre stati, la novità riguarda la potenza della sua incidenza. Nuova, e di natura opposta, è invece la consapevolezza sociale che si sta formando e che cerca risposte al potere di poter fare. E qui sono fondamentali i territori dove più facilmente che nella centralità degli stati nazione avvengono processi di trasformazione sociale, ambientale, tecnologica, culturale, che vedono (il modello è sempre lo stesso) allearsi su progetti concreti soggetti diversi, imprese, enti intermedi, università, banche, fondazioni in particolare quelle di comunità.

E nei quartieri, dentro le città, si formano lavorano e progettano (dalla Lombardia alla Sicilia, dai piccoli comuni appenninici a paesi di costiera sardi) comunità di cittadini che cercano e trovano alleanze e sostegni finanziari, e non dimentichiamo che le imprese hanno un nuovo modello che crea valore partecipativo, l'Esg (il governo sociale dell'ambiente). Insomma una nuova dinamica sostituisce i conflitti della vecchia politica: potere nuovo è quello segreto oppure si sta in parallelo formando per alleanze un potere diverso che ha a che fare con l'idea (una volta utopistica) di una democrazia pienamente realizzata dal "basso"...?

## Bolla o non bolla, il mattone pesa sempre di più

Rialzo dei tassi, calo dei prezzi, denatalità, flussi migratori e poi il tema della cessione dei crediti fiscali che sta presentando il conto: cosa sta succedendo al mercato immobiliare?



di Silvia Vianello

**S**e partiamo da oltreoceano per capire cosa ci aspetterà nel mercato immobiliare italiano vediamo che i prezzi delle case negli Stati Uniti stanno già iniziando a scendere, per la prima volta nell'ultimo decennio. Incominciano a vedersi i primi segnali di inversione dovuti al costo molto più caro del denaro, dovuto a sua volta all'aumento dei tassi di interesse da parte della Fed.

Qui sotto possiamo vedere il grafico relativo agli Stati Uniti, dove vediamo che l'S&P CoreLogic Case Shiller Index è sceso dello 0.44% nel terzo quater, la prima diminuzione da marzo 2012. Questo indice misura i prezzi delle case in 20 diverse grandi città degli Stati Uniti. In altre parole semplificando: i mutui sono sempre più cari, c'è meno richiesta di case e, per facilitare la vendita, i prezzi delle case stanno cominciando a scendere. Tutto come da copione. Gli scenari economici alla fine si ripetono molto similmente ogni volta. Sono ciclici. Ma sono aumentati i tassi anche in Europa, succederà quindi anche ai prezzi delle case in Italia?

In Italia la situazione è più complessa e ci sono vari scenari e variabili da considerare. Ad esempio i tassi di interesse, la crisi demografica, gli stipendi medi, i prezzi attuali delle case in Italia, le differenti località italiane, i prezzi delle materie prime e gli incentivi fiscali. Andiamo quindi subito a vedere alcune di queste variabili che potrebbero impattare negativamente se decidessimo di investire nel caro buon mattone. Tassi di interesse. Come può impattare il mercato immobiliare un aumento cospicuo dei tassi di interesse da parte delle banche centrali? Se partiamo dai tassi di interesse, c'è da dire che l'aumento dei tassi da parte

della Bce è stato finora sicuramente molto più contenuto rispetto all'aumento dei tassi da parte della Fed. Ciò non toglie che i mutui stiano comunque andando alle stelle anche in Europa. Con sempre più coppie a cui senti dire "eh sì, volevamo comprare casa, ma aspettiamo perché i mutui hanno tassi veramente troppo alti" e se consideriamo che non accenneranno molto probabilmente a diminuire, ma anzi aumenteranno nei prossimi mesi, come già anticipato da Fed e Bce, c'è ben poco da stare allegri. Un aumento dei tassi può generare un aumento di offerta, cioè più case a disposizione, con una diminuzione però della richiesta di case da parte delle persone. Per favorire la vendita le persone dovranno essere esortate a comprare sentendo che stanno facendo un affare e quindi i prezzi delle case sono destinati a scendere per compensare questo eccesso di offerta rispetto alla domanda.

**Crisi Demografica.** Come può impattare il mercato immobiliare la crisi demografica importante che sta vivendo l'Italia?

Secondo le previsioni dell'Istat, in 10 anni avremo 1 milione di persone in meno e nell'arco di 30 anni ci saranno 5 milioni di abitanti in meno. Con un tasso di natalità dell'1,3 figli circa a coppia. Questo che cosa implica per il Pil e per il mercato immobiliare?

Oggi i lavoratori tra i 20 e i 66 anni sono 36 milioni, tra 10 anni saranno 2 milioni in meno e tra 30 anni 8 milioni in meno. Proiettando questa discesa sul Pil, più a lungo termine, l'Istat afferma che nel 2070 si arriverà a registrare un calo del 30% rispetto agli attuali 1.800 miliardi di Pil. Ovvero, 560 miliardi in meno!

Senza però scomodare il 2070, cosa implica progressivamente questo fenomeno per il mercato immobiliare? Ci saranno sempre meno nuove coppie che si sposano, che a loro volta avranno sempre più case lasciate in dote dai loro genitori. Questo farà aumentare e di molto l'offerta di case a disposizione che queste persone magari vorrebbero vendere e che non riusciranno a vendere se non c'è cambio generazionale. E no, non basterà avere un flusso di persone dall'estero a far aumentare la richiesta di case, perché l'emorragia di nascite e di persone che lasciano il Paese è più alta rispetto a chi arriva in Italia e perché chi arriva in Italia spesso non ha le condizioni per poter comprare casa.

### Decelerazione rapida

I prezzi delle case negli Usa si stabilizzano ma aumentano i costi di finanziamento



FONTE: S&P CORELOGIC CASE-SHILLER

Continua a leggere



# La “cassaforte” di famiglia paga meno tasse

**Il *family trust* è in grado di consolidare parte del patrimonio vincolando asset specifici: uno strumento imprescindibile nella pianificazione del passaggio generazionale, fiscalmente vantaggioso**



di **Rosario Maccarrone**

L'utilizzo dell'istituto del Trust per la governance del patrimonio di famiglia è un fenomeno in costante diffusione tra le famiglie imprenditoriali italiane. A confermarlo è uno studio effettuato dal prof. Guido Corbetta e dal prof. Fabio Quarato, pubblicato sulla newsletter della branch italiana di Step<sup>1</sup>. Secondo le risultanze della ricerca menzionata, nel panel delle società analizzate (imprese familiari con ricavi superiori a 20 milioni di euro), i trust come soci di tali entità, hanno una presenza dell'1,3%, contro un 1,8% delle società semplici, istituto, quest'ultimo di antico radicamento nel diritto civile italiano. Il trust pare quindi aver trovato sempre più spazio applicativo tra le famiglie imprenditoriali italiane.

Lo strumento del trust, a trent'anni dall'entrata in vigore della Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985, ratificata in Italia con legge n. 364/1989 e grazie alla quale l'Italia riconosce pienamente gli effetti dell'istituto, è oramai uno degli strumenti cardine della pianificazione patrimoniale. Come noto, il trust è uno strumento estremamente duttile, che ben si presta a diversi utilizzi. In particolare modo, in Italia, il trust è stato spesso istituito, come trust familiare, discrezionale, irrevocabile, non commerciale e fiscalmente opaco. Un trust con tale assetto assume piena autonomia fiscale, sul fronte dell'imposizione diretta, scontando, a seconda della categoria reddituale percepita, l'imposta Ires del 24% (al pari di una società di capitali ma senza l'aggiunta dell'Irap) ovvero l'imposta sostitutiva del 26% (al pari delle persone fisiche).

La qualificazione fiscale di ente non commerciale gli permette inoltre di essere escluso dai regimi penalizzanti delle “società di comodo” (ex dall'art. 30 della legge n. 724/94) e dei beni concessi in godimento ai “soci e/o famigliari dell'imprenditore” (art. 2, commi dal 36-terdecies al 36-duodecies, del DL 138/2011).

Passando alla governance, a seconda di come il settlor definisce il programma dell'atto istitutivo, il trust può terminare alla dipartita dello stesso o, al contrario, sopravvivergli, accompagnando le generazioni successive della famiglia.

È questa caratteristica che permette infatti al family trust di esprimere appieno le proprie potenzialità, declinandosi in una sorta di “testamento dinamico” del settlor che, in coerenza con le volontà espresse dallo stesso in occasione del set up dell'istituto, o anche successivamente, permetterà al trustee di gestire il patrimonio in trust nell'interesse dei beneficiari anche, e so-

prattutto, una volta deceduto il settlor.

Il trust quindi, come cassaforte intergenerazionale in grado di consolidare parte del patrimonio di famiglia, si pensi, ad esempio, a tutti quegli assets per i quali la famiglia nutre un particolare vincolo affettivo, rendono il trust spesso uno strumento imprescindibile nella pianificazione del passaggio generazionale, potendo evitare la ripetuta trasmissione intergenerazionale di assets, e la conseguente frammentazione della proprietà che mal si concilia con le esigenze di una governance chiara ed unitaria di certi assets.

Partecipazioni, immobili e opere d'arte sono gli assets più frequentemente vincolati in trust, confermano Enrico Santi e Michele Salletti, co-founders e partners della boutique professionale Tempora Tax & Legal, con sedi a Milano, Verona e Treviso e specializzata nella consulenza fiscale e legale delle famiglie imprenditoriali italiane alle prese con la pianificazione del passaggio generazionale: «Le famiglie imprenditoriali italiane ci chiedono soluzioni funzionali alla pianificazione del passaggio generazionale in grado di preservare il valore del patrimonio di famiglia e garantirne una governance chiara anche per le successive generazioni. Per raggiungere compiutamente tali obiettivi, in contesti famigliari sempre più complessi e frammentati, risulta di fondamentale importanza applicare un approccio multi-disciplinare e multi-giurisdizionale, avendo cura di accompagnare la famiglia lungo l'intero ciclo di vita».

La recente evoluzione della giurisprudenza della Suprema Corte e della prassi dell'Agenzia delle Entrate permettono inoltre di escludere il pagamento dell'imposta di donazione e delle ipo-catastali proporzionali in sede di disposizione degli assets in trust ad opera del disponente; con ciò togliendo un costo di transazione che, in precedenza, poteva influenzare le scelte di pianificazione.

<sup>1</sup> *Guido Corbetta e Fabio Quarato, Cattedra Aidaf-EY, Università Bocconi, a diffusione dei trust nelle imprese familiari e non familiari in Italia, Step Italy Branch Newsletter, gennaio 2022.*



## Professionisti, l'obiettivo è l'Europa

**Missione a Bruxelles per la delegazione di Confprofessioni con un focus sui fondi strutturali europei, dove i professionisti devono aiutare le regioni a migliorare la capacità di assorbimento delle risorse**

di Giovanni Francavilla

**M**issione a Bruxelles per mettere a fuoco la programmazione dei fondi strutturali europei 2021-2027 e approfondire i dossier sul tavolo della Commissione europea, che toccano da vicino i liberi professionisti italiani. Dall'11 al 13 ottobre una delegazione di Confprofessioni, guidata dal presidente Gaetano Stella e da una nutrita rappresentanza di delegati regionali della Confederazione, ha incontrato i principali protagonisti del Parlamento europeo impegnati su più fronti nell'attuazione delle politiche economiche e sociali e nel processo di transizione delineato dal NextGenerationEU che, come ha sottolineato il presidente Stella, «rappresenta uno dei pilastri per il rafforzamento dei professionisti in Italia e in Europa».

L'agenda degli incontri istituzionali è stata aperta dal direttore generale e senior policy advisor del Consiglio europeo delle professioni liberali (Ceplis), Theodoros Koutroubas, che ha illustrato agli oltre 40 delegati provenienti da tutta Italia le numerose iniziative messe in campo dalla Commissione europea: dal dialogo sociale al salario minimo; dalla parità di genere allo sviluppo di imprese e professioni; dalla digitalizzazione alla revisione dei trattati dell'Unione europea. Se l'attenzione della Commissione presieduta da Ursula Von der Leyden è concentrata a trovare una rapida soluzione alla crisi energetica che sta mettendo in ginocchio famiglie e imprese, non si possono trascurare altri importanti dossier che nel medio periodo possono offrire importanti opportunità di sviluppo al settore libero-professionale, per esempio nell'ambito del dialogo sociale, tema sul quale il Ceplis sta elaborando un position paper da presentare alla Commissione europea.

La seconda tappa della missione di Confprofessioni a Bruxelles si è focalizzata sulla programmazione dei fondi strutturali europei per il 2021 - 2027. La sessione dei lavori, coordinata da Susanna Pisano, responsabile del Desk europeo di Confprofessioni, ha visto la partecipazione di Willebrordus Sluijters, capo unità

G4 Italia e Malta della DG Regio, che ha presentato la strategia, le priorità e le modalità di impiego del ciclo di programmazione 2021-2027 che parte con una dotazione complessiva di 75 miliardi di euro. L'obiettivo della Commissione è quello di perseguire la "strategia dell'Unione per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva" e in questo ambito, ha sottolineato Sluijters, i professionisti, oltre che soggetti beneficiari dei bandi, sono chiamati a svolgere il delicato compito di assistenza tecnica per la gestione, monitoraggio e valutazione dei progetti messi in campo dalle regioni. Ma non solo. Sluijters ha anche esortato la delegazione di Confprofessioni ad aiutare le Regioni a migliorare la loro capacità di assorbimento delle risorse ancora disponibili nell'ambito della programmazione 2014/2020, dove restano ancora da spendere circa 40 miliardi di euro entro il 2023. E in questa direzione si sono mossi gli incontri one to one tra i delegati territoriali di Confprofessioni con i rappresentanti delle regioni italiane a Bruxelles.

Molto fitta anche l'agenda di incontri al Parlamento europeo. Qui i rappresentanti di Confprofessioni hanno incontrato Brando Benifei, Commissione per il mercato interno e la protezione dei consumatori; Anna Cinzia Bonfrisco, commissione Affari esteri e Bilanci; Paolo Borchia, Commissione per l'industria, la ricerca e l'energia; Martina Dlabajova, Commissione per l'industria, la ricerca e l'energia e Massimiliano Salini, Commissione per il commercio internazionale. «Il dialogo con le istituzioni europee va avanti senza sosta», ha commentato Stella al termine dell'incontro con il direttore generale della Camera di Commercio italo belga, Giorgio De Bin, che ha concluso la tre giorni di Bruxelles. «Stiamo lavorando per portare in Italia tutte le opportunità che l'Europa può offrire ai professionisti e, al tempo stesso, vogliamo portare in Europa le competenze dei professionisti italiani per elaborare politiche di sviluppo e coesione efficaci e inclusive».



Il presidente di Confprofessioni Gaetano Stella con Willebrordus Sluijter

# Agguato al debito pubblico

Tra bond in scadenza e nuove emissioni senza più l'ombrello del Pepp, si avvicina la tempesta perfetta per la finanza pubblica italiana... mentre quella privata sembra paralizzata da mesi



di Ugo Bertone \*

«**N**on ci vorrebbe molto a far precipitare l'Italia nel baratro della crisi del debito». Marcus Ashworth di Bloomberg è uno degli opinionisti più seguiti dai bond vigilantes (gli speculatori per reddito fisso, per dirla in volgare) ha anche fissato la data per l'eventuale "Ora X": il mese di novembre che minaccia di essere il "più crudele" per la finanza pubblica del Bel Paese. I motivi? Una sorta di tempesta perfetta, legata solo in parte alla nascita del nuovo governo. Il neo-ministro dell'Economia partirà con un fardello di 245 miliardi di euro in bond che scadono nel 2023 più altri 230 l'anno dopo. Ma, soprattutto, sarà necessario fare i conti con un mercato assai meno comprensivo di quello che ha accompagnato la finanza pubblica nel recente passato. Si vanno esaurendo gli ultimi spiccioli del piano Pepp, con cui la Bce ha coperto le esigenze del Tesoro italiano in estate. Impiegando i profitti ricavati dai titoli tedeschi in scadenza a favore dei Btp. Tra novembre e dicembre, al contrario, la banca centrale sarà impegnata da esigenze di tesoreria varie e non potrà più assistere con strumenti ordinari i titoli italiani (o, in minor misura greci e spagnoli) colpiti nel frattempo dal rialzo dei rendimenti che comporterà una crescita degli interessi nell'ordine di dieci miliardi. Certo, si può far ricorso al Tpi, il piano (appena abbozzato) di sostegno ai Paesi in difficoltà. Ma le incognite politiche sono tante, così come la diffidenza delle agenzie di rating. Insomma, nota Ashworth, già gestore obbligazionario di successo, i tempi sono propizi per un agguato sul fronte dei Btp. Vuoi per motivi politici che di mercato. Il tutto in una cornice di svolta epocale per il mondo del risparmio: i capitali tornano a far rotta verso il reddito fisso dopo la lunga stagione delle azioni, sostenute dai tassi bassi.

L'allarme di Ashworth non è nuovo. Salvo iniziative suicide, il nuovo governo sarà in grado di evitare gli errori commessi dal Regno Unito e che hanno portato ad un passo dal crack i fondi pensione. Ma fa comunque impressione valutare la fragilità finanziaria di un Paese, l'Italia, che dispone comunque di una ricchezza privata impressionante, nell'ordine di 5 mila miliardi euro, e di una notevole propensione al risparmio, pari al 9,3 per cento. Certo, non va dimenticata la mole

del debito pubblico, che si avvicina pericolosamente ai 3 mila miliardi, né trascurato il fatto che la ricchezza degli italiani è concentrata, più che altrove, in attività illiquide, a partire dal mattone.

Ma anche così risulta difficile non chiedersi come mai il tessuto finanziario di casa nostra non sembri in grado di valorizzare il principale asset del risparmio made in Italy. È ancora viva la ferita della cessione di Pioneer da Unicredit alla francese Amundi, leader europeo del settore. E già si concretizza la prospettiva che quel che resta di Mps serva ad alimentare il portafoglio di Axa nella penisola, nonché la raccolta di Anima Holding. Vicina al Crédit Agricole.

In questa chiave sarà decisivo l'esito del lungo, estenuante braccio di ferro tra azionisti e management attorno a Mediobanca/Generali che da mesi paralizzava le decisioni delle due capitali della finanza privata. Mediobanca, oggi quasi assente dalla gestione dei privati, tende a crescere nel settore, cosa non facile (Goldman Sachs, ad esempio, ha fallito la missione) puntando su Banca Generali. Il Leone di Trieste, finalmente, sembra maturo per una grande operazione internazionale probabilmente l'acquisto dei fondi Guggenheim. Operazioni complesse e complicate, in una situazione di grande volatilità di listini e portafogli. Ma che implicano un salto di qualità che, non a caso, s'impone per novembre, il mese "più crudele" per il Bel Paese.

*\*L'autore, Ugo Bertone, torinese, ex firma de "il sole-24 ore" e "la stampa", è considerato uno dei più competenti giornalisti economico-finanziari italiani*



MARCUS ASHWORTH

## NIENTE GAS E NIENTE LITIO, È IL MOMENTO DELLA “DIPLOMAZIA DEI METALLI”

La corsa all'elettrificazione si scontra con deglobalizzazione e scenari di guerra. Così, gli Stati si attrezzano come possono (e scoprono inedite alleanze)

**D**opo il gas il litio. Mancherà anche il litio componente essenziale per produrre le **batterie destinate alle auto elettriche** che l'Europa, forse in un eccesso di ottimismo ma anche per una certa leggerezza nella governance industriale, ha deciso di produrre a partire dal 2035 abbandonando per sempre i propulsori termici.

Per ogni batteria ci vorranno almeno dieci chili di idrossido di litio e già oggi l'Europa non sa dove trovarli. Ne produce appena 23mila tonnellate ma dovrebbe arrivare ad almeno 300mila entro il 2030 secondo uno studio dell'**Università di Lovanio** commissionato dall'associazione europea dell'industria metallurgica.

«L'Europa non ha riflettuto seriamente su come produrre le batterie per l'auto elettrica» si lamenta con il Globalista un alto

dirigente di **Stellantis**, il colosso automobilistico che ha messo insieme Peugeot e Fiat e che ora sta cercando di trovare una qualche soluzione alleandosi con l'australiana **Vulcan Energy** che ha avuto l'idea di estrarre l'idrossido di litio da certe fonti geotermali lungo il corso del fiume Reno (il piano prevede di estrarne 50mila tonnellate entro il 2027).

Non è l'unico progetto. Secondo lo stesso direttore commerciale di Vulcan Energy France, Vincent Ledoux Pedailles, ormai in tutta Europa è scoppiata la febbre dell'"oro bianco" – così viene ormai chiamato il litio - con una ventina di progetti per l'apertura di **miniere** o la costruzione di raffinerie.

Il più avanzato è in Finlanda dove la società **Keliber**, appena acquistata dal gigante sudafricano Sibanye-Stillwater, leader nell'estrazione di oro palladio e altri metalli

rari, ha avuto l'autorizzazione a costruire un impianto chimico per la produzione di **idrossido di litio** partendo dallo sfruttamento di un giacimento di piccole dimensioni a 600 km a nord di Helsinki. Keliber ha fatto sapere che comincerà a produrre (ma non dice quanto) a partire dal 2024. Segue la repubblica ceca dove la **European Metals Holding** (anglo-australiana) pensa di sfruttare vecchie miniere di stagno a Cinnovec, a nord di Praga. Identico progetto dell'inglese **Zinnwald Lithium** al confine con la Germania. Mentre l'australiana **European Lithium** ha cominciato a lavorare sulle miniere di Wolfsberg, a 270 km da Vienna.

### QUI MIAMI

## Russia e Cina, due sfide per gli Usa che si riscoprono ancor di più Nuovo Mondo

*Le crisi in corso ridefiniscono gli asset geopolitici e gli Stati Uniti rinsaldano le storiche alleanze con Europa e Regno Unito. Per le imprese sono però ancora tante le opportunità da cogliere, grazie anche agli accordi Ipef e I2U2*

**D**a una prospettiva vista qui negli Stati Uniti, sia la Russia che la Cina rappresentano due differenti sfide per gli Usa. La Russia oltre ad essere vista come "non-peer competitor state" (uno stato concorrente non di pari livello) è vista come un "rogue state" (uno stato canaglia, come la Corea del Nord per intenderci) con l'ambizione di ricostruire la vecchia Unione Sovietica e le bizzarrie di chi

cerca di sovvertire un ordine internazionale che non può sperare di dominare. La Cina è considerata come "peer competitor state" (uno stato concorrente alla pari) perché è la seconda potenza economica mondiale, che vuole plasmare un ordine internazionale con l'aspirazione di dominare anche attraverso una politica di colonialismo economico (verso Paesi in Africa e America Latina), con una im-

probabile alleanza russo-cinese intesa più in ottica anti-occidente e anti-Usa e che tentenna in bilico tra le ambizioni del piano Made in China 2025 e il rallentamento reale della sua crescita economica. Le relazioni geopolitiche e geoeconomiche a livello globale negli ultimi 40 anni hanno facilitato la globalizzazione intesa come l'aumento del flusso di beni, servizi, capitali, persone e idee attraverso i confini internazionali, grazie al progresso tecnico nelle comunicazioni e nei trasporti e ai nuovi accordi di libero scambio con eliminazione o riduzioni di barriere tariffarie, con il risultato di una standardizzazione economica e culturale e un mondo sempre più interconnesso. Questa situazione di relativo benessere globale si sta oggi modificando in un nuovo sce-



Ancora: in Francia il colosso metallurgico **Imerys**, più di un secolo di storia e quotazione alla Borsa di Parigi, sta riflettendo sulla possibilità di estrarre il litio da un giacimento di Beauvoir nel dipartimento dell'Allier, regione dell'Alvernia, mentre un altro colosso australiano, **Infinity Lithium**, si sta impegnando nella stessa direzione partendo da alcune miniere a San José in Estremadura, Spagna, e la britannica Savannah Ressources sta facendo lo stesso a Barroso, Portogallo. Miniere ma anche raffinerie e impianti. Il fabbricante di batterie svedese **Northvolt** insieme con la portoghese **Galp** prevede di costruire in Portogallo una fabbrica di batterie al litio per almeno 700 mila auto elettriche entro il 2026, e la canadese **Rock Tech** ha deciso di aprire un'altra fab-

brica nel land tedesco del Brandeburgo al confine con la Polonia seguendo in qualche modo il progetto della francese **Viridian Lithium** che aprirà a Lauterbourg nella regione del Basso Reno.

Insomma, è la corsa all'oro bianco. Anche se l'Europa non ha, al momento, nessun sito di estrazione di litio di qualità, cioè adatto alla produzione di batterie (l'unico esistente in Portogallo serve all'industria della ceramica e del

vetro), ed è quindi assolutamente dipendente dai quattro paesi produttori, Cina, Australia, Cile e Argentina, che controllano il 90% delle miniere e delle raffinerie di litio: un tasso di dipendenza doppia rispetto al petrolio (Stati Uniti, Arabia Saudita e Russia controllano il 40% del mercato mondiale) e al gas (Russia, Stati Uniti e Iran fanno il 50% dell'offerta).

In una parola, dipendenza assoluta. Al punto che in una riunione della Commissione europea a metà settembre, la presidente **Ursula Von der Layen**, ha annunciato la costituzione di un fondo per la gestione di riserve strategiche perché litio e altre terre

rare - così ha detto - saranno in futuro più importanti di gas e petrolio.

Ed è ancora per questa ragione che, a margine dell'**Assemblea generale dell'Onu** del 22 settembre, gli Stati Uniti hanno lanciato l'idea di una partnership di solidarietà (Msp, Mutual security partnership) per mettere, appunto, in sicurezza le fonti

**GLI USA HANNO LANCIATO L'IDEA  
DI UNA PARTNERSHIP DI SOLIDARIETÀ  
PER METTERE IN SICUREZZA  
LE FONTI DI METALLI RARI**

dei metalli rari, litio e non solo. Di questa intesa, che ha l'obiettivo di proteggere le filiere industriali, do-

vrebbero far parte Stati Uniti, Canada, Australia, Giappone ma anche Argentina, Mongolia e Repubblica democratica del Congo. Per dirla con le parole di **Philippe Varin**, ex presidente di France Industrie ed ex top manager di Peugeot (fu lui a portare i cinesi di Dongfeng nella holding della casa automobilistica) che ha appena consegnato all'Eliseo un "Rapport sur la sécurisation de l'approvisionnement de l'industrie en matières premières minérales pour la transition écologique", è venuto il momento di sviluppare una vera e propria "diplomazia dei metalli". Proprio per evitare quel che sta accadendo con il gas.

#### di Antonio Acunzo, Ceo di Mtw Group-Foreign Market Entry Advisors

nario sotto l'influenza di alcuni eventi emersi nel corso degli ultimi 2 anni, a partire dalla trade war tra Usa e Cina e a seguire con la pandemia covid, le difficoltà e complessità nella supply-chain, l'invasione russa in Ucraina dello scorso febbraio.

Ed è proprio la guerra in Ucraina che ha cambiato le priorità in tema di relazioni e commercio internazionale perché nel concetto di globalizzazione, inteso finora come guidata dalle opportunità di sviluppo economico in un libero mercato sempre più globale, si inserisce ora un nuovo elemento: il rischio politico. Si vede così emergere un nuovo scenario globale, accelerato dalla frattura tra due contrapposizioni rappresentate dalle due potenze economiche mondiali: Usa e Cina. La recen-

te votazione del 12 ottobre alle Nazioni Unite sulla risoluzione di condanna alla Russia per l'annessione illegale di 4 territori all'interno dei confini di un Paese sovrano come l'Ucraina ha visto un fronte coeso di 143 Paesi contro 35 astensioni (tra cui Cina e India) e 5 contrari (tra cui la Russia ovviamente) che ben illustra la spaccatura tra occidente da un lato e resto del mondo. La visione americana è quella di creare un nuovo asse atlantico basato sui principi del liberismo economico e della democrazia e in questa visione si associano l'Unione Europea...



Continua a leggere

*Mtw Group, società di advisory di international business con sede a Miami in Florida, dal 2005*



*offre consulenza manageriale strategica per l'internazionalizzazione nel mercato Usa integrata con servizi di Marketing Communication, Brand Marketing, Business Development e Corporate a supporto delle Pmi e delle aziende Mid-Market del Made in Italy che guardano al mercato Usa per la propria crescita ed espansione attraverso piani di internazionalizzazione strutturata come Joint-Venture, M&A, Fdi e Direct Export.*  
antonio@marketingthatworks.us  
www.marketingthatworks.us

## CI PIACE

### L'ORGOGGIO E L'IMPEGNO DI UNA FAMIGLIA IMPRENDITRICE

Massimo Doris ha ribadito  
la scelta di non vendere Banca  
Mediolanum e restare in Borsa

la redazione



Indipendente, quotata in Borsa, radicata in una proprietà familiare e imprenditoriale. Che bella cosa. È la formula sulla quale Massimo Doris e la sua famiglia – proprietari della quota di controllo di Banca Mediolanum – puntano anche per il futuro. Indifferenti alla triste moda del de-listing che sta contagiando un crescente numero di imprese quotate. Insensibili alle sirene dei grandi fondi di private equity e delle grandi banche internazionali che a più riprese e da anni hanno bussato alla loro porta per proporsi di acquistare la banca. In una recente intervista, il figlio di quel visionario imprenditore della finanza che fu Ennio Doris, degnissimo erede di un tale padre, col convinto sostegno della sorella Sara, rilancia sul suo ruolo d'imprenditore.

Viene in mente quel pensiero bellissimo che nel 1961 l'economista e statista Luigi Einaudi dedicò agli imprenditori che in quegli anni stavano facendo il "miracolo italiano": «Migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. È la vocazione naturale che li spinge, non soltanto la sete di denaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno. Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi».

### L'erede di Ennio Doris e i suoi familiari rilanciano la loro vocazione d'impresa finanziaria indipendente

**Il manager preferito  
da Sergio Marchionne  
esautorato per la decisione  
di tutelare la compagnia**



Le comari di Windsor non avrebbe saputo fare di meglio su Ita Airways. Lo scontro tra il Ministero dell'Economia e Alfredo Altavilla, presidente con deleghe della compagnia rinavata (si fa per dire) dalle ceneri di Alitalia ha assunto le tinte paradossali di una commedia scespiriana. E l'impressione – spiace dirlo – è che il manager preferito dal mitico Sergio Marchionne abbia ragione. Lo scontro ha una causa ben nota: Altavilla, cui il consiglio d'amministrazione di Ita dominato dai consiglieri di nomina governativa aveva conferito la delega alle trattative per la privatizzazione della compagnia, aveva affermato di aver concordato con tutti i componenti della cordata pretendente – Delta Airlines, Air France-Klm e il fondo statunitense Certares – che fosse soltanto quest'ultimo soggetto ad avere accesso pieno a tutti i dati sensibili di Ita, e non anche le due compagnie che sono concorrenti dirette di Ita. Sarebbe un cavillo, ma non lo è. Altavilla ritiene che fornire tutte quelle informazioni a due compagnie che, se la trattativa fallisse, potrebbero usarle per fare più efficacemente concorrenza a Ita sia un errore. È chiaro che Certares, apprendendole, potrebbe decidere di confrontarle con le compagnie socie: ma sarebbe un'informazione indiretta, e proceduralmente meno invasiva. C'era da inalberarsi e delegittimare il presidente più rappresentativo che Ita potesse avere? Come se per i due colossi aerei stranieri non sapessero già quanto serve loro per capire se Ita ha o non ha un futuro? Di sicuro, in questo modo il nostro Paese ha fatto un'ennesima pessima figura all'estero, e la vendita non si è per questo avvicinata.

## NON CI PIACE

### UNA CATTIVA FIGURA SU ITA PER SMENTIRE IL PRESIDENTE

La scelta sbagliata del Mef di  
togliere la delega ad Altavilla  
nella trattativa per la cessione

la redazione



**Damiano Cortinovis**  
Amministratore  
delegato di  
DRD Recruiting



**CERCHI IL PERSONALE  
E NON LO TROVI?**

## **RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE CON PRICING A SUCCESS FEE: PAGHI SOLO IL RISULTATO!**

Servizio attivabile in **“tempo zero”**, perché il tempo è fondamentale quando cerchi il personale. DRD Recruiting offre un supporto qualificato e strategico ad imprenditori e HR manager, per aiutarli a trovare le figure professionali di cui hanno bisogno.

 *Scrivici: [info@drdrecruiting](mailto:info@drdrecruiting)*

**DRD**  
**RECRUITING**  
empower your future

**Entra a far parte del nostro team DRD Recruiting**

**Scuola di formazione per HR**

*Scrivici: [scuoladiformazione@drdrecruiting.it](mailto:scuoladiformazione@drdrecruiting.it)*

**Selezioniamo per il nostro staff HR Consultant  
Recruiter / HR Account Recruiter / Head Hunter**

*Scrivici: [staffing@drdrecruiting.it](mailto:staffing@drdrecruiting.it)*

## Formazione

### Stem, le donne restano indietro

**Secondo 3M la mancanza di inclusione deve essere affrontata a monte**

La stragrande maggioranza degli italiani (87%) ritiene di fondamentale importanza promuovere la diversità e l'inclusione nei campi della scienza,

della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica (Stem): è quanto emerso dalla quinta edizione dello State of Science Index (Sosi), l'indagine annuale realizzata da 3M che analizza la percezione della scienza a livello mondiale. Tuttavia, l'81% concorda sull'esistenza di barriere che impediscono agli studenti di accedere a una solida istruzione Stem. L'80% degli europei ritiene che tra le cause ci siano un numero insufficiente di educatori/insegnanti Stem o di classi dedicate nelle scuole (52% in Italia), nonché la mancanza di accesso a Internet (19% in Italia). Il 42% degli europei ritiene di non potersi permettere un'istruzione



Stem di qualità: un dato che per gli italiani sale al 50%. Inoltre, il 25% cita come ostacolo principale le responsabilità personali, come la necessità di guadagnare per provvedere alla famiglia. «Affrontare il problema del divario tra istruzione e occupazione è un pilastro fondamentale dell'impegno di 3M a

favore delle Stem. Crediamo infatti che il settore privato possa avere un ruolo importante nell'ampliare a tutti l'accesso a queste opportunità», ha dichiarato Patrizia Capogreco, Technical Supervisor e Advocate for Diversity in Stem, 3M. «Questo è il fattore trainante dell'impegno di 3M nell'accrescere il livello di conoscenza delle Stem tra gli studenti delle scuole primarie e secondarie attraverso programmi sponsorizzati come Inspiring Girls o Science at Home. L'intento è quello di valorizzare le discipline Stem per costruire nuove opportunità di carriera e rispondere alla necessità di una forza lavoro adeguatamente formata per queste discipline».

## D&I

### L'inclusione in azienda è un fattore culturale

**La nuova survey Cego individua la formazione come asset per contrastare la discriminazione**

Diversità e inclusione sono intrinsecamente legate anche al mondo del lavoro. Nonostante le politiche in merito siano considerate in grado di incidere sul benessere delle persone e sulle performance

complessive dell'azienda da oltre 6 risponderi su 10 (sia dipendenti sia HR) e i movimenti di protesta degli ultimi anni abbiano avuto il loro impatto, la strada in concreto da percorrere è ancora lunga. Come rileva l'ultima survey Cegos, leader internazionale nel settore Learning & Development, condotta su 4.000 dipendenti – di cui 500 italiani – e oltre 400 tra Direttori e Manager delle Risorse Umane – di cui 60 italiani – dal titolo "Diversity & Inclusion nelle aziende: le competenze legate alle sfide di una trasformazione culturale", infatti, il 63% dei lavoratori ha dichiarato di essere stato oggetto di discriminazione sul luogo di lavoro almeno una volta e l'82% di aver assistito ad almeno una forma di emarginazione perpetrata in primo

luogo dai colleghi di pari livello, ma anche dai manager di linea. Un dato che si ritrova principalmente, secondo i responsabili HR, in riferimento all'età (25%), alle condizioni di salute (19%), al genere (18%), all'aspetto fisico (16%), al livello scolastico e allo status sociale (16%). La discriminazione basata sull'età è particolarmente diffusa anche in Italia (40%), così come quella di genere (27%). Assumono rilevanza anche identità di genere (18% vs 10% a livello globale) e situazione familiare (17% in Italia contro l'11% su scala internazionale). Tra le forme di emarginazione subita, i dipendenti citano l'aspetto fisico (24% in generale, 27% per gli italiani), seguito da età (23%), opinioni politiche (20%) e genere (18%); tra quelle cui hanno assistito gli italiani il fattore nazionalità

è al quinto posto. Dipendenti ed HR Manager concordano (con percentuali tra il 20% e il 38%) sul fatto che gli episodi di discriminazione si riscontrino principalmente in tre momenti: durante l'assunzione, in fase di promozione e di integrazione. Consapevoli di ciò, per promuovere l'inclusione 3 HR su 4 affermano di applicare politiche di non discriminazione proprio in fase di recruiting (in Italia l'85% utilizza metodi il più possibile oggettivi per valutare le competenze) e per favorirle ulteriormente ritengono utili (con percentuali tra il 74% e l'82%) anche le leve dell'organizzazione del lavoro (più flessibilità o supporto per la genitorialità o in caso di malattie croniche) e della formazione specifica sul tema.

## M&A

### I rischi si misurano in tempo reale

**Kroll acquisisce Crisp, leader nella fornitura di servizi di intelligence**

Kroll, azienda leader nella fornitura di soluzioni dedicate alla gestione del rischio e all'advisory finanziaria, annuncia di aver acquisito Crisp, leader specializzato nella fornitura di servizi di intelligence sui rischi in real time, in grado di proteggere

marchi, asset e persone da danni reputazionali, minacce alla sicurezza e pericoli online. La tecnologia di intelligence artificiale di Crisp è stata sviluppata per oltre 17 anni con l'obiettivo di individuare e tenere traccia dei segnali di rischio presenti nelle conversazioni online. La sua suite completa di soluzioni di intelligence soddisfa le esigenze aziendali in ambito di comunicazione, marketing digitale, sicurezza e compliance normativa per i clienti in tutto il mondo. Crisp è stata creata nel 2005, con



l'obiettivo di proteggere bambini e adolescenti da pedofili e gruppi di sfruttamento minorile attraverso l'utilizzo di giochi online, app e social network. In seguito all'acquisizione, il Presidente esecutivo di Crisp, Andrew Burke, entrerà a far parte del leadership team dei servizi digitali di Kroll. «Negli ultimi anni il panorama dei rischi per le aziende italiane ha subito profondi cambiamenti» ha commentato Marco De Bernardin, Associate Managing Director e Head of Forensic

Investigations and Intelligence practice di Kroll in Italia. «Il maggiore utilizzo di canali e strumenti digitali, compresi i social media, insieme all'aumento di possibili minacce alla sicurezza informatica rende necessario un nuovo tipo di approccio alla risk intelligence, che unisca tecnologia e capacità di analisi, per individuare tempestivamente possibili criticità contenute nelle conversazioni online, in grado di produrre danni reputazionali o agli asset fisici e informatici delle aziende. In questo senso, Crisp rappresenta un importante ampliamento strategico dell'offerta di servizi di investigazione e di risk management che Kroll mette a disposizione dei suoi clienti in Italia».

## Circular economy

# Persino il packaging è sempre più green

**I trend degli imballaggi secondo gli ultimi studi di settore raccolti da Vitavigor**

Dalle alghe marine alla plastica di mais, passando per letame di mucca e stampa 3D, le innovazioni nella produzione di materiali sostenibili stanno rivoluzionando il settore degli imballaggi, impattando direttamente sulle abitudini d'acquisto con due terzi dei consumatori che considerano fondamentale la riciclabilità del packaging al momento dell'acquisto. Per Federica Bigioggera, marketing manager di Vitavigor, «La sfida principale è quella d'identificare soluzioni sostenibili



per il packaging che garantiscano freschezza e conservazione del prodotto». Un recente rapporto di ricerca di The Business Research Company stima che quest'anno il mercato globale degli imballaggi riciclabili raggiungerà i 28,3 miliardi di dollari di valore con un tasso di crescita del +7,2% rispetto al 2021 e toccherà, nel 2026, quota 34,2 miliardi di dollari. Gli imballaggi ecologici emergono quindi come una tendenza chiave nel mercato in quanto possono essere biodegradabili, riutilizzabili, non tossici e costruiti con materiali riciclati. Tra le più curiose tendenze nel settore del green packaging figurano le alghe marine, gli imballaggi idrosolubili: realizzati in alcool polivinilico che si dissolvono a contatto con l'acqua calda, la stampa in 3D dell'imballaggio completamente o parzialmente intorno al prodotto con la plastica, i materiali a base di cellulosa, la fibra stampata, il cartone d'erba, il packaging piantabile, il letame di mucca, la carta d'ostrica, la plastica di mais completamente biodegradabile.

## Sustainability

# Il Green New Deal comincia dai dati

**Le soluzioni di Deda Next per la trasformazione digitale della PA e il progetto pilota Usage**

Sostenere la transizione digitale delle Amministrazioni Locali, coerentemente con le azioni prioritarie definite dal Green New Deal. È questo l'obiettivo di Usage – Urban Data Space for Green Deal – progetto europeo a cui prende parte Deda Next (nuovo nome di Dedagroup Public Services), società di Dedagroup impegnata ad accompagnare la trasformazione digitale della pubblica amministrazione e delle aziende di pubblico servizio. Dopo Smash e Air Break, il progetto porta ancora una volta l'azienda al fianco di Ferrara – tra i quattro centri pilota insieme a Saragozza, Leuven e

Graz – nell'impegno verso il territorio e l'ambiente, e contribuisce a fare della città un vero e proprio modello in ottica di innovazione e sostenibilità, in Italia e in Europa, applicando su scala locale gli obiettivi del Green New Deal. Rendendo disponibili e immediatamente utilizzabili a cittadini, imprese e amministrazioni diversi tipi di dati ambientali e geografici ad alta risoluzione, Usage intende promuovere l'avvio di iniziative efficaci per l'adattamento e la mitigazione ai cambiamenti climatici, per favorire la biodiversità e l'economia circolare, per diminuire l'inquinamento dell'aria e potenziare il sistema di infrastrutture verdi. Al cuore del progetto – coordinato dall'Università Politecnica di Madrid e co-finanziato dal Programma Horizon Europe – ci sono quindi i dati: un interscambio tra fonti eterogenee (cartografia e dati di base, rilievi aerei, telerilevamenti da satellite, misurazioni climatiche con sensori IoT sia fissi che mobili, dati open prodotti da cittadini con iniziative di citizen science) tra amministrazione, enti pubblici, imprese private e associazioni, capace di generare una migliore conoscenza del dettaglio urbano.

## Recruitment

# Lo skill shortage è anche in busta paga

**Secondo l'indagine realizzata da Ipsos per Kelly Services il problema è economico**

Le imprese sono sempre più in difficoltà nel trovare personale: è un'evidenza denunciata negli ultimi mesi da diversi comparti in Italia. Un'indagine realizzata da Ipsos per Kelly Services, Agenzia per il Lavoro da 25 anni in Italia, ha chiesto l'opinione degli italiani su un mercato del lavoro che sembra non facilitare l'incontro fra domanda e offerta. Salario e tempo: queste sono le variabili che gli italiani considerano più importanti per la scelta di un lavoro. Il 61% degli intervistati ritiene che gli stipendi non siano congrui rispetto alle disponibilità o alle mansioni richieste. Analizzando i settori, sono di questa opinione il 43% dei lavoratori del commercio e il 45% di chi opera nel settore manifattura e

costruzioni. E addirittura il 21% degli occupati ritiene che per alcune figure professionali sia economicamente più conveniente lavorare non in regola. Ma a cosa attribuiscono i lavoratori tale evidenza? Per quanto riguarda i salari inadeguati, il 39% degli italiani ritiene che il costo del lavoro sia troppo alto e le tasse che le aziende pagano per ogni lavoratore siano eccessive. Per il 23% la responsabilità è dei manager, che non danno il giusto valore al lavoro. Riguardo alle possibili soluzioni per riavvicinare domanda e offerta di lavoro, per il 36% degli intervistati servono sgravi fiscali per le aziende che assumono disoccupati, per il 34%

una riduzione generale del costo del lavoro per le imprese, da convertire in adeguamenti salariali per i lavoratori, mentre il 33% suggerisce l'introduzione del salario minimo. Ma anche l'eliminazione dei meccanismi del reddito di cittadinanza, indicata dal 27% delle persone. Il tempo è il secondo terreno di scontro, ma anche di potenziale incontro, fra aziende e lavoratori. Rispetto al passato, la percezione delle persone è che le aziende richiedano maggiore efficienza, produttività, velocità nello svolgimento delle mansioni, realizzando lo stesso lavoro in minor tempo (lo pensa il 37% degli occupati e il 46% dei disoccupati), e che sia

richiesta ampia flessibilità d'orario, rendendosi disponibili quando serve all'azienda e reperibili anche fuori dai normali orari di lavoro (35% degli occupati e 45% dei disoccupati). C'è tuttavia un'area di incontro fra lavoratori e imprese sul tema della gestione del tempo e della flessibilità, e passa dal riconoscimento economico: il 34% delle persone si dichiara infatti disponibile a rispondere alle richieste delle imprese a fronte di un incremento della remunerazione. In particolare sarebbero disposte a trasferire lavorative anche non concordate (39%), a lavorare il sabato e la domenica (37%), a essere reperibili fuori dall'orario di lavoro (36%).

### I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA SUL CANALE DIGITALE

I consulenti del lavoro italiani e il loro Ordine, presieduto da Marina Calderone, sono in prima linea con le imprese che fanno il Pil del nostro Paese, che con l'iniziativa autonoma

generano anche lavoro subordinato, cioè la cinghia di trasmissione del benessere dall'attività d'impresa al resto della società. Economy ogni mese ospita – in un'edizione digitale dedicata alla categoria, ma accessibile a tutti i lettori interessati attraverso un QR che ormai costituisce uno snodo della

carta stampata verso il multimediale – un'ampia sezione dedicata ai temi specifici e specialistici del settore, in collaborazione con l'Ordine e il suo ufficio studi.

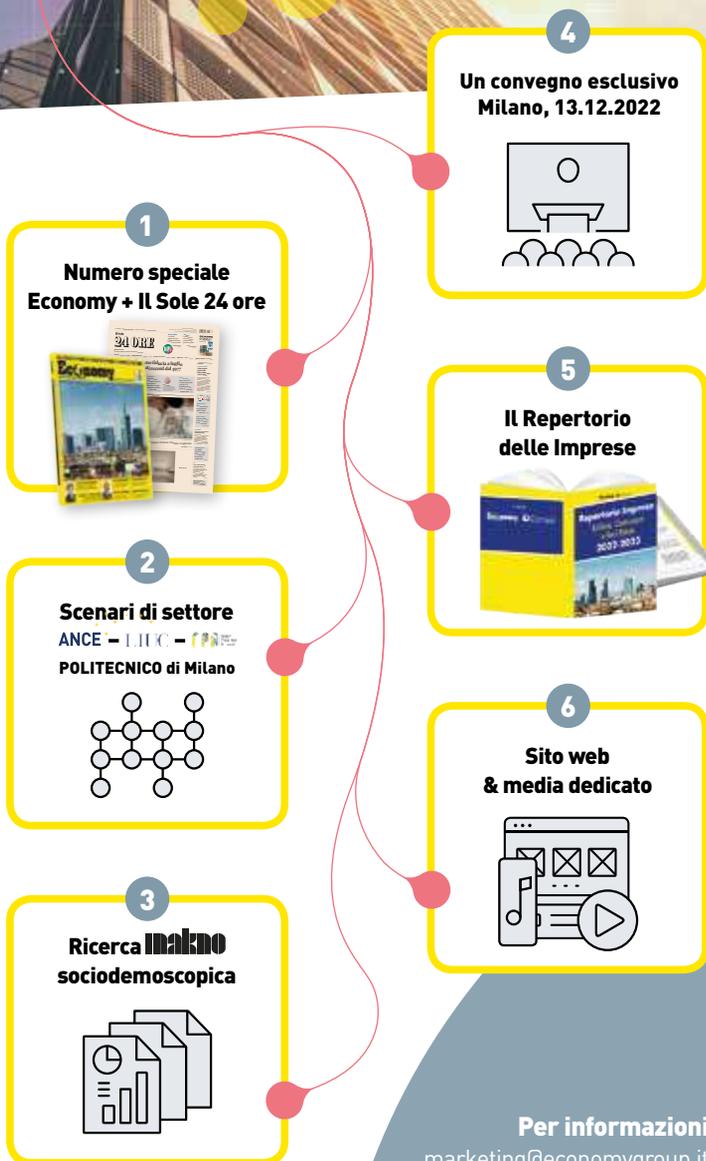
Continua a leggere



### Nasce il primo "hub" multimediale con iniziative e contenuti esclusivi per un settore in crescita e continua evoluzione

Il Gruppo Economy è l'unico player media ad aver ideato un **format ad hoc** per valorizzare il **knowhow** delle aziende dei settori dell'Edilizia, delle Costruzioni e del Real Estate e per diffondere contenuti e **analisi autorevoli**, attraverso una pubblicazione, un **evento esclusivo** e nuovi **servizi multimediali** dedicati con l'obiettivo di sostenere gli **investimenti** del settore e le opportunità offerte dal **PNRR**. Lo speciale multimediale darà voce ai **protagonisti** e alle **best case** che stanno delineando le **nuove frontiere del settore**:

- Finanza e investimenti sostenibili
- Innovazione tecnologica e digitale
- Nuove competenze e professioni
- Transizione energetica e green
- Nuove strategie ESG e cura del territorio
- Evoluzione degli standard di vivibilità delle città e delle imprese.



# 2023: FUGA... DALLE MAGLIE DELLA RETE

Il web non dimentica (anzi ricorda sempre nel momento meno opportuno), ma far perdere le tracce è possibile. Certo, ci vuole tempo e anche una discreta dose di impegno. A meno di non affidare la pratica a dei professionisti



di Marina Marinetti

**I**l web è come il diamante: è per sempre. C'è quando sentiamo l'impellente bisogno di immortalare il fritto misto nel piatto, quando non possiamo fare a meno di **esternare** le nostre opinioni, quando festeggiamo un risultato sportivo. Ma c'è anche quando ci candidiamo per una posizione lavorativa, quando cerchiamo finanziatori, quando tentiamo di allargare la nostra clientela. E alla **prima ricerca** inopportuna salta fuori quello che non vorremmo. «Ormai qualunque

azienda, qualunque manager, qualunque professionista vive della sua fotografia digitale: qualsiasi azienda, persona, prodotto o situazione si approcci, la prima cosa che si fa è cercarla su Google», conferma a *Economy Auro*

LA PRIMA COSA CHE FACCIAMO  
QUANDO APPROCCIAMO  
PERSONE, AZIENDE O PRODOTTI  
È UNA RICERCA SU GOOGLE

**Palomba**, founder e presidente di **Community**, da 20 anni azienda leader nel mondo del reputation

management al fianco di importanti famiglie imprenditoriali italiane e di grandi gruppi internazionali, finanziari e industriali. Tra i suoi clienti figurano Atlantia, Moncler, Ama-



SUNDAR PICHAI, CEO DI GOOGLE

dori, Cirio, Parmalat, Ilva, Guru... «Vent'anni fa mancava ancora una cultura dell'utilizzo di internet - per non parlare dei social, ndr - e moltissimi imprenditori non si sono occupati per tempo di costruire la propria identità digitale. Così, capita molto spesso che qualcuno non ci si ritrovi». E che sfumino operazioni come l'acquisizione da parte di un fondo, la quotazione in Borsa, un finanziamento bancario, l'ingresso di un nuovo socio: «Conosco imprenditori e anche fondi che non sono riusciti ad avere investitori perché **qualche articolo vecchio sul web** che li metteva in cattiva luce. Se qualcuno è stato indagato - o anche solo tirato in ballo da qualche giornalista, ndr - su internet si trova senz'altro l'articolo che lo dà per colpevole, ma mai la notizia dell'archiviazione o del proscioglimento».

#### Una conquista recente

La parola chiave è "deindicizzazione": dal web non sempre si possono cancellare contenuti imbarazzanti, ma per lo meno di possono rendere meno accessibili. Facendo perdere le tracce ai motori di ricerca. Se oggi possiamo chiedere a Google e compagni di "dimenticarsi" di noi, lo dobbiamo a un cittadino spagnolo, Mario Costeja González, che nel 2010 chiese al colosso guidato oggi da Sundar Pi-



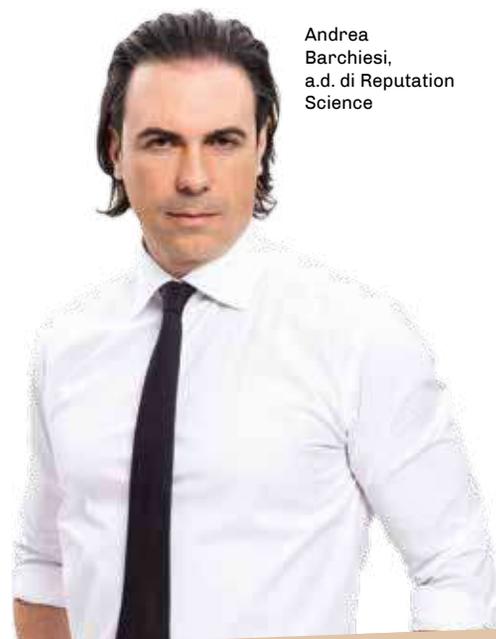
## QUALUNQUE AZIENDA, MANAGER O PROFESSIONISTA VIVE DELLA SUA IMMAGINE DIGITALE

chai di rimuovere o nascondere dai **risultati di ricerca** i dati personali relativi a crediti previdenziali presenti sul quotidiano La Vanguardia nel 1998. Sosteneva che la questione era stata risolta diversi anni prima e che il riferimento agli stessi era diventato irrilevante. La Corte di giustizia dell'Unione Europea, quindi, con la pronuncia del 2014, reputò che il gestore di un motore di ricerca su internet è responsabile del trattamento dei dati personali che compaiono sulle pagine web pubblicate da altre fonti e che, pertanto, è tenuto a rispettare la legislazione che tutela le persone fisiche a tale riguardo (direttiva 95/46/CE). E stabili che il gestore di un motore di ricerca potrebbe, laddove le informazioni siano ritenute inesatte, inadeguate, irrilevanti, non più pertinenti o eccessive ai fini del **trattamento dei dati** (ma non semplicemente perché sconvenienti per la persona interessata), essere costretto a rimuovere collegamenti a determinate pagine web dall'elenco dei risultati che compaiono quando si effettua la ricerca di un nome specifico: la deindicizzazione, appunto, altrimenti conosciuta come diritto all'oblio.

#### La tentazione dell'oblio

Non fatevi illusioni: «Scompare in quest'era

in cui internet è così soverchiante non solo è impossibile, ma è anche vano», spiega a Economy **Andrea Barchiesi**, ingegnere elettronico prestatario al marketing e alla comunicazione, founder (nel 2004) e a.d. di Reputation Manager - oggi, dopo la joint venture con Community, **Reputation Science** - , nonché autore del volume "La tentazione dell'oblio": «e restare fermi, senza fare nulla, non solo è inutile, ma è anche controproducente. Se non compari non esisti». Il che non significa che non si possano eliminare dei pezzi. Ma si può comunque fare molto: «Attraverso l'ingegneria reputazionale, che parla il medesimo linguaggio tecnico della rete e dei motori di ricerca, è possibile plasmare, come fosse un edificio, la propria immagine», chiarisce Barchiesi. «Si parte dallo studio profondo di tutto quello che un'entità ha fatto - impresa, manager o professionista che sia - con una **mappatura completa delle negatività** presenti per poi, attraverso tecniche legali o mediazione, provvedere alla riduzione della massa disinformativa, facendo in modo che vengano cancellate e in parallelo inserire delle informazioni mancanti, come la partecipazione a un convegno importante e di rilievo. Niente è vecchio sulla rete: tutto dà l'impressione di essere attuale e vero, anche se si tratta di un curriculum di dieci anni prima o di un profilo LinkedIn falso».



Andrea Barchiesi, a.d. di Reputation Science

## Formule e algoritmi

L'ingegneria reputazionale è una vera e propria metodologia scientifica che il team di Reputation Science, un'ottantina tra esperti di comunicazione, ingegneri, **consulenti di crisis management e analisti**, applica in una vera e propria sala di controllo - battezzata come "Unium" - in grado di monitorare e gestire tutto il traffico digitale e dei flussi aziendali dei clienti, presidiando costantemente dati strategici aziendali e istituzionali. «In presenza di contenuti lesivi non pertinenti, o comunque lacunosi in termini di fondatezza, ci muoviamo con strumenti di tipo legale», puntualizza Barchiesi, «e attraverso la *web forensic*, siamo in grado di provare che, al momento della denuncia, un **contenuto web lesivo o diffamatorio** fosse online, e quindi produrre una prova certa, utilizzabile in giudizio». Perché è vero che c'è la privacy, o meglio il Gdpr, ma... indovinate chi è il giudice? Google. «Perché la sentenza della Corte europea», sottolinea Barchiesi, «ha messo ricettore e giudice sulla stessa sedia. Per persone normali il tasso di successo è molto basso. Senza contare che il nostro diritto si scontra con quello internazionale e quello che da noi è diffamazione in America è diritto di cronaca».



**L'INGEGNERIA  
REPUTAZIONALE  
PARLA IL MEDESIMO  
LINGUAGGIO  
DEI MOTORI  
DI RICERCA**

Ma come si stima l'impatto di un contenuto online? «Ogni contenuto viene studiato su **104 parametri** che vanno dal dominio (a partire da autorevolezza e possibile audience) al sentiment (criminale o benefattore), dalla presenza di tematiche sensibili come la diversity alle caratteristiche del testo (lungo, corto, il punto in cui si viene citati, se c'è una foto e

com'è...). Anche **il peso di un Tweet** dipende dal momento in cui è stato pubblicato: l'1 di notte non vale come le 9 di mattina, il 15 agosto non vale come il 15 novembre». Ma quanto tempo ci può volere per "rifarsi" un'immagine digitale? «In generale un progetto di ricostruzione richiede **otto mesi**, ma i primi risultati si ottengono in tre mesi».

**UN PROGETTO DI RICOSTRUZIONE  
DELL'IMMAGINE ONLINE  
RICHIEDE OTTO MESI, CON I PRIMI  
RISULTATI DOPO TRE MESI**

## CARO GOOGLE, DIMENTICATI DI ME

Trizioconsulting, Digitallex, Reputationup, e poi studi legali più o meno noti: basta digitare "diritto all'oblio" e spuntano come funghi aziende pronte a "ripulirvi" l'immagine, eliminando la pagina indesiderata... sempre che vi siano i presupposti per il diritto all'oblio, introdotto dalla legge n. 134/2021. Ma è possibile tentare anche la strada del fai-da-te. Non è semplicissimo e, a dire la verità, paradossalmente - per un motore di ricerca - la cosa più complicata è trovare la pagina di accesso al centro di assistenza di Google dalla quale è possibile imbarcarsi in un fuoco di fila di domande alle quali rispondere - sentendosi chiedere ogni volta se la risposta è stata utile, nel tentativo, piuttosto esplicito, di chiudere la questione senza morti e feriti sul campo - prima di avere accesso alla procedura per la richiesta di rimozione

di contenuti da servizi come la ricerca Google, Blogger/Blogspot, Google Maps, Google Play, YouTube, Drive, Google News eccetera. E se il contenuto si trova su più piattaforme, occorre inoltrare più richieste, inserendo in ciascuna nome, cognome, indirizzo e-mail, firma digitale e l'url incriminato. Bando alle illusioni, però: cliccando su "Invia" Google riceverà l'istanza, ma non è detto che l'accolga. Se la richiesta di rimozione otterrà esito positivo, l'url scomparirà da Google per 90 giorni... dopodiché quel link potrebbe apparire nuovamente nei risultati di ricerca. In alternativa è possibile inoltrare un reclamo al Garante per la privacy che, se accolto, potrebbe assegnare un termine perentorio per eseguire il provvedimento. Se però non ricevete notizie entro 60 giorni dall'inoltro, significa che il ricorso è stato

riutato. È per questo che conviene andare direttamente alla fonte (o quantomeno provarci), chiedendo direttamente al webmaster del sito di rimuovere il contenuto. Anche perché non esiste solo Google: ci sono Yahoo, Bing, Baidu, Qwant, DuckDuckGo, Ask, Ecosia, Searchencrypt, Yandex. E i social network (che offrono la possibilità di segnalare un post, ma senza garanzia di rimozione): Twitter, Facebook, LinkedIn, Xing, LinkedIn, Snapchat, Tumblr, Pinterest, YouTube, Instagram, Vine, WhatsApp, Vk.com, Telegram... I forum: Reddit, Quora, Voat, 4Chan, Hacker News, StumbleUpon, Digg... Le recensioni online: Amazon, eBay, Foursquare, Pagine Gialle, TripAdvisor, Booking, Trivago, Play Store, Apple Store... Per non parlare di Deep e Dark Web. Ma a questo punto è meglio arrendersi a affidarsi a seri professionisti.

# SI FA PRESTO A DIRE "NARRAZIONE"

**Il marchio dei Frecciarossa, l'invenzione dei "docu-like" per le istituzioni internazionali, il *datatelling* e ora il rilancio del Made in Italy con BeIT: ecco come la Pomilio Blumm ha riscritto le regole della comunicazione**

di Alfonso Ruffo

**I**l fatturato veleggia verso i 100 milioni. Ed è davvero un traguardo notevole per una società di comunicazione anche se si chiama **Pomilio Blumm** e ha per clienti organizzazioni internazionali come **Onu** e Unione Africana e istituzioni europee come **Banca centrale**, Commissione e Parlamento. Tra le campagne principali realizzate in Italia un posto d'onore va riservato al rilancio del Made in Italy. **BeIT** (Be Italian), il programma che promuove l'Italia in 26 Paesi sostenendo l'export e l'internazionalizzazione del sistema economico nazionale, si avvicina al suo primo compleanno con risultati da record.

Secondo la classifica stilata dall'agenzia specializzata Provoke ci troviamo di fronte alla più grande società di consulenza istituzionale del globo. Una dimensione che

si allarga a dismisura attraverso la promozione, nel 2005, dell'**Ultra European Network** (Uen): la prima rete di comunicazione globale che raggruppa agenzie indipendenti spesso leader nei propri mercati fino a comprendere oggi 103 uffici nel mondo e 7.200 professionisti.

Non a caso proprio quando si è dovuto decidere dove tenere il summit internazionale delle agenzie di comunicazione la scelta è caduta su

Pescara dove risiede il quartier generale della Pomilio Blumm considerata a ragione punto di riferimento e collante dell'intera categoria. Un riconoscimento anche alla capacità visionaria del suo fondatore e presidente, **Franco Pomilio**, che nel campo viene considerato un vero e proprio innovatore.

A "certificare" la qualità dei lavori della Pomilio Blumm c'è stata di recente anche l'incetta di premi fatta registrare al Forbes Social Awards, riconoscimento pensato per gratificare le migliori iniziative nel campo della comunicazione pubblica, e che si sono distinte per la combinazione di una forte **vocazione etica** con l'uso di strategie, tecniche e strumenti di comunicazione innovativi e di alta qualità.

«Abbiamo lavorato molto intensamente su ricerca e sviluppo – spiega Pomilio – mettendo a punto nuovi brevetti che hanno avuto un

impatto molto positivo sui margini aziendali come dimostrano anche le classifiche pubblicate dal Sole 24 Ore e dal Financial Times che ci inseriscono tra le aziende "leader della crescita"».

Dopo essersi occupata del forum mondiale delle banche centrali, che organizza dal 2016 incassando i complimenti della

presidente della Bce

**Christine Lagarde**,

e aver creato una

serie di nuovi strumenti

di narrazione

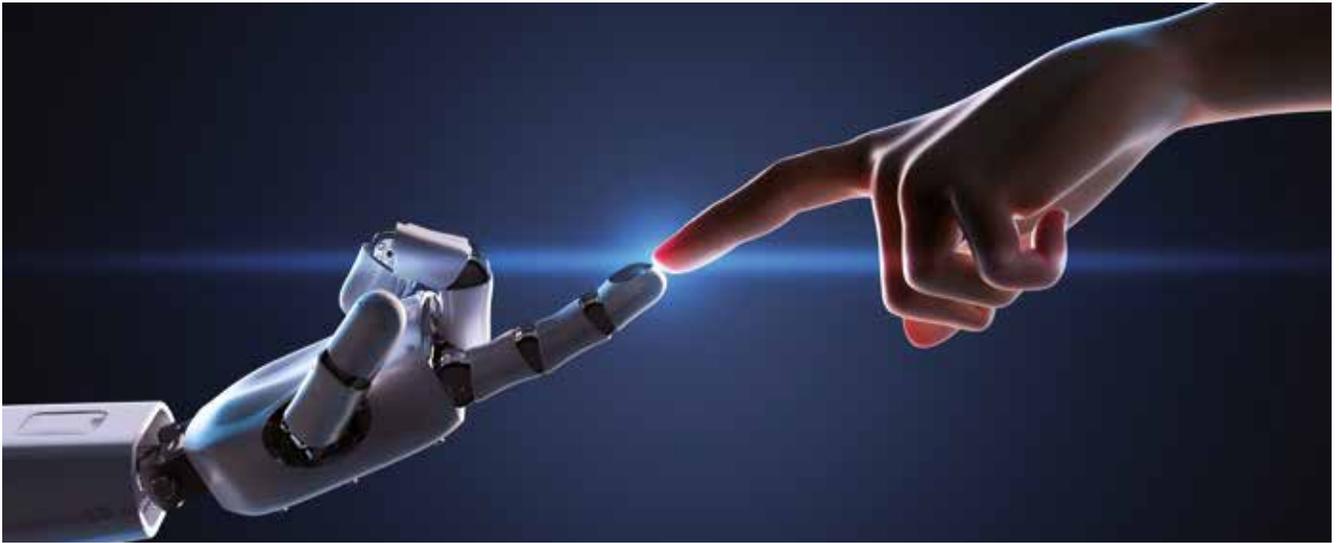
- dalla progettazione degli spazi virtuali alla produzione di "**docu-like**" in diretta streaming per varie istituzioni internazionali - Pomilio Blumm è pronta a confrontarsi con nuove sfide e ad aprire nuove sedi all'estero.

La storia della Pomilio Blumm è strettamente intrecciata con l'imprenditoria italiana, nata negli anni Sessanta ed entrata nella comunicazione delle grandi istituzioni nei primi anni del 2000. «Il primo mattone l'abbiamo messo con la gara di Trenitalia per progettare il **marchio del Frecciarossa** in occasione del lancio dell'alta velocità – racconta Pomilio -. A quel tempo si capiva che quello era un momento di svolta per il Paese. Poi altri incarichi significativi come Inail, che aveva bisogno di raccontare come trasformava la propria liquidità in investimenti sulla prevenzione in Italia, e Istat, per cui abbiamo comunicato i censimenti». Quello della famiglia Pomilio è un viaggio generazionale che si snoda attraverso vari settori industriali e che si prefigge come meta una comunità etica vivace e sostenibile. I vari componenti non hanno mai esitato a **esplorare nuovi mercati** e nuove

LA STORIA DELLA POMILIO BLUMM È STRETTAMENTE INTRECCIATA CON L'IMPRENDITORIA ITALIANA DAGLI ANNI SESSANTA IN POI



Franco Pomilio,  
fondatore  
di Pomilio Blumm



opportunità imprenditoriali. E, nonostante i loro sforzi li abbiano portati in giro per il mondo a imparare e a ispirarsi dalle tecniche e dai sistemi dei mercati internazionali, hanno sempre custodito le radici familiari, portando salda nel cuore l'Italia e il loro amato Abruzzo.

Le tecniche di Pomilio Blumm sono innovative. Motore di tutte le attività di ricerca interne è il **Communicative Intelligence Accelerator**, con sede a Bologna, che si avvale di un team interdisciplinare coordinato da ricercatori esperti in semiotica.

Con una media di 40 analisi quali-quantitative l'anno e decine di tool e procedure testate, la unit assi-

cura la completa coerenza metodologica e scientifica di ogni progetto. In un mondo dove il confine tra spazi virtuali e fisici è sempre più confuso e dove umano e artificiale si sovrappongono in modi sempre diversi, quello che serve è un nuovo '**umanesimo digitale**'.

Le attività del centro di ricerca interno di Pomilio Blumm si sviluppano intorno a questo principio, combinando discipline e competenze all'avanguardia come le neuroscienze, la semiotica, le scienze sociali e l'analisi di dati, così come l'antropologia

e l'intelligenza artificiale. «Noi siamo dei narratori - spiega Pomilio -. C'è bisogno di narrazioni e **strumenti di analisi nuovi**. Quindi abbiamo preso gli esperti di dati per introdurre il *datatelling*, usato per Eurostat e altre istituzioni internazionali. Abbiamo assunto i semiologi, che nel nostro settore non trovavano facilmente lavoro, per creare un centro di semiologia applicata a Bologna, dove le menti più brillanti del settore studiano il senso delle cose che ci vengono chieste e che facciamo: analisi del linguaggio e alfabeti informativi alla base dell'efficacia del

MOTORE DI TUTTE LE ATTIVITÀ DI RICERCA  
INTERNE A POMILIO BLUMM  
È IL COMMUNICATIVE INTELLIGENCE  
ACCELERATOR DI BOLOGNA

nostro modo di fare comunicazione, dove nulla può essere lasciato al caso perché ci rivolgiamo a tanti popoli diversi. Nel fare questo i nostri centri di ricerca collaborano con le migliori università internazionali, producendo un patrimonio di *intangibles* significativo e distintivo». Attraverso il supporto di alcuni dei più autorevoli e talentuosi esperti in tutto il mondo, la Pomilio Blumm ha sviluppato con successo diverse 'formule speciali' per una comunicazione efficace. L'agenzia vanta una collaborazione di lunga data con un 'dream team' di oltre **40 autorevoli esperti** in settori altamente innovativi. Ogni progetto vede coinvolte le menti più brillanti come advisor

nella messa a punto delle migliori soluzioni e strategie ai fini di una comunicazione trasparente e stimolante.

Specifica Pomilio: «Abbiamo coinvolto Daniel Libeskind, l'archistar che ha creato il nuovo Ground Zero, perché un monumento fatto per i popoli è una forma altissima di comunicazione. Siamo andati da Milton Glaser, il primo a usare le emoticon negli anni '60 per simboleggiare una città, con il celebre **I♥NY**. Abbiamo chiamato Kareem Abdul Jabbar per capire la gestione del tempo, **Spike Lee** per approfondire lo storytelling di un popolo, il ministro del Futuro svedese per capire che significa amministrare il futuro. Cerchiamo guru di tutte le età e mentalità, perché alla fine la comunicazione è semplice. Devi solo capirne le basi. I saggi, i guru, anche e soprattutto quelli anziani, hanno gli strumenti per raggiungere questa semplicità».

Attraverso il loro contributo la Pomilio Blumm è in grado di fornire competenze all'avanguardia e prospettive visionarie in una vasta gamma di attività: dai segreti del neuromarketing alle regole del *crisis management*, dal potere del *visual storytelling* alle sfide della trasformazione digitale, fino a toccare settori di avanguardia come etica digitale, robotica sociale, economia intangibile ed esplorazione dello spazio.

# L'educazione al fintech corre (anche) sui social

Al via Edufin 3.0, il progetto ideato da Banca Generali insieme all'influencer Marco Montemagno per avvicinare il grande pubblico all'educazione finanziaria in chiave sostenibile e al fintech attraverso i principali social media

di Paola Belli

**C**os'è l'inflazione? Come impatta sulla nostra quotidianità? Quale sarà il futuro degli investimenti? Come funziona la blockchain? Cosa vuol dire **Non Fungible Token**? Sono queste alcune delle domande che caratterizzano il risparmio del futuro e a cui proverà a dare una risposta Banca Generali insieme a un partner d'eccezione: **Marco Montemagno**. La banca private guidata dall'ad. **Gian Maria Mossa** e l'influencer da 3 milioni di follower hanno infatti unito le loro forze per Edufin 3.0, un progetto di educazione finanziaria che per le prossime 52 settimane porterà sui principali social media i grandi temi del risparmio in chiave divulgativa semplice e innovativa. «L'educazione finanziaria è di fondamentale importanza per un futuro sostenibile del risparmio – ha dichiarato Gian Maria Mossa, Amministratore Delegato e Direttore Generale di **Banca Generali** che aggiunge - La capacità di affrontare sfide ormai essenziali come la previdenza complementare, la pianificazione dei progetti di vita e in generale la protezione del risparmio non possono più prescindere per nessuno da una corretta conoscenza dei rischi e delle opportunità che giungono dai mercati».

L'iniziativa, partita ufficialmente lo scorso 5 ottobre nel mese dell'educazione finanziaria, punta a diffondere una cultura positiva verso gli investimenti con un **palinsesto di episodi** che saranno disponibili, di settimana in settimana, su tutte le principali piattaforme di social media: da Facebook a TikTok, da Instagram a YouTube fino ai podcast. I temi copriranno tutti i principali argomenti di educazione finanziaria, da quelli tradizionali fino alle novità portate al

settore del risparmio: dalle criptovalute alla blockchain passando per il metaverso.

«Le classifiche internazionali ci collocano fanalino di coda tra i Paesi Ocse nella comprensione degli strumenti e delle dinamiche economico-finanziarie privandoci della possibilità di valorizzare maggiormente quella straordinaria stampella sociale che rappresenta oggi il risparmio e di avvicinarne ancor più il contributo a supporto dell'economia. A questo aggiungiamo la velocità dei **cambiamenti** apportati nei servizi finanziari dalla tecnologia, nei pagamenti e nel web 3.0 che dialogano in modo sempre più stretto con la sfera del risparmio ma che richiedono anch'esse regole e istruzioni da conoscere con la dovuta attenzione» ha aggiunto ancora Mossa.

Quella dell'educazione finanziaria in Italia è infatti una storia complicata che mostra da troppi anni gli stessi punti di debolezza. Secondo le ultime rilevazioni di **Bankitalia**, solo il 44,3% degli italiani possiede competenze sufficienti per quanto concerne le questioni finanziarie. Si tratta di un dato in crescita rispetto all'ultima rilevazione, ma che comunque pone il nostro Paese al 25esimo posto su 26 della classifica **Ocse** per educazione finanziaria. La situazione migliora tra i giovani, pur se non di molto. Restringendo il campo al solo ambito degli studenti delle scuole superiori, infatti, l'Italia è al 13esimo posto su 20 Paesi considerati in ambito di competenze finanziarie. La banca del Leone e il noto business influencer proveranno con Edufin3.0 a colmare questo gap.

«Sono anni che la mia community mi chiede approfondimenti sul tema dell'educazione fi-

nanziaria e, dopo aver trovato una squadra di partner perfetta, sono davvero contento di poter aprire le porte dei miei canali social a questo progetto. Il palinsesto spazierà a 360 gradi sul tema con 52 appuntamenti volti a diffondere una cultura positiva verso il mondo degli investimenti ad un pubblico trasversale che comprenda sia le nuove generazioni sia quelle più mature. La divulgazione oggi non può, infatti, prescindere dai social: basti pensare che la GenZ spende più di tre ore al giorno connessa. I nostri appuntamenti settimanali, quindi, avranno l'obiettivo di entrare nel merito delle principali questioni relative al mondo dell'educazione finanziaria e, con l'aiuto degli ospiti che intervisterò, fornire strumenti grazie ai quali ognuno possa crearsi una propria cultura e idea personale sul tema» ha dichiarato **Marco Montemagno**, imprenditore digitale e curatore del progetto.

E per tenere alto il livello di attenzione e profondità dei contenuti, Banca Generali e Marco Montemagno si sono affiancati a una squadra di partner di assoluto livello. Gli approfondimenti nel campo degli investimenti finanziari saranno infatti guidati da Pictet Asset Management e da Vontobel, due delle principali case di gestione europee. I trend nel campo delle criptovalute e le applicazioni della blockchain saranno invece spiegati dai professionisti di Conio – primo wallet italiano per i Bitcoin – e Algorand. Infine la partnership con Meta (Facebook, Instagram e Whatsapp) consentirà a Edufin3.0 di beneficiare della potenza di fuoco nell'amplificazione dei contenuti messa a disposizione dal ramo italiano del colosso fondato da Mark Zuckerberg.



GIAN MARIA MOSSA CON MARCO MONTEMAGNO



## Sostenibilità e innovazione per le sfide di oggi

Cerchi il partner con cui pianificare  
la crescita solida e sostenibile  
della tua azienda?

I team multidisciplinari Assurance  
e Consulting RSM sono al tuo fianco  
con soluzioni e tecnologie innovative  
per un modello di business aperto  
alle nuove sfide.

Experience The Power of Being  
Understood

Experience RSM

[www.rsm.global/italy](http://www.rsm.global/italy)

**THE POWER OF BEING UNDERSTOOD**  
AUDIT | TAX | CONSULTING





# GRIMALDI LINES



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



**LIBERA LA TUA VOGLIA  
DI VIAGGIARE**

[www.grimaldi-lines.com](http://www.grimaldi-lines.com)

# AITI

ASSOCIAZIONE  
ITALIANA  
TESORIERI  
D'IMPRESA

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

## LA CRESCITA DI AITI

Il risultato del lavoro che AITI ha svolto negli anni è espresso dal **gradimento degli associati**, testimoniato dall'andamento del numero dei soci dalla nascita di AITI nel 1992 ad oggi... **IN COSTANTE CRESCITA!**



104

Dicembre  
1992



415

Dicembre  
2000



786

Dicembre  
2020

L'**Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa** nasce nel 1992 grazie alla volontà e agli sforzi di un gruppo di **professionisti** e manager desiderosi di diffondere la cultura finanziaria d'impresa, promuovendo la figura del **Tesoriere**. Oggi AITI è il **punto di riferimento** nell'ambito della finanza operativa e della tesoreria d'impresa per tutte le imprese italiane.

AITI organizza in tutta Italia, **convegni, eventi e webinar**, che rappresentano un'occasione formativa e di aggiornamento oltre ad essere un'opportunità di confronto con gli esponenti dell'economia italiana, del mondo accademico, finanziario e bancario.

AITI offre ai propri Soci in via continuativa informazione, **formazione** ed aggiornamento sui temi della Finanza, della Financial Supply Chain, del Working Capital, dei Rischi e della Tesoreria aziendale, a livello domestico e internazionale, sia sotto il profilo strategico sia in ambito più strettamente operativo.

AITI ha ottenuto la **certificazione ISO 9001:2015** la quale attesta la conformità delle norme interne della nostra organizzazione alle norme internazionali.

La recente pubblicazione della **Prassi di Riferimento UNI/PdR 63:2019** elaborata da AITI in collaborazione UNI, permette ai soci AITI, e a chi ne fa richiesta, di ottenere la **Certificazione del Tesoriere** e la possibilità di accedere alla **Certificazione della Tesoreria Aziendale**.

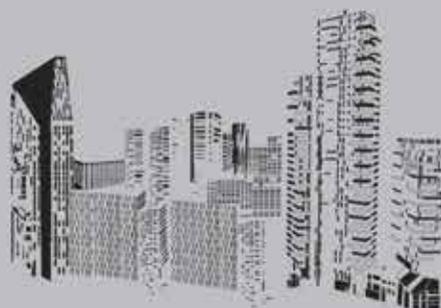
AITI è stata riconosciuta come **centro di esame** da Intertek Italia, organismo accreditato da Accredia per la certificazione delle professioni.



AITI - Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa  
Via Natale Battaglia, 37 - 20127 Milano

✉ [segreteria@aiti.it](mailto:segreteria@aiti.it) ☎ 02.809686

ASSOCIAZIONE ITALIANA TESORIERI D'IMPRESA



# PREPARIAMOCI AL FUTURO CON LA RESKILLING REVOLUTION

Secondo il Wef nei prossimi anni il 65% degli studenti, chiuso il periodo scolastico, andrà a fare un lavoro oggi inesistente. Così, diventerà inevitabile prepararsi con un mix di competenze tecnologiche e trasversali



di Cinzia Ficco

**Q**ual è il lavoro che ci salverà in un mondo globotico, per usare un aggettivo caro a **Robert Baldwin**, professore di International Economics alla Graduate School di Ginevra? E che tipo di formazione servirà?

Il **World Economic Forum** annuncia che entro il 2025 85 milioni di posti di lavoro

potrebbero essere sostituiti dalle macchine, 97 milioni sarebbero le nuove posizioni e che in un futuro non remoto il 65% degli studenti, chiuso il periodo scolastico, andrà a fare un lavoro oggi inesistente. Una *reskilling revolution*

diventerà inevitabile e la vera sfida sarà arrivare prima possibile a preparare i nostri studenti ad un mix di **competenze tecnologiche e trasversali**, utili alle figure manageriali e a quelle operative.

SECONDO IL WORLD ECONOMIC FORUM  
ENTRO IL 2025 85 MILIONI DI POSTI  
DI LAVORO POTREBBERO  
ESSERE SOSTITUITI DALLE MACCHINE

In un girotondo di opinioni - organizzato da Economy - sono venuti fuori alcuni punti. Uno:

La chiave per affrontare il domani con le sue sfide digitale, climatica e demografica, sarà solo una conoscenza allargata, flessibile e trasversale. Due: gli **studi umanistici** non andranno in soffitta. Sulle possibilità di impiego dei laureati in lettere come



ROBERTO PANZARANI



ALESSANDRA BUSSI MORATTI



MARIARITA COSTANZA



FERRUCCIO RESTA

conversation designer, **Antonio Perfido**, Ceo di **Digital Box**, ha pure scritto un libro. Tre: La tecnologia potrà essere un formidabile alleato nell'umanizzazione del lavoro. L'iperspecializzazione, dunque, perseguita per decenni, sarà pure fonte di un vantaggio competitivo, ma nei momenti di rottura saper improvvisare e giocare con l'intelligenza emotiva diventeranno **skills imprescindibili**.

Anni fa **David Epstein**, nel libro *Generalisti*, profetizzava: «Una specializzazione non precoce, preceduta da una serie di tentativi ed errori,

è alla base della realizzazione in un'epoca di profonde incertezze».

E faceva gli esempi di Robert Federer, Djan-

go Reinhardt, Vincent Van Gogh e Duke Ellington, diventati famosi dopo percorsi tutt'altro che lineari. **Silvia Zanella**, futurologa del lavoro, Culture and Experience Head of Employee Experience per **EY Italia**, è sulla stessa linea: «Chi ha puntato su una competenza verticale oggi si trova senza impiego. In futuro, andranno le professioni ad alto ingaggio cognitivo, emotivo e relazionale. Troverà lavoro chi saprà prendersi cura degli altri, ha senso critico, sa connettere fatti. In questo le facoltà umanistiche continueranno ad avere una grossa centralità. Quelle parti di attività, che risulteranno più ripetitive e manuali, saranno affidate ai robot per essere efficientate».

Della necessità di mantenere viva la nostra cultura umanistica, perché le sue categorie di analisi aiutano a capire meglio la tecnologia, è convinto **Luigi Serio**, Direttore del Master in Risorse umane e organizzazione dell'**Univer-**

**sità Cattolica del Sacro Cuore**: «Il liceo classico? Facciamolo diventare una scuola diffusa, oggi è d'élite. Chi vincerà la scommessa? Chi riuscirà ad inventare nuovi modi e nuovi spazi per tirar dentro il mercato del lavoro le categorie fragili, i ragazzi chiusi nelle loro stanze. Il Pnrr? Finalmente abbiamo l'opportunità di far incrociare davvero formazione e mercato del lavoro».

Per **Roberto Panzarani**, docente di Governo dell'innovazione tecnologica presso la facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro

Cuore di Roma, «Il 60% dell'occupazione di oggi diventerà residuale. Pensiamo ai traduttori e agli in-

terpreti. Gran parte delle attività ruoterà sulla capacità di leggere i dati e ottenerne previsioni. Ma nessuno potrà permettersi di chiudersi nella propria disciplina. Così gli epidemiologi dovranno parlare con gli statistici e i fisici, gli ingegneri con i biologi». E nel frattempo? trend confermati, ad esempio, dalle analisi su LinkedIn, vertono su big data, mestieri digitali, information technology senza dimenticare sustainability, attività legate al customer care», dice **Luca Maniscalco**, responsabile comunicazione e marketing di **Fondazione Unimi**: «diventerà predominante il data scientist».

Ma per attrezzare i ragazzi a queste nuove professioni occorre rimodellare la formazione. **Alessandra Bussi Moratti**, psicologa del lavoro, chiarisce: «A scuola bisognerebbe rielaborare il concetto di ruolo e funzione dell'insegnante da concepire non come unico portatore di sapere, ma come mentore che ascolta e

incoraggia il pensiero degli studenti, cercando di capire di volta in volta che cosa fare per stimolare, agevolare, riattivare le specifiche sensibilità. Tirar fuori, insomma, le cosiddette metacompetenze». In linea con **Marco Benti-vogli**, ex segretario generale Fim Cisl, che ne "Il lavoro che ci salverà" scrive: «Sarà necessario aumentare la dimensione creativa della formazione tecnica e potenziare le competenze digitali della formazione umanistica. E si seguiranno sempre più corsi di preparazione alle attività socio sanitarie e mediche, relative ai servizi (dal design, al marketing, all'assistenza clienti), alla gestione delle pubbliche relazioni».

Per **Luigi Maria Sicca**, professore ordinario di organizzazione aziendale presso l'Università degli Studi Federico II, coordinatore della rete di ricerca internazionale PuntOorg: «Cresceranno professioni connesse al mondo del web, quelle capaci di dialogare e fare dialogare le aziende su scala globale: E-economy, finanza internazionale. Ma si affermeranno quelle in grado di intercettare il micro-controllo delle attività, i palpiti, i respiri, le esigenze prodotte dalle microstrutture del lavoro. Ci sarà l'urgenza di imparare ad accudire». «La vera sfida sarà programmare le macchine nella maniera giusta, per cui serviranno sempre più nel tempo abili competenze digitali, senza trascurare i percorsi umanistici», sottolinea **Mariarita Costanza**, Ceo di Everywhere Tew e cofondatrice di Macnil, azienda partecipata dal Gruppo Zucchetti: «Non è sufficiente conoscere gli algoritmi alla base dei processi. È importante andare al perché alcune cose accadano».

Per **Emanuele Sacerdote**, imprenditore, scrit-

CHI OGGI HA PUNTATO SU UNA  
COMPETENZA VERTICALE  
NEL PROSSIMO FUTURO RISCHIERA  
DI TROVARSI SENZA IMPIEGO



FRANCESCO CUPERTINO



LUCIA SCATTARELLI



LINA TALMESIO



PASQUALE DUI

tore e docente, «l'azienda avrà più bisogno di competenze hard e di nuovi lavoratori in ambito scientifico, tecnologico e ingegneristico, passando anche per la sostenibilità, l'informaticizzazione e la digitalizzazione. Di contro, serviranno nuove competenze soft per rendere l'organizzazione più empatica, più resiliente e più moderna. La scuola e l'università dovrebbero stimolare di più l'interazione con l'azienda. Sembra che oggi ben un quarto degli studenti di materie scientifiche si prepari per professioni che, al termine del percorso di studi, saranno già superate, se non estinte». Condorda **Ferruccio Resta**, Rettore del **Politecnico di Milano**: «Andranno le professioni legate alla compilazione dei dati e all'elaborazione delle informazioni. Alcuni professionisti scompariranno. Ma sopravviveranno le loro professioni. Succederà, per esempio, all'avvocato o allo storico dell'arte. Si affermeranno le professioni attente alle tecnologie verdi, alle biotecnologie e, più in generale, agli Esg. Negli ultimi anni abbiamo lanciato la laurea in **Cyber Risk Strategy and Governance**, con Bocconi, quella in Bioinformatics for Computational Genomics, con la Statale, quella in High Performance Computing, così come quella in Sustainability Transformation, sempre con Bocconi. Cosa serve? Una formazione interdisciplinare, una maggiore collaborazione tra gli atenei, una offerta formativa più ampia. Dobbiamo puntare sul dottorato di ricerca. Quindi, bene la direzione intrapresa dal Pnrr con il Dottorato Industriale. L'Italia ha un sistema formativo riconosciuto a livello internazionale, ma non dobbiamo dormire sugli allori. La scuola è spesso lenta nel recepire i cambiamenti».

Per **Francesco Cupertino**, Rettore del Politecnico di Bari, «Per le professioni di domani serviranno ottime basi nelle materie tecnico scientifiche, come l'ingegneria e l'informatica, ma anche in ambiti apparentemente lontani, come l'economia, la sociologia, la statistica e il diritto. Di recente abbiamo avviato la laurea magistrale in Ingegneria energetica e quella in Trasformazione digitale (aperta anche a studenti che non provengono da ambiti scientifico-tecnologici). Dobbiamo sostenere nuove filiere produttive e indotti, come, ad esempio, l'aerospazio e le energie alternative».

E a proposito di questo, importante sarà il ruolo degli Its, **Istituti**

**tecnici superiori**, che secondo Almalaurea e Almadiploma danno agli studenti il 40% in più di probabilità di trovare lavoro. **Lucia Scattarelli**, presidente della Fondazione Its Cuccovillo di Bari, conferma che sono «tanti i nuovi corsi che stiamo proponendo per il Biennio 2022- 2024, tutti aggiornati ed integrati con le tecnologie 4.0. Da quattro anni stiamo aprendo altre sedi. Oltre a quella Centrale del Polo di Bari, abbiamo avviato la sede di Brindisi, quella di Taranto presso le acciaierie e, da quest'anno, una ad Altamura per la sua posizione logistica centrale nell'Alta Murgia, attiva nel settore arredamento ed una ad Andria. Il nostro Its ha un placement post-diploma di circa il 92%. Siamo stati i primi in Italia, già nel 2014, con la Bosch, a sperimentare i percorsi duali, come quelli attuati in Germania. Agli Its servono: più autonomia, meno burocrazia, sicurezza e continuità nei finanziamenti, visibi-

lità, orientamento da parte del Ministero alla tertiary education».

«Uno dei limiti allo sviluppo delle imprese – afferma **Lina Talmesio**, coordinatrice Fondazione Its Aerospazio Puglia – è rappresentato dalla carenza di profili tecnici adeguati a sostenere la crescente competizione proveniente da altri Paesi, che le aziende non riescono a reperire. I fabbisogni professionali espressi dal mondo produttivo dipendono dalle innovazioni prodotte dalla ricerca scientifica e tecnologica. Ecco il nostro ruolo. Ha ragione il

nostro Presidente, Antonio Ficarella, quando dice che va sviluppato subito un **ecosistema dell'innovazione** nel-

la logica del test before invest per consentire alle aziende di testare presso di noi i prototipi prima dell'investimento operativo».

Ma come si svilupperà il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore? Per **Pasquale Dui**, giuslavorista, «Si farà sempre più ricorso al lavoro per obiettivi, improntato sulla massima fiducia dell'imprenditore e lasciato alla libera iniziativa programmatica ed organizzativa del lavoratore. Si supererà, nei limiti del possibile, l'organizzazione ancora attuale basata su un controllo pervasivo dell'attività lavorativa, calcolata sulla giornata e la quantità di lavoro attesa. Scompariranno camerieri e addetti al servizio ai tavoli, hostess e controllori di volo, lavoratori agricoli, operatori delle poste, addetti alle casse (banche, negozi), operai di produzione, casellanti autostradali, impiegati agli sportelli. La grande novità? Maggiori coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori».

SERVIRANNO NUOVE COMPETENZE  
SOFT PER RENDERE L'ORGANIZZAZIONE  
PIÙ EMPATICA, PIÙ RESILIENTE  
E ANCHE PIÙ MODERNA



# L'avvento di un nuovo umanesimo digitale

**Metaverso, nuovi customer journey e brand experience offrono alle aziende, e non solo, nuove grandi opportunità. Ne abbiamo parlato con due esperti di Sketchin, società che utilizza l'advanced design per disegnare mondi futuribili**

di Vincenzo Petraglia

**OGNI EPOCA HA I SUOI TRAGHETTATORI VERSO IL FUTURO, UOMINI, DONNE, ORGANIZZAZIONI IN GRADO DI "VEDERE" MONDI FUTURIBILI, PREVEDERE BISOGNI, TROVARE SOLUZIONI NUOVE A ESIGENZE E PROBLEMI NUOVI.** Un bel vantaggio, se si guarda in un'ottica di business, ma anche una responsabilità se si allarga un po' di più lo sguardo. Una realtà molto interessante che di mondi futuribili si occupa quotidianamente disegnando ogni giorno per aziende e istituzioni pubbliche nuove soluzioni a nuovi bisogni anche tramite innovative esperienze digitali, è **Sketchin**, studio di advanced & strategic design fondato a Lugano da Luca Mascaro nel 2006, con sedi anche a Roma, Milano e San Francisco, che oggi dà lavoro a 110 persone. Parte del Gruppo Bip, multinazionale di consulenza strategica, nata in Italia, che segue le aziende nei processi di ricerca e adozione di soluzioni tecnologiche disruptive, Sketchin è specializzata in design thinking al servizio del-

la digital e business transformation delle organizzazioni che vogliono affrontare meglio le sfide del prossimo futuro e progettare esperienze rilevanti per le persone che le compongono o con cui si interfacciano. Tanti i progetti, molti dei quali pluripremiati, realizzati per le realtà più disparate: Enel, Repower, Inps, Sogei, Fastweb, Gazzetta dello Sport, Lenovo, Silversea, Flowe, Flos e svariate altre. *Economy*, in una fase di trasformazione globale senza precedenti, ha incontrato **Federico Rivera** e **Alex Cascarano**, rispettivamente general manager Roma ed executive design director & head of immersive design practice di Sketchin, per capire nel dettaglio di cosa si occupa il loro studio e per parlare anche di scenari futuri e nuove opportunità per brand e non solo in un mondo in cui, raccontano, metaverso e big data, intelligenza artificiale e machine learning, robotica ed experience design saranno elementi sempre più pervasivi nelle nostre vite.

**Partiamo dalla fine: il presente è noto, più o meno, cosa possiamo invece dire del futuro? Dove stiamo andando e cosa devono attendersi brand e aziende?**

*Federico Rivera:* La tecnologia e le soluzioni che oggi è in grado di offrire, impensabili soltanto pochi anni fa, entreranno sempre più a far parte della nostra vita e delle nostre esperienze. I tempi sono maturi per fare un ulteriore salto, anche culturale, per dare pieno compimento alla trasformazione tecnologica in atto, che incontra ancora diverse resistenze in certi contesti. Bisogna innanzitutto comprendere che la tecnologia, il digitale non sono antitetici alle persone e non minano il benessere degli individui; semmai rappresentano un fattore che ci permette di rendere le cose spiacevoli meno spiacevoli, potenziando la qualità della nostra vita, delle nostre esperienze, delle nostre relazioni. Siamo di fronte a un nuovo Umanesimo con una tecnologia che deve sempre mettere al centro l'essere umano. Che significa una maggiore educazione culturale verso la tecnologia e, per quel che riguarda le aziende, un impegno importante da parte loro per garantire sempre maggiore benessere e qualità nel lavoro delle persone. In futuro vedo un uso della tecnologia sempre più centrato sugli individui, che deve essere finalizzata ad ottenere da ogni persona il meglio in ogni ambito. Migliorare l'esperienza d'uso dei servizi attraverso soluzioni techno-



FEDERICO RIVERA

logiche all'avanguardia va proprio in questa direzione, in un'ottica di inclusività e coinvolgimento delle persone.

**Intelligenza artificiale, IoT, neuroscienze, robotica, metaverso sono alcune delle parole chiave del futuro prossimo: che scenario si prospetta all'orizzonte?**

*Alex Cascarano:* Siamo in un periodo di forte convergenza, dove lo sviluppo tecnologico sarà esponenziale e l'insieme di tutte queste nuove scoperte abiliterà nuove modalità di vivere la vita di tutti i giorni. Alcune hanno orizzonti temporali più prossimi, altre si svilupperanno nei prossimi dieci anni. Ma una cosa è certa, la direzione è tracciata, saremo noi a dover fare in modo che un tale sviluppo tecnologico impatti positivamente sulla vita delle persone e del nostro pianeta.

**Una parte molto importante del vostro lavoro in Sketchin è creare esperienze? In che modo lo fate?**

*Federico Rivera:* Sketchin è nata con l'idea di utilizzare la tecnologia e il design, inteso come advanced-design, design thinking, experience design, per migliorare la vita delle persone e sulla base di questo offre consulenza strategica *by design* e supportare aziende ed istituzioni nei processi di digital e business transformation definendo strategie digitali innovative e cercando di capire i trend e le trasformazioni



ALEX CASCARANO

## CONNESSI E CONFUSI: I PRO E I CONTRO DEL DIGITALE

Blockchain, criptovalute, algoritmi, intelligenze artificiali, big data, robotizzazione, cybersecurity e molti altri temi legati all'oggi e al domani del digitale sono al centro del nuovo libro *Connessi e confusi. Orientarsi nell'oceano dell'innovazione* (Edizioni Guerini, 176 pagine, 21 euro) di **Daniilo Broggi**, imprenditore, startupper, manager pubblico e privato. 36 temi caldi che, come in una sorta di diario di bordo, l'autore tratta in modo dettagliato e analitico, una bussola per orientare il lettore e invitarlo a riflettere sulla necessità della tecnologia di diventare sempre più "umana". In uno scenario come quello in cui viviamo, analizza l'autore, che coglie insieme con i pregi anche i possibili lati oscuri di ogni evoluzione tecnologica, tutte le nostre certezze passate sono diventate incertezze. Da qui il paradosso: più siamo connessi, più ci sentiamo confusi. Se vogliamo che le nuove opportunità e competenze analitiche messe a disposizione dalla tecnologia generino un reale beneficio, non possiamo dimenticare che la tecnologia deve servire a **migliorare la vita** di tutti. Da qui la necessità di aggiustare la rotta. La pubblicazione, con prefazione di Pialuisa Bianco e postfazione di Giulio Sapelli, completa il viaggio già intrapreso dall'autore con il suo primo libro *Diario di bordo. Tra innovazione e cambiamento* (2018), raccogliendo le riflessioni più significative pubblicate negli ultimi anni sulla rivista internazionale di geopolitica *Longitude*. Un monito affinché la tecnologia allontani, al netto degli indubbi benefici che essa apporta alla società, il rischio di una de-umanizzazione delle nostre vite, legato alla scarsa consapevolezza che le tecnologie digitali hanno nel nostro quotidiano, e ponendo sempre al centro il bene comune e il valore dell'essere comunità.



che stanno arrivando. Le aiutiamo insomma ad affrontare il futuro, a ripensare il proprio modello di business e il modo in cui si relazionano col cliente, a far evolvere le loro organizzazioni e a progettare esperienze rilevanti, migliori per le persone. Insieme con i nostri clienti - la nostra è sempre una progettazione partecipativa, incentrata sull'utente e sulle pratiche di co-design - creiamo una nuova generazione di prodotti, servizi, user experience, sistemi e processi per creare un mondo in cui le persone vivono esperienze al di sopra delle loro aspettative. In altre parole utilizziamo il meglio delle opportunità tecnologiche esistenti a beneficio dei clienti, con cui lavoriamo sempre a stretto contatto per creare una struttura interna alle loro realtà organizzative che crei valore sostenibile nel tempo in un'ottica anche di change management. Crediamo fortemente che da designer possiamo avere un ruolo importante nel creare un mondo in cui le persone possono vivere una vita miglio-

re e più appagante sotto tutti i punti di vista. È per questo che nel progettare le nostre esperienze partiamo sempre dalle emozioni delle persone, da quelle che sono le loro aspirazioni e le loro motivazioni ed esigenze, da ciò insomma che le fa stare bene.

**Come sta cambiando e come potrà ancora cambiare la brand experience?**

*Alex Cascarano:* I brand dovranno accettare le nuove generazioni per quello che sono e considerare le modalità corrette per inserirsi senza frizioni nelle conversazioni quotidiane con loro. Soprattutto i più giovani utilizzano sempre meno molti dei social e invece sono fortemente presenti su nuovi canali come Roblox o Fortnite...

Continua a leggere



# LE STILOGRAFICHE CHE RISCOPRONO L'ITALIA

La nuova collezione firmata Aurora Penne



**A**urora Penne, unico marchio autenticamente italiano nel settore degli strumenti per la scrittura, percorre la Penisola con curiosità ed estro, dando vita a "Viaggio segreto in Italia". Una collezione di stilografiche esclusive, in **edizione limitata**, che esplorano i segreti e le tradizioni di otto città.

Peculiarità della serie è la sinestesia tra vista e udito: ogni tappa è infatti accompagnata da alcuni brani evocativi del luogo, accessibili tramite Qr code, che consentono di vivere un'esperienza unica e coinvolgente.

Le prime due tappe di questo affascinante itinerario hanno toccato Matera, con la sua maestosa cisterna d'acqua sotterranea, e Volterra, luogo di estrazione e lavorazione dell'alabastro più pregiato d'Europa. È l'Auroloide screziata del corpo e del **cappuccio delle penne** a celebrare le due città, facendone rivivere i colori. Il terzo capitolo del Viaggio di Aurora esplora Baia di Napoli, località amena sul Golfo di Posillipo, custode di una piccola Atlantide italiana: un'intera città romana sommersa dalle acque. È al blu del mare che si ispira il corpo di questa penna, le cui tonalità di colori richiamano gli abissi e i meravigliosi mosaici romani che vi giacciono.

Il viaggio della manifattura torinese non termina qui: tra il 2022 e il 2023 verranno svelati i segreti di altre cinque tappe, sempre all'insegna della scoperta, dell'eleganza e della qualità che contraddistinguono Aurora Penne.

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

# DOCUMENTI INFORMATICI CONTROLLATI E AL SICURO

Grazie a un servizio a valore aggiunto di Digithera

**C**he si sia professionisti, micro, Pmi o grandi imprese, è fondamentale sapere che è necessario adempiere ad una ulteriore prescrizione relativamente alla gestione dei documenti informatici (fatture elettroniche, registri contabili e archivio digitale). AgID (Agenzia per l'Italia Digitale), da gennaio 2022, ha reso obbligatoria la figura del responsabile della conservazione, ovvero del garante del corretto funzionamento del processo di conservazione, responsabile anche della personalizzazione del manuale della conservazione.

Il **responsabile della conservazione** può essere una figura interna o esterna (quindi in outsourcing), purché diverso dal Conservatore, che, in possesso di idonee competenze giuridiche, informatiche ed archivistiche, presiede e coordina con il Conservatore il complesso sistema di conservazione, in totale autonomia. **Unifiedpost Srl** (già Digithera Srl), grazie ad una consolidata esperienza di oltre otto anni in materia di fatturazione elettronica, dematerializzazione documentale e di processi aziendali, offre il servizio di responsabile della conservazione esterno. Ma cosa vuol dire affidare in **outsourcing** la responsabilità della conservazione? Significa avere accanto un partner qualificato e specializzato, che garantisce sicurezza, affidabilità e qualità del servizio offerto, secondo un percorso volto al monitoraggio e al controllo del processo di conservazione con livelli di maggior efficienza, efficacia, trasparenza e compliance alle norme.

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

[conservazione@digithera.it](mailto:conservazione@digithera.it)



## L'ASCESA INARRESTABILE DEL GRUPPO DI CARLO

Leader nelle costruzioni industriali e nella logistica



**D**i Carlo Spa è una realtà imprenditoriale che nell'arco di trent'anni è diventata leader nel settore delle costruzioni industriali, della logistica e dei servizi. Tutto nasce dall'intuito e da una buona dose di coraggio di Isaia Di Carlo, il fondatore, supportato dal fratello Giovanni, amministratore, e dal sostegno di un valido e ristretto numero di collaboratori. Anche questo ha permesso l'acquisizione del pacchetto di maggioranza della Guerrato Spa, società leader nella costruzione di grandi opere nel comparto sanità, facility management e finanza di progetto. Il decreto emesso dal tribunale di Rovigo ha garantito la continuità dell'azienda sul territorio presentando una **nuova governance**, attuata attraverso l'ingresso del partner Xela Spa nel gruppo abruzzese Di Carlo. Cosa che ha portato alla conservazione dei posti di lavoro, dei contratti in essere e delle procedure di affidamento di importanti appalti pubblici: un portafoglio commesse di circa **800 milioni di euro**. Un esempio? L'acquisizione della gestione del Multiservizio tecnologico dell'Ospedale Sandro Pertini di Roma: in ambito ospedaliero l'operatività della Guerrato si estende lungo tutto lo Stivale. Diversi sono i lavori in corso e da ultimare e le aggiudicazioni di nuovi progetti. Come i tre imponenti ed innovativi centri logistici in alcune zone strategiche dell'Abruzzo. Un investimento privato di circa 100 milioni di euro e una creazione di nuovi posti di lavoro pari a circa 900 assunzioni. In questi siti sbarcheranno brand come Eurospin e Gottardo che li utilizzeranno per la distribuzione nel Centro-Sud. In un momento in cui la pandemia e la guerra hanno messo in ginocchio l'economia mondiale, il gruppo abruzzese Di Carlo scommette sul futuro e vara una mega operazione industriale.

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

## LA METAMORFOSI DEL RETAIL E REAL ESTATE

Gli scenari possibili secondo Reno Your Retail Partners

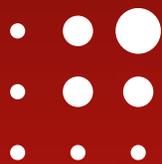
**L**a natura articolata del Retail Real Estate, con la sua pluralità di merceologie e varietà di canali di sviluppo, necessita di essere continuamente analizzata per intercettare le mutate esigenze del consumatore. "Le grandi sfide del retail e i nuovi equilibri tra canali di vendita" il tema trattato al **10° Convegno Retail Estate 2022** dell'8 novembre, con un'analisi sull'evoluzione e trasformazione del Retail Real Estate nel millennio delle incertezze da parte di Reno Your Retail Partners. Pandemia, guerre, rincari, difficoltà nel reperimento delle materie prime, inflazione e aumenti dei tassi di interesse hanno solo accelerato una trasformazione già in atto nel commercio contemporaneo. Tendenze emerse negli ultimi dieci anni si stanno ulteriormente rafforzando e imprimono **nuove traiettorie al retail**, di modo che periodi di incertezza divengano opportunità. Il cambiamento di mix merceologico proposto nel real estate è sempre stato fisiologico, dagli ultimi cinque anni si è assistito a un'offerta più incentrata sui servizi alla persona, su un rinnovato interesse per il comparto casa e a una crescita a doppia cifra per il food and beverage che tutt'oggi si conferma essere il driver principale nelle strutture commerciali. Il f&b è il settore che più di tutti sperimenta sia con network nazionali sia con realtà "più locali" e promettenti e così la valorizzazione della prossimità, già avvertita come necessità pre-pandemia, ha oggi mantenuto la sua attrattività per diverse tipologie di offerte. Alle mutate esigenze dei consumatori alla ricerca di punti di riferimento sul territorio, già dagli anni pre-pandemici il real estate risponde con un'offerta incrementata di *entertainment e leisure*: le strutture commerciali non devono più essere percepite come luoghi di consumo passivo, ma come community di individui...



[www.reno-it.com](http://www.reno-it.com)

Continua a leggere





# Previndai

Siamo il Fondo pensione  
dei dirigenti industriali

## Sapevi che puoi costruire uno “zainetto previdenziale” per i tuoi cari?

Senza un impegno fisso di versamento,  
con i vantaggi fiscali della previdenza  
complementare e anche  
la possibilità di richiedere  
anticipazioni.



### 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)

Oltre 85 mila dirigenti iscritti e un  
patrimonio di 14 miliardi di euro  
Tra i maggiori fondi di previdenza  
complementare italiani

**Previndai da oltre 30 anni si prende  
cura del futuro dei manager**

Scopri tutti i vantaggi su  
[www.previndai.it](http://www.previndai.it)



Siamo su Twitter e LinkedIn: Seguici!



## MA GUARDA! LAVORARE SEMPRE STANCA DI PIÙ

Un'indagine di Open Text su 27 mila intervistati rivela: la crisi e i nuovi costumi del lavoro digitale hanno determinato un diffuso «sovraccarico cognitivo». E il 36% dei professionisti non riesce mai a «staccare»

**46%** DEI PROFESSIONISTI

1H/GIORNO A CERCARE DOCUMENTI O DATI SPECIFICI

**36%** DEGLI ITALIANI

NON RIESCA A STACCARE (NEL 2020 ERA IL 16%)

**44%** DEI DIPENDENTI

NON HA GLI STRUMENTI ADATTI PER LAVORARE DA REMOTO

**6** STRUMENTI DI CONDIVISIONE/GIORNO

(GOOGLE DRIVE, WHASTAPP, DROPBOX, ONEDRIVE,...)



di Marina Marinetti

**C'**è un prima e un dopo. Prima del Covid eravamo stressati dal lavoro. Dopo il Covid, abbiamo capito che quello che allora ritenevamo stress era solo una leggera seccatura, in confronto a quello di oggi. Tutta **colpa della digitalizzazione**, che se da un lato ha semplificato i processi, dall'altro ha moltiplicato esponenzialmente oneri e seccature. E, grazie allo smartworking, eliminato qualsiasi distinzione tra vita privata e lavoro.

«Per le aziende e i loro dipendenti, provare a gestire sia il volume, sia la complessità delle informazioni può essere scoraggiante. La quantità di dati a disposizione, strutturati e non, sta aumentando esponenzialmente, ma ci siamo

resi conto che le informazioni di per sé non sono la soluzione», spiega **Antonio Matera, regional vice president sales Italy, Malta, Greece & Cyprus di OpenText**, società quotata al Nasdaq leader di mercato nelle soluzioni e software di enterprise information management, che al cosiddetto "sovraccarico cognitivo" ha dedicato un'indagine per capire come siano cambiate le sfide quotidiane per i lavoratori negli ultimi due anni, interpellando 27.000 tra dipendenti e professionisti di Regno Unito, Stati Uniti, Germania, Spagna, Francia, Australia, Canada, Singapore, India, Brasile, Giappone e Italia, dove sono state intervistate 2.000 persone per indagare le esperienze dei dipendenti



in termini di "sovraccarico di informazioni" durante la pandemia, nonché come sia cambiata la loro interazione con i dati.

### Lo smartworking non poi così "smart"

Ebbene, oltre un terzo dei professionisti in Italia (36%) non riesce mai a disconnettersi davvero. Il trend è particolarmente diffuso nell'Europa continentale, dove l'Italia spicca, ma viene immediatamente seguita da Spagna (34%) e Germania (33%). Si tratta di un fenomeno più che raddoppiato dall'inizio della pandemia: nel 2020, infatti, solo il 16% degli italiani lamentava di non riuscire a "staccare". Oggi, i dati evidenziano utenti sopraffatti principalmente dalle **trope password da ricordare** (27%), dal numero eccessivo di app e fonti di dati da controllare ogni giorno (25%) e dall'invasione dei social media (14%).

Non è solo questione di "cosa" e "dove": una delle maggiori difficoltà per i professionisti è rappresentata dal fatto di avere informazioni distribuite in diversi "luoghi": più di 1 italiano su 3 (36%) afferma infatti di faticare a reperire le informazioni perché queste sono disponibili su diverse piattaforme, applicazioni o file. Colpa anche dei colleghi: il 15% degli interpellati ritiene che i colleghi non salvino correttamente i documenti (conservandoli per esempio sul desktop del proprio Pc), il 24% lamenta difficoltà a identificare le informazioni più recenti e aggiornate. E

chiaramente tutto ciò ha un effetto negativo sui lavoratori: il 43% dei dipendenti italiani, infatti, ritiene che la grande quantità di informazioni abbia ripercussioni dal punto di vista del benessere fisico e mentale, mentre il 35% afferma che le conseguenze riguardano principalmente le prestazioni lavorative. Da non sottovalutare anche il fatto che 1 italiano su 3 (34%) possa vedere compromesso l'equilibrio vita-lavoro. Non siamo i soli: il trend è confermato anche a livello globale, con il benessere psico-fisico influenzato negativamente dal **sovraccarico cognitivo** per quasi la metà degli intervistati (42%). Insomma: il lavoro ibrido si è dimostrato non essere tutta questa gran cosa. E poi, in Italia i dipendenti che ritengono di disporre degli strumenti tecnologici e digitali adatti per svolgere le proprie mansioni anche da remoto sono ancora meno della metà (44%).

### Tutto a posto, niente in ordine

A incidere sullo stress, stando alla ricerca di OpenText, non è solo il numero sempre crescente di dati, ma anche la difficoltà di reperire informazioni e la mancanza di strumenti digitali: solo il 44% dei dipendenti ritiene di avere gli strumenti adatti per svolgere le proprie

**È PIÙ DIFFICILE REPERIRE I DATI CHE SERVONO DAVVERO QUANDO SONO DISPONIBILI SU DIVERSE PIATTAFORME E SALTATO L'EQUILIBRIO VITA-LAVORO**

mansioni anche da remoto e oltre un terzo dei professionisti fa fatica a reperire le informazioni perché archiviate su diverse piattaforme. Indipendentemente dal fatto che sia consentito o meno dall'azienda, oltre la metà (56%) dei professionisti italiani utilizza sistemi di condivisione file personali, come **OneDrive, Google Drive, WhatsApp e Dropbox**, per l'invio di documenti di lavoro, poiché risulta più semplice e veloce. Tuttavia, è interessante notare che tre quarti dei dipendenti (72%) lo fanno perché ritengono che la propria azienda non abbia policy che lo impediscano, nonostante i rischi elevati in termini di sicurezza dei dati e delle informazioni. Lo scenario globale è altrettanto sorprendente: quasi due terzi (63%) dei dipen-

denti nel mondo affermano di utilizzare sistemi di condivisione personali per condividere file di lavoro e oltre 7 su 10 di loro (71%) lo fanno ritenendo che l'azienda non sia contraria. I partecipanti alla ricerca hanno ammesso di utilizzare **numerosi account, risorse, strumenti e app per gestire le informazioni**, tanto che il 60% di loro afferma di utilizzare almeno 6 strumenti di condivisione diversi al giorno, a dimostrazione del fatto che i dati necessari per portare a termine le attività quotidiane sono distribuiti su un numero sempre maggiore di fonti. Questo porta quasi metà dei professionisti (46%) a trascorrere oltre un'ora al giorno a cercare singoli documenti o dati specifici sulle reti aziendali o su sistemi condivisi, solo per poter continuare a svolgere il proprio lavoro. Il 30% degli italiani afferma che una delle più grandi difficoltà è quella di non avere lo stesso set-up in ufficio e a casa. Il 24%, poi, lamenta di non poter accedere facilmente ai documenti quando lavora da remoto e il 21% di non poter condividere file e informazioni con facilità quando lavora da casa.

La soluzione? «Arriva smantellando i silos e centralizzando le informazioni», spiega Antonio Matera. «È quando vengono raccolte e gestite in modo fluido che si trasformano: emergono così modelli e trend, si scoprono insight e si prendono decisioni migliori. È questo il vantaggio informativo. Con i dati di dipendenti, fornitori e clienti in costante crescita, il numero di sistemi e applicazioni utilizzate dalle aziende - con i rischi connessi - continua ad aumentare. In questo momento, c'è un urgente bisogno da parte delle aziende di **automatizzare la gestione e la governance delle informazioni**, in modo che i contenuti possano essere acquisiti e classificati, le politiche di conservazione applicate automaticamente e i dipendenti possano accedere facilmente a informazioni accurate e aggiornate senza dover effettuare ricerche su applicazioni multiple. Solo seguendo questi passaggi le aziende riusciranno a ridurre la complessità, consentendo ai dipendenti di collaborare facilmente con i propri colleghi, indipendentemente dal dispositivo o dall'applicazione che utilizzano, o da dove e come scelgono di lavorare».



QUADRIVIO GROUP

# - INDUSTRY 4.0 FUND -

*Settore Manifatturiero e Settore dei Servizi*

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

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

Aziende partecipate



# L'ISOLA DEL TESORO... IN PIETRA CALCAREA

Ci vogliono fino a cinque anni per trovare casa a Capri e Anacapri: non è possibile realizzare nuove costruzioni e i proprietari non hanno certo bisogno di vendere. Le "occasioni", quindi, sono da cogliere al volo

di Marina Marinetti

**C**os'hanno in comune Capri e l'America? Niente. Ed è proprio questa la ragione per la quale, ultimamente, la pittoresca isola a ovest della Costiera Amalfitana è finita nel mirino degli americani: qui non trovano certo grandi ville faraoniche con piscine hollywoodiane, ma in compenso hanno la garanzia che nessuno mai gli costruirà di fronte, privandoli di uno dei **panorami più suggestivi** al mondo. «I nuovi sviluppi immobiliari sono vietati, ecco perché ogni proprietà è unica, quello che si vede è quello che si ottiene senza la possibilità di aumentare le dimensioni degli immobili», spiega a Economy **Cristina Carrani**, che da Varese cinque anni fa si è trasferita sull'isola per gestire lo shop - si chiamano così le agenzie - di **Engel & Völkers** Capri-Amalfi. «Questo spiega anche il perché molti proprietari di immobili non sono disposti a vendere. Di conseguenza alcuni potenziali acquirenti trascorrono in media 5 anni alla ricerca di una casa adatta alle proprie esigenze». E non perché gli acquirenti siano schizzinosi: è il prodotto che scarseggia sul mercato. «Vendere, qui,

non è mai una necessità», sottolinea Carrani: «è più facile che il colpo di fortuna - ovvero trovare l'**agognato immobile** - arrivi per un cambio generazionale».

Circa il 25% delle transazioni immobiliari provengono da acquirenti capresi, grandi investitori nella loro amata isola, un altro 25% è di nazionalità italiana. Per quanto riguarda invece gli acquirenti esteri, un 20% è di nazionalità francese/belga o svizzera, 20% tedesca ed un altro 10% statunitense. «La percentuale di acquirenti locali sull'isola è in diminuzione, mentre la domanda di **secondo case** è in aumento», continua Cristina Carrani. «Grazie allo smart working, molte persone hanno ora la possibilità, prima quasi impossibile da immaginare, di vivere e lavorare sull'isola con un orario flessibile. Ciò ha aumentato notevolmente l'appeal di possedere una proprietà in questa zona. Oltre alle bellezze naturali, sono l'alta qualità della vita e lo storico patrimonio dell'isola ad attirare gli acquirenti. Chi possiede un immobile a Capri possiede anche una fetta di **storia del Mediterraneo**».



Ma quanto costa aggiudicarsi, appunto, una fetta di storia del Mediterraneo? Gli appartamenti esclusivi con balconi o terrazze arrivano fino ai **2 milioni di euro**, mentre le tradizionali ville in pietra calcarea con ampi giardini collinari e viste panoramiche sfiorano i 5 milioni di euro. Qui gli immobili sono per definizione di lusso. Pardòn, di pregio: «Gli immobili Engel & Völkers si distinguono sul mercato per le loro caratteristiche intrinseche» spiega a Economy

## Superattico a Capri

Superficie commerciale: ca. 200 mq

Numero di camere da letto: 3

Numero bagni: 3

Prezzo d'acquisto: 2.200.000 euro





## VITA DA MANAGER

Superficie commerciale: ca. 415 mq

Numero di camere da letto: 6

Numero bagni: 5

Prezzo d'acquisto: su richiesta

## Villa con piscina ad Anacapri



**Chiara Gasparetti**, *marketing manager* del brand per l'Italia. «Ci rivolgiamo a un target di mercato nel segmento medio-alto e alla nostra clientela di riferimento offriamo un servizio consulenziale su misura. Il nostro gruppo ha inoltre potenziato l'uso di piattaforme digitali per andare incontro alle esigenze dei propri **clienti nazionali ed internazionali** in ogni momento della loro giornata. Si tratta di strumenti su cui Engel & Völkers, sia in Italia che all'estero, sta investendo molto con l'obiettivo di offrire una customer experience sempre evoluta e di qualità».

La classica piazzetta, i due porti di Marina Piccola e Marina Grande, **gli splendidi Faraglioni**, il sentiero di via Krupp, le rovine di Villa Jovis fatta costruire dall'imperatore Tiberio: i motivi per innamorarsi di Capri non mancano. E non importa se per andare da qualunque parte bisogna affrontare mille gradini, se le finiture sono un po' datate e se le stanze hanno dimensioni minuscole, anche se tutti, qui, li chiamano pomposamente "saloni": proprio perché **contingentati**, gli spazi sono preziosi anche se ridotti. «Quella che a Capri costa 5 o 6 milioni di euro, sulla terra ferma è una casetta», spiega **Massimo Salice**, *licence partner* di

Engel & Völkers Capri-Amalfi. Ma va bene così: è lo sguardo che deve perdersi, e anche la mente. Ci sono cascati artisti, intellettuali e scrittori del calibro di **Oscar Wilde**, Theodor Fontane e Rainer-Maria Rilke, così come star di Hollywood e icone di stile come Jackie Kennedy, Audrey Hepburn e Grace Kelly. «Capri è una vera e propria calamita per gli acquirenti di fascia alta che cercano un panorama affascinante e un'elevata qualità della vita», continua Salice. «Stiamo assistendo a un marcato aumento della domanda proveniente dall'estero. I potenziali acquirenti internazionali spesso si innamorano del fascino dell'isola e cercano qui una seconda casa che possa diventare nel lungo periodo la loro residenza principale». Non solo: «Ci sono località che regalano uno *status*». Non c'è bisogno di aggiungere altro.

E poi, a ovest, c'è **Anacapri**, con la Grotta Azzurra e Villa San Michele. Ad Anacapri i potenziali acquirenti tendono a concentrarsi su proprietà esclusive con vista sul Mediterraneo. Qui, per chi al *glamour* della piazzetta preferisce il lusso della *privacy*: grandi ville in stile tradizionale caprese su terreni collinari appartati vengono vendute fino a 2 o 3 milioni di euro, mentre appartamenti di alto livello in indirizzi privilegiati

nel centro del paese hanno un prezzo di un milione di euro. Cifre abbordabili, tutto sommato, se pensiamo ai prezzi degli immobili di pregio in città come Venezia, Roma, Bologna. Per non parlare di Milano, ormai fuori controllo.

Esattamente come a Capri, anche ad Anacapri il mattone è una risorsa limitata, a causa del particolare terreno roccioso dell'isola e delle **stringenti norme edilizie**. Ancora più limitate sono le piscine: dopo la legge Galasso - la legge 8 agosto 1985 n. 431, che ha preso il nome dal proponente, Giuseppe Galasso, l'allora sottosegretario per i Beni culturali e ambientali - non è più possibile costruirne e riuscire ad aggiudicarsi una di quelle esistenti è davvero un colpo grosso. Facile intuire perché qui la proprietà è anche - se non soprattutto - un investimento, ora - con la spinta inflazionistica - più che mai. «Ai clienti illustriamo sempre anche le tempistiche di ritorno sull'investimento», conferma Massimo Salice: «Il mercato immobiliare a Capri è un **mercato di nicchia**. I redditi derivanti dalle locazioni sono molto alti». E per il futuro, nessun timore: Engel & Völkers prevede la stabilizzazione dei prezzi nel segmento *premium* e tempi di attesa invariati per quanto riguarda le vendite.

# Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

L'INFORMAZIONE ECONOMICA CHE AIUTA A LAVORARE

## ABBONATI SUBITO

CARTA + DIGITAL



ABBONAMENTO 12 MESI a solo **29,90€** ~~65,79€~~ **SCONTO 54%**

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



02.89767777  
da lunedì a venerdì, h. 9.30-14.00



[abbonamenti.economy@sofiar.com](mailto:abbonamenti.economy@sofiar.com)



Scansiona  
il qr code



Spedisci la cartolina in busta chiusa a:  
Economy c/o Sofia srl  
Via Ettore Bugatti 15 - 20142 Milano



[www.economymagazine.it/scegli-abbonamento/](http://www.economymagazine.it/scegli-abbonamento/)

### CARTOLINA ABBONAMENTO 2022



Sì, mi abbono per un anno a  
**Economy** carta + digital  
Pagherò solo **29,90€**  
(incluse spese di spedizione) invece di 65,79€



Sì, mi abbono per un anno a  
**Investire** carta + digital  
Pagherò solo **44,00€**  
(incluse spese di spedizione) invece di 79,90€



#### I MIEI DATI: (da compilare in ogni caso)

Cognome \_\_\_\_\_ Nome \_\_\_\_\_  
Data di nascita \_\_\_\_\_  
Indirizzo \_\_\_\_\_ N. \_\_\_\_\_  
CAP \_\_\_\_\_ Città \_\_\_\_\_ Prov. \_\_\_\_\_  
Tel. \_\_\_\_\_ Email \_\_\_\_\_

Il **PAGAMENTO** dell'abbonamento è previsto in un'unica soluzione con  
1. **Bollettino postale** che ti invieremo a casa insieme alla prima copia della rivista  
2. **Carta di credito** inviando i dati a [abbonamenti.economy@sofiar.com](mailto:abbonamenti.economy@sofiar.com)  
3. **Bonifico bancario** IBAN IT 09 V076 0101 6000 0005 3660387 intestato a S.O.F.I.A s.r.l.  
inviando copia del bonifico via email o via fax unitamente ai dati per la spedizione

#### INFORMATIVA SUL TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI ai sensi dell'art. 13 del Regolamento UE 2016/679

Titolare del trattamento è Economy Group srl

I dati personali da te forniti verranno trattati, manualmente ed elettronicamente, da S.O.F.I.A. S.r.l. in qualità di Responsabile del trattamento, esclusivamente per le seguenti finalità:

il) per la gestione dell'invio del prodotto.  
ii) per lo svolgimento di attività di marketing, promozionali e statistiche. In questo caso è richiesto il consenso espresso.

ACCONSENTO  NON ACCONSENTO

I suoi dati potranno essere comunicati a società terze (il cui elenco completo potrà essere richiesto a S.O.F.I.A s.r.l.) unicamente per la gestione delle operazioni di spedizione, marketing e promozionali.

Per l'esercizio dei diritti di cui all'art. 15 del Regolamento UE, potrà inoltrare la richiesta alla nostra società al seguente indirizzo: S.O.F.I.A. s.r.l., via Ettore Bugatti 15, 20142 Milano, email: [privacy@sofiar.com](mailto:privacy@sofiar.com)

Si rimanda all'informativa completa sul link <http://privacy.sofiar.com>

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

## EQUILIBRISMO... E NUOVE FUNZIONI

**Dal suo lancio, nel 2004, la Hyundai Tucson è stata scelta da 7 milioni di automobilisti nel mondo. Perché offre buone prestazioni a un costo, non solo di acquisto ma anche di gestione, decisamente molto competitivo**

di Franco Oppedisano



**È** una questione di rapporto tra la qualità e il prezzo. La **Hyundai Tucson** è un'ottima auto che, senza avere tanti grilli per la testa, offre buone prestazioni a un costo, non solo di acquisto ma anche di gestione, decisamente molto competitivo. Potete averla in pronta consegna a poco più di 30 mila euro e il suo lavoro lo fa e bene. Ha cinque anni di garanzia a chilometraggio illimitato. È abbastanza grande, ma non enorme. All'interno ha un sacco di spazio, ma non consuma molto. Non è velocissima, ma vi porta, senza sforzi, dappertutto, anche sullo sterrato.

Per questo suo equilibrio Tucson è la Hyundai **più venduta** e dal suo lancio nel 2004 è stata scelta da 7 milioni di automobilisti nel mondo. L'ultima versione offre in più anche la più vasta scelta di motorizzazioni elettrificate nella categoria visto che la gamma si basa su due motori a benzina e diesel da 1,6 litri e il primo è disponibile anche in versione ibrida, mild hybrid e plug in. Il cambio automatico e la trazione a quattro ruote motrici non sono sempre di serie ma si possono richiedere.

La linea strana, ma piacevole, alterna spigoli vivi con superfici sagomate e ogni colore può essere abbinato a un **tetto a contrasto**. Se ce ne fosse il bisogno, per attirare l'attenzione c'è la tecnologia half-mirror lighting, che all'ac-

censione delle luci fa sì che la cromatura scura della griglia frontale si trasformi in forme ispirate a quelle dei gioielli, creando un effetto capace di attirare l'attenzione.

All'interno prevale lo spazio e la tecnologia: al **dual cockpit** da 10,25 pollici, configurabile e completamente digitale, si associa un nuovo display centrale touchscreen, anch'esso da 10,25 pollici al centro della console. L'Ambient light è configurabile in 64 colori e la parte alta del cruscotto si integra con le portiere, mentre la tecnologia nascosta "multi-air mode" combina ventole dirette e indirette per l'aria condizionata e il riscaldamento.

Naturalmente ci sono Apple Car Play e Android Auto, mentre il **sistema di infotainment** da 10,25 pollici offre l'ultima versione dell'innovativo sistema di servizi telematici connessi Hyundai Bluelink con una gamma

di nuovi vantaggi e servizi tra cui: Connected Routing, Last Mile Navigation e una nuova funzione "Profilo Utente". Insomma, c'è un sacco di roba da configurare per sfruttare al massimo la connettività dell'auto.

Ci sono avanzati, poi, sistemi di guida assistita e il pacchetto di sicurezza attiva più completo della categoria: Tucson è equipaggiato con tecnologia Multi-collision braking, un sistema a 7 airbag, che include anche un nuovo airbag centrale in mezzo ai due sedili anteriori, la Frenata Autonoma di Emergenza con la funzione Junction Turning **in caso di svolta**, il Blind Spot View Monitor, l'Highway Driving Assist 1.5 e il Blind-spot Collision-avoidance Assist.

Sulla versione Hybrid, con cambio automatico, si trova anche la funzione Terrain Mode che utilizza la tecnologia a trazione integrale di Hyundai combinando le diverse modalità di guida (Normal, Eco e Sport) i tre Terrain Mode - Fango, Sabbia e Neve - per ottimizzare le prestazioni sulle diverse tipologie di terreno. Insomma, c'è tutto il necessario. Anzi anche di più. Una **modifica software** costa poco, si sa e ci sono cose davvero originali. Immaginiamo gli ingegneri coreani in una serissima riunione per cercare di trovare funzioni nuove da testare: «I massaggi ci sono già, la profumazione anche, pensiamo in modo inclusivo... In galleria l'aria puzza, facciamo in modo che si chiudano automaticamente i finestrini? Fatto. In più, diamo una mossa a quelli che durante le code pensano ai fatti propri con un allarme sonoro che li svegli. Fatto». Impagabili.



# LA SVOLTA A (CENTRO) DESTRA RIDISEGNA LA MAPPA DELLA MONDANITÀ

Il cambio della guardia a Palazzo Chigi si riflette nei salotti romani.  
Meno ristoranti stellati e più trattorie: la nuova parola d'ordine è "sobrietà"

a cura di **Monica Setta**

**DIMMI DOVE VAI E TI DIRÒ SE INCONTRERAI GIORGIA MELONI E I VOLTI DEL NEW CENTRO DESTRA AL GOVERNO. CAMBIA LA MAPPATURA DEI POSTI SOCIAL MONDANI CON IL CAMBIO DI GUARDIA A PALAZZO CHIGI.**

Se ieri, infatti, il ristorante più ambito era Pescado proprio davanti alla casa di **Mario Draghi**, nel cuore del quartiere Parioli, oggi il must have è Eleonora D'Arborea in corso Trieste, di Francesco Turnu e Diandra Placidi, dove transitano molti esponenti di punta della nuova maggioranza di governo. E se è cosa nota che Francesco e Diandra, i proprietari, hanno un feeling particolare con il leader della Lega **Matteo Salvini** ("Quando c'è lui si forma la fila fuori dal ristorante") è pur vero che non c'è sera in cui nella area privatissima non ci sia un nome pesante della nomenclatura

meloniana-forzista.

**Giorgia Meloni** è allergica alla mondanità dei salotti, vive preferibilmente in famiglia i suoi momenti liberi con la figlia Ginevra e il compagno Andrea, ma i suoi luogotenenti amano la cucina romana e i locali autentici.

Meno ristoranti stellati, dunque e tante belle trattorie per **Guido Crosetto** e **Francesco Lollobrigida**. Il neo presidente del Senato Ignazio La Russa si fa vedere spesso nei posti vicino a palazzo Madama, uno per tutti il mitico sant'Eustachio, quello del caffè con la panna famoso in tutto il mondo.

**Giorgia Meloni** finora si è concessa una unica festa, quella del compleanno di **Gianfranco Rotondi** a villa Miani dove c'e-



rano molti volti tra cui la conduttrice di Rai2 **Elisa Isoardi**, oggi alla guida del bel contenitore domenicale Vorrei dirti che. Di sicuro, commenta una signora romana, con questa destra al governo non sarà più tempo di kermesse salottiere del tempo glorioso che fu.

Già con Draghi, il massimo era un pesce bollito dal sopra citato Pescado, ottimo ristorante di Federica Poggi frequentato anche dal numero uno di Confindustria **Carlo Bonomi** e da tanti altri professionisti del belmondo capitolino.

Sobrietà è la parola d'ordine dei nuovi ministri tutti casa, governo e famiglia. Al massimo una gita fuori porta ai castelli romani o al Casale dei Pini del-

la famiglia Fendi. Ci saranno certamente le agende ufficiali, i pranzi istituzionali, impeccabili e rigorosi nel loro stampo regimental, ma lo stile sarà molto minimal chic.

Se ne è avuta prova poche sere fa quando, ad organizzare a Villa Miani è stata **Maria Bianca Farina** presidente Ania e Poste Italiane, donna bella, sapiente e di immensa eleganza. Cena perfetta in una location magica con sottofondo di violini, corbeilles di rose e menù raffinato. E, seduti a tavola, il gotha della finanza con l'ex dg Bankitalia **Salvatore Rossi**, **Fabio Cerchiai**, la stessa Farina e una guest star: **Giampaolo Rossi**, l'uomo che tutti vorrebbero come futuro a.d. Rai. Ebbene, a quella tavola (io c'ero) si è parlato di tutto, mercati, politica estera, scenari. Ma nemmeno una parola di Rai. Chapeau.



DA SINISTRA: GIORGIA MELONI, FRANCESCO LOLLOBRIGIDA, GIANFRANCO ROTONDI E MARIA BIANCA FARINA



“Cos’è la salute  
per te?”

“Sapere che va tutto bene.”

La tua salute è unica. Per questo AXA ti offre una polizza salute con accesso veloce ad esami e visite specialistiche, ricerca delle migliori strutture e assistenza 24 ore su 24.

**Know You Can**

Scopri di più nelle Agenzie AXA, nelle filiali di Banca Monte dei Paschi di Siena o su [soluzionisalute.axa.it](http://soluzionisalute.axa.it)

Messaggio pubblicitario di AXA Assicurazioni S.p.A. (note societarie su [axa.it](http://axa.it)) e di AXA MPS Assicurazioni Danni S.p.A. (note societarie su [axa-mps.it](http://axa-mps.it)). I servizi sono inclusi nella garanzia Assistenza 360 del prodotto Protezione Salute di AXA Assicurazioni S.p.A. e nei prodotti Assistenza 360 e Formula Benessere di AXA MPS Assicurazioni Danni S.p.A. **Prima della sottoscrizione leggere il set informativo** disponibile su [www.axa.it/protezione-salute](http://www.axa.it/protezione-salute), [www.axa-mps.it/formula-benessere](http://www.axa-mps.it/formula-benessere), nelle Agenzie AXA o nelle filiali di Banca Monte dei Paschi di Siena. Le esemplificazioni sono liberamente ispirate dai bisogni e dall'esperienza del cliente ritraibili dalle caratteristiche del prodotto o del servizio prestato.



**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472



# EXCLUSIVE

UNA NUOVA DIMENSIONE DI UNICITÀ



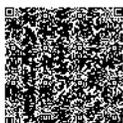
TUTTO IN UNA CARTA

## BENVENUTO IN UN MONDO DI SERVIZI DEDICATI.

Exclusive è la carta di credito che ti permette di accedere a tanti servizi riservati, con un'unica caratteristica comune: l'esclusività.

Per maggiori informazioni su Carta di Credito Exclusive chiama il **numero verde 800.303.303** dall'Italia o il +39 011.8019.200 a pagamento dall'estero.

SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO



[f](#) [▶](#) [@](#) [intesasampaolo.com](https://www.intesasampaolo.com)

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.  
Per le condizioni contrattuali della Carta di Credito Exclusive,  
leggi il Foglio Informativo disponibile in Filiale e sul sito.



INTESA  SANPAOLO

HOST PARTNER