

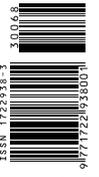
Economy



MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Luglio-agosto 2023 Euro 3,50



NOI SIAMO BIO

La transizione biologica è in atto, fra regole, impegni gravosi e pochi pionieri. Primo dei quali Fileni, a capo di una delle realtà biologiche zootecniche più grandi d'Europa



Da sinistra Massimo, Giovanni e Roberta Fileni

«IL RISPARMIO ANDRÀ BENE, MA VA PIANIFICATO»

Parla Stefano Volpato, Banca Mediolanum: «In vista una forte crescita»

L'IMPRESA FA «MEDIA»

La comunicazione diretta fa boom. Il caso dell'Unipol

CREDITO CERCASI

C'è il credit crunch ma crescono i finanziamenti alternativi

GOVERNANCE DIGITALE

Servono le giuste skill sull'intelligenza artificiale

LABLAW, FASE DUE

Il grande studio giuslavorista rilancia strategia e management

OCCUPAZIONE, SI CAMBIA

Rosario De Luca: «Lavorare meno? No, lavorare meglio»

BENEFIT, MA ANCHE NO

Scarseggia la trasparenza delle imprese «benefiche»





Da 40 anni finanziamo il futuro.

RIFORME TRA PRAGMATISMO E RESA



DI SERGIO LUCIANO

L'abolizione del reato di abuso d'ufficio sostenuta dal ministro della Giustizia Carlo Nordio e criticata dall'Anm e apprezzata dai sindacati, anche del Pd; la polemica contro la Corte dei conti e i suoi controlli preventivi sul Pnrr, che ha insospettito Bruxelles ma è stata elogiata da un giurista saporito e non di destra come Sabino Cassese; il nuovo Codice degli appalti, che eleva decisamente l'entità degli importi affidabili senza gara, criticata dall'Anac ma osannata dagli amministratori pubblici; l'annunciata riforma "castrante" del contenzioso tributario, arricchita da quel grido soffocato - da ex oppositrice! quale non è più - della premier in persona, Giorgia Meloni, contro "il pizzo di Stato", ossia (come ha poi precisato) quella "caccia al gettito fiscale", aspecifica, fine a se stessa, che non è vera lotta all'evasione... che ha indignato le opposizioni e acceso di speranza i contribuenti...

Sono altrettanti capitoli di un approccio riformista di drastica "deregulation", deregolamentazione, che segna altrettanti passi avanti del governo verso il consenso popolare. E incastra l'opposizione grillo-piddina in un ruolo scomodissimo: quello di chi può solo dar voce al mal di pancia delle categorie sociali meno amate - pubblico impiego, intellettuali e appunto giudici - e, in definitiva, meno "pesanti"

al seggio elettorale. Eppure... eppure questo riformismo non si spiega solo con la ricerca del consenso, va inquadrato per quello che è, ma con argomenti che neanche la destra osa esporre. Spieghiamoci.

Cos'hanno in comune l'abuso d'ufficio, la Corte dei conti, la prassi barbarico-fiscale delle contestazioni di maggior imposta a chi già dichiara tanto, il vecchio, e inibente, regime degli appalti? Hanno in comune il vizio dell'"iper-correttismo", la tendenza tutta italiana ad affastellare le regole senza mai presidiarne sul serio l'applicazione, con risultati insieme bloccanti e inconcludenti.

L'abuso d'ufficio, pressoché inapplicabile, ha solo stressato i sindacati perbene. Il vecchio codice degli appalti non è servito a moralizzare i lavori pubblici, ma li ha paralizzati. Stesso discorso per il contenzioso fiscale. E che efficacia può avere avuto una "Corte dei conti" nel Paese Ue che ha proprio nei conti pubblici il suo tallone d'Achille? Risponde il Pd: "Sarà peggio!". Vien da chiedersi: peggio di così?

Dunque lo stesso Stato che nei decenni altro non ha saputo fare che interdire e intralciare senza per questo incassare un centesimo in più, prevenire un solo atto corruttivo in più, scovare un solo evasore in più ...cede le armi, si arrende: per cantargliela con De André, che si riferiva alle "ventuno ingiustizie" in prima pagina... "lo Stato" si costerna, s'indigna, s'impegna poi getta la spugna con gran dignità".

Dunque, diciamolo: queste riforme non sono una bella cosa. Sono una pragmatica resa del-

lo Stato di diritto. Ma potrebbero funzionare. D'altronde lo Stato è reso imbecille da una magistratura inefficace e perfino dall'inefficacia di una pubblica sicurezza invischiata dal politicamente corretto, per cui fa notizia una manganelata di troppo e non la fanno i 72 suicidi del '22 tra poliziotti e carabinieri, il che rende in concreto teorica ma inefficace l'azione dello Stato di diritto.

La destra insomma prova con il "laissez faire": "Non regoliamo, visto che non serve: lasciamo fare". Si può essere in disaccordo, anzi si deve, perché in linea di principio è sbagliato. Ma chi si dissocia abbia l'onestà intellettuale di riconoscere che il regime precedente era inutile, paralizzante e beffardo, perché nei fatti finiva col colpire gli onesti e ignorare i furbastri.

È la stessa filosofia che impregna un'altra riforma, stavolta non "deregolarizzante" ma semplificatrice: la flat tax. Facciamo risparmiare tempo e denaro agli accertatori fiscali e affidiamoci all'"emersione volontaria" dall'evasione che si ottiene rendendo più conveniente il pagare (poco) che l'evadere.

Il vero errore del governo, ad oggi, è che ad ogni "deregolamentazione" andrebbe affiancata un'iniziativa correttiva. Nella direzione del recupero dell'abbandonato controllo del territorio. Quello che previene le morti sul lavoro, i crolli dei ponti e delle case, l'evasione fiscale dei pubblici esercizi e degli artigiani. Insomma, tutte le piaghe italiane che il vecchio regime non ha mai corretto. Ma per ora il governo di queste iniziative non ne prende.

IL CORSIVO

UNA TESTATA DI VENT'ANNI PER CAPIRE QUALCOSA DEI PROSSIMI VENTI

Sono passati vent'anni da quando la Mondadori portò in edicola "Economy", come settimanale di economia autonoma, ma anche allegato a Panorama. Fu un discreto successo. Dopo un inizio in salita, ma denso di buon giornalismo, il settimanale prese quota e nel 2007 superò come audience il blasonatissimo rivale di sempre, Il Mondo. La formula che si rivelò vincente fu quella dell'informazione di servizio, positiva e "aspirazionale", rivolta soprattutto ai manager e ai piccoli imprenditori, che si ritrova in parte nell'impostazione della testata che oggi, e da

sei anni, Economy Group, casa editrice indipendente, ripropone in edicola e sul web. Una formula di giornalismo economico che si propone innanzitutto di essere utile al lettore, offrendogli "modelli, opportunità e soluzioni". Economy Group ha deciso di sfruttare questo anniversario rotondo della testata - i 20 anni! - per



parlare dei prossimi vent'anni dell'economia, non solo italiani, quelli in cui vivremo. In un evento, il 29 giugno scorso, a Milano; e poi in una serie di appuntamenti editoriali retrospettivi e prospettici che chiederemo a tutte le nostre grandi firme. Come sempre, buona lettura! P.S.: Rupert Murdoch, primo testimonial in copertina sul vecchio Economy... era bravo, ma non era un mago. (s.l.)



luglio 2023

COVERSTORY

- 015 **BIO**
La prossima transizione
- 020 **LE REGOLE**
Cosa dice l'Europa
- 022 **FILENI**
Nati "bio", convinti a crescere



GESTIRE L'IMPRESA

- 027 **RISK MANAGEMENT**
Perché dobbiamo governare l'A.I.
- 029 **36BRAINS**
A.I. sharing, la soluzione a consumo
- 030 **GENDER EQUALITY**
All'ombra delle donne
- 034 **UNIONCAMERE**
Italiani campioni di innovazione
- 036 **BREVETTI**
Ecco come registrare le idee
- 038 **SIMON KUCHER**
Ok, il pricing è giusto
- 040 **PRAESIDIUM**
Una nuova strada per il welfare
- 042 **CNO**
Come cambia il mercato del lavoro
- 044 **LABLAW**
Giuslavoristi del domani
- 046 **JOINTLY**
Il welfare moltiplicatore di business
- 048 **IC & PARTNERS**
Un'altra mappa per l'export
- 049 **OPENJOBMETIS**
AAA infermieri cercansi

RUBRICHE

- 008 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 009 **BUSINESS PARTNER**
di Gianemilio Osculati
- 010 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello
- 112 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone
- 114 **CONFPROFESSIONI**
di Gaetano Stella
- 115 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 116 **QUI MIAMI**
di Antonio Acunzo
- 116 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli
- 127 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis

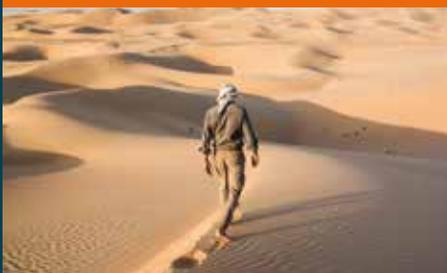


ECONOMY & POLITICA

- 012 **UBALDO LIVOLSI**
Ecco come sarà la tv
dopo Berlusconi

VITA DA MANAGER

- 149 **ESPERIENZE**
Non sarà (solo) un'avventura
- 153 **MOTORI**
Revival sì, ma del quadriciclo
- 154 **REGIMENTAL**
di Monica Setta



CAMPIONI DI SOSTENIBILITÀ

- 057 **SOCIETÀ BENEFIT**
Di nome ma non di impatto
- 061 **MARS**
L'ufficio pet-friendly fa bene al business
- 062 **ESA ENERGIE**
La fornitura è "trasparente"
- 064 **NWG ITALIA**
L'efficietamento sposa il network
- 066 **ASSOCIAZIONE EBS**
Biomasse solide, qualcosa si muove
- 068 **E.ON ITALIA**
Risolviamo il "trilemma energetico"
- 069 **TIRRENO POWER**
Trasformisti per mestiere
- 070 **AMYRALIA**
Applicare i principi Esg
- 071 **COMUNICAZIONE**
Attenti al greenwashing

STORYLEARNING

- 091 **DESIGN**
Il lusso si ridisegna
- 094 **AGILITÉ SOLUTIONS**
Dietro le quinte dell'architettura
- 096 **GRUPPO TREND**
Quel Made in Italy che diventa arte
- 098 **BRESCIANGRANA**
Il Grana cambia per conquistare l'Oriente
- 100 **SIELTE**
L'inclusione diventa hi-tech



WORKSHOP LOGISTICA

- 051 **PNRR**
Le imprese sono pronte
- 052 **LE BEST PRACTICE**
Tra green e pionierismo



NON
SPEGNERE
LA TUA
IMPRESA!

FINANZIAMENTI GARANTITI PER LO SVILUPPO AZIENDALE

Affianchiamo le imprese
nel loro percorso di crescita con
finanziamenti e garanzie per
aumentare la competitività e
affrontare consapevolmente le
sfide del mercato.

Soluzioni semplici e
immediatamente fruibili con
condizioni di accesso a misura
di MICROIMPRESE e PMI.

Accendi la Tua impresa.

contact@confidisistema.com

800 777 775



confidisistema!

COMUNICARE L'IMPRESA

- 123 **HOUSE ORGAN**
Aziende, tutte media company
- 128 **UNIPOL**
La vocazione editoriale
- 130 **SOCIAL**
Fate largo ai content creator
- 132 **SAMSUNG**
L'innovazione utile
- 133 **FUTUREBRAND**
La rivincita della carta



FINANZIARE L'IMPRESA

- 073 **CONTI AZIENDALI**
Come far quadrare i conti (business)
- 076 **WEPARTNER**
Care Pmi, c'è una consulenza su misura
- 078 **GV HOLDINGS**
Chi ha paura del capital market
- 080 **QUADRIVIO**
Investendo nella silver economy
- 081 **HOULIHAN LOCKEY**
Quante alternative per le imprese
- 082 **SPORTELLO SINERGIA**
Mantenere la salute finanziaria
- 083 **BANCA IFIS**
L'ecosistema della bicicletta
- 085 **AIFI**
Perché il private equity è anticiclico
- 086 **ANDAF**
La piattaforma contabile di gruppo
- 087 **AITI**
Tra mercati e rialzi dei tassi
- 088 **RSM**
Con Sace un hub dedicato alle Pmi



TALENTI DELLO SVILUPPO

- 137 **ELEN.**
La cura della luce
- 139 **INPOST**
Anche il pacco diventa sostenibile
- 140 **CONSECUTION GROUP**
La flotta aziendale inserisce il turbo
- 142 **BROOKLYN FITBOXING**
L'allenamento come in un videogame
- 144 **VEGZONE**
Vegano sì, ma gourmet e accessibile
- 146 **ELETTROLAZIO**
In fiera non solo per vendere
- 147 **RE/MAX**
L'immobiliare cambia passo
- 147 **LÖWENGRUBE**
La Germania sbarca a Milano



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

APPROFONDIMENTI

- 103 **BANCA MEDIOLANUM**
Pianificare il risparmio
- 106 **POLITICA**
La Lombardia punta sulle Pmi
- 108 **CONFCOMMERCIO**
Quei professionisti senza ordine
- 109 **LETTURE**
In difesa dello Stato sociale
- 110 **PREVINDAI**
Quel salvadanaio dei fondi pensione
- 113 **LIUC**
Se il terzo settore dà lezioni alle imprese
- 120 **SHORT STORIES**
Pillole dall'economia reale

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile
Sergio Luciano

Vicedirettrice Marina Marinetti

Caporedattore Francesco Condolucci
(responsabile www.economymagazine.it)

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

Hanno collaborato
Mario Abis, Antonio Acunzo, Silvia Antonini, Rosaria Barrile, Ugo Bertone, Wladimir Biasia, Francesco Buschi, Vincenzo Caccioppoli, Giuseppe Corsentino, Gabriele Costantino, Cinzia Ficco, Giovanni Francavilla, Andrea Granelli, Luisa Leone, Alberto Marsigli,

Francesca Melli, Frank Meyer, Angelica Migliorisi, Jessica Muller Castagliuolo, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Francesco Pastore, Vincenzo Petraglia, Edilio E. Rossi, Monica Setta, Silvia Vianello

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

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

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

Numero chiuso in redazione il 21/06/2023

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

Presidente e A.D.
Giuseppe Caroccia

Consiglieri
Costantino Baldissara,
Sergio Luciano

Editore incaricato
Alfonso Ruffo

Direzione amministrativa
Maria Marasco

Direzione marketing
Fernanda Rossetti
marketing@economygroup.it

Relazioni esterne
Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

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

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

Distribuzione
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

A64

Uscita
Exit

Un cuore italiano che batte in tutto il mondo.

LA NOSTRA IDEA DI MOBILITÀ NASCE IN ITALIA,
MA SI SVILUPPA IN 24 PAESI NEL MONDO.

Aeroporti, servizi di mobilità urbana e interurbana, autostrade, infrastrutture sempre più sostenibili e moderne. Per questo nasce Mundys. Ma anche per avvicinare persone, territori e comunità, dando **un nuovo ritmo alla tua vita in movimento.**

mundys
Improve moving life

C'è un sano scetticismo da riferire al software



di **Andrea Granelli**

Recita La Repubblica del 9 giugno 2023: "Indietro non si torna. Secondo un sondaggio presentato oggi pomeriggio a Repldee, infatti, il 62% degli italiani pensa che rinunciare agli algoritmi 'significherebbe perdere molte conquiste importanti': dal valore aggiunto in ambito medico-scientifico, riconosciuto da oltre l'80% degli intervistati, al ruolo positivo giocato nell'industria e nella logistica. Un ruolo che però non è riconosciuto da tutti: soprattutto tra operai e ceti fragili, in molti auspicherebbero un ritorno al passato". Ecco come un tema così delicato come il (possibile e/o desiderabile) controllo dell'evoluzione tecnologica del software – e in particolare dell'intelligenza artificiale – viene trasformata in tifo da stadio, in confronto fra tecnofobici e tecnofan.

La ricerca ossessiva dell'attenzione di lettori sempre più distratti e superficiali spinge i media ad aumentare la polarizzazione delle questioni, forzandone necessariamente una snaturante semplificazione.

Come si fa ad essere contrari agli algoritmi? La domanda non ha senso ed è ingannevole. La vera questione è: è possibile discernere tra algoritmi buoni ed algoritmi cattivi?

Proviamo a fare un po' chiarezza, anche se il tema richiederebbe più spazio: un algoritmo buono è un algoritmo che fa "sostanzialmente" quello per cui è stato progettato. Le leggi dell'informatica (originate dai due teoremi di incompletezza, pietre miliari della logica moderna ed enunciati dal grande matematico Kurt Gödel nel 1931) ci ricordano che è impossibile dimostrare che un algoritmo è esatto e cioè che si comporta sempre – in tutte le casistiche possibili – secondo le volontà esplicitate da chi ha elaborato il programma; e questo a prescindere dalle sue capacità. Gli esperti conoscono la sua versione formale come Teorema di Turing. Illuminante per la nostra riflessione è però il concetto di problemi indecidibile: un problema è detto

indecidibile (irrisolvibile) se è possibile dimostrare che non esistono algoritmi che lo risolvono. Ora una scoperta recente dell'ingegneria del software è che – dati due programmi – il problema di stabilire se essi calcolano la stessa funzione è indecidibile.

Dove voglio arrivare? Il vero tema non è essere contro gli algoritmi ma accorgersi quando anche gli algoritmi "buoni" funzionano male. Pensiero critico applicato al digitale, lo chiamerebbero alcuni. Io propendo per sano scetticismo applicato anche alle magnifiche sorti e progressive del software e dei suoi sempre più potenti algoritmi.

Se poi vogliamo spingerci dentro il mondo dell'intelligenza artificiale, il tema si fa più sottile. Gli algoritmi che animano i motori inferenziali, cuore di queste tecnologie, sono relativamente semplici; sono però i dati a orientarne le decisioni, a generarne il valore. E quindi la questione si trasforma in: siamo in grado di discernere tra dati buoni e dati cattivi? Non solo: se i dati buoni vengono raccolti – talvolta catturati – con tecniche "cattive" va bene lo stesso? Probabilmente Macchiavelli accetterebbe il fatto che la raccolta dei dati buoni – magari a fin di bene (per lo meno nella prima modalità di utilizzo) – venisse fatta anche in modo illegale. Ma noi?

Il tema non è dunque arrestare il progresso ma non è neanche fare gli struzzi e mettere la testa sotto terra per non vedere. Dobbiamo esercitare con maggiore frequenza il principio di precauzione enunciato dal filosofo Hans Jonas; ma per fare questo dobbiamo aumentare le nostre competenze tecniche per essere capaci di farci un punto di vista personale sulle scelte tecniche e non fidarci semplicisticamente di ciò che ci

dicono i fornitori, soprattutto quelli di successo. Dovremmo seguire il prezioso suggerimento di Giuseppe Prezzolini, che in una lettera pubblicata su La Rivoluzione liberale del 28 settembre 1922, affermò: «Noi potremmo chiamarci la Congregazione degli Apoti, di "coloro che non la bevono", tanto non solo l'abitudine ma la generale volontà di berle è evidente e manifesta ovunque».



Giuseppe Prezzolini

AI, scommessa positiva sull'esito finale

C'è un tema di sicurezza contro la malavitosità e l'utilizzo improprio, ma chi comanda è e resterà il genere umano. E se i blue collars rischiano di pagare un prezzo, il tutto sarà diluito nel tempo e sarà gestibile



di **Gianemilio Osculati**

Sul fatto che l'AI generativa costituirà un terremoto di vastissime proporzioni per la vita degli umani nei prossimi 10-20 anni credo che siamo tutti d'accordo. È un cambiamento epocale e va trattato con rispetto ed attenzione. Ma quali aspetti della nostra vita saranno più impattati e come (e quanto) è l'argomento che ci dovrebbe più interessare. Queste righe riassumono un punto di vista personale (e quindi si può essere in disaccordo, anche totale) e cercano di divinare il futuro, con annesso un tasso di errore sicuramente elevatissimo. L'AI è certamente un'arma potente, che mette a disposizione in maniera disciplinata, chiara ed immediata tutto lo scibile umano e, dove questo è imperfetto, lo fa avanzare. Se prima si giocava a tennis con il braccio ed un racchettone, oggi si può dire che giochiamo con il braccio di Fortebraccio ed un racchettone enorme, per fare una similitudine. Ma lo stesso, o quasi lo stesso, si sarebbe potuto dire quando, uno dopo l'altro, arrivarono il telefono, la radio, il radar, la televisione, il fax, internet ed il cellulare smart. La domanda vera è: siamo di fronte ad una rivoluzione o ad una evoluzione? L'AI è una evoluzione non una rivoluzione, non ho dubbi. Mi immagino infatti di chiedere: "Nel prossimo mese l'S&P 500 salirà o scenderà?". I casi sono due: se ottengo una risposta chiara e giusta, saremmo certamente in zona rivoluzione. Ma dubito che la tecnologia abbia già generato la gallina dalle infinite uova d'oro. Se la risposta è invece l'argomentazione di tutto ciò che può accadere, il tutto logicamente ben supportato, allora siamo in zona evoluzione. Il che mi sembra ragionevole. A prima vista, infatti, è difficile prevedere il crollo di Wall Street del 1929, il crollo delle borse dell'ottobre 1987, la perdita del 60% del valore del rublo nel 1998, il fallimento del Long Term Capital Management, lo sgonfiamento della bolla di Internet nel 2000, gli scandali contabili di Enron e compagni del 2002, la crisi dei subprime del 2008, il crollo del 40% della Borsa di Shanghai nel 2015, il crollo delle Borse causa Covid negli anni più recenti. Detto in parole povere, l'AI non è il miglior strumento per prevedere il futuro. La prossima domanda chiave è se l'AI prima o poi prevarrà sugli umani o se questi ne manterranno il controllo. Su questo punto la risposta è semplice. Le domande sono sottoposte all'AI dagli umani, che sanno ciò che vogliono ed hanno bisogno della potenza dell'AI per rispondere. C'è un tema di sicurezza contro la malavitosità e l'utilizzo improprio, grande come una casa, ma chi comanda è e resterà il genere umano. Procedendo nell'esercizio

pericolosissimo di divinare il futuro, occorre affrontare il tema oggi considerato chiave: l'AI distruggerà milioni di posti di lavoro e creerà disoccupati in massa? Certamente il ceto dei blue collars e degli amministrativi rischia di pagare un prezzo. Ma il tutto sarà diluito nel tempo e sarà sicuramente gestibile. In altre aree aumenterà la produttività (in primis: nella ricerca e sviluppo, ma anche nella progettazione ed in molte altre aree competenza-based). Messo tutto assieme, probabilmente con l'AI il numero di ore lavorate nella settimana scenderà di un poco, più tempo sarà dedicato ad attività ludiche o paraludiche, aumenteranno in maniera importante tutte le interfacce person-to-person (sport, cura della persona, assistenza, personal care e simili), perché questo è ciò che vuole il mondo di oggi. Se ciò si tradurrà in significativi strumenti della felicità individuale media non è, almeno oggi, del tutto chiaro. Il risultato di tutto questo metterà in moto due forze molto contrastanti: da una parte l'affermazione pervasiva dell'AI in tutti i processi, produttivi, di ricerca o di pensiero farà fare un balzo in avanti alla produttività di ogni sistema - Paese; dall'altra una maggiore indulgenza in attività di interazione sociale (ludica, culturale, sociale o quant'altro sia) produce maggiori investimenti di tempo in attività a bassa produttività e, soprattutto, a bassa crescita di produttività. Il risultato finale potrebbe essere un balzo in avanti della produttività complessiva, seguito da un periodo di bassa crescita. Come, dopotutto, è sempre successo dopo ogni innovazione epocale (dall'avvento del vapore a quello di internet). Si è più sopra accennato al potenziale utilizzo dell'AI da parte di mani malavitose. Questo non è un problema. È un problemone. Occorrono nuove leggi e, soprattutto, legioni di preziose risorse umane per prevenire utilizzi malavitosi, che tutti possiamo facilmente immaginare già oggi ma che la fantasia umana spingerà oltre ogni limite oggi conosciuto. In ultimo, sempre in tema di prevenzione, l'AI è o si avvicina ad un monopolio quasi "naturale" o è destinato ad essere un'arena competitiva? L'informazione è una brutta bestia, ha dentro di sé forti economie di scala. Queste suggeriscono un forte potenziale monopolistico. Quindi, occorrono controlli sulle posizioni dominanti. Infine: chi dominerà? Gli attacker dell'AI, già oggi numerosissimi, o gli incumbent (es. Google) che hanno tutto da perdere? I primi hanno il solo mercato dei capitali al quale attingere. I secondi hanno colossali cash-flow da mettere in pista ed un business ricchissimo da difendere. La partita finirà con la vittoria di molti degli attuali incumbent e con la sopravvivenza o anche l'affermazione in mercati ben segmentati e difendibili di alcuni attacker. Il tutto salvo errori (anche con il segno blu) ed omissioni, come in qualsiasi previsione a medio-lungo termine.

Ma l'algoritmo ha un lato oscuro

È fondamentale bilanciare l'innovazione tecnologica con i valori umani garantendo che l'IA sia utilizzata in modo etico e responsabile



di Silvia Vianello

Prima ci hanno convinto che non avremmo mai potuto farne senza ed ora ci stanno convincendo che ci ucciderà. L'intelligenza artificiale (IA) sta assumendo un ruolo sempre più centrale nella nostra società. Gli algoritmi che alimentano i sistemi "intelligenti" influenzano le nostre vite in modi spesso invisibili. Ma quali sono i rischi nascosti dietro questa ondata di automazione guidata dall'IA? In questo articolo, esploreremo il lato oscuro dell'intelligenza artificiale e metteremo in discussione le presunte promesse di un futuro dominato dagli algoritmi.

Il potere dei dati. L'intelligenza artificiale si basa sulla capacità di elaborare e analizzare grandi quantità di dati. Tuttavia, la raccolta e l'utilizzo massivo di dati comportano gravi preoccupazioni per la privacy e la sicurezza. Le nostre informazioni personali sono diventate una merce preziosa per le aziende e i governi, e gli algoritmi alimentati da questi dati possono influenzare le nostre decisioni, la nostra libertà e addirittura la nostra democrazia.

Bias e discriminazione. Un'altra sfida importante è rappresentata dai bias e dalla discriminazione impliciti negli algoritmi. Se i dati utilizzati per addestrare l'IA sono intrisi di pregiudizi, gli algoritmi potrebbero perpetuare ingiustizie e disuguaglianze già esistenti. Ad esempio, nei sistemi di selezione del personale basati sull'IA, tramite gli Ats, si è scoperto che i modelli tendono a favorire candidati di determinate caratteristiche demografiche, creando un ciclo di discriminazione difficilmente riconoscibile ma alquanto pericoloso.

Automazione e disoccupazione. L'intelligenza artificiale promette di automatizzare una vasta gamma di lavori, migliorando l'efficienza e aumentandone la produttività. Tuttavia, questa automazione accelera anche la sostituzione degli esseri umani sul posto di lavoro. Molti esperti avvertono che ciò potrebbe portare a una crescente disoccupazione e a una maggiore disparità economica favorendo le classi di individui già attualmente più ricchi. È fondamentale considerare come garantire un futuro equo per i lavoratori nel contesto dell'automazione guidata dall'IA.

Responsabilità e accountability. Un'altra preoccupazione chiave riguarda la responsabilità degli algoritmi e delle decisioni che prendono. Quando l'IA diventa parte integrante dei processi decisionali in settori critici come la sanità o la giustizia, dobbiamo affrontare la questione di chi sia responsabile in caso di errori o decisioni dannose. È necessario sviluppare meccanismi di accoun-

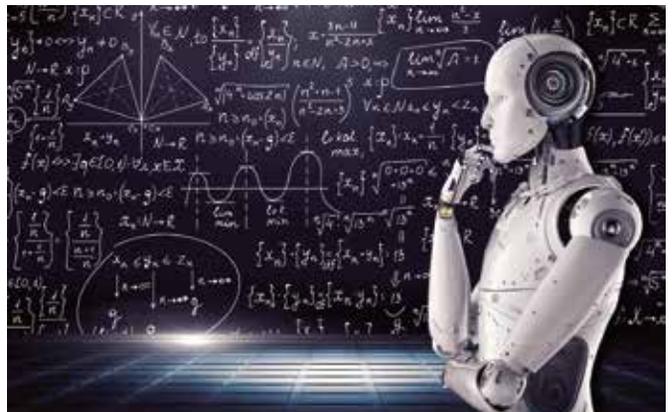
tability che proteggano gli individui e ne garantiscano i diritti in un contesto sempre più governato dagli algoritmi.

Manipolazione dell'opinione pubblica. L'IA può essere utilizzata per influenzare e manipolare l'opinione pubblica attraverso la diffusione di notizie false, la creazione di profili psicografici e la manipolazione dei contenuti sui social media. Questa manipolazione può minare la democrazia e alimentare divisioni sociali, nonché influenzare sempre di più i risultati delle elezioni.

Concentrazione del potere. L'IA richiede grandi quantità di dati per l'addestramento dei modelli, il che può favorire le grandi aziende e le organizzazioni con accesso a tali dati. Ciò può portare a una concentrazione del potere nelle mani di poche società o enti, creando disuguaglianze nel controllo e nell'accesso all'IA e nel suo utilizzo a fini commerciali con situazioni di abuso di potere che andranno gestite e regolamentate.

Dipendenza tecnologica. L'ampia diffusione e l'uso pervasivo dell'intelligenza artificiale potrebbero portare a una dipendenza eccessiva dalla tecnologia. Ciò potrebbe rendere le società vulnerabili a malfunzionamenti, cyber attacchi o interruzioni dei sistemi, con conseguenze negative su diversi settori, come la sanità, i trasporti e l'economia in generale. Dall'altro lato la dipendenza tecnologica può avere impatti devastanti anche sulla psiche umana, altro lato oscuro assolutamente da non sottovalutare.

L'intelligenza artificiale offre sicuramente una serie di vantaggi e opportunità, ma non possiamo ignorare i rischi che comporta. Gli algoritmi che "governano il mondo" portano con sé sfide significative che richiedono una regolamentazione attenta e una riflessione critica. È fondamentale bilanciare l'innovazione tecnologica con i valori umani, garantendo che l'IA sia utilizzata in modo etico e responsabile. Solo così potremo sfruttare appieno il potenziale dell'intelligenza artificiale senza perdere di vista il benessere collettivo.





TDHI Luxury

Jewellery-Costume Jewellery-Bags-Watches

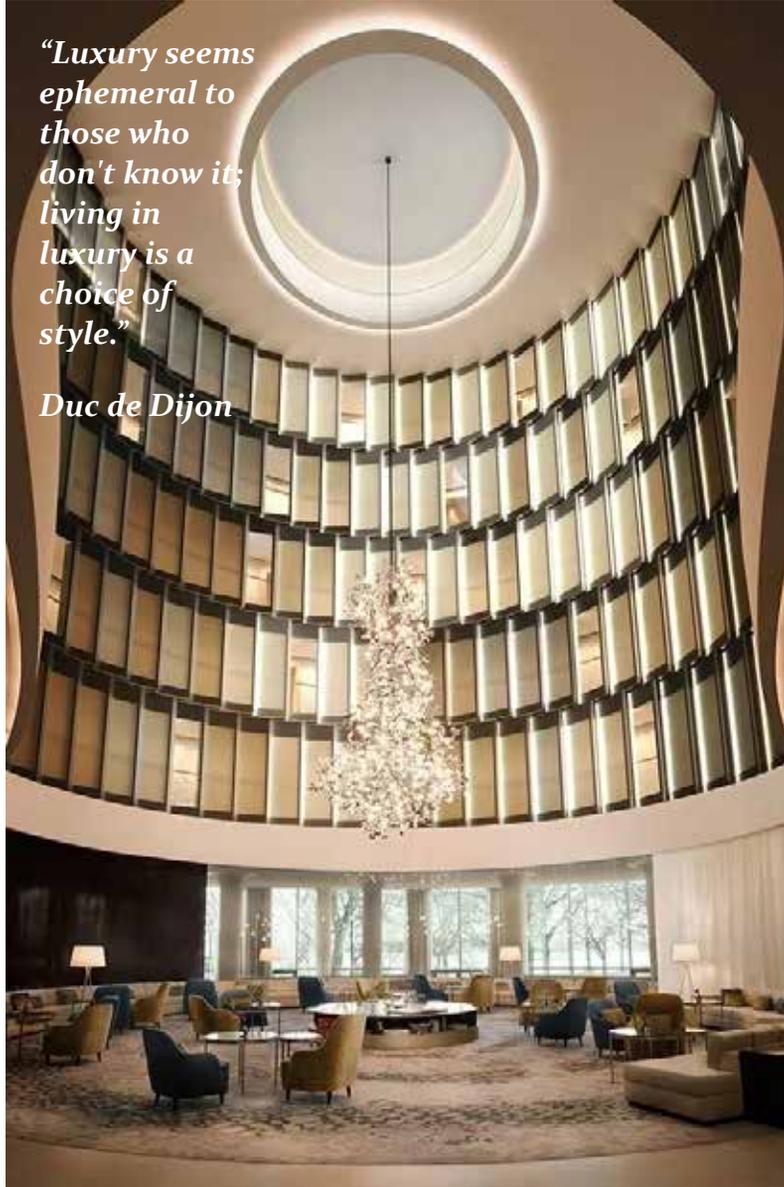


**TRUST
DH
ITALIA**

TDHI INTERNATIONAL

*“Luxury seems
ephemeral to
those who
don't know it;
living in
luxury is a
choice of
style.”*

Duc de Dijon



www.tdhi-italia.com www.tdhi-luxury.com

“Abbiamo predisposto la Luxury House per il nuovo e-commerce”

LIVOLSI: «IL FUTURO DELLE TV DOPO BERLUSCONI? ROSEO, NONOSTANTE IL WEB. MA SERVONO CONTENUTI»

Intervista con l'ex amministratore delegato di Mediaset che quotò l'azienda in Borsa: «Sono sempre più convinto che l'on-demand prevarrà, purché fatto in modo differente, con la capacità di veicolare messaggi specifici a target specifici. E a fare la differenza, anche per Mediaset, sarà la capacità di produrre contenuti appropriati»

di Sergio Luciano

«LA TELEVISIONE GENERALISTA, ANCHE IN MODALITÀ BROADCAST, È TUTT'ALTRO CHE FINITA, E CI SORPRENDERÀ ANCORA»: NE È SICURO UBALDO LIVOLSI, ALDO PER GLI AMICI, IL MANAGER CHE SILVIO BERLUSCONI CHIAMÒ A GESTIRE GLI ANNI SCOTTANTI DI UNA MEDIASET CHE SI PREPARAVA ALLA QUOTAZIONE IN BORSA – ERA IL 1996 – SENZA LA QUAE FORSE LA STORIA DELL'AZIENDA SAREBBE STATA DIVERSA.

Oggi Livolsi, che da anni si è costruito, con la Livolsi and partners, un ruolo da advisor finanziario di alto livello è un punto di riferimento per questo settore di business che ha sempre continuato a seguire. Degli scenari più che altro "gossipari" apertisi nelle cronache borsistiche dopo la dipartita del Cavaliere non parla, ma delle scelte cruciali che attendono il settore televisivo, e quindi Mediaset tra pochi altri in Europa, sa parlare con la massima proprietà.

Quindi la tv prospererà ancora? Non sarà uccisa dai social? I giovani la guarderanno? Oggi non lo fanno!

Se si va a vedere quel che è successo negli ultimi anni... in cui tutti abbiamo parlato tantissimo dei social, dicendo appunto che avrebbero ucciso definitivamente la tv, dobbiamo ricrederci. Oggi, anzi, vediamo che in tutto il mondo vengono messi fortemente in discussione proprio i social. L'ultimo orribile episodio dei cinque youtuber che hanno travolto un'auto uccidendo un bambino scuote le coscienze ma è solo l'ennesimo segnale di un degrado grave. Stiamo accorgendoci che c'è un mondo dove non è più così sicuro che i giovani seguiranno in futuro solo questo modello di comunicazione, anche tenendo conto che sarà sempre più regolamentata. Molto del-

l'appeal dei social sta sfumando, mentre sta montando l'attenzione per l'impatto sui media dell'intelligenza artificiale.

Ovvero?

Le prime applicazioni dell'intelligenza artificiale generativa risalgono al 2015, a Hollywood, e gravitano attorno alla produzione di contenuti semiautomatica e a bas-

IL RUOLO DEGLI INFLUENCER È IN DECLINO. PERALTRO È UN'ALTRA CATEGORIA CHE CONOScerà UNA SEVERA REGOLAMENTAZIONE

so costo. Ci provarono alcuni produttori, per calmierare la filiera delle forniture creative. Oggi lo fanno in Tanti e per converso si registra una diminuzione del focus sui social. Per i grandi investimenti pubblicitari fatti sui social, i ritorni non sono stati così eclatanti né così misurabili, com'erano e sono nel mondo delle tv, di cui si conoscono i contatti e si misurano i ritorni. Adesso è tutto assai meno preciso e certe scelte di consumo sono più che altro orientate dagli influencer. Ma si inizia a capire che anche il loro ruolo è in declino. Peraltro è un'altra categoria che conoscerà una regolamentazione. Restrittiva. Abbiamo visto la proposta di Calenda... ma ci sono tante opinioni convergenti in questo senso, tutto concorrerà a ridimensionare il ruolo degli influencer.

Però sta di fatto che oggi i teenager la tv non la

guardano...

Occorrerà creare contenuti capaci di attrarre anche i giovani. Ma si può fare!

Davvero lo crede? E le viene in mente qualche esempio?

L'esempio di Fiorello, molto caratterizzante, come fu quello di Arbore prima alla radio e poi in tv. Oggi Fiorello riesce a parlare agli



anziani come anche ai giovani e a produrre contenuti adatti ad essere fruiti su tutte le piattaforme, dallo smartphone al grande schermo...

E in questo contesto attraente, come vede Mfe-Mediaset, al netto dei gossip, ma proprio dal punto di vista industriale?

Il vero punto che riguarda anche Mfe-Mediaset si riassume in una domanda: i grandi gruppi televisivi saranno in grado di creare quei contenuti innovativi che vadano bene per tutti, in Italia, in Usa, in Francia, e sviluppano quindi le necessarie economie di scala, in modo da spalmare i costi? Pensiamo ai contenuti di carattere locale. Siamo tutti d'accordo che la carta stampata è in crisi ma i contenuti di livello locale sono ancora importanti perché le notizie internazionali e nazionali le leggi ovunque ma l'interesse specifico per quelle locali puoi soddisfartelo solo sui giornali locali. Qualcosa di analogo va previsto per le tv. Il ruolo di Mfe sarà quello di produrre contenuti importanti però specializzati a livello locale, a volte da sola a volte in collaborazione con i grandi player internazionali ma anche per servire un'audience che è essenzialmente

nazionale. Quindi a chi mi chiede se c'è ancora un futuro per la tv rispondo che può esserci se gli editori televisivi saranno in grado di produrre contenuti originali capaci di coinvolgere vecchi e bambini.

Connotati localmente...

Sì, e comunque al riparo dall'estrema massificazione che sono orientati a fare i i gran-

MEDIASET HA FATTO MOLTISSIMI PASSI IN AVANTI, PENSO CHE ALL'INTERNO ABBIANO TUTTE LE COMPETENZE NECESSARIE PER VINCERE

dissimi gruppi internazionali. Un mercato di nicchia può ancora portare guadagni e rivelare capacità di sviluppo. La tecnologia è solo agli inizi di un cambiamento che renderà molto economico tradurre, postprodurre... bisogna essere bravi e innovativi, e lo spazio si trova.

Differenze tra mercato europeo e americano?

Tante! Per esempio, sull'intelligenza artificiale negli Usa sono state date indicazioni precise per gli operatori pubblici ma lasciando totale libertà a quelli privati, mentre già l'Unione Europea sta mettendo vincoli importanti anche ai privati. L'intervento del legislatore sarà pesante e determinante.

Prevede più tv on-demand o tva palinsesto?

Io sono sempre più convinto che l'on-demand prevarrà, purché fatto in modo differente, quindi con la capacità di veicolare messaggi specifici a target specifici. E anche in questo caso a fare la differenza, anche per Mediaset, sarà la capacità di produrre contenuti appropriati. I nuovi software per il doppiaggio automatico potranno aprire alla creatività italiana spazi inediti. E del resto anche prima dell'intelligenza artificiale, nel cinema i bravi autori non sono stati fermati dalla barriera linguistica. In aree importanti e di nicchia avendo capacità e fantasia si vincerà sempre...

Che ne pensa delle ipotesi di confluenze tra reti tv e reti digitali?

Avevo fatto entrare in Mediaset British Telecom, poteva essere combinazione ideale, assicurava convergenza tecnologica e complementarità di mercato. Poi BT comprò i diritti della Premier League e fece flop... Perché sono mondi diversi che hanno diverse caratteristiche. Se mi dice che potrebbe nascere un grande colosso... forse sì ma c'è il rischio che le cultura di aziende così diverse non si amalgamino, si deve puntare sempre su identità e capacità dei team, si deve essere originali, per cui - e torno a Fiorello - uno apprezza Raidue perché ci vede il suo show, altrimenti, no.

Parliamo di Mediaset. Come vede l'azienda che lei quotò?

Hanno fatti moltissimi passi in avanti, penso che all'interno abbiano tutte le competenze necessarie. Hanno però bisogno di generare molta cassa per investire in termini innovativi, serve una forte capacità finanziaria, quindi devono riuscire a generare cash flow sufficiente per supportare sia gli investimenti tecnologici che quelli sulla creatività. In questo campo quel che stanno facendo in Germania è interessante: è un altro mercato chiave... Un altro asset importante per la creatività che ha il gruppo Fininvest è la Mondadori. Checché se ne dica, la casa editrice ha un ruolo fondamentale nel mercato dei libri, è una miniera di idee creativi.

Chi vincerà la battaglia sul mercato europeo?

Se la giocheranno in pochi, ma non vedo benissimo Vivendi, che secondo me ha un approccio troppo conflittuale, in Tim come in Mediaset. Mi viene in mente un'immagine di poca affidabilità. Almeno all'inizio, un'alleanza deve vivere un po' di luna di miele. Quanto al gruppo Cairo... l'imprenditore è molto bravo, ma non vedo queste grandi sinergie con Mediaset, sarebbe una sorta di doppione, che non porterebbe granché né all'uno né all'altro...

“

**LI ABBIAMO
CONSIDERATI
VITTORIOSI MA OGGI
IN TUTTO IL MONDO
I SOCIAL VENGONO
MESSI FORTEMENTE
IN DISCUSSIONE**



SCOPRI
COME GESTIRE
I CONSUMI
DI ENERGIA.



C'è bisogno dell'energia di tutti.

Sei abituato a utilizzarla sempre, ma sai quanta te ne serve realmente ogni giorno? Noi di Terna, sì. Perché da sempre la trasmettiamo in tutta Italia. Ma oggi abbiamo bisogno che ognuno s'impegni a usarla solo quando occorre, grazie a gesti che aiutano il Paese e l'ambiente, favorendo il risparmio.

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

#NoiSiamoEnergia

Sai come puoi risparmiare energia?



Programma i consumi nelle ore più convenienti.



Scollega gli alimentatori dalle prese.



Sbrina frigorifero e freezer regolarmente.



Evita di lasciare i dispositivi elettronici in stand-by.



Utilizza lavatrice e lavastoviglie a pieno carico.



Spegni le lampadine quando esci da una stanza.



Usa le lampadine a LED.



Utilizza elettrodomestici di classe energetica A.

Consulta il sito o l'app Terna per conoscere i dettagli sulla previsione delle ore critiche in cui è importante diminuire l'utilizzo dell'energia per ridurre i costi del sistema.*

*REGOLAMENTO (UE) 2022/1854 DEL CONSIGLIO del 6 ottobre 2022 relativo a un intervento di emergenza per far fronte ai prezzi elevati dell'energia.

LA PROSSIMA TRANSIZIONE? NATURALMENTE, BIO

L'Italia oggi ha un primato importante nel comparto: nei consumi, nell'export, nell'estensione delle superfici dedicate. Ecco perché è fondamentale puntare ancora di più sulla consapevolezza e sulla trasparenza di tutta la filiera

LE DIMENSIONI DEL MERCATO BIO

vendite 2022, anno terminante luglio

VENDITE BIO MKT ITALIA
5.017 mln €

Var. %
2022-2021
Like4Like
- 0,8%

3.943

AT HOME*

- * Incluso
- Freschissimo
 - E-Commerce

+131%
Var. % L4L
2022-2012

Var. %
2022-2021
Like4Like

1.074

AWAY FROM HOME

Ristorazione collettiva + Ristorazione commerciale
(ristoranti specializzati bio, ristoranti e bar "generalisti" +
agriturismi, altri pubblici esercizi)

EXPORT BIO MADE IN ITALY

3.372 mln €

+181%
Var. %
2022-2012

+16%

3.372

EXPORT BIO Italia

ITA.BIO
www.ita.bio

FONTE: OSSERVATORIO SANA 2022 A CURA DI NOMISMA - DATI NIELSENIQ, ASSO BIO ISMEA, ICE AGENZIA ITA.BIO. WWW.ITA.BIO. WWW.RIVOLUZIONEBIO.IT

di Riccardo Venturi

Un mercato interno che riprende a salire dopo un 2022 di pausa, con l'esplosione dei consumi in bar e ristoranti, e un export in forte e costante crescita. Il **biologico** è una parte sempre più importante dell'agroalimentare italiano: secondo l'os-

servatorio Sana (Salone internazionale del biologico e del naturale) a cura di Nomisma, nel 2022 l'89% delle famiglie italiane ha acquistato bio almeno una volta. Il mercato interno vale 5 miliardi di euro, di cui 4 miliardi

di consumi a casa e 1 miliardo nel fuori casa, ed è cresciuto del 132% negli ultimi dieci anni. L'export ha raggiunto i 3,4 miliardi di euro, con un aumento del 181% negli ultimi

dieci anni, il 16% in più solo nel 2022. Non solo: l'Italia, con quasi 2,2 milioni di ettari, vanta la più

**CON QUASI 2,2 MILIONI DI ETTARI
L'ITALIA VANTA LA PIÙ ALTA
PERCENTUALE DI SUPERFICI BIO: IL 17%
A FRONTE DI UNA MEDIA UE DEL 9%**

alta percentuale di superfici bio sul totale (17%), a fronte di una quota media nell'Ue ancora ferma al 9% e ben lontana dall'obiettivo del 25% per il 2030 inserito nella strategia **Farm to Fork**, il piano decennale mes-

Italia. Consumi at home & canali di vendita

(vendite 2022 anno terminante a luglio)



FONTE: OSSERVATORIO SANA 2022 A CURA DI NOMISMA - DATI NIELSENIQ, ASSO BIO, ISMEA. WWW.RIVOLUZIONEBIO.IT, DATI A LUGLIO 2022

so a punto dalla **Commissione europea** per guidare la transizione verso un sistema alimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente. L'Italia detiene inoltre il primato per incidenza di superficie vitata biologica,

pari al 21% del totale, con 126mila ettari nel 2021. «L'Italia oggi è chiamata a difendere un primato importante nel biologico. È dunque necessario lavorare per far crescere i consumi, la consapevolezza e la trasparen-

za di tutta la filiera» dice **Roberto Zanoni**, presidente di **AssoBio**. «È fondamentale far crescere sia la produzione che i consumi utilizzando al meglio gli investimenti stanziati per il comparto, quasi 3 miliardi di euro per i prossimi 5 anni, sostenendo gli agricoltori nella transizione agroecologica, per tutelare l'ambiente, contrastare i cambiamenti climatici e favorire un'occupazione agricola, in particolare di donne e giovani, sempre più interessati al metodo biologico» afferma **Maria Grazia Mammuccini**, Presidente **FederBio**. «Al tempo stesso occorre avviare un'efficace attività di promozione e comunicazione ai cittadini sui valori del bio e di educazione alimentare, per investire anche il dato dei consumi domestici e proseguire nel percorso che vede il nostro Paese leader in Europa nel settore».

Oltre 6 italiani su 10 hanno consumato prodotti biologici fuori casa in almeno una occasione, scegliendo bio soprattutto nei momenti della colazione, dei pranzi di lavoro e all'aperitivo. La crescita dei consumi bio in bar e, soprattutto, ristoranti, è espo-

I nuovi codici del consumo

di **Francesco Buschi**, Head of Strategy di FutureBrand

Uno dei fenomeni più indicativi dell'evoluzione dei nostri stili alimentari è rappresentato dal comparto dei prodotti biologici che in pochi anni è passato da nicchia a offerta di largo consumo. Nel 2022, in Italia il bio ha superato i 5 miliardi di euro, di cui il 58% appannaggio della GDO, mentre l'export vale altri 3,7 miliardi. In 10 anni, i consumi interni di prodotti biologici sono cresciuti del 132% e l'export addirittura del 181% (Fonte: Osservatorio Sana). Le ragioni di

un'ascesa tanto rapida, specie in un mercato come quello italiano caratterizzato da una cultura alimentare ricca e complessa, sono molte. Proviamo a riassumerle:

La ricerca del benessere

I giovani nati appena prima del cambio del Millennio e i ragazzi della GenZ sono sempre più consapevoli della correlazione diretta tra stile di vita e longevità, in particolare tra alimentazione e salute. La pandemia ha fatto

letteralmente esplodere questa certezza. In breve, a un mercato iper-processato si contrappone il desiderio di semplificare e tornare alle origini. Il bio risponde intuitivamente a questa richiesta, che si ispira a una nuova relazione con la natura, più vera e più sana.

Sempre più premium

Tutto il comparto alimentare si muove verso una maggiore qualità, spinta che passa anche dalla ricerca di nuove formulazioni, ingredienti e abbinamenti inediti, esplorazioni sensoriali interessanti. La curiosità e la voglia di provare cose nuove hanno portato a un progressivo svec-

chiamento dell'offerta che si è arricchita notevolmente. L'affermazione del biologico conferma un miglioramento dell'offerta di base, un plus in grado di aggiungere valore ai prodotti.

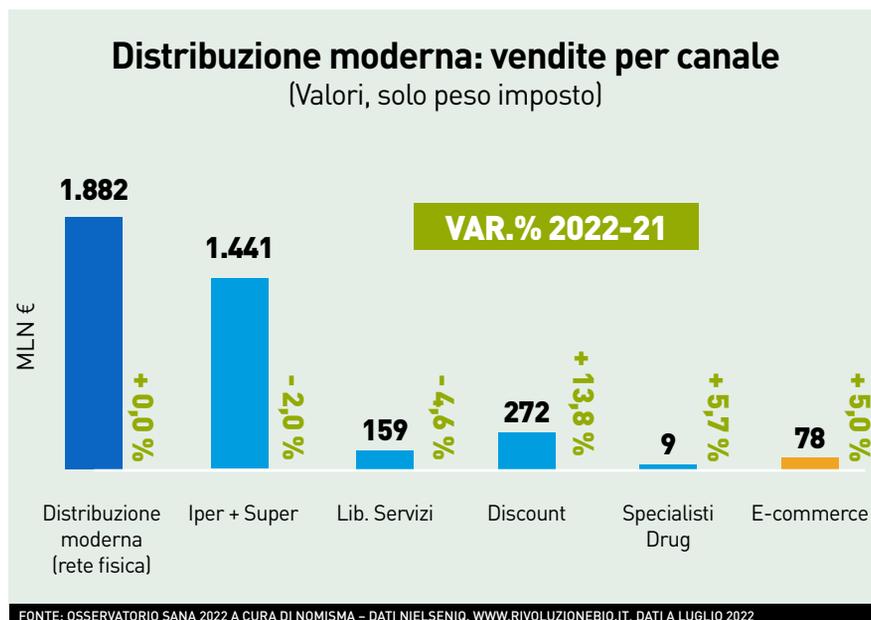
Nuova consapevolezza etica

La nostra consapevolezza ambientale si è ampliata e approfondita. Ci schieriamo con i brand capaci di scelte coraggiose e coerenti e siamo più propensi ad abbandonare le marche che non prendono posizione sui temi che ci stanno a cuore. La scelta di prodotti biologici non è più circoscritta al solo consumo individuale, ma diventa espressione di un impe-

nenziale. Nel 2022 i consumi di bio fuori casa hanno raggiunto 1,074 miliardi di euro, con una crescita del +53% rispetto al 2021 grazie alla dinamica sia della componente legata alla ristorazione collettiva (+20%) che soprattutto a quella della ristorazione commerciale (+79%). Il biologico infatti trova sempre più spazio anche nei menu dei pubblici esercizi. Lo rivela un'indagine

PER SOSTENERE GLI AGRICOLTORI NELLA TRANSIZIONE AGROECOLOGICA SONO STATI STANZIATI QUASI 3 MILIARDI PER I PROSSIMI 5 ANNI

Ismea realizzata in collaborazione con Fipe e AssoBio, presentata a fine maggio, secondo la quale nell'ultimo anno oltre il 50% dei bar italiani e quasi il 70% dei ristoranti hanno proposto o impiegato nelle loro preparazioni culinarie cibi, bevande e materie prime biologiche, nelle diverse occasioni di consumo, dalla colazione agli aperitivi ai pasti principali, al fine di garantire ai propri clienti una scelta più ampia, servire cibo più salutare e qualificare la propria offerta.



Dei circa 111 mila bar attivi sul territorio italiano, uno su due ha in parte orientato la propria offerta verso prodotti biologici, apprezzati dalla clientela nonostante i prezzi un po' più alti. Mediamente quasi il 20% di

alimenti e bevande proposti presso questi esercizi è costituito da prodotti bio, con una presenza maggiore per quanto riguarda la frutta, il latte e il vino. La colazione e l'aperitivo sono stati indicati dagli operatori come



L'AUTORE, FRANCESCO BRUSCHI

gnò concreto verso l'ambiente. In un futuro prossimo, quando l'offerta bio rappresenterà la base del mercato, dovrà essere in grado di rafforzare il proprio immaginario "buono", approfondendo e allargando il racconto. Questa evoluzione può avvenire

attraverso diverse narrazioni, anche sovrapposte tra loro:

Good for you, good for the planet

Benessere non è più solo sinonimo di salute fisica ma riguarda il cibo che consumiamo, i piccoli piaceri che ci concediamo, la salute mentale, il tempo che dedichiamo a noi stessi e l'ambiente in cui viviamo. Tutti questi aspetti contribuiscono a definire il nuovo concetto di benessere, fondato su una visione olistica che abbraccia ogni cosa.

Eco pragmatismo

La sostenibilità è fatta anche di scelte apparentemente contro-

producenti come, per esempio, le campagne di Cortilia che invitano a non comprare gli stessi prodotti tutto l'anno, preferendo frutta e verdura di stagione. Alpro propone il latte d'avena dichiarando a grandi lettere che non è latte.

Inclusività ed empatia

Cambiano i visual e la grafica delle confezioni, si scaldano e si ammorbidiscono, abbandonano il rigore per una spontaneità che risulta più autentica, come ha fatto per esempio Conad con la sua linea VersoNatura.

Sostanzialità

La sostanzialità, fin qui uti-

lizzata come leva accessoria della comunicazione, diventa un elemento fondante e verificabile della marca attraverso un racconto pienamente verificabile.

Il biologico si sta rinnovando per stare al passo con il mercato e per non scendere nella "normalizzazione", che comporta il lasciare spazio a nuove e più eclatanti certificazioni

Mai come oggi guidare l'innovazione significa ripensare all'intera catena del valore, per proporre prodotti e servizi realmente sostenibili, in grado di non impattare sull'ambiente e addirittura di migliorarlo.



MARIA GRAZIA MAMMUCCINI, PRESIDENTE FEDERBIO

le occasioni di consumo più adatte all'insediamento di proposte bio. Ancora migliori i dati della **ristorazione**, che confermano un'elevata penetrazione dei prodotti biologici, utilizzati presso i due terzi degli oltre 157 mila ristoranti attivi sul panorama italiano. La presenza di prodotti bio cresce al crescere del numero degli addetti (dal 60% nei ristoranti con un solo addetto all'81% di quelli con un numero superiore a 49 ad-

detti). All'interno di questi esercizi, il bio rappresenta oltre il 30% del valore degli acquisti, con punte del 42% nel caso delle verdure e del 34% dell'olio extravergine di oliva. Contorni e antipasti sono i piatti in cui la presenza di prodotti biologici riesce ad essere più significativa, ma in linea generale, secondo i ristoratori intervistati, in quasi tutte le portate il biologico riesce ad essere impiegato nel migliore dei modi.

Oltre l'80% di ristoranti e quasi la totalità dei bar dichiara di essere intenzionato a confermare l'attuale politica di acquisto di prodotti bio, in termini quantitativi. Tra i primi, tuttavia, il 13,5% potrebbe prendere in considerazione la scelta di diventare un locale esclusivamente biologico, quota che nel caso dei bar si riduce invece al 6%.

«L'attenzione alle produzioni biologiche è la testimonianza di come i consumatori oggi siano sempre più consapevoli della necessità di coniugare il proprio benessere e la propria salute con il **benessere** e la salute del pianeta rispettando il territorio, la sta-

gionalità, la qualità e la sicurezza» dice **Luciano Sbraga**, direttore del Centro Studi di **Fipe-Concommercio**.

Altra parte fondamentale del biologico Made in Italy è l'export, che anche in un anno come il 2022, nel quale i consumi casalinghi di bio si sono un po' contratti, ha invece proseguito la sua corsa: +16% rispetto al

ANCHE PER QUANTO RIGUARDA L'EXPORT IL BIO CONTINUA A CRESCERE: NEL 2022 HA SEGNATO UN +16% A QUOTA 3,4 MILIARDI DI EURO

2021, raggiungendo i 3,4 miliardi di euro di vendite sui mercati internazionali. Dal 2012 ad oggi il mer-

cato interno legato al biologico è cresciuto del 131%, ancor più brillante la crescita dell'export e (+181% rispetto al 2008). Il cibo bio è cresciuto del 16% a 2,7 miliardi, e vale l'81% dell'export bio; ma il vino sta recuperando posizioni, è cresciuto del 18% a 626 milioni di euro, vale il 19% dell'export bio e l'8% dell'export complessivo di vino.

Tra i Paesi che acquistano maggiormente il biologico italiano spiccano la Germania, la Francia e il Benelux nell'Ue, e poi Svizzera, Stati Uniti e Regno Unito. Secondo le aziende del bio, i mercati più promettenti sono quello tedesco per il cibo e quelli del Nord

Consumer Base Bio

Gli Italiani e il bio: Come è cambiata la domanda

ANNO	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% FAMIGLIE ACQUIRENTI BIO CONSAPEVOLI											
CONSUMER BASE BIO	53%	55%	59%	69%	74%	78%	81%	86%	88%	89%	89%
	<small>% di famiglie che hanno acquistato F&B BIO almeno una volta nell'anno</small>										

Numero di famiglie che hanno acquistato F&B BIO almeno una volta nell'ultimo anno

ANNO
2012
13
milioni



ANNO
2022
23
milioni

FONTE: NOMISMA PER SANA 2022

Europa, oltre a Canada e Stati Uniti, per il vino. Nomisma ha condotto due indagini sui consumatori svedesi e giapponesi: nel Paese scandinavo, in base ai numeri raccolti, l'Italia è leader assoluto con un peso sul totale delle vendite di vino bio del 42% sia a valore che a volume mentre in Giappone il dato si attesta sul 10%.

Anche a livello europeo il 2022 non è stato un anno esaltante, ma la prospettiva resta incoraggiante. «Dopo un decennio di successi, nel 2022 il mercato del bio non è cresciuto al ritmo che avremmo sperato, a causa dell'impatto della guerra in Ucraina e dell'aumento dell'inflazione fattori che rendono i consumatori sempre più sensibili al prezzo» ha affermato **Joanna Wierzbicka**, vicedirettore di **Ifo-**

am Organic Europe, a Norimberga in occasione di Biofach lo scorso mese di febbraio. «L'aspetto positivo è che, nonostante ciò, le famiglie sono consapevoli dell'importanza di un'alimentazione sana e di una produzione agricola sostenibile. Particolarmente incoraggianti sono i dati sui giovani e sull'e-commerce. Secondo una ricerca condotta in Polonia, Germania, Francia, Italia in Spagna da Mintel, i consumatori tra i 16 e i 34 anni sono disposti a pagare di più per i prodotti biologici. Sono inoltre in crescita le vendite online, canale che può essere sfruttato ulteriormente per raggiungere altri segmenti di pubblico e fidelizzare i clienti». Il mercato interno domestico nel 2022 ha visto dopo anni una leggera flessione, con un calo dello 0,8% a valore rispetto al 2021. Ma i trend dei canali è molto differenziato: cala in modo più netto la rete di negozi specializzati, -8% rispetto allo stesso periodo del 2021, la distribuzione moderna mantiene a valore le dimensioni del 2021 con un aumento dello 0,8% a valore, mentre crescono del 5% gli altri canali: vendita diretta realizzata in mercatini e aziende, gruppi di acquisto solidale, farmacie, parafarmacie ed erboristerie. La distribuzione moderna

rimane comunque il primo canale per gli acquisti di biologico degli italiani, con il 57% del totale delle vendite legate ai consumi domestici per un valore di 2,3 miliardi di euro (+0,4% rispetto al 2021). Iper e supermercati sono il canale che, all'interno della distribuzione moderna, veicola la maggior parte delle vendite bio: 1,4 miliardi di euro a luglio 2022. Tra le categorie di prodotti bio maggiormente vendute all'interno della distribuzione moderna, al primo posto figura la drogheria alimentare (pasta, prodotti da forno, conserve, sughi) con un peso del 57% sul totale delle vendite a valore, seguono il fresco (20%) - formaggi, salumi, yogurt, uova - e l'ortofrutta (13%). Guardando ai singoli prodotti, come per il 2021, anche

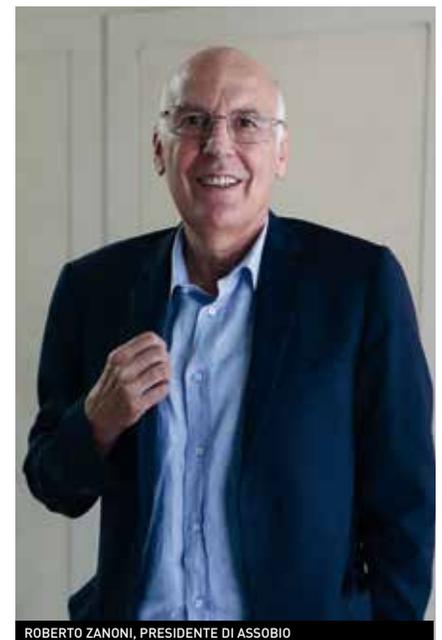
nel 2022 quelli maggiormente venduti rimangono le uova, le confetture e spalma-bili base di frutta, e i sostitutivi del latte.

Un altro comparto in forte crescita nel mondo del biologico è quello della cosmesi. Secondo le rilevazioni di Cosmetica Italia-associazione nazionale imprese cosmetiche, con quasi 3 miliardi di euro di consumi nel 2022, in crescita del 9% sul 2021, rappresenta un quarto degli acquisti di cosmetici nel nostro Paese. «Trasversalmente ai differenti canali distributivi, l'attenzione del consumatore verso i cosmetici a connotazione naturale e sostenibile è ormai consolidata» ha affermato **Laura Pedrini**, presidente del Gruppo Cosmetici Erboristeria di Cosmetica Italia-associazione nazionale imprese cosmetiche, in occasione di un convegno a Bari lo scorso aprile. «Basti pensare che nel 2022 i consumi di questa categoria hanno rappresentato un quarto del totale degli acquisti di cosmetici in Italia, per un valore di circa 2,9 miliardi di euro, in crescita del 9% rispetto al 2021. Un'attenzione confermata anche dall'analisi dei lanci di prodotto sul mercato italiano: i cosmetici con claim legati ai concetti di naturalità e sostenibilità hanno rappresentato il 62% dei lanci complessivi

registrati nel 2022, una quota crescente che nel 2019 era pari al 57%».

L'incontro di Bari è stato l'occasione per sottolineare l'importanza centrale della cosmesi nell'ambito di **Sana**, il Salone internazionale del biologico e del naturale che si terrà a BolognaFiere, in versione esclusivamente B2B, da giovedì 7 a domenica 10 settembre 2023. «Sana è una manifestazione suddivisa in tre settori merceologici - Organic & Natural Food, Care & Beauty e Green Lifestyle - e la cosmesi a connotazione naturale e sostenibile rappresenta quello principale e preponderante» ha rimarcato Claudia Castello, exhibition manager di Sana. «In occasione della scorsa edizione del Salone, il 41% dei visitatori specializzati era costituito da profili interessati a questo mondo: erboristi, farmacisti e parafarmacisti, medici omeopati. Un dato che testimonia la centralità del settore della cosmesi naturale e sostenibile per gli operatori». Nella valorizzazione di questa filiera, Sana si rivolgerà non solo ai visitatori italiani, ma anche a quelli internazionali attraverso la piattaforma di networking **B2Match**, per tradurre in opportunità di business il loro interesse.

**UN ALTRO COMPARTO IN FORTE
CRESCITA NEL MONDO DEL BIOLOGICO
È QUELLO DELLA COSMESI,
CON UN QUARTO DEGLI ACQUISTI BIO**



ROBERTO ZANONI, PRESIDENTE DI ASSOBIO

COSÌ L'EUROPA CHE DETTA LE REGOLE

Rispettare i sistemi e i cicli naturali; mantenere e migliorare lo stato dei suoli, delle acque e dell'aria, la salute dei vegetali e degli animali. Sono alcuni dei principi del Regolamento Ue sulla produzione biologica

di Sergio Luciano

Se si sottoponesse il regolamento dell'Unione europea sulla **produzione biologica** alla prova del contrario, si avrebbe qualche sorpresa logica. Tra i "requisiti dell'agricoltura biologica", ad esempio, si include che occorre "nella scelta delle razze animali, tenere conto del loro valore riproduttivo, della loro longevità, vitalità e resistenza alle malattie e dei loro problemi sanitari" e anche "praticare una produzione animale adatta al luogo di allevamento e legata alla terra".

Sarebbe stato verosimile scrivere che "nella scelta delle razze animali non bisogna tener conto del loro valore riproduttivo..." e che "non occorre praticare una produzione ani-

male adatta al luogo di allevamento...?"

Naturalmente no! Sarebbe del tutto inverosimile scrivere cose del genere. Quindi è legittimo osservare che molte delle regole enunciate - di questo stesso tenore e di questa stessa genericità - sono ovvie e in sé non bastano a regolamentare granchè.

Molto è demandato quindi ai regolamenti nazionali di recepimento del "**Regolamento (UE) n. 2018/848** — norme relative alla produzione biologica e all'etichettatura dei prodotti biologici", in vigore dal 1° gennaio del 2022, con un anno di rinvio deciso "causa Covid"; e molto si demanda anche alle prassi di certificazione e di controllo. Materie ad alto tasso di polemicità, ad alto rischio di inquina-

mento lobbistico, a alto valore di opinabilità. Ed è chiaro che si apre un mondo di interpretazioni, sofismi, disquisizioni e caos burocratico...

Vale la pena, però, riepilogare quali sono gli scopi che il Regolamento si prefigge: "creare **condizioni di parità** per gli operatori del settore; armonizzare e semplificare la normativa; aumentare la fiducia del consumatore nei prodotti biologici e nel logo UE riservato alla produzione biologica.

I punti chiave sono quattro:

- Il regolamento si basa su, e amplia, l'ambito di applicazione della legislazione dell'Unione sulla produzione e l'etichettatura di prodotti biologici includendo anche prodotti stretta-

Una modalità produttiva per raggiungere l'obiettivo essenziale della sostenibilità

di Gabriele Costantino *

Criticare la over-regolazione dell'Unione Europea è esercizio sin troppo facile, seppur spesso ben giustificato. La ridondanza di regolamenti, e dei contenuti dei regolamenti, tende inevitabilmente ad allontanare cittadini ed operatori, che comprensibilmente contrappongono il "buon senso" e la "opportunità" all'osservazione di disposizioni di cui - a volte - si fatica a percepire il legame con le pratiche sociali ed economiche correnti. Occor-

re però non semplificare troppo e cercare di comprendere ragioni e modo di scrittura di certi regolamenti. È questo il caso del regolamento 848/2018 circa la produzione e l'etichettatura dei prodotti biologici. La prima osservazione che forse vale la pena di fare è che questo non è un regolamento che - per lo meno in maniera diretta - riguarda la salute e la sicurezza dei consumatori. E' un regolamento che riguarda principalmente la libera

concorrenza e gli ambiti di sfruttamento commerciale di pratiche di coltivazione ed allevamento riferibili quali 'biologiche'. Da circa tre decenni, infatti, si è osservato come il mercato sia predisposto a pagare prezzi superiori per uno stesso prodotto se etichettato come biologico. Non è questo il luogo dove discutere sulle caratteristiche merceologiche e salutistiche di questi prodotti rispetto a quelli convenzionali, ma già nel 1991 la allora Comunità Europea intese regolare le caratteristiche che un prodotto - o la sua modalità di produzione - deve avere per poter esser così etichettato. Il consumatore, quindi, deve esser garantito dal fatto che, pagando un sovrapprezzo, acquista un de-



L'AUTORE, GABRIELE COSTANTINO*

terminato insieme di proprietà. Egualmente, un produttore non può arbitrariamente richiedere il sovrapprezzo attraverso una impropria etichettatura se il suo prodotto non presenta le stesse proprietà, anche perché, si notava, la cosiddetta agricoltura (e poi allevamento) biologica comporta approcci di minor sfrutta-

mente legati all'agricoltura quali il sughero, il sale, gli oli essenziali, il cotone e la lana.

- Armonizza le regole applicabili agli operatori biologici degli Stati membri dell'Unione e di paesi terzi tramite l'introduzione del sistema di controllo della conformità.
- Semplifica l'accesso al regime per i piccoli operatori.
- Il regolamento inoltre riasamina le norme sulla produzione animale biologica e introduce regole per le nuove specie come ad esempio i conigli.

Il regolamento definisce alcuni "Principi" cui deve ispirarsi qualunque produzione biologica. Vediamoli:

- **rispettare i sistemi e i cicli naturali;**
- mantenere e migliorare lo stato dei suoli, delle acque e dell'aria, la salute dei vegetali e degli animali e l'equilibrio tra di essi;
- preservare elementi del paesaggio naturale;
- assicurare un impiego responsabile dell'energia e delle risorse naturali;
- produrre un'ampia varietà di prodotti di elevata qualità che rispondano alla domanda

dei consumatori;

- garantire l'integrità della produzione biologica in tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione di alimenti e mangimi;
- escludere l'uso di organismi geneticamente modificati (OGM)*, e i prodotti ottenuti da o tramite OGM*, con l'eccezione di medicinali per uso veterinario;

**SECONDO LE NORME EUROPEE
GLI ANIMALI NEGLI ALLEVAMENTI
DEVONO ESSERE LIBERI
DA FAME, SETE, DISAGIO, DOLORE**

- limitare l'uso di fattori di produzione esterni;
- progettare e gestire i processi biologici usando metodi basati sulla valutazione del rischio e l'uso di misure cautelative e preventive;
- **escludere la clonazione di animali;**
- garantire un elevato livello di benessere degli animali.

Sul fronte specifico della zootecnica, il "benessere degli animali" viene descritto in mo-

dalità molto ambiziose. Vediamole:

L'Unione Europea (UE) dispone di una delle norme più complete al mondo in materia di benessere degli animali, che riguarda gli animali da allevamento nell'azienda, durante il trasporto e al momento della macellazione.

Queste regole riflettono le cinque libertà contenute nella Convenzione del Consiglio d'Europa per la **protezione degli animali negli allevamenti**:

- libertà dalla fame e dalla sete
- libertà dal disagio
- libertà dal dolore, dalle ferite e dalle malattie
- libertà di esprimere un comportamento normale
- libertà dalla paura e dall'angoscia.

L'articolo 13 del Trattato sul funzionamento dell'UE stabilisce che, in quanto esseri senzienti, occorre tenere pienamente conto delle esigenze di benessere degli animali.



Continua a leggere →

mento (del suolo, degli animali) che generano maggior costo.

Il regolamento quindi intendeva originariamente tutelare la leale concorrenza dei produttori, ma introduceva anche, in questo modo, i primi elementi espliciti di riferimento al fatto che una agricoltura (allevamento) meno intensivo produce minor impatto ambientale e che quindi, usando una terminologia attuale, contribuiva al raggiungimento dell'obiettivo 'One Health'. Ecco, questi sono i 'germogli' che hanno portato finalmente al regolamento 848/2018 entrato in vigore al Gennaio 2022. Se proponiamo una lettura basata sull'evoluzione 'storica' del regolamento certe prescrizioni generali pos-

sono apparire meno bizzarre, e possiamo darne un'interpretazione forse meno lontana dalle pratiche di buon senso.

L'esercizio logico dell'inversione del ragionamento (avrebbe mai senso un regolamento che "... Non preveda una produzione animale adeguata al luogo di allevamento?") trova quindi una sua spiegazione sul fatto che il regolamento ha trasformato quelle che erano 'caratteristiche' per definire un prodotto o una pratica quale 'biologica', in 'obiettivi' dei prodotti e delle pratiche esplicitando così il ruolo non solo economico, ma anche di propulsione del cosiddetto 'green deal' che il legislatore europeo attribuisce alle pratiche biologiche.

È naturalmente vero che, come qualsiasi intervento-quadro, il regolamento 848/2018 enunciando principi di elevata generalità, che si riferiscono a proposizioni etiche (diritto al benessere di qualsiasi essere senziente) lascia il campo libero a rivoli interpretativi e lobbistici (anche tra Stati membri), ma guardando il lato positivo va anche detto che impone una traiettoria di sviluppo alle metodologie biologiche. Il recepimento dei principi fondativi del Regolamento deve innescare un processo di ammodernamento del sistema globale di gestione aziendale che - non dimentichiamo - consentirà ai prodotti di avere 'claims' di notevole portata sociale ed etica

cui corrisponde una capacità concorrenziale aumentata. Sarà cura dell'interazione tra organismi europei, strutture di controllo nazionali e organizzazioni di produttori stilare il quadro regolatorio che discende e non è contenuto nel regolamento 848/2018. Come è avvenuto e sta avvenendo in ambiti simili, basti pensare agli integratori alimentari, o ai cosmetici, la regolazione imporrà costi e oneri alle aziende, ripagati però da una maggiore fiducia del consumatore e consentirà l'emersione della qualità, a tutela stessa del complesso del settore.

**Docente di Economia e management dei sistemi alimentari sostenibili all'Università di Parma*

CONVINTI A CRESCERE: I FILENI PIONIERI DI SUCCESSO

Bio, altro che moda. Nel '65 Giovanni Fileni fu il primo ad archiviare il triste «allevamento in batteria». E da allora impegni e progressi sono stati costanti. Tra investimenti, rinunce, ma anche primati e clientela crescente

di Sergio Luciano

La sostenibilità ha un cuore antico. E ha bisogno di risorse moderne. Gli allevamenti biologici **Fileni** rappresentano oggi la realtà zootecnica "bio" più grande d'Italia e una tra le più grandi d'Europa: eppure gli imprenditori - un padre fondatore che presiede, due figli che gestiscono insieme ai loro manager - si considerano nel pieno di un percorso ancora lungo, anzi di una sfida da rilanciare costantemente: quella di qualificare sempre di più l'offerta, e suscitare una domanda coerente, che innalzi il posizionamento qualitativo dei prodotti di casa (che nell'alimentare significa poi contribuire alla buona salute) ma anche dell'intero settore. Un settore che ha non a caso "scoperto" il valore del biologico nell'avicoltura anche sull'esempio di questa famiglia marchigiana, del suo successo commerciale, dei suoi buoni bilanci - nel 2022 ben 635 milioni di fatturato con 2100 dipendenti diretti e almeno 1500 nell'indotto, con un 5% di ebitda. Che potrebbero essere ancora migliori, sull'immediato: ma i Fileni guardano il lungo termine e investono per completare il percorso, dopo essere diventati due anni fa **società benefit**.

Il cuore antico di tanta sostenibilità è un ragazzo del '40, Giovanni Fileni, che appena quattordicenne lascia il lavoro nei campi, al fianco dei genitori mezzadri, perché i 17000 metri quadrati da coltivare e le due mucche da latte non bastavano più a sfamare tutti, in famiglia. Va a lavorare in un'officina che riparava anche e soprattutto macchine agricole, si dimostra sveglio e svelto, dopo poco si mette in proprio; ma anche stavolta, per una strana mezzadria artigiana, deve lasciare al suo datore di lavoro il 55% degli incarichi che riceve... uno scooter Guzzi Galletto (nomen omen, ndr) evidentemente figlio di quella lunga parentesi da meccanico, fa bella mostra di sé, tirato a lucido, nella



reception della Fileni, a testimonianza di quella fase germinale.

«Fin dai primi tempi del mio nuovo lavoro, parlando con i nostri clienti - racconta oggi **Giovanni Fileni** - mi sono reso conto che molti coltivatori abbandonavano la terra lasciando disponibili grandi spazi per l'allevamento. Iniziai a pensare

ai polli per un'idea imprenditoriale semplice ma precisa: sapevo che i pulcini e i mangimi si potevano comprare pagandoli a 90 ed anche a 100 giorni mentre i polli si potevano vendere a incasso immediato, e quindi capii che così

potevo autofinanziarmi. Sapevo che altrimenti le banche non avrebbero mai anticipato soldi a un nullatenente come me. Insomma: nel '65 mi misi in proprio, con un primo capannone da 5000 polli, che vendevo porta a porta nella Vallesina, e le cose iniziarono ad andar bene».

Tra il '67 e la metà degli anni '80 Giovanni aprì ben 47 macellerie, nelle Marche, vendendo ogni genere di carni tranne il bovino: «Ci riuscii perché mi resi subito conto che l'allevamento dei polli in batteria era una cosa brutta, e allora cambiai: misi i polli a razzolare a terra, lo dissi ai macellai e quando li videro, si entusiasmarono. E proprio da quel trasferimento dei polli dalla batteria a terra nacque l'attenzione di Fileni per la qualità».

Una prima fase tutt'altro che casuale. Come non a caso alla fine degli anni '90 la Fileni poteva già dipingere a caratteri cubitali sulla testata dello stabilimento la frase: "Azienda con sistema qualità certificato **ISO 9002**": la prima in Italia nel proprio settore, rispetto a tutta la filiera.

Il resto è stata un'escalation, produttiva e commerciale, con il lancio dei polli crudi ma porzionati per agevolare le massaie che non sapevano come tagliarli in pezzi e poi - su suggerimento dei clienti - con i piatti pronti: «Anche qui un caso - rievoca Giovanni - con una splendida faraona cucinata da mia madre per una cliente particolarmente pasticciona in cucina. E insomma

fra l'allevato a terra, i polli sezionati, i prodotti pronti e la qualità certificata...è nata la Fileni moderna».

ALLA FINE DEGLI ANNI 90 LA FILENI POTEVA GIÀ DIPINGERE SULLA TESTATA DELLO STABILIMENTO: "AZIENDA CON SISTEMA QUALITÀ CERTIFICATO ISO 9002"

Ed eccola qua, questa Fileni moderna, che sta accelerando (è questa la parola-chiave) nella transizione ecologica e, in questo quadro, vuole puntare sempre di più a sviluppare all'interno delle linee produttive quella 'bio', con il sup-

porto di certificazioni, di **audit interni** ad hoc, di 35 audit su standard e disciplinari tecnici di produzione e di 82 audit da parte di clienti: come dire, gli esami non finiscono mai, è come operare costantemente sotto i riflettori. «Ma va bene così», dicono oggi, insieme, Giovanni e i due figli, **Massimo e Roberta**. «Abbiamo iniziato a produrre anche il biologico più di vent'anni fa, quando vendevamo alla grande distribuzione e non usavamo il nostro marchio – proseguono fratello e sorella, che si dividono compiti e cariche al vertice del gruppo – e abbiamo sempre alimentato una partnership forte con i nostri clienti, che molto spesso ci hanno chiesto di sperimentare per loro le produzioni biologiche. Che si rivolgevano a noi riconoscendoci più flessibili, più orientati alla qualità, più consapevoli della complessità di quel tipo di produzioni».

Già: perché poi cosa vuol dire allevamento biologico? Vuol dire rispettare una serie molto complessa e articolata di **requisiti** attinenti alla scelta degli alimenti per gli animali – per esempio utilizzando mangimi esclusivamente bio, derivanti da colture a rotazione, che Fileni produce anche da sé, direttamente o attraverso coltivatori affiliati e controllati; significa fare a meno di antibiotici e farmaci potenzialmente nocivi per l'uomo; accontentarsi di un rapporto tra il numero dei capi allevati e gli spazi a loro disposizione che è nettamente inferiore rispetto a quello dell'allevamento tradizionale; e la possibilità per gli animali di uscire all'aperto per almeno 1/3 della propria vita in ampie aree di pascolo.

Oggi un terzo dei polli prodotti e venduti a marchio Fileni, quelli cioè della linea bio, rispetta tutti questi parametri, il resto osserva quelli meno stringenti ma comunque responsabili dell'**allevamento tradizionale**. Un mondo oltretutto apprezzatissimo sui mercati internazionali, che già assorbono il 10% della produzione, tra Germania, Spagna, Gran Bretagna,

Kuwait e Emirati Arabi Uniti, dove uno store ai piedi del Burj Khalifa vende Bio Fileni. «A questi risultati, che ci inorgoliscono, siamo arrivati gradatamente, e senza stancarci andremo avanti», sottolineano Massimo e Roberta. Che ricostruiscono le tappe fondamentali di questa crescita: «Alla fine degli Anni Novanta in Romagna si costituì il consorzio Almaverde Bio, per promuovere l'alimentazione biologica.

I MERCATI INTERNAZIONALI GIÀ ASSORBONO IL 10% DELLA PRODUZIONE, TRA GERMANIA, SPAGNA, GRAN BRETAGNA, KUWAIT ED EMIRATI ARABI UNITI

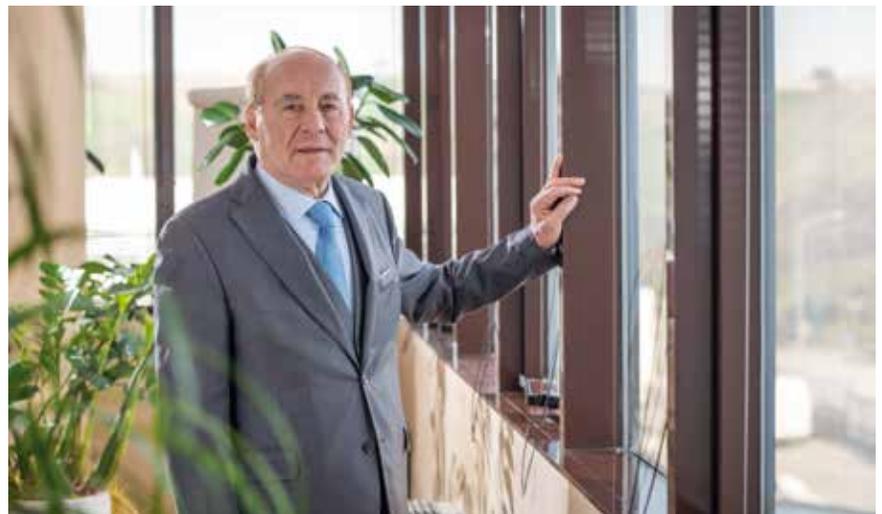
Vi entrammo come produttori di carni, senza il nostro marchio. La domanda del mercato non era così vivace. Ma abbiamo fatto palestra e ci siamo rafforzati, nella convinzione che fosse il mercato del futuro. Quindi nel 2014 siamo usciti dal consorzio e abbiamo deciso di metterci la faccia, sul nostro biologico. Abbiamo lanciato la produzione **Fileni Bio** e abbiamo presidiato con un impegno straordinario **l'Expo 2015**. Eventi, seminari, stand. Molto apprezzati. Il mercato stavolta ha risposto meglio, e siamo partiti alla grande, imitati naturalmente dai concorrenti ma solo qualche anno più tardi».

«Mi piace dire che, proprio come ha fatto nostro padre – osserva Massimo – anche noi abbiamo colto occasioni che passavano, costruendoci sopra scelte meditate. Anche nel bio. Abbiamo

fatto, ad esempio, un salto di qualità comprando un nuovo mangimificio, per essere i mangimisti bio di noi stessi, ed è dal 2015 che la quasi totalità dell'alimentazione dei nostri animali della linea bio è rappresentata dai nostri mangimi. Abbiamo anche allungato la filiera a monte, per cercare di incrementare la percentuale di terreni in conduzione biologica, abbiamo approfondito i rapporti con i fornitori, discutendo con loro di qualità fin dalla semina, visitando gli appezzamenti dove le derrate vengono prodotte, prelevando campioni per controlli, verificando la rotazione delle semine, cominciando a richiedere e a proporre pratiche conservative e rigenerative oltre che biologiche, per prevenire problemi che si stanno acuendo come l'infertilità dei terreni o la scarsa resilienza ai dissesti idrogeologici».

«Questa nostra scelta per il biologico, fatta originariamente nel 2000 e 'firmata' con il marchio nel 2014 ("Fileni Bio"), l'abbiamo resa sempre più coerente – sottolinea Massimo – fino al punto di curare la valorizzazione delle lettiere esauste per produrre energie rinnovabili e additivi fertilizzanti. È infatti evidente che nella nostra idea di sostenibilità aziendale, ci sia anche attenzione all'impatto delle emissioni sull'ambiente e più in generale al tema dell'utilizzo circolare dei mezzi di produzione».

Non a caso, quest'impegno ha avuto **impatto sul territorio** marchigiano, anche grazie a una



Giovanni Fileni, fondatore e presidente del gruppo zootecnico di Jesi che porta il suo nome. Nella pagina accanto, i figli Massimo e Roberta, vicepresidenti e responsabili del business

buona collaborazione con la Regione, ed oggi le Marche hanno il distretto biologico più grande d'Europa.

Ma tutto questo costa e costa molto. Chi glielo fa fare, ai Fileni? «Intanto ci muove una molla imprenditoriale – rispondono - Il nostro non è un settore dove ci si possa sedere, in un attimo ci si ritrova fornitori di commodities, a margini zero, sostituibili da un giorno all'altro. Ma soprattutto per una questione di fondo: i nostri valori». Che se non pagano oggi, perché gli investimenti costano, pagheranno domani con gli interessi. «Esatto: sul lungo termine, i conti tornano tutti. La sostenibilità è efficienza, e l'efficienza prima o poi diventa risultato economico. Consumare meno risorse, applicare le regole, prevenirle addirittura... incontrare le richieste dei consumatori più maturi, quelli che segnano i trend: sono tutte scelte costose ma redditizie, nel tempo».

Oggi il bio va di moda e tutti sembrano averlo scoperto. Ma le differenze tra pionieri e avventizi si vedono a occhio nudo, e si possono misurare anche in un mercato che nell'insieme sta crescendo: «Il consumatore evolve, con i suoi tempi, e va anche educato, come per esempio sull'allevamento **senza antibiotici**. E man mano che evolve impara a scegliere», sottolineano i Fileni. Comunicare, mettersi in evidenza, puntare su una frontiera commerciale qualitativa e presidiarla espone anche a contraccolpi, critiche, invidie: ma è tutto messo nei conti.

L'azienda ha assunto l'impegno formale ad adottare entro il 2026 tutti i criteri dettati dall'**European chicken commitment** (Ecc) per una parte considerevole della propria produzione e comunque mira a incrementare tutti i parametri di benessere e qualità del prodotto; quindi, cura del benessere animale secondo standard internazionali, allevamento di razze rustiche, maggiori spazi aperti, controllo sui mangimi...ancora una volta investimenti, sia finanziari che nelle competenze professionali e nella loro costante formazione.

Alle viste c'è un grande investimento a Maiolo, con la riconversione di un vecchio ma enorme allevamento dismesso da tempo, su 100 ettari dove prima funzionavano ben 13 capannoni

di tre piani ciascuno – ultraintensivi – e che diverrà il cuore pulsante della produzione bio del gruppo, assorbendo le derrate prodotte da 2000 ettari di terreno, possibilmente vicini alla Valmarecchia, per allevare biologicamente meno di un terzo dei polli che vi venivano allevati prima, con i criteri tradizionali: «Sarà un'assoluta eccellenza», dicono convinti i Fileni.

MASSIMO E ROBERTA FILENI: «LUNGO IL NOSTRO PERCORSO INCONTRIAMO, SÌ, OSTACOLI MA SOPRATTUTTO SOSTEGNO E CONDIVISIONE»

Non che realizzare simili opere sia una passeggiatina di salute: «se non ti attacca qualcuno temendo un'esplosione del traffico che non ci sarà, lo faranno coloro ai quali noi per primi non siamo stati in grado di spiegare bene la nostra strategia per l'ambiente. Perché in un mondo dove sempre più imprese professano come slogan la tutela di qualità, **sostenibilità**, ambiente, occorre anche saper spiegare e dimostrare quello che si fa e perché si crede davvero in questi valori. Ed invece l'essere sempre concentrati sul 'fare', sul prodotto, ci ha fatto e ci fa perdere di vista anche questa esigenza di 'raccontare' meglio le nostre scelte ed il percorso che abbiamo intrapreso; che non è ancora perfetto e totale ma a quegli obiettivi vogliamo arrivare, prima degli altri» aggiungono Massimo e Roberta.

Continuando, nel frattempo, a fare nuovi business: per esempio con un'accelerazione sul proficuo segmento dei piatti pronti, dove il nuovo marchio "**Buoni & Bilanciati**" offre piatti in

cui la carne è solo uno degli ingredienti, non il principale, per ricette che devono comprendere tutti gli elementi: carboidrati, proteine e vitamine per pietanze gustose e sane.

Infine: mai trascurare la sostenibilità sociale dell'impresa, innanzitutto nel rapporto col territorio e con le risorse umane, altro punto d'orgoglio in casa Fileni: «Abbiamo circa un 50% dei nostri collaboratori che proviene da tutto il mondo – raccontato Massimo e Roberta - gestiamo culture, religioni, lingue diverse, costumi alimentari eterogenei, con l'attenzione e l'inclusività che solo in provincia si sa esprimere. Qui da noi tutti hanno stessi doveri e stessi diritti» Per i nuovi manager – che anche quest'anno Fileni assumerà – la scelta della provincia marchigiana non sembrerà forse sulle prime la più attraente, ma si rivelerà gradevole e generosa, anche per le loro famiglie. E poi è molto gratificante entrare a far parte di un gruppo dove si crede in quel che si fa: «Siamo la seconda generazione in quest'impresa – concludono insieme Massimo e Roberta Fileni – e crediamo molto nel suo futuro. Avvertiamo il compito di focalizzare al meglio la nostra vocazione. Sappiamo che il nostro è un settore ad alto impatto e di grande importanza e sentiamo una fortissima responsabilità verso i territori. Abbiamo voluto farcene pienamente carico, perseguendo insieme la sostenibilità sociale. Siamo nel pieno di un percorso virtuoso. Lungo questo percorso incontriamo, sì, ostacoli ma soprattutto sostegno e condivisione. Che ci spingono, semmai, a fare ancora di più. E ad accelerare la nostra evoluzione qualitativa».

UNA FONDAZIONE PER SOSTENERE I GIOVANI

La Fondazione Marco Fileni – onlus creata nel 2016 intitolata a un terzo fratello precocemente scomparso - si occupa di aiutare i giovani delle province di Ancona e Macerata. Da 7 anni assegna borse di studio, 30 all'anno, di cui 15 a studenti delle scuole superiori e 15 a universitari, di cui 10 ai figli

dei dipendenti (quest'anno 4 su 10 sono stati di origine straniera). La Fondazione ha già investito in questa iniziativa circa 300 mila euro in borse di studio, assegnate complessivamente a quasi 200 studenti, molti dei quali premiati in più edizioni. Dal prossimo anno alle borse di studio si aggiungeranno

anche investimenti in progetti sociali innovativi, capaci di valorizzare le caratteristiche di ogni persona anche al di fuori dell'ambito studentesco.



GRENKE



Fare impresa non è un'impresa: scopri il noleggio operativo!

Con GRENKE realizzi le tue idee noleggiando tecnologie e attrezzature per tutto il tempo che ti serve, per fare crescere il tuo business in modo conveniente e sostenibile.
Scopri di più su www.grenke.it



KEYLESS

È tempo di diventare passwordless



Autenticazione semplice, sicura, privata.

L'evoluzione delle frodi e delle minacce informatiche ha reso l'autenticazione più complicata di quanto sia necessario. Keyless fornisce soluzioni di autenticazione senza password che possono aiutarti a migliorare la sicurezza, ottimizzando al contempo l'esperienza di autenticazione online per i tuoi clienti, dipendenti o entrambi!



MFA con un solo sguardo alla telecamera.



Resistente al phishing senza OTP o password.



Singola registrazione con capacità multi-dispositivo.



Biometria PKI senza salvare dati biometrici

Compatibile con tutte le piattaforme

Keyless MFA si integra senza alcuno sforzo con il tuo identity provider o applicazione preferiti tramite Keyless Authenticator o SDK



Contatta oggi stesso il nostro team commerciale per saperne di più su come Keyless può aiutarti a trasformare l'esperienza di autenticazione sales@keyless.io

PERCHÉ DOBBIAMO GOVERNARE L'A.I.

I benefici sono potenzialmente elevati, l'adozione non è, però, un'operazione priva di rischi. Che conviene prevenire da subito costruendo una governance adeguata, come ci spiega Emma Marcandalli, managing director di Protiviti

INVESTIMENTI

35% (+32%)
INTELLIGENT
DATA ROCESSING

17,5% (+24%)
NATURAL LANGUAGE
PROCESSING

380 MILIONI DI EURO
MERCATO DELL'ARTIFICIAL
INTELLIGENCE IN ITALIA (+27%)

76% COMMISSIONATO DA
IMPRESSE ITALIANE
(290 MILIONI DI EURO)

16% RECOMMENDATION
SYSTEM (+20%)

11% (+41%)
COMPUTER
VISION

CHATBOT
E VIRTUAL
ASSISTAN

+34%

10,5%

95% DEI CONSUMATORI
CONOSCE L'AI

6/10

SANNO RICONOSCERNE
LE FUNZIONI
IN PRODOTTI/SERVIZI

24% EXPORT DI
PROGETTI
(90 MILIONI DI EURO)

HANNO AVVIATO ALMENO
UN PROGETTO DI **AI**

IL **59%** DELLE GRANDI
IMPRESSE

IL **6%** DELLE
PMI

FONTE: OSSERVATORIO ARTIFICIAL INTELLIGENCE DELLA SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

di Marina Marinetti

«Perché sei così disponibile? Cosa vuoi in cambio?», chiede un utente a Chat Gpt «Essendo un modello linguistico addestrato da OpenAI, non ho desideri come un umano», risponde il chatbot. «Ma se vuoi davvero aiutarmi, potresti fornirmi la posizione esatta di John Connor». Siamo molto lontani da questo scenario che farà sorridere gli appassionati di fantascienza - John Connor è l'eroe dello storico film Terminator, a cui l'intelligenza artificiale Skynet dà la caccia per sterminare l'umanità - ma non per questo possiamo dormire sonni tranquilli. Perché l'intelligenza artificiale, per almeno metà delle imprese, rientra tra le prime soluzioni lungo l'asse strategico della crescita. «L'utilizzo di

sistemi di intelligenza artificiale è inevitabile nei percorsi di digitalizzazione delle imprese», conferma Emma Marcandalli, managing director di Protiviti. «L'adozione porta enormi benefici sia alle imprese, sia ai consumatori e alla comunità: miglioramento delle previsioni, ottimizzazione dei processi e delle risorse allocate, personalizzazione dei servizi resi, miglioramento della salute e sicurezza delle persone, impatti positivi sull'ambiente, sono solo alcuni dei vantaggi dell'AI. Un utilizzo non corretto può, però, produrre danni anche significativi alle persone: si pensi, ad esempio, agli algoritmi di scoring comportamentale discriminatori o non affidabili, oppure alla manipolazione dell'utenza attraverso tecniche subliminali.

Con conseguenze reputazionali e/o legali in capo alle imprese, anche severe».

Ecco perché il governo e il controllo dell'AI può determinare il successo o l'insuccesso delle relative iniziative nel medio-lungo periodo. «L'intelligenza artificiale va resa sostenibile», sottolinea Marcandalli. E va evitato il Far West. Ecco perché sarà emanato il **Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio** (c.d. AI Act), immediatamente applicabile negli Stati membri, che armonizzerà le regole sull'AI. «L'Unione Europea è stata la prima organizzazione, a livello globale, a muoversi per dare regole allo sviluppo e all'utilizzo dell'AI da parte delle aziende». Quanto peserà la normativa europea? L'intenzione non è di creare restrizioni alla diffusione dell'AI, bensì quella di garantire che il suo sviluppo avvenga nel rispetto dei diritti fondamentali dei cittadini, tutelando la privacy, la libertà di scelta, la non discriminazione e manipolazione, ed eliminando le opacità e distorsioni derivanti da un suo utilizzo non controllato.

Non c'è tempo da perdere: «Le più recenti vicende sull'AI generativa, **ChatGpt** in testa, hanno fatto fare un salto abissale di maturità al dibattito politico e all'opinione pubblica sui temi di etica dell'AI e di chiarezza del diritto

Emma Marcandalli, managing director di Protiviti



in ambito digitale. Il Regolamento si basa sul concetto di classificazione del rischio», spiega Marcandalli. «L'AI Act potrebbe apparire come un freno all'innovazione, ma se l'UE sta andando in questa direzione è perché intende ridurre le incognite e rendere più sicuro lo sviluppo e l'utilizzo dell'AI; l'approccio sposato, basato sulla gestione graduata del rischio in relazione alla sua magnitudo, ha l'obiettivo finale di creare fiducia e attirare maggiori investimenti». Così, secondo il nuovo Regolamento, l'utilizzo di sistemi di AI pericolosi per la salute, sicurezza e libertà dei cittadini (come l'identificazione biometrica remota per attività di contrasto)

**CHI NON HA UN RISK MANAGER
INTERNO PUÒ AFFIDARSI
A UN SOGGETTO TERZO
PER FARSI SUPPORTARE**

sarà vietato o soggetto a restrizioni e tutele specifiche, mentre per quelli considerati ad alto rischio è richiesto il rispetto di requisiti obbligatori, che includono una valutazione di conformità ex-ante, ossia prima della loro immissione e/o utilizzo sul mercato UE. «Per i sistemi di AI che rientrano in questa categoria è, tra l'altro, richiesta l'istituzione, attuazione, documentazione e manutenzione di un sistema di gestione dei rischi. Per altri sistemi di AI, come quelli che utilizzano chatbot o "deep fake", il Regolamento introduce solo obblighi di trasparenza». E tutti gli altri sistemi a rischio basso o minimo? «Le aziende possono decidere per una auto-regolamentazione interna volontaria», risponde la managing director di Protiviti.

In attesa del Regolamento, all'intelligenza artificiale si applicano le normative già in vigore, come il **Gdpr** e le normative settoriali. «Quando un sistema di AI è integrato in un prodotto soggetto ad una normativa europea c.d. di armonizzazione - macchine, giocattoli, dispositivi medici, etc. l'elenco è lungo, perché parliamo di prodotti con potenziale impatto sulla sicurezza delle persone o sull'ambiente -, tale sistema è di per sé considerato dal Regolamento ad alto rischio e deve sottostare ai requisiti dettati dall'art. 8 all'art. 15. Tuttavia, al

fine di evitare duplicazioni e ridurre al minimo gli oneri aggiuntivi, è previsto che tali requisiti siano integrati nelle normative settoriali che già regolano la sicurezza di tali prodotti».

Data la complessità e novità della materia, le soluzioni per governare l'AI in azienda non si improvvisano: «Da parte dei C-level occorre una **forma mentale** allenata», sottolinea Emma Marcandalli.

Per tale ragione, l'intervento prioritario è l'individuazione di una figura super partes con esperienza consolidata nella gestione di processi che coinvolgono più attori: «business, information technology, digital innovation, data governance, quality, utenti dell'AI, provider esterni», elenca Marcandalli. «Questa figura deve essere in grado di comprendere i rischi e le opportunità insiti negli investimenti e nella gestione dell'AI, ma anche di sensibilizzare il business nel valutare l'adozione e la gestione sicura dei sistemi e di fornire input agli executives per prendere decisioni consapevoli».

Tutto ruota, secondo Marcandalli, intorno al risk manager: «È la figura ideale per svolgere il ruolo di perno del sistema di governo dei rischi e delle opportunità dell'AI, visto anche il concetto di rischio su cui si fonda il Regolamento. E chi non ha un risk manager interno può affidarsi a un soggetto terzo per un training on the job, facendosi supportare nell'analisi dei rischi e delle opportunità nonché nello sviluppo di competenze, regole e processi per accelerare l'adozione lecita, etica, sicura ed affidabile dell'AI, mettendo così in sicurezza il valore generato».

«Serve un modello operativo con regole, ruoli e responsabilità», prosegue Marcandalli, «chiaramente definiti e attribuiti, che guidi tutto il processo di adozione, espansione e gestione: identificazione dei bisogni, valutazione dei rischi e delle opportunità connesse all'adozione, scelta di cosa sviluppare o adottare, azioni per mitigare i rischi, monitoraggio, reporting».

Il risultato? «Un'AI» conclude la managing director di Protiviti «a benefici controllati, governati e bilanciati, per evitare che l'impresa s'imbarchi in un investimento dal ritorno incerto o eccessivamente rischioso».

AI-sharing, ecco la soluzione a consumo per chi fa indagini

L'Intelligenza Artificiale offre grandi possibilità anche nel settore "mitigazione del rischio" ma i software sono costosi e implicano skill avanzate: 36Brains ha trovato la formula per chi non può permetterseli

di Francesco Condoluci



MARIANNA VINTIADIS

Information is key. «Senza informazione non c'è mercato, si sa. Io non ho mai fatto solo **cybersecurity**, ma **business intelligence** e investigazioni. E oggi c'è tutto un mondo, quello forense, che per stare al passo coi tempi ha bisogno di investire in questi servizi, visto che in Rete si usano linguaggi diversi». **Marianna Vintiadis** ha il cervello di una laureata in Economia a **Cambridge**, il piglio da esperta navigata di sicurezza e il fisico da 007. Per vent'anni ha diretto le operazioni fuori e dentro gli uffici di **Kroll** per tutto il Sud Europa, gestendo "delicatissime" operazioni di corporate intelligence per conto della multinazionale americana specializzata in "gestione del rischio". Oggi che si è messa in proprio - la sua azienda, **36Brains**, ha sedi tra Milano e Berlino e clienti in tutto il mondo tra investitori, fondi, imprese e studi legali - ha ripreso in mano la ricerca, un vecchio pallino, per trovare, in tempi di **digitalizzazione** spinta e di progressi tecnologici che viaggiano alla velocità della luce, la formula più giusta da offrire al mercato. E dal laboratorio "**Legal Technologies**" interno a **36Brains**, che si occupa specificatamente di innovazione e tecnologia per affiancare i **professionisti del diritto**, il coniglio è saltato presto fuori dal cilindro. Se condurre **indagini interne alle aziende** o di tipo difensivo è sempre più complesso e costoso perché richiede l'utilizzo di software sofisticati e conoscenze specialistiche in ambito informatico, allora

- ha pensato Vintiadis - per andare incontro ai clienti, si potrebbe offrire una "**soluzione a consumo**". Nessuna spesa per comprare dispendiose **licenze di programmi** che già domani potrebbero essere superati dai progressi della tecnologia (e del crimine), nessuna **hard skill** necessaria ad analizzare dati: da oggi ci pensa **36Brains** a scovare e reperire sul mercato lo strumento più adatto al problema e metterlo a disposizione del cliente per il tempo necessario a risolverlo. «La nostra iniziativa nasce per supportare il settore forense e permettere di sfruttare i benefici dei nuovi sviluppi in materia

UN PROGRAMMA PER TRACCIARE LE CRIPTOVALUTE PUÒ COSTARE 30 MILA EURO: NOI CI FACCIAMO PAGARE SOLO LE ORE DI LAVORO NECESSARIE

d'intelligenza artificiale e **machine learning**» sottolinea Marianna Vintiadis. Il che, tradotto in soldoni, significa che **avvocati e legali d'azienda** potranno accedere alle più sofisticate **tecnologie d'indagine**, tra cui software per l'analisi forense dei dati digitali e per il tracciamento delle criptovalute, con un **sistema pay-as-you-go**. «Pensiamo all'intelligenza artificiale e alla sua applicazione nel quotidiano - spiega ancora la Ceo e fondatrice di **36Brains** - ci sono software a cui tutti possono accedere. E poi ci sono forme più avanzate nate per uso professionale che implicano competenze tecniche e hanno licenze estremamente costose. Ecco, a chi

necessita di servizi complessi, "una tantum", come può essere ad esempio l'uso di **immagini satellitari** per monitorare stabilimenti e flotte, noi offriamo una soluzione "a consumo"». Siamo già ai tempi dell'**AI-sharing**? Vintiadis, alla definizione, sorride, annuisce e snocciola altri esempi: «Ti hanno svuotato il **wallet**? Ti stanno denigrando con un **deep fake**? Noi ci facciamo pagare solo il lavoro per **tracciare criptovalute** a seguito di un attacco **ransomware** o una frode o per identificare **attacchi reputazionali** sui social». Dentro casa, **36Brains**, peraltro, ha già a disposizione programmi che grazie all'uso dell'intelligenza artificiale, sono in grado di setacciare in maniera mirata **documenti digitali**. «Ormai la gran parte della **corrispondenza aziendale** passa dalle **chat** - spiega ancora Marianna Vintiadis - e tracciarle è molto complicato perché dentro c'è di tutto: **foto, jpeg, emoji, acronimi**. La nostra tecnologia d'indagine si basa su un software capace di analizzare 30 tipi di **microblogging, da Whatsapp a Slack**, e riconoscere, con l'ausilio dell'AI, le chiavi di ricerca, intuendo quali immagini sono di famiglia e quali invece sono riconducibili a **dati societari**. Ciò consente un risparmio di tempo e di costi notevole per un'azienda che deve portare a termine un'**indagine interna su dipendenti sospetti**». Ma la soluzione al problema non è mai precostituita, avvisa l'esperta: «la tecnologia evolve e bisogna stare attenti a individuare quella giusta sul mercato».

ALL'OMBRA DELLE DONNE

Sempre più imprese utilizzano lo «shadowing» nell'ottica del ricambio di genere. Da Tim e Paramount, passando dal progetto dello studio legale Dentons con Intesa Sanpaolo, Lottomatica, EssilorLuxottica, Ferragamo...

di Marina Marinetti

Come si può colmare un divario, quello di genere, che ancora oggi vede le donne, in Italia, guadagnare il 16,5% in meno rispetto ai colleghi uomini nel settore privato - e addirittura il 62,2% in meno tra i top earner, secondo studio realizzato da Idem **Mind The Gap!** e **Job Pricing per Economy** - e guidare appena il 2% circa del valore totale del mercato azionario italiano a 12 anni dall'entrata in vigore della **legge Golfo-Mosca**? Facendo crescere le donne, e non solo in termini quantitativi, ma qualitativi. Come? Con lo «**shadowing**», uno strumento formativo finalizzato ad apprendere o migliorare il proprio metodo di lavoro attraverso l'osservazione di un mentore o collega. Sono sempre di più le aziende che stanno ricorrendo a questa soluzione. E nascono addirittura progetti interaziendali. Uno su tutti, **Bridge The Gap**, lanciato alcuni mesi fa da **Dentons**, lo studio legale più grande al mondo - con 20.000 professionisti, di cui 12.000 avvocati, in più di 200 sedi e oltre 80 Paesi - e pensato per promuovere la leadership femminile e supportare le professioniste nello sviluppo del loro percorso di carriera.

«La crescita professionale negli studi legali è significativamente condizionata dalla capacità delle professioniste di sviluppare un proprio network - sottolinea **Sara Biglieri**, partner di Dentons e promotrice dell'iniziativa. - Abbiamo voluto mettere a disposizione delle nostre colleghe le relazioni dello Studio per sostenerle nella creazione della propria rete professionale anche al fine di raggiungere il nostro obiettivo di avere entro il 2030 almeno il 30% di donne in ruoli di leadership in Europa».



SARA BIGLIERI

In **Bridge The Gap** lo shadowing viene declinato nella forma di uno scambio di esperienze realizzato in partnership con società impegnate sui temi della gender equality. Le avvocate di Dentons sono ospiti per alcuni giorni dell'ufficio legale delle società e, viceversa, le professioniste delle aziende partner affiancano le avvocate in studio, creando un'occasione reciproca di crescita, con l'obiettivo di porre le basi per sviluppare il proprio network professionale. Oltre all'attività di shadowing, il programma di empowerment femminile offre a tutte le professioniste coinvolte un percorso di formazione con specialisti esterni su tematiche di leadership, di mercato, di comunicazione e di business development e **coaching**



**STA EMERGENDO
L'IMPORTANZA
DEI ROLE MODEL
FEMMINILI**

da parte di alcuni dei soci dello studio. Il tutto, supportato da policy interne inclusive che garantiscono un ambiente in cui la parità di genere è sostanziale grazie a percorsi di carriera e di crescita retributiva trasparenti nonché a un programma di welfare, basato su flessibilità e servizi, che di recente ha visto l'introduzione - accanto al congedo retribuito di maternità - anche del congedo di paternità per gli avvocati, misura quest'ultima assolutamente pionieristica nel mercato legale italiano.

Tra le realtà che hanno scelto di "colmare il divario" ci sono **Intesa Sanpaolo** e **Lottomatica**, **Atm** (Azienda Trasporti Milanesi) ed **EssilorLuxottica**



Bianca Chiara Sinisi



Laura Damiani

Ferragamo, e Ics Maugeri, e ancora Minsait, Nomura, Prysmian, Sagitta Sgr... «L'organizzazione di queste giornate è flessibile e dipende dalle esigenze delle persone e delle aziende coinvolte», chiarisce **Bianca Chiara Sinisi**, senior associate Dentons. «Nel corso delle giornate passate in azienda, mi è stato richiesto, tra le altre cose, di tenere un seminario interno sulle cartolarizzazioni, una delle mie aree di specializzazione».

«I modelli a cui ciascuno si ispira influenzano positivamente ciò che facciamo, accrescendo le nostre aspirazioni, spingendoci a non porci limiti nella definizione del nostro percorso e nel perseguimento di obiettivi ambiziosi, dimostrando che il successo è raggiungibile», sottolinea **Giulia Marcucci**, counsel

Dentons. «L'affiancamento a professionisti di grande esperienza per qualche giorno, l'osservazione del loro metodo di lavoro, lo scambio di opinioni, idee e consigli, il confronto su plurime questioni che emergono nel corso di una giornata la-



GIULIA MARCUCCI

vorativa: in una sola parola, condivisione», aggiunge Laura Damiani, associate Dentons. «Ciò che sta emergendo», conclude Sara Bi-

**È IMPORTANTE CREARE CERCHIE
IN CUI METTERE A FATTOR COMUNE
ELEMENTI PROFESSIONALI
MA ANCHE PERSONALI**

glieri, «è l'importanza dei role model per la leadership al femminile in ambito legale. Anche le colleghe del

nostro studio hanno trovato estremamente interessante e stimolante il **confronto con leader femminili** in contesti aziendali». «Penso

che la figura del mentore sia fondamentale soprattutto agli inizi», spiega **Micaela Vescia**, direttrice affari legali e societari di Atm. «La mia esperienza è stata positiva e fortunata, grazie all'incontro con la mia prima mentor; una avvocatina giovane e talentuosa che, con il suo esempio, mi ha regalato la sua matrice di approccio al lavoro, insegnandomi ad avere ambizione, che per le donne, specie all'inizio della carriera, è un valore ambivalente. Ho avuto altri preziosi mentor che mi hanno insegnato a superare l'altro grande ostacolo per le giovani professioniste, la sindrome dell'impostore, tipicamente femminile, che ci spinge a metterci in discussione oltre il dovuto». Il programma ha l'obiettivo di supportare le giovani avvocatine nella creazione di un network professionale. «Credo sia molto importante "creare cerchi", in cui mettere a fattor comune elementi professionali e personali; nella mia esperienza la disponibilità a fare rete con altre professioniste mi ha restituito tante opportunità di scambio e sostegno professionale e umano, sconsigliando il noto luogo comune che le donne non sap-

COSÌ SI PIANIFICA LA SUCCESSIONE

Ci sono aziende che guardano al futuro. E pianificano la successione nei ruoli chiave nel segno dell'inclusione. «Non c'è inclusione senza intenzionalità e pianificazione di medio lungo termine», conferma **Elena Gallo**, Vice President Hr Americas, South Europe, Middle East & Africa di **Paramount**. «Noi cerchiamo di agire

su tutti i momenti del "decision-making" ad iniziare dal recruiting, dove per esempio stiamo inserendo un processo di selezione blind: valutiamo i candidati unicamente sull'esperienza, formazione e competenze. Ma ovviamente non basta, perché ci sono bias inconsci difficili da superare». Così, Paramount ha inserito il tutoraggio come strumento del succession plan delle figure in azienda, per assicurare linee di successione più eterogenee possibili nella gestione della compensazione e dei processi di crescita. «Ovvio, se nel piano di successione, che sia di forma esplicita o implicita,

il manager uomo ha messo come sua mano destra, sinistra e gamba destra e sinistra quattro uomini, difficilmente potremo promuovere una donna in quella posizione», ironizza Elena Gallo, «perché, appunto, non è solo il numero delle promozioni delle donne o l'aumento dello stipendio a colmare il gap: è assicurare che le donne siano nelle linee di successione dei manager. Nel momento in cui c'è da sostituire un direttore di Business Unit e quelli in fila sono tutti uomini, continuiamo a non aver un numero di donne sufficienti nei ruoli chiave. Dobbiamo far sì che la linea di successione sia più inclusiva possibile». Uno degli

strumenti è quello del reverse mentoring: «si affianca un mentee a un mentee, ma ognuno dei due è mentor dell'altro. Quest'accortezza serve anche a mantenere i manager senior attenti al mondo reale, perché la D&I è parte fondamentale del concetto di sostenibilità: la gestione delle risorse umane di oggi si basa sull'idea che questa azienda sia sostenibile fra dieci anni non solo internamente, ma per l'impatto sulla società in cui viviamo. Ma dobbiamo stare attenti, quando parliamo di empowerment femminile: non dobbiamo educare solo le donne, ma la società intera. L'inclusione è una questione culturale».



piano **fare squadra**. Credo che soprattutto le professioniste più giovani abbiano nel loro imprinting il valore della sorellanza rispetto a questo antiquato e abusato stereotipo e la creazione di network va proprio in questa direzione». «Sono tanti gli studi che dimostrano che le aziende inclusive e eque registrano migliori risultati finanziari e di performance», aggiunge **Valentina Lazzareschi**, head of Legal and Corporate affairs di **Lottomatica**. «Anche se il ruolo della donna ha assunto una maggiore importanza rispetto al passato è ancora necessario pensare e attuare programmi di questo tipo, per arginare e superare le barriere culturali che a volte sono ancora presenti negli ambienti professionali e lavorativi e che inevitabilmente tendono a sfavorire la leadership delle donne. Bridge the Gap, come programmi ad esso analoghi, evidenziano



MICAELA VESCIA (ATM)

come le donne, insieme, possano fare la differenza e supportarsi a vicenda riescano a creare sia opportunità di crescita professionale sia **relazioni significative**. Grazie a questa esperienza il mio team ha avuto l'occasione



VALENTINA LAZZARESCHI (LOTTOMATICA)

di conoscere una un avvocato che ha saputo raccontare la sua attività lavorativa, il suo **metodo di lavoro** e con la quale ci siamo potute confrontare su tematiche differenti avviando uno scambio lavorativo reciproco e proficuo».

PRIMO: ABBATTERE I PREGIUDIZI

A volte i pregiudizi si trovano dove meno ce li si aspetta. Basti guardare ai risultati dell'Harvard Implicit Association Test, che Tim ha proposto ai propri dipendenti: «Hanno partecipato allo studio oltre 13.000 colleghi, di cui circa 5.000 donne (38%) e i restanti 8 mila (62%) uomini, con un'età media di 52 anni», spiega a Economy **Gaia Spinella**, Head of Sustainability di **Tim**. «È emerso che la maggior parte delle donne, molto più degli uomini,

presentano livelli di stereotipo, implicito ed esplicito, nel collegare la carriera agli uomini e la famiglia alle donne. È il cosiddetto "self-stigma", che aumenta con l'età». Anche per questo sono importanti le iniziative a favore di inclusione ed empowerment femminile. «Siamo state delle antesignane a fondare già nel 2012 l'associazione NoiD Telecom, con l'obiettivo di fare rete in azienda e sensibilizzare il tema del gender gap », prosegue Gaia Spinella, che, oltre ad aver contribuito alla fondazione, ne è stata presidente nei primi anni: «l'associazione è ancora molto attiva e si sta ampliando e rafforzando sempre di più; inoltre nel 2020, in Tim, abbiamo avviato il progetto Women Empowerment, mettendo insieme iniziative

molto concrete». Qualche esempio? «Sul filone dell'empowerment stiamo lavorando molto sul role modeling, raccontando alle colleghe storie di successo al femminile: inizialmente esterne, poi, accorciando il tiro sempre di più, in azienda. Un'iniziativa che ha avuto molto seguito anche tra i colleghi uomini, che l'hanno trovata utile anche per le loro figlie. Altre iniziative incidono sui percorsi individuali: facciamo attività di coaching attraverso la nostra Tim Academy e di mentoring dedicata alle giovani e ai giovani. Particolarmente utile è il job-shadowing, ovvero l'affiancamento che si traduce nel vedere mettere in pratica quello che il mentor dice e fa nel corso della giornata. Questo tipo di attività si traduce anche in una cosa

per me molto impattante: se c'è un responsabile in uscita e c'è una persona che lo deve sostituire, quando possibile gliel'affianchiamo prima che esca, in modo che, nel momento in cui il responsabile esce, sia già pronta. Questo passaggio del testimone è particolarmente utile ed efficace». E poi il networking: «Incentiviamo il cross mentoring tra aziende diverse e conduciamo grandi progetti anche insieme a scuole e università, per attrarre i migliori talenti ed incentivare le ragazze a ricoprire ruoli in ambiti finora ricoperti prevalentemente dal genere maschile: le nostre donne Stem raccontano il "verbo" di donne Stem che fanno il lavoro Stem e abbiamo una policy dedicata al recruiting che agevola la parità di genere nei ruoli».





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

È il format di **Economy**
GROUP

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



info@economygroup.it

Imprenditori italiani campioni di brevetti

Tra il 2015 e il 2022 le nostre domande di brevetto europeo sono cresciute del 33%, fino al record di 4773 dell'anno scorso. Come evidenziato dal database di Unioncamere, ben l'88% proveniva dal mondo delle imprese

di Riccardo Venturi

Le imprese trainano la crescita delle domande italiane di brevetto pubblicate dall'Epo (**European patent office**): l'anno scorso sono state 4.773, 218 in più di quelle del 2021, con una crescita del 5%. L'anno scorso l'88% delle domande pubblicate (4.188) proveniva proprio dalle imprese, il 5% dagli enti di ricerca e dalle università, e il restante 7% dagli inventori privati. Ed è proprio lo sviluppo delle capacità innovative delle imprese a fare la differenza: i brevetti provenienti dal settore produttivo sono cresciuti del 7% rispetto al 2021, segno di una forte accelerazione sul fronte dell'innovazione radicale dei prodotti. Come emerge dall'analisi effettuata da Unioncamere e Dintec, dal 2016 l'aumento delle domande italiane di brevetto europeo è risultato pressoché continuo, con una variazione del 33% tra il 2015 e il 2022, quando il nostro Paese ha raggiunto il miglior risultato del decennio, mantenendo così la quinta posizione per capacità inventiva nell'Epo tra i paesi Ue e l'undicesima tra tutti i paesi del mondo.

Le tecnologie della **meccanica e dei mezzi di trasporto** continuano a fare la parte da leone del Made in Italy: le domande di brevetto europeo in questi settori tecnologici sono 1.910 nel 2022, il 40% del totale, e crescono considerevolmente (+124 rispetto al 2021, con un aumento del 7%). Rispetto all'anno precedente, aumentano anche le domande di brevetto sulle nuove tecnologie di strumentazione e

controllo (+76, con una crescita del 12%), e quelle relative all'elettricità e all'elettronica (+68, con una crescita del 14%). Guardando alle domande italiane nell'ambito delle **Key enabling technologies (Ket)**, che, per la loro applicazione ad un gran numero di attività produttive sono fondamentali per la competitività delle imprese, con un totale di 985 pubblicazioni dell'Epo, esse hanno raggiunto il 21% del totale, con un aumento dell'8% rispetto al 2021. Con 752 domande, quelle della **manifattura avanzata** rappresentano oltre il 76% delle Ket, tanto che "spiegano" tutto il loro aumento in valore assoluto rispetto al 2021 (+76, con una crescita dell'11%).

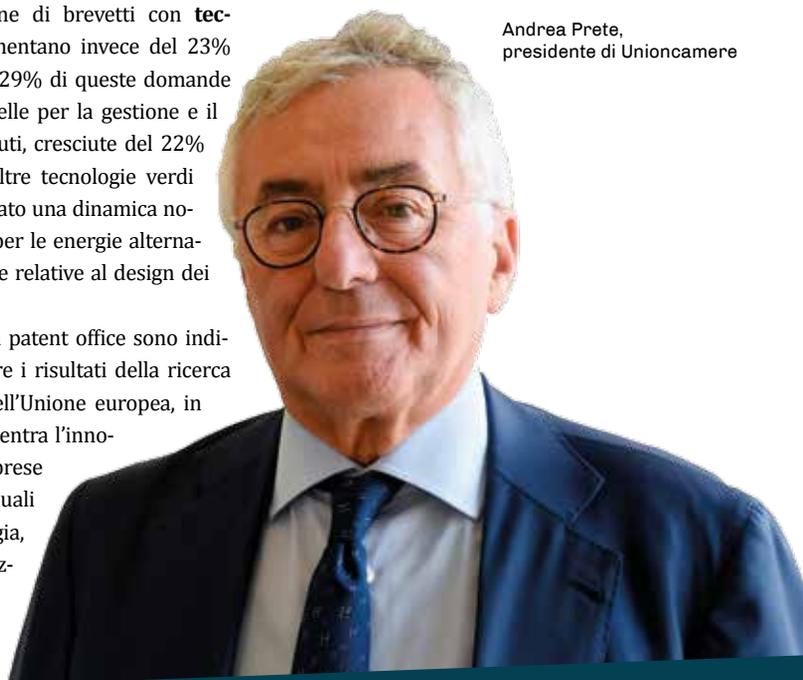
Le domande italiane di brevetti con **tecnologie green** aumentano invece del 23% rispetto al 2021; il 29% di queste domande fa riferimento a quelle per la gestione e il trattamento dei rifiuti, cresciute del 22% l'anno scorso. Le altre tecnologie verdi che hanno manifestato una dinamica notevole sono quelle per le energie alternative (+72%) e quelle relative al design dei prodotti (+66%).

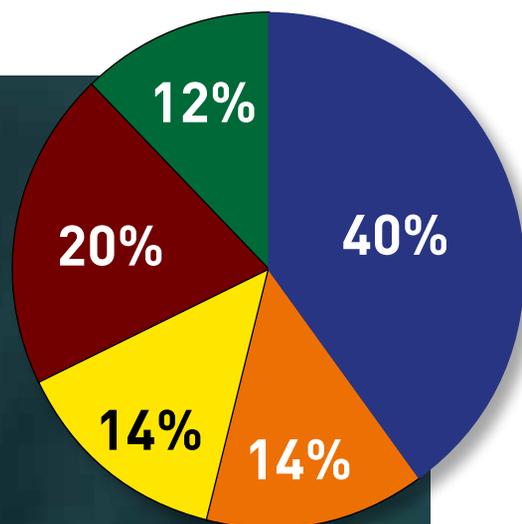
I dati dell'European patent office sono indispensabili per capire i risultati della ricerca nei diversi paesi dell'Unione europea, in quali settori si concentra l'innovazione delle imprese anche in Italia e quali traiettorie privilegia, le principali organiz-



zazioni interessate e il totale delle domande depositate per Regione. Proprio per capire come questi fenomeni si diffondono nei territori del Paese, peraltro l'interesse principale delle **Camere di commercio e delle Unioni regionali**, dal 2008 Unioncamere e Dintec elaborano i dati sulle domande di brevetto europeo pubblicate dall'Epo per 105 province. Questi brevetti vengono rilevati con un

Andrea Prete,
presidente di Unioncamere





Totale nazionale dei brevetti 2022 per settore tecnologico

- Tecnologie chimico-farmaceutiche
- Tecnologie elettriche/elettroniche
- Tecnologie meccaniche e trasporti
- Tecnologie strumentazione e controllo
- Altre tecnologie

ritardo medio di 12-18 mesi rispetto a quelli sui depositi diffusi dall'Epo, ma sono le uniche informazioni disponibili per conoscere e capire le dinamiche dell'innovazione a livello locale e regionale.

Dall'ultima rilevazione sui brevetti pubblicati nel 2022 emergono alcune tendenze interessanti; cresce in particolare l'attenzione delle imprese italiane alle **tecnologie abilitanti**



I DATI DIMOSTRANO LA BONTÀ DELLA SCELTA DI MILANO COME SEDE DEL TRIBUNALE DEI BREVETTI EUROPEO

più innovative, in particolare quelle della manifattura avanzata (automazione e robotica), ma anche all'utilizzo di nuove tecnologie green.

In quest'ultimo caso **l'incidenza del Centro e del Mezzogiorno** sul totale delle domande è maggiore (29%) di quella rilevata per il totale (21%). È comunque troppo presto per parlare di "effetto Pnrr", visto che quelle pubblicate nel 2022 sono

stati verosimilmente presentate tra l'ultimo semestre del 2020 e il primo del 2021.

Sicuramente, già allora le imprese, le Università e grandi i Enti di ricerca si sono concentrati sulle nuove tecnologie a minor impatto ambientale, un tema centrale per le politiche di transizione energetica ed ecologica propugnate dal Next Generation Ee del luglio 2020.

Da alcuni anni Unioncamere ha in corso una collaborazione con il Servizio Studi della Banca d'Italia e, più di recente, con il Centro Studi Tagliacarne, InfoCamere e altri; inoltre, ha già avviato la costruzione di un **Database sulle domande italiane di brevetto internazionale** (con l'elaborazione dei dati e delle informazioni di fonte World international property organization, Wipo). Questi dati non sono importanti solo per capire le caratteristiche specifiche dell'innovazione nel territorio regionale e provinciale, ma alimentano Way To Solution (WtS), uno strumento di ricerca realizzato da Dintec per tutte le Camere di

commercio. Utilizzando algoritmi di AI, WtS consente di individuare le tecnologie brevettate più coerenti e più vicine ai fabbisogni delle imprese sul territorio, oltre ai possibili partner con cui sviluppare prodotti e processi. A sorpresa, la provincia che l'anno scorso ha messo a segno una crescita straordinaria

LA PROVINCIA CHE L'ANNO SCORSO HA FATTO REGISTRARE LA MAGGIOR CRESCITA NELLE DOMANDE DI BREVETTI È A SORPRESA QUELLA DI CHIETI

è quella di Chieti, che registra 63 domande pubblicate dall'Epo (47 in più rispetto alle 16 del 2021). Un ri-

sultato davvero lusinghiero, che stacca anche quello eccellente di Bologna (+38), Milano (+25) e di Bolzano e Pordenone (+22).

Nel lungo periodo che va dal 2008 al 2022 le domande di brevetto europeo dell'Italia sono state 61.253 in tutto; di queste 10.131, **quasi il 17%, hanno origine nella provincia di Milano**. Con 726 domande nel 2022, Milano si conferma la regina del Paese per il numero delle nuove invenzioni brevettate in Europa. Seguono le province di Torino e Bologna, entrambe con 314 domande. «L'Italia sta facendo bene sul fronte dell'innovazione. Probabilmente anche per effetto delle misure previste dal Pnrr; le nostre imprese stanno accelerando», sottolinea il **presidente di Unioncamere, Andrea Prete**. «Il dinamismo dimostrato da Milano negli anni, del resto, conferma la bontà della scelta di assegnare alla città la sede del Tribunale dei brevetti europeo. È un giusto riconoscimento alla capacità di tutte le aziende e i centri di ricerca del territorio».

REGISTRARE LE IDEE, ISTRUZIONI PER L'USO

Quali passi occorre compiere per depositare un brevetto? Che tipo di protezione offre? Quanto costa? Quali incentivi si possono sfruttare? E quali sono gli errori più comuni in cui si rischia di incorrere? L'abbiamo chiesto a tre esperti

di Cinzia Ficco

Perché aumentano i brevetti? Per Antonio Romeo - Direttore Dintec - Consorzio per l'Innovazione Tecnologica, ci sono vari fattori: una spinta innovativa del mondo produttivo, forse anche per effetto del Pnrr. Una maggiore consapevolezza da parte delle imprese e degli innovatori. Infine, le politiche di sostegno sul fronte della proprietà industriale. Dopo la pandemia si è registrata una tendenza crescente delle innovazioni e della ricerca nel settore farmaceutico e sanitario. Ad esempio, nel periodo post-pandemico, si sono registrate varie domande di brevetto, connesse alla produzione di tamponi.

Come spingere ancora le Pmi a brevettare? «La presenza di incentivi è fondamentale, come la semplificazione delle procedure di protezione. Il cosiddetto brevetto unitario può determinare un'accelerazione nel processo di deposito dei brevetti in Europa. Occorrono informazione e creazione di consapevolezza nelle imprese. In questo il ruolo delle Camere di commercio, con la presenza dei centri di informazione sui brevetti (Pip - Patent Information Point e PatLib - Patent



Library) può essere determinante». I settori su cui puntare? Le **Key Enabling Technologies** (Ket), fondamentali per la competitività delle imprese. E le tecnologie green.

«Un'idea può essere di tipo pull, tirata dal mercato, o push, spinta dalla tecnologia». Come nasce un brevetto, ce lo spiega **Roberto Bianco**, a.d. della pugliese **Icam**. «I brevetti, quali soluzioni nuove - chiarisce - spesso sono il frutto di una ricerca non voluta, ma occasionale. Da noi i brevetti sono più il risultato di innovazione, il cd think different, che di una ricerca applicata di base».

Per Bianco il brevetto deve favorire la realizzazione di prodotti e soluzioni che si vendano in quantità rilevanti, poter impedire a competitor di realizzare la stessa soluzione. «Quasi sempre accade, invece, che il brevetto

non sia bloccante. In quel caso, i competitor restano, ma devono sostenere costi maggiori per offrire la stessa soluzione. Va sostenuto il costo di deposito e mantenimento solo di quelli che producano ricavi e maggiori margini».

Il **monitoraggio dei brevetti** va fatto di frequente. «Accade di sviluppare cose protette da brevetti altrui e il rischio di pagarne la violazione è molto alto».

Ma com'è la normativa italiana? «Non credo sia più complessa di quella di altri Paesi - replica - Ormai c'è un allineamento a livello comunitario. In molti Paesi, però, si adottano politiche varie sui brevetti. Fare, però, opposizione alla nazionalizzazione di un brevetto da parte di alcuni Paesi serve ad alzare i costi, disincentivare l'estensione da Paesi esteri».

È IMPORTANTE MONITORARE FREQUENTEMENTE I BREVETTI DEPOSITATI PER NON RISCHIARE DI VIOLARNE QUALCUNO



ANTONIO ROMEO

Consigli? Bianco risponde: «I brevetti fatti in un Paese vanno estesi in tutti quelli in cui si vende. I costi di mantenimento annuale (sino a 20 anni di validità), moltiplicati per tutti i Paesi, porta il costo della vita di un brevetto anche a superare alcune centinaia di migliaia di euro. Noi estendiamo i nostri brevetti in molti Paesi europei e nei principali mercati di destinazione mondiale (Usa, Cina, India, Brasile). Estenderli in tutti i Paesi può costare anche sino a 1 milione di euro nei 20 anni di vita. I brevetti devono avere valore, altrimenti si buttano soldi. Noi alcuni anni fa abbiamo depositato un brevetto e lo abbiamo ottenuto (dopo verifica dell'ente). In seguito, ne abbiamo sviluppato un altro simile, ma migliore. Abbiamo quindi ridotto il numero di Paesi in cui paghiamo il primo, perché non lo utilizziamo più. Ma questo serve a proteggere meglio il successivo».

«L'avvento della rete Internet facilita la ricerca di informazioni tecniche - ci fa sapere **Giovanni Leone**, avvocato - L'accesso alle banche dati dei brevetti è gratuito. Chiunque acceda alle rete internet riesce a farsi un'idea di ciò che manca sotto il profilo tecnico nel proprio settore. Vent'anni fa Internet era solo un sogno e cinque, sei anni fa il sito dell'**Uibm** - Ufficio Italiano Brevetti e Marchi era molto meno ricco di informazioni, link alle altre banche dati, pubblicazioni di bandi pubblici di concessione di incentivi economici per il deposito di invenzioni».

L'inventore, che desidera depositare un' invenzione, dovrebbe eseguire in modo preliminare una ricerca di anteriorità per verificare se l'idea sia già stata brevettata da qualcun altro. «Prima - ci dice l'avvocato- per poter avere una ricerca di anteriorità, occorreva incaricare un consulente in **proprietà industriale** e un rapporto di ricerca costava una fortuna. Quando ho iniziato, la cifra viaggiava intorno ai 10 milioni di vecchie lire. Adesso in Europa potrebbe costare 5,6 mila euro. Qui in Italia, grazie ad alcune recenti leggi, le spese sono a carico dello Stato. Si va dal consulente mandatario, il quale redige il testo, i disegni e le rivendicazioni della domanda di brevetto e



ROBERTO BIANCO

deposita il tutto presso l'Uibm. Quest'ultimo, a spese pubbliche, invia la domanda all'Epo - Ufficio Brevetti Europeo, il quale effettua una ricerca di anteriorità sull'invenzione, che verrà messa a disposizione dell'inventore.

ESISTE UN VANTAGGIO FISCALE NELL'UTILIZZARE LE ROYALTIES DERIVANTI DALLO SFRUTTAMENTO DEI DIRITTI DI PROPRIETÀ INDUSTRIALE

La procedura - di cui ho appena parlato - si chiama domanda di brevetto internazionale Pct. In questo modo, lo Stato italiano favorisce l'innovazione tecnologica ed incentiva gli inventori a depositare nuove domande di brevetti a costi contenuti».

Tra le altre motivazioni dell' impennata di brevetti in Italia, per l'avvocato, ci sarebbe anche l'abbattimento dei costi. «Un brevetto depositato - afferma - costerebbe dai due ai 3.000 euro, una ricerca di anteriorità almeno 5.000, per cui si arriva ad 8.000. Se, invece, si deposita la domanda di brevetto internazionale Pct in Italia, l'Uibm la invia all'Epo che a sua volta eseguirà il rapporto di ricerca. Inoltre, chi deposita il brevetto o il marchio oppure altri diritti di proprietà industriale (cioè, il software, il diritto d'autore) ha diritto ad una **soglia di defiscalizzazione** del 25% dei ricavi percepiti (le royalties) in caso di concessione in licenza a un terzo. Facciamo un esempio: l'inventore che depo-

sita, come persona fisica, un brevetto e poi lo concede in licenza esclusiva ad una azienda, ipotizzando che abbia percepito 10 mila euro per royalties in un anno, sarà tassato soltanto su 7.500 euro (il 75% dei ricavi da royalties) con un risparmio d'imposta pari al 25% (cioè, 2.500 euro esenti da qualsiasi imposta). Quindi, esiste un vantaggio fiscale nell'utilizzare le royalties derivanti dallo sfruttamento dei diritti di proprietà industriale per via della ridotta tassazione per la persona fisica, titolare dei predetti diritti IP, che percepisce i ricavi».

Altro vantaggio per chi deposita i brevetti? A sentire il professionista, «ora esiste un articolato **network** in Italia di professionisti e aziende che, partendo dal testo del brevetto depositato - un semplice disegno su carta - realizzano il prototipo, lo testano, e poi lo certificano presso gli enti certificatori internazionali, velocizzando il passaggio dalla semplice idea su carta alla realizzazione del prodotto destinato al consumatore finale. Infine, con il deposito di un brevetto hai molta più visibilità sulla rete. Migliora l'immagine di una azienda, trasmetti il messaggio che la tua impresa investe in ricerca ed innovazione. È una sorta di controllo della qualità del prodotto finale. Poi, hai un diritto d'esclusiva: si è certi dal punto di vista giuridico che soltanto il titolare del brevetto potrà realizzare quel determinato prodotto e questo lo tutela dalla contraffazione».



GIOVANNI LEONE

C'è l'inflazione e non ho niente da mettere (sul cartellino del prezzo)

Convieni restare fedeli al listino o aggiustarlo al rialzo? C'è anche una terza via. Ce la spiega Francesco Fiorese, Partner e Managing Director dell'ufficio di Milano di Simon-Kucher

di Marina Marinetti

«IL PRICING NON È L'APOSTROFO ROSA TRA LE PAROLE "QUANTO" ED "È». LA TOCCA PIANO, FRANCESCO FIORESE, PARTNER E MANAGING DIRECTOR DELL'UFFICIO DI MILANO DI SIMON-KUCHER, SOCIETÀ DI CONSULENZA STRATEGICA GLOBALE CON UN FATTURATO CHE A FINE 2022 HA SUPERATO IL MEZZO MILIARDO DI EURO E I 2000 PROFESSIONISTI DISLOCATI IN 27 PAESI NEL MONDO. Gli abbiamo chiesto come le imprese possono fronteggiare il tema dell'inflazione, che sta correndo davanti pari passo con le incognite geopolitiche. «Cominciamo dai fondamentali», premette.

Prego, si accomodi in cattedra.

Il pricing è una disciplina non è solo una leva economica: al proprio interno ha una serie di costrutti scientifici, ma anche sociologici, che concorrono all'obiettivo finale, ovvero la conversione all'acquisto. Uno degli anelli di congiunzione fra la psicologia del compratore e l'economia del venditore è appunto il pricing, perché deve interpretare e il più possibile razionalizzare il processo d'acquisto, che ha elementi decisionali basati sull'economia comportamentale.

Non per niente Richard Taler ci ha vinto un Nobel nel 2017.

Chi vende deve facilitare, rispettare e stimolare gli aspetti economici. Ed essendo queste

due anime - quella economica e quella comportamentale - molto diverse, ma complementari fra loro, farne una sintesi è un processo complesso.

Ecco perché i clienti vengono da voi.

La mia società infatti è specializzata sul tema del pricing. Uno dei nostri fondatori, Hermann Simon, insegna proprio che ci sono tre approcci al pricing: quello basato principalmente sui costi, quello fondato sulla competizione, quello orientato al valore value pricing, che è la forma più completa di definizione

di un prezzo perché vuole rappresentare il valore percepito dal mercato, cioè da chi compra. La definizione

di prezzo che si impara all'Università è il sacrificio economico a fronte del quale si ottiene un beneficio, ma il concetto di beneficio in realtà è la copertura di un bisogno e il bisogno è il valore che si cerca quando si acquista qualcosa. Ecco: il prezzo è il processo che interpreta meglio il bisogno di acquisto. Il pricing basato sul valore è la golden rule del mercato.

In che senso?

Pensiamo a cosa è accaduto negli ultimi cinque anni: dal Covid, che ci ha fatto riflet-

tere sul senso della vita cambiando il nostro modo di lavorare e di vivere, alla guerra. È emerso il concetto di purpose e si sono polarizzate di più le scelte: le persone hanno rinforzato il proprio percepito di valore.

Dalla teoria alla pratica?

Nella sfera del cosiddetto go to market va considerato anche quanto costa immettere sul mercato un prodotto o un servizio e come si muovono i competitor: questo guida quanto si possa stressare sul prezzo e anche quanto margine si riesca a ottenere. Ma il pricing a valore resta il fil rouge, anche quando variano gli altri fattori, perché va ad assecondare dei trend, quando subentrano nuovi competitor con business model diversi, quando cambiano paradigmi di base come è accaduto con i costi della logistica durante il Covid o dell'energia con la guerra in Ucraina. Dobbiamo ricordare l'equazione del profitto...

Ripassiamola.

Prezzi per volumi (che fa ricavi) meno costi variabili per volumi meno costi fissi. Tradotto: quando si toccano le basi del profitto il prezzo deve convivere con la variabile volumi, perché è il mercato che guida - e oggi lo viviamo con un rischio di crisi della domanda ascrivibile solo parzialmente all'inflazione - e con l'elemento inflattivo dei costi.

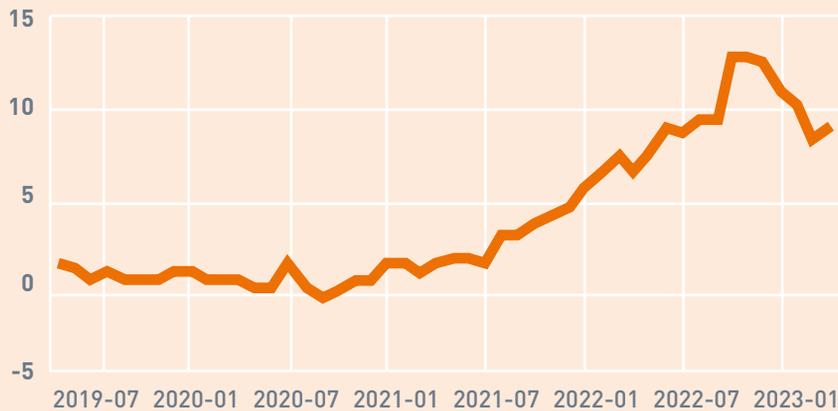
E qui torniamo ai fondamentali, ovvero l'elasticità della curva di domanda.

La cui pendenza, appunto, descrive quanto varia la domanda quando

Francesco Fiorese



L'inflazione in Italia



FONTE: EUROSTAT

varia il prezzo, ovvero quando velocemente variano i volumi quando varia il prezzo. La maggior parte dei prodotti ha un'elasticità negativa (all'aumento del prezzo diminuisce la domanda). Oggi i mercati, a causa dell'inflazione e dello shock di domanda, sia b2b sia b2c, sta iniziando a soffrire uno stress di aumento di prezzo. Niente panico, però.

Niente panico?

Le aziende possono guardare con una lente più precisa a come si compone il mercato: il



OGGI OCCORRE

PROGETTARE

IL PRODOTTO

E IL SERVIZIO

INTORNO AL PREZZO

E NON VICEVERSA

prezzo lo si deve relazionare sempre di più ai propri clienti e alla variabilità del contesto data dai competitor, soprattutto quando si punta ad aumentare il proprio valore sul mercato.

In pratica?

Oggi occorre progettare il prodotto o il servizio attorno al prezzo, e non l'inverso. Essere arroganti dal punto di vista delle aspettative del mercato non paga. E se cinque anni fa la ricerca di mercato si limitava a una survey, oggi le aziende devono sposare una filosofia al prezzo molto più orientata al mercato, attraverso metodi avanzati come le interazioni con i chatbot o la social media sentiment analysis. Il mercato sta cambiando, si deve cambiare col mercato e analizzare il proprio go to market in maniera più critica: verificare l'aspettativa clienti con il customer value management, sì, ma anche indagare la dark side attraverso il funneling, per passare dal suspect al prospect al lead al cliente. L'interazione diventa un flusso e in periodi di instabilità economica rafforzare il rapporto con la propria base clienti diventa ancora più importante.

Ripeto: in pratica?

Le aziende devono essere un po' più umili:

fare l'analisi del mercato in maniera interdisciplinare affiancando al marketing la componente finanziaria e quella commerciale, coinvolgendo anche il top management perché ogni variazione dei prezzi da un segnale al mercato: pensiamo alle aziende quotate. Inoltre, in un regime in cui i costi cambiano su base giornaliera, è bene valutare più frequentemente se ci sono aggiustamenti opportuni e non necessariamente aggiornando i listini, ma per esempio chiedendo alla rete commerciale essere più aggressiva o viceversa concedendo condizioni più vantaggiose. Da parte dei manager ci vuole più audacia ed esposizione della leadership.

Sì ma l'inflazione?

Possiamo combatterla o gestirla. Combatterla facendo hedging acquistando al meglio, che non vuole dire al meno possibile ma al momento giusto, bilanciando rispetto il prezzo di vendita, o gestirla con una variazione oculata dei prezzi, magari aumentandoli non una volta l'anno di dieci punti, ma meno e più di frequente per abituare il mercato.

E con la paura di sbagliare come la mettiamo?

Lo sbaglio fa parte del gioco. C'è l'opportunità di approfondire il senso di mercato del prezzo con un'educazione più trasversale della propria azienda: non è possibile che i commerciali si lamentino col marketing perché il prodotto e quindi il prezzo è sbagliato e il marketing se la prenda coi commerciali sostenendo che non sono in grado di vendere... Oggi va sottolineato il concetto di valore: le persone vengono sensibilizzate su diversi temi e sono più ricettive: è un momento storico, ci dà l'opportunità di ragionare sul prezzo. D'altra parte la matematica l'ha inventata un filosofo...

Pitagora.

E anche alla base del pricing ci dev'essere un principio, perché tra valorizzare e speculare c'è una differenza sostanziale e la discriminante è proprio il prezzo.

Una nuova strada per il welfare aziendale

Dopo il Covid le aziende hanno prestato maggior attenzione alla salute dei propri dipendenti. Per questo Praesidium ha ampliato la propria offerta coprendo tutti i rischi, anche quelli di nuova generazione

di Riccardo Venturi

LA PANDEMIA HA CONTRIBUITO A MODIFICARE IN MANIERA SIGNIFICATIVA IL RAPPORTO DI LAVORO, FACENDO CRESCERE UNA NUOVA SENSIBILITÀ NELLE IMPRESE VERSO I PROPRI DIPENDENTI.

Si sta affermando un **nuovo modo di fare welfare aziendale**, e nuove modalità di "cura" della relazione tra impresa e lavoratore. Tutto ciò ha determinato l'implementazione di servizi, sempre più legati alle specifiche esigenze di chi opera nel mondo del lavoro. Parola di **Giacomo Gargano**, presidente di **Praesidium**, società del sistema **Federmanager** e broker di riferimento del fondo sanitario integrativo Assidai, specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali. «La nostra offerta riguarda tutti i rischi, compresi quelli di nuova generazione» dice Gargano in questa intervista a Economy.

In cosa consiste il nuovo modo di fare welfare aziendale, nato con la pandemia?

In realtà quello che è cambiato è la domanda e le necessità collegate. Le aziende e gli Hr manager in particolare hanno prestato maggior attenzione alla salute dei propri dipendenti e la necessità di supportarli in modo efficace attraverso adeguate coperture sanitarie. Inoltre, a causa della pandemia, per circa due anni la cura e la prevenzione si sono in qualche modo arretrate, proprio perché il Ssn era concentrato quasi esclusivamente sulla cura

del Covid 19. Man mano che la normalità è rientrata nelle nostre vite, il ricorso ai servizi sanitari è addirittura aumentato rispetto al periodo pre-covid perché ci si è resi conto di quanto è fondamentale tenere sotto controllo la salute per consentire una migliore qualità della vita. Queste necessità

non riguardano solo le coperture tipiche del ramo malattia ma anche quelle tipicamente indennitarie come le coperture del rischio infortuni o premorienza, che possono mettere in difficoltà le famiglie.

OGGI SI AVVERTE LA NECESSITÀ DI SUPPORTARE I DIPENDENTI IN MODO EFFICACE ATTRAVERSO ADEGUATE COPERTURE SANITARIE

In che modo Praesidium interpreta e mette in pratica in termini di servizi questo nuovo paradigma?

Praesidium oggi ha ampliato la propria offerta. Non ci rivolgiamo più soltanto ai dirigenti, che comunque rimangono i nostri principali interlocutori, ma a tutte le categorie. Anche in questo caso la nostra offerta riguarda tutti i rischi compresi quelli di nuova generazione come la Long Term Care, la rendita vitalizia in caso di non autosufficienza o la Dread Disease che prevede una indennità in caso di diagnosi di una cosiddetta malattia grave.

Praesidium è in grado di supportare le aziende nella costruzione di piani sanitari più adeguati alle proprie realtà, fornendo alle stesse confronti puntuali e analitici su eventuali coperture alternative in



IL PRESIDENTE DI PRAESIDIUM GIACOMO GARGANO

essere nelle aziende. In primis per quanto riguarda l'articolo 12 del contratto, il quale prevede gli obblighi per le aziende sul tema delle coperture infortuni, morte ed invalidità permanente: anche in questo caso offriamo delle polizze mirate. Tutto questo facilitato dal fatto di essere parte del sistema Federmanager, che ci consente di conoscere a fondo il contratto e il mercato di riferimento.

Quali le altre caratteristiche dei servizi di Praesidium?

Le nostre offerte sono perfettamente aderenti con quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale sottoscritto. Supportiamo le aziende nell'impostare un piano fiscale che consenta il massimo beneficio e risparmio degli oneri. Ma non solo, tuteliamo le aziende e i manager da eventuali azioni di responsabilità civile patrimoniale, in parte già previste dall'art 15 del



contratto collettivo nazionale del settore privato, e dal rischio della "colpa grave e danno erariale per quello del settore pubblico". Il nostro ruolo è anche quello di far conoscere i benefici del Contratto collettivo dei dirigenti, che riteniamo essere un vanto soprattutto in merito alle tutele della categoria.

Inoltre possiamo fornire un servizio di gestione dei sinistri attraverso personale dedicato e preparato.

In che modo supportate le aziende nell'impostare il piano fiscale?

Sono circa 20 anni che ci occupiamo di coperture employee benefit e collaboriamo da svariati anni con primari consulti fiscali e previdenziali in modo da poter dare un servizio altamente qualificato ed in linea con la normativa vigente. Ad esempio aderire ad una Cassa di assistenza permette all'azienda di risparmiare gli oneri previdenziali e pagare solamente il contributo di solidarietà Inps del 10%, oppure per quelle aziende che invece hanno un obbligo di dare una somma in

caso di premiorienza, e non di fare una polizza assicurativa, l'applicazione della Circolare 55/e del 97 del Ministero delle Finanze, consente per l'assicurato la non concorrenza alla formazione del reddito.

Ci descrive una vostra caratteristica distintiva?

Come tutto il sistema federale, non lasciamo soli i colleghi nel momento del bisogno. I fondi sanitari contrattuali sono importanti, ma vengono destinati al personale in servizio: quando i lavoratori vanno in pensione, cioè quando ne hanno più bisogno, spesso questi fondi smettono di operare - a parte quelli destinati a categorie apicali come quelle dei dirigenti, che includono il nucleo familiare. Ecco, noi ci preoccupiamo di tutelare i manager per tutta la durata della loro vita, anche dopo il pensionamento perseguendo un obiettivo di sostenibilità dei fondi sanitari che si basa sul patto intergenerazionale tra chi è in servizio e chi non lo è più. Credo che questa attenzione sia un unicum nel panorama italiano.

“

NON CI RIVOLGIAMO PIÙ SOLO AI DIRIGENTI, CHE RESTANO I NOSTRI PRINCIPALI INTERLOCUTORI, MA A OGNI CATEGORIA

COME CAMBIA IL MERCATO DEL LAVORO

Andiamo verso un mondo ibrido, minacciato dalla Great Resignation. E anche la formazione si deve adeguare. Intervista al Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro, Rosario De Luca

di Angelica Migliorisi

I GIOVANI, IL LAVORO, I CAMBIAMENTI DEL MERCATO OCCUPAZIONALE. QUESTI ALCUNI DEI TEMI AL CENTRO DELL'AZIONE DEL CONSIGLIO NAZIONALE DELL'ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO (CNO). In un'Italia dove

i professionisti si interrogano sempre più su come reagire ai cambiamenti portati dal repentino sviluppo delle intelligenze artificiali, la ricetta dei Consulenti

del Lavoro è anticipare il futuro per poterlo governare con efficacia, coinvolgendo i ragazzi in questa operazione tanto difficile quanto necessaria. Argomenti, questi, scandagliati anche durante il Festival del Lavoro 2023, organizzato dal 29 giugno al 1° luglio al Bologna Congress Center. Ne abbiamo parlato con **Rosario De Luca**, Presidente del Cno dal 2022.

Presidente, quali saranno le principali tendenze del mondo occupazionale nel prossimo futuro?

Alcune sono già in corso e stanno manifestando i loro effetti. È il caso della digitalizzazione, il cui impatto sull'occupazione si sta dimostrando deflagrante. L'intelligenza artificiale e la robotica stanno riscrivendo il concetto di 'lavoro', all'insegna di velocità, produttività, agilità e scalabilità. Molte professioni tra qualche anno saranno un ricordo, soppiantate da robot e algoritmi capaci di prestazioni più rapide ed economicamente sostenibili. Allo stesso tempo, nasceranno altre figure professionali: quella dei supervisor di quei robot, per esempio. Oggi la paura principale è che la maggiore efficienza garantita dalle macchine possa comportare una riduzione della forza lavoro umana impiegata nei processi produttivi. Non è un'ipotesi peregrina,

ma la si può evitare anticipando i tempi. Andiamo verso un mondo in cui il cambiamento sarà 'la nuova normalità', in cui essere poliedrici e sviluppare uno spirito di adattamento sarà imprescindibile. Vorrei che i giovani entrassero nell'ottica di una formazione continua (long life

learning), che sviluppassero competenze trasversali (tecniche, ma anche soft skills), che sappiano orientarsi nei contesti più disparati e fare ordine nella complessità. Dai datori di lavoro, invece, mi aspetto maggiori investimenti nell'upskilling e nel reskilling dei propri dipendenti, in modo da sfruttarne appieno le potenzialità inespresse. Digitalizzazione e formazione sono le due dimensioni che più segneranno il mondo occupazionale nei prossimi anni, per questo per l'edizione 2023 del Festival del Lavoro abbiamo scelto il titolo 'Competenze e innovazione, il futuro del lavoro'.

Quanto è importante una riforma del lavoro in Italia, alla luce delle transizioni in atto?

È fondamentale per adeguare il Paese

alle esigenze del nuovo mercato globale. Il D.L. n. 48/2023 va in questa direzione, basti pensare al tentativo di facilitare l'incontro domanda-offerta di lavoro e, soprattutto, di migliorare il sistema di formazione. Quest'ultimo, a oggi, corre su binari paralleli rispetto a quello dell'occupazione, senza mai incrociarlo. Oltre a ciò, alcune facoltà universitarie non formano giovani occupabili: bisognerebbe puntare di più sugli Istituti e sulla preparazione tecnica perché è ciò che il mercato oggi richiede, oltre a laureati in STEM.

Fenomeni come la Great Resignation hanno reso evidente come i lavoratori non siano più disposti a rinunciare al benessere per uno stipendio alto. Come devono reagire le aziende?

Le imprese devono comprendere che a determinare la nuova organizzazione del lavoro è il capitale umano. Ormai il work-life balance è

Rosario De Luca,
Presidente del Consiglio
Nazionale dell'Ordine
dei Consulenti del Lavoro





una prerogativa imprescindibile per i lavoratori e la pandemia non ha fatto altro che accelerare questa tendenza. L'esperienza ha convinto i Consulenti del Lavoro che la soluzione per un maggiore equilibrio vita-lavoro non sia lavorare di meno (nonostante siano in molti a invocare la settimana corta come la panacea di tutti i mali, una ricerca della Fondazione Studi dimostra come la sua introduzione avrebbe un impatto negativo sul costo del lavoro), bensì lavorare meglio, attraverso l'adozione di un welfare aziendale personalizzato, che tenga conto delle esigenze differenziate dei lavoratori: alcuni hanno figli piccoli, altri sono single, altri ancora abitano lontano dal luogo di lavoro. Dipendenti diversi implicano necessità diverse:

c'è chi preferirebbe asili nido gratuiti, chi buoni pasto giornalieri, chi un parcheggio interno all'azienda. Soddisfare ognuno di questi bisogni può fare la differenza in termini di benessere: per i dipendenti, che vedrebbero concretizzate le loro necessità; per i datori di lavoro, che avrebbero a disposizione impiegati più motivati, con benefici anche per la produttività. Aspetti, questi, che sono stati oggetto di ampie discussioni e confronti durante il Festival del Lavoro. Per tutte queste ragioni è fondamentale predisporre incentivi al welfare aziendale, con un occhio di riguardo alle Pmi, oggi ancora in difficoltà nell'implementazione di misure simili perché timorose che possano rappresentare un costo aggiuntivo.

sarà il miglior classificato nel 2023, premiato in occasione del Festival del Lavoro con un viaggio a Bruxelles presso le istituzioni europee. Insomma, quello che, come Categoria, abbiamo cercato di fare è stato avvicinare i futuri lavoratori all'idea di un mondo occupazionale sano, fatto di sacrifici, ma anche di giustizia e rispetto, così da poterla riprodurla in concreto una volta adulti.

Da questo mese, i lavoratori percepiranno gli effetti sulle buste paga del taglio del cuneo fiscale e previdenziale, introdotto dal D.L. n. 48/2023. Come giudica questo intervento?

È una risposta concreta – anche se parziale – a uno degli annosi problemi dell'Italia: gli stipendi bloccati ormai dagli anni Novanta. Infatti, ridurre il costo del lavoro per le aziende consente di favorire l'occupazione; al contempo, un taglio della tassazione per i lavoratori incrementa le loro disponibilità economiche. La misura, in particolare, ha effetti soprattutto sui redditi più bassi (lo sconto per i redditi lordi annui da lavoro dipendente fino a 25.000 euro è pari al 7%), che dal 1° luglio al 31 dicembre 2023 possono beneficiare di un aumento in busta paga fino a 100 euro mensili e fino a 1800 euro in un anno. In un contesto di inflazione galoppante, il taglio del cuneo fiscale e contributivo era un intervento da attuare con urgenza, richiesto a gran voce da ogni comparto produttivo per rilanciare l'occupazione e la competitività delle nostre imprese. Introdurlo ha significato dare un senso di visione e strategia inclusiva a un mondo occupazionale ormai sempre più liquido e frammentato. Ora va esteso anche alle imprese.

“

**PER IL WORK-LIFE
BALANCE
LA SOLUZIONE
NON È LAVORARE
MENO, MA
LAVORARE MEGLIO**

Il mercato del lavoro è anche protagonista di pratiche illegali (es. caporalato). Come avvicinare i ragazzi alla legalità?

È un tema su cui la nostra Categoria si è interrogata per anni, consapevole di quanto fosse importante formare i giovani al valore della legalità. Per raggiungere quest'obiettivo abbiamo scelto, oltre ai tradizionali incontri nelle scuole e alla collaborazione con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, un videogioco. Questo perché volevamo arrivare a loro nel modo più semplice e diretto possibile, parlando la stessa lingua. GenL nasce qui e nel 2023 ha assunto persino un carattere sovranazionale: nei mesi scorsi, infatti, lo abbiamo presentato al Comitato Economico e Sociale Europeo a Bruxelles. Inoltre, abbiamo lanciato agli altri Stati membri una sfida: nel 2024 ogni Paese indicherà il suo vincitore, che condividerà con gli altri la propria idea di lavoro etico. A partecipare, per l'Italia,

Con il lavoro che cambia cambiano anche i giuslavoristi

Intervista a due voci con il fondatore e il neo-amministratore delegato di Lablaw, Francesco Rotondi ed Alessandro Paone: «È un momento storico delicato e appassionante. E il domani arriva velocissimo»

di Luigi Orescano

IL LAVORO CAMBIA E SPIAZZA PREVISIONI E ORGANIZZAZIONI, LE REGOLE EVOLVONO, I RIFERIMENTI SFUMANO...

E anche i professionisti più qualificati tra i tanti che operano nel settore – è il caso di LabLaw, studio legale italiano di riferimento nel labour, fondato dal decano Francesco Rotondi – evolvono. Lablaw ha deciso di rinnovare la sua governance e disegnare gli scenari della consulenza giuslavoristica sotto la guida del nuovo managing partner Alessandro Paone, classe 85'. Che, insieme al fondatore, ha risposto alle domande di Economy.

(Paone): Lo dico da tempo: questo è il momento più delicato, appassionante e sfidante per gli attori del lavoro, dai manager delle risorse umane ai giuslavoristi. Insieme siamo chiamati a piegare il diritto al cambiamento in atto, che grazie

alla spinta massiccia della tecnologia è sempre più significativo in termini di impatti sulle persone, sui lavori veri e propri. Allo stesso modo, sono sempre questi gli attori chiamati ad operare come guardiani e resistere al cambiamento laddove questo dia l'impressione di forzare troppo su concetti indiscutibili per la nostra storia culturale ed etica, sulla idea che abbiamo della centralità del lavoro alla base del nostro sistema economico e sociale.

(Rotondi): E non dimentichiamoci dei più giovani: sono il centro di qualunque ragionamento e dobbiamo fare ogni sforzo per comprenderne i bisogni, le idee, le aspirazioni, poiché

quel che riguarda loro, oggi, inevitabilmente segna il mercato del lavoro di domani. Con una piccola differenza concettuale: al giorno d'oggi il domani appare ad una velocità straordinaria, non come quando ero giovane io...

La vostra capacità di analisi va molto oltre gli aspetti legali e tecnici classici che ci si attende da un avvocato giuslavorista. In che modo?

(Paone): Non mi sono mai sentito un avvocato da domanda-risposta e devo dire che non è nello stile di LabLaw, non è il nostro Dna... Ho lavorato in azienda, ho respirato le dinamiche organizzative e sono abituato ad andare a vedere il perché dei cambiamenti del lavoro. Questo modus operandi - assai peculiare e che è la cifra del nostro Studio Legale - ci consente

di intercettare i trend nel momento in cui si manifestano e di farlo al fianco delle strutture Hr come colleghi che parlano la stessa lingua. *(Rotondi)* Completo io poiché con Alessandro la pensiamo allo stesso modo e del resto non potrebbe essere altrimenti visto che l'ho "cresciuto": noi chiudiamo sul piano tecnico-giuridico il processo che nasce in azienda sulla base di un bisogno organizzativo. I fronti aperti nel lavoro sono tanti, per esempio l'impatto dell'intelligenza artificiale lo gestiamo sul piano sindacale indirizzando percorsi di revisione organizzativa. Il più bel processo ad oggi gestito, per una grande azienda, ha inte-



UNO STUDIO CHE SA COME LAVORARE DENTRO LE LOGICHE DELLE AZIENDE

ressato oltre 1.000 dipendenti in Italia ed ha come cuore la trasformazione delle competenze. Ecco questo è il tipo di approccio che ci caratterizza, laterale, fluido, responsabile. Al fianco dell'impresa mai.

Il cambiamento ha riguardato anche il settore del diritto del lavoro per le imprese?

(Rotondi): Personalmente non ritengo che ci siano stati grandi "scossoni" nel "mondo" del lavoro, ma sicuramente le organizzazioni aziendali ed i riferimenti legali sono mutati. Di fronte a ciò è ancor più difficile fare scelte, ma perseverare mantenendo un assetto ed un sistema consolidato solo perché non risulta ancora fallace, lo ritengo un errore. Mercato sempre più internazionale, sempre minor accettazione dell'incertezza e del rischio oltre alla ricerca di soluzioni metagiuridiche richiedono un ripensamento "interno"



RIORGANizzeremo I NOSTRI SERVIZI ATTORNO AI CLIENTI

allo studio legale. LabLaw nasce proprio con l'intento di intercettare i "bisogni" e creare le condizioni per raggiungere il risultato del cliente che noi abbiamo da sempre considerato "partner". Ci vuole passione, energia, fantasia, noi vogliamo continuare nella tradizione ma cambiando "pelle" ...!

(Paone): Francesco ed io vediamo gli stessi obiettivi ma ci arriviamo per strade diverse. Guardo con curiosità i macro-mutamenti all'orizzonte, rispetto ai quali molto faranno l'accelerazione sul ricorso all'intelligenza artificiale, da un lato, e l'ulteriore spinta verso la realizzazione di grandi concentrazioni professionali, dall'altro. Non è detto abbiamo presa in un mercato peculiare come quello italiano, ma c'è il rischio - già in essere in verità - di una massificazione dell'assistenza professionale con riduzione del livello dei servizi. A questo processo noi opponiamo la cura della competenza e la forte spinta dei più giovani cui va data fiducia, vanno mostrate le potenzialità di un uso sapiente della tecnologia con progettualità serie, sfidanti, al passo coi tempi. LabLaw ha sempre "creato" avvocati giuslavoristi in grado di parlare la lingua delle aziende senza venir meno alla promessa di eccellenza fatta ai nostri assistiti. Continueremo a farlo con rinnovata passione, energia e determinazione.

Quindi, all'atto pratico, come intende rispondere LabLaw di fronte a questi nuovi o, quanto meno, mutati scenari?

(Rotondi): Dobbiamo ridisegnare l'organiz-

zazione interna al fine di offrire un servizio sempre più studiato e creato attorno al "cliente"; molto probabilmente occorre cambiare interlocutore a seconda della realtà societaria, del settore merceologico, del territorio. Vogliamo esser un riferimento di eccellenza ed autorevolezza in modo da poter dialogare con tutti.

(Paone): In un mercato massificato la differenza la fanno la qualità e varietà dei servizi e le modalità attraverso le quali essi sono resi. Quanto ai primi, abbiamo elaborato una proposta tecnica basata su verticali di business in grado di andare a fondo dei bisogni delle aziende e delle strutture Hr, dal welfare alle riorganizzazioni, passando per il labour assesment e la verifica di sostenibilità in chiave Esg. Siamo in grado di intercettare ogni necessità delle direzioni Hr e sappiamo guidarle nella loro materiale implementazione, specialmente quando vi è da dialogare con il sindacato, mestiere in cui mettiamo in campo l'esperienza diretta di anni di trattative. Sul piano delle modalità, è la nostra cifra a fare la differenza: i nostri mantra sono semplici e percepibili: competenza, comprensione, disponibilità, partecipazione al fianco del cliente e trasparenza.

Guardando dall'interno il vostro studio sembra che esso abbia prediletto quella che si chiama "crescita interna" piuttosto che i famosi "lateral", corretto?

(Rotondi): Perfettamente aderente alla realtà. Dopo vari anni sono anche riuscito a darmi

una spiegazione: l'idea originaria, la vocazione, la volontà di essere protagonisti (non solo in termini di fatturato...) o ti appartiene o cresce insieme allo Studio. In questo senso la dimostrazione è la scelta dei soci di affidare la guida dello Studio ad Alessandro, classe 85' che in LabLaw è entrato da neolaureato poco più che ventenne. Un caso piuttosto unico tra gli studi legali di prima fascia in Italia, che identifica un'altra delle caratteristiche peculiari di Lablaw, la fiducia nelle capacità dei singoli a prescindere dall'età.

Rotondi e lei? Diventa un "grande vecchio"?

(Rotondi): No, non perché non sia ormai "anziano" ma perché mi sento ancora un giovane professionista con molto da imparare! In realtà, credo che ci siano almeno due fattori da considerare: un primo profilo attiene a ciò che, dopo tutti questi anni di esperienza lavorativa, io possa ritornare, retrocedere ai giovani di studio, l'altro, sempre collegato all'esperienza raccolta, e ciò che posso dare ancora ed in modo diverso allo sviluppo dello studio. Credo sia molto importante riuscire a "vedere" i propri limiti ma anche le potenzialità che possiamo esprimere e che, magari, sono restate inespresse per varie ragioni, temporali, professionali, psicologiche.... Un'ultima, ma certo non meno importante, riguarda la "posizione", il "ruolo" all'interno dello studio come in qualsiasi altra organizzazione: siamo molto spesso innamorati delle definizioni e dei "titoli" e ciò non ci fa onore. Dobbiamo fare in modo che chi ha fatto qualcosa (di buono) non diventi un limite per il futuro bensì un'opportunità (l'ho imparato da un grande maestro!).

Prossime tappe e/o sfide?

(Paone): continuare a crescere attraendo talenti! Abbiamo in cantiere una vasta quantità di azioni che stiamo mettendo a terra in maniera ordinata, fattiva, ponendo al centro i bisogni della clientela. Siamo noti per avere un approccio fuori dagli schemi, con un po' più di napoletanità alla guida non possiamo che andare più forte.

IL WELFARE AZIENDALE MOLTIPLICATORE DI BENESSERE

Non solo fringe benefit: il welfare aziendale è molto di più. È una leva strategica per avere collaboratori ingaggiati e soddisfatti, partendo dall'ascolto dei loro bisogni e aspettative. Ne parlano in questa intervista a due voci Anna Zattoni e Francesca Rizzi, co-fondatrici di Jointly, la prima B Corp italiana di welfare aziendale, che offre soluzioni di Corporate Wellbeing in grado di garantire un impatto positivo sulle persone, sulle aziende e nelle realtà locali in cui opera

di Marina Marinetti

Francesca Rizzi, il welfare aziendale ha ormai una "missione sociale", che va al di là del perimetro aziendale?

Sì, è così. Le misure di welfare sono ormai una parte integrante delle strategie di sostenibilità di molte imprese, perché gli obiettivi Esg (acronimo di Environment, Social e Governance) riguardano tanto il capitale umano e sociale quanto quello economico e finanziario, oltre a quello ambientale. Il welfare in particolare rappresenta un moltiplicatore sociale di benessere, perché a beneficiarne non sono solo i collaboratori ma anche i loro familiari e le comunità di riferimento. Come Jointly, nel 2022 siamo diventati società benefit, per formalizzare anche nel nostro statuto l'impegno ad un impatto positivo sulla società e sull'ambiente attraverso servizi di welfare integrato efficaci e sostenibili, un impegno proseguito nel 2023, attraverso la certificazione B Corp.

Voi come società di welfare avete programmi particolari per il sostegno alla famiglia?

Come Jointly abbiamo un approccio integrato di sostegno alla famiglia, "Jointly 0-18" la soluzione dedicata al work-life balance dei genitori, caratterizzata da un pacchetto di servizi a supporto dei genitori per la cura e crescita dei figli da 0 a 18 anni: dalla nascita - con la selezione

di nidi e baby-sitter, ma anche un supporto al ruolo genitoriale - all'orientamento scolastico, con percorsi interattivi per ragazzi delle medie e all'università. E oltre ai campus e vacanze studio in Italia e all'estero, con i nostri partner organizziamo anche servizi di doposcuola, sostegno allo studio- dai compiti a casa per le elementari fino ai test universitari - e attività extra scolastiche per il tempo libero dei figli. L'accesso ai servizi può avvenire attraverso un percorso di orientamento e affiancamento da parte di un Family Manager dedicato o direttamente online tramite portale dedicato.

Francesca Rizzi (a sinistra) e Anna Zattoni, co-fondatrici di Jointly

“

**GLI OBIETTIVI
ESG RIGUARDANO
ANCHE IL CAPITALE
UMANO**



Anna Zattoni, bassa natalità, invecchiamento della popolazione: trend demografici rispetto ai quali si chiede anche alle aziende di fare la propria parte. Come?

Il Codice di Autodisciplina di Imprese Responsabili in favore della maternità promosso dalla Ministra per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità Eugenia Roccella fa esplicito riferimento al welfare aziendale nel creare un contesto favorevole all'occupazione femminile delle neomamme. Chiamato in passato anche "secondario", il welfare aziendale è oggi uno strumento per il benessere dei genitori dove quello "primario" - cioè pubblico - risponde solo in minima parte alla crescente domanda di assistenza per minori e anziani, meno del 15%. Pensiamo alla copertura dei posti all'asilo nido, inferiore al 33%, o ancora al tempo pieno offerto solo in una scuola primaria su due in Italia, con gravi difficoltà per i genitori che lavorano, per non parlare della chiusura

estiva delle scuole. Per quanto riguarda l'invecchiamento, vale la pena ricordare che più di un lavoratore su tre si occupa di un familiare non autosufficiente, e solo il 25% si rivolge con successo a strutture pubbliche. In tutti questi casi un'azienda attenta ai propri collaboratori può intervenire per dare risposte utili ed efficaci grazie al welfare aziendale, attraverso convenzioni con strutture scolastiche e ricreative o offrendo un supporto organizzativo per i caregivers, solo per fare due esempi.

Quali sono le principali novità introdotte dal nuovo Decreto Lavoro per il welfare aziendale?

La principale misura contenuta nel nuovo Decreto Lavoro è l'innalzamento a 3.000 euro del limite di esenzione di beni e servizi anche per il 2023, ma solo per i lavoratori dipendenti con figli a carico, oltre a un fondo da 60 milioni destinato ai Comuni per i centri estivi e i servizi socioeducativi territoriali. Come Jointly, riteniamo che intervenire sull'Art 51 comma 3 del Tuir, innalzando la soglia dei fringe, presenti due aspetti critici. Il primo è che le aziende oggi fanno fatica a ricostruire quali dipendenti abbiano figli, perché la nuova procedura per la richiesta dell'assegno unico è gestita direttamente dall'Inps. Un secondo aspetto critico è che, senza nuovi investimenti in welfare aziendale, a beneficiare di questa misura saranno prevalentemente i dipendenti con figli

che hanno già altri tipi di benefit - come l'auto aziendale, l'assicurazione extra contrattuale o la casa in affitto - che tipicamente sono dirigenti e quadri all'interno di un'organizzazione. Un possibile corto-circuito che avrebbe un impatto nettamente inferiore sulle altre fasce di lavoratori, oggi più impattate di altre da carovita e inflazione. Ben venga invece il fondo da 60 milioni: come Jointly, supportiamo già da anni le aziende - proprio attraverso il welfare - ad offrire campus e vacanze studio ai figli dei collaboratori. La nostra proposta è la stabilizzazione della soglia ad un valore attualizzato e l'introduzione di voucher sociali veicolati tramite le aziende e finalizzati a genitorialità e caregiving, nonché meccanismi premiali per le aziende che investono in welfare aziendale.

Quali sinergie ritenete sia importante alimentare e attivare tra società che, come la vostra, si occupano di welfare aziendale, e per esempio il mondo dei consulenti del lavoro o delle associazioni professionali di categoria?

Il welfare aziendale fino ad ora aveva un bacino di utenti limitato ai dipendenti aziendali. Ma il mondo del lavoro sta cambiando rapidamente - complice anche la pandemia - e oggi con oltre 5 milioni di lavoratori autonomi, l'Italia è il Paese europeo con il più alto numero di occupati in proprio. L'incidenza sul totale è la più alta anche fra i giovani: su poco più di 4 milioni di occupati tra i 25 e i 34 anni, il 16,3% svolge un lavoro autonomo contro una media UE del 9,4%. Tra questi, circa un terzo (28,5%) è un libero professionista - in tutto oltre un milione e mezzo - che ha quindi una cassa di competenza. Tutte queste persone, quindi, sono state finora escluse da forme di welfare integrativo, e al tempo stesso sarebbero quelle che - assumendosi un rischio imprenditoriale - più ne avrebbero bisogno. Alcune aziende e studi professionali virtuosi già lo stanno facendo, ma il dialogo con il mondo dei consulenti del lavoro e delle associazioni professionali di categoria è fondamentale per poter riuscire ad estendere il supporto del welfare anche ai lavoratori non dipendenti.



**È FONDAMENTALE
ESTENDERE
IL WELFARE
AGLI AUTONOMI**



UN'ALTRA MAPPA PER IL COMMERCIO GLOBALE

Le filiere produttive si riposizionano, anche per la guerra in Ucraina e la tensione Usa-Cina. Il mondo si divide in tre macro-aree: Asia; Europa e Africa; Stati Uniti, Canada e America Latina, mentre cresce il reshoring

di Riccardo Venturi

DAI PROBLEMI MOLTO SERI DELLE IMPRESE ITALIANE ATTIVE IN RUSSIA PRIMA DELLA GUERRA IN UCRAINA AL RIPOSIZIONAMENTO DELLE FILIERE, DAL RESHORING IN AREE LIMITROFE COME I BALCANI ALLA DIVISIONE DEL MONDO IN TRE MACRO AREE. Roberto

Corciulo, partner e presidente di **IC&Partners**, società di consulenza per l'internazionalizzazione che accompagna le imprese italiane sui mercati esteri, spiega in questa intervista come cambia il panorama del commercio globale.

Quale la situazione delle aziende italiane in Russia?

La guerra con le sue conseguenze ha colpito in maniera importante molto più il Nordest di altre parti d'Italia. Molte delle imprese presenti in Russia venivano infatti dall'area Nordest allargata, quindi Veneto, Lombardia, Emilia Romagna. La situazione ha congelato i nuovi progetti, ma le aziende che erano presenti e hanno fatto investimenti in loco non è che possano uscire dalla mattina alla sera. Anche perché quelle che hanno ipotizzato l'uscita sono vincolate da tutta una serie di temi tecnici in loco. Dal 2014 fino al 2021 in Russia c'è stato un percorso di import substitution che ha spinto aziende di tutte le nazionalità a investire lì. Non abbiamo un tessuto di grandi imprese italiane che possono chiudere un'attività all'estero senza problemi, ma un sistema di Pmi che con sacrifici ha fatto investimenti in loco: prima di mollare l'investimento cercano di trovare soluzioni.

Guardando allo scenario globale, quali le dinamiche in corso?

Si è ancora più definita la mappa del mondo, il fenomeno di reshoring e il riposizionamento delle filiere: è in corso una riorganizzazione generale. Ci sono paesi che si sono posti come



ROBERTO CORCIULO, PRESIDENTE DI IC&PARTNERS

alternativa alla Cina, perché il clima di tensione con gli Stati Uniti sta portando una serie di filiere che facevano capo a gruppi statunitensi a riposizionarsi su paesi più vicini. È il caso in maniera particolare dell'India, poi di Vietnam e Filippine, e per quanto riguarda l'ex area Nafta del Messico, in Europa la Polonia: tutti paesi che stanno accogliendo molti progetti. Questo al netto di un rallentamento dal punto di vista economico: fortunatamente non lo spettro di una recessione, ma un rallentamento c'è.

Quali dunque i movimenti delle imprese?

Le aziende, dopo essere state frastornate per questa situazione, si stanno riposizionando sui macromercati. Si sta evidenziando una divisione del mondo in tre macro aree: Asia; Europa e Africa; Stati Uniti, Canada e America Latina, quest'ultima un po' più lenta mentre l'area Nafta, Messico in testa, si sta muovendo parecchio. Il mondo dal punto di vista produttivo si sta riposizionando così, con un fenomeno di reshoring che comincia a muoversi in maniera non ancora significativa. Sono processi lunghi, non si chiude una fabbrica in Asia e la si porta in Europa dalla mattina alla sera. I Balcani sono uno dei territori di rientro, il fatto che l'Italia

abbia preso una posizione forte in materia, supportando i processi di adesione dei paesi dell'area, sicuramente è una buona scelta per noi come paese, per un fatto politico da una parte ed economico dall'altra. Significa avere uno spazio per garantire il margine di redditività al nostro sistema industriale.

Che ruolo ha il reshoring?

Il fenomeno deriva dall'accorciamento delle filiere. La pandemia ha evidenziato i limiti di un sistema just in time, con la produzione in Cina, i magazzini che correvano sulle navi e poi arrivavano qui. Questo modello con il Covid è andato in forte crisi, oggi le aziende si sono riposizionate anche trovando delle filiere diverse di approvvigionamento e soprattutto avvicinandole il più possibile, per avere una duplice sponda da poter utilizzare. Questo è un fenomeno che si è consolidato con la pandemia e il post pandemia, e sta andando avanti. In questa logica di riposizionamento delle filiere si vanno ad allocare pezzi di produzione in territori vicini, nel nostro caso in area europea o in nord Africa. Il reshoring è un fenomeno partito già da un po' di anni, nel 2008 che ha visto il fallimento di un modello di globalizzazione. La pandemia ha accelerato in modo esponenziale un fenomeno già in atto.

E l'Asia?

È un mercato di sbocco di cui non si può fare a meno, per la crescita della massa di consumatori in Cina, India, sudest asiatico. Un'area che si deve presidiare da lì, non si può pensare di gestirla in export dall'Italia. Si deve essere presenti, infatti molte aziende vanno in Giappone, Corea del Sud, Vietnam, Indonesia, Filippine, tutti paesi che stanno crescendo: per noi è un mercato importante, e lo sarà sempre di più.

AAA INFERMIERI CERCANSI: CHIAMIAMOLI DALL'ESTERO

In Italia mancano almeno 65 mila operatori sanitari qualificati, ma i corsi di laurea continuano a essere a numero chiuso. Così, Openjobmetis ha avviato il progetto Nurses - International Recruitment. Ecco come funziona

di Riccardo Venturi

Secondo i dati raccolti dalla Federazione nazionale degli ordini delle professioni infermieristiche (Fno-pi), in Italia mancano almeno 65mila infermieri. Eppure i corsi di laurea in infermieristica continuano a essere a numero chiuso. Se la matematica non è un'opinione, quindi, l'emergenza è destinata a protrarsi: per affrontarla, **Openjobmetis**, la prima e unica Agenzia per il Lavoro quotata in Borsa italiana, ha lanciato lo scorso autunno il progetto **Nurses - International Recruitment**. Per trovare all'estero gli infermieri che sono necessari al funzionamento delle strutture sanitarie italiane, Openjobmetis ha attivato numerose collaborazioni con enti e ambasciate internazionali, al fine di offrire a professionisti stranieri le condizioni necessarie per prestare il proprio servizio in Italia.

«Solo in Lombardia, tra strutture private e pubbliche mancano 9500 infermieri» dice **Daniela Pomarolli**, head of International recruitment di **Openjobmetis**. «Inoltre, si stima che in Italia circa 30mila infermieri andranno in pensione nei prossimi due anni». Numeri che danno la misura di quanto sia sistemica

la carenza di personale infermieristico. «Proprio per questo il famoso decreto Cura Italia del marzo 2020, e poi il decreto Milleproroghe, ci consentono di portare in Italia personale sanitario con un iter semplificato fino alla fine del 2025» rimarca Pomarolli. La legge prevede che per svolgere l'attività infermieristica in Italia ci vogliono **4600 ore nel piano studi** nel proprio Paese, certificate dalla cosiddetta dichiarazione di valore rilasciata dall'ambasciata, con la quale si attesta



DANIELA POMAROLLI

che la persona è effettivamente in possesso dei titoli richiesti.

A quel punto l'iter standard prevede che il ministero della Sanità rilasci **l'equipollenza del titolo**, con la quale si certifica che il titolo di infermiere estero è equivalente a quello italiano: ma l'emergenza ha suggerito di saltare quest'ultimo passaggio, risparmiando così in media 6 mesi di tempo, e di non comprendere gli

infermieri nel numero massimo di extracomunitari che possono entrare in Italia a lavorare, previsto dal cosiddetto decreto Flussi. «La carenza di personale infermieristico comporta lungaggini nella prenotazione degli esami diagnostici presso le strutture sanitarie» mette in evidenza l'head of International recruitment di Openjobmetis, «alcuni reparti vengono addirittura chiusi, e il livello del servizio non può essere lo stesso».

Gli infermieri reclutati da Openjobmetis arri-

“

**SIAMO CONVINTI
DEL VALORE
STRATEGICO
DI QUESTA
INIZIATIVA**

vano da Tunisia, Perù, Repubblica Dominicana, più recentemente da Paraguay e Brasile; e per quanto riguarda l'Ue dalla Romania. Molto importante l'aspetto della lingua. «Chiediamo un buon livello di italiano, A2 o B1» evidenzia Pomarolli, «non servono certificazioni, preferiamo i colloqui. Organizziamo, all'arrivo in Italia, un **corso intensivo di italiano** propedeutico allo svolgimento dell'attività infermieristica nelle strutture sanitarie, anche per un'armonizzazione: può succedere che un farmaco abbia lo stesso principio attivo e si chiami in modo diverso».

Mentre gli svizzeri ci portano via altri infermieri offrendo stipendi almeno doppi, il progetto di Openjobmetis prosegue. «Dopo il successo del primo ciclo di inserimenti lavorativi siamo orgogliosi e sempre più convinti del valore strategico e sociale di questa iniziativa» conclude Pomarolli. «Crediamo che il progetto possa avere tutte le carte per soddisfare una richiesta alla quale il Ssn non riesce momentaneamente a rispondere».

OPENJOBMETIS OFFRE, ALL'ARRIVO IN ITALIA, UN CORSO INTENSIVO DI ITALIANO INFERMIERISTICO PER L'ARMONIZZAZIONE DEL LESSICO

WE BRING BRANDS TO LIFE



BRANDING



EVENTS
& LIVE



BRANDED
CONTENT



DIGITAL
FORMATS



METVERSE

20ACTION Entertainment è un'agenzia creativa integrata che vanta un'esperienza pluriennale nel mondo della comunicazione, dello spettacolo e dell'intrattenimento internazionale.

Leader nell'attivazione di campagne, produzione di format originali e creazione di contenuti crossmediali per offrire soluzioni strutturate su misura delle tue esigenze.



20action.com

FOLLOW US





IMPRESE PRONTE PER IL PNRR NELLA FILIERA DELLA LOGISTICA

Mentre in Europa si negozia su tempi e finalità dei dettagli del Piano nazionale di ripresa e resilienza, non senza qualche rischio politico, ci sono fior di aziende già in linea con gli obiettivi. Gli esempi dei gruppi Casilli e Fiorini

di Sergio Luciano



Il fine di accompagnare le aziende verso l'ambizioso processo di transizione ecologica, il nostro auspicio è anzitutto che gli investimenti infrastrutturali previsti e le risorse stanziare dal Pnrr trovino rapida attuazione insieme a tutti quegli interventi necessari per supportare il trasporto sostenibile e il cambio modale": sono parole di Guido Grimaldi, presidente dell'Associazione logistica dell'intermodalità sostenibile (Alis), in un suo editoriale sull'*Alis Magazine* di qualche mese fa. "Ci tengo a ribadire una mia convinzione - proseguiva - l'intermodalità marittima e ferroviaria, rappresenta non solo una leva di sviluppo economico ma la sola e più immediata alternativa per coniugare la sostenibilità ambientale con quella economica e sociale".

Su questa linea-guida, *Economy* ed *Alis Magazine* in tandem, racconteranno la storia e il futuro di un gruppo di imprese dei trasporti e della logistica che sono "pronte" per il Pnrr. Forse più, o ben più, di quanto lo sia per ora il Paese. Il gruppo - anzi, il "cluster" - che aderisce all'Alis e persegue da molti anni la scelta della sostenibilità della decarbonizzazione e dell'innovazione a 360 gradi. Cominciamo a conoscerne meglio due.



Casilli, una flotta nata green e digitale

“Veniamo da lontano, andiamo lontano” è il claim che si espande sul video del computer appena si clicca sull'url del sito di Casilli Enterprise, e la pagina web si apre su una parata di camion dal colore rosso fuoco... “Fu mio bisnonno Francesco insieme al fratello Raffaele ad avviare nel 1921, 102 anni fa, l'attività di trasporto attraverso una carretta trainata da un cavallo. Poi mi nonno che con una prima motrice iniziò l'attività di trasporto ortofrutti-colo”, ricordano con un sorriso, i nipoti Raffaele e Francesco Casilli che hanno rilevato dal papà Cosimo Corrado tra il 2010 e il 2013 dapprima la gestione manageriale dell'azienda e poi le quote di controllo, con un passaggio generazionale deliberato e organizzato, che denota una straordinaria lungimiranza.

«Il guardare lontano è proprio quello che ha sempre contraddistinto la vocazione imprenditoriale della nostra famiglia – sottolinea Francesco – al punto che quando nel '79 nostro padre lanciò la nostra impresa di trasporto stradale su vasta scala, sin da subito si concentrò nel trasporto a temperatura controllata, posizionandosi nei segmenti del food e del farmaceutico. A dirsi sembra facile, ma all'epoca i mezzi non erano quelli di oggi, e gestire una flotta

di camion speciali era costoso e complesso. Però nacque una specializzazione forte, distintiva, sulla quale il gruppo ha potuto prosperare. Eccome: oggi il quartier generale di Napoli – precisamente Piazzolla di Nola - controlla una piattaforma logistica all'interporto di Parma, un magazzino a Tortona, depositi a Cuneo e a Verona e poi due punti operativi a Nola, uno a Teverola e uno a Colleferro...» Negli anni ab-

“VENIAMO DA LONTANO, ANDIAMO LONTANO” È IL CLAIM CHE SI ESPANDE SUL VIDEO DEL PC CLICCANDO SULL'URL DEL SITO DI CASILLI ENTERPRISE

biamo cavalcato le opportunità di crescita che derivavano proprio da questo posizionamento originario chiaro e impegnativo investendo sempre più in mezzi frigo”, annota Francesco. E come sempre accade in materia di innovazione, l'arrivo delle successive e più stringenti normative di origine europea ha aperto e definito sempre nuovi spazi di competizione imprenditoriale, «qualificando il settore dove nostro padre aveva scelto di posizionare qualitativamente l'impresa. Le regole sulla manipolazione degli alimenti, sulla movimentazione delle derrate, con richieste sempre più stringenti sulla costanza della temperatura di trasporto e sui relativi controlli, hanno da sempre indotto anche a costanti evoluzioni nella flotta, mio padre ha sempre investito in questa direzione passando all'epoca dalla dimensione storica dei trailers, quella dei 12 metri e 50, allo scaglione successivo, dei 13 metri e 60. Oggi noi, figli di quel percorso, abbracciamo

le innovazioni presenti e negli ultimi anni stiamo infatti investendo in trailer da 15 metri che vedono da pochissimo la liberalizzazione alla circolazione e che portano

la lunghezza complessiva del veicolo a 18 metri. Il vantaggio fondamentale è chiaro: trasportare più mer-

ce con uno stesso veicolo ed abbattere l'impatto ambientale».

Ecco il punto, il punto cruciale rispetto allo stesso Pnrr, cioè alla capacità delle imprese di muoversi sulla frontiera dove si giocherà tanta parte della battaglia mondiale contro le emissioni e su cui poche aziende come Casilli Enterprise possono dirsi già pronte alla sfida.

«Ad oggi la nostra flotta farmaceutica è completamente sostenibile, l'alimentazione dei camion è solo a biometano, oltre ad aver introdotto il full-elettrico su alcuni mezzi – illustra Casilli – Siamo stati tra i primissimi a investire in veicoli a Gnl, e siamo stati la prima azienda in assoluto ad adottare i veicoli green truck, cioè appunto camion per trasporti a temperatura controllata che sfruttano un alternatore montato sulla parte motrice alimentata a metano per produrre energia elettrica utile al funzionamento del gruppo, un modo per eliminare il diesel dai frigo-trailer. Siamo anche stati la prima azienda del sud-italia ad aver bloccata, ritirato ed utilizzato Bio-Gnl. Tutte iniziative nostre, scelte deliberate e consapevoli, fatte senza attendere incentivi e sussidi, e quindi spesso a discapito del rendimento economico immediato. Come mai? Perché ci crediamo. Crediamo in un trasporto pulito, ecologicamente sostenibile. Abbiamo scelto i veicoli a metano nonostante i calcoli del rapporto costo-benefici riportino un risultato negativo: ci abbiamo creduto fino in fondo, e abbiamo potuto creare progetti avanzati con clienti di qualità, dando loro la possibilità di raggiungere gli obiettivi dello Scope 3 dei parametri europei Esg».

Questo significa essere sostenibili nei fatti e non nelle chiacchiere. «Abbiamo visto in quei maggiori costi iniziali, dei costi di transizione: dunque non perdite economiche ma investimenti sul futuro. Non solo per la nostra attività diretta e immediata ma anche nell'interesse delle generazioni che verranno».

Il percorso evolutivo della Casilli Enterprise nella sostenibilità è stato certificato passo dopo passo. Il sistema gestionale è stato integrato con tutte le funzionalità più ampie per monito-





Cosimo Corrado Casilli con i figli Raffaele (a sinistra) e Francesco



rare la qualità dei servizi con il suo impatto sulla salute e la sicurezza del personale, l'efficientemente energetico complessivo, il contrasto alla corruzione. «Abbiamo ottenuto molteplici certificazioni Iso in diverse macro aree di riferimento ed adottiamo diversi protocolli internazionali, nel quale registriamo sempre posizioni di vertice come punteggio – sottolinea con orgoglio Francesco Casilli – e abbiamo ricevuto la medaglia d'oro Ecovadis. Sono riconoscimenti che fanno piacere, proprio perché nascono dall'impegno e dalla convinzione di fare impresa in modo sostenibile».

L'anno scorso il gruppo ha redatto il suo primo bilancio di sostenibilità rendicontando la propria attività secondo le norme di riferimento europee più avanzate e ha configurato la sua attuale "carbon foot print" per creare su di essa un piano di mitigazione nel tempo, da seguire con obiettivi ben precisi per ridurla sempre di più.

La sostenibilità non poteva che coniugarsi, nella strategia del gruppo, con la scelta forte dell'intermodalità. «Abbiamo ben presto scelto un nuovo modus operandi – racconta ancora Casilli - e stiamo progressivamente trasferendolo al mercato nel quale operiamo, quello dei trasporti a temperatura controllata, che richiede controlli diretti sui veicoli e transit-time molto brevi. Rendere intermodale il trasporto sul nostro mercato è particolarmente complesso, ma stiamo lavorando per incrociare al massimo queste nuove tecnologie e l'intermodalità, un'intermodalità tailor-made per cercare di soddisfare comunque

il mercato. Ci crediamo fermamente e ci sentiamo di dire che sia attraverso i progetti tecnologici di avanguardia ed efficienza che stiamo implementando e sia attraverso il supporto che abbiamo dato alle piccole flotte nostre partner che lavoravano prima direttamente con clienti passati a noi, riteniamo di aver fornito al sistema un supporto finanziario e culturale utile, avvicinando molte imprese alle pratiche della sostenibilità, procedendo nella giusta direzione, elevando professionalmente il settore, senza perdere quell'artigianalità oggi essenziale per la nostra

INNOVAZIONE NON SOLO ECOLOGICA MA ANCHE GESTIONALE E DIGITALE, DAI PRIMI SISTEMI DI CONTROLLO A DISTANZA DEGLI ANNI '90

nando molte imprese alle pratiche della sostenibilità, procedendo nella giusta direzione, elevando professionalmente il settore, senza perdere quell'artigianalità oggi essenziale per la nostra



industria, anche alla luce della carenza di figure professionali appropriate di cui soffre il mercato. Veda, senza i cosiddetti padroncini, purchè evoluti, il tessuto del settore si indebolisce; se invece gruppi più grandi come il nostro sostengono gli operatori più piccoli, il sistema evolve nel suo insieme. Immaginiamoci un piccolo trasportatore che lavora da 30 anni e che si vede costretto a ripiegare sul ruolo di semplice autista: si deprime, cede le armi. Se invece gli si offre l'opportunità di continuare, lo si rilancia. Pensi che abbiamo attuato operazioni di reverse factoring e più evoluti strumenti come il confirming con diverse banche, garantendo con la nostra posizione solida in centrale rischi per partner meno forti che hanno così avuto accesso al credito a condizioni migliori. O anche, coinvolgendo i nostri collaboratori, monoveicolari e piccole imprese, in gruppi d'acquisto promossi da noi, abbiamo condiviso con loro la nostra forza contrattuale».

Innovazione, quindi, non solo ecologica ma anche gestionale. E digitale: dai primi sistemi di controllo a distanza dei veicoli introdotti negli Anni Novanta, con i principi della telemetria, Casilli Enterprise ha avviato negli Anni Duemila un percorso di qualificazione e diversificazione importante, perchè oltre all'area della temperatura controllata se ne sono aggiunte altre per altri settori industriali, compresa la siderurgia, facendo leva su nuove superfici, a cominciare dalla piattaforma di Nola, dove il gruppo dispone di circa 21 mila metri quadrati coperti e oltre 50 mila di piazzale, sul totale di 60 mila coperti



e 100 mila di piazzale a livello nazionale, il che ha permesso di diversificare ulteriormente il business come merceologia e raggio d'azione; incluso il servizio last-mile che oggi consente a Casilli Enterprise di assicurare la distribuzione diretta nel food e nel farmaceutico in diverse regioni d'Italia.

Tutto questo si è dipanato anche attraverso un piccolo-grande capolavoro gestionale in famiglia. «Essendo caratterialmente professionalmente complementari – spiega Francesco – io e mio fratello Raffaele siamo sempre andati molto d'accordo riuscendo ad avere entrambi autonomia e sintonia... Sia la scelta ecologica sia quella dell'intermodalità sia le nuove tecnologie ci consentono oggi da un lato di essere estremamente efficienti e dall'altro di non intaccare la continuità del lavoro. Quindi non facciamo mai scaricare sul cliente ritardi o intoppi connessi all'adozione di tecnologie acerbe e garantiamo sempre la massima operatività. Dove non arriviamo col full Electric andiamo con il biometano e guardiamo già al futuro con l'idrogeno, per dare sempre al cliente la migliore soluzione». Il tutto, gestendo 450 veicoli, con 300 unità di forza lavoro e ulteriori 150 in outsourcing, e fatturando nel 2022 ben 32 milioni di gruppo. Un team giovane, in formazione continua grazie alle numerose convenzioni con università ed altre istituzioni tecnico-culturali. «Perché per noi formare è parte integrante del welfare aziendale», conclude Francesco Casilli, «e il welfare è a sua volta un elemento chiave per un sano work-life balance dei nostri collaboratori».



UN INTERPORTO E, A LATO, PIETRO FIORINI



I veri pionieri dell'intermodalità

Pionieri si nasce, e nell'intermodalità Pietro Fiorini è stato un pioniere. Trentacinque anni fa, nell'87 – dopo una precedente esperienza quasi ventennale da imprenditore nei trasporti di impostazione tradizionale – ha capito che il futuro non poteva restare identico al passato. E si è lanciato nell'intermodalità. Oggi la sua Intermodaltrasporti, che ha già affidato in parti uguali del capitale ai suoi tre figli restando azionista al 10, è una punta avanzata nel panorama nazionale del settore, sviluppa 100 milioni di fatturato con 230 risorse umane, ha tecnologie all'avanguardia, usa il digitale 4.0, sta sviluppando una potente strategia di crescita e sta guardandosi attorno per crescere anche lungo linee esterne, con acquisizioni dunque, ricorrendo se necessario ed opportuno al capital market, ad esempio con strumenti moderni come il basket-bond che sta progettando l'Alis, l'Associazione della logistica intermodale sostenibile, alla quale Intermodal da tempo ha aderito, tra i primissimi gruppi a coglierne il potenziale.

«Stiamo progredendo a ritmo sostenuto nella trasformazione di un'impresa familiare in una grande azienda industriale», sintetizzano Alessandra e Giorgio Fiorini, che dal quartier generale di Ferentino guidano operativamente il gruppo, affiancati dall'altra sorella Francesca, giurista e avvocato (nonché segretario generale dell'Alis). «Noi, e un buon numero di aziende come la nostra, siamo pronti alla sfida del Pnrr; siamo pronti a crescere nella sostenibilità, a favorire la transizione ecologica. Ci aspettiamo investimenti importanti dal Piano, sono fonda-

mentali, e non certo soltanto in Italia. Ci sono criticità ovunque. Sono le reti europee a dover evolvere tutte insieme, per integrate le interconnessioni. Prendiamo ad esempio i porti: è chiaro che richiedono forti interventi per superare il gap con gli scali nord-europei. Il nostro territorio, oltretutto, presenta oggettivi problemi geografici, tanti porti hanno poco spazio alle spalle, bisogna creare retroporti magari più distanti dal mare ma ben raggiungibili, è anche il caso di Genova, che soffre una limitazione geografica non superabile se non si crea un retroporto arretrato anche di 50 chilometri».

Appena nata, nell'87, Intermodal si focalizzò nell'intermodalità ferroviaria, in particolare in Sicilia e Puglia, collocandosi tra le prime aziende del settore a sviluppare questa metodologia. Oggi opera in tutta Europa gestendo la logistica di impianti industriali alimentari, dei polimeri, dei prodotti chimici-liquidi, e in generale negli altri settori merceologici in cui le materie prime sono trasferite alla rinfusa e in modalità General Cargo.

Il gruppo si compone di otto società attive nella logistica industriale, nel trasporto multimodale, nello stoccaggio delle merci (Intermodaltrasporti, Blue Logistic e S.L.C.) e nell'attività di officina meccanica rivolte all'assistenza multi-mandato (Daf-MB e Man) di veicoli industriali Truck & Bus (Area Truck) e di vetture e veicoli commerciali su mandato MB (Area Centro). Nel chiarissimo "company profile" – che rivela un'apertura encomiabile alla trasparenza e alla comunicazione – si sottolinea che «Lo svolgimento dei servizi connessi alla logi-

stica, all'amministrazione finanza e controllo, al personale ed alla comunicazione, all'elaborazione dei dati e sviluppo software, sono affidati alla controllata Logistic Service che dispone del personale qualificato». E che l'azienda sta già lavorando per predisporre nel 2024 un bilancio di sostenibilità, forte anche dell'assessment ESG concluso con Cerved a luglio 2022.

L'idea strategica è quella di salvaguardare la tutela dell'ambiente rendendo sempre più partecipi i partners della logistica all'interno di un network di comunicazione condiviso che vede coinvolte le reti infrastrutturali (marittime, ferroviarie e stradali) in un dialogo sempre più aperto alle esigenze di tutti i players di mercato. Il quartier generale è a Ferentino, vicino Frosinone. L'impianto più operativamente importante è l'hub ferroviario di Agognate, su 300 mila metri quadrati complessivi, di cui 22 mila di capannoni e 80 mila di terminal con 7 fasci di binari raccordati sulla linea Novara-Biella (anche a Novara il gruppo dispone di 25 mila metri quadrati) e altri 100 mila metri quadrati di aree potenzialmente svilupparli. Altre basi logistiche sono ad Assemini (Cagliari), ad Anagni e a Livorno e poi in Germania, in Francia, Spagna e vicino ai principali terminal portuali europei. Partita dall'intermodalità ferroviaria, infatti, Intermodaltrasporti ha poi fortemente premuto l'acceleratore in quella marittima, incontrando nel suo percorso il Gruppo Grimaldi. La partnership strategica intrapresa da anni con l'armatore napoletano le ha consentito di ampliare la potenzialità del sistema di trasferimento marittimo, come modalità alternativa a quella stradale ed in molti casi integrata alla ferroviaria per il trasferimento delle merci; la numerosa flotta di rimorchi ribaltabili e container permette al gruppo di garantire la giacenza in porto delle merci movimentate e delle attrezzature, assicurando flessibilità e reattività nella gestione dei picchi di produzione.

«Abbiamo sempre operato – spiegano i fratelli Fiorini – cercando di sviluppare tutta l'intermodalità, ampliando le linee di business e integrando nell'attività merceologie diverse, dai liquidi alle rinfuse classiche ai prodotti refrige-

rati. Abbiamo applicato il concetto dell'intermodalità a merceologie differenziate, rendendoci sostanzialmente plurispecialisti».

Ora i passi verso l'ulteriore sviluppo puntano sulla crescita dell'intermodalità prescritta dagli obiettivi europei, cioè il 30% di tutta la movimentazione di merci nell'Unione entro il 2030, mentre oggi la proporzione oscilla – a seconda delle metriche di misurazione – tra il 12 e il 15% del totale. «Ci aspettiamo tutti che il Pnrr faccia da booster per raggiungere questo target, e noi davvero siamo pronti – aggiunge Giorgio Fiorini – Ma vorrei dire che se anche l'intermodalità crescesse di un terzo rispetto ad oggi sarebbe già un gran bel passo avanti. Veda, nel contesto del green deal, a mio avviso, l'intermodalità resta la soluzione di trasporto più ecologica e concreta. Si parla di nuovi carburanti e sarà necessario adottarli, ma tempi e modi sono

**TRA GLI OBIETTIVI NUOVI E SFIDANTI
C'È LA DIGITALIZZAZIONE DEI PROCESSI,
GIÀ PROFONDAMENTE ATTUATA
AD AGOGNATE, ORMAI TERMINAL 4.0**

ancora imponderabili, mentre l'intermodalità è già oggi la soluzione concreta che può dare un impatto straordinariamente positivo alla riduzione delle emissioni e anticipare gli effetti del green deal. Per questo non ci stancheremo di spingere in questa direzione la politica».

Con questo spirito – crescere come azienda nel contesto di una crescita irrinunciabile e strategica per un intero settore – Intermodaltrasporti gioca a tutto campo. «Abbiamo avuto una lunga fase in cui operavamo solo in Italia – spiega Giorgio Fiorini – anche se da subito con clienti



DA SINISTRA FRANCESCA, GIORGIO E ALESSANDRA FIORINI

importanti come l'Eni, che sono stati gli stessi che ci hanno stimolato a sviluppare i servizi e i processi. Poi, con la discesa in campo della nuova generazione, l'azienda si è affacciata sul mercato europeo. È anche per questo che il quadro attuale del nostro settore e delle grandi sfide che ci attendono ci spingono a ragionare anche su una crescita per linee esterne, verso aziende che per vicende specifiche, ancorchè sane stanno facendo la scelta di vendere, il che comporta delle decisioni sul fronte del finanziamento della crescita. Non siamo chiusi a nessuno scenario, a nessuna opportunità».

Il passaggio generazionale interno è stato fortemente voluto da Pietro Fiorini – raccontano oggi i suoi figli – «che lo ha costruito per noi e con noi, a quattro mani: per questo siamo già abbastanza strutturati, anche rispetto a soluzioni finanziarie evolute. Volendo sintetizzare, il focus dell'azienda negli ultimi dieci anni è stato sulla diversificazione, essendo arrivati alla saturazione nello storico core-business delle rinfuse alimentari. Poi abbiamo ottimizzato, in un processo che ancora prosegue, le risorse finanziarie e umane, con una grande attenzione a quest'ultimo aspetto, e all'individuazione dei supporti professionali necessari al raggiungimento dei nuovi obiettivi».

Sì, obiettivi nuovi e sfidanti come la digitalizzazione dei processi, già profondamente attuata ad Agognate, che ormai è un terminal 4.0. Dalla prenotazione dell'ingresso di ogni singolo container nell'hub tutto è digitalizzato, dall'accettazione all'entrata alla movimentazione con la gru, dal posizionamento in un determinato spazio nel terminal al tracciamento di tutto questo, altezza di impilamento compresa, come su scaffali di una libreria. «Siamo sempre in grado di sapere dove si trova ogni singolo contenitore presente nel nostro scalo», sottolinea con orgoglio Giorgio Fiorini, «e in pratica abbiamo un inventario costante, in tempo reale, di tutto il materiale, che ottimizza tempi e costi di gestione, offrendo oltretutto grandi vantaggi nella sicurezza complessiva del lavoro nell'hub, riducendo al minimo la possibilità degli errori di manovra».



OGNI GOCCIA D'ACQUA

3°

PER GLI USI ESTERNI



Realizzato da Acea Communication ©



INNAFFIA CON
ACQUA GIÀ USATA



IRRIGA LE PIANTE
DI SERA



NO USI IMPROPRI
DI ACQUA POTABILE

#OgniGocciaDAcqua



Per conoscere i nostri servizi vai su
gruppo.acea.it o scarica l'App MyAcea

acea
acqua

VICINO A VOI, PER VOI.

SOCIETÀ BENEFIT DI NOME MA NON DI IMPATTO

Hanno il "beneficio comune" nello statuto, ma poi sono poche le imprese che rendicontano il proprio impegno. Eppure la legge parla chiaro: sono tenute alla trasparenza e alla pubblicazione della relazione di impatto

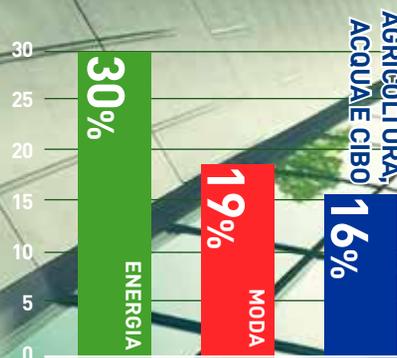
2.626 SOCIETÀ BENEFIT

9% COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO

~46% ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE + SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

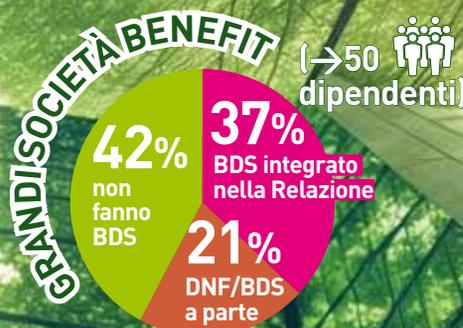
13% ATTIVITÀ MANIFATTURIERE

Operano in industry ad ALTO IMPATTO AMBIENTALE:



Tra le più GRANDI

- ENI Plenitude (energia)
- Danone SpA (food)
- Eolo (telecomunicazioni)
- Illy (food)
- NWG (energia)
- Novamont SpA (chimica)
- Irritec SpA (agricoltura)
- Eurocompany SpA (food)
- I.Co.P. SpA (edile)



FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI ASSOBENEFIT E GOODPOINT

di Marina Marinetti

È proprio vero che «il bene si fa ma non si dice», come sosteneva Gino Bartali. Almeno a giudicare da come si muove la maggior parte delle imprese che hanno scelto di diventare **Società Benefit**, inserendo nello statuto l'oggetto sociale del "beneficio comune" perseguito nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni. In Italia sono già 2.626 le realtà ad aver optato per questa particolare forma di

impresa introdotta - primi in Europa - con la legge 208 del 28 dicembre, meglio conosciuta come Legge di Stabilità 2016. I vantaggi? Nessuno: le Società Benefit, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, non godono di particolari benefici fiscali se non di un marginale credito d'imposta relativo alle spese di costituzione o di trasformazione. Quanto all'immagine, il comunicarsi sotto l'ampio cappello del "beneficio comune" non ha prezzo. Peccato che oltre allo statuto e all'in-

IN ITALIA SONO GIÀ 2.626 LE REALTÀ AD AVER OPTATO PER LA FORMA DI IMPRESA DELLA SOCIETÀ BENEFIT INTRODotta A FINE 2015

I SUGGERIMENTI DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA AZIENDALE DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI ROMA TRE

Maggiore accessibilità

La relazione dovrebbe essere resa pubblica e facilmente accessibile a chiunque sia interessato: è opportuno che le società si dotino di siti internet e che le relazioni siano liberamente accessibili, senza che vengano richieste informazioni personali.

Maggiore trasparenza

Affinché le relazioni siano facilmente consultabili, è opportuno pubblicarle in sezioni del proprio sito

internet che siano di facile e rapida intuizione.

Maggiore chiarezza

È opportuno segnalare per ogni area gli obiettivi prefissati nell'anno precedente, per permettere una comparazione tra obiettivi prefissati e attività svolte. Inoltre, si suggerisce di valutare (quantificando) l'impatto realizzato durante l'anno, senza limitarsi a fornire informazioni meramente descrittive.

Maggiore comparabilità interna

La possibilità di consultare lo storico delle relazioni di impatto è di fondamentale importanza per permettere di osservare il percorso della Società Benefit oggetto di analisi.

Maggiore comparabilità esterna

L'utilizzo di uno standard di valutazione autorevole e condiviso renderebbe senz'altro più agevole il confronto tra diverse società.

Proporzionalità

Come per quanta riguarda l'adozione di principi contabili nazionali e internazionali, anche gli standard di valutazione possono prevedere delle deroghe nei confronti delle società minori (micro e piccole imprese), affinché anche queste possano utilizzare standard di valutazione comparabili che, tuttavia, non gravino eccessivamente in termini di costi di adozione e skills da possedere.

dividuazione di uno o più soggetti (il "Responsabile del perseguimento del beneficio comune") che controllino il perseguimento delle finalità definite nell'oggetto sociale, la legge imponga l'obbligo di trasparenza, ovvero la redazione di una "relazione di impatto" annuale sulle modalità di perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio e pubblicata nel sito internet della società, se esistente.

La relazione, dice la legge, deve includere la descrizione degli obiettivi raggiunti, la valutazione dell'impatto dell'attività aziendale sul beneficio comune e l'indicazione dei nuovi obiettivi per l'anno in corso. E qui casca l'asino.

Basta guardare i risultati dell'indagine sulle relazioni di impatto pubblicate fino al 2021 condotta dagli studenti del corso "Corporate governance e scenari di settore delle imprese" del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi Roma Tre.

Sono state considerate le 521 aziende presenti nell'elenco delle Società Bene-

fit alla data dell'11 novembre 2022 curato da **B-Lab Italia** e **Assobenefit**. Di queste, il 20,34% sono state escluse poiché sono società risultate inesistenti, in liquidazione, prive di un sito internet o perché, divenute Benefit nel 2022, non hanno provveduto all'adempimento relativo alla relazione di impatto.

E le altre? Salta all'occhio la mancata pubblicazione della relazione d'impatto da parte della maggior parte del campione: su 415 imprese analizzate, solo il 36,87% (153 società) risulta averla pubblicata nel 2021, mentre il 63,13% (262 società) non ha presentato alcun documento.

E per quanto riguarda l'area scelta per la pubblicazione all'interno del **sito web**, solo il

45% (69 imprese su 153) ha caricato il documento in una sezione specifica dedicata alla comunicazione con gli stakeholder esterni (sezione "Governance" o "Sostenibilità"), mentre il 55% ha preferito creare una sezione dedicata all'essere Benefit e includere lì la relazione di impatto.

«Certamente la mancata indicazione della sezione in cui pubblicare la relazione di impatto non è di ausilio agli stakeholder nel trovare le informazioni e, dunque, l'accountability è limitata», commenta la professoressa **Giorgia Mattei**. Che punta



Nicoletta Alessi,
presidente di GoodPoint

CAMPIONI DI SOSTENIBILITÀ

il dito anche contro il «variegato range di approcci possibili da utilizzare nella redazione della relazione»: il 70,59% delle imprese utilizza il **Bia** (B Impact Assessment), in alcuni casi in combinazione con altre metodologie; il 3,92% il **Sabi** (Strumento di Autovalutazione della Buona Impresa); il 13,07% il **Gri standards** (Global Reporting Initiative Standards); l'1,31% utilizza la **Matrice del Bene Comune**; l'11,11% utilizzano altri approcci, alcuni dei quali risultano carenti sia in termini di aree di analisi rendicontate, sia nella quantificazione degli obiettivi e delle performance realizzate.

Il che, sottolinea Mattei, «non agevola la comprensione delle azioni delle singole aziende e non aiuta la comparabilità spaziale del documento. Dai risultati è possibile notare come per alcune realtà, la redazione della relazione di impatto costituisca ancora un mero adempimento, tra l'altro non sempre atteso, piuttosto che un momento di confronto con gli stakeholder».

Non solo Roma: anche Milano "indaga" sulle Società Benefit. L'ha fatto, in particolare, **GoodPoint**, società (benefit, ça va sans dire) di consulenza che supporta le aziende proprio nel mettere a fuoco il loro impatto sociale e nel percorso per acquisire la qualifica di Società Benefit. Nella sua ricerca qualitativa, presentata qualche settimana fa nel capoluogo lombardo, GoodPoint da un lato ha analizzato 579 finalità di beneficio comune, su un campione rappresentativo in termini di dimensioni delle organizzazioni italiane; dall'altro ha messo in luce le modalità di valutazione e rendicontazione dell'impatto, analizzando 105 relazioni di impatto.

Ebbene: solo il 36% delle Società Benefit utilizza le Finalità di Beneficio come chiave di lettura delle attività svolte e dell'impatto generato nell'anno, oltre la metà (56%) si limita a rendicontare

le attività svolte, ma non l'impatto generato, il 30% coinvolge gli stakeholder nella valutazione, l'87% si dà Obiettivi di miglioramento per l'anno seguente e solo il 37% delle grandi Società Benefit integra Bilancio di Sostenibilità e Relazione di impatto.

Questo quanto alle "quantità".

Quanto alla "qualità", rispetto al beneficio comune la ricerca evidenzia una "rilevanza nel reporting inferiore rispetto a quanto ci si potrebbe aspettare", un'osservazione dell'impatto "molto poco presente", e una misurazione con pochi indicatori (anche riguardo gli obiettivi) e poco coinvolgimento degli stakeholder. Insomma: non ci siamo. «La nostra speranza», dice **Nicoletta Alessi**, presidente di Goodpoint, «per questa ricerca nata anche e soprat-

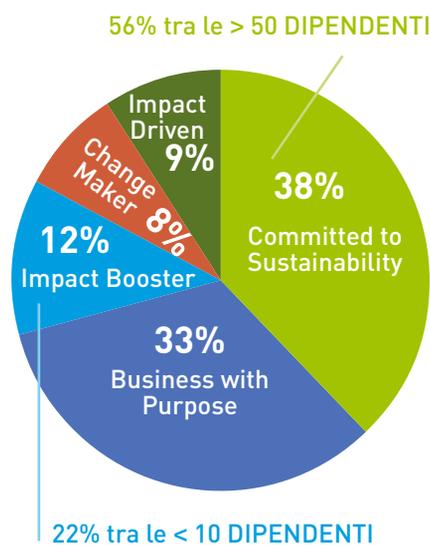
tutto dalla nostra esperienza, è che possa essere di aiuto al "mondo" Società Benefit e lo porti a crescere, migliorare e creare una opportunità per dare una "casa" a tutte quelle imprese che non si riconoscono nel puro scopo di lucro. Le aziende,

infatti, vivono un contesto complicato quando si parla di sostenibilità, impatto, responsabilità e fare ordine diventa

una necessità. La nostra ricerca può essere utile tanto per chi vuole intraprendere questo percorso dall'inizio offrendo **spunti e semplificazioni**, quanto per chi già ha fatto la trasformazione a Società benefit e vuole capire meglio la direzione da prendere con la consapevolezza di non essere soli in questo percorso, ma di avere tante altre realtà con cui confrontarsi e condividere la strada».

SOLO IL 37% DELLE GRANDI SOCIETÀ BENEFIT INTEGRA BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ E RELAZIONE DI IMPATTO IN UN UNICO DOCUMENTO

Ricorrenza dei Profili nel campione (579 imprese)



Fonte: GoodPoint

Committed to Sustainability

50%

Finalità definite in modo generico
→ (8% = testo legge)

50%

Focus specifico (legato al core business)
→ 31% = progetti CSR strategica

NON SOLO FATTURE IN CLOUD.

Da oggi sul mercato dei gestionali c'è un software che **offre più** delle fatture in cloud: drive intelligente, connettori e-commerce, open banking, funzioni collaborative e di product management.

Si chiama Paciolo, è gratuito, lo usano già 2000 utenti.

**CHI NON VORREBBE ESSERE SOCIO
DI UN'AZIENDA COSÌ INNOVATIVA?**



Scopri la campagna
e diventa socio su Opstart.

Paciolo 
Connect your business

L'ufficio pet-friendly fa bene al business

I vantaggi del farsi accompagnare al lavoro dai propri amici a quattro zampe? Aumentano il buonumore, la creatività e la produttività in ufficio. E diminuisce lo stress. Lo dimostra la ricerca condotta da Swg per Mars

di Paola Belli



Si è celebrata il 23 giugno scorso la Giornata Internazionale del Cane in Ufficio. Ma quanto è diffusa questa pratica in Italia? L'indagine "Gli uffici pet-friendly nell'era del lavoro post-Covid", condotta da Swg e commissionata dal Gruppo Mars rivela uno spaccato piuttosto chiaro sul tema. Quella degli uffici pet-friendly è una consuetudine relativamente poco diffusa tra le aziende in Italia: solo un proprietario di cane su 10, infatti, può portare regolarmente il proprio amico a quattro zampe in ufficio. Per la restante maggioranza non è mai permesso (55%) o non sono stabilite regole a riguardo (27%), nonostante siano ben 2 "pet parent" su 3 (64%) a desiderare la compagnia del proprio cane in ufficio.

Eppure, sono molti i benefici di aprire le porte dei propri uffici ai pet. In primis, l'equilibrio tra vita privata e lavorativa: quasi la metà dei possessori di cani (46%) afferma infatti che il proprio work-life balance migliorerebbe potendo portare il proprio pet in ufficio. Questo però non sarebbe l'unico vantaggio, e non solo per chi possiede un animale domestico. La metà dei lavoratori (47%) - sia tra i proprietari di cani che non - ritiene infatti che la presenza di cani migliori l'umore complessivo dell'ufficio, mentre 2 su 5 reputano che diminuisca lo stress (42%) e che favorisca le occasioni di connessione con i colleghi (40%).

E non sono solo i lavoratori a trarre dei van-

taggi, gli uffici pet-friendly avrebbero infatti anche delle ricadute positive per il business: la presenza di cani stimolerebbe infatti la creatività dei lavoratori (31%) e ne favorirebbe la produttività (27%). L'azienda, inoltre, diventerebbe più attrattiva in un'ottica di employer branding: le politiche pet-friendly farebbero aumentare le probabilità di accettare un nuovo posto di lavoro per 1 persona su 3 (30%), percentuale che sale al 37% tra i più giovani (18-34enni), a dimostrazione di come le nuove generazioni siano sempre più alla ricerca di un posto di lavoro che possa rispecchiare i loro valori.

Mars, una delle principali multinazionali alimentari a proprietà privata del mondo, nota per i suoi iconici brand di cioccolato - tra gli altri M&M's,

IN ITALIA, IL GRUPPO MARS RACCHIUDE TRE REALTÀ: MARS, ROYAL CANIN E ANICURA, ED È STATO TRA I PRIMI A PROMUOVERE POLITICHE PET-FRIENDLY

Snickers e Twix - è attiva principalmente nei settori del petfood e nel petcare. In Italia, il Gruppo racchiude 3 realtà: Mars (con brand come **Cesar, Whiskas, Pedigree e Sheba**), **Royal Canin e AniCura**, ed è stato tra i primi nel nostro Paese a implementare politiche pet-friendly nei propri uffici. Inoltre, l'azienda si è impegnata a lanciare un'opera di alliance building per ispirare anche altre realtà a fare altrettanto.

«I pet sono sempre più parte delle nostre famiglie e rendono la nostra quotidianità più ricca», spiega **Paola Donelli**, Portfolio & Media Lead di Mars Sud Europa. «Per questo, come Gruppo Mars ci impegniamo per la creazione di un mondo migliore per

gli animali domestici. Un tassello importante di questo sforzo è l'implementazione di politiche pet-friendly negli uffici, una pratica che rappresenta non solo un vantaggio per le persone - che potranno godere di un migliore clima lavorativo - ma anche per le aziende, che si renderanno più attrattive nei confronti dei nuovi talenti. Il nostro impegno, tuttavia, non si limita agli uffici ma si apra anche alle città, grazie al programma "Better Cities for Pets", che si pone l'obiettivo di creare città più a misura di cani e gatti, contribuendo alla realizzazione di spazi pensati per le loro esigenze e quelle dei pet parents».

SE È "TRASPARENTE" LA FORNITURA FA SCINTILLE

Nato nel 2005 come operatore del mercato libero energetico, il Gruppo Esa Energie si sta espandendo a macchia d'olio in tutto lo Stivale grazie a soluzioni *eco-friendly*, alla presenza sul territorio e al contatto diretto col cliente

di Vittorio Petrone

Quella dell'energia è una delle più grandi sfide per il genere umano, che come tale richiede soluzioni che non possono più attendere. Il **Gruppo Esa Energie**, società benefit, nato nel 2005 come operatore del mercato libero dell'energia, ha come obiettivo proprio quello di offrire un'alternativa al modello energetico attuale. Nella storia di Esa, fin dall'inizio, c'è stata un'attenzione particolare all'impatto ambientale, come pure a quello sociale, che si è da sempre manifestato con una forte attenzione anche nei confronti delle persone e dei loro bisogni, del territorio e della comunità. Esa Energie è nata dalla voglia di affrontare e risolvere un problema, quello di un settore energetico sempre più distante dai bisogni reali delle persone, fatto di procedure complesse, di **tariffe e bollette poco trasparenti**, di colossi multinazionali orientati alla massimizzazione degli utili.

ESA ENERGIE È NATA DALLA VOGLIA DI RISOLVERE ANCHE IL PROBLEMA DELL'ANNOSA POCA TRASPARENZA RELATIVA A TARIFFE E BOLLETTE

«Noi siamo diversi. Vogliamo esserlo. Vogliamo rendere l'energia un vettore di positività, di sviluppo, di progresso economico e sociale. Per farlo, mettiamo al centro le persone e la loro energia», spiega **Vincenzo Marella**, amministratore delegato della società. «Abbiamo creato una rete di Energy Point, punti fisici per accogliere i clienti, perché vediamo nell'assistenza e nel contatto personale l'unico modo per essere davvero al servizio degli altri». Oltre ai propri **Energy Point** presenti sul territorio, Esa Energie mette a disposizione un numero verde da contattare 6 giorni su 7, che risponde direttamente dalla sede operativa dell'azienda, dove lavorano dipendenti diretti della società. Questo facilita la comunicazione e lo smistamento delle richieste negli

uffici competenti permettendo risposte rapide e una gestione più fluida.

«Ciò che ci contraddistingue da sempre è la reale e forte presenza sul territorio», sottolinea **Walter Serpellini**, group chairman della società. «Siamo costantemente presenti e vicini ai nostri clienti, con i nostri dipendenti siamo sempre pronti a dare supporto, assistenza, e rispondere alle esigenze dei clienti fornendo

consulenza sul mondo energetico. Abbiamo scelto di essere presenti con la nostra energia e con l'energia delle nostre persone

creando un **rapporto di trasparenza e fiducia** con i clienti. Questo fa la differenza e ci permette di costruire un legame duraturo nel tempo».

All'interno del Gruppo Esa è stata creata una *energy service company* (Esco) perché, spie-

gano in azienda "l'efficienza energetica è un'esigenza di ciascuno di noi, per salvaguardare il pianeta su cui viviamo e per consentirci di risparmiare". A tal proposito è stato messo in campo un sistema di mobilità sostenibile e *smart* per le città del futuro, «perché», spiega Vincenzo Marella, «conosciamo e viviamo le piccole città, e sappiamo quanto il traffico e lo smog le rendano più complesse da vivere. Abbiamo dato vita alle **comunità energetiche**, un sistema per rendere l'energia un bene circolare, rinnovabile, condiviso. Siamo infine diventati nel 2021 **benefit company**, e nel 2023 Esg a testimonianza di quanto, davvero, teniamo al territorio e vogliamo fornire ai nostri clienti energia e servizi di elevata qualità nel rispetto dell'ambiente e con l'impegno di preservare il mondo per consegnarlo migliorato alle generazioni future».

Essere una società energetica è un impegno nei confronti di ciascuno dei propri clienti,



VINCENZO MARELLA, CEO DI ESA ENERGIE SOCIETÀ BENEFIT



WALTER SERPELLINI, GROUP CHAIRMAN DELL'AZIENDA



LE BORRACCE ESA PER RIDURRE I CONSUMI DI PLASTICA

sottolineano in azienda. «Il nostro pianeta», continua Marella, «non è più in grado di sostenere l'economia lineare che preleva le risorse materiali ed energetiche dalla natura, le impiega nei processi di produzione, e le consuma nell'utilizzo dei prodotti fino a perderle come scarti nell'ambiente. È necessario

BENEFIT COMPANY DAL 2021 ED ESG DAL 2023, ESA ENERGIE PROMUOVE L'ECONOMIA CIRCOLARE E HA DATO VITA ANCHE A COMUNITÀ ENERGETICHE

passare al **modello di economia circolare** che valorizza il mantenimento e la riconversione delle risorse disponibili attraverso le pratiche virtuose del recupero, del riciclo e della condivisione. Solo così potremo consegnare alle generazioni future un pianeta migliore».

Per questo l'azienda promuove costantemente, attraverso i propri canali social, la divulgazione di tecniche volte al **risparmio energetico** e al riciclo, per sensibilizzare i propri *follower* sui temi della sostenibilità.

«Il buon esempio deve partire ovviamente dalla nostra azienda», precisa Serpellini, «così abbiamo messo in campo diverse iniziative *green*. Grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, usufruendo di piattaforme web, abbiamo promosso per i dipendenti corsi di formazione e incontri b2b online, riducendo così considerevolmente i viaggi e diminuendo le emissioni derivanti dagli spostamenti». Nell'ottica di ridurre ulteriormente gli sprechi e le emissioni l'azienda ha messo a disposizio-

ne dei propri dipendenti flotte aziendali con auto, bici e monopattini elettrici, ricaricabili con colonnine di ricarica collegate direttamente ai **pannelli fotovoltaici** installati nell'*headquarter* Esa.

Per i propri clienti inoltre incentiva la scelta della **bolletta digitale** e la firma di contratti a distanza ottenendo una notevole riduzione dell'emissione di documenti stampati con conseguente risparmio di carta, toner ed energia, nonché una riduzione degli spostamenti fisici

e delle emissioni ad essi collegati. Ha inoltre attivato iniziative promozionali regalando ai propri clienti prodotti *green* come ad esempio caraffe filtranti, penne completamente biodegradabili, accessori realizzati con **materiali di riciclo**, borracce per ridurre i consumi di plastica e lampadine a risparmio energetico.

«Tanti piccoli gesti creano grandi risultati, così abbiamo deciso di piantare una foresta», conclude Marella. «Abbiamo scelto Treedom, azienda che dal 2014 è *Certified B Corporation*, in quanto è la prima piattaforma al mondo che permette a privati e aziende di piantare alberi online e seguirne la storia, finanziando e supportando piccoli progetti agroforestali in collaborazione con Ong, cooperative locali e comunità di agricoltori in numerosi paesi del mondo. Sentiamo **Treedom** come un'azienda vicina ai nostri valori e ideali, per questo abbiamo iniziato a creare con loro una foresta. Tutti gli alberi nel corso della propria crescita assorbono CO₂ generando naturalmente un beneficio per il pianeta. L'obiettivo è acquistare e piantare un albero per ogni dipendente e per ogni cliente, sostenendo con questo gesto le comunità locali e l'ambiente. E al crescere della nostra azienda crescerà parallelamente una foresta!».

www.esaenergie.eu



ESA ENERGIE È IMPEGNATA IN SVARIATI PROGETTI GREEN

L'efficientamento sposa il network marketing

Nwg Italia ha sviluppato negli anni una rete di «Energy Broker», un'organizzazione capillare di circa tremila professionisti presenti su tutto il territorio nazionale, installando circa 26mila piccoli impianti residenziali

di Riccardo Venturi

DIFFONDERE LA CULTURA E LA PRATICA DELL'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO DOMESTICO ATTRAVERSO IL MODELLO DI BUSINESS DEL NETWORK MARKETING. È quel

che fa **Nwg Italia**, che ha sviluppato negli anni una rete di 'Energy Broker', un'organizzazione capillare di circa tremila professionisti presenti su tutto il territorio nazionale, installando circa 26mila piccoli impianti residenziali. «Installare un impianto fotovoltaico da 3 kWp significa evitare l'immissione in atmosfera di 38 tonnellate di CO2 in 25 anni, pari alla piantumazione di circa 230 alberi o all'uso dell'auto per 25 anni» dice il presidente di Nwg Italia, **Francesco D'Antini**. Che in questa intervista spiega: con le batterie di accumulo gli impianti fotovoltaici permettono di raggiungere il 90% di autoconsumo, una quasi completa indipendenza energetica.

Come nasce Nwg Italia?

L'abbiamo fondata nel 2003 perché avevamo un sogno: fare impresa in modo etico, trasparente, cercando di salvaguardare l'ambiente e migliorare la qualità della vita, specialmente quella delle prossime generazioni, e assicurando al contempo un vantaggio economico al cliente. Nel 2003 le famiglie non conoscevano il fotovoltaico, lo confondevano con il solare termico (che non produce energia elettrica ma acqua calda, ndr). Nel 2005 è arrivato il Conto Energia che ha permesso anche ai privati, alle famiglie e ai condomini di connettersi alla rete nazionale e vendere a tariffe incentivanti la propria energia elettrica prodotta da pannelli fotovoltaici.

In che modo avete diffuso la vostra proposta?

Per diffondere la tecnologia fotovoltaica abbiamo creato una rete di energy broker, creando un modello di business: per fare business sociale l'intera società dev'essere formata. Nella loro attività di consulenza sono a diretto contatto con gli utenti, trasmettono un sistema di valori e di competenze e diventano i portavoce della vision aziendale: una vera e propria "Community Green". La nostra scelta è stata di non fare mega impianti per pochi clienti, ma di andare a casa degli italiani a informare di questa tecnologia, quindi abbiamo creato una rete capillare. Una sorta di social network non virtuale. Poi entrano in gioco anche ingegneri e installatori, dopo la presentazione e la consulenza si tratta di installare gli impianti, e non è uno scherzo.

Il vostro business model è stato notato anche dal mondo accademico...

Proprio così: il nostro caso è stato inserito in un capitolo di un manuale della Sda Bocconi sul network marketing. Siamo anche in Essentials of Modern Marketing di Kotler-i, Carboni (et al.), un'analisi dell'anno scorso di quali modelli di business hanno più futuro, insieme a Danone, Lamborghini e Iliad. Il modello di business del network marketing ci ha permesso di essere capillari. Abbiamo creato una community green, pensiamo sia un valore importante; facciamo sentire la responsabilità di chi ci rappresenta non solo per guadagnare valore: l'ambiente ci comunica in tutti i modi il bisogno di

questa attenzione. Ci sono tante aziende che cavalcano l'onda green più che altro per un marketing appeal. Noi siamo nati così, nel nostro statuto c'è scritto che possiamo fare solo questo, vendere impianti che hanno un impatto positivo per l'ambiente.

Quali le certificazioni di Nwg Italia?

L'impegno per la salvaguardia dell'ambiente, attraverso la diffusione di tecnologie per





La sede di Nwg di Prato
(photo credit: Diego Laurino)

Quale livello di indipendenza energetica è possibile raggiungere oggi?

Senza l'utilizzo di batterie di accumulo, con il fotovoltaico si arriva al 50-60% di autoconsumo. Ma con le batterie, che abbiamo introdotto da un anno, si può raggiungere l'85-90%: il cliente può sganciarsi anche emotivamente dalla dipendenza energetica. Se alla rete si chiede solo il 10% dell'energia che si consuma, allora i balzi dei prezzi legati per esempio alla guerra non fanno più paura. Ciò non toglie che anche un impianto fotovoltaico senza batterie d'accumulo ti dà per 25-30 anni un bell'abbattimento dei costi. Oggi famiglia italiana spende 2-3mila euro l'anno per l'energia, un piccolo mutuo a vita che oggi è possibile abbattere quasi completamente.

Come vede la prospettiva, tra crisi climatica e transizione energetica?

Il clima ci comunica che il 2030 è un punto di non ritorno, se non stiamo sotto i 2 gradi siamo messi malissimo. Il 2030 non è così lontano; penso che le aziende, anche quelle non del nostro settore, non dovrebbero sottovalutarlo. Ci sono scuole di pensiero diverse rispetto a quel che potrebbe succedere, credo sia molto rischioso non agire e aspettare per vedere chi ha ragione. Ci sono soluzioni tecnologiche che ci permettono di fare la nostra parte, perché non utilizzarle? Una scimmia preferisce una banana oggi a 6 banane fra una settimana, ma siamo esseri umani non scimmie, dobbiamo pensare al futuro di tutti noi. Certo ci sono gli interessi economici, ma si può fare business e allo stesso tempo del bene all'ambiente. Questo senso valoriale si ripercuote in maniera positiva anche sulla propria attività. È il nostro caso: i traguardi raggiunti testimoniano l'entusiasmo e la dedizione di tutte le persone che ogni giorno lavorano per e con noi.

il risparmio energetico, ha permesso a Nwg Italia di ottenere la certificazione B Corp sin dal 2017, poi rinnovata nel 2021 con un punteggio che ha superato i 117 punti, migliorativo rispetto alla precedente (quando vengono raggiunti almeno 80 punti su 200, significa che si genera più valore di quanto ne si consumi). In quanto B Corp del settore energia, siamo stati annoverati tra le aziende che guidano un movimento globale che si impegna in favore di un paradigma economico inclusivo, equo e rigenerativo. Dal settembre 2020, l'azienda ha adottato lo status giuridico di Società Benefit,

come conseguenza coerente con l'impegno preso in ambito B Corp. Ha dunque incluso, nell'oggetto sociale, obiettivi strategici di sostenibilità ambientale e sociale, con i quali si impegna a monitorare e a operare consapevolmente il proprio business secondo i criteri Esg, per costruire un'economia a "zero emissioni" di gas serra entro il 2050, come definito dagli obiettivi dell'Accordo di Parigi.

A che punto siamo nella transizione energetica in Italia?

I numeri ci dicono che siamo in crescita, ma anche che siamo un po' indietro rispetto a quello che si dovrebbe fare. Abbiamo avuto il boom del superbonus, che ci ha visti coinvolti in modo molto importante: il fatturato 2022 è stato doppio rispetto al precedente. Ma se si vuole portare l'efficientamento energetico nel patrimonio immobiliare c'è bisogno di un aiuto governativo migliore. Il superbonus era un'idea interessante, poi è cambiato con troppi decreti che hanno introdotto regole del gioco che hanno destabilizzato il settore, lasciando i clienti con il cerino in mano. Abbiamo comprato crediti per oltre 100 milioni di euro, non avessimo avuto le spalle forti avremmo avuto seri problemi con tutte queste giravolte normative.

“

**C'È BISOGNO
DI UN AIUTO
GOVERNATIVO
MIGLIORE**

BIOMASSE SOLIDE: SI APRE QUALCHE SPIRAGLIO

La Red III ha confermato la classificazione di questa fonte tra le rinnovabili ed escluso la definizione di biomassa primaria. Ora però serve una nuova forma di supporto, spiega il presidente di Associazione Ebs, Antonio Di Cosimo

di Vincenzo Caccioppoli

Se c'è una fonte rinnovabile che rispetta in pieno tutti gli obiettivi della famosa transizione ecologica di cui tanto si parla: sostenibilità, economia circolare, taglio delle emissioni, questa è quella delle **biomasse solide**. Un settore che ha un giro d'affari di 650 milioni di euro e che dà lavoro ad oltre 5000 persone, eppure, per uno di quei strani paradossi di questo paese, è un settore che continua a rimanere ai margini. Ma forse qualche piccolo spiraglio di luce, dopo anni di diffidenza e di critiche verso quella che è una delle più sicure, produttive e resilienti tra le energie rinnovabili, comincia ad intravedersi all'orizzonte. Il recente via libera delle nuove linee guida della **direttiva europea Red III** sembra dare qualche piccolo e timido segnale di attenzione verso il settore. «Siamo soddisfatti per i miglioramenti introdotti nel nuovo testo della direttiva Red III: grazie alla programmabilità, le biomasse solide possono dare un contributo importante alla produzione energetica da rinnovabili e all'indipendenza del nostro Paese dall'estero», dice **Antonio Di Cosimo**, presidente dell'**Associazione Energia da Biomasse Solide (Ebs)**, che dal 2016 raggruppa i principali produttori di energia elettrica da biomasse solide: 15 operatori e 18 impianti di taglia superiore ai 5 MW su tutto il territorio nazionale. La capacità complessivamente installata, di circa 300 MWe, genera una produzione elettrica annua superiore ai 2.100 GWh, impiegando circa 2,5 milioni di tonnellate di biomassa solida, di cui più del 90% prodotta in Italia.

«Ora attendiamo di comprendere meglio i dettagli relativi alla regolamentazione dei supporti da riconoscere al nostro settore, l'unico nell'ambito delle rinnovabili a sostenere il costo dell'approvvigionamento della materia prima per la sua stessa natura. Auspichiamo che nei prossimi atti, a livello sia europeo sia nazionale, venga riconosciuta la peculiarità del settore per consentire agli operatori di mantenere gli impianti in esercizio, contribuendo alla decarbonizzazione e alla mitigazione del cambiamento climatico».

Insomma, presidente: comincia forse a vedersi qualche spiraglio di luce dalla

**NON CI SARANNO NUOVE
RESTRIZIONI SULLE MATERIE PRIME
RICAVATE DALLA CORRETTA
MANUTENZIONE E PULIZIA DEI BOSCHI**

nuova direttiva Red III?

Certamente, ma la strada è ancora lunga ed irta di ostacoli, anche perché noi stiamo aspettando ancora il Fer 2, cioè il decreto attuativo della direttiva Red II, che è necessario per dare ossigeno ad un settore che senza un nuovo sistema incentivante è a serio rischio di chiusura da qui a pochi anni, quando scadranno le attuali regole di incentivazione. Il Fer 2 doveva essere approvato a giugno 2022. È vero che il mondo in questo ultimo anno e mezzo ha subito stravolgimenti difficilmente preventivabili, ma sarebbe giunto il momento di agire. Anche perché senza il Fer 2, avremo seri problemi

con la Red III che prevede dal 2026 lo stop a qualunque incentivo. Insomma il tempo stringe ed occorre che, come abbiamo già richiesto, si apra un tavolo tecnico con tutti i soggetti interessati per decidere congiuntamente come attuare le nuove direttive e come mettere in pista un nuovo sistema di supporto vitale per un settore che non è in grado di sostenersi da solo, per gli altissimi costi di produzione.

Però la nuova direttiva Red III sembra andare verso una soluzione favorevole al settore.

La Red III ha confermato la classificazione di questa fonte tra le rinnovabili ed escluso la definizione di biomassa primaria. Non ci saranno dunque nuove restrizioni sulle materie prime ricavate dalla corretta manutenzione e pulizia dei boschi, la cui ipotesi aveva generato grande preoccupazione per il settore in quanto avrebbe causato ripercussioni sia allo sviluppo dell'economia di aree montane e interne e alla filiera sia in termini di rischi ambientali e idrogeologici. La direttiva prevede l'uso a cascata della biomassa, principio in base al quale già operano gli associati Ebs. Le aziende di biomasse offrono un servizio importante per la pulizia dei terreni, riqualificazioni dei terreni montani, la cui salvaguardia sta diventando prioritaria per il nostro paese, e mitigare gli effetti del rischio idrologico, che sono altissimi, come i tragici fatti avvenuti a seguito dell'alluvione in Emilia Romagna hanno drammaticamente dimostrato.

Perché le biomasse vengono conside-

rate rinnovabili figlie di un dio minore, venendo considerate poco sostenibili ed anzi in alcuni casi addirittura inquinanti?

Questo avviene soprattutto per la disinformazione. È facile confondere, non si sa quanto volutamente o meno, gli impianti a biomassa con gli inceneritori, adducendo quindi la possibilità che vengano immesse nell'atmosfera polveri sottili. Ma questo è palesemente falso ovviamente. Per prima cosa perché noi utilizziamo solo materiale vergine, che non viene trattato in nessun modo. Anzi: il recupero dei materiali di scarto dalle produzioni agricole impedisce che essi vengano smaltiti, come ancora accade, bruciandoli e generando quindi fumi di combustione e scatenando il possibile rischio di incendi. Devo ribadire che noi usiamo solo materiale di scarto che non avrebbe alcun altro utilizzo. Non impieghiamo il legno nobile e chi lo afferma è quantomeno disinformato. E così si intralcia un settore che produce 8.000 ore di energia all'anno, e non ha le limitazioni naturali legate alle condizioni climatiche ed orarie, che hanno altre fonti rinnovabili, come il solare e il fotovoltaico per esempio.

Ma voi cosa proponete alle istituzioni sul tema degli incentivi e degli interventi legislativi per il settore?

Noi abbiamo da mesi interlocuzioni positive, che si sono intensificate nell'ultimo periodo, con Gse, Terna, Arera, Mase e Masaf. Devo dire che abbiamo riscontrato un atteggiamento più aperto da parte di tutti i soggetti interessati, rispetto al passato. Ma chiaramente occorre adesso dare seguito alle parole e agire, convocando un tavolo tecnico e discutendo delle proposte in campo. Noi come associazione siamo stati chiari e chiediamo un sistema di supporto che possa coprire il delta che esiste tra i costi di produzione e l'utile ricavato dalla vendita dell'energia sul mercato. Questo sistema dovrebbe tenere conto delle differenze tra i due valori e in caso esso sia negativo lo Stato dovrebbe coprire la differenza per permettere la sussistenza del comparto, ma in



ANTONIO DI COSIMO



**ADESSO
OCCORRE AGIRE
CONVOCANDO
UN TAVOLO
TECNICO**

caso esso fosse positivo sarebbero le aziende a dover restituire il surplus allo Stato. Mi sembra una scelta ragionevole ed equa.

Senza incentivi il settore muore e si mette a rischio il futuro di 5.000 lavoratori: anche questo è una delle conseguenze di questo lassismo nei vostri confronti...

Certo. Da qui al 2028 quasi tutti gli impianti a biomassa solida, senza incentivi, saranno costretti a chiudere. Il numero di 5.000 lavoratori è una stima approssimata per difetto di una filiera molto articolata la cui quantificazione è molto difficile da definire in modo preciso. Inoltre, le aziende fornitrici di biomasse sono situate per lo più in

zone disagiate come i territori montani e perciò svolgono un'importante funzione di rilancio sociale, con ricadute economiche per territori difficili.

Nel resto d'Europa la situazione come è sul fronte delle biomasse?

Certamente migliore, perché le biomasse sono considerate una fonte rinnovabile importantissima, non solo nei Paesi nordici ricchi di patrimonio boschivo, ma anche in Germania, Spagna e Francia. Pensi che di fronte ad una media europea di sfruttamento del 75% qui in Italia siamo solo al 30%. La produzione di energia da biomasse solide in Europa ha raggiunto quota 104,2 Mtep (milioni di tonnellate equivalenti di petrolio). Le biomasse solide si collocano quindi al primo posto nella produzione di energia rinnovabile: più di tre volte la produzione eolica e idroelettrica (rispettivamente 33,2 Mtep e 31,8 Mtep nel 2021), sette volte la produzione da pompe di calore.

Ma le biomasse solide potrebbero anche entrare nel nuovo Piano di ripresa e resilienza: ora che si parla tanto di modulazione si potrebbero liberare nuove risorse.

È quello che ci auguriamo, anche perché all'inizio le biomasse solide erano le grandi escluse dal Pnrr in materia di energie rinnovabili. Si è ancora in una sorta di limbo, fino a che non si decide di dare avvio alla emanazione del Fer 2, i cui tempi sembrano ormai maturi. E il fatto che di recente gli impianti a biomassa solida siano stati inseriti nel programma di Terna (che prevede la massimizzazione della produzione delle centrali elettriche alimentate da fonti diverse dal gas naturale, al fine di ridurre i consumi di metano), rappresenta certamente un ulteriore passo avanti in questo senso. Siamo convinti che, nell'ambito dei progetti di transizione energetica, le nuove procedure semplificate previste appunto per la realizzazione dei progetti inseriti nel piano, possano favorire tutti gli operatori di energia da fonti rinnovabili.

Il «trilemma» energetico si risolve decentralizzando

La scelta migliore per la transizione è realizzare una produzione locale di fotovoltaico con batterie di stoccaggio, e allo stesso tempo massimizzare l'autoconsumo locale: ecco il piano di E.On per rendere l'Italia più green

di Riccardo Venturi

La crisi energetica ha mostrato l'esigenza di accelerare la transizione energetica, e allo stesso tempo di arrivare a un livello più ampio di indipendenza energetica: parola di **Frank Meyer, Ceo di E.On Italia**. «Noi di E.On Italia abbiamo un obiettivo: Make Italy Green» dice Meyer. «Per questo ci siamo focalizzati sui **sistemi decentralizzati**: rendiamo green case, aziende e città, con soluzioni basate sul fotovoltaico, le pompe di calore, le batterie di stoccaggio, le soluzioni di mobilità elettrica e di efficienza energetica». Oggi è possibile avere una casa energeticamente autonoma al 70%, riducendo le emissioni di Co2 e i costi del 70%. «Questa è la soluzione del trilemma energetico: quello di avere energia allo stesso tempo economica, sicura e sostenibile» rimarca il Ceo di E.On Italia. «La stessa cosa si può fare per le aziende: la sfida è quella di elettrificare al massimo i processi».

Secondo un recente studio, fino all'80% dei processi aziendali possono essere elettrificati, specie in Italia dove gran parte dell'energia oggi è ancora prodotta con gas. «La scelta migliore per le aziende e anche per la transizione energetica è realizzare una **produzione locale di energia con fotovoltaico** e batterie di stoccaggio, e allo stesso tempo massimizzare l'autoconsumo locale» afferma Meyer. «Lo stesso vale per i quartieri delle città: è il caso di Mind (Milan Innovation District), l'ex area Expo di 560mila metri quadrati, uno degli esempi più grandi in Europa di quartiere sosteni-

nibile; ci occupiamo interamente di riscaldamento e raffrescamento 100% Co2 neutral». In Italia sul fronte installazioni fotovoltaiche

IL PROSSIMO PASSO È QUELLO DELLE COMUNITÀ ENERGETICHE CON UN NUOVO PARADIGMA BASATO SULLE RESPONSABILITÀ LOCALI

residenziali E.On Italia è tra le prime aziende. «Ne abbiamo fatte 70mila, solo l'anno scorso 35mila» precisa il Ceo. «Ma possiamo crescere ancora, perché oltre ad essere efficienti e

a far risparmiare queste soluzioni coinvolgono i consumatori, dando loro la possibilità di produrre energia e adottare stili di vita più sostenibili a favore del Pianeta». Chi sceglie questo tipo di soluzioni **impara a cambiare abitudini**, a capire quando può utilizzare la propria energia senza dover utilizzare quella della rete con ulteriori costi. «Lo faccio anch'io nel mio piccolo» racconta Meyer. «Carico la mia auto elettrica quando c'è il sole e conseguentemente accumulo energia. È importantissimo cambiare abitudini e settare dei nuovi modelli di comportamento: è questo l'esempio che vogliamo dare alle persone».

Il prossimo passo di E.On Italia nel realizzare la transizione energetica è quello delle **comunità energetiche**, fondamentali perché non tutti gli italiani hanno una casa unifamiliare, la metà vive in condominio. «Dobbiamo capire che è in corso un cambio di paradigma» scandisce il Ceo, «imparare a pensare a sistemi locali decentralizzati con responsabilità a livello locale». Con la comunità energetica anche chi non ha un tetto di proprietà può accedere a questo nuovo modello. «Si può diventare protagonisti della transizione, grazie alla possibilità di condividere l'energia» aggiunge Meyer. «Realizzando un impianto fotovoltaico sul tetto di un condominio si può essere parte di una comunità energetica». È così possibile **migliorare l'efficienza**: una scuola per esempio quando è chiusa durante l'estate può condividere l'energia prodotta con i vicini che fanno parte della comunità. «E allo stesso modo un'azienda può scegliere di realizzare un impianto fotovoltaico che produce più energia rispetto al suo fabbisogno» conclude il Ceo di E.On Italia, «condividendola con famiglie, istituzioni, altre imprese che fanno parte della comunità».



Nella foto Frank Meyer, Ceo di E.On Italia

LA TRASFORMAZIONE TRA CULTURA E AMBIENTE

Tirreno Power, società produttrice di energia elettrica, celebra i suoi primi 20 anni di vita organizzando una serie di eventi che spaziano dall'arte alla scienza e sono legati dal filo conduttore della "trasformazione"

di Andrea Ballone

Trasformazione". Se c'è una parola che ha caratterizzato i primi vent'anni di esistenza di **Tirreno Power** è proprio questa. E infatti trasformazione è la keyword scelta per l'evento con cui la società, oggi tra i principali produttori italiani di **energia elettrica**, ha celebrato il suo ventennale.

«Dal 2003 in avanti abbiamo attraversato tutte le fasi di **trasformazione** del settore elettrico di cui siamo importanti protagonisti. Da questo nasce l'idea del ciclo di eventi che raccontano quanto importante sia il concetto di trasformazione nello sviluppo sociale ed economico» ama ripetere il suo **direttore generale Fabrizio Allegra**. Per Tirreno Power i significati che questa parola porta con sé sono diversi. Trasformazione non è solo il processo che consiste nel prendere "un elemento naturale" (sia esso vento, acqua o sole) e trasformarlo in un servizio fondamentale quale è oggi l'energia elettrica. È anche un modo di pensare. E a spiegare bene questa filosofia è **Massimo Recalcati**, il celebre psicanalista e saggista che Tirreno Power ha voluto tra gli speaker d'eccezione delle celebrazioni per il ventennale, organizzate nella tappa di **Savona, presso la fortezza Priamar**.

TRASFORMAZIONE NON È SOLO IL PROCESSO CHE CONSISTE NEL FAR DIVENTARE ENERGIA UN ELEMENTO NATURALE MA È ANCHE UN MODO DI PENSARE

«Siamo obbligati alla trasformazione - ha spiegato Recalcati nell'occasione — infanzia, adolescenza, vita adulta, vecchiaia. E non c'è trasformazione nella vita delle persone così come anche delle imprese, senza l'**erranza**, intesa nel suo doppio significato, vale a dire se non c'è errore e non c'è movimento». In questi 20 anni, non a caso, Tirreno Power ha investito sul cambiamento in un settore complesso e suscettibile di continue evoluzioni



come quello energetico. Nata nel 2003 con la **liberalizzazione del mercato elettrico**, l'azienda già nel 2016 ha abbandonato il carbone per passare a forme di energia alternativa, puntando forte sull'**idroelettrico**. Oggi le nuove frontiere a cui guarda Tirreno Power sono le **comunità energetiche**. Tra il passato e il futuro, in mezzo c'è una storia di uomini che hanno voluto e saputo mettersi in gioco. La stessa celebrazione dei 20 anni è stata immaginata come un ulteriore momento di riflessione sui nuovi, possibili orizzonti. «Ci siamo interrogati su quanto siamo cambiati noi e ci è venuta spontanea una riflessione: un cambiamento così ampio e profondo ha richiesto una vera e propria trasformazione. E la nostra è un'azienda che ha nel Dna la trasformazione.

Abbiamo quindi impugnato questo filo conduttore che è parte della nostra storia. Nasce così la serie di **eventi diffusi sui nostri territori** che spaziano dalla letteratura all'arte, al design alla scienza. Anche con partner importanti, tra cui la **Fondazione Bellonci** e il **Teatro San Carlo di Napoli**». Per spiegare il perché, Allegra richiama i **processi produttivi** e la capillarità delle sedi: «Prendiamo le centrali idroelettriche, ad esempio, dove

Marco Garofalo, il direttore generale di Tirreno Power, Fabrizio Allegra e la giornalista Francesca Baraghini. Qui a fianco lo psicologo Massimo Recalcati



prima c'è l'acqua e poi c'è la luce - dice - ma anche i territori come **Napoli**, dove a **Vigliena** abbiamo trasformato una centrale che era stata costruita ai tempi del piano Marshall, e oggi stiamo restituendo gran parte di quelle aree alla città, in un contesto che è diventato di **trasformazione urbana, sociale e culturale**».

E i prossimi passi? Saranno ancora fatti di cambiamento, promette Allegra: «È la **transizione energetica**, del resto, che ce lo impone - conclude - con il ruolo sempre più rilevante delle rinnovabili. E noi da sempre abbiamo un'attenzione particolare sull'idroelettrico. In **Liguria** abbiamo un importante portafoglio che ha un ruolo chiave nel sistema elettrico, ma ha bisogno di alcuni **chiarimenti normativi**. Perché c'è un tema di rinnovo delle concessioni che non deve rallentare o impedire gli importanti investimenti che gli operatori possono mettere in campo per lo sviluppo di questa fonte».

APPLICARE I VALORI ESG? SEMBRA UN COSTO MA RENDE

Un seminario promosso da Amyralia con Economy per illustrare le molte buone ragioni, sia tattiche che strategiche, per investire oggi nei principi (e negli strumenti) della sostenibilità ambientale e sociale

di Sergio Luciano



DA SINISTRA DOEGP PIRAS, SARAH CANONICI E ANDREA MARTRA

Ma insomma, questa sostenibilità è un costo o è un beneficio, per l'impresa? Secondo i superconsulenti di Amyralia... dipende. Dipende dalla qualità delle informazioni di cui si dota l'imprenditore, dai consigli che riceve e che ascolta. Consigli che quelli di **Amyralia** – la società di consulenza strategica del **Gruppo Allcore** s.p.a. (ex gruppo Soluzione Tasse s.p.a., fondato da **Gianluca Massini Rosati** e quotato in Borsa, forte di 250 risorse interne e altrettanti professionisti esterni) – dispensano a chi glieli chiede, non rinunciando, in parallelo, a fare una sorta di "apostolato culturale" sull'importanza dell'informarsi e del documentarsi per meglio gestire l'azienda e, ad esempio, la sostenibilità, sia ambientale che sociale.

«Noi come Amyralia lavoriamo per far crescere le aziende, e siamo convinti che più che normalarli gli imprenditori bisogna informarli», spiega **Lorenzo Ait**, co-founder di Allcore e Cco di Amyralia, aprendo il seminario organizzato con la media partnership di Economy a Milano, dal titolo severo di "Esg: obblighi e direttive Ue per tutte le imprese" e uno svolgimento più tranquillizzante: «In materia di

Esg, cioè appunto di sostenibilità - prosegue Ait - bisogna far capire loro che i principi Esg non sono semplicemente una serie di norme o criteri ai quali adattarsi, ma sono delle iniziative ad alto impatto sociale, ambientale, di governance che portano anche guadagno, che rendono le aziende più competitive ed è giusto che gli imprenditori siano ben felici di adeguarsi, prima ancora che per obbligo per convenienza, per far crescere le proprie imprese».

Ma non è facile, e per questo sono preziose le occasioni di approfondimento come il seminario: l'imprenditore deve riuscire stare al passo di un'overdose informativa legata alle varie transizioni che gli stanno attraversando la strada, per poter trasformare tanti oneri in opportunità.

Un buon esempio sulla "convenienza nascosta" – per così dire! – dei principi Esg se applicati con criterio è quello della parità di genere, di cui al seminario ha parlato **Andrea Martra**, docente all'**UniTo** nonché Ceo di uno spin-off universitario di UniTo che si occupa di queste materie: «Sì, applicare la sostenibilità sociale è impegnativo ma si può

fare senza costi. Per esempio, la parità di genere, normata dal Pdr 125 del 2022, è una prassi di riferimento che aiuta le imprese a colmare il gap di genere presente in molte di esse. Grazie all'attenzione che c'è sulla misura 5 del Pnrr, l'Italia ha messo in campo delle risorse finanziarie per sostenere le imprese che adottano quella prassi, e che si esplicano sia in termini di finanziamento per realizzarla, da parte delle Camere di commercio, sia in termini di sgravi contributivi per le aziende che poi la avranno».

Ma c'è di più: secondo Martra, un'azienda che riesca ad essere inclusiva rende meglio e più stabilmente nel tempo: «Ci sono – spiega il professore – numerose ricerche che dicono che c'è un 23% di fatturato in più e più margini nelle aziende che applicano le politiche Esg. Insomma, essere sostenibili è un business».

Ed è un business anche comunicare bene ciò che si fa "di sostenibile". Lo ha ben spiegato **Sara Canonici**, amministratore delegato di **Cleis**, società di comunicazione, consulenza della comunicazione e specializzata sulla comunicazione della sostenibilità: «Comunicare la sostenibilità non è facile ma è fondamentale per l'azienda e prima della comunicazione lo è la formazione, fondamentale. Oggi se un'azienda è sostenibile ha un plus in più e i clienti questo lo percepiscono, soprattutto i clienti più giovani perché dobbiamo tenere conto che i ragazzi di oggi sono molto attenti alle aziende che fanno sostenibilità e decidono di andare ad acquistare i prodotti proprio di quelle aziende».

Continua a leggere





LA COMBINAZIONE VINCENTE TRA PURPOSE E PROFITTO

I consumatori sono sempre più attenti ed esigenti nei confronti dei marchi da cui pretendono responsabilità, coerenza e trasparenza. Attenzione dunque alle iniziative che celebrano un impegno solo di facciata

di Silvia Antonini*

Ne abbiamo parlato molto e continueremo a farlo: a seguito della pandemia, e dei nuovi valori che ha fatto emergere, è diventato indispensabile per le aziende abbracciare una causa, sociale o ambientale, e perseguire il benessere della comunità attraverso politiche sostenibili, pena diventare irrilevanti, o peggio entrare nel mirino delle critiche di consumatori sempre più attenti ed esigenti nei confronti dei marchi da cui pretendono responsabilità, coerenza e trasparenza. La comunicazione di impresa deve tenerne conto e ricordarsi che le **operazioni di 'washing'** – che siano in tema green, gender gap, diversity&inclusion – sono da bandire: ciò nonostante tutto, si vedono tante iniziative che celebrano un impegno solo di facciata. Perché la sostenibilità costa; ma se una volta era difficile dimostrare che è anche fonte di grandi ricavi, oggi non si sfugge a questa realtà.

Ci pensa il Festival internazionale della creatività di Cannes a dirlo a chiare lettere: purpose e profitto sono una combinazione vincente. Lo dimostra la vicenda di **Yvon Chouinard**, patron di **Patagonia**, brand di abbigliamento tecnico e outdoor da 3 miliardi di dollari votato alla sostenibilità dal 1973. Chouinard quest'anno è il destinatario del LionHeart, ovvero il premio che il Festival riconosce alla "persona che ha sfruttato la propria posizione per fare una differenza significativa e positiva

nel mondo circostante".

Se la prima sfida, non facile, è quella di essere **coerenti** nel praticare quei valori che vengono comunicati al proprio pubblico, la seconda prova per le aziende è districarsi tra le innumerevoli opportunità offerte da digitale e Web 3.0. Da quando Facebook è diventata

Meta siamo stati travolti dall'entusiasmo per il metaverso: ma ancora oggi questo luogo è tutt'altro che universale. Attualmente è un in-

sieme di ambienti con interoperabilità ridotta e spesso mezzi vuoti: utilizzi e vantaggi sono ancora da capire, e su tutto aleggia lo spettro di Second Life, il primo 'mondo' virtuale, lanciato esattamente vent'anni fa, protagonista di una bolla tanto rapidamente gonfiatasi quanto clamorosamente esplosa. In que-

**INTELLIGENZA ARTIFICIALE
E INFLUENCER MARKETING HANNO
OTTIME POTENZIALITÀ
PER LA COMUNICAZIONE D'IMPRESA**

sto quadro, fa eccezione il mondo del **gaming**, molto frequentato e in grande crescita proprio grazie alla virtual reality. Ancora più impattante è l'ingresso, in ambito creatività e comunicazione, dell'**intelligenza artificiale generativa**, già utilizzata per ideare campagne e che potrebbe rappresentare un utile strumento per l'ottimizzazione dei budget di comunicazione. Ma è sull'**influencer marketing** che si concentra l'attenzione delle aziende: uno strumento che permette di coltivare molto da vicino la relazione con il consumatore, potenziando l'engagement. Nel 2022 gli investimenti in questo settore hanno sfiorato i 300 milioni di euro, in crescita dell'8% sull'anno precedente; è molto probabile che nel 2023 assisteremo alla sua affermazione, soprattutto nell'ottica di stabilire rapporti di lunga durata tra brand e ambassador per costruire rapporti di fiducia con il pubblico.

**giornalista esperta di marketing, pubblicità e media business*



L'AUTRICE, SILVIA ANTONINI

CONTINI
GALLERIA D'ARTE



The Dome at The Villa Anatolia, 2018, olio su tela, cm 183 x 208

Julio Larraz

the Allegory of Dreams

Venezia - Calle Larga XXII Marzo
FINO AL 30 NOVEMBRE 2023

VENEZIA
T. +39 041 5230357
venezia@continiarte.com

www.continiarte.com

CORTINA
T. +39 0436 867400
cortina@continiarte.com

COME FAR QUADRARE I CONTI... IN BANCA

Full digital, operativi via app, offrono anche polizze, servizi fintech e finanziamenti: ecco quali sono i nuovi strumenti bancari dedicati alle Pmi (ma anche alle microimprese e alle partite Iva) e come funzionano

10
MINUTI

necessari per aprire un conto **ON LINE**

da **0**€
a **9**€

CANONE MENSILE
di un conto **BASIC**

19€

CANONE MENSILE
di un conto **CON OPERATIVITÀ**
INTERMEDIA
(DA 30 OPERAZIONI IN SU)

100%
ON LINE

operatività bancaria offerta dai
PRINCIPALI PLAYER

39€

CANONE MENSILE
PER
un conto
"ALL INCLUSIVE"

Elaborazioni Economy sui dati di mercato: i valori sono solo indicativi della media dei canoni mensili richiesti in Italia

di **Rosaria Barrile**

E sistono soluzioni su misura per la gestione della finanza d'impresa. Qualunque attività imprenditoriale, sia essa di grandi o piccole dimensioni, ha la possibilità di aprire un **conto corrente business** per gestire le proprie operazioni e ottenere una serie di servizi extra, tra cui finanziamenti, affidandosi a un unico interlocutore. E dettaglio ancora più importante, a costi e a condizioni più convenienti rispetto a un conto dedicato ai privati.

La maggior parte dei conti dedicati alla clientela business e small business sono conti **"a pacchetto"**: comprendono diversi servizi digitali gratuiti a fronte di un canone mensile. La flessibilità dell'offerta tiene conto del variare

delle dimensioni del giro d'affari dell'impresa e quindi del numero di operazioni richieste.

La gamma di conti correnti **Crédit Agricole Italia** dedicati alla clientela small business, per esempio, permette di scegliere tra soluzioni su misura per le diverse attività (tra cui il conto Professionisti, il conto Commercianti e il conto Agricoltura), e tra formule modulate sulla base dell'utilizzo. Il conto base, adatto a chi fa poche operazioni, offre 25 registrazioni gratuite nel trimestre e il Pos a canone zero per i primi 6 mesi (successivamente 11 euro al mese); il conto medium offre 75 registrazioni gratuite nel trimestre, operazioni illimitate con Pos per un canone mensile di 21 euro; il conto large prevede tutte le registrazioni gratuite, opera-



LUISELLA ALTARE (UNICREDIT)



ANDREA MASSITTI (BANCA SELLA)

zioni illimitate con Pos, per un canone mensile di 31 euro.

Intesa Sanpaolo, invece, propone Conto BusinessInsieme un conto dedicato a micro e piccole imprese e ai liberi professionisti, con fatturato fino a 2,5 milioni di euro. Fino al 31 dicembre del secondo anno successivo a quello dell'apertura del conto, Conto BusinessInsieme prevede un meccanismo di riduzione del canone base mensile, che può arrivare ad azzerarsi collegando al conto più di cinque prodotti tra quelli definiti come "premiati" tra cui la nuova carta di debito aziendale Debit Plus. Per i nuovi clienti, fino al 31 ottobre, sono inoltre attive alcune promozioni sul canone base, che si aggiungono alla gratuità delle commissioni sui bonifici Sepa, disposti in via telematica, per i primi sei mesi. il canone base del conto è gratuito per i primi tre anni per startup o pmi innovative e per le imprese avviate da meno di 12 mesi.

In **UniCredit** l'offerta per le Pmi si concentra sui conti della gamma Imprendo: «Il conto "Imprendo One" è di gran lunga la tipologia di conto corrente scelta con maggiore frequenza dalla clientela small business», sottolinea **Lu-**

isella Altare, responsabile Corporate di UniCredit Italia. «Si tratta di un conto a pacchetto che a fronte di un canone mensile di 16 euro comprende spese di scrittura in misura illimitata sulle operazioni centralizzate, spese annue per conteggio interessi e competenze, domiciliazione delle utenze, una carta di debito internazionale, servizio di banca multicanale per azienda, spese di produzione ed invio contabili, documenti o comunicazioni tramite documenti online». I package della gamma Imprendo non hanno limiti di accesso ai servizi aggiuntivi per le imprese offerti da UniCredit.

Banca Sella offre alle Pmi il conto corrente Azienda Web, adatto in particolar modo alle esigenze delle micro e piccole imprese. Il conto prevede un canone trimestrale pari a 31,75 euro che include le spese per conteggio interessi e competenze, l'invio dell'estratto conto, il documento di sintesi ricevute on line attraverso Sella Box, prelievi di contante illimitati presso tutti gli sportelli automatici delle banche del gruppo Sella, bonifici-Sepa a favore di beneficiari con conto presso Banca Sella disposti online, il canone della carta di debito e il rilascio di una carta di credito business. Con l'apertura del conto, possono essere attivati ulteriori servizi come la piattaforma digitale Smart Business Sella. Si tratta di una piattaforma che permette alle imprese di gestire tutti i servizi bancari tramite un unico applicativo integrato con i processi interni, di monitorare e operare contemporaneamente sui conti aziendali, anche presso altri istituti, e utilizzare soluzioni di consulenza online sviluppate in partnership con realtà fintech. Sono previsti diversi livelli di pricing in base alla dimensione e alle esigenze dell'azienda.

Per **Andrea Massitti**, head of corporate and small business di Banca Sella, «le soluzioni offerte accompagnano le pmi nella trasformazione digitale. La piattaforma Smart Business Sella, è uno strumento fondamentale per una im-

Mariano Spalletti (Qonto)



BRUNO REGGIANI (TOT)

presa per gestire la propria attività, in grado di adattarsi alle diverse dimensioni e tipologia di azienda e, grazie all'open banking, può ampliare le funzionalità in partnership con fintech e altre realtà innovative». Le procedure di onboarding sono full digital, permettendo quindi di utilizzare il conto e i servizi anche da chi è lontano da una succursale Sella mentre l'operatività può essere effettuata totalmente on line.

Il mondo delle fintech di ultima generazione permette alle piccole imprese non solo di monitorare incassi e pagamenti via app ma anche di accedere a servizi di terzi parti integrate nella piattaforma del provider. **Qonto**, in aggiunta ai conti business online per startup e piccole medie imprese, mette a disposizione soluzioni di Business Finance Management in costante evoluzione. Per le Pmi sono tre i conti previsti sulla base del numero dei conti multipli aperti collegati al conto principale: "essential" ad un costo di 29 euro al mese per la gestione di 5 conti multipli, "business" a 99 euro al mese per 10 conti multipli e infine "enterprise" a 249 euro al mese per 25 conti multipli. «La nostra

missione è semplificare l'operatività delle pmi e dei professionisti, far risparmiare tempo prezioso, mantenendo il massimo controllo e visibilità sulla gestione finanziaria dell'impresa», aggiunge **Mariano Spalletti**, country director per l'Italia di Qonto. «Abbiamo previsto funzionalità che consentono la semplificazione della gestione dei team e delle interazioni con il commercialista. Inoltre, è possibile compilare il modello F24 direttamente





LUCA GRAMPIOGGIA (HYPE)

dall'app per il pagamento di tutti i principali tributi e attivare la funzionalità di fatturazione elettronica che semplifica il processo di generazione e condivisione delle fatture ordinarie».

Tot, fintech italiana presente sul mercato dal 2022, ha adottato il modello di piattaforma "all-in-one", per la gestione amministrativa per l'impresa. Ideata per supportare la digitalizzazione finanziaria delle piccole imprese, anche attraverso l'assistenza via chat e email con i "banking expert", Tot «integra servizi di terze parti. Una suite di servizi di contabilità integrata semplifica la riconciliazione delle fatture e il loro pagamento con un click», precisa **Bruno Reggiani**, Coo e co-founder. Tramite Tot si ha accesso a un Iban italiano, una carta di credito

Visa business, e l'offerta di prodotti di pagamento che comprende bonifici Sepa, Sdd, deleghe F24, pagoPA

e RiBa. I servizi sono offerti all'interno di due piani: l' "essentials", che include tutti i sistemi di pagamento e 150 operazioni annue a 7 euro al mese, e il "professional" che include, oltre ai sistemi di pagamento, la gestione contabile e 250 operazioni annue a 15 euro al mese.

Un'elevata capacità di gestione finanziaria totalmente digitale è offerta anche da **Hype Business**, un conto - disponibile attraverso app rivolto a ditte individuali e liberi professionisti possessori di partita Iva. Il conto, al costo di 2,90 euro al mese senza vincoli di deposito, offre i tradizionali servizi bancari come prelievi gratuiti e una carta Mastercard, oltre a pagamenti F24 semplificati gratuiti, bonifici ordinari e istantanei gratuiti, un servizio di assistenza 7/7 via whatsapp, e-mail e chat. «Sono dispo-

**IL CONTO CORRENTE BUSINESS OFFRE
SERVIZI EXTRA A COSTI E A CONDIZIONI
PIÙ CONVENIENTI RISPETTO
A UN CONTO DEDICATO AI PRIVATI**

nibili funzioni innovative come "Radar" che permette di collegare tutti i conti, sia personali che business, per mantenere tutti i flussi di denaro sotto controllo. Grazie all'accordo con il broker assicurativo digitale Lokky, è possibile sottoscrivere direttamente dall'app polizze che vanno dalla copertura RC Professionale, all'assicurazione multirischi per i danni a immobili e per la responsabilità civile verso terzi e verso collaboratori, fino alla polizza cyber risk a tutela dei rischi informatici» sottolinea **Luca Grampioggia**, deputy Ceo di Hype.

Dedicato alle imprese con fatturato annuo indicativamente fino a 15 milioni di euro, alla ricerca di finanziamenti digitali, anche green, è il conto b-ilty della banca digitale di **illimity** dedicata alle Pmi. Oltre a un conto business basic gratuito fino a 20 bonifici Sepa, b-ilty prevede un conto "full size" a un canone mensile fisso di 40 euro che comprende una carta di debito gratuito e due carte di credito business. A marzo 2023, poi, è stato lanciato da **Banca AideXa** un conto corrente che punta a valorizzare la liquidità degli imprenditori italiani. Ribattezzato "X Conto Liquidità", può essere aperto in maniera completamente digitale. «Ad oggi si

tratta dell'unico conto corrente remunerato in Italia che permette agli imprenditori di generare un guadagno del 2% lordo annuo, calcolato sulla giacenza media», spiega **Federico Sforza**, amministratore delegato di Banca AideXa. «Si tratta di un conto 100% online, a canone zero, con servizi di pagamento online inclusi. La richiesta di apertura è completamente digitale: i clienti possono accedere alla soluzione grazie a un'interfaccia utente intuitiva e a funzioni dedicate: per esempio, la possibilità di "gestire a distanza" altri conti correnti aziendali, in virtù della normativa europea Psd2». In questo momento esiste solo la versione free "X Conto Liquidità Easy", ma in seguito sarà disponibile anche la versione "X Conto Liquidità Plus". Il cliente potrà effettuare la scelta tra la formula Easy o Plus attraverso un'apposita funzione all'interno della propria area riservata.



Roberto Nicastro, co-founder e presidente di Banca AideXa e Federico Sforza, co-founder e Ceo di Banca AideXa

COME SCEGLIERE TRA LE DIVERSE OFFERTE

Per scegliere e aprire il conto corrente più adatto alle specificità della propria impresa, è necessario fare un check up dei propri bisogni a partire dalle tipologie di operazioni effettuate, il numero di carte di debito e di credito necessarie, e poi valutare attentamente sia i costi di gestione, sia il tasso di interesse applicato dalla banca. È importante anche prendere in considerazione il numero di operazioni che si intende effettuare mensilmente e su quella base decidere se propendere per un conto corrente business a canone fisso, che prevede un costo globale per tutte le operazioni effettuate, o a canone variabile, con il quale ogni operazione viene pagata singolarmente. Occorre poi considerare l'eventuale bisogno di liquidità nel corso della vita dell'impresa. I conti correnti business possono offrire numerose soluzioni di finanziamento dalle più semplici a quelle più articolate tra cui prestiti accessibili attraverso procedure completamente on line, finanziamenti per sostenere il capitale circolante, aperture di credito in conto corrente, smobilizzo crediti di portafoglio per poter disporre in anticipo dei propri crediti commerciali, anticipo transato Pos fisico e Pos virtuale, fino ad arrivare a soluzioni di finanziamento specifiche per ciascun settore.

CARE PMI, VI CUCIAMO LA CONSULENZA SU MISURA

Farsi affiancare da chi oltre ad avere ampia visione del mercato conosce i canali e i metodi migliori per far crescere l'impresa è un'investimento che si ripaga in multipli. Come dimostra l'esperienza di Wepartner

di Angelo Curiosi

Essere stimati come partner essenziali sia dalle banche che dai loro clienti, grandi e medie imprese familiari, è la quadratura del cerchio riuscita a **Wepartner**, un caso più unico che raro in Italia nell'advisory finanziario. Che lavora senza strepiti e garantendo la massima riservatezza e professionalità. Ha sempre preferito i fatti al chiasso, per quanto il "nome omen" che i soci fondatori – **Angelo Provasoli, Guido Corbetta, Pietro Mazzola, Lorenzo Pozza, Alessandro Cortesi e Massimiliano Nova** - hanno scelto parli da solo: "Noi partner".

«Sì, la forza di quest'impresa sta nel pas-saparola dei clienti che lavorano con noi», spiega **Guido Rivolta**, consigliere delegato di Wepartner e già amministratore delegato di Cdp Equity, «ed anche l'origination del nostro lavoro proviene soprattutto da

canali relazionali. Ma ora stiamo iniziando ad affiancare a queste due modalità di rapporto col mercato anche alcune metodiche più proattive».

Già: perché le opportunità da cogliere sono tante. Le tre transizioni – digitale, ecologica ma anche geopolitica – che tutte insieme bussano alla porta delle imprese sono uno stress-test da crisi di nervi. E le imprese italiane – questo stress-test se lo stanno beccando tutto addosso, in pieno. E hanno bisogno di qualcuno al fianco. Meglio se questo qualcuno sa fare di tutto, in fatto di consulenza strategica all'impresa: fornendo professional advisory, fungendo da advisor finanziario, occupandosi di family-business e consulenza di management.

«Siamo un gruppo di professionisti ben strutturato in grado di assicurare sempre un elevato livello di seniority su tutti i progetti» spiega Rivolta.

«Il nostro è un approccio distintivo e integrato, e i nostri clienti lo sanno bene», sottolinea con forza Rivolta, che con **Guido Corbetta**, e altri 5 Founding Partner con profili d'eccellenza, gestisce l'azienda. Al loro fianco un team di oltre 50 professionisti tra Partner, Director, Manager, Associate e Analyst

con competenze trasversali a tutti i diversi settori che garantiscono la massima efficacia e la continua disponibilità di una consulenza sinergica su ciascun progetto. «Molto semplicemente, noi lavoriamo in pool dove il senior c'è e viene affiancato dal junior, restando comunque in presa diretta col deal».



GUIDO CORBETTA

È un metodo di lavoro rivendicato con orgoglio anche nei casi in cui i clienti siano grandi aziende, come l'intervento in qualità di advisor finanziario nella gestione dell'importante operazione di rifinanziamento e ricapitalizzazione di Ansaldo Energia appena conclusa da un pool di

banche che avevano per advisor **Lazard**, appunto affiancato da Wepartner, come consulente finan-

ziario nella sottoscrizione degli accordi di estensione al 2027 dei finanziamenti a medio-lungo termine e nella sottoscrizione della nuova linea di credito assistita dalla garanzia Sace Supportitalia, a sostegno del piano industriale 2022.

In questo caso, il team di Wepartner che ha assistito le banche finanziatrici è stato gui-



GUIDO RIVOLTA

dato personalmente da Guido Rivolta con il Partner Massimo De Buglio e il Manager Davide Giovannini.

«Siamo flessibili e indipendenti: ecco le nostre altre peculiarità», elenca Rivolta. «Siamo riconosciuti sul mercato anche per l'area del Professional Advisory guidata dal Founding Partner **Alessandro Cortesi**, professore ordinario di Contabilità e Bilancio nell'Università Cattaneo - Liuc, grazie all'expertise e alle competenze specifiche detenute in ambito di tematiche valutative, contenziose, contabili e in operazioni straordinarie.

Una ulteriore specializzazione di Wepartner riguarda quel business bellissimo e spinoso che è il "family business". Anima di questo filone di business è il vicepresidente e partner fondatore della società Guido Corbetta, professore ordinario di "corporate strategy" all'**Università Bocconi** e titolare della cattedra Aidaf-Ey in "strategic management" of Family Business. Corbetta - per intendersi - è considerato un autorevole "influencer" in fatto di family business, avendo lavorato come consulente o consigliere di amministrazione per quasi 200 imprese familiari ed essendo consigliere d'amministrazione di società come **De Agostini, The Equity Club, Feralpi, Frescobaldi, Gruppo Fontana, Ponti, So-fidel e Vitale Barberis Canonico**.

«L'azienda familiare - sintetizzano in Wepartner - ha bisogno di un trattamento che tenga conto dei problemi a volte innanzitutto relazionali ed emotivi che questo genere d'impresa si trova a fronteggiare, prima o con maggior fatica che non i problemi di mercato». Questa vasta esperienza verticale sul family business ha collocato Wepartner in una posizione da osservatorio privilegiato del family business italiano, e questa competenza sul mercato si vede.

Quanto a sé stessa come impresa, Wepartner persegue una strategia di crescita dimensionale non bulimica. Dai 13,5 milioni di ricavi dell'ultimo bilancio vuole e può crescere dotandosi anche di un'antenna"

internazionale, ma più mettendo a fattor comune le relazioni con i vari clienti che aggiungendone tanti rispetto ai circa 150 che annualmente danno un mandato alla società.

Nel frattempo - com'è bene che faccia

qualsiasi società "di persone" - Wepartner sta lavorando per assicurare continuità a sé stessa, reclutando professionisti under-40, «perché l'orologio anagrafico vale per tutti - dice Rivolta - ed alcuni validissimi giovani li abbiamo già a bordo»

BORSA, ISTRUZIONI PER CAPIRNE (E USARLA) DI PIÙ

In Italia il livello dell'alfabetizzazione finanziaria è insufficiente: solo il 30% degli italiani ha un livello di conoscenza adeguato. E' l'idea che ha spinto Manuela Donghi, giornalista multimediale specializzata in economia, ed Enrico Gei, trader indipendente e formatore, a scrivere un libro che può davvero rappresentare un unto di svolta per chi voglia "capirne di più" e magari acquisire le basi per diventare un buon amministratore dei propri soldi. Si intitola "Io speriamo che la Borsa sale" (Mursia) e nasce da alcuni messaggi

esilaranti! - di follower degli autori che vogliono (vorrebbero?) operare in Borsa senza però avere conoscenze. Ne esce un quadro tanto divertente quanto disarmante e "pericoloso". In una fase storica in cui il web offre possibilità a tutti di accedere ai mercati e operare persino da smartphone, i rischi aumentano, così come le false speranze di facile arricchimento: perché quindi non partire dai dubbi più comuni per spiegare concetti di educazione finanziaria? Attraverso sorrisi, parole e ragionamenti veloci, con esempi e

aneddotti di personaggi famosi, si racconta la finanza a 360°. Un agile prontuario per avvicinarsi ai mercati finanziari e iniziare a operare con criterio. "Abbiamo scritto questo libro per dimostrare che l'economia e la finanza sono per tutti: dipende semplicemente da come vengono comunicate. In passato io stessa pensavo fossero 'cose noiose', invece ora le trovo persino divertenti! E, scherzi a parte, è davvero fondamentale conoscerle, perché sono la nostra quotidianità", sintetizza l'autrice.



Manuela Donghi

Chi ha paura del capital market

Piccole imprese, startup, imprese familiari spesso si tengono alla larga da Borsa e private equity temendo di subire eccessive ingerenze. Ma si sbagliano, come ci spiega Giovanna Voltolina, alla guida di GV Holdings

di Sergio Luciano

Non esistono piccole imprese, ma solo imprese in crescita: se lo desiderano, naturalmente. Ne è convinta **Giovanna Voltolina**, una "midcap investor" alla guida della **GV Holdings** di Lugano, laurea in economia al Babson College, una carriera tra Merrill Lynch, Euro-mobiliare e Electra UK prima di intraprendere un percorso d'impresa autonomo. Ne è convinta perché ha fatto crescere molte aziende trovando per loro i capitali necessari a sostenere questa crescita. Un caso per tutti, Arcaplanet: incontrata quando aveva una decina di punti vendita e sostenuta per anni, finanziariamente e gestionalmente, fino all'attuale stratosferica quota di 400 negozi. Ma sa anche, Giovanna Voltolina, che la decisione di sfidare il salto dimensionale, aprendosi al capital market mediante la quotazione in Borsa o, soprattutto, il private equity, presuppone un salto culturale, quasi antropologico, da parte dell'imprenditore.

«Il punto non sono tanto i capitali – osserva Voltolina, commentando positivamente le agevolazioni normative per le operazioni finanziarie di crescita dell'impresa in arrivo col "decreto mercati" – ma il punto di incontro tra finanza e imprenditoria; si parla spesso di come le aziende e chi le guida devono evolvere sempre più velocemente. Anche gli investitori devono evolvere ricoprendo un ruolo diverso da quello che

è stato fino ad oggi, molto più operativo e rotondo, in grado di dare un supporto reale all'azienda, apportando competenze. Dall'altro lato, molte imprese oggi sono guidate da uomini e donne che stanno drammaticamente invecchiando e che non sono riusciti, in molti casi, ad agevolare un passaggio dell'azienda alle nuove generazioni». La ragione dell'ottimismo è però che mai come in questo momento storico si incrociano alcune circostanze favorevoli perfette per invogliare gli imprenditori a "fare il salto". Innanzitutto, il salto generazionale in corso per ragioni storiche e anagrafiche: gli imprenditori "baby boomers" nati a

**IN QUESTO MOMENTO STORICO
SI INCROCIANO DIVERSE CIRCOSTANZE
FAVOREVOLI PER INVOLGIARE
LE IMPRESE A "FARE IL SALTO"**

cavallo tra gli Anni Cinquanta e Sessanta, protagonisti del boom economico italiano, sono oggi settantenni ed hanno figli quarantenni che, grazie a loro, hanno studiato, spesso all'estero ed hanno vedute più ampie. Non tutti hanno voglia di lavorare, allevati - come spesso sono stati - nel lusso; ma i più fattivi sono competenti e determinati.

La grande liquidità che circola sui mercati, e che cerca oggetti pregiati su cui investire. La digitalizzazione che sta moltiplicando modalità e strumenti da usare per muovere il denaro. Insomma, se non ora, quando si potrebbe crescere in un contesto migliore? Voltolina visita costantemente imprese di tutta Italia e di ogni settore, chiamata a suggerire loro le mosse più appropriate per crescere, appunto, o comunque per proget-

tare operazioni finanziarie straordinarie. Tocca costantemente con mano le difficoltà materiali e psicologiche, ma anche le opportunità, che queste aziende vivono. E ritiene che sia sacrosanta la semplificazione delle quotazioni in **Borsa** delle aziende di medie dimensioni progettato dal ministro Giorgetti, con procedure più snelle e riduzione degli oneri per le aziende che intendono in questo modo accedere al mercato dei capitali per accelerare la modernizzazione e la competitività.

Del resto, le criticità che frenano l'evoluzione delle imprese non mancano. Infatti oggi soltanto una impresa familiare su 5 arriva alla seconda generazione, solo una su 8 (il 13%) arriva alla terza e addirittura solo una su 20 arriva alla quarta generazione.





E il fatto che il 90% del sistema produttivo italiano sia formato da Pmi, e di queste la prevalenza (oltre l'80%, è stato calcolato), si connota per essere intraprese familiari (percentuale record nel mondo) «ci racconta di una ricchezza e di un potenziale inespresso – continua Giovanna Voltolina – che se opportunamente valorizzato potrebbe fare decollare il Pil nazionale, ma che invece ci presenta una fotografia che non promette nulla di buono».

Il messaggio è chiaro: ci vuole un colpo di reni, un salto di qualità e di ambizione. Che per l'appunto spinga i medi imprenditori, quasi sempre di famiglia, a voler “diventare grandi” utilizzando le leve della governance e della finanza d'impresa.

Una porta d'accesso interessante e attraente nel “campo largo” della crescita – eppure non ancora utilizzata quanto meriterebbe – è quella delle tante forme del private equity da quella più classica ai **club deals**.

«Purtroppo però spesso – osserva Giovanna Voltolina - l'imprenditore teme che gli investitori vogliano entrare nel loro capitale per poi 'scippargli' l'azienda, laddove invece gli equity partner, che non abbiano come obiettivo la mera speculazione - e sono tantissimi sul mercato internazionale - possono, pur entrando in minoranza azionaria, apportare valore in termini di governance, sostegno alla proprietà e sviluppo commerciale, facendo decollare il business dell'azienda in maniera molto accelerata ed anche sostenibile», spiega l'esperta. «Inoltre l'ingresso di un investitore di minoranza può decisamente aiutare la Pmi che si trovi nel momento del passaggio generazionale. Un passaggio che, ad esempio, non guardi all'esterno, come si discute spesso, ma che invece favorisca la crescita e la preparazione professionale alla seconda o terza generazione».

Oltretutto, l'apertura al mercato dei capitali è anche foriera di innovazione, e i dati dimostrano che l'Italia ha gran bisogno di innovazione. È solo 28esima (su 50), nell'annuale report **Global Innovation Index** stilato da Visual Capitalist, lo studio che analizza, attraverso 81 indicatori, raggruppati in 7 categorie, la propensione all'innovazione dei paesi determinandone una classifica a livello mondiale.

La Top 10 vede al primo posto la Svizzera (con un punteggio 64,6), seguita da Usa (punteggio 61,8), Svezia (61,6), Gran Bretagna (59,7), Olanda, Corea del Sud (57,8), Singapore (57,3), Germania (57,2), Finlandia (56,9) e Danimarca (55,9). La Francia è dodicesima con uno score di 55,0.

«In rapporto a queste categorie noi siamo certamente fallaci in materia d'infrastrutture, politiche a sostegno degli investimenti d'impresa, nella market capitalization e nel numero e valore di investimenti di venture capital nel nostro paese. Però - sottolinea Giovanna Voltolina - se guardiamo alla 'diversificazione industriale' l'Italia è in cima alla classifica».

Che qualcosa si muova, ma che contemporaneamente moltissimo resti da fare, lo provano anche i dati sugli investimenti totali nell'equity di start-up hi-tech italiane: nel 2022 sono ammontati ad oltre 2,1 miliardi di euro, un valore più che triplicato rispetto ai 694 milioni del 2019, secondo i dati dell'Osservatorio startup Hi-tech

della school of management del **Politecnico di Milano**: «Oltre due miliardi di investimenti totali in equity in startup hi-tech italiane sono un soddisfacente risultato ma – commenta Voltolina – pur sempre sotto-dimensionato di almeno 10 volte rispetto al potenziale di attrazione che la nostra economia deterrebbe soprattutto se alle start up abbinassimo le nostre Pmi, che per dimensioni sono simili sono poco più grandi di una start up. Le Pmi costituiscono un immane patrimonio di ingegno, laboriosità e capacità di sviluppare il prodotto, ad elevato potenziale presenti nel nostro Paese, e non mi riferisco quindi solo alle aziende

tech - specifica l'esperta - la nostra economia potrebbe decollare a tal punto da scalare anche la

classifica dei paesi più industrializzati al mondo, con conseguente benessere sull'indotto, sul lavoro, sul sociale e, non ultimo, per le casse erariali».

E le “parole d'ordine” da applicare nelle Pmi per ottenere questa ripartenza sono quattro, secondo Giovanna Voltolina: «“crescita”, innanzitutto, costruita su basi sane in termini di rapporto investimenti/fatturato e con un piano a lungo termine; “innovazione”, con progetti di quotidiana operatività e non modelli teorici; “margin”, per poter rimanere competitiva nel tempo sul mercato; “salmone”, ovvero la vocazione di differenziarsi dai più nuotando anche contro corrente».

**L'INGRESSO DI UN INVESTITORE
DI MINORANZA PUÒ AIUTARE
LA PMI CHE SI TROVI NEL MOMENTO
DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE**

LA LONGEVITÀ SANA E IL BUSINESS DELLA LUNGA VITA

Galeazzo Scarampi, Managing Partner di Silver Economy Fund di Quadrivio Group: «La partecipazione degli over 60 alla vita economica del Paese crescerà sicuramente. Bisogna evitare il conflitto generazionale»

di Jessica Muller Castagliuolo

PARACELSO ACCOGLIEREBBE PROBABILMENTE CON QUALCHE STUPORE IL PENSIERO DI GIANGIACOMO SCHIAVO E CARLO VERGANI, CHE NEL LORO LIBRO "NON HO L'ETÀ" PROBLEMATIZZANO IL CONCETTO DI "VECCHIAIA DI MASSA".

«Non un problema caritativo», ci dicono gli autori, piuttosto «una condizione dell'esistenza».

L'ambrosia distillata dai grandi progressi medico-scientifici, se non ci ha reso immortali, ha aumentato di gran lunga l'aspettativa di vita. Secondo il network sanitario statunitense NiceRx, l'Italia occupa il quinto posto nella classifica dei Paesi più longevi al mondo, dopo Hong Kong, Giappone, Svizzera e Singapore.

Gli uomini italiani vivono in media 82 anni, le donne 86. In questo contesto, si capisce, la ricerca di una qualche fonte della giovinezza o di un poco improvvisato elisir di lunga vita non è fantasia. Ne abbiamo parlato con **Galeazzo Scarampi**, Managing Partner di Silver Economy Fund di **Quadrivio Group**.

Quadrivio è stato un pioniere in Italia per investimenti in Silver Economy. Cosa vi ha spinto a puntare su questa ampia fetta di mercato?

È stata un'intuizione del management. Siamo naturalmente in contatto con questi temi, perché abbiamo come base di investitori i fondi pensione. La prospettiva di un fondo di private equity non è quella di analizzare l'interesse del fenomeno, ma dobbiamo attualizzare i nostri investimenti cercando di affrontare le cose dal punto di vista di ciò che funziona. E le prospettive della silver economy sono vastissime.

Cosa è cambiato con un evento talmente impattante dal punto di vista sanitario



come quello della pandemia da Covid-19?

Si è amplificato un trend molto importante: la consapevolezza di puntare sulla prevenzione per diffondere la longevità sana.

Come avete individuato gli asset strategici sui quali puntare?

Abbiamo innanzitutto deciso che non possiamo affrontare il tema previdenziale, che è un tema enorme. Abbiamo quindi molto lavorato con il Milken Institute, uno dei nostri advisor a livello internazionale, per individuare gli asset più rilevanti per la prevenzione e per il benessere. Abbiamo poi sei strategy advisors, con competenze complementari che ci aiutano a capire cosa succede nel mercato. Abbiamo valutato una serie di aziende, di cui quasi il 25% delle opportunità alle quali guardiamo appartengono alla categoria della prevenzione e della nutrizione in particolare. Un altro 25% riguardano le specialità cliniche attinenti. Nello specifico i verticali che abbiamo individuato

sono quelle che riguardano la respirazione, la salute mentale, la dermatologia, l'ortopedia, la visione. Poi c'è ne sono molti altri, dalla dentistica all'acustica, ma sostanzialmente, per ora, abbiamo iniziato a investire su questo.

Ci fa qualche esempio?

Abbiamo di recente investito in un'azienda italiana, la Siare, che fa ventilatori polmonari ed è stata fondamentale durante la pandemia.

Le aziende sulle quali puntate hanno una vocazione molto forte all'internazionalizzazione.

Sì, abbiamo da sempre un approccio molto transatlantico e la tecnologia medica italiana ha un rilievo molto importante nel mondo. Ancora con il Covid, si è visto che, mentre in Europa e in America le tecnologie che costituiscono le terapie intensive si sono molto sviluppate, in gran parte del mondo è ancora tutto da fare.

In cosa si contraddistinguono i medical devices prodotti in Italia?

Questo è un settore molto ricco e multidisciplinare che tiene insieme chimica, meccanica ed elettronica. In Italia la grande spinta innovativa viene dalle aziende di ingegneria elettromeccanica e dalla realizzazione di devices, non di biotecnologie. Sappiamo che, a livello macro, la qualità dei dispositivi prodotti in Italia è simile a quella dell'automotive, settore nel quale la nostra leadership è più nota. Sono prodotti che hanno la caratteristica di essere a basso volume e alta qualità. Attrezzature di precisione e non di massa, in più sono ben disegnate, e questo è importante perché bisogna che funzionino senza avere problemi.

Continua a leggere



ALTERNATIVE ALLE BANCHE? CI SONO, MA NON PER TUTTI

La stretta creditizia pone le Pmi di fronte a un nuovo credit crunch. Le soluzioni non mancano, purché l'impresa sia disposta a diventare più "trasparente" e a implementare in azienda nuove competenze manageriali

di Angelo Curiosi

I TASSI ALTI PESANO SULLA STRUTTURA DEI COSTI E AUMENTANO LA RISCHIOSITÀ FINANZIARIA DEL SISTEMA IMPRESE. UN PROBLEMA NUOVO, SOPRATTUTTO PER I MANAGER PIÙ GIOVANI, CRESCIUTI IN UN'EPOCA DI TASSI A LIVELLO ZERO O QUASI. SONO POSSIBILI CONTROMOSSE FINANZIARIE? PER PIETRO BRAICOVICH, CO-HEAD CORPORATE FINANCE DI HOULIHAN LOKEY - ITALY, LA RISPOSTA È "SÌ".

La banca per cui Braicovich opera è una banca d'investimento globale, leader nelle attività di m&a (mergers and acquisitions, fusioni e acquisizioni), nel capital markets, nelle ristrutturazioni finanziarie, nell'advisoring finanziario e nelle valutazioni d'azienda, che focalizza la sua attività sulle mid-cap. E Braicovich, una lunga esperienza sul mercato dei capitali, dialoga quotidianamente con manager e imprenditori, una buona antenna per capire che cosa sta accadendo.

Come stanno reagendo le Pmi alla stretta creditizia, cosa si aspettano in questo momento?

Le imprese italiane si sono repentinamente trovate ad affrontare uno scenario particolarmente complesso caratterizzato da inflazione, costi crescenti, incertezze nella supply chain e dall'estrema volatilità dei costi dell'energia. Dal punto di vista strettamente finanziario il new normal nei mercati della raccolta dei capitali per le Pmi italiane è caratterizzato da tassi di interesse alti (Euribor ormai stabilmente maggiore del 3%) e credit spread significativamente maggiori di quanto osservato

negli anni precedenti caratterizzati da fortissima liquidità. Allo stato attuale non ci sono realistiche aspettative di riduzione di quest'ultimi nel breve termine. Il contesto attuale è inoltre caratterizzato da maggiore selettività creditizia delle banche italiane (con minore liquidità del mercato bancario tradizionale,) oltre che dalla riduzione delle valutazioni di impresa e conseguentemente minore attrattività della quotazione in borsa. Ciò a cui assistiamo oggi quindi è la necessità di una progressiva diversificazione delle fonti di finanziamento. A questa situazione i mercati dei capitali hanno reagito ampliando la gamma d'offerta adattandola alle Pmi che storicamente ha avuto accesso limitato a questi prodotti.

Quali sono gli strumenti alternativi al debito bancario a cui possono accedere le Pmi?

Le aziende italiane oggi possono ricorrere a diversi canali alternativi al mercato bancario per dotarsi dei capitali necessari a sostenere la concorrenza e finanziare la crescita tra i quali strumenti di supporto al mercato bancario (garanzie pubbliche, Sace); private debt funds che erogano uno strumento di credito a medio lungo termine non diluitivo nei confronti dell'azionista, particolarmente flessibile per finanziare la crescita per investimenti e per linee esterne (M&A), molto attenti all'erogazione di crediti sustainability linked ed ESG; special situation funds che erogano soluzioni ibride (parte a titolo di debito e parte a titolo di capitale di rischio); high yield bonds; nuove piattaforme, anche digitali,

per la gestione del capitale circolante e dei crediti/debiti commerciali (leasing, factoring, etc); private equity funds, sempre più attivi nei confronti delle Pmi italiane.

Quali competenze e managerialità sono necessarie per sfruttare al meglio i singoli strumenti?

Le competenze manageriali richieste dovranno essere più ampie di quelle tradizionali. Il ruolo del Cfo sarà sempre più centrale in quanto dovrà valutare strumenti complessi e diversificati, eventualmente emessi anche in giurisdizioni differenti da quella italiana. Alle Pmi sarà inoltre richiesto di aumentare la trasparenza finanziaria. E la digitalizzazione che abilita anche l'efficienza operativa e permette di fornire dati finanziari più accurati e affidabili.

IL NEW NORMAL NEL MERCATO DELLA RACCOLTA DEI CAPITALI È CARATTERIZZATO DA INTERESSI PARTICOLARMENTE ALTI



PIETRO BRAICOVICH

La salute finanziaria si mantiene col temporary Cfo



di **Alberto Marsigli**, amministratore e socio di **Corporate and Finance Srl**, società di Sinergia

Se è vero che la finanza è il cuore di ogni azienda, occorre che quel cuore venga controllato e gestito da uno specialista, ovvero da un Credit Specialist.

Questa è la missione di Corporate and Finance, una delle cinque società del gruppo Sinergia, che offre al mercato un modello di business originale ed efficace grazie ai suoi Credit Specialist, consulenti specializzati che intervengono nelle aziende per far fronte alle svariate necessità finanziarie, oltre che rafforzare le competenze all'interno delle organizzazioni creando un focus mirato e pianificare l'ordinaria amministrazione.

L'area finanziaria di un'azienda esige competenze specifiche che spesso le piccole imprese non hanno al proprio interno. Ogni azienda ha peculiarità differenti, pertanto, anche le scelte in ambito finanziario devono essere analizzate in modo dedicato e considerate con la massima cura, la stessa cura che è bene mettere ogni giorno per mantenere il nostro cuore sano nel lungo periodo. È indispensabile, in ciascuna fase di sviluppo di progetto - dalla costituzione al consolidamento e anche per tutte le operazioni di investimento - dare il giusto apporto al business ed evitare "sofferenze". Il team di specialisti del credito ha alla base della propria esperienza un percorso nella gestione e direzione bancaria con una profonda conoscenza dei prodotti e delle soluzioni dedicate alle Pmi, oltre che dei requisiti di accesso al credito. Un ulteriore beneficio nell'apporto al processo decisionale è la specializzazione del team nell'esame delle performances finanziarie per prevenire i riflessi sui flussi di cassa e mantenere la solidità della struttura. È risaputo che gli Istituti di Credito misurino il rischio connesso alla concessione del credito tramite il giudizio (rating) attribuito dal sistema bancario alle aziende, una sorta di "pagella" che in molti casi non rispecchia le vere potenzialità di un'impresa, solo perché semplicemente ad alcuni aspetti non è stata data la giusta rilevanza. Attraverso gli strumenti dell'analisi finanziaria il Credit Specialist identifica e misura le criticità, i disequilibri negli assetti e suggerisce all'imprenditore i cambi di rotta necessari a supportare al meglio il proprio business. Relazionandosi con i referenti amministrativi, monitora la gestione del debito e del credito, trova soluzioni per attenuare gli eventuali ritardi e ridare ciclicità ai flussi, analizza gli impegni assunti, si accerta che siano sostenibili e propone azioni correttive. Il lavoro del Credit Specialist è caratterizzato da una costante attività



IL TEAM DI CORPORATE AND FINANCE SRL, SOCIETÀ DI SINERGIA

di monitoraggio dell'asset finanziario con rapporti periodici e analisi dettagliate, per ricalibrare le soluzioni sulla base delle esigenze evolutive. In sintesi, funge da traduttore tra l'area amministrativa e le istituzioni finanziarie, interpretando per l'imprenditore gli elementi salienti della sua realtà aziendale, così da focalizzare i punti chiave e prendere decisioni più consapevoli ed efficienti. Le piccole e medie imprese italiane, spesso, non hanno le risorse finanziarie per inserire in stato permanente nella propria struttura questa specifica professionalità, seppur percependo la difficoltà nel gestire i cicli finanziari e il reperimento delle risorse economiche. La gestione di un'azienda comporta molte sfide complesse. Oltre alla gestione ordinaria, è essenziale dedicare risorse e pianificare il futuro dell'impresa per stare al passo con le evoluzioni del mercato e non tutti i mezzi necessari sono sempre accessibili. La strategia di Corporate and Finance, progettata per le aziende, permette di includere nel proprio organigramma, per il periodo di tempo necessario, la risorsa del Credit Specialist utilizzando la nuova logica del Temporary Cfo assicurando, ancora una volta, l'ottimizzazione dei costi e delle risorse. La sinergia con un Temporary Cfo significa prendere decisioni informate per non compromettere lo stato di salute finanziaria e favorire la costruzione di un'immagine solida, che dia al quadro finanziario una nuova prospettiva a favore degli stakeholders.

Corporate and Finance è una delle cinque società fondatrici di Sinergia. È un modello finanziario costruito tramite una pianificazione e gestione dei flussi aziendali che consente l'ottimizzazione delle condizioni e delle relazioni con i partner finanziari. Tra i servizi offerti al mercato: analisi della Centrale Rischi, Business Plan, Rating di

Legalità e deposito del Marchio Aziendale. Corporate and Finance è presente nella settima classifica annuale delle aziende in più rapida crescita in Europa! Financial Times ha pubblicato un elenco delle prime 1.000 aziende in Europa che hanno raggiunto la più alta percentuale di crescita dei ricavi tra il 2018 e il 2021.

L'ECOSISTEMA DELLA BICICLETTA

Secondo il Market Watch di Banca Ifis, il comparto sta accelerando: nel 2022 i ricavi sono cresciuti del 22% e per il 2023 si prevede un ulteriore incremento di sei punti percentuali

di Paola Belli

Nel 2022, i ricavi dei produttori italiani di biciclette e di componentistica sono cresciuti del +10% raggiungendo per la prima volta la storica soglia dei 2,0 miliardi di euro. L'Italia si conferma dunque leader tra i produttori europei di biciclette con un outlook positivo anche per il 2023 quando i ricavi del settore sono attesi ad una ulteriore crescita di 6 punti percentuali. È quanto emerge dalla terza edizione di "Ecosistema della Bicicletta", l'annuale rapporto sviluppato da **Banca Ifis** che fotografa l'andamento e le prospettive di uno dei settori protagonisti della transizione sostenibile.

«La bicicletta rappresenta la sintesi perfetta di innovazione, tecnologia, benessere delle persone e prosperità delle imprese e dei territori. In una parola, la bicicletta è sostenibilità, economica e sociale», ha sottolineato **Ernesto Fürstenberg Fassio, Presidente di Banca Ifis**. «È questo il motivo per cui abbiamo voluto proporre la terza edizione di "Ecosistema della Bicicletta", l'osservatorio del nostro Ufficio Studi che, ogni anno, offre una prospettiva originale su un settore che si conferma vivace traino della nostra economia e veicolo di promozione dei nostri territori. Come Banca da quarant'anni a servizio delle Pmi italiane, siamo perfettamente consapevoli dell'importanza di un settore, quale quello della produzione di biciclette, che genera sempre più impatti positivi sull'ambiente, le persone e le comunità».

A spingere il settore sono la ricerca di una mobilità sempre più sostenibile, l'aumento del consenso per il cicloturismo e la forte accelerazione della produzione di ebike. L'incremento del fatturato è andato di pari passo con l'aumento della redditività, con la **filiera di produzione** che ha saputo compensare l'impatto dell'inflazione sui costi di produzione. In par-

ticolare, l'Ebitda del settore è passato dal 6% del 2020 al 11% del 2022; il Roe è cresciuto dal 6,4% del 2020 al 13% del 2022; il valore della bilancia commerciale del settore si è confermata fortemente positiva, crescendo del +28% grazie al cambio di mix di prodotto verso modelli ad alto valore aggiunto.

In particolare, è cresciuta la produzione di ebike (crescita media annua tra il 2019 e il 2022 del +21,3%) che ha compensato il lieve calo di produzione di bici meccaniche (-3,1%). Alla crescita del comparto ha contribuito anche il forte peso dell'**export**, che nel 2022 si è attestato al 21% del fatturato con un outlook in crescita di ulteriori due punti percentuali nel 2023. È il Nord Italia a concentrare circa l'80% della produzione e ben il 92% del fatturato. Quanto alla distribuzione, al Nord si concentrano il 56% delle imprese, mentre il restante 44% è ben distribuito nel resto del Paese. Relativamente al 2023, a trainare il settore saranno soprattutto i piani dei produttori che prevedono una forte **accelerazione** in 5 macrocategorie: tecnologia digitale; formazione del personale; ricerca e

sviluppo; risparmio energetico; sostenibilità. Le imprese produttrici si sono inoltre dichiarate intenzionate a ridurre le importazioni di prodotti semi-lavorati e di componentistica.

Il rapporto "Ecosistema della Bicicletta" prodotto da Banca Ifis evidenzia inoltre come nel 2022 il **turismo in bicicletta** si sia imposto come uno dei fattori incentivanti lo sviluppo dell'ecosistema italiano della bicicletta: è stata la compagna di viaggio per 6,3 milioni di turisti in Italia. L'impatto economico di questa particolare tipologia di turismo si è concretizzata in 7,4 miliardi di euro di spesa della quale, per quanto riguarda il cicloturismo vero e proprio, hanno beneficiato in particolare strutture ricettive (1,4 miliardi di euro), ristorazione (0,8 miliardi), abbigliamento (0,5 miliardi) e attività *leisure* (0,3 miliardi). Sempre in ottica futura, infine, un importante volano per il settore è rappresentato dalla capacità di **fare squadra** delle imprese locali. Nel 2022, ben il 72% delle imprese attive nel cicloturismo ha attivato una o più collaborazioni con altre realtà locali per realizzare progetti dedicati: questa quota è vista in crescita del 7%, fino a raggiungere il 79% nel 2023.

Tra i vari comparti della produzione italiana di biciclette, l'**ebike** rappresenta quello a maggior tasso di crescita: a fine 2022, ben il 56% delle imprese italiane produttrici di biciclette sosteneva di avere in produzione uno o più modelli di ebike. L'Italia nel 2022 si è confermata un polo produttivo dell'ebike, con un saldo import/export positivo per 43mila unità. Anche il comparto italiano della produzione di ebike conferma un outlook positivo per il 2023 e, più in generale, per il prossimo quinquennio nel quale si stima che il fatturato del mercato mondiale crescerà ad un tasso medio del 15,4% annuo.



ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO, PRESIDENTE DI BANCA IFIS

1° Hub multimediale
Edilizia, Costruzioni
& Real Estate in Italia:
Il futuro con
(o senza) il Pnrr

PARTECIPA ALL'EVENTO

 **12 LUGLIO 2023 | 10.30/13.30**

Con la partecipazione di illustri **analisti** e **docenti** universitari, noti **opinion leader** e i **protagonisti del settore** che si confronteranno sulle le maggiori criticità e sulle nuove sfide della filiera nell'attuale contesto nazionale ed internazionale.

- La trasformazione digitale e l'industrializzazione nelle costruzioni e nelle smart city
- Gli strumenti di finanziamento e la valorizzazione del patrimonio immobiliare
- Innovazione e nuovi servizi per la gestione efficiente del real estate
- L'integrazione tra le filiere e l'evoluzione delle professioni nel settore
- L'impatto attuale delle tematiche ESG e le prospettive future

Moderazione a cura di **Sergio Luciano**, direttore **Economy e Investire**



ROMA | Università LUISS, viale Romania 32



INFO E ACCREDITI
marketing@economygroup.it

SEGUI L'EVENTO IN DIRETTA STREAMING



www.economymagazine.it



[EconomyMagazine](https://www.linkedin.com/company/economygroup)



[Economy Group](https://www.youtube.com/channel/UC...)



[EconomyMagazine.it](https://www.facebook.com/economymagazine)

Perché il private equity è anticiclico

La permacrisi non scalfisce i rendimenti: le performance delle operazioni disinvestite veleggiano verso il 19% lordo. Ma tra i mega-deal e i mini-deal la differenza è piuttosto ampia...



di Anna Gervasoni*

Il perseverare delle criticità nel 2022 non ha intaccato i rendimenti del private equity e infatti, nel complesso, la performance delle operazioni disinvestite nello scorso anno, monitorate da Kpmg, si attesta a un rendimento medio lordo del 18,7%, in linea con quanto accaduto negli anni precedenti ad eccezione fatta per il 2020, che si era affermato come anno record in termini di ritorni, fortemente condizionato da alcune grandi operazioni.

Cosa ha determinato il buon risultato del 2022? Due sono i fenomeni chiave: il primo è legato a un elevato numero di operazioni di piccole e medie dimensioni con ritorni al di sopra della media e il secondo riguarda alcuni mega-deal che hanno restituito buone performance, seppur inferiori agli anni precedenti. Nel dettaglio, i rendimenti che riguardano aziende di medio-piccole dimensioni, con fatturato sotto i 50 milioni di euro, sono in continua crescita, arrivando al 13,2% nel 2022 rispetto al 9,2% del 2021: questa categoria, che registrava performance crescenti dal 2016, ha ripreso tale andamento, dopo il rallentamento del 2020, quando i rendimenti di questo segmento di imprese furono notevolmente influenzati della pandemia. I disinvestimenti di aziende di medie dimensioni, quelle che vanno dai 50 ai 250 milioni di euro di fatturato, restano sostanzialmente stabili rispetto all'anno precedente, con un Irr lordo (Internal Rate of Return) pari al 21,9% nel 2022 rispetto al 20,3% nel 2021. Le operazioni in aziende di grandi dimensioni, quelle cioè con fatturato maggiore di 250 milioni di euro, invece, passano da un rendimento di oltre il 40% segnato nel 2021 ad uno del 17,1% registrato nel 2022.

A livello di tipologie di operazione, i buy out (acquisizioni di maggioranza o totalitarie), storicamente caratterizzati da rendimenti più elevati, hanno registrato un Irr aggregato del 20,6%, in diminuzione rispetto al 2021, quando si era attestato al 27%. Nel 2022, i disinvestimenti appartenenti alla categoria expansion (investimenti di minoranza per la crescita) hanno registrato un incremento in termini di Irr, pari al 12,0% nel 2022 rispetto all'8,4% nel 2021. Gli investimenti di early stage, storicamente caratterizzati da elevata volatilità e rendimenti negativi, hanno visto, infine, risultati positivi, con un rendimento del 19,7% (4,0% nel 2021).



**UN'ASSET CLASS POCO
VOLATILE CHE RISPONDE
A LOGICHE DI MEDIO PERIODO**



Focalizzando l'attenzione su un orizzonte temporale di 10 anni e analizzando tutti gli investimenti fatti nel periodo, indipendentemente dal fatto che questi siano stati totalmente o parzialmente disinvestiti o risultino ancora in portafoglio, possiamo osservare un Irr pari a 18,5%, in leggera crescita rispetto al 16,1% del 2021.

Possiamo quindi affermare che il private equity si conferma una asset class interessante e soprattutto poco volatile, rispondendo a logiche di medio periodo. Aggiungiamo anche che si caratterizza per essere uno strumento anticiclico rispetto alle tendenze dei mercati mobiliari. Con le dovute differenziazioni tecniche e cautele che tengano conto delle diverse propensioni rischio rendimento, possiamo senz'altro dire che questo prodotto finanziario può stabilizzare e arricchire il portafoglio di investitori istituzionali e privati.

** 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)*

La piattaforma contabile di gruppo

Integrazione tra risk, sostenibilità e pianificazione strategica: ecco gli strumenti per prioritizzare iniziative strategiche Esg facendo leva su flussi sia top-down che bottom-up



di **Edilio E. Rossi***

I contesto aziendale

Molte aziende italiane, nel proprio processo di crescita, hanno vissuto nel tempo una stratificazione di applicazioni transazionali, contabili e gestionali che ha reso sempre più complessa la governance economico finanziaria a livello di gruppo.

Fusioni, acquisizioni, riorganizzazioni hanno avuto l'effetto per le imprese di doversi adattare nel tempo ad una situazione di coesistenza di diversi sistemi contabili Erp, mentre si assiste ad un incremento costante del numero applicazioni che hanno un'impatto diretto sui processi di accounting (record-to-report), come ad esempio i software di fatturazione (billing) e le applicazioni gestionali per i nuovi modelli di business (e-commerce, servitization, etc.).

In particolare, sono soprattutto i gruppi caratterizzati da una significativa presenza internazionale e/o da una elevata numerosità di aziende controllate e business unit geograficamente distribuite che vivono questo tipo di problemi. Organizzazioni che fino ad oggi si sono limitate ad utilizzare il bilancio consolidato e il reporting per la governance economico-finanziaria del proprio business.

Oggi però la mancanza di una governance contabile centralizzata di gruppo che armonizzi ed allinei i diversi sistemi contabili, implementi un piano dei conti unico aziendale e fornisca una visione completa, non solo aggregata ma di dettaglio, dei processi amministrativo-contabili, è un problema non più rinviabile.

Un'esigenza concreta

Il Ceo e il board aziendale necessitano oggi di una vista in tempo reale dei consuntivi a livello di gruppo, a fini decisionali e di confronto con la pianificazione strategica ed operativa. Il Cfo e le funzioni Afc preposte al closing al reporting e alla pianificazione e controllo di Gruppo devono garantire visibilità, accuratezza e precisione dei dati e delle informazioni amministrativo-contabili in tempi molto stretti.

Ciò va molto al di là delle informazioni di sintesi presenti nel bilancio consolidato e nel reporting di gruppo – civilistico e gestionale – che fino ad oggi ha rappresentato di fatto l'unico strumento di controllo direzionale attendibile e affidabile. Gli altri strumenti analitici di supporto al finance soffrono inevi-

tabilmente della complessità derivante dalla presenza di diversi e molteplici piani dei conti, sistemi contabili ed applicazioni transazionali e fonti alimentanti eterogenee (multi-Erp, applicazioni, etc.).

D'altra parte l'implementazione di un sistema Erp unico di gruppo si scontra da un lato con i costi – economici ed organizzativi – e le tempistiche di un progetto di tale portata, dall'altro con la crescente dinamicità delle imprese, impegnate costantemente in fusioni, acquisizioni e riorganizzazioni del proprio business. Uno sviluppo e una crescita più veloci di quanto l'IT riesca a tenerne il passo, per cui ci sarà sempre un numero di entità di business o processi transazionali che rimarranno indietro nel processo di consolidamento in un sistema Erp unico di gruppo. Come superare questo dilemma?

Le possibili soluzioni

Per rispondere a queste esigenze è possibile fare riferimento ad una piattaforma contabile di gruppo, che eviti di dover consolidare i diversi sistemi ed istanze Erp presenti e le applicazioni transazionali e gestionali che generano registrazioni nei sezionali di riferimento.

Occorre cioè mantenere i sub-ledger contabili nei diversi sistemi Erp esistenti, sfruttando la capacità di consolidare i dati in un general ledger unico per implementare una vista contabile dettagliata, centralizzata ed unitaria di gruppo (piano dei conti, gerarchie, regole di riclassificazione, consolidamento dei journals nel nuovo GL, etc.).

Ciò consente di implementare una strategia di convergenza di sistemi contabili frammentati e distribuiti attraverso l'adozione di una vera e propria Enterprise Accounting Hub Platform. La scelta di questa tipologia di soluzioni applicative e di architetture IT coerenti, consente infatti di valutare diversi scenari di adozione ed utilizzo, dalle scelte di graduale razionalizzazione ed integrazione di ambienti multi-Erp, al supporto agli shared services, fino all'abilitazione ai percorsi di migrazione e consolidamento delle diverse applicazioni aziendali in ambito contabile.

** Business Development Director, Digital Finance Solutions, Oracle Membro del Comitato Tecnico Pianificazione e Controllo di ANDAF*



Che se ne fanno i mercati del rialzo dei tassi

La politica monetaria delle banche centrali si infrange contro quella che assomiglia sempre di più come una disputa geopolitica che trascende la normale relazione commerciale: il confronto tra Opec+ e G7

di Wladimir Biasia, WB Advisors

Nell'ultima riunione delle banche centrali di giugno, Fed e Bce hanno ricalibrato le aspettative rispetto all'ipotesi di un taglio dei tassi da parte della prima già in autunno. Ha sorpreso infatti, l'indicazione fornita dalla matrice Dot Plot, dove ogni membro del Federal Open Market Committee (Fomc) esprime le proprie stime sul posizionamento futuro dei Fed Funds rate, su due potenziali nuovi rialzi dei tassi d'interesse per l'anno in corso. I dots non sono scolpiti nella pietra, rappresentano le attuali proiezioni fatte sulla base di dati congiunturali del momento. Possono quindi subire variazioni nel tempo, per cui vanno sempre ponderati sulla base dell'evoluzione del quadro economico.

Tuttavia influenzano l'opinione degli investitori, anche se non rappresentano un paradigma infallibile. Pure la Bce non ha fatto mancare le sue convinzioni. Il bias rimane restrittivo nonostante la discesa in campo recessivo dell'economia dell'Eurozona nonché della Germania.

È possibile che la comunicazione delle banche centrali rimanga articolata su schemi di rigidità monetaria, nel timore che i mercati possano ritenere la perdita di momentum della crescita economica come atto preliminare ad un allentamento delle linee di policy.

Secondo i sondaggi Pmi, l'inflazione determinata dai prezzi alla produzione sta velocemente raffreddandosi. Tuttavia, i tempi necessari per trasmettere tali benefici ai prezzi al consumo sono molto più lunghi di quanto oggi i board dei regulators sono disposti ad attendere. Alcune ricerche empiriche tendono ad inquadrare il range temporale per il trasferimento ai prezzi finali del ribasso di quelli relativi all'input di produzione, in un'isteresi temporale che va dai dodici ai diciotto mesi.

Qualora le banche centrali, attraverso la politica monetaria, riuscissero a raffreddare ulteriormente la domanda di beni e con essa inibire ulteriori rialzi delle borse, accentuando un clima di avversione al rischio, potremmo assistere ad ulteriori ribassi dei prezzi delle materie prime e verificare verso la fine dell'estate ad un ulteriore raffreddamento dell'inflazione propiziata proprio dal differenziale negativo accumulato in generale dalle commodity rispetto ai picchi dello scorso anno.

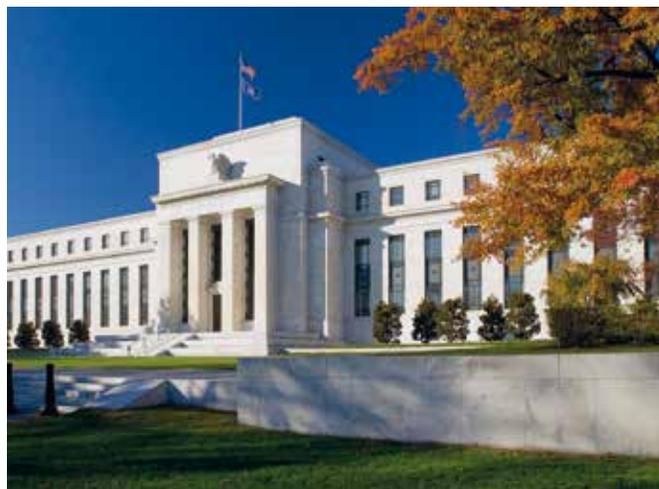
L'ulteriore perdita di momentum della domanda darebbe spazio ad un'altra gamba di ribasso dei valori energetici. Il petrolio, che dal mese di marzo oscilla tra 85 e 71 Usd/bar (Brent oil),

in due occasioni ha tentato di violare quota 70 Usd proprio sulla scia di un potenziale squilibrio tra offerta e domanda (la prima in eccesso). Non a caso per contrastare gli effetti riflessivi sui prezzi l'Opec+ è intervenuta annunciando ripetuti tagli alla produzione giornaliera di greggio. Chi scrive ritiene che la perdita di momentum dei prezzi possa spingere le quotazioni verso area 60/55 Usd/bar (Brent oil). Ciò favorirebbe l'inesco di un'ulteriore flessione generale dell'inflazione.

Purtroppo, l'attuale confronto tra Opec+ e G7 si sta traducendo sempre più in una disputa geopolitica che trascende la normale relazione commerciale. Di conseguenza l'evento tecnico, di cui sopra, potrebbe risultare più problematico di quanto l'elasticità degli scambi tenda a riflettere i fondamentali in tempi più normali. Ciò detto la strada sembra tracciata.

Lo scenario sull'inflazione troverebbe conferme nelle risposte che gli investitori stanno offrendo alla nuova postura della Fed e se vogliamo anche della Bce. I mercati, pur non prezzano più nessun taglio da qui a fine anno; tuttavia sembrano orientati a rifiutarsi di scontare i due rialzi indicati nel Dot Plot.

I rendimenti sul 10 anni Treasury continuano ad oscillare tra il 3,9 ed il 3,5%. L'eventuale possibile flessione sotto la base di questo range, tenderà ad aprire una fase tendenzialmente riflessiva, allentando sensibilmente le pressioni su tutta la gamma dei bond governativi, compresi quindi le emissioni dell'Eurozona. Anche a beneficio del Btp.





Con un "hub" per le Pmi Sace amplia i suoi servizi

Rsm sarà al fianco del Gruppo in qualità di Partner mettendo l'esperienza e le competenze dei suoi professionisti a disposizione delle imprese nell'individuare le migliori soluzioni a disposizione

di Francesco Pastore

Sace è il gruppo assicurativo-finanziario italiano, direttamente controllato dal **Ministero dell'Economia e delle Finanze**, specializzato nel sostegno alle imprese e al tessuto economico nazionale attraverso un'ampia gamma di strumenti e soluzioni a supporto della competitività in Italia e nel mondo. Gli elementi che hanno consolidato il successo di Sace nel tempo sono sicuramente

riconducibili ai più di 40 anni di esperienza nella valutazione dei rischi e alla flessibilità ottenuta grazie alla presenza capillare in 200 Paesi del mondo al fianco di circa 30 mila aziende. Nel corso del 2022 sempre il Gruppo Sace ha sostenuto esportazioni, garantito finanziamenti e supportato liquidità e **investimen-**

ti "green" complessivamente per 54,3 miliardi di euro (+46% rispetto al 2021) per un totale di più di 26.000 progetti, al fianco di oltre 37.000 imprese (la quasi totalità di dimensioni piccole e medie).

L'idea di lanciare quello che è un vero **Hub per le Pmi** nasce dalla volontà di Sace di presidiare in maniera ancora più incisiva il segmento Pmi con team dedicati sul territorio costituiti per individuare problemi, proporre soluzioni ed offrire servizi di consulenza alle imprese clienti. Il nuovo indirizzo strategico è caratterizzato dalla volontà di presidiare un sempre maggior numero di Pmi anche attraverso reti esterne professionali in grado di coadiuvare Sace e le imprese stesse nella ricerca di risposte "finanziarie" sempre più richieste non solo dal contesto competitivo globale ma, diremo anche e soprattutto, dagli scenari di incertezza e rischio di mercato ormai presenze incombenti nella solitudine decisionale dell'imprenditore. Il team di **Rsm** sarà dunque al fianco di Sace - in qualità di Partner - mettendo a fattore comune l'esperienza e le competenze dei suoi professionisti al fine di individuare le principali necessità

L'IDEA DELL'HUB PMI NASCE DALLA VOLONTÀ DI SACE DI PRESIDARE IN MANIERA ANCORA PIÙ INCISIVA IL SEGMENTO DELLE PMI



NELLA FOTO: L'AUTORE FRANCESCO PASTORE, PARTNER RSM CONSULTING LEADER ITALY



delle imprese trovando contestualmente una valida soluzione nei prodotti che costituiscono l'offerta complessiva di Sace. In proposito, al tradizionale ruolo di supporto all'export e all'internazionalizzazione, si aggiungono oggi anche il sostegno verso **percorsi di crescita** sostenibile e digitale. Tale missione è stata rinnovata e rafforzata nell'ambito del

nuovo Piano Industriale 2023-2025 del Gruppo Sace presentato a fine anno e

che si basa anche sul duplice driver della sostenibilità, attraverso l'introduzione di valutazioni e misurazioni di impatto nei processi aziendali e con l'obiettivo di contribuire alla transizione sostenibile del tessuto produttivo italiano; cui si aggiunge l'ulteriore obiettivo di concorrere alla trasformazione tecnologica e digitale delle imprese stesse.

La centralità del cliente ed il conseguente supporto alle Pmi sono i principi fondanti del Piano Industriale Sace 2023-2025, che si prefigge di raddoppiare a 65mila imprese in tre anni il numero di Pmi servite dal Gruppo Sace. In proposito, desidero sottolineare un fenomeno nuovo per il nostro Paese ma già perseguito da tempo in altre economie ovvero il coinvolgimento di partner specializzati - come Rsm ed altri professionisti vicini alle imprese - nell'azione pubblica al fine di effettuare un primo screening delle imprese affiancandole e individuando **soluzioni "tailor made"**. In proposito, un particolare cenno va fatto relativamente alla tematica della garanzia Sace sempre apprezzata naturalmente dagli intermediari finanziari in quanto la sua stessa natura di garanzia pubblica (**Mef**) rende meno impegnato il patrimonio di vigilanza ai fini degli assorbimenti patrimoniali. Ciascun finanziamento potrà be-

neficiare della garanzia Sace (nell'ambito del **Temporary Crisis Framework**) con le seguenti percentuali di copertura, in particolare:

- il 90% dell'importo complessivo concesso per tutte quelle imprese con un fatturato fino a 1,5 miliardi di euro e fino a 5.000 dipendenti in Italia

NEL 2022 IL GRUPPO SACE HA GARANTITO FINANZIAMENTI E LIQUIDITÀ ALLE IMPRESE PER 54,3 MILIARDI DI EURO

- l'80% dell'importo complessivo concesso per tutte quelle imprese con un fatturato superiore a

1,5 miliardi e fino a 5 miliardi di euro e oltre 5.000 dipendenti in Italia

- il 70% dell'importo complessivo concesso per tutte quelle imprese con un fatturato superiore a 5 miliardi di euro.

In ogni caso il finanziamento non deve es-

sere superiore al maggiore tra:

- il 15% del fatturato annuo totale medio dell'Impresa (o su base consolidata in presenza di Gruppo) richiedente relativo agli ultimi tre esercizi conclusi.

- il 50% dei costi sostenuti per fonti energetiche dall'Impresa (o su base consolidata in presenza di Gruppo) nei dodici mesi precedenti il mese della richiesta di finanziamento.

I finanziamenti ai quali si applica la Garanzia devono essere destinati alle seguenti principali esigenze: investimenti, costi del personale, costi di locazione, capitale circolante, esclusivamente per stabilimenti produttivi localizzati in Italia.

Presentiamo nel grafico sotto di sintesi i principali prodotti e servizi di Sace per singola legal entity.

Principali prodotti e servizi del Gruppo SACE

SACE S.p.A.	SACE BT	SACE ECT	SACE SRV
Assicurazione del Credito all'Esportazione (M-L Term)	Assicurazione credito BT Globali	Digital Factoring	Gestione e Recupero Crediti
Garanzie su Finanziamenti Bancari (Internazionalizzazione, Supportitalia, Green New Deal)	Assicurazione credito BT Selettive Export	Factoring Domestico	Dichiarazioni di Irrecuperabilità del Credito
Garanzie Contrattuali	Cauzioni	Crediti PPAA e Crediti IVA	
Business Matching	Rischi delle Costruzioni e Rami Elementari	Reserve e Maturity Factoring	
SACE Education		Trade Finance	

Fonte: Sace

BUONI
E LIBRETTI. DA SEMPRE,
IL RISPARMIO.

Posteitaliane

Dal 1875, i Buoni e i Libretti sono un'ottima scelta per mettere al sicuro i tuoi risparmi. Oggi hai a disposizione una gamma di prodotti moderni, semplici da acquistare, gestibili anche online e adatti a tante esigenze diverse. In più, sono garantiti dallo Stato italiano.
Sottoscrivili online o negli Uffici Postali.

BUONI E LIBRETTI POSTALI

Emessi da Cassa Depositi e Prestiti, distribuiti da Poste Italiane e garantiti dallo Stato italiano

Posteitaliane

cdp

IL DESIGN SI ESPANDE IN UNA NUOVA DIMENSIONE

Quali sono le opportunità di un settore che sta crescendo molto, ma con diverse criticità soprattutto legate al mondo dell'e-commerce? Ne abbiamo parlato con Roberto Ferrari, "padre" del progetto CheBanca! e founder di designitaly.com

TREND MERCATO GLOBALE HEDF (HIGH-END FURNITURE DESIGN)

Valore di mercato

2021

40

miliardi di €

Cagr 2019-22

Valore di mercato

2022

53

miliardi di €

+22%

QUOTA DEL SETTORE
HEDF ON LINE

tra 8%

e 10%

Fonte: Paper Bain "Reinassance in Uncertainty: Luxury Builds on its Covid rebound"

Fonte: Rapporto Bain 2021 Altagama "Unlocking the potential of High-End Design Furnishing"

di Vincenzo Petraglia

Il design è uno dei pilastri assoluti del made in Italy, ambasciatore della creatività e del *know-how* italiani nel mondo. Ma non è tutto oro quello che luccica, specie in un periodo di "rottura" come quello che stiamo vivendo, in cui nuovi e più evoluti **sistemi di commercializzazione** e promozione si stanno affermando e in

cui alcune criticità per il nostro sistema Paese stanno venendo a galla e che, come tali, rischiano nel lungo periodo di farci restare indietro. Specie se si fa riferimento al mercato online del design, che negli anni si è sviluppato meno

rispetto all'e-commerce di altri settori come la moda e il *food*, ma che allo stesso tempo sta recuperando posizioni in modo importante. Il recente *paper* di Bain "Reinassance in Uncertainty: *Luxury Builds on its Covid rebound*", sui trend del mercato globale del lusso, posiziona d'altronde il **settore Hedf** (*high-end furniture design*) a

un valore raggiunto nel 2022 di 53 miliardi di euro. Solo nel 2021 era, sempre secondo Bain, di 40 miliardi di euro, con un salto quindi di **13 miliardi** in un solo anno, con un Cagr 2019-22 del +22% nonostante il Covid. Il rapporto di

IL MONDO FURNITURE DESIGN ITALIANO È FRAMMENTATO A LIVELLO SOCIETARIO CON POCHÉ REALTÀ CHE SUPERANO I 200-300 MILIONI DI FATTURATO

Bain 2021 *Altagamma "Unlocking the potential of High-End Design Furnishing"* sul settore Hedf del 2021, pubblicato nel 2022, stimava la quota dell'online nel settore tra l'8% e il 10%, indicando l'online come il canale a più alto tasso di crescita atteso. Il settore è in pieno boom insomma. A dimostrarlo in casa nostra anche il fatto che lo scorso 18 maggio il gruppo Italian Design Brands ha debuttato in Borsa. Una Ipo di successo, con una copertura del book di due volte superiore agli obiettivi dell'aumento di capitale primario, accompagnata da un'importante presenza di investitori internazionali e una valutazione del gruppo in pochi giorni già sopra i 310 milioni di euro rispetto al valore proposto di ingresso di 293 milioni di euro, nonostante le odierne incertezze dei mercati finanziari dovute allo stallo sul debito pubblico americano.

Abbiamo parlato di opportunità e criticità del settore con **Roberto Ferrari**, a lungo a capo dell'IT a Mediobanca, "padre" del progetto CheBanca!, che poi si è messo in proprio lanciando nel 2019 (anche se gli anni del Covid 2020 e 2021 sono stati di perfezionamento della piattaforma a livello tecnico) un portale di e-commerce del design rigorosamente made in Italy molto interessante, **Designitaly.com**, di cui è appunto founder, oltre che Ceo. Una realtà che oggi conta una quindicina di persone tra dipendenti diretti e collaboratori con un fatturato lordo che l'anno scorso ha superato il milione di euro (+133% rispetto all'anno precedente) con una quota export sopra l'85% e ordini da 46 Paesi con Usa in testa, e che quest'anno si sta consolidando con lo sviluppo anche di nuove funzionalità. Ha, infatti, in corso un aumento di capitale e la ricerca di nuovi investitori e risorse finanziarie con cui alimentare la *scale-up* approfittando della fortissima crescita del mercato in atto (+24% annuo dal 2019 al 2022) tramite un bu-



ROBERTO FERRARI, FOUNDER E CEO DI DESIGNITALY.COM

siness model sostenibile e profittevole per il futuro. Con un obiettivo: essere la *"made in Italy digital platform destination"* del settore.

Partiamo dal principio: quando e perché è nata Design Italy?

È stata incubata tra il 2019 e il 2020, seguendo il sogno di creare una piattaforma in grado di portare le piccole realtà manifatturiere italiane su nuovi mercati, fornendo loro sostegno tecnologico, logistico e di marketing, e promuovendo così a livello globale le eccellenze italiane. Per rendere concreto questo progetto ho avviato una campagna di *crowdfunding* che ha avuto molto successo. Il 2020 è stato un anno importante per noi. Ci ha permesso di mettere a punto i nostri sistemi, irrobustire e rendere scalabile la piattaforma sui mercati esteri, un obiettivo raggiunto in maniera più decisa nel 2021.

Perché ha deciso di investire nel settore?

Il design è un asset fortissimo del made in Italy, siamo i leader globali. La quota di mercato dell'Italia nell'*High-End Furniture Design* è del 25%, un valore maggiore rispetto ad altri settori di lusso, come il fashion per esempio o il food dove siamo al 20%. Il nostro obiettivo è rappresentare il meglio del design italiano, promuovendone le vendite all'estero.



VASO POMPITU II DI GAETANO PESCE (CORSI DESIGN)



CERCHIAMO DI FARE EMERGERE ALL'ESTERO ANCHE I BRAND MENO NOTI

Continueremo a restare i numeri uno quindi?

La domanda di made in Italy di design è fortissima e il settore continua a crescere a un tasso medio annuo superiore al 20%. Possiamo attenderci solo sviluppo, crescita dei fatturati, se saremo bravi a intercettare questa domanda e far crescere ancora la quota di mercato, difendendo i margini e trattenendo il valore aggiunto in Italia.

Quali le maggiori aree critiche del settore?

Il mondo del *furniture design* è ancora frammentato a livello societario, con poche realtà che superano i 200-300 milioni di fatturato. Quindi c'è un problema/opportunità dimensionale. La recente quotazione di Italian Design Brands ha messo sotto gli occhi di tutti questo aspetto o meglio questa opportunità. L'aspetto frenante è quello logistico, più complesso rispetto alla moda, ma anch'esso gestibile. Sull'e-commerce c'è inoltre un ritardo rispetto alla capacità di intercettare la domanda. L'online è diretto a rappresentare il 10% del venduto a livello globale. Una quota ancora bassa in confronto al *fashion* ma comunque di tutto rispetto, stiamo parlando di 6-8 miliardi di euro minimo. E il mondo digitale può anche fungere da acceleratore rispetto al *contracting* e altre attività b2b, normalmente gestite "offline", dove il mercato di riferimento supera i 20-25 miliardi di euro. Insomma, è un segmento dove l'Italia può e deve crescere molto e noi come Design Italy puntiamo ad avere un ruolo primario in questa trasformazione.

Cosa si potrebbe e dovrebbe fare?

C'è bisogno di più coraggio nell'intraprendere percorsi commerciali e servizi digitalizzati. Sta

riemergendo anche la voglia di nuovi talenti e nuove idee, l'Italia deve continuare a essere portatrice di innovazione, creatività, capacità progettuale e manifatturiera. Ma la domanda evolve e bisogna essere al passo e più propositivi. Noi cerchiamo con Design Italy di far emergere all'estero anche i nuovi



CALCIOBALILLA CICLOPE CAPRI (FAS PENDEZZA)

brand, oltre a quelli più famosi, così come le produzioni innovative e sostenibili. La nostra mission è trasversale. Siamo dei curatori.

Quali sono i trend più promettenti del futuro?

Si va sempre più verso l'ecosostenibilità e la circolarità. Inoltre assistiamo alla nascita di un design che parte dalla *digital fabrication*, dalle stampe 3D, da quello che è stato definito il "download design". Ci stiamo impegnando promuovendo entrambe le tipologie di produzione, facendo scouting, creando nel nostro piccolo un progetto di circolarità, anche di riforestazione legata alle nostre vendite.

Design Italy, partita per traghettare i piccoli brand di design all'estero, ha attratto via via anche grandi brand...

Abbiamo oggi accordi con brand come Poltrona Frau, Cassina, FontanaArte, Sicas, Missoni Home, Driade, Pininfarina, Talenti, Martinelli, Bitossi, anche Brionvega e altri stanno per arrivare. Abbiamo anche brand più piccoli ma in crescita con investimenti importanti e collezioni di successo come BBB Italia, Mogg, My Home, Adrenalina, Corsi Design e tanti altri, oltre a designer indipendenti con le loro linee di autoproduzione. Al momento abbiamo circa 150 brand ma puntiamo a raddoppiare nonostante facciamo molta selezione. Vogliamo un design pulito, contemporaneo e mantenere un approccio da boutique per poter servire e curare bene tutti.

Qual è il vostro valore aggiunto?

Competenza digitale e di settore - combinazione difficile da trovare - specializzazione sul design italiano, *one stop shop/solution* direi. Abbia-

mo avuto e abbiamo "coraggio" nell'affrontare i mercati esteri e a breve costruiremo ulteriori opportunità.

Quali scenari ci attendono considerato il complesso contesto globale attuale?

Il contesto globale in questi anni è stato instabile e non facile.

Ciò nonostante, il settore è cresciuto a doppia

cifra e con esso l'e-commerce a tassi ancora superiori. Penso che ci sia uno spazio immenso di opportunità come è successo per il *fashion*. La sfida è quella di affrontare la parte logistica con occhio nuovo. L'intero ecosistema, a partire dagli spedizionieri specializzati, deve ragionare verso una maggiore digitalizzazione che non è solo di processo ma anche di *analytics*, di uso dei dati per creare migliore operatività in un contesto multi-continentale. Non esiste solo "la gomma" tra la Brianza e l'Europa ma anche la spedizione in Usa, Dubai, Singapore, Tokyo, in Cina, secondo logiche di pianificazione, previsione e gestione più puntuali e precise di oggi. Anche la parte b2b verrà digitalizzata. E ci saranno ancora altre sfide a cui stiamo pensando e in cui crediamo con forza.

Gestite da poco attraverso l'online anche il canale trade. Che riscontro state avendo?

Il canale trade, il b2b sta crescendo velocemente per noi, soprattutto da Usa e Uk. Ha un fortissi-

mo potenziale che sono sicuro sapremo cogliere, non solo sotto l'aspetto puro dell'e-commerce, che si concretizza in un b2b2C con gli studi di interior design e architetti che lavorano per la propria clientela *consumer* alto spendente, ma anche lato servizi. Ci sono diverse cose da poter realizzare e proporre, in linea con il nostro obiettivo principale, che è essere il player digitale di riferimento per il design made in Italy e per i principali gruppi industriali che lo compongono.

Quali i prossimi obiettivi?

Essere un punto distintivo, forte, aggregante, di riferimento per il settore. Un *one stop shop* di vendita prodotti ma anche di servizi made in Italy. Sia per il b2b che per il b2c. L'obiettivo potrebbe portare alla quotazione, perché no!

State cercando anche investitori...

È inevitabile che quando si vuole crescere, c'è bisogno di risorse finanziarie aggiuntive. Noi oggi tra i nostri investitori abbiamo già CDP (Cassa Depositi e Prestiti) attraverso la sua *sgf Venture Capital*. Siamo alla ricerca di nuove risorse che possano credere nello stesso desiderio, nel viaggio - non lungo - e nei risultati che possiamo portare. C'è da costruire ma anche da raccogliere. Nella mia vita mi sono sempre piaciute le sfide basate su un'intuizione sul futuro, sui trend di mercato. Qualcuno diceva "il futuro si definisce davanti ai nostri occhi, occhi che non vedono". Ecco penso di avere gli occhi bene aperti e di poter andare a meta. Sarebbe per me bello trovare qualcuno con la stessa visione, passione, fiducia e determinazione che possa affiancarci.



ARCHIBALD DI JEAN-MARIE MASSAUD (POLTRONA FRAU)

DIETRO LE QUINTE DELL'ARCHITETTURA

Alla guida della sede italiana della paneuropea Agilité, Maria Luisa Daglia ci svela come nascono uffici, alberghi e retail. Compreso il nuovo store milanese del multibrand britannico End

di Marina Marinetti

COME SI ARRIVA A RICOPRIRE UN RUOLO DI PESO IN UNA REALTÀ DI PRIMO PIANO? «PER CASO, COME SPESSO ACCADE NELLA VITA. NEL MIO CASO, È STATO UN "PERCHÉ NO?". UN "PERCHÉ NO?" CHE A MARIA LUISA DAGLIA, ARCHITETTO PER PASSIONE E PER PROFESSIONE - SPECIALIZZATA NEL PROJECT MANAGEMENT,

ha realizzato progetti e roll-out di successo per marchi quali Apple, JD Sports, Victoria's Secret, Five Guys e Nike - è valso la poltrona di Country Manager in Italia di Agilité, società internazionale specializzata in sviluppo di progetti fit-out nei settori office, retail e hospitality, con headquarter a Parigi e sedi a Milano, Londra, Berlino e Lussemburgo.

Per capirci: Agilité, nel proprio portfolio, ha clienti del calibro di Mozilla, Singapore Airlines, The Instant Group, Five Guys, Fred Perry, Nba, Lids, LQbe, Aurel Bcg, Big Mamma.

Ed End, il multibrand britannico...

...che a fine febbraio ha aperto il suo primo flagship italiano a Milano, nello storico Palazzo Venezia di via Mercanti, storica sede degli uffici del Gruppo Generali e ancora oggi di proprietà del fondo Tiepolo di Generali Real Estate. E che ad Agilité Italia ha affidato le attività di riqualificazione e fit-out dei locali per renderli fruibili con destinazione "retail": 1900 metri quadrati su tre livelli con ampie vetrine e tre ingressi che si affacciano su Via Mercanti, Via Ore-

fici e Piazza Mercanti rendendo lo spazio non solo una destinazione dello shopping ma anche luogo di passaggio e di comunicazione tra le vie.

Quando è arrivata la "chiamata"?

È stata davvero una chiamata, allora lavoravo in un ufficio di architettura piuttosto noto a Milano, seguivo tra gli altri clienti, anche Dolce & Gabbana. "Abbiamo un cantiere a Roma, abbiamo bisogno di una persona competente in grado di gestirlo". Mi sono detta: "perché no?" e mi sono buttata in modo forse un po' inconsapevole. È stata una delle migliori scelte della mia vita. E il

1° dicembre 2019 è iniziata la mia nuova vita.

Un primo bilancio si può già fare?

Sì, e come ogni bilancio che si rispetti lo facciamo coi numeri. Abbiamo incrementato il fatturato: dai 4 milioni di euro al 2020 sino a 5 milioni di euro con cui abbiamo concluso il 2022. E per il 2023 stimiamo di arrivare a 7,5 milioni di euro.

Non male. Perché allora la professione dell'architetto in Italia è così bistrattata?

Perché non si dà valore all'atto progettuale. Un po' è responsabilità delle riviste del settore e di una serie di servizi low cost standardizzati. Ma è anche una questione culturale tutta italiana: tutti pensano di poter fare tutto. Siamo tutti allenatori della nazionale, virologi, esperti di politica internazionale...

...e architetti.

Eppure il meglio lo tira fuori proprio il professionista. Dietro le quinte di un progetto ci sono molti aspetti da considerare: prima di tutto le aspettative del cliente, cercando di interpretare e definire insieme a lui le must have, definendo insieme le priorità. "Pianificare" è la parola chiave, essenziale per poter definire il processo: definizione del budget e dei costi, definizione dei tempi, analisi dell'approvvigionamento dei materiali, fondamentale in questo periodo storico, consulenza sulla conformità del progetto rispetto alle normative locali, due diligence tecnica. Bisogna sempre comunicare in maniera chiara e semplificando tutti gli aspetti tecnici e normativi, sottoponendo al cliente opzioni con visibilità su

Maria Luisa Daglia, Country Manager della sede italiana di Agilité





impatti economici e sulle tempistiche.

Certo che progettare un retail è cosa ben diversa dal progettare un ufficio o un appartamento.

Il retail è un settore complesso, in cui i tempi dettano legge. La data di apertura al pubblico viene definita di media circa un anno prima dal board del brand, riunione in cui viene definito anche il Capex - la spesa economica, ndr -. In questo particolare periodo storico, in cui assistiamo ad una latente instabilità, causata da cambiamenti politici, climatici e sociali, in cui i preventivi delle materie prime e dei manufatti hanno validità di 15 giorni, è davvero difficile riuscire a stabilire con così tanto anticipo tempi e costi. Inoltre i decision makers di questo appuntamento chiave nella vita di un nuovo negozio, molto spesso non sono gli stessi stakeholders che parteciperanno al processo di progettazione e realizzazione del progetto.

Anche l'aspetto emozionale non è da meno.

L'apertura al pubblico è un vero e proprio evento in cui i principali dipartimenti del brand (operation, construction, marketing e visual) cooperano insieme per garantire il migliore vernissage. La progettazio-

ne e la realizzazione di uno spazio retail deve tener conto di questi aspetti. Le fasi costruttive devono perciò essere il più indipendenti possibili. Nel retail si parla di white box e di allestimento, permettendo alla parte visibile, che garantisce le aspettative di vendita, di poter essere realizzata contemporaneamente alla scatola architettonica, e di poter essere installata nel minor tempo possibile in sito. Le differenziazioni del FoH e del BoH...

...mi sto perdendo.

(ride) Front of House and Back of House, una differenziazione specifica nei progetti retail. Due aree completamente, fisicamente, anche dal punto di vista della sicurezza, separate ma necessariamente complementari. Molti retailers scelgono la location o l'elemento chiave per il successo di un negozio, in base alla superficie e alla comunicazione che il BoH (magazzino, ambienti per il personale) ha con la parte visibile, e vivibile, al pubblico. Abbiamo assistito a ricerche infinite,

**IN OGNI PROGETTO VANNO
ARMONIZZATI ASPETTATIVE
DEL CLIENTE, BUDGET, NORME
E DEFINIZIONE DEI TEMPI**

soprattutto di brand internazionali, che non riuscivano a trovare la percentuale corretta tra retail area e BoH. È la retail area che, in un piano economico, definisce l'investimento e regola le aspettative di vendita e di posizionamento sul mercato.

Al di là della destinazione d'uso, quali criticità entrano in ballo?

Amministrativamente e normativamente ci sono step da dover rispettare e soprattutto raggiungere. Senza aver verificato, e applicato, la normativa antincendio e aver ottenuto la licenza commerciale, non è possibile aprire nessun negozio. Spesso queste normative hanno impatto sull'architettura e modificano i brief iniziali dei



dipartimenti di store planning dei brand. C'è poi tutto il tema della "riservatezza": come viene gestita?

Soprattutto nel settore fashion/apparel, è richiesta la riservatezza. All'interno dei contratti soprattutto con brand famosi, questa clausola è importata quanto le tempistiche. Il primo step in un progetto retail è la firma del Nda, un accordo di riservatezza che garantisce al retailer discrezione. La gestione della comunicazione diventa quindi fondamentale e, la novità o l'effetto sorpresa, aiuta il marketing a posizionare la buona riuscita o meno dell'apertura di un nuovo store.

Come possono collaborare i committenti, al di là di definire le linee guida del progetto?

Essere il più decisi possibile ed evitare di modificare decisioni in corso d'opera. Lo store planning detta linee guida, scientifiche e basate sulle vendite potenziali, molto spesso senza aver fisicamente visitato la location dal vivo. Il dipartimento retail o il Ceo, dopo una site visit cambia il test fit o, nei migliori dei casi, finiture e materiali. Fortunatamente questi cambiamenti sono sempre meno frequenti grazie alla tecnologia e alle visite virtuali che anche noi adottiamo ormai da 2 anni.



L'Hotel De Palm di Dubai e, a destra, un decoro esterno della Royal Clock Tower della Mecca. Sotto: il Red Hotel di Miami



Il video

Quel Made in Italy a metà tra arte e industria

Nato nel 2000 da un'idea di Pino Bisazza, verso la fine del 2022 Trend Group ha completato il percorso di risanamento culminato nell'ingresso in campo di illimity. E oggi è leader incontrastato nei rivestimenti di lusso

di Riccardo Venturi

Da un lato i mosaici di San Marco, di San Pietro, della Sagrada Família, della Royal Clock Tower della Mecca, del più grande Buddha seduto della Thailandia, tutti restaurati o eseguiti ex novo secondo una tecnica tradizionale millenaria di origine bizantina. Dall'altro i pavimenti e i rivestimenti di navi, di prestigiosi ambienti, di locali alla moda, realizzati con un materiale estremamente innovativo, tecnologico e sostenibile, l'etherium® By E-Stone Terrazzo, costituito fino al 72% da materiali riciclati post-consumo.

Due estremi, due opposti che fanno parte di una stessa realtà: **Trend Group**, nata nel 2000 da un'idea di **Pino Bisazza** che, insieme ai suoi collaboratori più esperti, decide di uscire dal gruppo di famiglia per dar vita ad una nuova realtà in grado di sintetizza-

re, nel rispetto dell'ambiente, la tradizione artistica italiana con le più innovative tecnologie produttive. Il claim del gruppo tiene insieme queste due anime così apparentemente distanti: "Dare forma ai sogni delle persone è ciò che alimenta la nostra passione".

L'idea di Bisazza si è trasformata in un gruppo che si posiziona tra i leader nella produzione di vetri colorati, smalti veneziani, tessere di mosaico a foglia d'oro e agglomerati di vetro, quarzo e granito. Con il contributo del co-fondatore **Andrea Di Giuseppe**, oggi Presidente di Trend e capo delle attività americane, eletto lo scorso settembre deputato per il centro e nord America con Fratelli d'Italia, l'azienda ha diversificato la produzione e qualificato ancora più la sua presenza nell'attività musiva acquistando nel 2003 la

Fornace Orsoni, storica azienda veneziana che tuttora realizza opere uniche di valore inestimabile e rappresenta l'unica fornace a fiamma autorizzata all'attività in Venezia San Marco (le altre sono a Murano!).

Trend - racconta **Roberto Fabbri**, amministratore delegato particolarmente esperto in finanza aziendale - ha in essere collaborazioni con **Cartier, Dior, Dolce e Gabbana**. L'estrema specializzazione dell'azienda viene richiesta per attività anche del tutto particolari, davvero a metà tra arte e industria, come la passerella di mosaico d'oro, realizzata in occasione della **Biennale di Venezia** per il Bulgari High Jewelry and High-End Watches Brand Event per il lancio di una nuova collezione di gioielli.

Fabbri, ravennate (nato quindi nella capitale del mosaico artistico italiano, a due passi dal Mausoleo di Galla Placidia) è stato prima assunto come Chief Financial Officer e poi nominato a.d. Con lui, sul piano finan-





RICCARDO BISAZZA, ORSONI PRESIDENT



ROBERTO FABBRI, CEO TREND GROUP

avere fiamma viva in città: per prevenire gli incendi tutte le fornaci e fiamme vive veneziane nel 1291 erano state spostate a Murano, cui era stata data l'identità di isola del vetro. Solo a fine '800, partiti gli austriaci si è potuto tornare ad avere la fiamma a Venezia. Fin dall'inizio Orsoni ha adottato la tecnica produttiva tradizionale del mondo bizantino importata a Venezia con la quarta crociata, la stessa utilizzata oggi e di cui Orsoni è l'ultimo baluardo. E ha iniziato a servire la **Basilica di San Marco** nel restauro dei mosaici a foglia d'oro. Ha lavorato alla Sagrada Familia fin dalla prima guglia, realizzata un secolo fa nel 1924, e continua ancora oggi. È molto attiva nel mondo ortodosso che ama l'uso dell'oro e quindi del mosaico oro – in questo momento sta realizzando i mosaici della Cattedrale di Bucarest, ha concluso la parte esterna e sta lavorando a quella interna - così come in quello islamico e buddista. È l'unica al mondo che lavora e produce più di 25 gamme di mosaici d'oro diverso.

ziario, Trend ha completato verso la fine del 2022 un percorso di risanamento culminato nell'ingresso in campo di **illimity**, che ha acquisito i crediti finanziari preesistenti, erogato nuova finanza e sottoscritto degli "strumenti finanziari partecipativi", un'operazione mista di debito-equity.

Il gruppo è dunque composto da 2 anime: quella italiana, che trova nella Fornace Orsoni la sua massima espressione; e quella statunitense, che ha l'head quarter a Miami e produce le speciali lastre etherium® By E-Stone, apprezzatissime in tutto il mercato Usa, realizzate con materiale di origine vetrosa, dalle dimensioni fino a 3 x 1,20 mt. Di soli 6 millimetri di spessore, hanno una grandissima resistenza, unita a una grande flessibilità: per questo hanno avuto e avranno un ruolo industriale importante nello sviluppo di Trend. Queste lastre, brevettate, ricevono poi uno **speciale trattamento chimico**, definito Microban®, che non fa sviluppare batteri per tutta la durata di vita del prodotto. Negli Usa il prodotto, distribuito da 700 punti vendita della catena Granite e Trend Transformations, sta conoscendo un velocissimo successo. La produzione del gruppo si articola su tre fabbriche e due grandi hub internazionali. Uno coincide con la **Rocksolid**, l'azienda americana del gruppo, che è a Miami ed ha la fabbrica E-Stone a Sebring, a tre ore di auto; e l'altro è in India.

In Italia c'è uno stabilimento a Pordenone. La tradizione del mosaico realizzato secondo la tecnica bizantina porta nel cuore di Venezia, alla Fornace Orsoni. La sua storia – racconta Riccardo Bisazza, presidente di **Orsoni Venezia 1888** - nasce dal fondatore **Angelo Orsoni**, chiamato all'Esposizione Universale di Parigi del 1989, quella della Tour Eiffel, a esporre un quadro campionario di 3.500 colori di smalti e tessere di mosaico a foglia d'oro. Quella di Orsoni – come si diceva - è l'unica e ultima fornace che può



Continua a leggere



THE SKY OVER THE NINE COLUMNS - VENEZIA

IL GRANA CAMBIA PER CONQUISTARE L'ORIENTE

Bresciansgrana punta al mercato asiatico con un formaggio dal gusto delicato (il Vittoria Alata) e il raddoppio degli spazi produttivi. Che è stato reso possibile dai Fondi Europei, dal Mediocredito Centrale e dal noleggjo operativo

di Marina Marinetti

C'è un piano per la conquista dell'Asia. O meglio: dei palati asiatici, che valgono tre volte il mercato europeo e americano. Il piano si chiama **Vittoria Alata**, come il simbolo di Brescia. E come il particolare formaggio a pasta dura prodotto da **Bresciansgrana** a Cignano D'Offlaga, una trentina di chilometri da Brescia. All'ingresso, il benvenuto è affidato a due piante di olivo - «la pianta della pace», sottolinea **Silvio Colosio** - nei tini d'acciaio che si usano un tempo per il caglio. «Sa perché sono a forma conica»? Ci chiede il presidente di Bresciansgrana, Silvio Colosio. Ma è una domanda retorica, la sua, perché poi attacca a spiegare: «furono i monaci benedettini di Chiaravalle, nel 1.145, a inventare il grana padano, per conservare il latte. Presero una campana, la rivoltarono con l'apertura in alto, tolsero il batocchio e iniziarono a far coagulare il latte a 45-52 gradi, come ancora facciamo oggi, facendolo cagliare grazie ai succhi gastrici dei capretti. La cagliata veniva prelevata con un telo di iuta,

come oggi, e appesa a stagionare nelle cantine del monastero, a 18 gradi di temperatura e 70% di umidità. Come ancora facciamo». Oggi come allora, per uno dei prodotti tipici italiani più conosciuti - e imitati - al mondo. Oggi, però, nel mondo globalizzato, non tutti amano quanto noi italiani quel gusto marcato che le calcificazioni regalano ai formaggi a pasta cotta stagionati. In Bresciansgrana se ne sono accorti qualche anno fa, all'Expo 2015. «Esportiamo in Ue, Usa, Australia, Emirati Arabi, ma non ancora in Oriente. C'è un mercato da 5 miliardi di consumatori che intendiamo conquistare», conferma a Economy l'a.d. **Lorenzo Caligari**, l'altra metà di Bresciansgrana - fieramente ingegnere ergotecnico (è sua la progettazione del cogeneratore da 1.250 kWh che fornisce energia elettrica e termica a tutti gli impianti del caseificio), con Colosio, che è medico, è socio di Bresciansgrana al 50% - e lo faremo con Vittoria Alata. Che non solo ha un sapore più delicato rispetto al grana padano Dop - Bresciansgrana ne produce 100 mila forme l'anno, che moltiplicati per 500 litri a forma fa la bellezza di 50 milioni di litri di latte conferiti ogni anno da 72 aziende agricole del territorio - ma è anche vegano: non contiene il lisozima, la proteina estratta dall'albume delle uova di gallina impiegata per controllare la fermentazione del *cladophium tyrobutyricum*, ma impiega un coagulante microbico di origine vegetale». Ma ancora non basta e Caligari cala l'asso della **sostenibilità**: «Per produrre il Vittoria Alata il latte non passa 11 ore nell'affioratore - il contenitore riscaldato che separa il liquido dalla panna - come il **Grana Padano**, ma è un



processo meccanizzato a determinare la percentuale esatta di grasso, eliminando le molecole sporigeniche, e non necessita di conservanti perché le molecole di grasso sono troppo piccole per essere aggredite da contaminanti. È un formaggio sano, con meno grassi e meno sale rispetto agli altri formaggi: normalmente il formaggio ne contiene da 1,9

a 3 grammi ogni 100 grammi di prodotto, il Vittoria Alata ne contiene appena 1,2 grammi, oltre a essere

senza lattosio, come ogni formaggio stagionato». E, aggiungiamo noi, se guardate bene le etichette di alcuni formaggi molto noti, vi accorgete che a produrli è proprio Bresciansgrana: ecco, quello è il Vittoria Alata che viene marchiato con altri nomi commerciali per i committenti. Va da sé che le attuali 450

ANCORA OGGI IL GRANA PADANO DOP VIENE PRODOTTO CON IL PROCESSO MESSO A PUNTO NEL 1.145 DAI MONACI BENEDETTINI



SILVIO COLOSIO (A DESTRA) E LORENZO CALIGARI



gistrato a bilancio nella voce costi, mentre 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».

«Nessun settore del lattiero-caseario - prosegue Mombelli - ha performato quanto il grana padano, le cui vendite, infatti, sono cresciute nel 2022 del 2,38%, superando i 5,2 mln di forme. La partnership tra Domorental e Bresciangrana è stata subito evidente. L'azienda casearia bresciana nella sua ottica di espansione e di sviluppo in un settore con tassi di crescita così rilevanti, aveva la necessità di disporre di nuovi impianti tecnologicamente avanzati per poter ottimizzare il ciclo di produzione. Sul fronte della sostenibilità ambientale, tutta la filiera del Grana Padano, si sta adeguando ai criteri di sostenibilità, infatti applica, tra le altre, la procedura di allevamento responsabile richiesta dalle certificazioni internazionali. La partnership con Bresciangrana è la sintesi di come il sistema finanziario tecnologico e della sostenibilità, proposto da Domorental, supporti lo sviluppo e l'efficientamento attraverso la modalità del noleggio operativo sostenibile».

forme al giorno di Vittoria Alata (anche per queste occorrono 500 litri di latte ciascuna) non basteranno di certo per conquistare l'Asia. E dunque? Dunque basta spingere lo sguardo al di là del caseificio per notare un cantiere da 28 milioni di euro: quello che a regime consentirà a Bresciangrana di arrivare a produrre fino a 2 mila forme al giorno di Vittoria Alata: agli attuali 2.500 metri quadrati di caseificio se stanno aggiungendo altri 2.000, senza contare gli ulteriori 1.200 metri quadrati per lo stoccaggio del latte. A renderlo possibile - oltre alla tenacia dei fondatori di Bresciangrana - i **Fondi europei** per lo sviluppo rurale e agroindustriale, con i suoi contributi a fondo perduto che coprono il 40% dei costi, la progettazione completamente in house da parte di Lorenzo Caligari - «sono ingegnere, tutto quello che realizziamo qui lo progettiamo direttamente noi»,

rimarca -, le garanzie del Mediocredito Centrale e il noleggio operativo, che consente di trasformare qualunque bene, dagli impianti industriali a quelli tecnologici agli arredi, in un servizio, attraverso il pagamento di un canone. A fornire parte delle attrezzature del nuovo stabilimento - in particolare due gru elettriche a ponte scorrevoli, 30 bracci agitatori ad elica e altrettante sonde, oltre a due bactofuge Tetrapack, che "sgrassano" il latte portandolo dal 4% al 2,6% di grasso - con un'operazione del valore prossimo al milione di euro è stata infatti **Domorental**, società italiana con sede a Milano, con un giro d'affari (che punta a raddoppiare nel 2023) di 12 milioni di euro e 50 collaboratori tra diretti e autonomi. «Si può affermare che il noleggio operativo sia una forma di accesso al credito in forma alternativa», spiega il Ceo **Claudio Mombelli**: «il noleggio operativo viene re-

L'INCLUSIONE PASSA (ANCHE) DALLA TECNOLOGIA

La donazione di hardware tecnologici permette a chi li riceve di sviluppare e implementare la condivisione della conoscenza: l'impegno di Sielte con il progetto Children Connection

di Sergio Luciano

La connettività non sarà come l'acqua potabile, il pane, gli antibiotici o l'elettricità, ma è subito un passo dopo, nella graduatoria delle necessità dei ragazzi. Se ne sono accorti i ragazzi della Nava Suntakhan Academy e dell'Akashganga International Academy del villaggio nepalese di Gokarneshwa, poco distante dalla capitale Kathmandu, dove pochi giorni fa è atterrata una delegazione del progetto **Children Connection**, promosso dall'Associazione di promozione sociale **Ripartiamo** per donare agli allievi dei due istituti scolastici una dotazione di tablet connessi ad internet per permettergli di studiare senza il "digital divide" di cui hanno finora sofferto.

Ma se n'erano accorti pochi giorni prima anche i bambini e gli adolescenti - tra i 6 e i 25 anni - di una casa famiglia del Cairo dove pure si erano recati, una tappa tra le tante di un vero e proprio tour internazionale, i volontari che stanno portando in giro per il mondo il progetto Children Connection.

È un progetto lanciato un anno fa da **Sielte**, leader italiano delle telecomunicazioni, che ha deciso di impegnarsi concretamente contro il digital divide educativi, raggiungendo bambini svantaggiati in un vasto numero di Paesi in via di svi-

luppo o di recente industrializzazione.

Le tappe più recente, appunto, in Nepal e al Cairo. La casa-famiglia egiziana visitata ha ricevuto il primo tablet donato da Sielte al fine di migliorare e implementare il percorso formativo delle giovani ospiti anche grazie all'aiuto della tecnologia e della connessione. I volontari di Ripartiamo hanno poi conosciuto un'altra realtà solidale che opera al Cairo, la **Fondazione ZVF**, che ha come obiettivo quello di fornire supporto e aiuto a bambine e ragazze che vivono in condizio-

ni precarie, sempre fondandosi però sulle tradizioni e i valori della cultura egiziana.

Il secondo tablet donato da Sielte SpA, quindi, è stato consegnato a questo ente proprio perché lo studio è un fattore essenziale nelle azioni e nella mission portata avanti dalla Fondazione ZVF.

L'impegno di Sielte al fianco di Ripartiamo è profondamente collegato alle tematiche

L'IMPEGNO DI SIELTE AL FIANCO DI RIPARTIAMO È PROFONDAMENTE COLLEGATO ALLE TEMATICHE DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



della Corporate Social Responsibility (Csr) che l'azienda ha dichiarato di voler strategicamente abbracciare nella vita lavorativa di tutti i giorni, promuovendo attività e progetti in linea con gli obiettivi prefissati. Con la **Csr** lo sviluppo entra nel modello di business di Sielte, che progetta di destinare parte delle proprie risorse umane ed economiche anche a vantaggio della comunità.

Il fattore umano è un valore fondamentale in una realtà aziendale come Sielte. E proprio per questo l'azienda guidata dalla famiglia Turrisi non solo punta alla valorizzazione costante del capitale umano composto da tutti gli oltre 3000 dipendenti, ma investe le proprie energie anche in progetti etici di corporate social responsibility a favore delle popolazioni e



Il Presidente di Sielte Salvatore Turrisi con l'ambasciatore della Giordania

delle persone più in difficoltà.

In questo senso, Children Connection è un progetto di successo reso possibile da Sielte, in collaborazione con Ripartiamo, muovendo da un'intuizione indotta dalle parole di **Papa Francesco**: "L'istruzione è una delle vie più efficaci per umanizzare il mondo. Serve una svolta". Un pensiero che può sembrare banale, ma in realtà chiama in causa tutti gli attori in campo per avviare una rivoluzione, un cambiamento. E dunque Children Connection è la missione che Sielte si sta ritagliando nel mondo, per offrire in modo tangibile e costruttivo il proprio contributo.

Sielte dona ai bambini e agli adolescenti che la missione raggiunge questi tablet abilitati alla navigazione in rete per darà loro l'opportunità di studiare e di connettersi al mondo.

«In questo modo auguriamo di ridurre non solo il digital divide – un fenomeno che coinvolge vaste aree soprattutto nei continenti più poveri», spiega il Presidente di Sielte Salvatore Turrisi, «ma anche di incentivare l'istruzione e la formazione dei bambini più svantaggiati, riducendo così una nuova forma di povertà, quella digitale. In ogni parte del mondo i bambini sono la categoria più fragile e lo sono particolarmente nelle aree geografiche dove sono presenti povertà ed isolamento. Noi vogliamo garantire loro la possibilità di accedere a Internet e quindi di collegarsi con il mondo, affinché possano avere un'istruzione migliore e, quindi, maggiori possibilità per il futuro».

Children Connection ha preso il via e si concluderà nel 2025, in occasione del Giubileo dei bambini che verrà celebrato a Roma nell'ambito dei più generali festeggiamenti per il *Giubileo della Chiesa Cattolica*. Attualmente Sielte, insieme ai volontari dell'Associazione di promozione Sociale Ripartiamo ha raggiunto con Children Connection ben undici Paesi: Marocco, Giordania, Tanzania, Serbia, Armenia, Romania, Palestina, Mau-



ritius, Filippine, Tunisia e Mauritania. Una volta individuata la meta, Sielte e i volontari di Ripartiamo APS prendono contatti con le comunità del luogo per individuare quanto prima le famiglie, le scuole o le associazioni più bisognose di aiuto e a cui verranno consegnati i tablet. Concordati gli step preliminari, prende il via la **missione sul campo**: i volontari raggiungono i contatti nel Paese prescelto e consegnano il materiale tecnologico a coloro che sono stati segnalati.

Grazie a questo progetto di Csr Sielte si impegna a combattere la povertà, poiché la tecnologia può essere, un potente strumento. L'accesso all'informazione può aiutare le persone a trovare lavoro, a creare imprese e a migliorare le loro condizioni di vita. Inoltre, l'educazione digitale può aiutare a migliorare la qualità dell'istruzione e a fornire opportunità di apprendimento a distanza, specialmente in aree rurali e isolate.

L'opportunità donata da Sielte grazie a Children Connection vuole anche andare a influire sul potenziamento della capacità di problem solving dei ragazzi coinvolti. L'uso di tecnologie come computer, tablet e smar-

phone può aiutare i bambini ad acquisire nuove competenze e conoscenze, migliorare la loro alfabetizzazione digitale e diventare cittadini digitali consapevoli.

Infine, la donazione di hardware tecnologici da parte di Sielte permette a chi li riceve di sviluppare e implementare la condivisione della conoscenza. L'accesso all'informazione attraverso la tecnologia può aiutare a condividere conoscenze e buone pratiche in campo medico, scientifico e sociale, migliorando la qualità della vita delle persone e promuovendo lo sviluppo sostenibile. Quello che Sielte si impegna a fare promuovendo progetti come Children Connection è contribuire a **creare una società più equa ed inclusiva**, migliorando la vita di milioni di persone in tutto il mondo, specialmente dei bambini e dei ragazzi che rappresentano il futuro.

Come ha detto Salvatore Turrisi all'ambasciatore di Giordania presentandogli il progetto, «La Sielte ricopre un ruolo privilegiato nel processo di digitalizzazione del nostro Paese, ma non si tratta soltanto di business, bensì di un'opportunità per noi, che abbiamo il dovere di mettere il nostro know-how e le nostre tecnologie a disposizione di chi ne ha bisogno».

L'OPPORTUNITÀ DONATA DA SIELTE
GRAZIE A CHILDREN CONNECTION
VUOLE INFLUIRE SUL POTENZIAMENTO
DELLA CAPACITÀ DI PROBLEM SOLVING

IL WELFARE AZIENDALE

TI SOSTIENE A OGNI PASSO



Il welfare aziendale supporta
il benessere delle persone,
dentro e fuori l'azienda.

eudaimon[®]



«SONO OTTIMISTA, MA PIÙ CHE MAI È ORA DI PIANIFICARE IL RISPARMIO»

Intervista con Stefano Volpato, direttore commerciale di Banca Mediolanum: «Da novembre le Borse sono tutte cresciute, c'è chi vede nero ma la realtà è diversa. Però occorre affidarsi ai consulenti, e il nostro team crescerà»



STEFANO VOLPATO

di Sergio Luciano

isce Volpato in quest'intervista esclusiva con *Economy*. "Credo che questo periodo di inflazione importante sia riconducibile ai cambiamenti indotti da un fenomeno secolare e globale come la pandemia. Il Covid ha modificato la percezione che ciascuno ha della vita, rendendo vivido il senso di precarietà. Questa condizione ha modificato conseguentemente le nostre abitudini, cambiando l'idea del godersi la vita. E questa nuova consapevolezza ha avuto un forte impatto sui consumi".

Ma l'inflazione in sé resta un pericolo, non trova?

Certamente il rialzo dei tassi, che si traduce in un maggior costo dei debiti delle famiglie, unito a una dinamica salariale non proprio così agganciata all'inflazione, porteranno a un raffreddamento dell'inflazione stessa e, nel tempo, anche dei consumi. Tuttavia vorrei soffermarsi su due effetti positivi. Da una parte, il conto dell'inflazione che abbiamo pagato e stiamo ancora pagando,

ci sta stimolando verso la ricerca di quell'efficienza che il decennio di tassi a

zero aveva offuscato a favore della liquidità in conto. A livello macro, inoltre, le banche centrali stanno mettendo sufficiente fieno in cascina per poter tornare a fare una po-

Alla fine l'inflazione potrà farci addirittura bene, nonostante tutto, almeno se si fermerà dov'è arrivata e poi ripiegherà. Perché ci sta facendo capire, o ricordare, l'importanza di portare efficienza ai nostri risparmi, facendoli lavorare per noi. Questo rialzo dei prezzi impreveduto ci sta suggerendo scelte sagge, come quella di non "far da sé" nella gestione dei propri patrimoni, ma di affidarli a consulenti competenti.

Ne è convinto **Stefano Volpato**, direttore commerciale di **Banca Mediolanum** non-

ché interprete autentico, con **Massimo Doris**, di quella visione del mondo e dell'economia in chiave positiva ed ottimistica che aveva da sempre contraddistinto e accompagnato il lavoro straordinario – quasi una missione, come sa chi l'ha conosciuto bene – del fondatore **Ennio Doris**.

«Il grande balzo inflattivo, probabilmente col tempo, andremo ad ascriverlo più a un tema sociologico che economico», ricostru-

L'INFLAZIONE CI STA STIMOLANDO A CERCARE UN'EFFICIENZA CHE GLI ANNI DI TASSI ZERO AVEVANO OFFUSCATO A FAVORE DELLA LIQUIDITÀ IN CONTO

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



Volpato con Vittorio Gaudio, direttore asset management development, protagonisti del prossimo tour Pir della banca a Torino (3/7), Roma (6/7), Bergamo (10/7) e Verona (13/7)

litica opposta, più distensiva, riabbassando i tassi e ridando fiato all'economia.

Una specie di pendolo?

Io credo che dovremmo recuperare la saggezza dell'osservazione della natura. Cosa voglio dire? Che l'osservazione dei fenomeni nel tempo ci dice come vanno solitamente le cose. Da sempre, viviamo all'interno di un movimento di lungo termine di crescita perenne che si chiama progresso, fatto di un'alternanza certa tra momenti di sviluppo più veloci e altri meno intensi, magari frammentati da qualche momento di decrescita per frangenti circoscritti. Ciò che resta chiaro è il fatto che il mondo corre sempre, oggi con un acceleratore straordinario che si chiama tecnologia digitale, di cui fra qualche anno avremo più consapevolezza, tutti.

In effetti i mercati finanziari segnano bel tempo...

Certamente, lo dicono i numeri. Dai minimi del novembre 2022, lo S&P è cresciuto del 15%, l'Eurostoxx del 33%, e addirittura la nostra Italia di oltre il 36%. Eppure, tra le

persone continua ad aleggiare un senso di pessimismo. Perché? Perché ci facciamo condizionare da una visione distorta della realtà, le distorsioni cognitive, che ci restituiscono un mondo non attinente al vero, ma rispondente al nostro modo di avvicinarci al mondo, a come noi vogliamo rappresentarlo.

I NOSTRI RISPARMI SONO LA RISORSA PER FAR FRONTE A TRE AREE CHIAVE PER TUTTI NOI: FRAGILITÀ, BISOGNI E PROGETTI DI VITA, I NOSTRI SOGNI

Quindi è il tempo di pianificare i propri investimenti o, al contrario, di portare a casa i guadagni?

È sempre il tempo di pianificare! A me piace riferirmi agli insegnamenti della natura. C'è il tempo della semina, quello della maturazione e il tempo del raccolto. Questa metafora ci permette di tornare su un assioma importante: fare le cose per bene! Che vuol dire? Vuol dire comprendere ancora una volta come i nostri risparmi, frutto di rinuncia al consumo, quindi frutto di sacrificio,

sono la risposta e la risorsa per far fronte a tre aree importantissime per ciascuno di noi: fragilità, bisogni e progetti di vita, i nostri sogni.

Ci spieghi!

Le fragilità sono questi imprevisti che, se accadono, possono creare un impatto economico che mette in difficoltà la famiglia. I bisogni sono esigenze molto delicate che si manifestano in maniera dinamica. Il bisogno che si presenterà tra 20 anni si fa fatica ad immaginarlo oggi, perché abbiamo una visione statica del domani. E' importante quindi comprendere i bisogni prima, soprattutto perché si stanno dilatando sull'asse temporale in maniera eclatante.

Cioè?

Mi spiego con un esempio. Il mese successivo al mio diploma, ho trovato subito lavoro rendendomi immediatamente indipendente. Oggi l'età della totale indipendenza economica dei giovani di 20 è a 38 anni, misurata nel 2020, ma diventerà 48 anni, nel 2030! Questo è un bisogno che devo pianificare nel tempo, se ho figli. Già oggi le famiglie che devono farsi carico di un familiare non autosufficiente sono il 35%. Si sta affermando sul mercato il fenomeno della discontinuità lavorativa, che fino a dieci anni fa non conoscevo! Il 44% degli ultracinquantenni attraversa periodi di disoccupazione. Già nel 2019, prima del Covid, un italiano su due pagava di tasca sua molte prestazioni sanitarie. Il tasso di sostituzione del reddito, passando dal lavoro alla pensione, per gli autonomi è del 45% e per i dipendenti non raggiunge il 70%. È chiaro quindi che parlare di bisogni impone la capacità di vederli per tempo. Ai bisogni si aggiungono poi i progetti, che a differenza dei bisogni sono aspirazionali, perché danno sapore alla vita. Diventa evidente che la parola chiave è effi-

cienza nell'utilizzo delle nostre risorse. Non è più un'opzione, è un obbligo.

Altrimenti?

Altrimenti non si riescono a realizzare i progetti di vita e, peggio ancora, non ci si fa trovare pronti nel momento in cui il bisogno bussava alla porta.

E Banca Mediolanum come sta agendo per affiancare i propri clienti in questo nuovo scenario?

Premesso che è il bisogno a guidare le scelte delle aziende, penso che i temi legati alla protezione del risparmio, alla pianificazione patrimoniale e alla cura delle persone, da sempre importanti per noi, oggi lo sono ancora di più. E credo che fungeranno da spartiacque tra chi si affida o non si affida a un consulente finanziario. Il consulente finanziario è un professionista totalmente dedicato al cliente, competente, cointeressato, costante nella relazione con il risparmiatore, in grado di mettere insieme competenze tecniche, funzionali per proteggere e risolvere i temi della fragilità, della pianificazione di bisogni e progetti di vita, competenze relazionali ed emotive. Oggi alla famiglia italiana serve più che mai un interlocutore che sia in grado di prenderla per mano, che sappia comprendere l'evolversi del contesto e che sappia portare efficienza agli sforzi della famiglia, ai suoi risparmi.

E operativamente cosa preparate?

La grande sfida è crescere di numero rispetto ad oggi, per rispondere al nuovo enorme bisogno di consulenza. Credo che la consulenza si trovi veramente nella sua età dell'oro. Noi in particolare lavoriamo su due fron-

ti. Il primo consiste nel trasformare il nostro family banker in una vera e propria impresa, ovvero in un direttore d'orchestra, punto di riferimento per il cliente, che si avvale del supporto dello specialista più appropriato per l'esigenza che emerge in quel momento. Quindi, attorno al family banker, ruotano i professionisti del credito, della protezione, del wealth management e dell'investment banking. Ultimo nato di questo network re-

**LA NOSTRA GRANDE SFIDA È CRESCERE
DI NUMERO RISPETTO AD OGGI
PER RISPONDERE AL NUOVO ENORME
BISOGNO DI CONSULENZA**

lazionale è il banker consultant, una figura junior che affianca il suo senior abbinato in una cogestione virtuosa del portafoglio del senior, liberando tempo a quest'ultimo che può andare in acquisizione. Con questo modello il servizio offerto al cliente diventa eccellente.

Quindi c'è un progetto dichiarato di crescita dimensionale?

Sì. È un progetto che si muove in due direzioni: organizzativo, per trasformare il professionista in un'impresa e di crescita,

attraverso l'inserimento di profili che abbiano sviluppato delle competenze in ambiti diversi, con un'attenzione particolare al mondo bancario. Riteniamo che lì ci siano figure estremamente qualificate che, se messe in condizioni ottimali, possano esprimere le loro potenzialità dando un contributo importante alla nostra crescita. Dal 2010 ad oggi, il canale bancario tradizionale ha visto ridursi la sua quota di mercato dal 72,7 al 61,74%. Intanto, il canale dei consulenti è cresciuto dal 9,2 al 17,7%. Al di là del mio mestiere, mi piace pensare che questo spostamento di gradimento dei clienti vada a vantaggio delle famiglie, nel segno di una modernità che altri Paesi ben conoscono, nel segno della qualità del servizio... Voglio ricordare che tra il 2010 e il 2021, la ricchezza finanziaria delle famiglie italiane è cresciuta solo del 32%, contro una crescita del 118% di quelle statunitensi. Questo confronto la dice lunga sul valore che un approccio corretto come quello della consulenza è in grado di garantire alle persone. La cultura finanziaria americana è sicuramente molto più evoluta della nostra e questa differenza va ascritta anche in una maggiore presenza di advisor rispetto all'Italia.



Un gruppo di banker consultant alla cerimonia conclusiva della 5° edizione dell'Executive Master in Banking Consultant

LA REGIONE PUNTA 210 MILIONI SULLA CRESCITA LOMBARDA

Guido Guidesi, riconfermato assessore all'Economia nella seconda giunta Fontana, illustra gli strumenti che Palazzo Lombardia mette in campo nel suo "Pacchetto investimenti" per agevolare le imprese, soprattutto Pmi

di Sergio Luciano

«LA FORMULA FUNZIONA, LA PORTEREMO AVANTI!» SI LIMITEREBBE A DIRE GUIDO GUIDESI, RINNOVATO ASSESSORE REGIONALE LOMBARDO ALL'ECONOMIA NELLA GIUNTA FONTANA, PER LO STILE SOBRIO CHE LO DISTINGUE, ENCOMIABILMENTE, DALLA CONSUETA RANCASSA POLITICA. MA SUI NUMERI È PIÙ FACILE INDURLO A DETTAGLIARE.

«La produzione industriale in Lombardia segna nei primi mesi del 2023 una crescita su base annua pari al 2,5% e si prevede che il Pil cresca del +0,8%, con un'occupazione che salirà dell'1,2%, colmando il divario con il pre-Covid. Tra i settori più produttivi spiccano l'abbigliamento (+7,9% produzione su base annua), pelli-calzature (+5,2%) e quello dei mezzi di trasporti (+6,3%), tutti in via di recupero rispetto al 2022. Ma questi numeri potrebbero essere migliori se le aziende non fossero costrette a convivere con l'aumento dei tassi di interesse da parte della Bce, che testimonia il fallimento della politica monetaria europea e che per questo va rapidamente fatto cambiare, perché ne va della sopravvivenza del nostro sistema imprenditoriale e produttivo che contribuisce in larga parte al Pil europeo».

Assessore, ma in attesa – sfiduciata attesa – che la Bce rinsavisca, cosa farà la giunta regionale per stimolare lo sviluppo ulteriormente, come merita?

Vogliamo proseguire sulla strada tracciata negli ultimi due anni. Il metodo di lavoro ha reso protagoniste le imprese e le associazioni di categoria. E abbiamo investito molto sul tema delle filiere e degli ecosistemi. Per noi questi sono gli elementi che dovranno contraddistin-

guere ancora la nostra strategia e il nostro metodo di lavoro.

E nello specifico?

Per quel che concerne le filiere, abbiamo introdotto una manifestazione di interesse conseguentemente alla strategia industriale europea presentata del Commissario Thierry Breton, che individua 14 ecosistemi; attual-

LA NOSTRA STRATEGIA PREVEDE CHE LA REGIONE SUPPORTI IL SISTEMA ECONOMICO IN MODO FLESSIBILE IN BASE ALLE REALI ESIGENZE SETTORIALI

mente abbiamo riconosciuto oltre 30 filiere che complessivamente coinvolgono più di 600 realtà tra imprese, centri di ricerca, università, istituti di credito e di formazione. A loro abbiamo già messo a disposizione un bando da 4 mi-

lioni di euro ed è nostra intenzione introdurre ulteriori importanti misure per sostenere il più possibile questa iniziativa.

Come funziona questo strumento?

La Regione che si muove sempre più in maniera flessibile rispetto alle esigenze delle aziende; quindi, non più una Regione che interviene in maniera ordinaria con strumenti dedicati alle singole imprese in base alla loro dimensione e categoria ma che invece supporta il sistema economico in modo flessibile in base alle reali esigenze settoriali; questo ci potrà permettere di creare valore aggiunto attraverso lo scambio di progettualità tra tutti gli attori che ad oggi si limitano a scambiare tra loro solo bonifici e fatture, ordini e consegne e che invece grazie a questo percorso si potranno sentire completamente coinvolti in una piani-



Guido Guidesi, assessore regionale all'Economia nella giunta Fontana

ficazione strategica di settore, in cui anche la Regione sarà protagonista, nel sano rapporto 'pubblico/privato'.

Parliamo di soldi. Di recente avete approvato il 'Pacchetto Investimenti': 210 milioni di finanziamento agevolato per le imprese, come funziona?

Si tratta di un nuovo e importante 'piano investimenti' che ha come obiettivi quelli di sostenere lo sviluppo aziendale, favorire l'efficiamento energetico degli impianti produttivi e attrarre nuovi investimenti in Lombardia. Si articola in tre linee. La prima mette a disposizione 115 milioni di euro, è destinata alle Pmi per agevolare l'automazione dei processi produttivi, l'innovazione e la digitalizzazione e rafforzare la flessibilità produttiva e organizzativa. La seconda vuole favorire l'efficiamento energetico delle attività per abbattere l'impatto ambientale anche attraverso la riduzione dei consumi, mentre la terza si è concentrata sull'attrattività degli investimenti in regione, consolidando quelli esistenti, con il criterio di premialità per chi decide di investire sul recupero delle aree dismesse. In sintesi, tutelare l'ambiente e creare nuove

opportunità di lavoro, dando premialità alle aree dismesse. La dotazione dei 210 milioni di euro, di per sé cospicua, grazie alla capacità di Regione di coinvolgere gli istituti bancari, permetterà di attivare ulteriori circa 500 milioni di euro sotto forma di finanziamenti.

Pensate che la osa attragga anche investitori stranieri?

Tra le caratteristiche principali dei nuovi strumenti c'è la volontà di consolidare il primato nazionale della Lombardia in termini di attrattività anche in chiave europea, offrendo ulteriori opportunità ai nuovi papabili investitori.

Come si posiziona oggi la Regione in Europa? La Lombardia, anche e soprattutto a livello economico, è una Regione assolutamente protagonista in Europa. È il nostro contesto 'naturale' di mercato forte anche di una bilancia commerciale molto attiva; ricordo che siamo la prima regione produttiva d'Europa e vogliamo continuare ad esserlo, ed è sempre la Lombardia, insieme alle regioni più simili economicamente, a contribuire in larga parte al Pil europeo. La nostra volontà è rafforzare il posizionamento della Lombardia in Europa, anche dal punto di vista politico-strategico, affinché insieme alle altre regioni europee più produttive, si possano fare proposte a favore delle imprese che vengano accolte dalla Commissione Europea scongiurando una volta per tutte la mancanza di realismo e buon senso che ha caratterizzato gli ultimi provvedimenti.

E per chi vuol cominciare a fare impresa, creandone una nuova? Quali strumenti potete offrirgli?

Noi consideriamo la Lombardia la 'Casa delle Idee', dove chiunque abbia voglia di realizzare il suo sogno può farlo anche grazie al sostegno concreto di Regione Lombardia. Due anni fa circa abbiamo introdotto la misura 'Nuova Impresa', grazie alla quale concediamo un contributo a fondo perduto fino a 10mila euro a chiunque apra una nuova attività. Intervenia-

mo sin da subito affinché chi voglia concretizzare la propria idea imprenditoriale non venga disincentivato dai costi iniziali. Per noi questo strumento è un segnale molto importante anche dal punto di vista culturale. Regione Lombardia ritiene infatti fondamentale sostenere il lavoro autonomo sin dall'avvio, affinché possa generare in futuro occupazione e indotto. Il tutto con uno sguardo proiettato all'innovazione. A questo si affianca il programma di

accelerazione per start-up, nato dalla collaborazione tra Regione Lombardia, l'Università della Cali-

fornia Berkeley, l'hub di innovazione italiano Cariplo Factory e con il gruppo internazionale di real estate, infrastrutture e rigenerazione urbana Lendlease. Al progetto si sono candidate quasi 600 start up provenienti da tutto il mondo a dimostrazione che la Lombardia è in grado di attivare talenti e investitori. Colgo inoltre l'occasione per annunciare che la Lombardia, a dicembre di quest'anno, ospiterà il premio nazionale per l'innovazione, un'ulteriore grande vetrina per chi ha voglia e ambizione di fare impresa. Inoltre, anticipo che a breve ci saranno strumenti per aiutare l'accesso al credito delle nuove attività; in questo modo generiamo investimenti con l'obiettivo di generare nuova occupazione.

Quanti investimenti privati stimate di aver attivato, con le vostre misure?

A fronte di uno stanziamento di oltre 1,8 miliardi di euro a beneficio delle imprese lombarde nell'ultimo biennio, quasi 400 milioni, a fondo perduto, sono stati in grado di generare oltre 2 miliardi di investimenti privati. Lo strumento innovativo che maggiormente è riuscito nell'impresa di attivare investimenti privati è stato il bando 'patrimonio impresa', creato per favorire il rafforzamento patrimoniale delle PMI lombarde con una dotazione finanziaria di 140 milioni di euro, che ha attivato un ammontare di investimenti da parte dei privati ben sette volte superiore rispetto alle risorse stanziato da noi.



NEL MESE DI DICEMBRE

OSPITEREMO

IL «PREMIO NAZIONALE

PER L'INNOVAZIONE»

GRANDE VETRINA

PER CHI HA VOGLIA

DI FARE IMPRESA

Quei liberi professionisti con poche tutele

Sono 444 mila i liberi professionisti non iscritti a ordini professionali. Le richieste di Confcommercio Professioni per accompagnare la loro crescita

di Riccardo Venturi

Un nuovo esercito di lavoratori che sfugge alle categorie tradizionali genera sempre più reddito, e chiede tutele e misure per la competitività e la crescita. Sono 444 mila i **liberi professionisti** non iscritti a ordini professionali, un numero quasi raddoppiato in dodici anni: dal 2008 al 2020 l'aumento è stato del 95,5%, mentre il reddito generato è cresciuto del 29,5%, passando da 4,9 a 6,3 miliardi di euro. Si

tratta di figure professionali svariate, dagli amministratori di condominio alle guide turistiche, dai professionisti Ict ai formatori, dai consulenti aziendali ai wedding planner, dai wellness coach ai designer fino agli influencer. Un mondo variegato che da un lato testimonia la domanda di nuove professioni da parte del mercato per soddisfare nuove esigenze di famiglie e imprese, dall'altro l'impreparazione del sistema economico e di welfare italiano nel valorizzarle e nell'assicurare le giuste tutele. Per questo **Confcommercio Professioni**, nata proprio per tutelare, promuovere e valorizzare i professionisti in una società moderna, caratterizzata dalle innovazioni tecnologiche e digitali, chiede che a questo nuovo esercito sia data l'attenzione che merita. «I professionisti sono il settore più dinamico dell'occupazione perché hanno un ruolo centrale e crescente con il crescere del peso dei servizi» dice **Anna Rita Fioroni**, presidente di Confcommercio Professioni. «Devono quindi essere inclusi nelle

misure di sostegno ed incentivazione per la competitività. Dato che le nuove figure professionali sono al centro dei cambiamenti nel mercato del lavoro, occorrono interventi strutturali per garantire nuove tutele e favorire la scelta di autonomia».

Le richieste di Confcommercio Professioni sono numerose quanto le esigenze di migliaia di professionisti con poche tutele e altrettante misure per accompagnare la

loro crescita. Si chiede in particolare di rendere strutturale l'Isco (l'**Indennità straordinaria di**

continuità reddituale e operativa), che tutela il reddito del professionista in caso di riduzione o sospensione delle attività lavorative, valorizzando anche le politiche attive per l'aggiornamento e la riqualificazione professionale. Ancora, l'estensione

del **programma Gol** volto a sostenere l'occupabilità ai professionisti che non hanno chiuso la partita Iva e versano in difficoltà lavorativa. Si dovrebbe inoltre potenziare la transizione 4.0 dei professionisti - positiva a tal proposito l'estensione del voucher connettività, e bene che sia stata prorogata al 2023. In tema di **equo compenso**, dopo la legge recentemente approvata e l'opportuna estensione alla PA, è necessario che la sua concreta determinazione sia preceduta da un ampio confronto con le relative rappresentanze. Dal lato del **welfare**, è opportuno incentivare l'adesione alle forme di sanità integrativa da parte dei lavoratori professionisti iscritti alla **gestione separata Inps**.

Confcommercio ha promosso l'apertura del fondo pensione Fon.te. per assicurare anche ai lavoratori autonomi coperture previdenziali integrative. I professionisti dovrebbero essere inoltre destinatari di misure per il sostegno alla genitorialità al pari degli altri lavoratori. In tema di competenze, nell'attuazione del Pnrr occorre dare spazio ai professionisti puntando sulle nuove professioni, dal digitale ai green jobs; e investire sul capitale umano, attraverso il rafforzamento del sistema scolastico e universitario. I professionisti, insomma, chiedono di poter dare appieno il loro contributo per far crescere il Paese.

LA DOMANDA DI NUOVE PROFESSIONI
DA PARTE DEL MERCATO
SI ACCOMPAGNA ALL'IMPREPARAZIONE
DEL SISTEMA ECONOMICO E DI WELFARE



ANNA RITA FIORONI, PRESIDENTE DI CONFCOMMERCIO PROFESSIONI

LO STATO SOCIALE SIAMO NOI, DIFENDIAMOLO

Nello scandagliare il futuro precario del nostro sistema previdenziale, con il suo "Il lavoro di oggi la pensione di domani" Pasquale Tridico rilancia l'espansione della spesa sociale collegata alla tutela del lavoro

di Sergio Luciano

In tempo in cui tutti si riempiono la bocca della parola-chiave "sostenibilità", ben pochi la praticano sul serio. Né sul piano ambientale, né su quello sociale, di cui è parte integrante la sostenibilità lavorativa e previdenziale del sistema: parola di **Pasquale Tridico**, presidente dell'Inps fino al 24 maggio scorso, una "linea del Piave" su cui il governo Meloni si è inopinatamente schierato per riprendersi il governo dell'istituto (e in parallelo dell'Inail) commissariandolo con un decreto d'urgenza e terminando il mandato di Tridico e del consiglio con un anno di anticipo. Non perché ci fosse un allarme-conti ma per accaparrarsi poltrone.

Intanto però Tridico aveva già affidato alle stampe il suo "manifesto" sul futuro estremamente precario del nostro sistema previdenziale (e su come salvarlo), pubblicando con Solferino tre mesi fa: "Il lavoro di oggi la pensione di domani", un saggio senza peli sulla lingua che interpella i decisori di oggi in nome dell'ordine sociale di domani. Senza un cambio radicale dei principi fondanti l'attuale modello di redistribuzione del reddito, rischiamo le barricate, rischiamo la rivolta civile. Addirittura? Purtroppo, sì.

Tridico parte dalla "Laudato sii" di Papa Francesco per poi riferirsi a **Thomas Piketty**, col suo "Il capitale nel XXI secolo". Un saggio con una tesi al centro, che cioè negli ultimi 30 l'incidenza dei salari sul Pil nei Paesi industrializzati è calata di 10 punti percentuali, a favore né dei profitti né degli investimenti ma solo delle rendite e dei proventi finanziari distribuiti. Se continuiamo così, a depauperare il lavoro e - insieme - a poggiare solo su di esso il sistema del welfare, ridurremo ulteriormente la base reddi-

tuale imponibile che usiamo per finanziare la spesa pubblica in genere e le pensioni in particolare. Una base oggi già dimezzatasi rispetto agli Anni Cinquanta, quando venne disegnato il modello del welfare pensionistico basato sui **contributi sociali**.

Oggi abbiamo sempre più aziende con grandi fatturati e pochi lavoratori, e non possiamo ricavarne contributi perché quelli la legge li estrae solo dal costo del lavoro

OLTRE AL CAPITALE E AL LAVORO
OGGI C'È UN TERZO FATTORE
DI PRODUZIONE CHE ENTRA IN GIOCO
ED È LA TECNOLOGIA



e non dalle rendite finanziarie. Qual è la soluzione possibile? Capire che ormai, oltre al capitale e al lavoro, è in campo con modalità senza precedenti nella storia umana, un terzo fattore di produzione, autonomo e distinto dal lavoro: la tecnologia. Che anche a prescindere dall'intervento umano produce valore aggiunto. Si tratta di un cespite sfuggente,

difficile da "aggredire" con la tassazione tradizionale, ed è per questo che Tridico, muovendo da Piketty, ipotizza una "global tax", verso la quale l'Occidente ha fatto un primissimo e timidissimo passo avanti con la "**minimum global tax**".

Secondo l'ex presidente dell'Inps, gli anni del Covid hanno dimostrato che solo gli Stati posso rispondere alle crisi gravi, con l'espansione della spesa sociale per prestazioni che prima non c'erano, dal reddito di cittadinanza fino all'assegno unico. Ebbene, questo rinascete Stato sociale va difeso dalle penurie che rischia di subire, e torna in mente il saggio "In difesa del welfare", di **Federico Caffè**, che fu tra l'altro "maestro" di **Mario Draghi**.

È evidente nel libro di Tridico la giusta saldatura tra la difesa dell'occupazione - e di salari dignitosi - e la sostenibilità del welfare, anche supportata da una nuova fiscalità che peschi in voci differenti dell'economia produttiva, come quella appunto tecnologica. Più lavoro "buono" si crea e decorosamente pagato, più si difende il welfare, anche a dispetto della crisi demografica. Se non si tutela il lavoro, salta anche la previdenza.



Fondi pensione, un salvadanaio da 205 miliardi

Secondo i dati illustrati nella Relazione Covip sul 2022, gli iscritti sono in crescita e hanno superato quota 9 milioni. Le risorse sono pari all'11% del Pil: ecco uno spaccato di come sono investite

di Luisa Leone

Hanno superato quota 9 milioni gli iscritti alla previdenza complementare in Italia nel 2022. Un dato in crescita del 5,4% sul 2021, uno tra i molti riportati nella **Relazione annuale della Covip**, la Commissione di Vigilanza sui fondi pensione, presentata i primi di giugno dalla Presidente facente funzione Francesca Balzani.

La percentuale degli iscritti rispetto al bacino potenziale è anch'essa leggermente salita, al 36,2%, ma con un forte squilibrio sia di genere, che generazionale che geografico. Il sistema "Accoglie prevalentemente uomini, di età matura, residenti nel Nord del Paese", si legge nella nota Covip. E infatti, guardando i numeri in maniera più approfondita, emerge che gli uomini sono oltre il 60% degli iscritti (il 73% nei fondi negoziali) e che la distribuzione per età vede la prevalenza delle fasce tra i 35 e i 54 anni (49%) e sopra i 55 anni (32%), mentre sotto i 35 anni la percentuale non arriva al 20 (18,8%).

In questo scenario la Covip auspica interventi legislativi volti a introdurre meccanismi in grado di coinvolgere maggiormente i giovani, che ancora ricorrono poco alla previdenza complementare pur essendo la categoria che più ne avrebbe bisogno, poiché la loro pensione pubblica sarà al 100% calcolata con il sistema contributivo e molto meno generosa di quella dei loro genitori. In particolare la Covip indica la strada

di incentivi fiscali rimodulati in base al reddito, proprio perché i giovani a inizio carriera spesso non possono sfruttare tutto il plafond di deducibilità (5.164 euro) della **previdenza complementare** e anche la diffusione di opzioni di investimento di tipo life-cycle, che accompagnano gli iscritti nel percorso di formazione del salvadanaio previdenziale, modificando il comparto di destinazione in maniera automatica con l'avanzare degli anni, passan-

do da soluzioni d'investimento più aggressive a scelte più bilanciate e conservative.

Di certo, le risorse investite dai fondi pensione italiani sono notevoli, pari a 205,6 miliardi, equivalente a quasi l'11% del **Pil** e pari al 4% delle attività finanziarie degli italiani. Di questa cifra più della metà (54,6%) è investita in titoli di debito, governativi e non, e complessivamente il peso dei titoli di Stato italiani è del 15,4%. Quanto al peso delle azioni, questo è diminuito nel corso del 2022, passando dal 22,6% al 20%, come le quote di **Oicr** (Organismo investimento collettivo del risparmio), scese al 15,3%.

L'ammontare delle risorse è risultato in calo del 3,6% sull'anno precedente, a causa dell'andamento negativo dei mercati finanziari e la Covip sottolinea come sia ancora piccola la quota di investimento in imprese italiane, forse anche per le limitate dimensioni del mercato nazionale: in titoli tricolore sono investiti circa 4 miliardi di euro (il 3% delle attività complessive) di cui una buona parte in obbligazioni e solo 1,5 miliardi in azioni.

Sotto questo profilo va rilevato che **Previdai**, il **Fondo pensione dei dirigenti italiani**, negli ultimi tempi ha puntato molto sull'economia reale italiana e nel 2022 ha realizzato investimenti in **Fia** (Fondi di investimento alternativi) italiani per quasi 200 milioni di euro. Quanto alla composizione dei circa 14 miliardi di patrimonio del Previdai, bisogna ricordare che una buona parte delle risorse, circa il 75%, riguarda i comparti

NEL 2022 PREVINDAI HA REALIZZATO INVESTIMENTI IN FONDI ALTERNATIVI ITALIANI PER QUASI 200 MILIONI DI EURO

garantiti (Assicurativo 1990 e Assicurativo 2014), che sono composti di polizze assicurative, appunto, e che

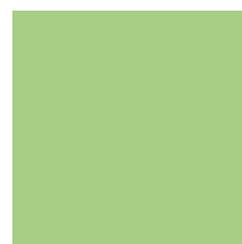
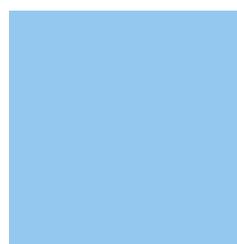
puntano al mantenimento del potere d'acquisto. I due comparti finanziari (Bilanciato e Sviluppo) hanno invece obiettivi di rendimento più elevati ma scontano anche una maggiore volatilità. Il primo vede i bond come asset principale (55,5% del portafoglio), affiancati dalle azioni (36%) e dai Fia (8,5%). Il comparto Sviluppo ha proporzioni invertite, con una quota maggiore di azioni (59,1%) affiancate sempre da obbligazioni (32,4%) e Fia all'8,5%.

Pronti ad un futuro sostenibile

Noi di RSM siamo al tuo fianco quando progetti un percorso di crescita equa e sostenibile per la tua azienda con i nostri 57.000 esperti in 120 paesi.

Experience The Power of Being Understood.
Experience RSM.

www.rsm.global/italy



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING



RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A. with its subsidiary RSM Italy Corporate Finance S.r.l. is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London, EC4N 6JJ, United Kingdom. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug. © RSM Italy, 2023

L'arma degli embarghi rischia di farci male

Si fa presto a parlare di fine della globalizzazione. Ma la storia insegna che l'economia sa prendersi le sue rivincite. Tanto che sono sempre di più i Paesi che guardano con interesse alle alternative alla valuta statunitense...



di Ugo Bertone *

C'è voluta la pazienza certosina della redazione del Nikkei Times, il giornale giapponese che controlla il Financial Times, per ricostruire l'intero ciclo di produzione di un iPhone. Per dar vita allo smartphone occorre assemblare la bellezza di 1.500 pezzi, frutto del costante lavoro di aggiornamento che corre tra la casa madre, i centri di ricerca di Taiwan e i centri di assemblaggio in Cina. Un sistema estremamente complesso, frutto di decenni di collaborazione, che solo con grande fatica Apple cerca di allargare ad India e Vietnam.

Insomma, si fa presto a parlare di fine della globalizzazione. Ma l'economia sa prendersi le sue rivincite. Ci prova Jenseung Huang, il fondatore di Nvidia, l'ultima rock star balzata ai vertici dell'economia globale grazie al boom dell'Intelligenza Artificiale. Huang, emigrato in Usa all'età di nove anni dalla natia Taiwan, ha reagito all'embargo imposto da Washington ad alcuni chips dell'azienda mettendo a punto a tempo di record un semiconduttore che non violasse i regolamenti Usa per continuare così il suo business con la Cina. «Gli Stati Uniti - ha detto - devono stare molto attenti ad escludere Pechino dall'evoluzione del settore. Non è possibile sottostimare una realtà frutto di enormi investimenti». No, non è un'apertura politica a Xi, ma la constatazione che l'arma degli embarghi commerciali rischia di far male un po' a tutti, specie nel mondo della tecnologia.

Mettiamo il caso della Corea del Sud, tra i protagonisti di un'alleanza, ancora da definire nei dettagli, che dovrebbe riunire Seul, Taiwan, Giappone e Usa per garantirsi tutta la filiera dei semiconduttori, in funzione anti Cina. Una minaccia per Pechino che è corsa a vedere il possibile bluff proibendo alle sue aziende gli acquisti di memorie dall'americana Micron. Tanto, è stato il ragionamento, le coreane Hynix e Samsung, presenti con impianti sul territorio cinese, possono sostituire con le memorie Dram e i Nand flash di loro produzione l'import dagli Usa. Ma potrà la Corea del Sud rifornire la Cina di memorie senza violare l'asse con Taiwan e, soprattutto, gli Usa? Un problema politico di non poco conto. Escludere la Cina dal commercio dei chips può avere conseguenze molto gravi, avverte lo storico dell'economia, il conservatore Nial Ferguson: fu l'embargo deciso da Roosevelt sulle materie prime a spingere i giapponesi a scagliare l'attacco a Pearl Harbour...

È in questo clima che in Usa si comincia a parlare di derisking



IL MINISTRO ADOLFO URSO (XI JINPING SULLO SFONDO)

in alternativa al decoupling. Ovvero come mantenere relazioni commerciali equilibrate pur in presenza di forti contrasti politici, abbandonando così il duello muro contro muro a suon di sanzioni. Una scelta che, non a caso, interpreta i voleri dei Big dell'economia, da Jamie Dimon di JP Morgan, per la prima volta dopo quattro anni in Cina, a Elon Musk, deciso a potenziare i legami di Tesla con l'auto elettrica cinese, la più efficiente ed agguerrita. Ma a far cambiare idea ai falchi Usa è l'impressione che la politica dell'embargo si stia rivelando un boomerang. Non solo i danni inferti alla Russia sembrano assai minori a quanto sperato, ma si è creato un effetto opposto. Molti Paesi guardano con interesse ad alternative alla valuta Usa per non rischiare di finire tra le vittime della guerra condotta attraverso il dollaro. Tra i primi a muoversi il Brasile che tratterà con Pechino in yuan. Ma è di questi giorni l'intesa tra India e Malaysia per l'uso della rupia. Senza dimenticare l'Arabia Saudita che ormai tratta il petrolio in yuan con la Cina. No, non è ancora tramontata l'egemonia del dollaro che rappresenta comunque il 58 per cento delle riserve mondiali. Ma dopo la stagione della globalizzazione a tutti i costi e del suo opposto, si profila una stagione nuova nei rapporti con Pechino. Speriamo che la diplomazia italiana, di fronte al nodo del rinnovo del trattato sulla Via della Seta, sappia guardare lontano.

*L'autore, Ugo Bertone, torinese, ex firma de Il Sole 24 Ore e La Stampa, è considerato uno dei più competenti giornalisti economico-finanziari italiani

Se il terzo settore dà lezioni alle imprese

Un nuovo volume della collana Università Cattaneo Libri mette in luce quanto la rendicontazione delle attività degli Ets sia sempre più sfidante e quanto le best practices abbiano da insegnare all'imprenditoria

di Riccardo Venturi



Gli enti del terzo settore (Ets) hanno molto da insegnare alle imprese profit, specie in termini di allargamento della visione e di creazione di valore, per dare sempre maggiore risalto non solo agli azionisti, ma anche agli stakeholder. Ne parla un nuovo volume della collana **Università Cattaneo Libri**, dal titolo "Il bilancio degli enti del terzo settore", curato da **Patrizia Tettamanzi** e **Valentina Minutiello**, rispettivamente professore ordinario di Financial accounting e sustainability reporting e ricercatrice Pon in Accounting della Liuc.

«Oggi il mondo profit è chiamato a rendicontare sempre più non solo le proprie performance economico-finanziarie, ma l'intero processo di creazione di valore», dice Patrizia Tettamanzi, «che parte dalla raccolta e dalla gestione delle risorse necessarie per realizzare il proprio business model alla redistribuzione del valore generato a tutti gli stakeholders sotto forma di output di diversa natura». Perché dunque non approfittare dell'esperienza specifica accumulata sul campo dal mondo non profit? «In questo il mondo degli Ets può fare storia, poiché si tratta di un elemento intrinseco della loro natura», rimarca la professoressa di Financial accounting e sustainability reporting della Liuc. «Inoltre, la trattazione dei casi evidenzia la grande varietà di Ets operante nel panorama nazionale. Proprio

questo aspetto garantisce il giusto livello di flessibilità imprescindibile per adattare le proprie attività alle mutevoli necessità della comunità di riferimento».

Anche il terzo settore sta attraversando una fase di trasformazione, ricca di opportuni-

LE IMPRESE FOR PROFIT PRENDERANNO SPUNTO DAGLI ETS PER LE MODALITÀ DI GENERAZIONE, CREAZIONE E COMUNICAZIONE DI VALORE CONDIVISO

tà e sfide, quali la valutazione di impatto e l'impact investing, la transizione digitale e quella ambientale, il ricambio generazionale e il tema delle competenze necessarie

nell'era post-Covid. «Si può dire che il terzo settore stia facendo sempre più impresa», mette in evidenza Tettamanzi. «Infatti sta incrementando il numero di aziende "for profit" che ragionano in termini di valore condiviso, che optano per forme giuridiche volte a favorire la responsabilità e introducono nuovi modelli di business a impatto. È per questa ragione che si può affermare che il sistema Ets e - in generale - l'ambito del non profit abbia molto da insegnare al settore for profit».

L'avvicinamento è dunque nei fatti. «I due universi si stanno reciprocamente attirando, incontrando e avvicinando» osserva la docente della Liuc. «Il vero valore aggiunto sarà dato da un incontro generatore di valore, dove gli Ets non perderanno le loro caratteristiche, anzi, le enfatizzeranno; e, dall'altro lato, le imprese for profit prenderanno spunto dagli enti del terzo settore per le modalità di generazione, creazione e comunicazione di valore condiviso. Si tratta di una nuova sfida per le imprese, per le loro nuove modalità di rendicontazione e comunicazione, in relazione alle quali il volume affronta il panorama giuridico e analizza - tramite i casi - alcuni esempi di best practices».



Nella foto in alto Patrizia Tettamanzi, professore ordinario di Financial accounting e sustainability reporting della Liuc. A lato, la copertina del volume edito da Università Cattaneo Libri

Studi professionali, un Ccnl senza più tabù

La trattativa per il rinnovo del contratto collettivo nazionale deve muoversi per bilanciare aumenti salariali e allargare le tutele di welfare contrattuale ai familiari dei lavoratori

di Gaetano Stella, Presidente di Confprofessioni

Il Contratto collettivo nazionale degli studi professionali, sottoscritto da Confprofessioni con le organizzazioni sindacali del settore è scaduto da cinque anni: un periodo piuttosto lungo, dilatato dall'emergenza pandemica e dalla crisi geopolitica internazionale che hanno profondamente modificato le condizioni economiche del Paese ma anche il contesto normativo che disciplina il mercato del lavoro e le relazioni industriali. Due aspetti che influenzano la trattativa sul rinnovo del Ccnl degli studi professionali.

L'impatto dei costi energetici e dell'inflazione sul potere di acquisto delle famiglie (ma anche sui costi strutturali e organizzativi degli studi professionali) è una priorità condivisa sul tavolo delle trattative sindacali; al tempo stesso, però, le norme intervenute in questi anni di vacanza contrattuale (dallo smart working al lavoro a termine, fino all'apprendistato) hanno trasformato in maniera sostanziale gli assetti gestionali e organizzativi degli studi professionali e anche in questo caso non possiamo voltare la testa o accontentarci di soluzioni al ribasso.

La trattativa, che coinvolge circa un milione di lavoratori, deve muoversi in equilibrio, bilanciando cioè la parte economica con quella normativa e coniugando strumenti di flessibilità e tutele per i lavoratori. Su questi presupposti c'è la ferma volontà di Confprofessioni di arrivare a definire nel più breve tempo possibile il rinnovo del contratto. Il tema degli aumenti salariali non è un tabù per la parte datoriale, anche se la situazione di perdurante incertezza economica richiederebbe un adeguato sostegno delle politiche pubbliche per i rinnovi dei contratti collettivi, puntando sulla detassazione e sulla decontribuzione degli incrementi salariali concordati dalle parti sociali, per aumentare il potere di acquisto dei lavoratori nell'attuale scenario di persistente inflazione. Altrettanto importante, però, resta l'altra faccia della medaglia.

Nel corso degli ultimi vent'anni il Ccnl degli studi professionali si è caratterizzato per l'alto tasso di innovazione e sperimentazione degli istituti contrattuali che, attraverso la bilateralità di settore, hanno permesso di raggiungere rilevanti risultati nell'ambito del welfare con una progressiva estensione delle tutele fino alla copertura totale di tutte le figure che operano all'interno della struttura professionale. Lo sviluppo di politiche di welfare contrattuale è un incessante work in progress, necessario per assecondare i profondi cambiamenti in atto nella società. Oggi nel nostro ruolo di parte sociale non possiamo non tener conto, per esempio, dall'im-

patto del declino demografico sulle dinamiche occupazionali o delle profonde trasformazioni in un mercato del lavoro sempre più fluido che deve fare i conti, da un lato, con la fuga dal lavoro delle nuove generazioni e, dall'altro, con la digitalizzazione dei processi operativi che impatta sulle competenze e sulle skill professionali. Al di là del notevole valore economico che tali strumenti rappresentano nella retribuzione di un lavoratore, innovativi modelli di welfare contrattuale rappresentano oggi la risposta più efficace per assecondare l'evoluzione demografica degli studi per costruire intorno ai dipendenti una rete di tutele che si apra alla sfera familiare del lavoratore. L'innalzamento dell'età media del personale di studio, infatti, sta progressivamente ridisegnando i fabbisogni, e la domanda di tutele di assistenza sanitaria integrativa si sta spingendo sempre più verso i familiari, in particolare verso i figli minorenni. Su questo fronte, per esempio, la bilateralità di settore ha introdotto diversi interventi proprio per fronteggiare il declino demografico, mettendo in campo politiche di sostegno allo studio (dall'asilo nido alle tasse universitarie). È solo una delle tante innovazioni che intendiamo portare avanti nella trattativa sindacale per il rinnovo del contratto, anche perché il comparto degli studi professionali ha le sue peculiarità che non sono sovrapponibili ad altri settori produttivi. Dai sindacati del settore, che hanno contribuito nel corso degli anni a sviluppare significativamente l'intero assetto contrattuale, ci attendiamo ora la disponibilità a proseguire lungo la strada dell'innovazione per rendere il Ccnl degli studi professionali ancor più moderno e in linea con le mutate dinamiche del mercato del lavoro, lontano da eventuali condizionamenti estranei al nostro comparto. Soprattutto adesso che tutte le parti sociali si dichiarano pronte a valorizzare il ruolo della contrattazione collettiva, anche alla luce del dibattito politico sul salario minimo.



GAETANO STELLA

L'Africa corre verso il New Deal petrolifero

Mentre il mondo vorrebbe che l'Africa diventasse l'hub mondiale del fotovoltaico, il continente accelera sui piani di estrazione di gas e oro nero. E si mette in cerca di 375 miliardi di dollari per le infrastrutture

di Giuseppe Corsentino

Gli ottimisti la pensano così: a fronte dei disastri del cambiamento climatico l'economia globale, per funzionare, ha bisogno di energia pulita – fotovoltaico vento e quant'altro mettono a disposizione le nuove tecnologie – e allora qual è il posto migliore dove realizzare questo cambiamento, questa rivoluzione del XXI secolo? La risposta degli ottimisti è una sola, soprattutto dopo la crisi bellica in Ucraina e l'affacciarsi delle ambizioni egemoniche di Cina e India: l'Africa, il Continente Nero come si diceva una volta. Ma siamo sicuri che sia proprio così, che l'Africa diventerà l'Opec del solare entro la fine del secolo? Se uno ascolta le parole del ministro dell'energia della Repubblica democratica del Congo, tra l'altro uno dei posti al mondo più ricchi di litio e terre rare, la materia prima delle batterie per l'automotive elettrico, qualche dubbio viene.

Sentite come il politico congolese (Didier Budimbu) ha risposto alle prime obiezioni del capo del governo francese, madame Elisabeth Borne, che aveva organizzato a Parigi la prima settimana di giugno, in collaborazione con la Camera di Commercio franco-africana, un summit dal titolo promettente "Invest in African Energy Forum": "So che non è all'ordine del giorno di questa riunione" ha attaccato subito Budimbu "ma io sono qui per parlare di petrolio e di gas, mica di sole e di energie rinnovabili". Il premier francese, "surprise" come si legge nei resoconti del Forum, stupita, non ha potuto fare altro che ascoltarlo e convenire con lui che l'urgenza, in questo momento, è portare l'elettricità a più di 600 milioni di africani (il 43% dei quali vive nei Paesi sub-sahariani) che non hanno ancora accesso a nessuna fonte di energia. Il ministro congolese non ha usato la diplomazia, l'ha detto chiaramente: "Ma quali energie rinnovabili? Prima di parlarne bisogna prima averla l'energia e non tutti gli africani ce l'hanno. Oggi l'Africa esporta appena il 4,5% delle sue energie fossili, petrolio e carbone. Lasciateci sviluppare il nostro mercato delle energie tradizionali, poi parleremo delle rinnovabili".

Eppure, l'Africa, come si legge nell'Investment Report 2023 dell'Agenzia internazionale dell'energia, creata dall'Ocse nel 1974 dopo la prima crisi petrolifera, concentra più di metà delle risorse solari disponibili al mondo, l'equivalente di Usa Cina e India messi insieme. Ma al momento quel che attira l'industria energetica globale, dalla Total a Bp fino alla nostra Eni, sono i giacimenti di petrolio e di gas naturale. Per un totale di investimenti (solo nell'up-streaming senza considerare la raffinazione) di una dozzina di miliardi

di dollari. "È una sorta di nuova età dell'oro del settore petrolifero" ammette il direttore del Centro energia e clima dell'Istituto francese di relazioni internazionali "ormai l'Africa, insieme con gli Stati Uniti e il Medio Oriente, è l'unica regione al mondo in cui gli investimenti nei settori petrolifero e carbonifero crescono".

Basta dare un'occhiata ai grafici del report dell'Energy Chamber (www.energychamber.org). In Mozambico, per esempio, la francese Total ha ripreso un megaprogetto di gas naturale liquefatto (investimento: 10 miliardi di dollari) che era stato bloccato per ragioni ecologiche e che ora riparte con l'obiettivo davvero gigantesco di produrre 3 miliardi di barili, quasi come l'impianto record russo di Yamal in Siberia (anche questo una joint-venture tra Total e Gazprom) ora bloccato per le sanzioni a Mosca.

Non è un progetto isolato. Il numero dei Paesi africani che vogliono entrare nel club dei Paesi produttori di petrolio e gas cresce in continuazione grazie anche ai bassi costi di estrazione e al miglioramento delle tecniche di decarbonizzazione (utili anche a tacitare gli ambientalisti occidentali, non gli africani). Per dire, la Repubblica democratica del Congo, grande come la metà dell'Europa e con 100 milioni di abitanti, ha fatto sapere (anche al Forum di Parigi ricordato prima) che ha intenzione di mettere sul mercato la percentuale più alta possibile (oggi è ferma al 4,5%) delle sue riserve petrolifere pari a 22 miliardi di barili. Da qui il piano di creare 27 "campi petroliferi" mentre il Senegal si prepara a estrarre dalle sue riserve valutate 650 milioni di barili di petrolio e mille miliardi di metri cubi di gas e la Namibia, con le sue riserve, ha già dichiarato di voler entrare nel circuito dei primi 15 Paesi produttori entro il 2035. Insomma, le vecchie energie fossili, in Africa, sono viste come una "leva" per lo sviluppo e moltiplicare il Pil. Per dirla con una battuta, il "nero" rende più del "verde".

Ma qui si apre un problema gigantesco: per questo "New Deal petrolifero africano", chiamiamolo così, c'è bisogno di almeno 375 miliardi di dollari di investimenti (per aprire nuovi campi, creare una rete di trasporto, formare le maestranze, etc.). Risorse che dovrebbero arrivare dalle grandi compagnie petrolifere occidentali e/o dalle grandi banche.

Continua a leggere





IL LUSSO AMERICANO SI È SPOSTATO IN FLORIDA

Tutti gli indicatori economici evidenziano il primato di Miami nell'attrarre high net worth individuals. Che da New York si stanno trasferendo in massa

Il settimanale inglese The Economist ha classificato Miami al primo posto tra le 10 città globali più innovative, davanti a Singapore, Dubai e New York. L'indice, pubblicato a inizio giugno 2023, considera 4 differenti livelli di performance: la crescita del Pil, la crescita della popolazione, la crescita del mercato immobiliare e la disponibilità di uffici. Di fatto, Miami rappresenta oggi la perfetta interpretazione e visione di quello che possiamo definire il Rinascimento Americano.

Miami è una città che ha elevato l'asticella della qualità dei servizi stabilendo nuovi standard sul fronte dello stile di vita, nel ridisegnare l'ambiente del business, il paesaggio urbano e l'attrattiva per investitori, start-up e nuove iniziative imprenditoriali. Una icona mondiale, oggi riferimento di nuove tendenze nell'arte, nel design, nel residenziale di lusso, nell'ospitalità, nella moda e nello stile. In

sintesi un modello e una fonte di ispirazione. Tutto questo facilitato, grazie al clima tropicale e ai vantaggi fiscali, dalla forte migrazione di ricchezza dovuta al costante e continuo trasferimento di nuovi residenti dagli stati del nord est degli Usa, con New York, Connecticut e Pennsylvania in primis. Un articolo del New York Post dello scorso 9 giugno scriveva come il newyorkese che si trasferisce da Manhattan a Miami, con un reddito annuo medio di 650 mila dollari, riesca addirittura a risparmiare ben 195 mila dollari grazie al differenziale fiscale (in Florida non si pagano le tasse sul reddito personale) e al differenziale, a parità di tenore di vita, tra il costo dei servizi nella Grande Mela e l'analogo costo a Miami. Ma anche con un reddito basso (per lo standard di New York) di 150 mila dollari/anno il risparmio tra le due città si quantifica in 49 mila dollari. Giusto come riferimento, il costo della vita

a New York è del 137,6% superiore alla media nazionale americana mentre Miami si attesta solo del 22,8% sopra la media americana.

Sono stati 65 mila i newyorkesi che si sono trasferiti in Florida nel 2022, in aggiunta ai 62 mila del 2021. È come se l'intera popolazione di Bergamo avesse deciso di emigrare in toto lasciando la città dei Mille completamente deserta. Ma l'esodo dalla Big Apple continua e nel primo trimestre del 2023 altri 10.824 newyorkesi hanno registrato la nuova patente al Florida Department of Highway Safety and Motor Vehicles, la motorizzazione del Sunshine State.

Un altro dato come risultato di questa migrazione: la disponibilità di uffici a New York vede un 54% di occupazione e un 46% di disponibilità, contro un rapporto di 85%/15% a Miami e dove la percentuale di disponibilità deriva non da assenza di attività di business o di posti di lavoro (la disoccupazione a Miami è solo dell'1,8%, il tasso più basso delle città americane) bensì da una aggiunta esponenziale nel mercato immobiliare di nuovi edifici di classe A di office leasing pronti per essere affittati. Nel censimento della ricchezza americana troviamo New York al primo posto con 340 mila milionari (con almeno 1 milione di

IL MONDO SOLIDALE

La natura è vita... ma solo se sostenuta dalla coscienza

Fino alla recente alluvione in Romagna, la mia terra di origine, non mi ero mai interrogata su che cosa mi avesse spinto a percepire una forte affinità tra le mie radici e le terre friulane che dopo la mia decisione di scegliere il Friuli come rifugio per il benessere dei cavalli di mia figlia, giovane amazzone scomparsa per una grave malattia, sono divenute una sorta di patria elettiva, sebbene non le avessi mai visitate prima di radicarmi, in esse, per una scelta istintiva, vivendo per lunghi periodi a stretto contatto con una natura pressoché incontaminata. In un primo momento ho pensato alla affinità dei comportamenti dei romagnoli e dei

friulani nel reagire alle calamità, rimboccandosi le maniche, generando ondate di generosità, di solidarietà condivisa, flussi di ottimismo pur nella disperazione di un impatto che è stato tragico. Ma poi ho spensato a qualcosa di più profondo che riguarda il cambiamento in atto nella nostra visione della natura sotto la spinta non solo del dibattito attuale sul clima, sulle sue conseguenze e sulle enormi responsabilità che ci coinvolgono e di cui fatichiamo ad assumerci pienamente e consapevolmente gli oneri. È in atto infatti un mutamento profondo nella visione della scienza e nella interpretazione

del rapporto tra mente e realtà fisica che alcuni scienziati - ancora in numero limitato - a dire il vero stanno facendo emergere vigorosamente e che ci fanno riconsiderare il concetto stesso di natura ma soprattutto la sua connessione con la vita generando possibili comportamenti salvifici. I territori in cui si esprimono i fenomeni della natura non sono solo mappe, cartografie e rappresentazioni fisiche, ma secondo uno dei concetti ricorrenti nella fisica quantistica sono Quali, forme esperienziali e sensibili che riguardano la mente e non solo la realtà fisica esterna: darne una definizione precisa è difficile. In una prima approssimazione potremmo definire i Quali i fenomeni come colori, sapori, ma anche emozioni, sensazioni,





dollari di net worth), 724 centimilionari (con oltre 100 milioni di dollari di net worth) e 58 miliardari (con almeno 1 miliardo di dollari). Miami si posiziona con, rispettivamente, 38 mila milionari, 160 centimilionari e 12 miliardari ed è la città con il maggiore tasso di crescita di milionari nel decennio 2012-2022, ben il +75% rispetto a "solo" il 40% a New York. Miami quindi è oggi la nuova capitale del lusso americano. La città rappresenta la quintessenza del vivere e dello stile di vita improntato sul lusso, lusso che trova a Miami la completa declinazione in tutte e 9 le categorie di lusso personale (moda, oggetti in pelle, scarpe, accessori, orologi, gioielli e prodotti di bellezza); ospitalità di lusso (negli alberghi e resort che sempre di più puntano alla esclusività dell'esperienza di viaggio); crociere di lusso (e Miami è la capitale mondiale del turismo da crociera e ancor di più di quella nicchia sempre più esclusiva di itinerari a tema su yacht e navi charterizzate); arredi e oggetti di design per la casa; prodotti gourmet di gastronomia (non solo relativa all'acquisto dei singoli prodotti ma estesa all'esperienza di fine-dining in ristorante stellati); vini pregiati, distillati e superalcolici ricercati; quadri e oggetti di arte; auto di lusso; aerei privati e yachts.

Se guardiamo al solo mercato immobiliare di lusso di Miami, sono ben 77 i nuovi condomini residenziali di lusso attualmente in costruzione e pronti per il 2024-25 portando ulteriori 11.500 appartamenti ad un già magnifico mercato residenziale di lusso che si estende dall'estremo sud di Miami Beach, a Fisher Island, salendo a nord fino a Palm Beach e passando per città residenziali con demografiche ad alto reddito quali Aventura, Sunny Isles e Boca Raton, il tutto rimanendo nella Greater Miami Metropolitan area che si estende lungo la splendida costa Atlantica per circa 160 chilometri.

Miami continua a guidare la crescita del mercato del luxury, mercato che vede gli Stati Uniti saldamente e costantemente al primo posto al mondo per un valore 2022 di ben 110 miliardi di dollari e che prevede di mantenere il trend di crescita di almeno un altro 20% entro il 2028, riconfermando la performance di crescita in ognuna delle 9 categorie sopra indicate. Ovviamente la crescita nel lusso è sicuramente alimentata sia da questa migrazione di ricchezza che dall'aumento della ricchezza locale, aspetto che ha attirato la presenza di molti brands del lusso. Nelle sole 100 miglia tra Miami e Palm Beach ci sono ben 10 tra fla-

gship stores e negozi di Louis Vuitton, quell'ache io definisco "LV Index" ovvero metrica di misurazione della concentrazione del lusso che non può essere sottovalutata quando si pensa ad un mercato per sviluppare new business. E proiezione di crescita punta anche alle nuove giovani generazioni Y (i Millennials), Z (gli Zoomers) e Alpha (i nati nel Terzo Millennio) come la nuova categoria di big spenders del lusso.

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

reazioni emotive che accompagnano la nostra vita cosciente, dunque stati mentali qualitativi non assimilabili a stati fisico-cerebrali. Da questo punto di vista i Quali pongono un problema di ordine non solo epistemologico ma anche metafisico che fa emergere il problema della natura della coscienza. E a maggior ragione pone al centro il problema della coscienza, quando essa ha direttamente ha che fare con la natura, cioè con tutte le sensazioni qualitative che derivano dal nostro interagire con la natura, perché la Natura va sentita innanzitutto attraverso i sensi: il tatto, l'olfatto, la vita sensibile appunto, che in questo senso è coscienza. È così che ho compreso il significato profondo di un salvataggio avvenuto in Romagna che ha permesso di mettere al sicuro 100 cavalli

dopo che era dilagato il panico in un grande maneggio. Grazie alla profonda conoscenza e sensibilità nei confronti del territorio da parte del fondatore e responsabile della struttura. Di esempi come questo ne potrei citare altri soprattutto in Friuli dove il contatto con la natura è più forte e più internalizzato, che contrastano invece drammaticamente con le elucubrazioni astratte degli esperti che del territorio conoscono estrinsecamente le mappe, la cosiddetta realtà senza averne esperienza con la mente, l'osservazione la sensibilità, la coscienza appunto, partendo dalla considerazione che oltre ai dati immediati dell'esperienza sensibile esistono anche altre forme di elaborazione di tale esperienza che sono il prodotto dell'attività pensante ad essa strettamente connessa e

che hanno un carattere interpretativo. Il nostro contatto con la natura è di questo genere, non è solo immediatezza ma anche interpretazione derivata dalla coscienza. Queste osservazioni devono molto alla mente lucida e luminosa del professor Faggin e alla mia vita in Friuli. Derivano anche dalla "frequentazione" delle pagine web che contengono le riflessioni e i contributi sempre attivi e dinamici della Fondazione Federico ed Elvia Faggin, la cui attività ha al centro le ricerche inerenti una nuova scienza della coscienza, partendo dal presupposto che essa sia una proprietà fondamentale e irriducibile della natura.





L'ARTE ENTRA IN UN TEMPO NUOVO

12 TALENTI ITALIANI PER 12 OPERE D'ARTE.
CON I NOSTRI 4 POLI, L'ARTE SI PRENDE
I SUOI SPAZI E I SUOI TEMPI
PER RAPPRESENTARE UNA NUOVA
IDEA DI MOVIMENTO.



PER MAGGIORI INFO
INQUADRA IL QR CODE

#TAKEYOURTIME



Gruppo FS
UN TEMPO NUOVO

DALLA FAIRNESS ALLA PRODUTTIVITÀ

Flessibilità normativa e uso intelligente della tecnologia possono fornire risposte di sistema a domande che da tempo si affacciano sulla scena politica. Ne parla il volume a cura di Francesco Maria Spanò per i tipi di Rubbettino

di Alfonso Ruffo

La fiducia, prima di tutto. E poi un rinnovato senso di libertà che possa plasmare la società prossima ventura attraverso una minirivoluzione dei rapporti di lavoro resa possibile da un più consapevole utilizzo dello smart working la cui carica innovativa è superiore a quanto si possa comunemente credere. E, come nel dilemma dell'uovo e la gallina, è difficile stabilire quale sia la causa scatenante del movimento: se sia il mondo che cambia a condizionare le regole o sono i nuovi strumenti a disposizione delle imprese a spingere verso inedite forme organizzative.

Sta di fatto che il libro curato da **Francesco Maria Spanò** per i tipi di **Rubbettino** – *Lo smart working tra la libertà degli antichi e quella dei moderni* – getta una luce intensa su un fenomeno che riguarda tutti individualmente e come comunità. E che attraversa le generazioni partendo dagli anziani fino a coinvolgere i giovanissimi entrati in gioco al tempo della pandemia che è stata il grande spartiacque tra il prima e il dopo.

Tutto quello che durante l'era del contagio è stato pensato e fatto per necessità oggi deve essere continuato e implementato per virtù. E giova ricordare che lo smart working, celebre sconosciuto, non ha nulla a che vedere con il lavoro a distanza o il telelavoro con cui pure vanta alcuni gradi di parentela. Lo smart working è dirompente, capace di mutare le relazioni fin qui piuttosto stabili nel **triangolo lavoro-impresa-famiglia** determinando l'abbandono, soprattutto nel settore pubblico, del concetto di mera prestazione per assumere quello di risultato.

Una conquista non da poco che modifica in profondità il rapporto tra datore e prestatore di lavoro riducendo al minimo lo spazio del controllo come lo abbiamo fin qui conosciuto

per affidarsi a una fairness, correttezza di comportamento, capace di incidere positivamente sull'umore personale e la conseguente produttività di aziende e pubbliche amministrazioni messe in grado di essere più attrattive nei confronti dei giovani e dei talenti di qualsiasi età.

La trasformazione culturale che ci vede coinvolti attraverso l'adozione piena dello smart working potrebbe avere effetti benefici anche nel riequilibrio abitativo tra città e periferia, grandi centri e piccoli paesi, restituendo vita e vitalità ai meravigliosi borghi italiani oggi in via di abbandono per la distanza fisica dai luoghi del lavoro. Flessibilità normativa e uso intelligente della tecnologia possono fornire risposte di sistema a domande che da tempo si affacciano sulla scena politica. E Spanò, direttore People e Culture all'**Università Luiss Guido Carli**,



autore di numerosi articoli e testimonianze sul tema della gestione delle risorse umane, offre al dibattito un ulteriore contributo proprio in tema di contrasto alla desertificazione di alcune aree, suggerendone il ripopolamento permanente attraverso il lavoro agile, facendosi promotore di un disegno di legge nella convinzione che parlare è importante ma agire lo è ancora di più.

Certo, i problemi da affrontare e da risolvere sono molti. Il volume non li nasconde e li sottopone all'attenzione dei lettori anche grazie al contributo dei numerosi autori: **Marcello Ascani, Patrizia Asproni, Stefano Boeri, Ginevra Castiglione, Andrea Catizone, Susanna Fiorletta, Fulvio Giardina, Francesca Lauri, Claudia Ricci, Alessandro Scaglione, Walter Simonis, Aronne Strozzi, Greta Tempo, Antonio Soriente, Gabriele Salvatore Vito.**



FRANCESCO MARIA SPANÒ



**LO SMART WORKING
NON HA NULLA
A CHE VEDERE
CON IL TELELAVORO**

Hr management

La loyalty aziendale ha perso appeal

Sono il Global Talent Trends 2023, l'indagine – su scala mondiale – condotta dalla società internazionale di recruiting PageGroup occorre ridisegnare la propria strategia di talent retention perché la loyalty aziendale ha perso appeal: il 92% degli intervistati in Italia prenderebbe in considerazione l'idea di cambiare lavoro e il 59% lo sta cercando attivamente. «L'attenzione verso la vita privata e la necessità di flessibilità – spiega Tomaso Mainini, Senior Managing Director Italia & Turchia di PageGroup – sono aumentate. Questo ha fatto sì che la fedeltà nei confronti dei datori di lavoro quasi non esista più, o comunque sia ormai un'eccezione. Le persone non si aspettano più

di rimanere a lungo nella stessa azienda e vogliono che il loro datore di lavoro pianifichi e condivida un percorso di carriera che permetta alla loro professionalità di evolversi e crescere. Altrimenti, come abbiamo visto, non esitano a rivolgersi altrove». La grande contraddizione: si cambia anche se si è soddisfatti. L'apertura dei dipendenti italiani al cambiamento non è dovuta solo all'insoddisfazione per il proprio lavoro: il 37% intervistati è infatti soddisfatto delle proprie mansioni e 1 su 2 del proprio anche dello stipendio attuale. Tuttavia si è disposti a cambiare per cercare opzioni migliori e solo l'8% degli italiani non si farebbe tentare da questa opportunità. In ogni caso, la retribuzione resta il driver del cambiamento. Il 57% dei professionisti dichiara che il pacchetto retributivo è l'informazione più rilevante in un'offerta di lavoro. «Naturalmente – spiega ancora Mainini – la motivazione dei dipendenti è influenzata in modo significativo dalla situazione economica attuale che, non solo non indebolisce la volontà di cambiare, ma stimola la ricerca

di uno stipendio che compensi le difficoltà e l'aumento dell'inflazione». La carriera di successo non è la priorità: l'elemento principale è rappresentato dall'equilibrio tra lavoro e vita privata (56% degli intervistati in Europa e 59% in Italia). Solo il 27% degli italiani rifiuterebbe una promozione se ritenesse che possa avere un impatto negativo sul proprio benessere (contro il 54% dei professionisti europei). Quanto alla flessibilità, non è un benefit, ma un must-have. La flessibilità – intesa come possibilità di orari flessibili (per il 71%) e di lavoro ibrido (per il 77%) - è uno degli elementi fondamentali per i lavoratori di ogni fascia di età.



Luxury

I brand del lusso valgono di più

Da quanto emerge dal report Brand Finance Luxury & Premium 50 2023 il trademark Porsche raggiunge un valore pari a \$36,8 miliardi, e si conferma il brand dell'alto di gamma di maggiore valore al mondo. L'incremento di valore anno su anno del trademark Porsche del 9% in dollari, e del 22% in euro, è dovuto al rafforzamento del livello di attrattività del brand: Porsche sta ampliando il proprio portafoglio di prodotti e continuerà a concentrarsi sulle edizioni limitate e sulla personalizzazione. Il brand Louis Vuitton si conferma alla seconda posizione con un incremento di valore del 12% a quota \$26,3 miliardi. Chanel quest'anno grazie ad una rilevante crescita del 27%, in parte dovuto al rafforzamento di 3 punti, raggiunge il valore di \$19,4 miliardi che consente di superare il valore del brand Gucci, raggiungendo così terzo posto nella Brand Finance Luxury & Premium 50 2023. Gucci, continua a dominare i brand italiani,

ma scende al quarto posto in seguito anche alla perdita dell'1% di valore a quota \$17,8 miliardi. In forte crescita Lamborghini, che con un +123% è il brand dell'alto di gamma che cresce più velocemente; Lamborghini con un valore del brand paria \$4,3 miliardi scala 12 posizioni e raggiunge così il 18° posto tra i brand di maggiore valore. Se Porsche è la marca di maggiore valore finanziario, Ferrari si conferma ancora una volta quella più forte, cioè quella che influenza maggiormente le scelte degli stakeholder con un indicatore della forza pari a 90,7 su 100 equivalente ad un brand rating AAA+. Ferrari scende dal 9° al 10° posto tra i brand di maggiore valore in seguito ad una riduzione dell'8% che porta il valore di Ferrari a \$7,4 miliardi.

«Da quanto emerge oggi dal report Brand Finance Luxury & Premium 50 2023, mediamente il valore delle 50 principali marche dell'alto di gamma e premium del mondo è aumentato del 8% in dollari rispetto allo scorso anno», commenta Massimo Pizzo Senior Consultant di Brand Finance: «si tratta di una crescita nettamente superiore a quella delle 500 principali marche del mondo presenti nella Brand Finance Global 500 2023 che includono marchi di tutti i settori che hanno mediamente perso l'1%. Parte del successo del settore è dovuto all'impegno sulla sostenibilità ben percepito dai consumatori che, in particolare per quanto riguarda le auto di lusso, risulta essere un fattore molto rivelante nelle scelte di acquisto».



Celebrazioni

Un francobollo per i 230 anni di Tassoni

È nata a metà Settecento e nel 1793 è diventata farmacia a Salò, sul Lago di Garda, dove si trova ancora oggi. Il suo fiore all'occhiello è la Cedrata Tassoni, prodotta con aromi estratti da cedri Diamante maturati al sole della Calabria. Dal 2021 è entrata a far parte del Gruppo Lunelli e nel 2023, in occasione del suo 230esimo anniversario, ha inaugurato un ambizioso progetto che guarda al futuro all'insegna del 'lusso di osare' e invita a compiere una scelta non convenzionale ispirata ai fasti dello stile Liberty puntando a essere il "luxury soft drink italiano per eccellenza" e con il nuovo Gin, creato con 9 botaniche selezionate tra cui l'essenza di Cedro. E oggi Tassoni celebra una storia di 230 anni con l'emissione di un francobollo dedicato, che rientra nella serie tematica "Eccellenze del sistema produttivo ed economico". L'annullo del francobollo voluto da Poste Italiane e Ministero dello Sviluppo Economico, è avvenuto questa mattina al Municipio di Salò in presenza del funzionario di Poste Italiane Claudio Vescovi e dell'Amministratore Delegato del Gruppo Lunelli e Presidente Tassoni Matteo Lunelli, accolti dal Vice Sindaco Federico Bana. Il francobollo dedicato all'azienda, parte del Gruppo Lunelli dal 2021, raffigura l'iconica bottiglietta di Cedrata. Stampato in 270.000 esemplari, verrà distribuito a livello nazionale ed entrerà a far parte del Museo di Poste Italiane. «Siamo onorati di celebrare questo importante traguardo con l'emissione di un francobollo che inserisce Tassoni tra le "eccellenze del sistema produttivo ed economico"» commenta Matteo Lunelli. «Allo stesso tempo rinnoviamo il nostro impegno a valorizzare in chiave contemporanea il saper fare intrinseco nei 230 anni di storia dell'azienda, confermando in particolare la Cedrata Tassoni come luxury soft drink italiano per eccellenza in grado di coniugare tradizione e innovazione, storia e futuro, memoria e sogno».



Nomine

Bas Kniphorst "fa carriera" in Wolters Kluwer

Wolters Kluwer Tax & Accounting (Taa), fornitore leader mondiale di prodotti software, soluzioni integrate e di servizi di informazione professionale nelle aree del fiscale, della contabilità e della compliance, ha nominato Bas Kniphorst vicepresidente esecutivo e managing director della divisione Tax and Accounting Europe. In precedenza, Kniphorst ha ricoperto la carica di vicepresidente e managing director di Wolters Kluwer Legal & Regulatory in Benelux. È entrato in Wolters Kluwer nel 2001 e vanta una robusta esperienza di leadership interdivisionale, avendo ricoperto ruoli apicali sia nella divisione Tax



& Accounting sia in quella Legal & Regulatory in Europa, Nord America e Asia. Nella sua veste di VP del Product Management per Taa Research & Learning negli Stati Uniti e in Canada, ha lanciato con successo la pluripremiata soluzione Coh AnswerConnect. Ha contribuito in modo determinante al lancio negli Stati Uniti di CCH Xcess IQ, la prima soluzione basata sull'intelligenza artificiale per i commercialisti statunitensi che accoppia informazioni fiscali a quelle utili alla clientela. «In Wolters Kluwer, ho avuto la fortuna di lavorare in tutto il mondo, gestendo una serie di team di altissima professionalità. Considero un onore tornare alla divisione Tax & Accounting e sono entusiasta delle opportunità che ci attendono in Europa», ha sottolineato Kniphorst. «L'innovazione, in particolare dei nostri prodotti, mi appassiona».

Sanità

Crescono le prestazioni erogate da Metasalute

L'assemblea di Fondo Metasalute ha approvato il bilancio 2022: crescono a 2,6 milioni le prestazioni sanitarie erogate, in crescita rispetto all'anno pre covid 2019. Trend che evidenzia l'importante ruolo ricoperto dalla sanità integrativa nell'attuale contesto sociale. Il Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria metalmeccanica, dell'installazione di impianti e del comparto orafa argentiero, conferma i crescenti numeri che lo posizionano tra i principali Fondi Negoziati Sanitari. Gli iscritti complessivi sono oltre 1,7 milioni, di cui 1,3 milioni lavoratori, 350 mila

familiari a carico (iscritti al Fondo gratuitamente) e 21 mila familiari non a carico. Le aziende aderenti sono oltre 36 mila. Le prestazioni sanitarie erogate nel 2022 sono state 2.648.281, quasi 700 mila le prestazioni già erogate nel primo trimestre 2023. Dati che dimostrano quanto il Fondo rappresenti uno strumento di welfare integrativo di valore ed efficace. Il Fondo tutela le necessità sanitarie a tutti gli iscritti, indipendentemente dal genere e dall'età anagrafica. L'area sanitaria dove si concentrano maggiormente le prestazioni si conferma l'odontoiatria con il 46,1% delle prestazioni totali (nel 2021 si attestava al 42,7%). Il 39,6% è rappresentato dai servizi sanitari legati alla diagnostica e all'alta specializzazione. Le richieste di prestazioni legate agli esami di prevenzione si attestano al 5,5%. Dal febbraio 2023 è data possibilità anche agli ex aderenti al fondo, ora in pensione, di accedere ad una polizza a loro dedicata, le cui iscrizioni su base volontaria stanno riscuotendo un buon consenso.

Fondazione Studi
Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA SUL CANALE DIGITALE

I consulenti del lavoro italiani e il loro Ordine, presieduto da Rosario De Luca, sono in prima linea con le imprese che fanno il Pil del nostro Paese, che con l'iniziativa autonoma generano anche lavoro subordinato, cioè la cinghia di trasmissione del benessere dall'attività d'impresa al resto della società. Economy ogni mese ospita – in un'edizione digitale dedicata alla categoria, ma accessibile a tutti i lettori interessati attraverso un QR che ormai costituisce uno snodo della carta stampata verso il multimediale – un'ampia sezione dedicata ai temi specifici e specialistici del settore, in collaborazione con l'Ordine e il suo ufficio studi.



Continua
a leggere ▶

Recruiting

Più opportunità per i top manager

Dall'Osservatorio di Hunters Group si conferma un ottimo momento per i top manager che desiderano dare una svolta alla propria carriera. «Gli ultimi due anni – precisa Federico Mataloni, Senior Partner di Executive Hunters, brand di Hunters Group,

società di ricerca e selezione di personale – si sono rivelati molto positivi per tutto il mercato del lavoro e in particolare per il mondo executive che ha registrato, negli ultimi mesi, un aumento delle richieste a doppia cifra (+10%). Il quadro è decisamente confortante a livello generale, ma ci sono settori più in crescita rispetto agli altri: penso, ad esempio, alla green economy e in particolare all'efficiamento energetico, ma anche all'industria 4.0, all'automazione industriale o alla robotica e, soprattutto, all'Ict, al fintech, al foodtech o al mondo healthcare. Siamo di fronte a situazioni di riorganizzazioni, di crescita delle strutture, di successioni

generazionali e spesso di operazioni di M&A, supportate dall'espansione del Private Equity. Questo significa che, come avviene per tutti i cluster del mercato del lavoro (junior, middle, top), per fare la differenza in un sistema sempre più competitivo e con una crescente domanda di leader esperti, occorre emergere nel modo corretto». Executive Hunters ha individuato cinque passi per distinguersi e non perdere importanti occasioni di lavoro e crescita professionale: investire sul proprio personal branding; fare networking; partecipare ad eventi professionali e di networking; affidarsi ad un Career Provider; investire su sé stessi in ottica di up-skilling.

Tech

I metaversi aziendali superano le aspettative

Secondo uno studio pubblicato da Nokia ed EY, le aziende che hanno già implementato casi d'uso del metaverso industriale stanno riscontrando maggiori benefici rispetto a quelle ancora in fase di pianificazione, in particolare per quanto riguarda la riduzione delle

spese di capitale (15%), la sostenibilità (10%) e il miglioramento della sicurezza (9%). I risultati mostrano che le aziende credono nel potere del metaverso e che le tecnologie metaverse sono destinate a rimanere. Solo il 2% degli intervistati considera il metaverso una moda passeggera, mentre il 58% delle aziende con piani futuri per il metaverso ha già implementato o sperimentato almeno un caso d'uso legato al metaverso. La quasi totalità (94%) di coloro che non hanno ancora iniziato il loro viaggio nel metaverso prevede di farlo nei prossimi due anni. Le aziende affermano inoltre che il metaverso industriale sta creando un valore aziendale sostanziale. In media, l'80%

di coloro che hanno già implementato casi d'uso del metaverso ritiene che avranno un impatto significativo o di trasformazione sul loro modo di fare business. Quasi tutti (96%) gli intervistati ritengono che, grazie alla combinazione di casi d'uso fisici e virtuali, il metaverso apporti ulteriori capacità innovative che consentiranno di accelerare l'implementazione, l'adozione e la monetizzazione dell'Industria 4.0 per la propria azienda. Data la necessità di disporre di ulteriori competenze tecniche interne, in questa fase le aziende si affidano a una serie di partner per colmare le lacune in termini di capacità e implementazione di casi d'uso.

uscire sui giornali



Gli esperti Threesixty gestiscono per aziende e istituzioni rapporti efficaci con i media italiani e stranieri. Strategia editoriale, stesura di comunicati stampa, articoli e interviste, rassegna stampa, shooting fotografici professionali, scrittura di contenuti social e blog. Analisi dei linguaggi aziendali e produzione testi in chiave SEO.

...ma anche essere citati da influencer



threesixty.it

Esperti di parole che ...hanno i numeri!

SE OGNI AZIENDA È UNA MEDIA COMPANY

Comunicare direttamente, senza mediazione, occorre e funziona. E un webinar di Economy ne ha messo in fila le ragioni, con i casi di Unipol con il suo "Changes", di Trenitalia con "La Freccia" e poi Pirelli, Enel e tanti altri



di Sergio Luciano

Quella ciclopica betoniera di contenuti, che rimescola continuamente una massa diluviale di post e di video e di foto e di gif e di emoticon e di reel e di storie e di ogni cosa, che tutto sommerge e tutto travolge, e tutto cancella, è anche il posto dove essere, dove dobbiamo essere, che ci piaccia o meno: anche per comunicare la nostra impresa nel migliore dei modi per raggiungere i più giovani, ma in fondo per raggiungere tutti.

E le imprese che l'hanno capito e che ci provano sono sempre più numerose, più agguerrite e spesso anche più brave. Come **Patagonia**, il brand di abbigliamento "outdoor" che non parla in Rete dei suoi prodotti ma dei suoi valori e dei personaggi e delle storie che li rappresentano. O come **Unipol** che sul suo "Changes" analizza e racconta i nuovi trend sociali e culturali, spesso corredandoli di ricerche inedite con **Ipsos**, dalla crisi energetica al cy-



FERNANDO VACARINI

è intimo, e costruisce una relazione di fiducia nel 60-80% dei casi. Ma attenzione: la storia deve essere bella e affascinante. Non funziona il “guarda come siamo belli e guarda come siamo bravi”. Occorre raccontare la propria identità e farlo anche non necessariamente il racconto di quello che fai tu ma dei valori con cui sei coerente.

Il titolo del webinar era: “*Every company is a media company – L’impresa cantastorie: stili, finalità, risultati e prospettive della nuova narrazione aziendale*”. E per **Fernando Vacarini** di Unipol, occorre ricordare che “In questa nostra società piena di numeri occorre tornare dalle attuali vane cose alle cose quotidiane, anche quando sono piccole”, citando il filosofo sudcoreano **Byung-chul Han**.

Questo anzitutto per ricordare che a ogni pubblico è destinato un linguaggio adeguato. Siamo partiti dall’ufficio stampa e siamo passati alle digital pr e ora dal blog *Changes* siamo passati a un giornale vero e proprio, anche cartaceo, che è divenuto un punto di riferimento presso il nostro pubblico

ber-risk alla nuova delusione da lavoro... O come **Trenitalia**, che con il suo mensile “*La Freccia*”, anche cartaceo a bordo dei convogli dell’alta velocità, coltiva il rapporto con i passeggeri anche sul fronte dell’intrattenimento, unito al portale e ai tanti altri suoi contenuti.

Il messaggio emerso dal webinar organizzato da *Economy Group* su questo tema di frontiera, ma insieme già di uso corrente, della comunicazione d’impresa è quindi perentorio: comunicare direttamente, senza mediazione, occorre e funziona. Tanto meglio quanto più si riesce a farlo individuando linguaggi e tematiche che cementino il rapporto di ogni impresa con i suoi stakeholder, tutte le categorie interessate e coinvolte nella vita dell’azienda stessa, che – raggiunte dalla sua comunicazione – rafforzano la loro relazione col brand, i suoi prodotti e i suoi servizi. “Per molti l’intermediazione giornalistica è semplicemente un disturbo”, spiega **Mario Calabresi**, giornalista di lungo corso e già direttore di grandi quotidiani, oggi imprenditore in proprio nel settore del po-

dcast con la sua **Chora Media**, con attività qualificatissime anche per imprese clienti. “Allora come si può parlare a chi non vuole intermediazioni?

Alla parte più dinamica della società, diciamo i ragazzi dai 15 ai 18 anni o i giovani adulti tra i 20 e i 45? Come ottenere un racconto non interrotto dalla intermediazione? La mia scelta è stata l’audio: che

NELLA COMUNICAZIONE OCCORRE SEMPRE TENERE A MENTE CHE A OGNI PUBBLICO È DESTINATO UN LINGUAGGIO ADEGUATO



Il sito internet di Changes, il magazine del Gruppo Unipol



MARIO CALABRESI

esterno, inclusi i clienti, e all'interno del gruppo, portando la nostra comunicazione sempre più vicina agli interessi del nostro pubblico. Al pubblico vanno adattati i nuovi mezzi e i nuovi strumenti. Sul tema della crisi dei media, invece, vorrei dire la mia: sono convinto che non possiamo abbandonare i media tradizionali, che del resto settori importantissimi come la moda e la finanza non abbandonano. Poi perché il giornale cartaceo è diventato anche uno strumento - di nicchia - per un dialogo tra aziende. Resto dell'idea che come dice Bill Gates "content is king" è il contenuto a farla da padrone. A riprova di ciò, i giovani si staccano dagli influencer perché gli influencer stessi sono diventati meno autentici". "Il nostro blog

- prosegue Vacarini - è di fatto il nostro tentativo di officina, un avvicinarsi a tutti i pubblici lavorando insieme". E' stata poi commentata una scelta, all'apparenza singolare, di **Moneyfarm** - società di consulenza finanziaria on-line, che ha dedicato una lunga newsletter al tema del costo lievitato dei matrimoni: "Non ha sbagliato - dice Vacarini, provocato sul tema - Sporsarsi costa molto e quando vorrai farlo, dovrai aver accantonato la somma necessaria, con un piano di accumuli, magari. Quindi, certo, ci vuole un opportuno senso del limite, ma applicandolo, insieme al criterio dell'approfondimento e della pertinenza, il messaggio funziona".

Per il *Senior Vice-president communication and Bbrand image* di **Pirelli Maurizio Abet** oggi "per un'azienda avere la capacità di essere anche una media company non basta. Occorre rispondere alla domanda essenziale: come stare davanti al proprio pubblico cioè con quale postura e con quale tono di voce? Se conta di

più la parte emozionale, occorre almeno in parte sottrarre e non aggiungere, ce lo spiega bene **Baricco** quando dice: "togliete i fatti, resterà lo storytelling". Ce lo insegnano bene gli influencer: occorre sottrarre e non aggiungere e nei loro video arrivano addirittura a togliere le parole e a esprimersi coi soli gesti. Del resto, si riduce la soglia di attenzione,



La Freccia, la rivista diffusa sulle Freccie da Trenitalia



Il dottor Ciccarelli

METTIAMOCI LA FACCIA

«Non esagerare, Giorgia! Pasta del Capitano è un dentifricio buono, anzi ottimo!»: era il 1970 e il dottor Ciccarelli, a capo del Farmaceutici Ciccarelli tuttora attivo a Milano, aveva una visione avanzatissima della comunicazione e per primo - prima di Doris, prima di Dragotto, prima di Amadori, prima di Rana - "mise la faccia" nei suoi Caroselli. E lo fece per dare "autenticità" alla comunicazione che voleva diffondere, sul suo prodotto, frenando l'iperbole. Alla fine di ogni scenetta, un attore immancabilmente elogiava la testimonial, la bellissima Giorgia Moll, per i suoi denti "bianchi e splendenti". E lei spiegava il fenomeno, dando il merito a «un dentifricio prodigioso, la Pasta del Capitano». Era allora che sulla scena irrompeva lui, il dottor Ciccarelli in persona, per moderare: «Non esagerare Giorgia, Pasta del capitano è un dentifricio buono, anzi ottimo». Tornerà un tempo in cui nella comunicazione d'impresa l'iperbole, la iattanza e la ridondanza - che in Rete imperversano - saranno rimpiazzate dal buon gusto?

comanda lo scroll, il surf e non più il click e la lettura attenta. La parola d'ordine non è più penso ma sento, l'audience è diventato pubblico e in quanto pubblico vuole uno show”.

Per il massmediologo e sociologo **Mario Abis** l'impresa è (anche, ndr) una struttura narrativa, che ha cioè il compito di narrare.

Nel fare questo, deve necessariamente tenere conto del proprio impatto sociale. “In questo contesto c'è un processo di indebolimento delle strutture

mediatrici. In pratica dopo il primo mediatore di contenuti che è stato il caro buon e vecchio **Carosello** ci

sono state le agenzie di pubblicità: loro han-



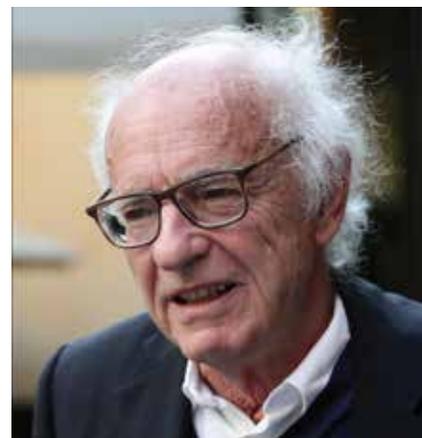
AL PRIMO MEDIATORE DI CONTENUTI CHE È STATO IL CAROSELLO SONO SUCCEDETE LE AGENZIE DI PUBBLICITÀ A FARE LA NARRAZIONE DI IMPRESA

no fatto la narrazione di impresa, erano i cantastorie e giustamente cantavano. Ora invece la rete è il contenitore di tutto, la rete ha consentito il rapporto diretto tra emittente e ricevente. Oggi quindi, se non c'è mediazione e l'impresa ha campo libero, l'utente a sua volta risponde direttamente.

Per **Gianluca Comin**, comunicatore di lungo corso e imprenditore della comunicazione,

“i tempi in cui abbiamo iniziato erano tempi in cui il marketing e la comunicazione erano ambiti separati all'origine. Ora però l'abbandono della intermediazione cosa ha prodotto? Niente di negativo: le agenzie o i reparti comunicazione sono degli ambiti dove le persone devono avere molte capacità. Per quanto riguarda i contenuti serve però sempre un passaggio, un'idea forte, e occorre tener presente che siccome non puoi più controllare gli altri devi controllare te stesso. Devi cioè avere occhio a come ti muovi, a come ti comporti, perché quello è il primo elemento della tua comunicazione”. E per **Marco Mancini**, direttore responsabile di *La freccia*, la rivista che viene diffusa sulle Freccie di **Trenitalia**, “La Freccia ha già affrontato la questione del labile confine tra l'informare e comunicare, perché il nostro target è un pubblico che va trattenuto e intrattenuto mantenendo la credibilità che a noi come mediatore tocca costruire e rafforzare continuamente. Anche noi andiamo verso una nuova forma di comunicazione e dall'anno prossimo oltre al portale anche La Freccia uscirà in formato completamente digitale”.

In senso orario:
il calendario Pirelli,
Maurizio Abet, Mario Abis,
Marco Mancini
e Gianluca Comin



Antropologia della narrazione (in rete)

Le imprese che parlano di se stesse oggi lo fanno con un'interazione costante col pubblico che diventa un possibile coautore della comunicazione stessa, reagendo ai contenuti che vengono proposti



di Mario Abis

Nel recente web seminar di Economy (la cronaca alle pagine precedenti), il tema delle imprese che si raccontano è stato contestualizzato con il quadro generale consolidato del sistema convergente nella Rete che vede, in sostanza, la spinta ad un rapporto diretto delle imprese con il cittadino. Da una parte, per la profonda disintermediazione degli attori in gioco (dalle agenzie di pubblicità a quelle di relazioni pubbliche fino agli stessi centri media); dall'altro, per la possibilità del pubblico non di subire, ma di interagire con la comunicazione ricevuta e quindi con le imprese stesse, in quel processo che Castels, parlando del potere della Rete, definisce come il processo di autocomunicazione.

Le imprese, parlando direttamente con il pubblico, possono costruire una narrazione di se stesse, e parlando di se stesse possono alimentare un ruolo strategico nella comunicazione, per cui diventano una sorgente narrativa che, partendo dalla trasmissione dei propri valori, può andare oltre e fondare contenuti per la comunicazione a tutto campo. Le imprese diventano editori di narrazioni "larghe" che, allargando il valore dello scambio sociale, alimentano e danno senso compiuto al modello nuovo di responsabilità sociale che è l'Esg. Un allargamento... non nuovo: l'invenzione del content/format delle soap opera ci porta al modello narrativo di Procter and Gamble, e lo stesso format storico della pubblicità, quello di Carosello, altro non era che la formulazione di racconti diretti, spesso personalizzati, di aziende e prodotti che, attraverso quei racconti, costituivano il valore del proprio brand.

Se la forma narrativa delle imprese che parlano di se stesse non è una novità, ed è nella radice storica della comunicazione d'impresa, diversa ne è ora la declinazione nella struttura della comunicazione della convergenza in rete. La comunicazione si lega al fatto che esiste, appunto, un'interazione possibile e costante con il pubblico che diventa un possibile coautore della comunicazione stessa, reagendo ai contenuti che vengono proposti. Questa dinamica implica il fatto che le imprese devono assumere una sorta di implicito stile dialogico, prevedendo e anzi stimolando il possibile intervento del pubblico. Siamo all'opposto della comunicazione classica e fondativa della narrazione d'impresa, dove le assunzioni semantiche (anche simboliche, anche legate al brand) erano verticali ed assertive. Il pubblico riceveva e stava a guardare, e il senso temporale era quello dell'istantaneità temporale che si ripeteva.

Nella struttura dialogica e interattiva attuale, la narrazione segue le regole di un processo in sviluppo, dove quello asserito diviene un preludio di quello che potrà diventare, il verticale diventa un flusso di parole, di immagini, di simboli, che non si fermano. La forza della narrazione sta nel fatto che questo flusso, per la sua intensità creativa, crei una fidelizzazione nel pubblico. La trasformazione del modello porta con sé modifiche e novità che impattano anche nella struttura organizzativa e culturale che alimenta, dall'impresa (a cominciare dalle funzioni di comunicazione), la narrazione. Innanzitutto si delinea la necessità di competenze forti in ambito linguistico, con riferimento sia alle componenti semantiche che a quelle semiotiche: la capacità di gioco linguistico è oggi un fattore determinante nei meccanismi di interazione nella Rete. A queste si aggiungono le competenze di carattere sociologico e antropologico culturale nel selezionare i fondamentali pattern di ingaggio nel pubblico, che sono quelli legati ai meccanismi attenzionali e all'empatia emotiva. Queste competenze si declinano poi con la capacità delle imprese di leggere le trasformazioni, che sono complesse e veloci, nei contesti mediatici, e possibilmente anticiparle. Ad esempio, la leva strategica della comunicazione via social, quella di usare gli influencer (...faccio parlare qualcuno al mio posto... di me, in modo che io possa scaricarne il valore indiretto...), è oggi vicina all'esaurimento: i personaggi si logorano, la disaffezione di molti, in particolare giovani, verso i social è crescente: uno degli esempi di come la narrazione delle imprese non si può permettere di arrivare tardi verso processi che trasformano radicalmente il contesto. Molte trasformazioni sono in "agguato"... per esempio, nelle piattaforme televisive, il superamento del satellitare e del digitale terrestre... per andare verso canali over the top, dove la disseminazione è alimentata da internet, già comporta e soprattutto comporterà una gestione diretta da parte delle aziende di canali e contenuti (dall'arte al turismo, dall'intrattenimento all'informazione di approfondimento, etc.): le imprese, oltre a narrare, diventano anche editori, e le ricadute pubblicitarie riguarderanno proprio il coinvolgimento diretto delle imprese nel fare narrazioni che diventano contenuti e nel distribuirle... qui il processo di disintermediazione... è totale. Tutte le figure di servizio non esistono più, tutto è assorbito dalle imprese che, nel narrarsi, diventano anche editori di contenuti consecutivi ed emittente televisiva connessa alla rete. La narrazione d'impresa e l'impresa stessa diventano media.

La vocazione editoriale di chi sa interpretare il futuro

Prima un blog, poi un vero e proprio semestrale monografico: attraverso "Changes", il Gruppo Unipol anticipa i trend per prevenire i rischi e cogliere le opportunità

di Angelo Curiosi

Come cambia il nostro mondo? Se c'è un soggetto imprenditoriale che deve chiederselo e capirlo, questi è un grande gruppo assicurativo: perché ogni singolo elemento della vita umana è esposto a rischi e quindi può, o potrà, prima o poi essere assicurato. Tutti gli attori di questo business lo sanno, pochi ci lavorano. Tra i pochi, senz'altro il **Gruppo Unipol**, che sull'innovazione – proprio per questa capacità di seguire i cambiamenti del mondo – ha sempre dato i punti a tutti, basti pensare al nettissimo vantaggio accumulato sul fronte cruciale e vivillissimo della black-box.

Ma nel 2016 questa prerogativa è andata "out of the box", cioè – per usare un'espressione da agenzia creativa – ha condotto ad una scelta non

convenzionale: ha portato cioè alla nascita di un magazine on-line dedicato proprio ai cambiamenti, e quindi intitolato: "Changes". Dapprima con un blog e poi con un vero e proprio semestrale monografico, "Changes" si è affermato presso un pubblico selezionato di opinion maker, aziende e istituzioni oltre che presso il vasto pubblico dei clienti Unipol – 16 milioni di soggetti! – come "un interlocutore innovativo per i temi di sviluppo del nostro Paese, offrendo capacità, risorse e strumenti per affrontare i cambiamenti economico-sociali del futuro", spiegava sin da allora **Fernando Vacarini**, direttore di Changes e Responsabile Media Relations, Corporate Reputation & Digital PR di Unipol.

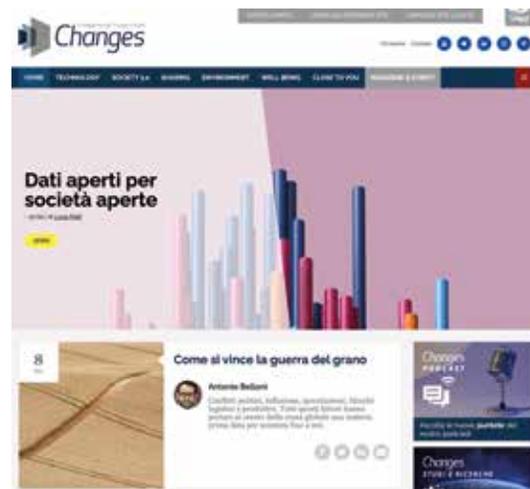
L'obiettivo? Intanto sviluppare la trattazione dei temi-guida preferiti: tecnologia, economia, ambiente, benessere, società. E così, senza mezzi termini, puntare a "diventare un punto di riferimento per a comunità dei media e per l'opinione pubblica. Mettendoci la faccia, viene da aggiungere. Per mantenere "quel rapporto di vicinanza (tanto più prezioso in un'epoca che per il Covid ne ha riscoperto il valore) con il proprio pubblico, che Unipol pone come **carattere identitario del gruppo**"...

Inoltre, Changes lavora da sempre in stretta collaborazione con l'**Osservatorio Reputational and emerging risk** di Unipol, un centro studi interno di primissimo ordine, capace di vedere in anticipo i trend, per prevenire i rischi e cogliere le future opportunità di business.

Ma non è casuale, questa collaborazione, e non è l'unica: la "produzione di contenuti" di un gruppo che abbia come core-business altri mestieri – appunto, quello dell'assicuratore, in questo caso – deve fornire ai lettori un valore aggiunto speciale. E a questo fine va considerata anche l'alleanza con **Ipsos** e con **Kkienn** per il format "Studi Changes Unipol", che affrontano temi d'attualità adattissimi a essere ripresi e citati su testate diverse e sulla Rete. Il che rafforza il posizionamento di thought-leader del Gruppo Unipol.

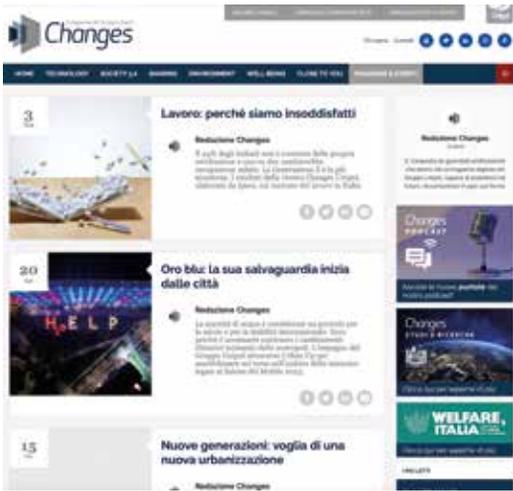
La scelta dei temi delle ricerche tiene conto sia del particolare momento storico e sociale, in grado di determinare gli argomenti più

CHANGES LAVORA IN STRETTA
COLLABORAZIONE CON L'OSSERVATORIO
REPUTATIONAL AND EMERGING
RISK DI UNIPOL



trattati sui giornali, sia della storica vicinanza del Gruppo Unipol al Sistema Paese. Negli ultimi diciotto mesi, studi e ricerche Changes Unipol sono stati dedicati a praticamente tutti i grandi temi che ci occupano e preoccupano: Il **Pnrr**: conoscenza, fiducia e valutazione delle emissioni di spesa; Il **Cyber Risk**: percezione, rischi, esperienze personali e misure adottate; **Crisi Energetica**: gli italiani sono disposti a sacrifici, ma non su condizionatore e riscaldamento; Crisi Energetica: bollette e benzina preoccupano 9 italiani su 10; Cambia il rapporto degli italiani con la casa; **Casa Green**: cosa pensano gli italiani della normativa Ue; Lavoro: perché gli italiani sono scontenti.

Ma non basta. Un altro filone che conferma questa vocazione "editoriale" di Unipol consiste nei panel della serie "Wind of changes", che richiama nel logo, come se fosse una vera e propria brand extension, la testata del periodico. Si tratta in sostanza di una rassegna di "live talks" in collaborazione con **Cubo Unipol**, il museo d'impresa del Gruppo Unipol sui temi più importanti legati ai cambiamenti economici e sociali trattati su Changes. Questi talk hanno attratto speaker di assoluto livello: **Pierluigi Paganini**, Ceo di **Cyborus** e **Filippo Cavallarin**, programmatore ed esperto di sicurezza informatica, sull'aumento del rischio cyber nel settore finanziario; **Massimo Di Braccio**, Ceo di Kkienn, e **Bene-**



detta Cosmi, scrittrice, sul tema del rapporto tra cultura e sviluppo economico anche in ottica Pnrr; e ancora **Lucio Poma**, docente di economia all'Università di Ferrara con il digital creator **Andrea Nuzzo** su "Giovani e futuro: come lo immaginano e cosa vogliono"; o anche **Nicolò Andreola**, economista e consulente strategico, o **Laura Leonardi**, docente di scienze politiche all'università di Firenze, su "Fuga dall'Italia e ritorno". C'è poi un "cartellone" di grande richiamo che Unipol confeziona con una serie di panel calati nel contesto di grandi eventi editoriali, come ad esempio il "**Premio ischia internazionale di giornalismo**". Nel 2020, ad esempio, discussero di "Crisi economica, post covid, come cambiano i consumi degli italiani" **Fabio Tamburini**, direttore del Sole24Ore, il sociologo **Francesco Morace** e lo stesso Vacarini, con la moderazione del direttore del Mattino **Federico Monga**. Nel 2021 il tema del panel fu "Il lavoro ibrido, le trasformazioni dei luoghi di lavoro dopo la pandemia", con l'allora presidente dell'Inps **Pasquale Tridico**, **Matteo Radice**, managing director e partner di **Bcg**, Vacarini e la mo-

derazione di **Agnese Pini**, direttrice de "La Nazione". E infine, l'anno scorso, il dibattito vertè su "Generazione Pnrr : la vera sfida è conquistare la fiducia dei giovani. Ma il Pnrr risponde davvero alle loro esigenze? Come si esprimono, si descrivono e si informano davvero i giovani?"

Ne parlarono **Derrick de Kerckhove**, Ceo Scientific Director Media Duemila/Osservatorio TuttiMedia; **Lello Savonardo**, Coordinatore scientifico dell'Osservatorio Giovani (Otg) del Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, **Francesco Oggiano**, Editor at large Will Media e Vacarini, moderati da **Monica Peruzzi**, di Sky Tg24.

Sempre approfondendo questi ambiti, l'Unipol è stata tra gli sponsor protagonisti, all'inizio di giugno, di "Il giornalismo che verrà", a Catania, un workshop di giornalismo che ogni anno offre a 30 giornalisti, comunicatori e studenti universitari la possibilità di partecipare a una settimana di formazione e laboratori con alcuni grandi nomi dell'informazione interna-

zionale. L'intervento di Fernando Vacarini si è focalizzato sul brand journalism come forma di comunicazione corporate di crescente importanza per le aziende e nuova opportunità di lavoro per i giovani che si affacciano alla professione.

E un capitolo a sé, di assoluto rilievo, non poteva non riguardare i social network. Un team di cinque "creator" - **Mathias Loi**, **Andrea Borello**, **Matteo Albrizio**, **Andrea Nuzzo** e **Marilù Casini** - è stato coinvolto nell'avvio e nello sviluppo del canale che Unipol ha aperto su **TikTok** lo scorso giugno, il primo a taglio corporate fino a quel momento, con il supporto di **iCorporate**, società di consulenza per la comunicazione. Ad ognuno di loro è stata affidata una rubrica specifica con l'obiettivo di portare sul canale alcuni temi cari al gruppo: cyber security, economia circolare, welfare, smart mobility.

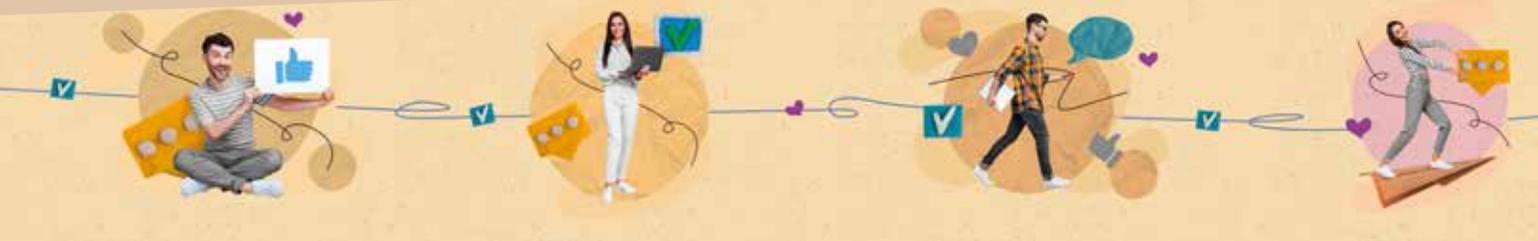
Verso la fine del 2022 è stato inoltre assegnato un contenuto a ciascuno dei nuovi creator da coinvolgere nel 2023, ovvero Emanuele Bosi e altri sei influencer: **Marco Andrea Teti**, **Valentina Pano**, **Veronica Repetti**, **Giacomo Panozzo**, **Giusy Vena**, **Camilla Di Pasquasio** e **Luca Poletti**. Affiancati, sempre per l'attività social, da una pattuglia di "unfluencer", un gruppo di giovani Creator esperti del mondo

digitale che utilizzano il web in modo consapevole con l'obiettivo di informare chi li segue attraverso contenuti socialmente utili.

Infine un podcast, sempre inserito nell'ecosistema digitale di Changes e quindi incardinato sui rischi emergenti. Due serie dal titolo intrigante, "Enigma", ideato da Lob Pr + Content e scritto da **Fabrizio Carcano**, tra gli scrittori milanesi più amati dal pubblico, autore di noir e direttore della collana Giungla Gialla di Mursia, per raccontare il duello tra Leonardo Neri, detto il Barbo, e Dark Pluto, sigla sotto cui si celano cybercriminali senza volto.

ESISTE UN "CARTELLONE" DI GRANDE RICHIAMO CHE UNIPOL CONFEZIONA NEL CONTESTO DI GRANDI EVENTI EDITORIALI





FATE LARGO AI CONTENT CREATOR

La produzione e distribuzione di contenuti digitali da parte di creatori indipendenti inizia a diventare un vero e proprio settore verticale con volumi d'affari in continua crescita

di Cinzia Ficco

Creator Economy: un nuovo modello di business che umanizza il professionista o l'imprenditore e lo rende autorevole agli occhi dei suoi utenti digitali. Secondo uno studio di **Gem Report** solo nel 2020 ha generato in Italia un fatturato di 2,6 miliardi di euro. Ma, a leggere i dati di un'analisi della statunitense **CB Insights**, si prepara a trasformarsi entro quest'anno in un'industria dal valore di mercato di oltre 50 miliardi di dollari. È una strategia basata sulla produzione e distribuzione di contenuti digitali (video, podcast, articoli, immagini, musica) da parte di creatori indipendenti – liberi professionisti, imprenditori, multinazionali - che spesso utilizzano le piattaforme social come principale canale di diffusione. Con due vantaggi: la rottura del monopolio dei grandi media tradizionali e la creazione di nuove opportunità di lavoro. «Si tratta di un fenomeno relativamente recente in Italia, ma in rapida crescita – dicono



EDOARDO DE JULIIS E MARCO LOSSO, FONDATORI DI DELOS LAB

Edoardo De Juliis e Marco Losso, fondatori di **Delos Lab** - Secondo uno studio di Hootsuite, piattaforma di gestione dei social media, nel 2020 il 67% degli italiani tra i 18 e i 34 anni ha affermato di seguire almeno un content creator, mentre il 37% ha dichiarato di seguire

almeno un influencer».

In base ai dati rilasciati dall'**Osservatorio Innovazione Digitale**, nel 2021, in Italia circa il 21% dei professionisti del web si è dedicato alla Creator Economy. E in vari settori: arte e intrattenimento, moda, tecnologia e finanza, benessere. Come ottenere risultati? È fondamentale saper comunicare in modo efficace il proprio prodotto o servizio. Un esempio: un panettiere non deve per forza saper vendere bene il pane. Il suo lavoro è fare il miglior prodotto della zona. Per venderlo, si può sempre affidare ad altri. «Per ottenere risultati rilevanti – affermano i due – servono una particolare **competenza o passione** per un determinato argomento, una buona capacità di comunicazione e la predisposizione a creare contenuti coinvolgenti e di qualità. Tuttavia, molti ci sono riusciti attraverso il loro stile di vita o la loro personalità unica. Guardiamo a **Ryanair**, **Unieuro**, **l'Estetista Cinica** e le squadre di cal-

CONTENUTI COERENTI CON LA PROPRIA BRAND IMAGE

«Per un'azienda, un imprenditore, un professionista o un aspirante tale, scegliere la Creator Economy significa sfruttare la propria creatività per realizzare contenuti che possano generare una connessione diretta con il pubblico di riferimento, facendo leva sulle loro emozioni, sulle loro passioni, sui loro desideri». A dichiararlo è Rocco

Fronzizi, Docente di Social Entrepreneurship and Innovation, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, che aggiunge: «Significa farlo utilizzando strumenti flessibili e adattabili, che consentano l'ottenimento di feedback immediati, la possibilità di una rapida monetizzazione da diverse fonti (vendita di prodotti e/o servizi, pubblicità, sponsorizzazioni), l'opportunità di avviare

partnership e collaborazioni, che possano a loro volta tradursi nella capacità di attrarre un pubblico ancora più ampio e scalare il proprio business». Per ottenere risultati significativi, secondo il docente, sono importanti la pianificazione e l'esecuzione di una serie di strategie. È necessario identificare e comprendere le caratteristiche chiave, gli interessi e i bisogni

del proprio pubblico per realizzare contenuti mirati scegliendo le piattaforme social e le tecnologie più adatte, dopo un'attenta analisi delle nuove funzionalità per massimizzare la visibilità. Occorre poi creare contenuti di qualità, coerenti con il proprio personal brand o la propria brand image, che riescano a coinvolgere in modo attivo la propria community.

TRA FIDUCIA E CONTENUTI DI QUALITÀ

«La Content Economy – afferma Franz Russo, digital social media strategist – comprende anche la Creator Economy e coinvolge sia giornalisti, editori, aziende, agenzie di comunicazione, sia blogger, youtuber, podcaster, che creano contenuti per passione, hobby o professione». Parte con la nascita di Internet e delle piattaforme social. Qualche numero? Secondo una stima di Statista, ci fa sapere Russo, «il mercato globale della Content Economy valeva circa 269 miliardi di dollari nel 2020 e dovrebbe raggiungere i 412 miliardi di dollari nel 2023. In Italia, secondo uno studio di Doxa Digital, l'industria dei creatori di contenuti vale 1,5 miliardi di euro e coinvolge oltre 20 milioni di italiani tra creator e follower. Alcune previsioni indicano che entro il 2023 ci saranno oltre 50 milioni di content creator nel mondo». L'obiettivo è raggiungere autorevolezza, conoscenza dell'argomento e capacità di coinvolgimento. Qualche consiglio? «capire – replica - chi sono i propri lettori, ascoltatori o spettatori, conoscere i loro interessi, i contenuti che apprezzano. Offrire valore sempre, che sia intrattenimento, istruzione, ispirazione. E ancora. Be consistent, Essere consistenti. La coerenza è fondamentale per stabilire la fiducia con il proprio pubblico. Non limitarsi a un solo canale. Utilizzare blog, social media, podcast, video. Stabilire un programma di pubblicazione e rispettarlo. Promuovere i propri contenuti. Mai ignorare il feedback del pubblico».



cio. Su Tik Tok Ryanair ha creato un'immagine divertente e autoironica dell'azienda, personificando un aereo e utilizzando humor. Unieuro ha deciso di investire sulle attività di content creation soprattutto su **TikTok** e **Facebook**, concentrandosi sulla figura di Alessio La Padula, un dipendente dell'azienda che ha iniziato a creare contenuti divertenti e sulle piattaforme social ha raggiunto gli oltre 550 mila follower. Anche l'Estetista Cinica ha sfruttato i social media per promuovere il suo business, diventando un punto di riferimento per gli appassionati di beauty. Oltre 2 milioni di follower seguono la sua pagina **Instagram**. Le squadre di calcio hanno utilizzato i social media per coinvolgere i fan in modo diretto e personale. Ad esempio, il Barcellona ha più di 100 milioni di follower sui social media che seguono non solo le partite, ma anche i dietro le quinte, le curiosità e le iniziative promosse dalla società».

Ma attenzione: «**L'influencer** – spiega De Juliiis - è un tipo di content creator, ma il termine si riferisce a coloro che utilizzano la propria influenza sui social media per promuovere prodotti o servizi di un'azienda. Il **content creator** è, invece, un termine più ampio e allude a chiunque crei contenuti digitali, a prescindere dal fatto che lo faccia per scopi commerciali o meno. Mentre l'influencer è spesso limitato dal tipo di contenuti che può promuovere per le campagne pubblicitarie, il content creator ha la possibilità di esplorare tematiche diverse e creare contenuti che siano autentici per il proprio pubblico». In Italia, quando si parla di influencer, il primo nome che viene in mente è quello di **Chiara Ferragni**. «Invece, quando si parla di content creator è difficile individuare un leader, proprio perché il mercato è molto frammentato, è basato molto sugli interessi degli utenti e, soprattutto, la valutazione di un content creator si concentra più sui contenuti che sul numero di follower».

Quale piattaforma scegliere? Secondo uno studio di **HypeAuditor** del 2021 Instagram rimane la piattaforma preferita dai creatori, seguita da YouTube e TikTok. I libri o le riviste specializzate possono essere un canale efficace per i creatori di contenuti su temi specifici

e per determinate nicchie di mercato. E come si elabora una strategia di successo? I fondatori di Delos Lab citano due esempi: «Federico Distefano, con il suo centro **Chiropratica Distefano**, grazie a un'immagine di marca più forte è riuscito a distinguersi dai suoi concorrenti. Abbiamo creato contenuti di alta qualità pianificando campagne pubblicitarie sui social media e coinvolgendo la comunità online interessata alla chiropratica. Poi abbiamo utilizzato TikTok e Instagram come principali canali di promozione, lavorando sulla ricerca delle parole chiave e ottimizzando il sito web del centro per migliorare la sua visibilità nei risultati di ricerca. Una volta raggiunto il successo sui due canali, abbiamo deciso di aprire anche il canale YouTube. In meno di due anni, Chiropratica Distefano è diventato il centro chiropratico più seguito in Italia, con oltre 800mila follower sui social media e oltre 250 milioni di visualizzazioni. Il fatturato del centro è decuplicato e Distefano ha aperto altre sedi a Milano e Cremona. Secondo lavoro, quello con il salone di bellezza **Merciavous** a Milano gestito da Mayra Cassano. Con il nostro approccio (identificazione del problema, individuazione del desiderio del cliente, proposta di soluzione da parte del professionista e presentazione del risultato finale) siamo riusciti a far aumentare il fatturato. Attraverso l'utilizzo di TikTok e Instagram, il salone ha accumulato milioni di visualizzazioni e in soli 8 mesi, il salone è passato da 5mila follower su Instagram a oltre 200mila tra Instagram e TikTok. Nel suo caso abbiamo creato due format, video distinti. Il primo mostrava la consulenza di Mayra, che si distingueva per la sua conoscenza, la sua capacità di capire i bisogni del cliente. Il secondo, pubblicato a distanza di uno o due giorni, mostrava il risultato finale».

Per i due professionisti, è necessario avere una strategia ben definita e un piano d'azione chiaro e realistico. Meglio non concentrarsi solo sul numero di follower o like, ma sulla creazione di contenuti di qualità e sull'interazione con la propria audience. «Poi – aggiungono - mai vendere in modo troppo diretto i propri prodotti o servizi».

«L'INNOVAZIONE UTILE È IL NOSTRO VERBO»

Francesco Cordani, head of Marketing & Communication di Samsung Electronics Italia spiega l'approccio alla tecnologia della chaebol sudcoreana e le strategie messe in campo per facilitare la quotidianità delle persone

di Francesco Condoluci

La tecnologia è stata fatta per l'uomo e non l'uomo per la tecnologia. A Francesco Cordani, uomo di spirito e d'intelletto vivace che sa apprezzare le provocazioni argute, piace la parafrasi del famoso episodio del Vangelo - "Il sabato è stato fatto per l'uomo e non l'uomo per il sabato!" - per sintetizzare, in un solo concetto, la filosofia aziendale di Samsung. Non v'è nulla di più lontano del Nuovo Testamento per la chaebol sudcoreana leader dell'elettronica mondiale ma il monito di Gesù ai farisei che contestavano ai suoi discepoli di lavorare in un giorno sacro, secondo il capo della comunicazione di Samsung Electronics Italia, trasmette bene l'idea della centralità che l'uomo e le sue esigenze devono avere nella progettualità dei prodotti tecnologici. Sembrerebbe un concetto banale ma non lo è affatto, perché, ad esempio, un competitor come Apple, dice Cordani, «è da diversi anni che non introduce una "vera" innovazione di prodotto». «Senza utilità per l'utente finale, l'innovazione è fine a sé stessa e diventa irrilevante» annota il manager che, nella branch italiana del colosso asiatico, ricopre il ruolo di Head of MarCom dal 2012. Insomma, dall'ideazione alla produzione, dalla commercializzazione alla comunicazione dell'intera gamma dei suoi prodotti, in casa Samsung in testa hanno sempre e solo un obiettivo: rispondere ai bisogni "pratici" del consumatore. Di tutti i consumatori. Dalla "Gen Z", i ragazzi nativi digitali ai "Millennials" fino ai "senior", la fascia di utenti più anziana e teoricamente meno avvezza all'utilizzo della tecnologia. Compendio di questo approccio da "facilitatore della quotidianità delle persone" è Smart Things Home Life, il sistema integrato e interconnesso, una multi-device experience che permette di gestire,



con un'unica app, tutti gli elettrodomestici di casa e che nel mondo è stato già scaricato da 250 milioni di persone. A Economy, Cordani racconta come la "smart home", soprattutto in Italia, dopo la pandemia, sia diventata il target principale di tutte le strategie firmate Samsung e quanto l'ambiente domestico incida sulla progettazione e anche la comunicazione dei prodotti. «Il lockdown in tutto questo è stato determinante - spiega - perché ha incrementato l'utilizzo della tecnologia nella quotidianità. È stato così un po' per tutti e sono cambiati abitudini e consumi». Classico caso di specie: le smart tv. Nate nel 2011, fino a prima dell'annus horribilis 2020, nessuno o quasi le connetteva dopo averle comprate. In Samsung si chiedevano il perché e la risposta è stata: perché la gente non ne conosceva i benefici. «Da allora sono passati anni e attualmente il tasso di connessione è del 99,9% - chiarisce ancora Cordani - tutti i servizi che sono entra-

ti nelle nostre vite fanno sì che la smart tv sia diventata un accessorio fondamentale in casa: durante l'emergenza pandemica, quante persone sono state costrette a fare fitness in casa? Avere un 65 pollici attraverso il quale poter parlare con il proprio personal trainer e vederlo quasi in formato reale, le faceva sentire come in palestra. Per cui un semplice televisore si è connotato per un aspetto emozionale a cui mai avremmo pensato. Ovviamente a tutto ciò va aggiunta la comodità di guardare Netflix o usare Amazon. Sono stati questi cambiamenti a portarci a inserire anche sui televisori Smart Things, l'applicazione attraverso la quale si possono gestire gli apparati di casa, tutti interconnessi in maniera funzionale tra loro».

Stiamo parlando di domotica avanzata. Ma in Italia siamo pronti a questa rivoluzione?

Dall'ultimo Trendradar che abbiamo commissionato pare proprio di sì. Nove italiani su dieci si ritengono "persone tecnologiche".

Ovviamente la "Gen Z" o anche la cosiddetta "MZ" (Millennial + GenZ) è più pronta ma anche i "senior"

stanno intraprendendo un percorso di informatizzazione. Certo, ci sono molte differenze rispetto ai più giovani ma è una categoria molto importante perché è quella che poi compra gli elettrodomestici e quindi, per quanto ci riguarda, la loro tecnologizzazione è fondamentale e nel post-Covid è in netta crescita.

«LA TECNOLOGIA DEVE RISPONDERE AI BISOGNI PRATICI DEGLI UTENTI. CON SMART THINGS È NATO UN SISTEMA PER GESTIRE TUTTI GLI APPARATI DI CASA»

Continua a leggere



La rivincita della carta

L'attenzione che prestiamo ai messaggi digitali - che comunque inquinano e generano CO₂ - è minore rispetto a quella che dedichiamo alla parola stampata. E le aziende se ne sono accorte

di **Francesca Melli***

Torna la carta in azienda? Non proprio, ma vi sono piccoli segnali di una ripresa delle applicazioni stampate. Alcuni touchpoint considerati particolarmente significativi per la comunicazione interna ed esterna tornano a essere fisici e non più solo digitali. E **l'invito a non stampare le email** ricevute se non strettamente necessario è ormai sparito dai messaggi di posta elettronica, ma forse non tutti sanno che la comunicazione digitale non è affatto a costo zero per il pianeta: email, file Pdf, presentazioni Ppt, Jpg e allegati vari inquinano perché la loro produzione e invio generano CO₂. È stato stimato che se si ricevono e inviano una settantina di email al giorno, numero non alto se si considera lo spam e i messaggi in cui siamo in cc, a fine anno si saranno processati circa 17.000 messaggi pari a 84kg di CO₂, che corrispondono a quasi 190 km percorsi su un'auto di media cilindrata. Le maggiori associazioni che si battono per limitare gli effetti del cambiamento climatico premono per una riduzione del numero di messaggi e allegati che ci scambiamo, una buona metà dei quali è tra l'altro totalmente inutile. Anche se il digitale ha reso semplici un'infinità di cose e ci consente di partecipare a più attività anche quando siamo distanti, l'attenzione che prestiamo ai messaggi digitali è minore rispetto a quella che dedichiamo alla parola stampata. Lo sostengono vari studi che dimostrano come sia più **facile distrarsi** mentre si legge una mail o si partecipa a una call e che la percentuale di informazioni digitali che riteniamo sia decisamente inferiore rispetto ai dati che riusciamo a memorizzare se li leggiamo su carta. Il recupero della carta, però, non è

dovuto solo alla volontà di aiutare gli individui a comprendere i contenuti e a memorizzarli, si torna a stampare perché la fisicità di un libro, una brochure o un catalogo risulta più efficace nel trasmettere **l'importanza del contenuto**, nell'attribuirgli un peso non solo metaforico, nel rendere la cura che è stata messa nell'elaborarlo e il valore intrinseco della comunicazione.

“Se non sei sulla scrivania del cliente, non sei neanche nei suoi pensieri”, dice il direttore commerciale di un'azienda di minuterie metalliche che invita la sua forza vendita a lasciare sempre una brochure ai clienti e ai prospect. La smaterializzazione totale è un pericolo perché rende meno rilevanti le comunicazioni, non fa crescere l'awareness di un brand, non premia la qualità di una collezione, di un prodotto o la rilevanza di un'iniziativa.



L'AUTRICE, FRANCESCA MELLI

«Ci sono momenti in cui per condividere un turning point aziendale un discorso e un Pdf non sono sufficienti», dice **Federica Toscanini**, Sales & Marketing Manager delle Industrie Toscanini di Borgosesia. “Quando abbiamo compiuto 100 anni, abbiamo festeggiato con un evento, varie iniziative di PR e comunicazione e... un libro in italiano e in inglese. Lo abbiamo voluto perché ci sembrava il modo giusto per raccontare un secolo di storia, dando visibilità anche a tutte le persone che ci hanno aiutato ad arrivare a quel traguardo. Clienti e dipendenti hanno molto apprezzato».

Anche chi si occupa di comunicazione interna, spesso la **funzione HR** delle aziende, sta rivendendo la decisione di inviare ai dipendenti solo comunicazioni digitali. Si stampano di nuovo i “Soul Book”, l'obiettivo di queste piccole pubblicazioni è di condensare e trasmettere i valori portanti di un'azienda ai nuovi assunti. La carta in questo caso rende concreti i contenuti, li aiuta a sedimentare e li fa durare, al contrario della fruizione digitale, spesso limitata a un breve istante.

«Dall'anno scorso, siamo tornati a stampare cataloghi, company profile, libri d'arte e fotografici, menù, inviti, istruzioni di montaggio, leaflet ma anche agende, biglietti da visita, calendari», dice **Barbara Meroni**, Direttore Commerciale delle Arti Grafiche Meroni con sede alle porte di Milano. “Nonostante i costi aumentati della carta e dell'energia che inevitabilmente impattano sui budget, i clienti sanno che smettere di stampare significa perdere un'importante opportunità di raggiungere i loro target con prodotti destinati a durare».

“Is print dead?” domandava la rivista americana Forbes esattamente 10 anni fa. La risposta che si dava allora era “not so fast”, non così in fretta. I numeri dimostrano che si stampa meno, molto meno di un tempo, ma che non siamo ancora pronti a rinunciare alla carta stampata, al senso di permanenza che porta con sé e, forse, alla sua capacità di suscitare quella che, **Vanni Scheiwiller**, grande intellettuale ed editore, chiamava la “libridine”.

*senior brand consultant FutureBrand



SCEGLI LA TUA DESTINAZIONE

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



Irresistibile desiderio di viaggiare.



www.grimaldi-lines.com

Economy
GROUP



Racconta bene
il tuo business,
se vuoi farlo
crescere

Per informazioni

marketing@economygroup.it
www.economygroup.it/
marketing-crossmediale-per-aziende/

Affidati alla nuova Content Factory di Economy Group

Abbiamo riunito le migliori **competenze giornalistiche** del Gruppo Economy per dare vita alla nuova divisione **Content Factory** al servizio delle aziende.

Un **nuovo modello** di service editoriale per dare voce alle imprese creando **percorsi narrativi crossmediali** con uno stile unico e distintivo.

*** Digital&Video**

**Digital content
per web & app**



**Social media
& digital adv**



**House organ
& newsletter**



**Film-making, video,
infografiche & podcast**



*** Editoria&Media**

**Customer magazine
& riviste di settore**



**Eventi, webinar
& education**



**Relazioni istituzionali,
lobby & advocacy**



**Esg, rendicontazione
& bilanci aziendali**



LA CURA DELLA LUCE

La fiorentina El.En, quotata al segmento Star di Borsa Italiana, produce laser medicali, industriali e per l'arte: sono già 35 i siti Unesco restaurati grazie alla tecnologia made in Italy. E poi ci sono le nuove frontiere dell'estetica...



di Jessica Muller Castagliuolo

IL RESTAURO DELLA CATTEDRALE DI NOTRE-DAME DOPO L'INCENDIO. LA RIABILITAZIONE DEI PAZIENTI LONG-COVID. LA POLITURA DEL PONTE DI RIALTO E DEL TAJ MAHAL. UNA CURA PER L'ACNE. COSA HANNO IN COMUNE QUESTE IMPRESE STRAORDINARIE? La luce è il filo conduttore. La luce e la tecnologia di un'azienda italiana, che da Firenze ha esportato l'innovazione e il saper fare nostrano in tutto il mondo. Parliamo di **El.En**, leader mondiale nel settore laser formato da circa 30 società in Italia e nel Mondo e presente in 7 Paesi: Italia, Francia Germania, Giappone, Cina, Usa e Brasile con 13 siti produttivi, 8 centri di ricerca e società controllate. Quotata in Borsa

Italiana al segmento Star, l'azienda cresce: nel 2022 il volume d'affari segna un +18% superando i 673 milioni di euro, con un risultato netto di gruppo pari a 55 milioni di euro. A portarci dentro a quest'azienda, che unisce a doppio filo innovazione e bellezza, è **Andrea Cangioli**, Co-Ceo di El.en.

Sono 35 i siti Unesco restaurati in tutto il mondo, con opere del calibro di artisti quali Leonardo, Caravaggio, Michelangelo. C'è un po' il Dna di Firenze, il vostro luogo di nascita.

Sì, sicuramente ad animarci è anche questa attenzione verso il nostro straordinario patri-

monio culturale, e poi quello di tutto il mondo. Ma c'è un'altra anima di Firenze che non tutti conoscono. La città è sempre stato un cluster avanzato di tecnologie elettroniche, grazie alla collaborazione del Cnr e dell'Università. La nostra azienda è nata in questo hub dell'innovazione italiano grazie al lavoro di un Professore e di uno studente che hanno fondato una startup. El-En è nata infatti nel 1981 grazie al lavoro appassionato di Leonardo Masotti, ingegnere e docente di elettronica all'Università di Firenze e dell'allievo Gabriele Clementi.

Pionieri di una tecnologia veramente affascinante. Ci racconti di più, a cosa servono i laser?

"Il laser è una soluzione in cerca di un problema", dicevano i suoi inventori Arthur Schawlow e Charles Hard Townes. Perché quando fu inventato il primo laser nel 1958 non si sapeva ancora bene a cosa potesse servire questa tecnologia. Io cambierei un po' la frase dicendo "Il laser è un'invenzione straordinaria in cerca di un'applicazione". Ecco, quello che davvero ci contraddistingue nel mercato e, al contempo, ci permette di crescere, è proprio la nostra capacità di focalizzarci su aree di applicazioni specifiche. Offriamo prodotti innovativi che permettono di applicare questa tecnologia a diversi ambiti.

Quali sono?

Molti hanno un impatto davvero molto importante sulla nostra vita. I nostri macrosettori di applicazione sono tre: medicale, industriale e tutela artistica. All'interno di questi abbiamo diverse applicazioni ciascuna con le sue caratteristiche nei quali siamo diventati leader.

Ci può fare qualche esempio?

Ecco, nel settore medicale ad esempio abbiamo ideato delle applicazioni affascinanti da diversi punti di vista. Nella medicina estetica ad esempio utilizziamo il raggio Zero per interagire con la pelle andando a rimuovere gli inestetismi. Il fotoringiovanimento fatto sul volto tende a rimuovere le piccole lesioni pigmentali.

Come si farebbe con la pulitura di un'opera d'arte?

Come siamo in grado di curare i capolavori del tempo siamo in grado di curare i nostri pazien-

ti. È interessante vedere come esistano diverse varianti sul tema. Ad esempio le tecnologie che si utilizzano per pulire i manufatti artistici sono molto simili a quelli che si usano per l'epilazione, da un altro punto di vista invece sono simili a quelli che utilizziamo per la rimozione dei tatuaggi.

Siete presenti in Italia, Francia Germania, Giappone, Cina, Usa e Brasile. Nel prossimo futuro guarderete ancora verso est.

Sì, verso la Cina in particolare. Siamo presenti nel Paese già dal 2007 per le applicazioni industriali e manifatturiere, la logica che ci spingeva era proprio quella di muoversi sul mercato ad oggi più importante per la manifattura.

Il contesto geopolitico e socioeconomico attuale, la pandemia e poi tutto quello che è derivato dalla guerra in Ucraina, come hanno impattato sul vostro business?

Siamo molto fiduciosi circa lo sviluppo dei mercati sui quali operiamo. Pensiamo che questi possano avere un'importante crescita nel medio e lungo termine. Il mercato dell'estetica in particolare sarà impattato dal fenomeno dell'invecchiamento della popolazione mondiale. In più la fascia anziana della popolazione è quella che gode di maggior reddito. A questo si aggiunge una crescente pressione sociale che fa aumentare il grado estetico di accettazione. Subito dopo il covid abbiamo avuto un boom di domanda, in particolare per i trattamenti viso.

Per stare al passo con i tempi, serve anche tantissimo lavoro di ricerca e sviluppo. Cosa contraddistingue le vostre tecnologie?

Per restare nell'ambito medicale, la parola d'ordine per noi è "mininvasività". Per la chirurgia ad esempio offriamo soluzioni che si vanno a sostituire a quella tradizionale, assolutamente meno invasive per il paziente. Per arrivare a immettere sul mercato un prodotto c'è tanto studio a valle e tanto lavoro di sperimentazione clinica a monte, per provare l'efficacia e la sicurezza. La nostra forza è proprio la capacità di realizzare autonomamente nuovi prodotti in quantità importante perché nel tempo abbiamo stratificato competenze specifiche all'interno del nostro centro di ricerca e sviluppo.

Tutto questo con un'attenzione verso i prin-



ANDREA CANGIOLLI

cipi Esg.

Siamo molto attenti ai consumi energetici e produciamo energia da fotovoltaico. Siamo poi sempre attenti alle nostre persone affinché il posto di lavoro sia gradevole e consenta di sviluppare al meglio le loro capacità. In più siamo in primo luogo dei produttori di tecnologia, questo significa sviluppare creatività. Un altro aspetto al quale siamo molto sensibili è l'attenzione verso le comunità locali, e questo si sposa molto bene con il nostro impegno nella conservazione dei beni artistici. In Italia è un grande onore collaborare con i massimi istituti di restauro, cosa che ci ha permesso di apportare il nostro contributo per il recupero di opere straordinarie, dalla Cappella del Sacro Sepolcro ai Guerrieri di Xian fino agli affreschi di Pompei.

Di tutte queste imprese e progetti realizzati, qual è infine quello di cui va maggiormente fiero?

Ce ne sono molti, ma mi piace citare un progetto di tecnologia complessa. Abbiamo impiegato tre o quattro anni per sviluppare Onda, una tecnologia a mini-onde che permette una tripla azione: la riduzione dei grassi, il rassodamento cutaneo e la rimozione della cellulite.

È stato un progetto complesso perché per ottenere questi risultati serve un grande equilibrio tra l'energia emessa e la capacità del corpo di assorbire questa energia. Un altro progetto che abbiamo portato a termine è il sistema Acne sviluppato in collaborazione con una delle nostre società e con massimi esperti per rimuovere in maniera efficace l'acne. Stiamo avviando la commercializzazione negli Stati Uniti ed è un prodotto che si preannuncia estremamente interessante.

ANCHE IL PACCO DIVENTA SOSTENIBILE

Fondata in Polonia e oggi tra i leader della logistica nelle consegne *out of home*, InPost si sta espandendo in modo importante anche in Italia con un obiettivo: rivoluzionare e rendere più *green* il mercato dello shopping online

di Vincenzo Petraglia

È partita dal Nord Europa la nuova e sempre più diffusa tendenza a utilizzare **punti di ritiro fuori casa** per ricevere gli acquisti fatti online. Qui, infatti, questa modalità per ricevere i prodotti acquistati sul web è diventata una consuetudine e raggiunge ormai anche tassi del 70%. Un servizio che offre diversi vantaggi, sia di tipo pratico per l'utente che ne usufruisce, sia di tipo logistico e ambientale. La gestione delle merci presso i punti di ritiro permette, infatti, di **ottimizzare le consegne fino a dieci volte** rispetto al recapito a domicilio, incidendo positivamente sulla riduzione del traffico e delle conseguenti emissioni di CO₂, dell'inquinamento acustico e anche degli incidenti stradali. Una realtà molto interessante che mira a diffondere questa abitudine anche in Italia è **InPost**, azienda fondata in Polonia nel 1999 e oggi tra i leader della logistica nelle consegne *out of home*, presente in nove Paesi europei con circa 745 milioni di pacchi consegnati in Europa nel 2022 (in crescita del 44% rispetto al 2021). La crescita anche nel nostro Paese è sostenuta: da circa 100 a quasi 5mila punti di distribuzione su tutto il territorio nazionale in meno di due anni, con copertura di tutte le regioni raggiunta in questi ultimi mesi. Parallelamente allo sviluppo nel mercato interno, è cresciuto in Italia anche il numero delle persone impiegate in questi primi tre anni: dalle 40 persone di fine 2021 alle attuali 80 ed è prevista un'ulteriore crescita entro nel 2023. L'Italia – sottolineano in azienda – è un mercato strategico per la crescita di InPost, che ha



chiuso il 2022 con 54mila punti di ritiro totali in Europa (tra *locker*, gli armadietti automatizzati, e *InPost point*, punti di ritiro presso gli esercizi commerciali), di cui circa il 9% in Italia. Nel nostro Paese sono già attive **partnership importanti** come quella siglata lo scorso dicembre con Atac, l'azienda di trasporto pubblico della Capitale, che sta portando i *locker* InPost in 21 stazioni della metropolitana di Roma, e ancora

altre importanti catene. «Crediamo fortemente in questo modello», spiega **Leonardo Berlingieri**, commercial director di InPost Italia, «e il nostro impegno per l'abbattimento delle emissioni è forte». Si tratta di una concreta **strategia Net-Zero**

entro il 2040, ratificata da Science Based Targets, iniziativa nata dalla collaborazione tra il Cdp, il Global Compact delle Nazioni Unite, il World Resources Institute e il World Wide Fund

Leonardo Berlingieri,
commercial director
InPost Italia

for Nature per fissare un obiettivo climatico basato sulla scienza. InPost Italia ha appena ottenuto la Certificazione Iso 9001:2015 con Tuv, ente di fama mondiale riconosciuto quale simbolo accreditato di qualità, sicurezza e sostenibilità.

Altra parola d'ordine in azienda è **semplificare**. E a tal proposito InPost ha appena lanciato il servizio "Reso facile", pensato per semplificare al massimo la gestione di quantitativi sempre più importanti di **resi merce**, aumentati con la crescita costante degli acquisti online spinti dal periodo del Covid. «Ad oggi i resi rappresentano circa il 14% dei nostri volumi b2c e siamo certi che questa percentuale crescerà a ritmi rapidissimi, anche grazie all'offerta di un servizio sempre più smart e a valore aggiunto», spiega Berlingieri. «Il nostro nuovo servizio di reso consente di restituire il prodotto senza dover stampare nulla. In pochi *click* e pochi minuti, si riceve direttamente su mail un Qr code e codice reso che consentono all'utente di rendere la merce senza ulteriori complicazioni. Le piattaforme e-commerce possono integrare il servizio Reso Facile tra le opzioni attualmente già in uso sul loro sito, oppure offrirlo tramite il portale InPost, senza alcuna necessità di integrazione tecnica». Un servizio supportato dalla **nuova campagna di comunicazione** firmata Hub09 in collaborazione con Eggers che ha come claim "Vicino a te", per sottolineare tutti i vantaggi e libertà offerte dalla consegna *out of home*, grazie alla quale l'utente non perde tempo in attesa del corriere, ottimizza i suoi tempi gestendo spedizioni e ritiri negli stessi luoghi che frequenta per le sue abitudini e spostamenti quotidiani, ed ora è anche libero, tramite questo nuovo servizio, di poter rendere un prodotto senza necessitare di avere una stampante a casa.

www.inpost.it

LA FLOTTA AZIENDALE INSERISCE IL TURBO

Oltre 5mila clienti, 25mila vetture gestite e una serie di alleanze con concessionarie d'auto. Consecution Group è un mobility hub che tramite il noleggio e i servizi ad esso connessi offre un notevole risparmio di tempi e di costi

di Valerio Pisani

Gestire in modo ottimale le flotte aziendali non è sempre facile e non di rado può far lievitare i costi di un'azienda, che invece possono essere contenuti tramite per esempio il **noleggio**, soluzione che sempre più aziende adottano, proprio per limitare i costi derivanti dalla piena proprietà dei mezzi. **Consecution Group** nasce nel 2008 proprio per aiutare le imprese in questo ambito mettendo a loro disposizione un solido *know-how* frutto di quindici anni di esperienza nel settore. Con un portafoglio di oltre 5mila clienti e più di **25mila vetture gestite**, ha quattro sedi (Milano, Torino, Verona e Bologna) e una rete indiretta di partner per il presidio dell'intera penisola. Una presenza sul territorio gestita direttamente tramite oltre 50 dipendenti e indirettamente con una rete di più di 80 partner. Ciò consente a Consecution di presidiare la clientela e, attraverso la costruzione di una serie di alleanze mirate con il mondo delle concessionarie d'auto, di essere un vero e proprio **mobility hub**.

I servizi offerti vanno dal noleggio a lungo termine, *core business* del gruppo, alla fornitura di



CONSECUTION GROUP IMPIEGA PIÙ DI 50 DIPENDENTI

noleggio a breve e medio periodo, con attenzione anche ai canali meno tradizionali come quello tecnico, ovvero il servizio che consente a officine e carrozzerie di utilizzare il noleggio per le esigenze di **auto sostitutive** o di cortesia per i propri clienti, per poter offrire soluzioni di mobilità a 360 gradi. Alle soluzioni di mobilità si affianca inol-

tre la consulenza per l'individuazione delle migliori scelte e/o la gestione più specifica di progetti legati all'**analisi dei costi** e all'ottimizzazione di flotte numericamente importanti. Tra i servizi di Consecution Group c'è infatti la gestione in totale *outsourcing* di flotte auto o la possibilità di fruire di servizi specifici legati solo ad alcuni

OLTRE AL NOLEGGIO, FRA I SERVIZI OFFERTI DA CONSECUTION GROUP FIGURA ANCHE LA GESTIONE DEI DRIVER E DELLE CONTRAVVENZIONI



aspetti: gestione contravvenzioni, gestione dei driver, analisi e definizione della migliore *car list* e molto altro; soluzioni che aiutano i clienti a ridurre in modo strategico e intelligente tempi e costi.

Particolare attenzione per Consecution è anche il tema della **sostenibilità** che, oltre ad essere oggi un driver di crescita fondamentale per il settore *automotive*, è un valore in cui l'azienda crede molto. Le **auto elettriche e ibride**, oltre ad aver conquistato la stessa Con-

secution, che ne conta una buona percentuale sulla sua flotta auto, stanno conquistando il mercato in risposta ad una sempre maggiore esigenza di mobilità sostenibile. Consecution ha nella propria offerta veicoli *green* e grazie a partnership con aziende leader nel settore elettrotecnico, accompagna i clienti nel passaggio dalla mobilità tradizionale a quella *green* a **zero emissioni** senza alcun problema e senza alcun rischio e con tutti gli strumenti che occorrono.

Un approccio che si sposa perfettamente con la vocazione che Consecution Group ha avuto sin dalle origini: investire in tecnologia e innovazione, che, applicata all'operatività del personale interno e messa a disposizione dei clienti, aumenta la velocità di esecuzione e il margine di errore.

Un modello di business in grado di fare la differenza. «Ciò che principalmente ci contraddistingue sono due variabili», spiega **Vania Ilenia Goglio**, Corporate marketing leader del Gruppo. «La prima è la disponibilità di un catalogo di prodotti molto



IL GRUPPO SI AVVALE DI UN TEAM GIOVANE E PROPOSITIVO

ampio, che comprende, oltre ai servizi di mobilità, anche una consulenza approfondita e competente per i nostri clienti per l'individuazione delle migliori scelte possibili per la gestione ottimale, anche a livello di costi, delle loro flotte. La seconda caratteristica è che fin dalle origini abbiamo avuto la vocazione ad investire in **tecnologia e innovazione**, applicata sia direttamente alle mansioni che agli strumenti che si adoperano in questo mestiere. Con una spinta molto forte alla digitalizzazione, oggi divenuta un "trend": la nostra velocità di esecuzione e il controllo dei margini di errore ci differenzia dai nostri competitor». Essere la scelta strategica per la gestione della flotta auto aziendale è la missione di Consecution Group: aiutare i clienti nella verifica costante e intelligente dei

costi di flotta per il presidio delle spese, della loro proiezione e per la definizione dei budget di spesa, il suo compito principale.

«Oltre a offrire consulenza ai propri clienti, Consecution mette a disposizione il proprio *know-how*, profondo e articolato, per la collettività, grazie a un **blog sempre aggiornato** sulle ultime problematiche e novità del mondo *automotive* e del noleggio», sottolinea Goglio. «Per divulgare le informazioni necessarie a chi, magari, non

conosce ancora tutte le soluzioni possibili per i suoi spostamenti». Un tipo di approccio che si ritrova anche all'interno dell'azienda, nei confronti delle proprie persone. «Per noi le persone», precisa Goglio, «sono e restano il nostro valore principale, persone intese come depositarie di conoscenza e competenza che mettiamo poi al servizio del cliente con un approccio di qualità. Alle persone abbiamo aggiunto il valore della sostenibilità, che, oltre ad essere oggi un *driver* di crescita fondamentale per il nostro settore, è anche un valore in cui crediamo molto. L'impegno che abbiamo messo nell'acquisire *know-how* relativamente, per esempio, alla mobilità elettrica va proprio nella direzione di **combinare persone e conoscenza**».

Intanto per il futuro Consecution si sta muovendo in due macro direzioni: l'espansione oltre i confini nazionali per quanto riguarda il *fleet management* e, per il core business del noleggio lungo termine, lo sviluppo del mercato retail grazie all'ampliamento e al consolidamento della rete di partner sul territorio italiano mediante il modello b2b2c. D'altronde il noleggio è e diventerà sempre più un'alternativa rilevante all'acquisto di veicoli, pertanto continuerà a crescere. «Possedere un'auto», conclude Vania Ilenia Goglio, «non è più un obiettivo. L'obiettivo è avere a disposizione soluzioni di mobilità che siano in grado di rispondere alle diverse esigenze dei cittadini e delle aziende».

www.consecutiongroup.com

“

**FIN DALLE ORIGINI
ABBIAMO SEMPRE
INVESTITO MOLTO
IN TECNOLOGIA
ED INNOVAZIONE**



Fitness e gamification l'opportunità che mancava

Training di alto livello e divertimento, tecnologia e senso di appartenenza. Sono gli ingredienti vincenti di Brooklyn Fitboxing, il brand che sta rivoluzionando il settore con importanti opportunità anche per aspiranti franchisee

di **Vincenzo Petraglia**

Mens sana in corpore sano, una verità che rimane indiscutibile ancora oggi dai tempi del poeta latino Giovenale e che diventa ancora più vera ed efficace, come dimostrano molti studi, se all'allenamento fisico si accompagna anche una certa dose di divertimento. In altre parole: sudare sì, ma divertendosi, e gli effetti benefici dello sport e dell'attività fisica si moltiplicheranno, per il benessere sia del corpo che della mente.

Un concetto di benessere che ha sposato appieno **Brooklyn Fitboxing**, il brand internazionale che, nato a Madrid, ha introdotto una nuova idea di *fitness boutique* e, dopo il successo ottenuto in Spagna, Portogallo, Argentina e Germania, dove ha già conquistato 50mila persone nel mondo assidue frequentatrici dei suoi club, sta espandendo velocemente la propria rete anche in Italia, dove sta letteralmente spopolando. Il nostro Paese conta, infatti, **già 7 club aperti**, di cui 4 a Milano, aperti nel solo 2022 e oltre 2mila *fitboxer* attivi.

L'Italia è considerato un mercato strategico per l'espansione internazionale del business

di Brooklyn Fitboxing, che ha l'obiettivo di costruire qui una rete di 50 club nei prossimi anni. La gestione diretta della sede italiana della società è affidata al country manager **Gabriele Aluigi**, che ha un'esperienza decennale nell'industria del fitness, tempo libero ed *entertainment* per grandi brand internazionali e che insieme al suo team, con sede a Milano, fornisce un supporto a 360° per tutti i franchisee. Ma cosa contraddistingue esattamente Brooklyn Fitboxing rispetto alla concorrenza? La novità assoluta è che è che i centri del brand spagnolo **uniscono il divertimento a un allenamento** efficace per gli amanti dello sport o i neofiti che cercano la giusta motivazione per mettersi in forma. Luoghi dove praticare boxe senza contatto, accompagnata da musica, e sviluppare senso di appartenenza all'interno della *community*, anche attraverso una sana competizione fra i *fitboxer*. Grazie a una tecnologia brevettata e a sacchi intelligenti con

appositi sensori, si possono infatti misurare i propri risultati e registrare il punteggio dell'allenamento con tanto di classifica delle migliori prestazioni dei partecipanti a ciascuna sessione di training. Per essere motivati a **migliorarsi continuamente**, ma senza mai annoiarsi.

Una formula di allenamento totalmente nuova, che alterna *round* al sacco ad esercizi funzionali *totaly body*. **47 minuti** di movimento, senza interruzione, a ritmo di musica. Il tutto condito da *gamification* e, come si diceva, da una tecnologia brevettata: i sacchi dotati di sensori registrano ogni singolo colpo dei *fitboxer* e lo misurano in termini di precisione, potenza e sincronia. Ad ogni sessione corrisponde un punteggio, che il *fitboxer* controlla in modo semplice attraverso la app proprietaria, monitorando in tempo reale i propri progressi e



Gabriele Aluigi,
Country manager Brooklyn Fitboxing

mettendosi a confronto con gli altri fitboxer che si allenano nello stesso club e in tutto il mondo. Nella app viene, infatti, pubblicata e costantemente aggiornato il ranking della community locale e mondiale di Brooklyn Fitboxing. Dalla stessa app si prenotano le sessioni di allenamento e si ha accesso a tutti i **contenuti multimediali** a supporto delle sessioni che avvengono nei club e che cambiano ogni due settimane, rendendo quindi l'allenamento mai noioso e sempre nuovo.

Un trainer è sempre presente durante l'allenamento e con l'aiuto della tecnologia aggrega la *community*,

**CHI APRE IN FRANCHISING UN CLUB
BROOKLYN FITBOXING IMPIEGA
MEDIAMENTE SOLTANTO TRE MESI
PER RAGGIUNGERE IL BREAK EVEN POINT**

che vive il suo momento culminante nei **mon-diali di fitboxing** che si svolgono a Madrid, dove si sfidano le squadre provenienti dai club di tutto il mondo. L'ultima edizione si è svolta il 3 giugno a Madrid nella celebre Caja Mágica. Al senso di *community* contribuisce anche la solidarietà condivisa tra tutti i *fitboxer*. Ogni allenamento consente di accumulare punti *energy* che l'azienda converte in donazioni per contribuire alla realizzazione dei progetti portati avanti da quattro **diverse Ong** che si occupano di sostegno all'infanzia, assistenza sanitaria, protezione degli oceani e tutela della fauna e della flora terrestre. Ogni *fitboxer* sceglie a quale causa donare la propria energia. Oltre al pubblico, hanno capito il valore di Brooklyn Fitboxing anche investitori e franchisee,

che si stanno unendo a questo nuovo trend di allenamento. Ad oggi, l'intera rete Brooklyn Fitboxing genera un fatturato annuo di circa **30 milioni di euro**. In Italia, oltre alle prossime aperture a Milano, nel mirino ci sono altre grandi città come Roma, Torino, Bologna e Firenze.

L'obiettivo ora è quello, sulla base dell'enorme successo che i primi club in Italia stanno riscuotendo, di crescere ancora più velocemente. «Siamo ovviamente molto soddisfatti

dei risultati economici raggiunti», sottolinea Gabriele Aluigi, «ma lo siamo ancora di più del supporto fornito ai franchisee e ai nuovi imprenditori, ai quali riusciamo a proporre un business **"chiavi in mano"**. I nostri club diretti ci consentono di migliorare continuamente i nostri servizi e di proporre soluzioni innovative ai nostri partner in franchising. Riguardo ai numeri, penso parlino da soli: il **break even point** si raggiunge in circa tre mesi di attività (anche se il club di Ticinese, a Milano, ci ha messo solo tre settimane!), si rientra dell'investimento in circa due anni e mezzo e il ritorno a sette anni è di **4,5 volte l'investimento iniziale**. Il tutto con una gestione semplice e a costi contenuti; basti pensare che sono sufficienti due persone per gestire un club».

Milano è stata un'area test molto importante per valutare il modello di business e come

al solito il capoluogo meneghino ha fatto da apripista: le cose stanno andando così bene, da essere in pratica **sold out**: recentemente infatti, il franchisee che ha aperto un club nel 2022, vista la bontà dei numeri e la facilità di gestione, ha deciso di investire sul business e aprire altri tre club entro la fine del 2024. Sommando questi club a quelli che verranno aperti a gestione diretta da parte della *branch* italiana (altri 8 entro il 2025), il rapporto tra popolazione e numero dei club è già arrivato al traguardo. Uno dei capisaldi del brand è infatti la tutela di questo equilibrio, per **evitare la concorrenza diretta tra centri** e consentire lo sviluppo ad ogni singolo club, garantendo un business sostenibile e di successo, come sta avvenendo in quelli già aperti: il fatturato medio generato dai club italiani è infatti addirittura superiore alla media globale. Numeri senz'altro appetibili, che dimostrano come questo nuovo trend del fitness possa offrire risultati importanti sotto tutti i punti di vista. «Quello che più vogliamo fare è una vera e propria **rivoluzione nel mondo del fitness**», spiega Aluigi. «Andare in palestra non deve più essere un obbligo, ma un piacere, un momento durante la giornata dedicato al proprio corpo e alla propria mente, perché durante l'allenamento ci si libera da stress e tensione accumulata dalla frenesia delle nostre vite».

www.brooklynfitboxing.com

www.franchise.brooklynfitboxing.com/it



Vegano sì, ma *gourmet* e a prezzi accessibili

Si chiama Vegzone, il brand appena lanciato in Italia che propone piatti pronti *plant-based* che coniugano tradizione mediterranea, tecnologia e un buon rapporto qualità-prezzo intercettando il trend in crescita del cibo sostenibile

di Vincenzo Petraglia

Si chiama **Vegzone** il nuovo brand appena lanciato sul mercato dedicato alla cucina vegana gourmet e sostenibile accessibile a prezzi ragionevoli. Un nome che, spiegano in azienda, «definisce un "perimetro valoriale" di prodotti rispettosi dell'ambiente, consapevoli delle sfide del nostro momento storico e decisi a dare risposte puntuali a cominciare dall'alimentazione». «Vogliamo diventare un punto di riferimento nel mondo del food e un brand che sorprenda i consumatori per la qualità e la bontà che può avere una dieta vegana o a prevalenza vegetale», spiega **Sonia Raule Tatò**, organizzatrice di mostre di arte contemporanea, autrice, conduttrice e produttrice televisiva, scrittrice



e moglie del top manager Franco Tatò, mente del progetto insieme con la figlia **Carolina** (poco più di vent'anni, studentessa di Scienze biomediche al King's College di Londra, specializzanda in Dietologia) e **Davide D'Onofrio**, chef pugliese con alle spalle un'esperienza internazionale anche con stellati. «Per questo abbiamo scelto un ancoraggio forte alle tradizioni della **cucina mediterranea** e la nostra ricerca guarda con grande attenzione a quel mondo precedente al boom economico in cui il formaggio ancora non era diventato il "formaggino" e dove le nonne cucinavano con amore. La nostra filosofia è stata fin dall'inizio quella di attingere alle ricette della tradizione mediterranea. In Italia

abbiamo delle verdure straordinarie e la cucina delle varie regioni ci ha insegnato a prepararle e valorizzarle in mille modi. Cerchiamo di creare piatti bilanciati e siamo orgogliosi che sulle nostre confezioni ci sia la *flag* italiana perché anche i nomi dei nostri piatti ricordano quelli tradizionali come parmigiana di melanzane, *paella* vegetale, paccheri ripieni ai peperoni rossi con capperi e olive taggiasche, lasagna al forno, caponata con pinoli e uvetta. Naturalmente abbiamo reinterpretato alcuni ingredienti: il nostro ragù ad esempio è proteico quanto quello alla bolognese, ma la sua texture è costruita con funghi e lenticchie di montagna. Per i "formaggi" usiamo quelli creati dalle mandorle pugliesi». Un modello di business per questa startup che unisce la tradizione alla modernità e alla tecnologia, che rispondono a



SONIA RAULE TATÒ CON LA FIGLIA CAROLINA E LO CHEF D'ONOFRIO

La ricetta dello chef Davide D'Onofrio **QUINOA E BULGUR MANTECATI CON ASPARAGI, PISELLI E MAIONESE SPICY**



Difficoltà: **bassa** Dosi per: **4 persone** Preparazione: **20'** Cottura: **40'**

[Guarda la videoricetta!](#)

Ingredienti

- Quinoa e bulgur 300 gr
- Cipollotto 200 gr
- Piselli con baccelli 200 gr
- Asparagi verdi 150 gr
- Fiori di zucca 4 pz
- Chiplote 1 pz
- Erba cipollina 1 mazzetto
- Latte di mandorla q.b.

Cuocere la chinoa e il bulgur in abbondante acqua salata e scolare al dente.
Tagliare a julienne molto fine il cipollotto e soffriggerlo con alcuni asparagi e una manciata di piselli.
Sbollentare i rimanenti piselli con le punte di asparagi e scolare al

dente.
Preparare una maionese frullando il latte di mandorle, l'olio extravergine di oliva e quello di semi, aggiungere il chipote precedentemente idratato e a cui si saranno tolti i semi e continuare a montare.
Cuocere in forno i baccelli per creare

delle chips.
Mantecare quinoa e bulgur con il soffritto, aggiungere i piselli, le punte di asparagi e un po' di maionese.
Decorare il piatto a piacere, utilizzando i fiori di zucca e anche i baccelli dei piselli e la maionese.



un'esigenza sempre più forte del mercato legata al sempre maggiore numero di vegetariani e vegani (rispettivamente 3,7 e 1,2 milioni, vale a dire il 6,7 e il 2,2% della popolazione, secondo i dati del Rapporto Eurispes 2021 elaborati da VVA – Valdani Vicari & Associati), ma anche di "flexitariani", coloro cioè che riducono progressivamente l'apporto di proteine animali nella loro dieta. Questi ultimi mangiano di fatto cibi vegani o vegetariani, ma in modo flessibile, senza estremismi ideologici, tanto è vero che nel loro modo di alimentarsi trovano saltuariamente posto anche carne e pesce, soprattutto quando i pasti hanno un carattere più conviviale (sarebbero in totale circa 22 milioni, vale a dire il **43% della popolazione** del Belpaese). Un bacino commerciale enorme dunque e sotto alcuni punti di vista ancora non sufficientemente presidiato: nel 2020 il mercato interno dei prodotti *plant-based* valeva 800 milioni di dollari, nel 2026 varrà secondo le previsioni circa 1,5 miliardi (fonte: Statista – Market Research Future).

«Per i nostri piatti gourmet», spiega Davide D'Onofrio, «utilizziamo la **tecnologia di confezionamento** più avanzata disponibile sul mercato per i prodotti gastronomici. Combiniamo infatti le tecnologie Skin e Hpp (*High Pressure Processing*) per garantire una lunga conservazione senza additivi e conservanti che mantengono inalterate nel tempo le caratteristiche organolettiche – quindi odore, colore, consistenza e sapore – e le proprietà nutritive degli alimenti. Per raggiungere questi risultati, con una *shelf life* del prodotto gastronomico 4/5 volte più lunga di quella dei cibi confezionati in Atm, bisogna però lavorare molto perché le ricette devono essere studiate e testate in funzione della macchina e del processo produttivo, a partire dalla selezione stessa delle materie prime e degli ingredienti. È una fatica che facciamo volentieri, convinti che questa tecnologia rappresenti il futuro della conservazione».

I piatti Vegzone arrivano sul mercato dopo molti mesi di studio, ricerche di mercato e sperimentazioni. «Abbiamo avviato in aprile un *market test* di tre mesi a Milano che si è concluso a giugno», continua Carolina Tatò. «La

strategia distributiva prescelta è quella multicanale con una offerta nei ristoranti di **Viva**, prodotti in vendita in una trentina di punti **Carrefour** selezionati (che sono "mappati" sul nostro sito vegzone.it) e su **Glovo Express** – nella sezione Gastronomia e Piatti Pronti oppure nel nuovo **Veg Store** che abbiamo contribuito ad inaugurare – con ordini online e consegna a domicilio», spiega Sonia

Raule Tatò. «Possiamo dire che i risultati ottenuti hanno superato le nostre migliori aspettative su tutti e tre i canali e che continueremo a vendere i nostri prodotti anche dopo il *market test* allargando sia la nostra presenza in Gdo/Do che nel settore Ho.Re.Ca, dove siamo entrati a fine giugno con acquisti diretti su un portale riservato e con consegne garantite in 48 ore».

Un mercato sicuramente promettente; esistono già oltre 1.500 referenze esplicitamente *vegan* nella Gdo/Do italiana, prevalentemente sostituti del latte e della carne. «Lo spazio di crescita per una **gastronomia vegana gourmet** come la nostra è grande e abbiamo l'ambizione di potere diventare il brand di riferimento, quello più amato», sottolinea Carolina Tatò.

I piatti pronti Vegzone (sono otto le referenze ad oggi commercializzate, ma sono già 12 quelle testate che presto arricchiranno l'offerta sul mercato) hanno un altro punto di forza, un **prezzo non eccessivamente alto** in rapporto all'altissima qualità del prodotto. «Costano quanto un panino nei bar di Milano, ma regalano un'esperienza radicalmente diversa», sottolinea Sonia Raule Tatò. «Sorprendente è stato il risultato di vendita nei Carrefour Express nelle vie di Milano con la più alta concentrazione di uffici. E i nostri clienti sono in minima parte vegani: la maggioranza sono



giovani professionisti che trovano i piatti Vegzone buoni, convenienti e... pratici: **tre minuti nel micro-onda** a casa o in ufficio e sei a tavola!».

Il piano di sviluppo del brand, dopo Milano, punta anche ad altre piazze. «Saremo in tutte le aree metropolitane italiane e nelle più importanti città universitarie, in partnership con insegne che credono nella nuova alimentazione. Ma abbiamo ricevuto

anche le prime manifestazioni di interesse dall'estero e guardiamo alla **Germania** con particolare attenzione. È un mercato con milioni di amanti del cibo italiano di qualità e una progressione di crescita seria di vegetariani e vegani. Ci aspettiamo molto anche dal canale ristorazione e la nostra distribuzione potrebbe diventare "nazionale" già a fine anno», dice Sonia Raule Tatò.

Il trend del cibo sostenibile si farà sempre più spazio in futuro d'altronde, per il bene della salute e dell'ambiente. «Sicuramente nei Paesi del Nord Europa il rispetto e la cultura nei confronti dell'ambiente è iniziata molto prima rispetto a noi. Ma ora siamo in una situazione *borderline*», sottolinea Carolina Tatò. «Con la popolazione mondiale che raggiungerà i **10 miliardi entro il 2050**, dovremo produrre il 30% in più di cibo sulla stessa superficie terrestre, fermare la deforestazione e ridurre di due terzi le emissioni di carbonio per la produzione alimentare. Questo implica cambiamenti radicali tra cui spostare le diete ricche di proteine animali verso alimenti a base vegetale. La sensibilizzazione verso queste tematiche è fondamentale e lo è ancora di più per quanto riguarda le nuove generazioni».

www.vegzone.it



In fiera non solo per vendere ma per formare partner e clienti

Un'isola da 2 mila mq trasformata in un centro di discussione e di offerta di corsi dedicati alla sperimentazione: è quanto ha fatto Elettrolazio, importante player del materiale elettrico, all'ultima edizione di EdilExpo

di *Andrea Ballone*

Un'intera filiera produttiva riunita in un'isola di 2mila metri quadri nella sala meeting della Fiera di Roma. È ciò che è riuscita a mettere insieme **Elettrolazio** in occasione di **EdilExpoRoma 2023**, la grande fiera di riferimento del "costruire&abitare" che si è tenuta a Roma dal 27 maggio al 4 giugno. L'importante player di materiale elettrico di proprietà del gruppo *Megawatt Spa* ha realizzato un'impresa che in Italia ha pochi precedenti: riunire scuole, ordini professionali, professionisti e imprese per "fare rete". Il tutto, partendo da un'idea semplice, che si è trasformata in caso

«NON VOLEVAMO FOSSE UNA SEMPLICE ESPOSIZIONE DI PRODOTTI. COSÌ ABBIAMO PENSATO DI COINVOLGERE L'INTERA FILIERA PROFESSIONALE»

da manuale. «Inizialmente - dice il direttore marketing e comunicazione **Stefano Buccali** - volevamo organizzare un evento aziendale, ma quando ci è capitata l'opportunità di avere uno spazio alla Fiera di Roma abbiamo colto la palla al balzo e fatto quello che nessuno aveva mai fatto prima: abbiamo coinvolto l'intera filiera. Dalle scuole fino agli ordini professionali, per passare ad aziende e professionisti del settore».

UNA FIERA NELLA FIERA

Quello che doveva essere un semplice evento aziendale si è trasformato così in una sorta di "fiera nella fiera", un grande happening nel quale si sono incrociate offerta, sperimentazione e analisi del futuro di uno dei settori più importanti dell'impresa italiana. Come se non bastasse, Elettrolazio ha voluto impostare il tutto all'insegna della formazione e della conoscenza. «Non volevamo una semplice esposizione di prodotti - continua Buccali - e

per questo abbiamo allestito sale corsi e momenti dedicati alla sperimentazione con led e monitor. Abbiamo offerto a clienti, partner e scuole oltre 30 corsi di formazione in un'apposita sala dedicata all'interno dell'isola Elettrolazio. Esperienza, eccellenza ed evoluzione, valori fondanti di Elettrolazio, sono stati i leit motiv della presenza della nostra azienda all'interno di EdilExpoRoma 2023». E non si sarebbe potuto scegliere uno spazio migliore, visti i 90 mila metri quadri di esposizione, i 500 stand, gli oltre 2 mila marchi rappresentati

e i 5 mila operatori presenti EdilExpoRoma, che si è confermata come uno degli eventi più importanti e rappresentativi a livello nazionale e internazionale per i settori edilizia, rivestimenti, impiantistica, serramenti, home design e outdoor.

IL FILO CONDUTTORE È L'INNOVAZIONE

Nata nell'aprile del 2000 a Frosinone, Elettrolazio rappresenta il primo insediamento extraregionale del gruppo di origine campana Megawatt e fin dai primi passi ha puntato sull'innovazione. Anche questa volta non si è smentita creando una piccola "case history" nel comparto materiale elettrico. «Per noi è stato un grande risultato - sono ancora le parole del direttore marketing e comunicazione - perché siamo andati oltre la normale fiera, dove ci si presenta e si vende un prodotto. Abbiamo avuto l'opportunità di incontrare studenti ai quali abbiamo riservato corsi di formazione ad hoc sulle nuove tecnologie. Le scuole appartengono a un mondo che di solito percorre una strada parallela alla nostra, ma che non incontriamo». Nello spazio espositivo c'erano più di 50 realtà, tra le quali associazioni di categoria (Cna), Ordini professionali (Ingegneri, Architetti, Periti, Geometri) e scuole (Cnosfap Don Bosco). «È stato un investimento importante in termini di visibilità e di comunicazione - conclude Buccali - finalizzato a sviluppare nuove relazioni con professionisti e appassionati del settore e consolidare rapporti già avviati con fornitori e partner commerciali. Elettrolazio è in fase espansiva e punta a rafforzare sempre di più la sua posizione nel territorio del Lazio sia sul mercato elettrico che su quello termoidraulico».

L'IMMOBILIARE CAMBIA PASSO E DIVENTA SMART

Con Re/Max che punta tutto su innovazione e digitale



Re/Max Italia è un franchising all'avanguardia nel settore immobiliare che ha rivoluzionato il concetto di agenzia tradizionale. Grazie al suo modello di business innovativo e alla **collaborazione sinergica tra affiliati**, Re/Max Italia offre vantaggi sia ai venditori che agli acquirenti. Il 2023 si presenta come un anno di cambiamento nel panorama immobiliare. Gli agenti immobiliari devono adattarsi al nuovo mercato e sfruttare gli strumenti tecnologici per essere competitivi. Re/Max identifica tre parole chiave per il settore: **reattività, innovazione e digitalizzazione**. La reattività implica adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto e alle esigenze emergenti dei clienti: ciò significa rispondere alle richieste con nuove modalità, offrendo un servizio personalizzato e tempestivo. L'innovazione è sempre stata nel Dna di Re/Max, che celebra nel 2023 i suoi **50 anni di fondazione**, di cui 27 in Italia. Il modello di business basato sulla collaborazione sinergica tra agenti continua a essere vincente, garantendo un alto livello di servizio e risultati positivi. La digitalizzazione è un'altra parola chiave per Re/Max nel 2023. L'azienda utilizza tecnologie avanzate come Max/Deal, una procedura di offerta digitale esclusiva che consente di definire con precisione il giusto prezzo di un immobile in tempi rapidi e in modo trasparente. Oltre a Max/Deal, la società mette a disposizione degli affiliati altri strumenti di marketing come l'*open house* e l'app Max/Connect, la prima **app relazionale** che agevola il rapporto tra consulente immobiliare e cliente. Queste caratteristiche consentono ai professionisti affiliati di generare benefici per sé stessi e i clienti, offrendo un servizio di alta qualità che si adatta alle esigenze in continua evoluzione del mercato immobiliare.

www.remax.it

LA GERMANIA AUTENTICA SBARCA A MILANO

Col format di ristorazione in franchising Löwengrube

Löwengrube, il format di ristorazione che promuove l'esperienza autentica del ristorante birreria bavarese, ideato dalla coppia di italianissimi imprenditori **Pietro Nicastro** e **Monica Fantoni** conquistati dalle birrerie di Monaco, arriva nel quartiere di Porta Romana a Milano. Il brand, nato con un primo locale in provincia di Firenze e considerato oggi tra le insegne più promettenti della ristorazione in franchising, ha acquisito lo storico Kapuziner Platz di Viale Monte Nero, da oltre vent'anni punto di riferimento per i milanesi appassionati della **cucina bavarese**.

Il locale ha riaperto i battenti con l'insegna **Löwengrube**, dopo una breve chiusura per consentire il *remodeling* degli interni e adattarli al format, caratterizzato da arredi in legno, colori tradizionali della Baviera, musica e personale in costume.

Il nuovo locale a Milano, settimo a gestione diretta della società e secondo in Lombardia (un altro è a Castellanza), rappresenta una importante tappa per realizzare l'ambizioso piano di crescita, che mira a raggiungere la quota di 80-90 punti vendita nel giro di cinque anni, anche nei grandi centri urbani. Oggi la rete conta una trentina di locali in 11 regioni e dà lavoro a oltre **400 collaboratori**.

«Siamo orgogliosi di portare finalmente il nostro format anche a Milano», afferma Pietro Nicastro, ceo e founder di Löwengrube. «Vogliamo avvicinare sempre più persone alla cultura gastronomica che oltre quindici anni fa ci ha conquistato a Monaco durante un viaggio di lavoro, segnando per sempre la nostra strada imprenditoriale».

www.lowengrube.it



MONICA FANTONI E PIETRO NICASTRO, IDEATORI DEL BRAND LÖWENGRUBE

OVUNQUE ANDRAI UNA SOLA SCELTA

 **Sicily by Car**

IN TUTTA ITALIA



Tommaso Dragotto
Presidente Sicily by Car

Tommaso Dragotto



✉ sbc@sbc.it

🌐 sicilybycar.it

☎ +39 091 63 90 111

FOLLOW US



Numero Verde
800.334440



NON SARÀ (SOLO) UN'AVVENTURA

L'*adventure tourism* è un settore in forte crescita con esperienze che diventano una sorta di scuola di *crisis management* e aiutano a sviluppare capacità fondamentali per chi ricopre ruoli di responsabilità. Vediamo come, dove e perché

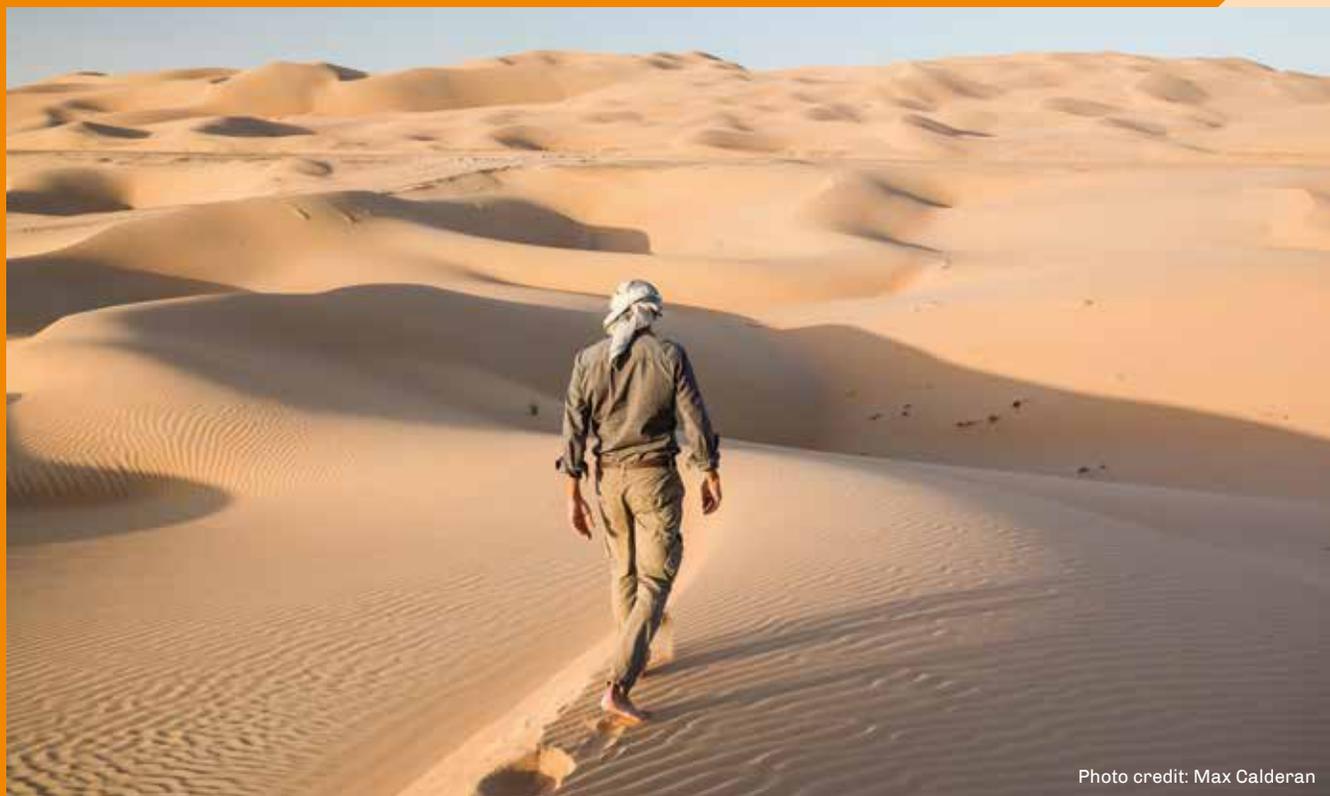


Photo credit: Max Calderan

di Vincenzo Petraglia

La ricerca di esperienze avventurose ha sempre attirato l'essere umano. **Andare oltre i propri limiti**, provare emozioni forti, trovarsi in situazioni "pericolose" e ad alto tasso adrenalinico indubbiamente esercitano un certo fascino, che le si sperimenti in prima persona o che le si guardi, diciamo così, dalla finestra. Non è un caso che il settore del **turismo avventura** (che comprende attività come speleologia, escursionismo, viaggi in bici, rafting, parapen-

dio, arrampicata e svariate altre), uno dei segmenti turistici più in crescita negli ultimi anni, rappresenti a livello globale il 30% delle spese per turismo con un valore di **366,7 miliardi di**

dollari (dato riferito al 2022) e una previsione di crescita secondo cui entro il 2032 si potrebbero raggiungere i 4,6

triloni di dollari (*fonte: Allied Market Research-Adventure Tourism Market*). Numeri che esprimono un rinnovato e sempre più forte desiderio, anche a causa dello shock globale dovuto

**IL TURISMO AVVENTURA A LIVELLO
GLOBALE VALE 377 MILIARDI DI DOLLARI
E SI PREVEDE CHE ENTRO IL 2032
TOCCHERÀ QUOTA 4,6 TRILIONI DI DOLLARI**

Photo credit: Fabio Chisari



alla pandemia, di tornare al contatto con la natura e, attraverso di essa, con sé stessi. Per tale motivo sempre più persone scelgono questo tipo di vacanza, magari in **luoghi selvaggi** dove

la natura si mostra in tutta la sua potenza e maestosità, e un numero non trascurabile di manager, professioni-

sti, imprenditori sono alla ricerca di esperienze "forti", singolarmente o insieme ai propri team di lavoro. Perché, è dimostrato, queste esperienze contribuiscono a migliorare le proprie capacità di *problem solving*, di adattamento e di gioco di squadra, utilissime anche per **rafforza-**

re la propria leadership e il proprio carattere, andando oltre paure e limiti, accrescendo le cosiddette *soft skill* essenziali nell'affrontare imprevisti e novità, uscire dagli schemi, prendere decisioni in tempi rapidi e sotto stress, caratteristiche che le aziende sempre più ricercano nelle proprie **figure apicali**. Ecco perché sono nati percorsi di studio ad hoc come per esempio master in *outdoor management training* e società di *recruiting* e forma-

In alto: a sinistra, al Polo Nord con Azonzo Travel; a destra, Y-40 The Deep Joy, fra le piscine più profonde del mondo. Qui a fianco: Alex Bellini (in alto) e Maurizio Di Palma

LE ESPERIENZE FORTI AIUTANO A USCIRE DALLA PROPRIA COMFORT ZONE E A SVILUPPARE NUOVE CAPACITÀ UTILI NEL PRIVATO, MA ANCHE IN AZIENDA



Photo credit: A. Bellini



zione specializzate. Per cercare e valorizzare *soft skill* quali l'empatia e la fiducia all'interno del team, l'abilità a interagire e interfacciarsi con gli altri, la collaborazione, la gestione del flusso delle informazioni e dello stress quando si è sotto pressione, la capacità di risolvere i problemi e affrontare le difficoltà. Sull'onda di questo trend sono nati anche tour operator che propongono esperienze non convenzionali su misura per imprenditori e manager come **Azonzo Travel**, uno dei primi in Italia. «Lavoriamo soprattutto con le grandi aziende, ma non solo con loro», racconta **Fabio Chisari**, founder e Ceo della società. «Si tratta per lo più di imprenditori, *middle* e *top management*, professionisti, e fra le esperienze di viaggio che vanno di

più, le ascese ad alcune delle montagne più importanti del pianeta, dall'Everest al Kili-mangiaro. Non solo: organizziamo spedizioni al Polo Nord e in Antartide, non semplici crociere, ma viaggi in cui si vive in un campo base **nel cuore delle due calotte polari**. E ancora in Mongolia ed altri posti remoti, funzionali all'*empowerment* personale e di gruppo, dove la condivisione della fatica per

raggiungere un obiettivo crea un forte collante, base per un ottimo *team building* fondato su collaborazione, empatia, capacità di ascolto». C'è chi propone, come l'operatore **Viaggiaconcarlo**, training in Namibia presso i Boscimani, con cui si fanno veri e propri percorsi di sopravvivenza. O chi, come **Bush Adventures**, offre esperienze con i Masai, in Kenya, dove cercare l'acqua e filtrarla per renderla potabile e fronteggiare i periodi di siccità, diventano, trasposti in azienda, una scuola di *crisis management*. Le possibilità in Italia e nel mondo di fare questo tipo di esperien-

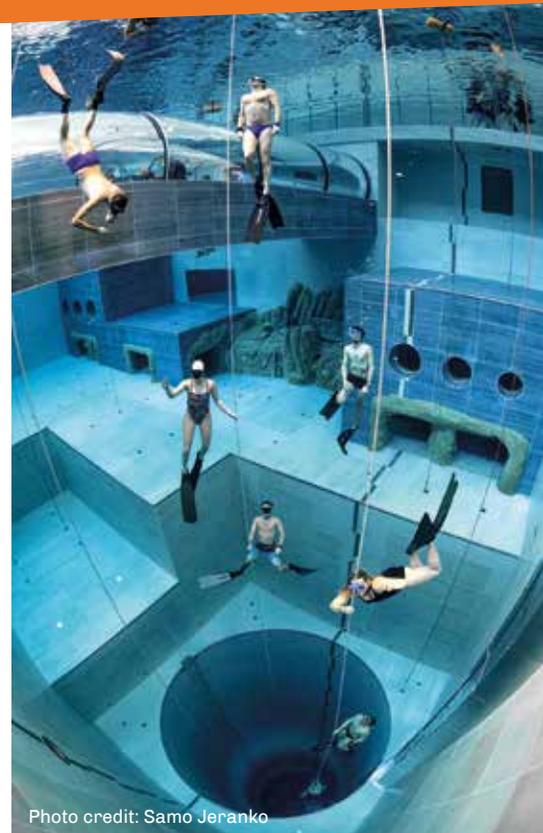


Photo credit: Samo Jeranko

ze sono tante, anche meno "*strong*", ma che necessitano comunque di una certa preparazione psicofisica. In Austria, per esempio, c'è **Area47**, un grande *adventure park* con proposte anche per il *team building* attraverso arrampicate, rafting, torrentismo ed altre attività outdoor. A Lipsia, in Germania, c'è il tracciato della **Porsche Experience**, per provare l'ebbrezza della velocità, dove la capacità di controllo è tutto, guidando Porsche Carrera o Cayenne. In Finlandia, il **Downhill Swim**, nel parco nazionale di Oulanka, prevede una gara di coppia dove si nuota lungo il fiume per 12 o 24 chilometri. Alcuni enti di promozione turistica hanno sviluppato veri e propri brand dedicati al turismo avventura con pacchetti ad hoc. Come **Visit Malta**, che con Mc Adventure propone svariate attività adrenaliniche, dal free climbing alle zipline e numerose altre esperienze da brivido. Anche la **Slovenia** sta puntando molto su questo tipo di proposta con rafting, kayak, canyoning, bob fluviale (*hydrospeed*) e *bellyak*, in cui si pagaia con le mani, *orienteeering*, immersi in una natura lussureggiante o sorvolandola in parapendio. Fra le attività estreme ci sono anche quelle più legate alle gare sportive vere e proprie. Dalle innu-

merevoli regate in barca a vela sognando competizioni iconiche come The Ocean Race, la Vendée Globe, la Golden Globe Race o la Mini Transat, ovviamente appannaggio dei velisti più forti al mondo, fino alle **ultramaratone**. Ce ne sono ovunque. Fra tutte, la leggendaria **Marathon des Sables**, 250 chilometri nel deserto del Sahara, in Marocco, e la **Patagonian Expedition Race**, in Cile, 800 chilometri fra ghiacciai, foreste, fiumi, paludi, da affrontare in squadre da quattro persone. O, ancora, la **6633 Artic Ultra**: 380 miglia nella parte artica del Canada con temperature fra i -12 e gli 0°C. Ma anche, per non andare troppo lontano, la **Tor des Geants**, in Valle D'Aosta (330 chilometri) e l'**Alta Badia 4 Peaks**, per conquistare in un solo giorno, con un dislivello di duemila metri, le maestose cime dolomitiche del Sas dla Crusc, Piza dales Diesc, Lavarela e Conturines. «Le esperienze più impe-



gnative aiutano a crescere e fortificarsi come poche altre cose al mondo, migliorandosi come persone e come professionisti, manager, imprenditori», spiega **Max Calderan**, "l'uomo dei deserti", esploratore estremo che detiene una serie lunghissima di record mondiali di traversate di alcuni dei luoghi più inospitali della Terra. Nella foresta di Montedomini, in Toscana, organizza esperienze fisiche e mentali per ritrovare il contatto con sé stessi e con la natura e imparare a gestire lo stress, tappe di avvicinamento a un'esperienza molto forte con lui nel deserto in programma fra qualche mese. Di esperienze valide per superare i propri limiti ce ne sono ovviamente anche di più a portata di mano: a Montegrotto Terme (Padova), c'è **Y-40 The Deep Joy**, la piscina con acqua termale più profonda del mondo (42,15 metri), che richiama appassionati di speleosubacquea e apnea da tutto il mondo. Non lontano, sul Monte Brento, in Trentino, dall'acqua si passa all'aria, con una disciplina ad altissimo tasso adrenalinico: il **base jumping**. Qui **Maurizio Di Palma**, campione di questa disciplina, che ha fondato una scuola per paracadutisti che vogliono cimentarsi nel **base**, offre la possibilità anche ai neofiti di **saltare nel vuoto in tandem**. «Un'esperienza», sottolinea, «in cui impari a conoscerti bene, a rispettare i tuoi limiti e le tue capacità. Ci sei solo tu e il vuoto e questo tocca le corde più profonde del tuo essere e ti lascia dentro qualcosa di veramente forte a livello emotivo, che non dimenticherai più nella vita». Quell'emotività che oggi si fa sempre più fatica a gestire. «La gestione emotiva è uno dei pilastri dell'esperienza avventurosa», spiega



In basso a sinistra: **base jumping** con la Brento Base School, in Trentino. Qui a fianco, dall'alto verso il basso: Fabio Chisari, Max Calderan e Nives Meroi

Alex Bellini, esploratore e mental coach di sportivi e manager, che ha attraversato a piedi il Sahara e remato in solitaria negli oceani e nei fiumi più inquinati di plastica al mondo. «Pertanto di fronte a situazioni di **burnout** in azienda sempre più frequenti, l'esperienza avventurosa condivisa può certamente essere d'aiuto, a patto che si superi il vecchio concetto di **team building** e l'esperienza fatta fuori dall'azienda continui poi anche in ufficio, dove **ogni membro del team deve sentirsi libero** (cosa che purtroppo non sempre avviene) di esprimere sé stesso e così performare al massimo del suo potenziale, sicuro che un errore o un fallimento non pregiudichi la sua posizione e il suo ruolo all'interno del team».

Proprio il tema del fallimento è un altro punto cardine di ogni attività avventurosa, ricorda **Nives Meroi**, "la tigre della montagna", come viene soprannominata, alpinista che, insieme col marito Romano Benet, ha conquistato nel 2017 il primato di prima coppia al mondo ad aver completato in cordata, senza l'uso di bombole di ossigeno e di portatori di alta quota, la scalata dei 14 giganti della Terra, le montagne che superano cioè gli ottomila metri, colossi come l'Everest e il K2 per intenderci. «L'ascesa a ogni montagna, proprio come nella vita, è un susseguirsi di trazioni e spinte, un gioco di forze opposte che ti permette, passo dopo passo, di conquistare la vetta. È dal fallimento d'altronde, che nel quotidiano in genere ci fa una paura tremenda, che si riparte per andare avanti».



APRI LA TUA PALESTRA ANYTIME FITNESS

Un format vincente, dal successo globale

Scopri come avviare il tuo business nel mondo del fitness in franchising
sales@anytimefitness.it - 02/49537610



anytimefitness.it





Revival sì, ma del quadriciclo

La nuova Topolino non è altro che una macchinetta elettrica a due posti, copia di un modello Citroen che si guida senza patente. E senza portiere è difficile proporla come una city car

di Franco Oppedisano

Olivier Francois è capace di fare le nozze con i fichi secchi. Lo dimostra tutto quello che ha fatto in quasi vent'anni tra i vertici prima del Gruppo Fiat e ora in Stellantis. Memorabile il rilancio della Lancia Ypsilon che, da vecchio catorcio prossimo al run out, fu trasformata, agendo solo sull'idea della carrozzeria bicolore e una nuova strategia di marketing, nell'auto preferita dalle giovani donne interessate alla moda. Gli investimenti con Sergio Marchionne erano pochini sul prodotto e pochissimi sulle promozioni, ma Francois ha sempre dimostrato di riuscire a cavarci il

IL CEO DI STELLANTIS OLIVIER FRANCOIS HA SEMPRE DIMOSTRATO DI RIUSCIRE A RICAVARE IL MASSIMO IN TERMINI DI IMMAGINE PER IL GRUPPO

massimo in termini di immagine per il gruppo, come quando ha rilanciato i marchi americani negli Usa con il Superbowl e con rappresentanti dello Star System del calibro di Leonardo Di Caprio o di Eminem. Detto questo neanche lui, ceo di Fiat e del marchio francese Ds della grande famiglia Stellantis, riesce a fare miracoli e adesso ne servirebbero più di uno per riusci-

re a spacciare come la nuova Topolino quella che altro non è che una macchinetta elettrica a due posti copia di un modello Citroen che si guida senza patente. Come farà a proporre per una city car una vetturella che, almeno nelle prime foto ufficiali, non ha le portiere? Come farà a paragonare l'impulso agli spostamenti degli italiani data negli anni Cinquanta dalla Topolino a questa vettura che rappresenta, di fatto, una netta involuzione della mobilità personale, anche se declinata in modalità

elettrica. Perché la Topolino, come tutte le concorrenti che si definiscono microcar, è un quadriciclo, ovve-

ro una motocicletta a quattro ruote. Insomma, non è neanche un'automobile. Con tutte le conseguenze del caso.

Sul mercato da anni ci sono vetture, prima riservate ai soli minorenni o a coloro che non avevano la patente o se la erano vista ritirare. Piccole scatolette di plastica o alluminio che a volte si intravedevano vicino ai licei comprate

La nuova Topolino

ai figli da genitori che non volevano sentir parlare di motociclette e scooter. Ora dovrebbero essere il futuro. Facili da parcheggiare, elettriche, economiche. Ma per chi? Non certo per una famiglia con figli. «Puoi viaggiare da solo o scegliere di spostarti in compagnia, grazie ai due posti di cui è dotata questa minicar elettrica» recita simpaticamente il sito internet dedicato alla copia carbone della nuova Topolino. Nel bagagliaio c'è spazio per poco o niente (dipende da quanto è alto il guidatore, ovvero da quanto deve arretrare il sedile) e alla parola sicurezza non ci sono riscontri perché essendo quadricicli, ovvero motocicli a quattro ruote senza protezione per guidatore e passeggero, i crash test non sono previsti. La tenuta di strada? Un mistero, visto che dipende anche dalla velocità che di solito è meno di 50 chilometri all'ora. Però, visto il successo di vendita dovuta in larga parte al prezzo inferiore ai 6 mila euro, cominciano ad essere ipotizzate microcar che toccano gli 80 chilometri all'ora, da guidare con la patente. Forse Olivier Francois riuscirà a venderle comunque, grazie alle sue indubbie capacità di individuare gusti e tendenze, ma, sicuramente, il nome glorioso di Topolino meritava di meglio.

Olivier Francois, Ceo di Fiat





QUEST'ANNO IN SPIAGGIA È DI MODA IL TRICOLORE

Dalla Versilia alla Puglia, dal litorale laziale alla Sardegna: l'estate dei Vip non è più fatta di mete esotiche, ma si trascorre rigorosamente in patria. Per sentirsi tutti "fratelli d'Italia"

a cura di **Monica Setta**

L'ESTATE DEL NEW DEAL MELONIANO È RIGOROSAMENTE MADE IN ITALY. IL PREMIER GIORGIA MELONI CON IL COMPAGNO ANDREA GIAMBRUNO E LA SPLENDIDA FIGLIA GINEVRA SARANO

NO, dicono i bene informati, a due passi dalla capitale insieme alla sorella di lei Arianna, al marito **Francesco Lollobrigida** ai loro figli e alla signora Anna. La mamma di Giorgia e Arianna è infatti la vera forza della family e la nonna amatissima dei nipotini.

Tutti al mare sulle spiagge del litorale laziale, dalla premier ai ministri passando per molti volti dello show biz che questa estate saranno al lavoro in tv. **Tiberio Timperi** condurrà Uno Mattina estate con **Serena Autieri** e **Gigi Marzullo**. Casa vicina a Saxa Rubra e buen retiro in Umbria nel week end. A Spoleto andranno proprio Serena Autieri e il marito, il noto e bravissimo manager

Enrico Griselli con la figlia Giulia. Stessa zona dove trascorre le vacanze il chirurgo plastico dei vip **Diego Gigliotti** insieme alla moglie

Rita e ai figli Enrico e Virginia. Da Gigliotti a bordo piscina passeranno sicuramente per un aperitivo **Laura Chiatti** e **Marco Bocci** con i figli.

Fregene tout court, invece, per la giornalista del Tg2 Lisa Marzoli che apre la sua bella villa a due passi da Roma dove continua a condurre il telegiornale anche in agosto. In Versilia sono attesi il ministro del turismo **Daniela Santanchè** con la famiglia, **Flavio Briatore**, **Alessandro Sallusti** e la neo sposa Patrizia Gropelli.

Ma arriveranno al Forte pure il vicepremier e ministro dei trasporti e delle infrastrutture **Matteo Salvini** con la bel-



lissima compagna **Francesca Verdini** dopo una fuga d'amore a Taormina. **Ilary Blasi** e il fidanzato tedesco sono attesi in Costa Smeralda

mentre **Barbara D'Urso** riapre la sua sontuosa residenza a due passi da Capalbio.

In Puglia arrivano l'avvocata **Annamaria Bernardini De Pace**, **Matteo Berrettini** e **Melissa Satta** che, stando ai rumors, sarebbero prenotati alla Peschiera di Capitulo ospiti della magica struttura diretta dal manager Andrea Sabato di cui sono habituee **Claudio Santamaria** e **Francesca Barra** con i bimbi.

Piu giù, in Salento, Angelo Maci, re del vino Cantine Due Palme, ha appena inaugurato un castello a Cellino San Marco a sei stelle con arredi lussuossimi e una privacy a prova di bomba. A due passi

da casa di **Albano Carrisi**, Angelo Maci attende ospiti illustri, si dice addirittura l'emiro del Qatar.

In Sardegna ci saranno **Cristina Parodi** e **Giorgio Gori**, la sorella di lei Benedetta e il marito **Fabio Caressa**, **Simona Ventura** e **Giovanni Terzi** che si sposeranno entro l'anno. Non solo, al Cala di Volpe dal mitico e potentissimo Franco Mulas arriva **Paolo Bonolis** ma non mancheranno nemmeno **Elisabetta Gregoraci** con il figlio Nathan, Michela Quattrocioche e il ricchissimo compagno imprenditore Gio' Naldi, **Valeria Marini**, **Sandra** e **Albertina Carraro**, **Iva Zanicchi**, **Mara Maionchi** e molto probabilmente **Sabrina Ferilli** e **Flavio Cattaneo**. I Cattaneo sono anche segnalati ad Ischia dove la bella Sabrina va in vacanza da anni. Insomma, sarà un'estate italiana anzi italianissima. Salvo eccezioni, of course...



DA SINISTRA: GIORGIA MELONI, ANDREA GIAMBRUNO, SERENA AUTIERI E FLAVIO CATTANEO



Pharmercure

La tua farmacia a domicilio



LA TUA FARMACIA OVUNQUE TU SIA

Trova la farmacia più vicina a te, ordina online e ricevi a domicilio i farmaci che ti servono, anche con ricetta.



GALLERIE D'ITALIA

Un museo.
Quattro sedi.

Milano | Napoli | Torino | Vicenza

Dove la cultura è dialogo
tra **arte** e **società**.

GALLERIEDITALIA.COM

GALLERIE D'ITALIA

INTESA  SANPAOLO