

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it



Maggio 2025 Euro 4,50



SQUADRA ANTICRISI

CETO MEDIO / Così i dirigenti rilanciano il loro ruolo nel Sistema Paese



Stefano Cuzzilla,
presidente di Cida,
e un team di dirigenti
e professionisti della
confederazione

LEGALITÀ & PROFITTO, BINOMIO POSSIBILE

L'onestà paga, il «credo» delle 100 aziende premiate alla 4ª edizione dell'Award di Economy-Rsm



«ULTIMA CHIAMATA PER L'UE»

Intervista con Bruno Tabacci: dal fisco alla difesa, è tutto da rilanciare, subito

TRAGHETTI, RISPARMI DI STATO

Con la concorrenza portata da Grimaldi, 50 milioni di euro all'anno di costi in meno



IL PRIVATE DEBT VOLA

Un anno di netta crescita (+53%) per supportare le aziende italiane

«È L'ORA DELL'AFRICA»

Intervista con Otto Bitjoka:
«Il futuro è nel Continente nero»

SARANNO VACANZE DA URLO.

**PRENOTA IL TUO VIAGGIO
CON GRIMALDI LINES**

SPAGNA

GRECIA

SICILIA

SARDEGNA

TUNISIA



www.grimaldi-lines.com



IL POSTO DELL'ITALIA NEL MONDO DI MATTEI



DI SERGIO LUCIANO

Come dice nell'intervista su questo numero di Economy Otto Bitjoka, presidente dell'Unione delle comunità africane in Italia, non più tardi di pochi mesi fa Mali e Niger hanno nazionalizzato le miniere d'uranio togliendone la proprietà ai partner occidentali che le sfruttavano con percentuali di aggio vergognosamente alte. La storia si ripete.

Troppo spesso i Paesi cosiddetti avanzati ripropongono comportamenti predatori e colonialistici contro partner che oggi però sempre più spesso reagiscono. Contro questo storico tic si era schierato Enrico Mattei, settant'anni fa, e l'ha pagata con la vita, strappatagli dalla mafia con l'attentato aereo di Bescapè, su commissione di qualche scellerato del cartello dei big del petrolio. Mattei voleva guadagnare, e bene, con il suo Eni e voleva mettere al riparo il Paese dal rischio della dipendenza energetica, ma non "contro", bensì in accettabile equilibrio con gli interessi dei Paesi produttori; e se oggi nonostante le sanzioni anti-Putin tutto sommato ce la siamo cavata benne lo dobbiamo ancora a lui e alla buona reputazione che Eni, anche dopo Bescapè, ha saputo conservare sui mercati mondiali. Voleva armonia, e l'hanno ucciso. Stile yankee. Quel che c'è non solo di sbagliato ma di antistorico nella linea Trump, non è tanto la spudoratezza con la quale il vecchio

influencer biondo innalzato alla Casa Bianca dai demoni della Rete (e vedremo di peggio, statene pur certi perché il voto è ormai in mano ai pazzi) insulta i "parassiti" europei; non è tanto la volgarità che lui esprime ("devono baciarmi il c***") mentre i suoi predecessori pensavano ma, più educatamente e ipocritamente, non esprimevano. No: l'errore di Trump è un altro: è immaginare un mondo di contrapposizioni inconciliabili. Che non si confanno all'Italia, per fortuna. Un mondo dove un miliardo scarso di persone, tra Europa e Nordamerica pretende di tenerne in scacco altri 7,5 miliardi. Un mondo che non può funzionare. L'inclusione non è una graziosa concessione, è una mossa da fare per non soccombere: facendo leva su cultura, welfare, qualità della vita, creatività, l'Occidente può e deve cercare di riprendere quota: non facendo leva sulle armi. E l'Italia, al di là dell'opportunismo con il quale oggi la Meloni dialogherebbe pappa-e-ciccio pure con Mefistofele in persona, se sedesse alla Casa Bianca, deve ricordarsi la lezione di Mattei e non solo usarne il nome per un piano di cooperazione economica con l'Africa che al momento sembra più chiacchiera che concretezza. Abbiamo interi quadranti geoeconomici da penetrare, se non in sostituzione degli Stati Uniti in affiancamento al nostro export negli Usa. Ci sono i Paesi arabi, e appunto l'Africa (ne parliamo nel corsivo qui sotto), e poi tra India e Cina ci sono tre miliardi di consumatori, e altri Paesi stanno scoprendo i consumi, dalla Thailandia alla Corea a una parte del Sudamerica. Il

piano Tajani per i 700 miliardi di export al 2027 potrebbe rivelarsi persino prudentiale, se riusciremo a continuare ad essere quel "volto cordiale" dell'Occidente nel mondo che Enrico Mattei - pochi giorni fa è stato il 119° anniversario della nascita - riuscì a proiettare in tante nazioni lontane. Già: e chi non esporta? In realtà abbiamo in Italia tante fior d'aziende tutte orientate sul mercato interno. E qui non c'è export che salvi. Ci sono soltanto due parole chiave: creatività e innovazione. Ce ne vorrebbe una terza, "capitali": ma quelli, che pure circolano in Italia, non sedimentano quanto dovrebbero e potrebbero sugli investimenti industriali fissi ma semmai deviano verso quelli finanziari redditizi e non laboriosi.

Ah, e un'altra cosa: abituiamoci a navigare con il mare grosso. Speriamo tutti che il contesto internazionale si calmi, ma senza farci troppe illusioni: con Trump siamo saliti sull'ottovolante, e per quattro anni lì saremo. Ma di nuovo: come ricorda, con un filo d'ironia, quel grandissimo imprenditore manager che si chiama Andrea Pontremoli, che è stato a.d. dell'Ibm in Italia e ha lavorato 20 anni negli Usa: «Viviamo in tempi di cambiamenti e di velocità, e queste due dinamiche generano caos. Ebbene: noi italiani, a lavorare nel caos, non ci batte nessuno!». E per favore: diciamo a Giorgia Meloni di non aver paura, e di provarci. Le leadership europee attuali sono talmente mosche che lei potrebbe, volendo, diventare un faro: anche grazie al rapporto con la Casa Bianca, e nell'interesse del nostro Paese.

IL CORSIVO

DA OTTO ANNI, CONVINTI «PROMOTER» DI CHI VINCE ESPORTANDO

Gli Emirati Arabi Uniti prevedono per l'anno in corso una crescita del Pil pari al 4%, con un'inflazione del 2%, sostenuta da settori non petroliferi come turismo, costruzioni e servizi finanziari.

La Repubblica del Congo - quella fondata dall'italiano Pietro Savorgnan di Brazzà (da cui il nome Brazzaville della capitale) - prevede invece una crescita del suo Pil del 3,7%, soprattutto grazie al petrolio, che non accenna affatto ad essere meno usato di prima, nel mondo, anzi semmai lo è di più.

E l'Italia, la nostra Italletta, lo sappiamo: prosegue imperterrita nella sua piccola percentuale di crescita, spesso inferiore al

tasso d'inflazione, che significa nei fatti una decrescita. Però sappiamo esportare. E sappiamo essere "amici" negli affari: onestissimi magari no, ma farabutti nemmeno.

Economy - che sin dal primo numero, ormai otto anni fa, con una coverstory su Alibaba - decise di dare enfasi narrativa e consigli pratici alle tante imprese che potrebbero esportare e non lo fanno solo per una malintesa forma di diffidenza, proseguirà su questa linea. Anzi l'accentuerà. Il 16 maggio, a Milano, la nostra testata sarà media partner di Investopia, la giornata annuale per l'amicizia con gli Emirati Arabi Uniti, una kermesse in Piazza Affari che correremo con un supplemento speciale

dedicato a questo quadrante geoeconomico. E a fine maggio Economy sarà media partner di un Business Forum organizzato proprio a Brazzaville dal governo congolese con varie istituzioni italiane. Ebbene: esportare è la grande valvola di salvezza dell'Azienda Italia. Stanca, assorbe impegno e soldi, fa rischiare: ma salva la vita e ci rilancia. È nel nostro Dna: non facciamoci scoraggiare da un Trump qualsiasi. Il supplemento dedicato agli emirati è scaricabile cliccando sul QR riportato a lato. (s.l.)



Scarica lo speciale



L'ORO È L'UNICO BENE RIFUGIO CHE LUCCICA (E TUTELA) SEMPRE

Intervista con Claudio Boso, fondatore e presidente di Careisgold S.p.A.:

«Il metallo giallo non è uno strumento speculativo, ma protegge dall'inflazione, dalle crisi e dalla instabilità dei mercati». E l'azienda che guida ha conquistato una clientela fedele, con piani di acquisto ricorrente e servizi a 360 gradi

pagg. 94-96

COVERSTORY

- 013 **CETO MEDIO**
Alla riscossa!
- 020 **CIDA**
Dirigenti in prima linea



SUSTAINABILITY

- 043 **STANDARD ETHICS**
Gli Esg... a piè di pagina
- 045 **ESG**
L'importanza della "g" di governance

STORYLEARNING

Legalità & profitto

- 063 **LEGALITÀ E PROFITTO**
Binomio vincente
- 072 **GPF INSPIRING RESEARCH**
La responsabilità aziendale
- 076 **CPM**
Pieno di energia
- 078 **EFFETTO DOMINO**
Il potenziale inespresso
- 080 **BANCA IFIS**
Impegno sociale
- 081 **DANTE ALIGHIERI**
Domanda e offerta si incontrano
- 082 **SECURITY SERVICE**
Per un Paese più sicuro

RUBRICHE

- 008 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 009 **BUSINESS PARTNER**
di Gianemilio Osculati
- 115 **ANC**
di Marco Cuchel
- 116 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello
- 117 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone
- 119 **IL SALVAIMPRESA**
di Alessandro Arrighi
- 119 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro
- 120 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis
- 121 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 122 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Lucio Miranda
- 123 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli



ECONOMY & POLITICA

- 010 **BRUNO TABACCI**
«L'Europa non ha tempo da perdere:
diventi presto una federazione»



GESTIRE L'IMPRESA

- 025 **B2C**
È l'ora del social commerce
- 028 **ALLIANZ TRADE**
Pagamenti protetti
- 029 **QUADRIVIO**
Se il private equity sposa Pmi e IA
- 031 **PREVINDAI**
Contributi non dedotti
- 032 **PRAESIDIUM**
Orientarsi nel welfare
- 034 **ACCREDIA**
Chi controlla i controllori
- 036 **YOUXME**
L'IA rivoluziona la contabilità
- 038 **ANRA**
Rinvio in extremis
- 040 **WOLTERS KLUWER**
Il futuro dei commercialisti



- 083 **WOOM ITALIA**
Realtà aumentata

- 084 **ASJA ENERGY**
Pionieri delle rinnovabili

- 085 **TIRRENA**
Costruire per migliorare

- 086 **EDIL SAN FELICE**
Zero subappalti

- 087 **IFM**
Facility management

- 088 **BECCACECI**
L'Italia non fa più acqua

- 089 **STAR ITALIA**
Case da star

- 090 **UOMO & AMBIENTE**
Che fine ha fatto la sostenibilità?

- 092 **ENAV**
Rotta sul digitale

- 094 **CAREISGOLD**
Rifugiamoci nell'oro

- 097 **CDO**
Imprese... in Compagnia

- 098 **UNIPOL**
Il nuovo piano strategico

- 099 **NOMIA**
Il primo exchange del Centro-Sud

- 100 **IT-EX**
Fiere, passaporto per le Pmi

- 102 **GRUPPO MASCIÒ**
Le grandi opere

- 104 **CVI ITALIA**
Il mercato delle certificazioni



confidisistema!

Vicini di impresa



CERCHIAMO IMPRENDITORI DIGITALI PER FARE IMPRESA INSIEME

Voi ci mettete idee e progetti.
Noi un'esperienza pluriennale sul
territorio a fianco delle Imprese per
una crescita sostenibile.

Numero Verde 800 777 775

contact@confidisistema.com

Valorizziamo le potenzialità di sviluppo
della Tua Impresa con

- garanzia
- finanza diretta
- agevolazioni
- consulenza finanziaria
- report ESG



APPROFONDIMENTI

- 107 **UOMINI & DENARI**
Un sodalizio da veri "big"
- 108 **GRIMALDI**
Così lo Stato risparmia
- 110 **GENERALI**
Umanizzare il futuro

- 112 **INTERVISTA**
L'Africa si riprende il suo posto
- 114 **CCCI FRANCE ITALIE**
Legami di eccellenza
- 118 **LIUC**
La fabbrica virtuale

FINANZIARE L'IMPRESA

- 047 **ADVISORY**
Mai provato il private debt?
- 050 **INFINANCE**
Sbirciando dall'altra parte
- 052 **BANOR SIM**
Non è tutto luxury quello che luccica
- 054 **PRIVATE EQUITY**
L'evoluzione della specie
- 056 **RSM**
Step by step
- 058 **SCALA**
Investire nelle Pmi
- 059 **AITI**
Il Chief Liquidity Officer
- 060 **ANDAF**
L'IA a portata di Cfo
- 061 **AIFI**
Piccolo è bello



VITA DA MANAGER

- 133 **RESTIAMO IN SELLA**
Idee su due ruote
- 138 **HERMITAGE CERVINIA**
Il vero lusso è ad alta quota
- 140 **ARTFEX**
Il viaggio creativo di Armando Pasini
- 141 **MOTORI**
Il muro dei dazi

COMUNICARE L'IMPRESA

- 127 **GAMIFICATION**
Giochiamo all'engagement
- 130 **INFLUENCER DIGITALI**
Ci ruberanno il lavoro



Abbonati: <https://edicola.economymagazine.it/economy/newsstand>

La dicitura "Corporate publishing" indica contenuti forniti direttamente dalle aziende

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile Sergio Luciano

Condirettore Marina Marinetti

In redazione

Riccardo Venturi (inviato), Cristina Giusa, Martina Zanetti (eventi e segreteria)

Hanno collaborato

Mario Abis, Arcangelo Adriano, Alessandro Annighi, Daniela Asaro, Carlo Berruti, Ugo Bertone, Nevio Boscarini, Lara Conticello, Giuseppe Correntino, Marco Cuchel, Laura De Lisa, Carlo M. Ferro, Ivan Fogliata, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Lucio

Miranda, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Claudio Perrella, Vincenzo Petraglia, Ivana Quartarone, Giuseppe Straniero, Carla Serra, Silvia Vianello

Grafica e impaginazione

Raffaella Jada Gobbi, Lara Ponchia

Art director

Liliana Nori

Comitato scientifico

Marco Gay, Anna Gervasoni, Federico Pirro, Giulio Sapelli, Antonio Uricchio
Numero chiuso in redazione il 24/04/2025

Editore

Economy Group s.r.l.

Piazza Borromeo 1, 20123 Milano
Tel. 02/89767777

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

Presidente e A.D.

Giuseppe Caroccia

Consiglieri

Costantino Baldissara, Sergio Luciano

Responsabile dell'amministrazione

Maria Marasco

Responsabile relazioni esterne

Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

Coordinatore commerciale

Massimiliano Degiovanni
massimiliano.degiovanni@economygroup.it

Distribuzione

Sodip SRL
Via Bettola 18 - 20092 - Cinisello B. (MI)

Stampa

Stampa Rotolito Spa
20063 - Cernusco sul Naviglio (MI)

Partnership editoriali

AIFI

Aifi Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt



Anra Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali



Aiti Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa



Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile



Associazione Nazionale Commercialisti



Andaf Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari



Assocamerestero



Compagnia delle Opere



Confprofessioni



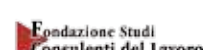
Confimprese



Federmanager



Università Liuc



Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro



IL NOSTRO IMPEGNO, NUMERI ALLA MANO.

**LA NOSTRA FORZA È NEI FATTI, CON RISULTATI
RECORD E UNA STRATEGIA VINCENTE PER UN
FUTURO ANCORA PIÙ AMBIZIOSO.**

- **RISULTATO OPERATIVO RECORD PARI A 7,3 MILIARDI DI EURO***
- **6,5 MILIARDI DI EURO** DISTRIBUITI TRA DIVIDENDI E ACQUISTO DI AZIONI NELL'ULTIMO TRIENNIO, DI CUI HANNO BENEFICIATO **OLTRE 150.000** AZIONISTI RETAIL
- SOLIDITÀ FINANZIARIA TRA LE PIÙ ALTE DEL SETTORE, CON **INDICE DI SOLVIBILITÀ AL 210%***
- **67,5 MILIARDI DI EURO*** DI SINISTRI LIQUIDATI A LIVELLO GLOBALE
- **1,1 MILIARDI DI EURO** INVESTITI IN TECNOLOGIA NELL'ULTIMO TRIENNIO E **1,3 MILIARDI ENTRO IL 2027**
- **PIÙ DI 220 MILIARDI DI EURO*** DI RISPARMIO DEGLI ITALIANI IN GESTIONE
- PROTAGONISTA DEI MAGGIORI PROGETTI DI SVILUPPO E RIQUALIFICAZIONE: CITYLIFE E CITYOVAL A MILANO, PALAZZO BERLAM E PALAZZO CARCIOTTI A TRIESTE, LE PROCURATIE A VENEZIA E PALAZZO BONAPARTE A ROMA

GENERALI. ITALIANA, INTERNAZIONALE, INDIPENDENTE.



*Dati riferiti all'anno 2024

Non sempre è gratis quello che non si paga

La Procura di Milano ha chiesto un miliardo di euro di Iva non versata ai big del digitale: il servizio "gratuito" dei social ha un corrispettivo

A dicembre 2024 si è chiusa un'importante inchiesta della Procura di Milano coordinata dai pubblici ministeri Cristian Barilli e Giovanni Polizzi. L'oggetto? Il mancato versamento dell'Iva da parte dei big del digitale. La decisione? La richiesta da un miliardo di euro nei confronti di Meta, LinkedIn e X per Iva non versata.

L'ipotesi alla base di questa richiesta è che l'accesso gratuito alle piattaforme digitali debba essere considerato, ai fini fiscali, un vero e proprio scambio economico soggetto a Iva. Nello specifico i pubblici ministeri ritengono – in modo giuridicamente fondato, per quanto è dato di sapere – che il servizio "gratuito" offerto da piattaforme come Facebook, Instagram, LinkedIn o X nei fatti gratuito non sia. Gli utenti, infatti, forniscono in modo generalmente inconsapevole informazioni relative ai propri gusti e preferenze (dedotte dal sistema analizzando ciò che viene consultato e dai relativi tempi di permanenza). Tali dati vengono poi elaborati e utilizzati a fini commerciali, in particolare (ma non solo) per la vendita di pubblicità profilata. Questo scambio va quindi considerato una "permuta" tra beni di natura diversa: da un lato i servizi digitali, dall'altro il patrimonio informativo fornito dagli iscritti. Un rapporto sinallagmatico – affermano i tecnici – e cioè un legame diretto e propor-

zionale tra le due prestazioni, il che renderebbe il servizio soggetto a Iva. Gli importi in gioco sono rilevanti. Solo per Meta, l'imposta non versata sarebbe relativa a un imponibile di quasi 4 miliardi di euro, con una presunta evasione pari a 887 milioni.

Al di là delle questioni strettamente tecnico-giuridiche, emerge un tema complesso quanto importante.

Come avviene la creazione e scambio di valore sulla rete quando l'utente accede a servizi gratuiti? E questo scambio è simmetrico fra produttore e consumatore?

Fintanto che l'uso della conoscenza dei comportamenti viene fatto per migliorare la comprensione il cui fine è offrire contenuti (e prodotti) ancora più pertinenti e personalizzati, la cosa ci può anche stare.

Ma appena si esce da questo perimetro, le problematiche diventano estremamente rilevanti; e la versatilità e plasmabilità del digitale spinge in modo naturale al riutilizzo in altri contesti. Anzi il valore potenziale di un archivio digitale dipende sempre di più dalla sua riutilizzabilità oltre il luogo di origine.

L'IA generativa, dal canto suo, trasforma questa deriva contrattuale in principio operativo e il potere combinatorio che "genera" la sua "intelligenza" ne è il motore.

Tre casistiche richiedono, allora, qualche attenzione in più:

1. la vendita delle informazioni raccolte ad altri servizi aventi diverse fi-

nalità (ad esempio fini elettorali);

2. i potenziali ricatti per non rendere pubbliche informazioni sensibili;

3. l'allenamento delle IA anche su queste informazioni.

La facilità di furto e riutilizzo delle informazioni digitali rende queste pratiche non ipotetiche ma molto reali. Un esempio del primo caso è venuto alla ribalta nel 2018 quando si scoprì che Cambridge Analytica aveva raccolto i dati personali di 87 milioni di account Facebook senza il loro consenso e li aveva usati per scopi di propaganda politica.

Il caso dei ricatti legati alla divulgazione di informazioni sensibili è cronaca corrente, unita spesso con l'uso di virus o malware capaci di paralizzare il sistema dell'utente fino a che non paga il riscatto.

tra me... e tech



Andrea Granelli

Il caso dell'allenamento delle IA generative usando dati sensibili senza che i proprietari di questi dati lo sappiano, stanno emergendo in tempi più recenti e

in modo sempre più inquietante.

Talvolta usano blocchi di dati catturati in modo non regolare o esplicito. Ma oltre a ciò utilizzano lo stesso dialogo dell'utente e le informazioni da lui introdotte per "migliorare il sistema" e trasformare questi dati in ulteriori elementi combinatori proprietari che consentono di aumentare la persuasività dell'IA nei confronti dello stesso utente.

La raccomandazione non può che essere sempre la stessa: maggiore consapevolezza sul funzionamento del digitale e attenzione ogniqualvolta si aderisce a un servizio gratuito.



Fare a meno degli Usa (aspettando che gli passi)

Nell'impossibilità di pianificare, ci si può solo allontanare dal tavolo della roulette cercando di perdere il minor numero di fiches possibile

La cosa è disperante: c'è un toro in un negozio di cristallerie che si agita scompostamente, non si capisce cosa voglia, non si sa se e quanto (e come) deciderà di calmare il proprio desiderio di rompere tutto, non si sa perché lo fa. Peccato che su quel negozio di cristalleria, cresciuto da tutti nel tempo con attenzione quasi materna, ci stiamo campando tutti, o direttamente o, comunque, indirettamente.

Fare previsioni sulle prossime mosse Usa è totalmente impossibile, gli ordini e i contrordini si susseguono senza soluzioni di continuità, una dimensione temporale sicura non c'è, neanche quando arrivano i contrordini. Non bastasse, ogni giorno c'è un annuncio su decisioni che verranno, senza che sia chiaro quale ne è l'obiettivo o la portata.

Senza un minimo di stabilità dell'orizzonte temporale non solo non è possibile pianificare, purtroppo diventa impossibile gestire un'azienda. È come giocare alla roulette, ma con un croupier che può cambiare gli esiti che non gradisce. Si può solo allontanarsi dal tavolo cercando di perdere il minor numero di fiches possibile. Giusto per essere chiari: qui siamo in balia di un Presidente che ha preso sonoramente a schiaffi le due più grandi industrie del suo Paese (Apple e Nvidia), vanto dell'industria americana. Non solo, non spiega cosa devono fare o impone tempistiche di rivoluzione della supply chain (90

giorni!) totalmente infattibili. Addolora pensare a quanto impegno e fatica è costato alle imprese italiane ritagliarsi uno spazio di esportazione negli Usa, spazio che oggi vale molto poco. Addolora ancor di più non avere suggerimenti migliori che stare alla finestra, stare guardinghi, gestire day by day senza emozioni e calcolando ogni giorno costi, ricavi e rischi di ogni contratto, di ogni fornitura, di ogni invio di merce (da distinguere poi se consegnato con nave made in China oppure no...). Una normale azienda organizzata per business unit è bene che pensi alla creazione di un "Coordinatore Usa" che si assicuri che l'azienda non corra rischi eccessivi nella catena commerciale di gestione ordini Usa, logistica e dazi e tariffe. Gli Usa devono essere gestiti opportunisticamente ed a rischi limitati. Purtroppo, la fine di un tale necessario atteggiamento non è in vista.

Corollario di quanto sopra per una azienda che sia minimamente impegnata sul fronte Usa è che un business plan integrato non è più possibile e, prima o poi, dovrà essere spezzato in un "piano azienda escluso Usa" e in un "policy document" che delinei i principi che verranno seguiti nel trattare la materia "vendite e acquisti Usa". Non sarà facile spiegarlo alle banche, che un business plan tanto desiderano averlo, ma non credo vi siano alternative.

Il secondo corollario dell'incertezza è che occorreranno in media più risorse:

lo impone il livello di incertezza collegato alla previsione dei cash flow se si vuole mantenere invariato il livello di rischio finanziario. Già ne parlai il

mese scorso: questi sono i momenti di aggiungere nuove banche a quelle presso le quali ci si serve oggi. Se, come prevedibile, l'orizzonte è gravido di nubi oscure, è bene aumentare i fornitori della risorsa che improvvisamente può diventare scarsa, la finanza. Non solo, occorre subito abituare le proprie banche al fatto che dovranno, in maniera crescente, finanziare i contratti e non solo le fatture. Implicazione di questo, la necessità per l'azienda di presentare alle banche una previsione di contabilità di commessa impeccabile e chiara, situazione oggi non diffusa ma non difficile da rimediare.

Fin qui l'emergenza: "gestione opportunistica degli Usa", "coordinatore Usa" come figura chiave e disponibilità di un buffer di risorse aggiuntive per gestire eventuali scivolate. Ma la vera sfida è costruire, spesso ex novo, una presenza profittevole sugli altri Paesi. Facile a dirsi, molto difficile a farsi.

Identificati i mercati target occorrerà gestire accuratamente il turnover del personale sostituendo gli uscenti con risorse provenienti dai Paesi target. Poco importa se le nuove persone sono a livelli di competenza molto



**Gianemilio
Osculati**

diversi da quelli necessari. "something is better than nothing".

Poi, occorrerà accaparrarsi gli export managers necessari. Aprire nuovi mercati

in maniera significativa non è una passeggiata, non è semplice. Probabilmente un export manager a tempo pieno per ciascun Paese target è necessario: occorre che si alzi con un solo pensiero e che vada a dormire con lo stesso pensiero. Make it or break it. L'impegno personale - e il tempo - del top management devono esserci: non basta mandare i commerciali alle varie fiere di settore in giro per il mondo. Le opportunità le vede prima il top management.

Non ultimo, l'azienda dovrà essere ben informata sulla infinita congerie di agevolazioni all'export già oggi disponibili. Ci sono fior fiore di organizzazioni specializzate in tema e sempre al corrente sulle ultime novità agevolative.

È sconcertante scrivere queste righe perché la democrazia americana ha smesso di funzionare. Gli Stati Uniti per decenni sono stati esempio di serietà, impegno, professionalità, energia, etica degli affari, responsabilità, meritocrazia. Sic transit gloria mundi. Speriamo non succeda del tutto e che la strada maestra sia ripresa in fretta. Il leader deve essere leader, non capriccioso e imprevedibile. E deve essere amato.

TABACCI: «L'EUROPA NON HA PIÙ TEMPO DA PERDERE»

Il ritardo sulla strategia energetica, l'inesistenza di una difesa comune, le falle sulla cybersecurity, il paradiso fiscale irlandese per i Tech Giants: per superare le contraddizioni, occorre andare verso una federazione

di Sergio Luciano

«IL NUOVO CORSO DELLA POLITICA AMERICANA, A PARTIRE DALLA CAMPAGNA DEI DAZI, ANCOR PIÙ DELLA VICENDA LEHMAN BROTHERS DEL 2008 E ADDIRITTURA PIÙ DEL COVID, SPINGE L'EUROPA AD ANDARE NELLA DIREZIONE GIUSTA,

dando corso alle chance di cui dispone e con grande serietà, non ha alternative»: è addirittura tranchant **Bruno Tabacci**, politico di lungo corso, esperto di economia e mercati finanziati, già sottosegretario alla Presidenza del Consiglio con Mario Draghi ed oggi deputato alla Camera per il Partito Democratico – Italia Democratica e progressista. «L'Europa – prosegue – non ha tempo da perdere, invece mi pare che continui a perderne e questo è il punto, che anche Draghi ha più e più volte sottolineato negli ultimi mesi richiamando le autorità dell'Unione alla concretezza».

Che ne pensa delle uscite di Trump?

Se pretende di riportare con i dazi la manifattura in America, dove c'è una disoccupazione fisiologica di appena il 4% ed è difficile trovare le persone disposte ad andare a lavorare, siamo fuori strada. D'altro canto, è nello stile di Trump, non c'è una strategia e siamo all'idea di una spallata che viene data perché lui si ritiene il numero uno del mondo... siamo in un disastro.

Peraltro, l'Europa paga anche per le sue contraddizioni, il ritardo sulla strategia energetica, l'inesistenza di un pensiero sulla difesa comune, le falle sulla cybersecurity, abbiamo costruito un paradiso fiscale che si chiama Dublino per i Tech Giants che vengono in Europa e pagano le tasse solo in Irlanda cioè niente...

Infatti, Mario Draghi col suo rapporto sulla competitività consegnato ormai vari mesi fa alla Commissione queste e altre

criticità le ha già messe in bella stesura, collegandole esplicitamente anche al tema della difesa. Evidentemente l'Europa deve fare oggi quello che non è stata in grado di fare, deve passare per questa

NEL G20 SONO ENTRATE EX COLONIE DI PAESI EUROPEI, MA IL PORTOGALLO INVECE NON FA PARTE DEL FORUM DEI PAESI INDUSTRIALIZZATI

cruna molto stretta. Si deve andare verso un'Europa federale che ragioni come un solo Stato. Vorrei segnalare che nel G20 sono entrati delle ex-colonie di Paesi eu-

ropei, dall'Indonesia e al Brasile erano colonie olandese, ma il Portogallo non è nel G20. La storia scorre, chi ci dice che tra 20 anni l'Italia o anche la Germania, singolarmente, possano essere ancora lì? Basta guardare le statistiche, i 475 milioni di europei non possono non stare insieme se vogliono essere protagonisti di un futuro nella loro politica mondiale, se no declinano.

Come valuta i miglioramenti del rating italiano deciso un paio di settimane fa da S&P? Ora siamo a BBB+, con pro-



spettive stabili! Siamo migliorati noi, o sono peggiorati tutti gli altri?

Certamente l'Italia dispone di una manifattura che è fuori discussione per forza produttiva, creatività e flessibilità. E comunque il governo ha capitalizzato sulla spinta che proveniva dal governo Draghi, Draghi è un leader stimato universalmente, basti vedere la foto su quel treno che andava verso Kiev, con Macron e Scholz per ricordarlo a chiunque.

Torniamo a Trump. Tornerà sui suoi passi?

Credo sia necessario che torni, direi, sulla Terra più che sui suoi passi, e modifichi la sua linea con scelte sensate, altrimenti manda in crisi l'America, non continui a scherzare prendendo in giro il mondo intero. Io penso che i 90 giorni di moratoria saranno usati da lui per tornare su una linea di razionalità. Lui sta testando sul campo senza filtri l'effetto di minacce senza precedenti, violente nei modi e nei tempi. Che però gli si stanno ritorcendo contro, perché indubbiamente un pezzo importante della società americana, che pure lo guardava con favore, oggi è spaventato. Però tutto questo potrebbe anche sortire qualche effetto. L'espressione volgare che ha usato a proposito dell'atteggiamento degli Stati Uniti verso l'America ci ricorda, sia pur in modo turpe, che la potenza americana c'è, e tutti abbiamo interesse a rimetterci d'accordo con Washington.

Intanto il dollaro si è indebolito...

E invece, con l'annuncio dei dazi, avrebbe dovuto rafforzarsi. Ma invece no, anche a causa delle preoccupazioni sulla sostenibilità del debito pubblico che sono emerse. C'è poco da fare il gradasso, insomma, anche per Trump. Anche i suoi sono andati in crisi, hanno perso soldi in molti casi. E molti elettori americani stanno pentendosi del voto espresso. Sono riusciti nel miracolo di trasformare l'immagine della Cina in quella di una forza tranquilla!

Quindi lei non individua un fondo di razionalità nella linea finora seguita dalla Casa Bianca?

L'unica che si può riscontrare è la scelta di predisporre difese, o se preferisce, innalzare barriere contro la Cina, ossia il vero problema nella testa di Trump e degli

americani. Pensano ormai che la Cina possa batterli su parecchi fronti, tecnologia compresa. Ma se Washington vuol contrastare la Cina, se questa è la vera finalità, non è affatto detto che poi la Cina si faccia contrastare e basta, senza reagire o cercare altre alleanze.

Onorevole Tabacci, ma possiamo immaginare per il futuro dei nostri figli un mondo multipolare ma pacifico?

Mi auguro che sì, anche perché Trump, a lasciarlo fare, smonterebbe l'Europa. E non se ne capisce il perché. Se vuole contrastare o comunque arginare il pericolo cinese, perché contrastare anche l'Europa? Ci vuole un'Europa forte, che rafforzi anche le intese transatlantiche, non fare il contrario. L'idea di dividere gli europei e poi di giocare la partita a due con la Cina è un errore.

Torniamo e concludiamo sull'Italia: le nuove stime sul Pil di quest'anno lo vedono poco più che a zero.

Le rispondo riprendendo il ragionamento sul miglioramento del rating. La decisione di S&P è frutto della sana e robusta costituzione dell'economia italiana e della sua manifattura che sono ancora il nostro grande punto di forza. Certo, gli scossoni delle ultime settimane non aiutano, e sappiamo che tanti trimestri di produzione industriale si sono susseguiti in segno sempre negativo ed anche l'occupazione, pur migliorata, è rimasta di carattere economico povero. Quindi i nostri problemi ci sono tutti. Eppure, resto moderatamente ottimista: se tiene il quadro generale, anche l'Italia andrà bene. Per questo l'Europa è fondamentale, per questo non abbiamo bisogno di euro scettici. Il governo italiano deve essere a fianco dell'Europa, andare nella direzione opposta sarebbe autolesionistico.

“

**GLI EUROPEI
NON POSSONO
NON STARE INSIEME
SE VOGLIONO ESSERE
PROTAGONISTI
DI UN FUTURO
NELLA POLITICA
MONDIALE**



BANCA
GENERALI
PRIVATE



BG STILE ESCLUSIVO



Coltivare il futuro con lungimiranza, sostenerlo con cura.

BG Stile Esclusivo è la soluzione di investimento assicurativo che offre percorsi di investimento personalizzati, per dar forma al futuro che desideri. Frutto di una selezione nata dalla collaborazione con alcuni tra i migliori asset manager nazionali e internazionali, e con le radici in un Gruppo assicurativo che si colloca tra i leader di mercato per responsabilità sociale e solidità nel panorama nazionale. Una polizza pensata per incontrare diverse esigenze di investimento, protezione patrimoniale, tutela familiare e della salute, pianificazione del cambio generazionale, capace di evolvere insieme alle tue priorità. Cogli l'opportunità di scegliere il tuo stile di investimento per accedere ai mercati finanziari in modo graduale, beneficiare di un risparmio fiscale e assicurare una maggiore serenità a te e ai tuoi cari. Un'opportunità che cresce con te e traccia con visione il percorso verso il futuro.

SCOPRI TUTTI
I DETTAGLI



BG | STILE
ESCLUSIVO



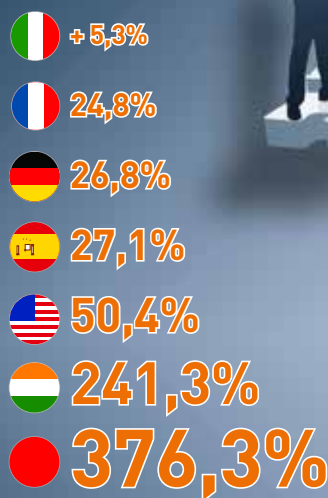
 **BGVITA**

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. BG Stile Esclusivo è un prodotto BG Vita, marchio commerciale di Alleanza Assicurazioni S.p.A., società assicurativa del Gruppo Generali, dedicato in esclusiva ai Clienti di Banca Generali S.p.A. **Prima della sottoscrizione leggere il set informativo** (in particolare, KID e DIP aggiuntivo IBIP) disponibile sul sito internet www.bgvita.it e presso gli Uffici e le Filiali del collocatore Banca Generali S.p.A. L'investimento in BG Stile Esclusivo presenta principalmente **rischi finanziari** riconducibili alle possibili oscillazioni del valore delle quote degli OICR/Fondi Interni cui le prestazioni sono collegate. Le oscillazioni dipendono, ad esempio, dall'andamento dei mercati e dalla natura degli strumenti finanziari sottostanti. È possibile che il Contraente/Beneficiario, in caso di riscatto/evento assicurato, riceva un capitale inferiore a quello originariamente investito; tale possibilità è più elevata quanto maggiore è il livello di rischio degli OICR/Fondi Interni prescelti. Qualora sia scelta la Gestione Separata Ri.Alto \$, la porzione di prestazione collegata a tale gestione viene denominata in Dollaro U.S.A., pertanto il Contraente assume un **rischio di cambio** che potrebbe determinare valori delle prestazioni inferiori rispetto a quanto investito. La Compagnia non offre alcuna garanzia di capitale o di rendimento minimo in caso di riscatto.

CETO MEDIO ALLA RISCOSSA

Il combinato disposto della crisi economica (ormai più che ventennale) e della contestuale polarizzazione della ricchezza richiede un nuovo slancio per il pilastro della società e dell'economia. Le soluzioni non mancano

Andamento Pil reale 2003-2023



Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat, Fondo Monetario Internazionale e Office for National Statistics United Kingdom

Variazione incremento Pil reale Italia

1970-1980 **41,6%**
2010-2020 **0,9%**

Fonte: stima Censis su dati Istat e Banca d'Italia

Reddito disponibile netto delle famiglie pro capite 2001 - 2021

-7,7%
+7,3%
+9,7%
+9,9%

Fonte: elaborazione Censis su dati Eurostat

Il **10%** delle famiglie ricche
detiene quasi il **60%** della ricchezza

Il **50%** delle famiglie povere
ne detiene il **7,4%**

Fonte: Oxfam

di Riccardo Venturi

Vittima della crisi, e al contempo unico possibile motore per uscirne. La duplice natura del ceto medio italiano ricorda un *koan*, il paradosso Zen. Da un lato, i numeri dimostrano che la sua difficoltà è figlia del combinato disposto della crisi economica più che ventennale del paese e della contestuale polarizzazione della ricchezza. Dall'altro, è proprio da una riscossa del ceto medio, pilastro della società e dell'economia, che l'Italia dovrebbe trovare nuovo slancio. È questa

IN ITALIA IL 10% DELLE FAMIGLIE PIÙ BENESTANTI POSSIEDE IL 59,5% DEL TOTALE DELLA RICCHEZZA

la verità che si legge in controluce nei rapporti realizzati dal **Censis** per **Cida**, la **Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità** che del ceto medio si è fatta paladina. Nelle prossime pagine il suo presidente **Stefano Cuzzilla** delinea il percorso possibile di un gruppo sociale che una volta sentiva di avere il mondo in mano e che adesso, tra redditi diminuiti, potere reale evaporato e marginalità nel dibattito, rischia di essere tagliato fuori dai giochi.

LE PROPOSTE DI FEDERMANAGER



La crisi dell'economia italiana emerge in tutta la sua evidenza dai dati. Tra il 2003 e il 2023 il nostro Pil è cresciuto molto meno di quello degli altri paesi europei, che a loro volta sono cresciuti molto meno rispetto a quello di paesi di altre aree del pianeta. Più nel dettaglio, il Belpaese ha registrato una crescita reale del 5,3%. Nello stesso periodo, quello francese è aumentato del 24,8%, quello tedesco del 26,8%, quello spagnolo del 27,1%, quello degli Stati Uniti del 50,4%, quello dell'India del 241,3%, quello della Cina del 376,3%.

Proprio mentre l'Italia arrancava e veniva superata praticamente da tutti i concorrenti in termini di crescita, è stata colpita dalla dinamica globale di aumento delle disuguaglianze, con una piccola quota della popolazione che possiede una quota sempre più grande della ricchezza. Il 10% delle famiglie più benestanti possiede quote del totale della ricchezza pari rispettivamente al 53,9% in Francia, al 56% in media nei Paesi dell'Area Euro, al 58,5% in Italia. Il paese dell'Area Euro con il grado di concentrazione più alto della ricchezza, la Germania con il 61,2%, ha però visto l'indicatore tra il 2013 e il 2023 rimanere sostanzialmente stabile,

«Sono convinto che la narrazione sul declino socio economico della nostra categoria, che è un cardine sia del cosiddetto ceto medio che della classe dirigente, sia il frutto di scelte sbagliate compiute dalla politica»: Valter Quercioli, presidente di Federmanager e dirigente industriale attivo in una multinazionale del settore termoelettromeccanico, aveva dedicato a tema una parte corposa del suo programma: «Questa narrazione non è stata contrastata a sufficienza nel tempo da chi, anche fra noi, non ha avuto al centro dei suoi pensieri la tutela e lo sviluppo della categoria ma pensieri di altro tipo, legittimi ma distanti. E gli effetti perversi di questa distrazione sono evidenti. Una categoria da sempre ambita, anche dai giovani,

sembra sprofondata nel baratro del disinteresse e delle basse retribuzioni, salvo pochissimi esponenti apicali ben pagati ma imprigionati in una sorta di ruota per criceti. È tempo di cambiare».

Secondo Quercioli, «chi aiuta l'imprenditore a creare ricchezza deve avere il giusto riconoscimento. Ed è tempo di essere noi i promotori attivi di una nuova narrazione positiva della categoria, che deve tornare centrale dopo troppi anni di subalternità: dobbiamo volerla bene. In realtà, siamo una categoria tartassata. Nel nostro Paese chi ha un reddito lordo oltre i 50 mila euro è un contribuente importante, per l'erario. Ma le fasce che rappresentiamo hanno perso più potere d'acquisto di quelle a minor reddito. Il punto,

però, è passare dalla fase delle recriminazioni a quella della proposta e del confronto con le istituzioni, che non ci hanno ascoltati abbastanza. Non vogliamo essere bersaglio ulteriore di prelievi. E il fatto di aver saputo creare un nostro sistema di welfare non deve essere considerato una specie di colpa. Abbiamo idee chiare sul nostro ruolo pubblico, e le affermeremo sempre di più. Le istituzioni dovranno capire: non possiamo continuare a essere il bancomat del sistema e ad essere marginali. Siamo un gruppo sociale decisivo per lo sviluppo del sistema». (S.I.)

C'era una volta una classe sociale oggi c'è un processo culturale individuale

Non più propulsione, ma resistenza. Non più creazione di valore, ma tentazione di limitarsi a gestire patrimoni ereditati. Il ceto medio ha cambiato pelle, e per sopravvivere sta cambiando strategia. «Il ceto medio cerca di ricostruire il proprio successo non più con un processo sociale ed econo-

mico, bensì culturale; ma su un piano individuale, non più collettivo» dice in questa intervista a Economy **Giorgio De Rita**, segretario generale del **Censis**.

Se cerchiamo il ceto medio, dove dobbiamo bussare?

Quel che lo ha caratterizzato

negli ultimi 35-40 anni, fino alla grande crisi del 2010 - 2012, è stato lo star dentro alla crescita, al miglioramento del proprio benessere, alla società dei consumi. Questo partecipare ai processi di crescita sociali diventava poi un processo di crescita economico: avere la prima casa, la seconda casa,

la lavatrice, la televisione, la macchina, la seconda macchina. Un processo sociale di appartenenza che è diventato un processo economico, che a un certo punto però si è fermato.

Sono arrivate le vacche magre?

La crescita economica non era più garantita per tutti, non era più a portata di mano. Quindi si è cominciato a ridiscutere, a rivedere che cosa voleva dire appartenere al ceto medio, che

UNA SCELTA STRATEGICA PER UN'ITALIA PIÙ COMPETITIVA

di Marco Ballarè, presidente di Manageritalia

Il ceto medio italiano, storicamente motore della crescita e della stabilità del Paese, oggi si trova in una posizione sempre più critica, schiacciato da un carico fiscale eccessivo e da un sistema che sembra penalizzare chi produce, risparmia e investe. Parliamo, nella sua parte medio-alta, di manager, imprenditori e alte professionalità che, con impegno e responsabilità, contribuiscono ogni giorno alla tenuta economica e sociale dell'Italia. Eppure, questo segmento cruciale della popolazione è spesso

dimenticato o addirittura ostacolato da politiche miopi che non riconoscono il suo valore strategico per il Paese. L'eccessiva pressione fiscale, che si traduce in aliquote elevate sul reddito, sulla casa, sul risparmio e sull'impresa, disincentiva l'iniziativa privata e frena i consumi. A questo si aggiunge una burocrazia opprimente, che sottrae tempo e risorse a chi vorrebbe investire e creare occupazione. Il risultato è un impoverimento progressivo del ceto medio, che vede erodere il proprio potere d'acquisto, mentre cresce la percezione di essere il vero bersaglio di uno Stato che troppo spesso tassa chi non può evadere. Eppure, è proprio la parte più dinamica e produttiva del ceto medio che dovrebbe essere al centro di una nuova

strategia di rilancio del Paese. Favorire chi lavora, innova, ha e sviluppa competenze anche tra gli altri lavoratori e sostiene la domanda interna significa attivare un circolo virtuoso in grado di generare crescita reale e duratura. Serve diminuire l'evasione e il carico fiscale su lavoro. Servono politiche fiscali più eque, che, alleggeriscano il peso sulle spalle di chi produce ricchezza e favoriscano investimenti in capitale umano, tecnologia e innovazione. Rimettere il ceto medio al centro dell'agenda politica non è una concessione: è una scelta strategica per costruire un'Italia più forte, equa e competitiva. Non c'è ripresa possibile senza chi, ogni giorno, tiene in piedi il Paese con il proprio lavoro, la propria visione e il proprio senso di responsabilità.



COVERSTORY

mentre aumentava in Francia di 1 punto percentuale e in Italia di 4,6 punti percentuali.

Alla crescita rallentata – basti pensare che in Italia negli anni Settanta il Pil è cresciuto del 41,6%, negli anni Dieci del terzo millennio dello 0,9% – si è così aggiunto l'ampliarsi delle disparità. Tra il 2001 e il 2021 il reddito disponibile netto delle famiglie pro capite in Italia si è così ridotto del 7,7%, mentre in Germania aumentava del 7,3%, nella media Ue del 9,7% e in Francia del 9,9%. Un fatto che non stupisce a vedere la differenza tra gli stipendi italiani e quelli europei: per fare

IN ITALIA NEGLI ANNI SETTANTA IL PIL È CRESCIUTO DEL 41,6%, MENTRE NEGLI ANNI DIECI DEL TERZO MILLENNIO APPENA DELLO 0,9%

due esempi, secondo i dati di Indeed un architetto italiano guadagna 24071 euro, contro i 51818 di un collega francese e i 66081 di un tedesco; un medico generico 41909, contro gli 85639 del francese e i 117669 del tedesco.

Al 10% delle famiglie che ormai detiene quasi il 60% della ricchezza fa da contraltare un 50% che ne detiene appena il 7,4%. L'Oxfam rincara la dose: il 5%



GIORGIO DE RITA

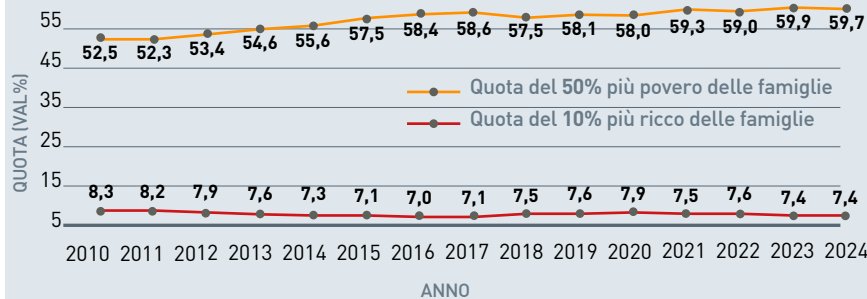
cosa voleva dire partecipare a un processo di crescita che era ormai depotenziata, che cosa voleva dire per le generazioni precedenti avere immaginato il proprio futuro, il proprio traguardo e oggi vederlo sparire dall'orizzonte. È un po' la posizione in cui ci troviamo negli ultimi anni, con quest'idea che in fondo l'orizzonte si è offuscato, la crescita economica che era stata la traduzione in pratica di quella crescita sociale si è fermata.

E dunque?

Il futuro diventa sempre meno un progetto da costruire, sempre più invece una tutela, un fronte da proteggere. Quindi quello che era diventato un processo di crescita, di sviluppo individuale e sociale diventa un processo di resistenza, non più di propulsione. Questa è la caratteristica dell'ultima decina di anni. Non più lo spingere avanti dettato da una crescita sociale, ma una forma di resistenza det-

tata dalla paura dell'impoverimento. Questo è lo scenario, in cui si è inserito un nuovo aspetto: quello dell'identità individuale. L'essere ceto medio non è più, com'era prima, un'identità collettiva, con delle caratteristiche precise: più reddito, più lavoro, più consumi, più investimenti. L'identità non era quella del singolo, era l'identità di un'appartenenza, di una comunità, di un settore imprenditoriale, di un ceto che faceva dell'investimento sul

Quota di ricchezza delle famiglie italiane



FONTE: OXFAM

più ricco delle famiglie italiane, titolare del 47,7% della ricchezza nazionale, possiede quasi il 20% in più della ricchezza complessivamente detenuta dal 90% più povero. Nel 2024 la ricchezza dei miliardari italiani è aumentata di 61,1 miliardi di euro al ritmo di 166 milioni di euro al giorno, raggiungendo un valore complessivo di 272,5 miliardi di euro detenuto da soli 71 individui. A colpire non è tanto la pittoresca considerazione che l'ammontare permetterebbe di coprire l'intera superficie della città di Mila-

no con banconote da 10 euro, quanto la provenienza di quei denari: Il 63% della ricchezza miliardaria in Italia è frutto di eredità. Oxfam parla apertamente di "natura fortemente ereditaria della ricchezza in Italia: un dato che attesta come, più che altrove, il destino economico degli italiani sia determinato dalla famiglia in cui nascono, piuttosto che dal percorso professionale intrapreso nel corso della loro vita".

IL DESTINO ECONOMICO DEGLI ITALIANI È DETERMINATO DALLA FAMIGLIA IN CUI NASCONO PIUTTOSTO CHE DAL PERCORSO PROFESSIONALE

Maurizio Franzini, professore di Politica economica alla Sapienza di Roma, membro del consiglio dell'Istat, che ha presieduto tra l'agosto 2018 e il febbraio 2019, conferma autorevolmente questa analisi: «Il cambiamento forse più rilevante che abbiamo osservato risiede nell'origine della ricchezza» ha detto al Foglio. «Fino a una generazione fa era frutto in larga parte dei risparmi accumulati nell'arco della vita, oggi invece la quota prevalente della ricchezza è frutto di eredità».

Il ceto medio insomma invece di creare valore, se non arriva a rompere il salvadanaio di famiglia comunque riesce a risparmiare molto meno di un tempo. Ecco che a una quota ristretta di persone molto benestanti fa da contraltare un corpo intermedio che, scrive il Censis, "via via scivola verso il basso o, comunque, vive nella paura di scivolare più in basso". Non per niente non solo cala il reddito disponibile, ma anche la ricchezza netta, che comprende tutti gli asset delle famiglie come immobili, azioni, risparmio, al netto dei debi-

futuro il processo di crescita del benessere.

Cos'è oggi che dà senso di appartenenza al ceto medio, se non è più quella a un processo di benessere?

Non può essere solo la resistenza, il non essersi impoveriti più di tanto. Non può essere nemmeno solamente la gestione di un patrimonio ereditato: diventa qualcosa di più complesso. La risposta che diamo, e che confermiamo, nel rapporto 2025, è che questo processo sociale ed economi-

co è diventato sostanzialmente un processo culturale. La resistenza è una resistenza culturale, così come l'investimento è un investimento culturale. Si appartiene al ceto medio, ci si sente ceto medio, si costruisce collettivamente un senso di futuro del ceto medio, non più attraverso il processo economico, ma attraverso il processo culturale. Attraverso il recupero dell'essere libero professionista, delle professioni intellettuali, del conoscere, del sapere, dell'avere studiato all'estero, del saper stare den-

tro processi come l'intelligenza artificiale, le nuove tecnologie. Quella traduzione di posizionamento sociale dettata dal benessere diventa un posizionamento sociale dettato dalla capacità e dalla profondità culturale.

Questo processo culturale può essere l'inizio della riscossa del ceto medio, ponendo le premesse per un ritorno alla propositività che è venuta a mancare?

Certo. Il nostro è uno strano Paese perché in realtà i pro-

cessi sociali vengono sempre prima dei processi economici. È stato così nella grande corsa degli anni '60, è stato così nella crisi del '90 ed è così oggi: è la trasformazione sociale che induce poi il fatto economico. In questo momento questa trasformazione sociale, questa crescente attenzione ai temi dell'immateriale, per non usare la parola solo culturale, sta diventando un processo economico. Quindi la risposta alla domanda è sì, sì a condizione però che non si interpreti questo come un puro fatto econo-

POVERI MEDICI, CAPRI ESPIATORI DELLA CRISI DEL SISTEMA

di Guido Quici *

I medici ospedalieri sono dirigenti della Pubblica Amministrazione particolari: non solo perché hanno tra le mani la salute delle persone, ma anche perché chi lavora in ospedale oggi ha turni spalmati su 24 ore e 7 giorni a settimana, non conosce il significato della parola ferie, non sa cosa significa riuscire a rispettare l'orario di lavoro, è costantemente vittima di aggressioni fisiche, verbali, mediatiche e giudiziarie, ed è ritenuto spesso e da più parti il capro espiatorio della crisi di un sistema – il Servizio Sanitario Nazionale – che non riesce più a garantire un'assistenza efficace a tutti. All'interno di un ceto medio sempre più in crisi, quella dei medici ospedalieri è forse una delle categorie

che negli anni ha visto peggiorare maggiormente la qualità della propria vita: come dimostrato dalla Federazione Cimo-Fesmed in un sondaggio a cui hanno risposto oltre 2.000 medici, il 38% dei camici bianchi ritiene "pessima" la qualità della propria vita, percentuale che solo tre anni prima si attestava al 30%. E in questo, ovviamente, gioca un ruolo importante la disorganizzazione degli ospedali, causata da anni di tagli indiscriminati e da gravissime carenze di personale sanitario, ma anche il fattore economico e retributivo. I medici italiani hanno le retribuzioni lorde tra le più basse d'Europa: secondo l'Ocse, in media un medico specialista italiano

nel 2021 guadagnava 78mila euro lordi a fronte dei 91mila dei medici francesi, dei 117mila dei belgi, dei 148mila dei tedeschi, dei 163mila degli olandesi fino ai 174mila degli irlandesi. A questo gap si aggiunge la pressione fiscale estremamente elevata: pur rappresentando lo 0,2% dei contribuenti italiani, versano il 2% dell'intero ammontare Irpef. Sempre più giovani medici quindi decidono di non lavorare nella sanità pubblica, preferendo il trasferimento all'estero – dove il loro lavoro è senz'altro valorizzato maggiormente – oppure la sanità privata. L'unica soluzione per uscire da questo tunnel è allora rendere nuovamente



appetibile il lavoro del medico negli ospedali pubblici, aumentandone le retribuzioni, migliorando l'organizzazione, limitando all'ambito civile la responsabilità professionale, firmando i contratti collettivi entro le scadenze e applicandoli correttamente nelle aziende e, infine, valorizzando il ruolo del medico all'interno delle dinamiche decisionali che riguardano la gestione del Ssn.

*presidente nazionale Cimo

mico, un puro fatto di ripiegamento, ma come un luogo di investimento vero e proprio. Quindi il ceto medio sta cercando di ricostruire il proprio successo, di ritrovare la visibilità sul proprio traguardo che non è più un traguardo economico, ma diventa un traguardo culturale. È estremamente difficile, non c'è più il senso di appartenenza che ha caratterizzato il lungo ciclo della crescita economica, è diventato molto più individuale: si gioca per sé, non per gli altri.

Quale tema potrebbe ricomporre un'identità collettiva?

Quello fiscale. Oggi il ceto medio si sente aggredito dal fisco in modo eccessivo. Purtroppo molti sentono di pagare due volte, di pagare tanto per la sanità e poi dover tirare fuori i soldi di tasca propria. Genera insofferenza sentire dire: il ceto medio è chi ha un reddito di 50mila euro. Ma se ho un unico reddito, due figli, pago le tasse, non è che sia un reddito da benestanti o da ricchi, e allora perché mi toglie la detrazione dei 100 euro per la scuola

dei figli? Questo sta già richiama un senso di movimento collettivo.

Cosa vede oggi il ceto medio nel futuro?

Una traiettoria del benessere sostanzialmente interrotta, difficilmente recuperabile, difficilmente migliorabile nel tempo, e quindi un futuro di resistenza, sostanzialmente. Un futuro in cui la preoccupazione principale diventa come le nuove generazioni possano essere educate a un futuro che è difficile da immaginare. Come trasfe-

rre patrimonio materiale, ma anche patrimonio immateriale di valori, di cultura, di sensibilità sociale alle nuove generazioni. Una preoccupazione verso i figli, sia dal punto di vista economico, sia soprattutto dal punto di vista sociale.

Che altro?

Il bisogno di investimento nelle infrastrutture. Il nostro Paese, a furia di resistere, ha reso così fragili le infrastrutture, intese nel senso più largo, cioè la scuola, le reti, le tecnologie, le infrastrutture sanitarie,



PERDENDO L'IDENTITÀ SOCIALE SI SVALUTA L'INDIVIDUO

«La classe media vive un declassamento, con la paura di andare ancora più indietro; e perde anche l'immagine culturale di sé, che non è una cosa da poco». La psicoterapeuta Maria Rita Parsi inquadra così per Economy la condizione psicologica e sociale del ceto medio. «Si perde identità, si perde un valore riferito a se stessi, cioè non si ha consistenza» aggiunge Parsi. «È una svalutazione della persona che fa scappare, o fa deprimere, o fa ammalare. I passaggi sono questi: più fughe, più rabbia, più malattie, e più indifferenza verso l'illegalità, perché l'illegalità permette di saltare i passaggi». Le conseguenze per la società italiana sono nefaste: «Questa fragilità, che dura ormai da parecchi anni, si è riverberata in maniera incredibile sulla cultura e sulle prospettive italiane di crescita, anche educative e culturali» osserva Parsi. «Prima ci si voleva dotare di strumenti, informarsi di più, leggere, prepararsi per diventare dei laureati, e poi delle persone che hanno un posto di rilievo. Ma tutto questo impoverimento, tutta questa paura può bloccare questo passaggio, perché a quel punto si tende a mantenere le posizioni che già si hanno». Le soluzioni esistono: «Si deve calmare l'ansia di questa formidabile classe media, dando strumenti, dicendo: sentite, ci interessiamo di voi» conclude Parsi. «C'è bisogno soprattutto di un avanzamento culturale: se non facciamo una cultura del ceto medio, lo perdiamo».

ti, che è scesa del 5,5% nel periodo dal 2014 al 2024.

L'ultimo report dell'Istat sulle condizioni di vita e di reddito delle fami-

glie conferma il consistente impoverimento del ceto medio. L'Italia, secondo l'Ilo, fa peggio di tutti gli altri Paesi del G20 in termini di perdita di potere d'acquisto dei salari, pari all'8,7% rispetto al 2008. Il dato è confermato dall'Istat: se nel 2023 i redditi familiari in termini nominali sono cresciuti del 4,2% l'indice dei prezzi al consumo (Ipc) ha fatto un balzo del 5,9% traducendo- si in una perdita

di valore dell'1,6%, analoga a quella precedente.

A essere sparito di scena, salvo le eccezioni che confermano la regola,

è l'ascensore sociale. Secondo il Censis, tre quarti degli appartenenti al ceto medio sono convinti che sia sempre più difficile salire nella scala sociale

– è quel che pensa anche quasi l'80% del ceto popolare e quasi il 70 di chi è abbiente o benestante. Non sorprende che circa la metà

del ceto medio abbia la sensazione di arretrare nella scala sociale, e ritenga che il suo tenore di vita stia calando; e soprattutto che tre quarti tema che le generazioni

TRE QUARTI DEGLI APPARTENENTI AL CETO MEDIO SONO CONVINTI CHE SIA SEMPRE PIÙ DIFFICILE SALIRE NELLA SCALA SOCIALE



quelle di previdenza sociale. Quindi non soltanto le reti materiali delle grandi strade, della grande logistica, ma tutte quelle infrastrutture del nostro Paese, che secondo la maggior parte degli italiani sono diventate troppo fragili per sostenere i processi di sviluppo futuro.

Il ceto medio produceva la sua ricchezza, oggi più che altro la eredita...

La crisi demografica vede una riduzione progressiva nel numero dei nati, e oggi fa confrontare le generazioni dei nati degli anni '60 con i nati dei primi anni del secolo, cioè papà e figli, grossomodo, in un rapporto di 3 a 1. Questo significa

che tanti zii, papà, nonni, genitori trasferiscono a un numero sempre più basso di giovani. In questo il rischio non è di depauperamento dei patrimoni, ma di un trasferimento generazionale da tanti a pochi che spinge verso una società della rendita. Non più la costruzione del futuro, non più nemmeno la resistenza che c'è stata in questi 15-20 anni di crisi, ma piuttosto la tentazione di prendere la casa dello zio e quella della nonna, farci due bed and breakfast e campare tranquilli. Che il ceto medio da costruttore dello sviluppo, a bastione che ha resistito nelle crisi peggiori, diventi poi una sorta di rentier, per il nostro Paese sarebbe pericolosissimo.

future staranno peggio di quelle attuali – d'altra parte il risparmio è ridotto, il salvadanaio a rischio. «Cresce così il numero di coloro che hanno paura di rimanere tagliati fuori. Di perdere quello che hanno. Di non farcela» ha affermato il sociologo **Mauro Magatti**. «Una percezione rafforzata dal fatto che in tante famiglie i giovani non hanno le stesse possibilità dei padri. L'ascensore sociale in Italia è bloccato da anni». Chi può farlo ripartire, se non una nuova primavera dello stesso ceto medio?

Italiani convinti che sia sempre più difficile salire nella scala sociale, per ceto di auto-appartenenza (var.)

È sempre più difficile salire nella scala sociale	Popolare	Ceto medio	Abbiente/benestante	Totale
D'accordo	79,5	74,7	68,3	76,0
Contrario	9,0	14,7	15,9	12,8
Non saprei	11,5	10,6	15,8	11,2
Totale	100	100	100	100

FONTE: CENSIS

DALLA PARTE DEI DIRIGENTI, A DISPOSIZIONE DEL PAESE

di Roberto Caruso *

A noi dirigenti, professionisti ed alte professionalità della Federazione Cida Funzione Pubblica, piace essere la parte sindacale che rappresenta la classe dirigente, ma vuole essere a disposizione del sistema, di tutto il sistema. E intendiamo anche così ridare alla dirigenza il senso di appartenenza e l'appeal che giustifichi un'adesione appassionata a un ruolo sistemico chiave. Nel disegno di legge Zangrillo per lo sviluppo delle carriere e la valorizzazione del merito, a cui va riconosciuto il merito di aprire una nuova stagione di reclutamento di personale, si conferma il criterio di selezionare per concorso i dipendenti pubblici, ma per riqualificare il rapporto di questa funzione cruciale con il sistema Paese, è importante chiarire in che modo si fanno i

concorsi. Oltre alla possibilità poi del corso/concorso, per una percentuale ben definita, la norma prescrive che l'accesso alla dirigenza potrà essere deciso da una Commissione di Dirigenti previa indicazione del candidato indicato direttamente dal dirigente apicale di riferimento che, quindi, può scegliere tra i suoi collaboratori quelli a suo giudizio più validi, indicandoli per un rapporto dirigenziale massimo di tre anni, indipendentemente dal concorso.

Non facciamo obiezioni di principio: se c'è trasparenza, il criterio può anche andare bene. Ma la trasparenza va garantita. Poi alcune altre questioni incombono sulla categoria. Innanzitutto una più chiara divisione dei confini di potere e responsabilità tra politica e gestione, che

un po' dovunque ma soprattutto negli enti locali, risulta ancora da realizzare pienamente. Allargando l'analisi al ceto medio, il cui nucleo centrale non può che essere costituito e rappresentato dai dirigenti e dalle alte professionalità pubbliche, a fronte di benefici minimi ed anzi spesso destinatario di provvedimenti fiscali e previdenziali sempre più penalizzanti, assistiamo ad un cumulo, peraltro, crescente di responsabilità e di rischi connessi al fatto di essere compresso tra datore di lavoro (sempre più o meno politico), personale e utenza. Sul fronte retributivo, peraltro, c'è ancora una giungla e molte sperequazioni, a fronte del fatto che paghiamo tutti tasse alte con trattenute alla fonte. E non abbiamo la protezione del welfare

integrativo che ha il privato. Inoltre, pur comprendendo che le casse dello Stato contengono poche risorse, ed essendo consapevoli che i contratti collettivi nazionali si rinnovano spesso con incrementi risibili, comunque non possiamo accettare che nel 2025 la nostra categoria debba ancora iniziare a negoziare il rinnovo del contratto di lavoro 2022-2024: è per questo che abbiamo chiesto al Ministro della PA ed al Presidente dell'Aran di accorpare i contratti non ancora sottoscritti per due trienni, fino al 2027.

*presidente FP Cida



Dirigenti in prima linea per cambiare prospettiva

La visione di Stefano Cuzzilla, manager industriale di lungo corso, presidente di Federmanager per tre mandati ed oggi presidente della Cida, Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità

di Sergio Luciano

"OGNI PAESE HA IL SUO PUNTO DI TENUTA: QUEL LUOGO - SOCIALE PRIMA CHE GEOGRAFICO - DOVE SI REGGE O SI ROMPE L'ITALIA. È LÌ CHE SI MISURA L'EQUILIBRIO TRA CRESCITA E COESIONE, TRA AMBIZIONE E RESPONSABILITÀ. IN ITALIA, QUEL PUNTO È IL CETO MEDIO. NON È SOLO UNA FASCIA DI REDDITO: È UNA CULTURA DEL LAVORO, DELL'IMPEGNO, DEL MERITO.

È fatta di persone che ogni giorno fanno girare il motore del Paese. Medici, insegnanti, manager, imprenditori, professionisti, amministratori pubblici, impiegati, pensionati. La maggioranza silenziosa che lavora, paga le tasse, crea imprese, si prende cura della comunità e investe nelle nuove generazioni. La spina dorsale del nostro Paese": Stefano Cuzzilla, manager industriale di lungo corso, presidente di Federmanager per tre mandati ed oggi presidente della Cida, Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità, ha tanti anni di esperienza nella rappresentanza di categoria, ma ogni volta s'infervora, quando parla del ruolo che i dirigenti hanno avuto e dovrebbero avere in Italia: "Nell'interesse del Paese", sottolinea con forza.

Però, presidente, oggi lo stato di salute del ceto medio non è florido, e il ruolo della classe dirigente, almeno nelle categorie di cui parlava, sembra appannato...

Continuiamo ad essere la spina dorsale del Paese, ma oggi siamo più fragili. E quando si incrina ciò che tiene insieme economia, società e istituzioni, il rischio non è solo sociale: è sistemico. Il ceto medio sta vivendo una fase di in-

certezza profonda. Si restringe, fatica a trovare prospettiva, perde fiducia. L'ascensore sociale si è fermato, e anche le aspettative si abbassano. Non è più scontato che i figli stiano meglio

IL 50% DI CHI SI RICONOSCE NEL CETO MEDIO TEME IL DECLASSAMENTO E OLTRE IL 75% PENSA CHE LE NUOVE GENERAZIONI STARANNO PEGGIO

dei genitori. A questo si aggiunge un contesto instabile, segnato da tensioni globali, guerre e nuovi squilibri economici. Dobbiamo stare molto attenti, perché quando si indebolisce la dorsale produttiva, non si rompe solo un equilibrio economico: si incrina il patto che tiene viva una democrazia.

Prima di approfondire, verifichiamo la premessa: è proprio sicuro che il ceto medio sia stato così prezioso per il Paese?

L'Italia ha costruito il suo modello sociale e produttivo sulla competenza delle sue persone, sull'agilità delle imprese, sulla forza del lavoro. Sanità e istruzione pubblica sono state per decenni un modello, e lo sono ancora. Tutto questo è stato possibile grazie ai dirigenti, ai professionisti, alle alte professionalità che rappresentano l'ossatura della società attiva. Non possiamo permetterci di dimenticarlo. Se oggi vogliamo costruire un futuro, dobbiamo ripartire da qui. Per questo CIDA ha scelto di mettere al centro della pro-

pria azione il tema della salute del ceto medio, considerandolo una componente essenziale delle conquiste del Paese.

Occuparvene in che modo?

Intanto, scandagliando in profondità la struttura e le prerogative di questo folto gruppo sociale, attraverso il Rapporto CIDA-Censis, di cui il 22 maggio a Roma presenteremo la seconda edizione. I dati parlano chiaro: quasi il 50% di chi si riconosce nel ceto medio teme il declassamento; il 74,4% ritiene che migliorare la propria condizione sia ormai quasi impossi-





MANAGER DI LUNGO CORSO

Nato a Roma nel 1965, laureato in Giurisprudenza, Stefano Cuzzilla è un manager di lungo corso: già Presidente di Federmanager dal maggio 2015 fino a novembre 2024, è attualmente Presidente nazionale della CIDA, Confederazione Italiana Dirigenti e Alte Professionalità. Ricopre la carica di Presidente di Trenitalia e siede nel Consiglio di Amministrazione di Cassa Depositi e Prestiti.

È anche Presidente di 4.MANAGER, associazione per lo sviluppo di attività rivolte a manager e imprese e Amministratore Delegato di I.W.S, società per azioni per la prestazione di servizi nel campo della sanità integrativa.

È autore del libro "Il buon lavoro. Cura e benessere delle persone nelle imprese italiane" (Luiss University Press) e autore del libro "She Leads. La parità di genere nel futuro del lavoro", edito dal Sole24Ore.

Attento ai temi riguardanti la valorizzazione dell'immagine e del ruolo del management italiano, alla parità di genere e alle questioni etiche, è docente presso la Facoltà di Filosofia della Pontificia Università Antonianum.

Vogliamo riattivare una traiettoria positiva, fondata su tre elementi concreti: più benessere economico, più consumi, più aspettative. È così che si ricostruisce il vero punto di tenuta dell'Italia.

Una vera battaglia sindacale, o addirittura un programma di politica economica...

Scelga lei la definizione. Ma la sostanza è una: non possiamo permetterci di lasciare sola la dorsale produttiva del Paese. Il rilancio passa da qui. Per questo CIDA porta avanti una piattaforma di proposte concrete, che abbiamo già sottoposto al governo e alle forze politiche. Non chiediamo privilegi. Chiediamo equità.

Ce le riassuma, per favore.

bile; oltre il 75% è convinto che i figli staranno peggio dei genitori. Sono numeri che parlano di sfiducia, stagnazione, smarrimento. Il ceto medio era sinonimo di stabilità e aspirazione. Oggi, rischia di diventare sinonimo di precarietà e rinuncia.

Ma in che modo questo stato d'animo si riverbera sulle condizioni del Paese?

La fiducia non è un sentimento. È il carburante che muove tutto: consumi, investimenti, crescita. La cosiddetta middle class non è solo una categoria sociale: è una funzione strategica. Produce valore, tiene insieme la società, investe nel futuro. Se questa fascia viene disillusa, il Paese non rallenta: regredisce. E non possiamo permetterci un'Italia che ha smesso di credere in sé stessa. CIDA ha scelto di non restare a guardare. Rappresentiamo chi guida imprese e istituzioni, chi prende decisioni, chi si assume responsabilità. Abbiamo ascoltato il disagio e lo abbiamo trasformato in proposta.

“

**SIAMO PIU' FRAGILI,
L'ASCENSORE SOCIALE
SI E' FERMATO.
ANCHE LE ASPETTATIVE
SI SONO ABBASSATE
MA CONTINUIAMO
AD ESSERE LA SPINA
DORSALE DEL PAESE**

Il primo nodo è fiscale. Serve una revisione dell'IRPEF che non penalizzi chi lavora e investe. Oggi i redditi medio-alti sono i più tassati, senza essere i più tutelati. Togliere risorse a questa fascia significa comprimere consumi, investimenti e fiducia. La pressione fiscale va ridotta proprio su chi sostiene l'economia reale e ha un ruolo attivo nella società.

E questo sul fronte del reddito spendibile. Ma c'è anche un problema di competenze...

Che va affrontato con investimenti seri in istruzione e formazione. L'ascensore sociale si riattiva solo se la scuola torna ad essere uno strumento di mobilità e non di selezione al ribasso. Serve un collegamento reale tra formazione e mondo del lavoro. Serve una formazione continua, che accompagni la crescita delle persone e delle imprese. Il futuro del ceto medio è il futuro delle nuove generazioni. Se oggi non ricostruiamo una prospettiva, stiamo negando ai nostri figli la possibilità stessa di ambire a una vita migliore.

E sul fronte previdenziale e del welfare?

Segnaliamo con forza la necessità di un sistema previdenziale più equo. Il potere d'acquisto delle pensioni del ceto medio è stato eroso dall'inflazione e dalle mancate rivalutazioni. Serve un intervento che garantisca stabilità a chi ha versato contributi per una vita intera. E sul welfare chiediamo una reale inclusività: la sanità integrativa e la previdenza complementare devono essere incentivate, creando un'alleanza strategica tra pubblico e privato. Non possiamo lasciare il ceto medio da solo davanti alle difficoltà.

Dunque, il vostro ragionamento plana sul

concetto che non c'è crescita senza un ceto medio forte?

Esattamente. Le politiche economiche devono puntare su competitività e produttività, premiando chi crea valore. Il sistema fiscale va riformato per non penalizzare i redditi medi.

CIDA, DA QUASI 80 ANNI AL FIANCO DEI DIRIGENTI

di **Teresa Lavanga ***

Siamo nati, come categoria autonoma con un atto costitutivo datato 16 ottobre 1946, per volontà di un gruppo di dirigenti visionari, fortemente motivati a promuovere uno sforzo categoriale per la rinascita del Paese dalle macerie di una tragica guerra che aveva sconvolto l'Europa e il mondo.

Ai padri fondatori di Cida era apparsa subito chiara l'importanza di incarnare e rappresentare una "terza forza" indipendente, capace di far sentire la sua voce sulle grandi problematiche di ordine sociale ed economico oltre che tecnico, che sono da sempre il cuore del dibattito politico di ogni democrazia. I dirigenti sono stati tra i protagonisti dei grandi processi di ricostruzione, reindustrializzazione e modernizzazione del Paese.

Quello che da sempre ci viene chiesto è un apporto alla costruzione di un'Italia e di un'Europa forti e solidali, nel rispetto dei valori della responsabilità, del dialogo sociale, della inclusione, delle pari opportunità, della trasparenza e del merito.

Da sempre ci muoviamo in una prospettiva che mira alla costruzione di un ecosistema della crescita fondato su capacità manageriale, know-how, flessibilità e propensione all'innovazione. Cida è la prova concreta che esistono in Italia alcuni settori della società che vogliono impegnarsi in prima persona, senza delegare passivamente altri soggetti, come è avvenuto per troppi anni.

I managers non hanno solamente un ruolo nelle loro imprese o nel settore pubblico ma hanno una responsabilità più ampia che ha degli impatti sulle grandi sfide epocali, quali: il lavoro e lo sviluppo sostenibile. Quello che Cida propone è una forma di diversificazione e di allargamento della sfera di azione e di competenza delle classi dirigenti: ricostruire la fiducia fondata su valori comuni, centralità del capitale umano, eguaglianza delle opportunità, sensibilità etica, esemplarità dei comportamenti.

Oggi più che mai, diventa fondamentale il contributo che la classe manageriale intende assicurare per la ricostruzione del tessuto sociale, del sistema paese e in generale nell'edificazione di una nuova Europa.

** direttrice Cida*

Il welfare deve essere riequilibrato con una visione di equità e sostenibilità.

E in un tempo di grandi transizioni – dall'intelligenza artificiale alla svolta energetica – servono competenze, visione e responsabilità diffuse.

Serve un patto generazionale e produttivo che rimetta al centro chi lavora, chi guida,

chi forma. Nessuno va lasciato indietro, ma non possiamo più permetterci di sostenere chi evade, mentre chi si comporta onestamente viene penalizzato.

Ma considerate sostenibili le riforme necessarie per attuare questi obiettivi?

Sono misure del tutto percorribili, nel rispetto delle compatibilità della finanza pubblica. CIDA le persegue ogni giorno attraverso il dialogo istituzionale. Non chiediamo scorciatoie, chiediamo visione. Serve riconoscere il valore di chi tiene insieme il Paese. La direzione da prendere non è un nostalgico ritorno ai fasti del passato, perché il ceto medio non è un'eredità da proteggere, è un'energia da liberare. Un progetto di medio-lungo periodo che passa per scelte strutturali, investimenti mirati per restituire prospettiva alle nuove generazioni. E se oggi questo può sembrare impopolare, è solo perché ci siamo disabituati alla responsabilità verso chi verrà dopo di noi. Ma è proprio lì che si misura il senso autentico della leadership.

An elderly man with white hair and a mustache, wearing a grey blazer and light-colored trousers, is crouching down in an art gallery. He is looking at a young girl with blonde hair in a ponytail, wearing a light grey cardigan and a white dress. They are standing in front of several large framed paintings on a dark wall. The lighting is soft and focused on the pair.

LA BELLEZZA

DELLA CONSULENZA

PRIVATE BANKING CRÉDIT AGRICOLE

Siamo accanto ai nostri Clienti per soddisfare le loro esigenze con un servizio su misura. Offriamo una consulenza completa e personalizzata, per proteggere e valorizzare nel tempo il loro patrimonio e garantirne la continuità tra generazioni.

credit-agricole.it/private-banking

f d ▶ in @ X

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

AGIRE OGNI
GIORNO



PER
IL DOMANI

CRÉDIT AGRICOLE



SARÀ PRESENTE AL
con



SANAR.COM



**29-31
MAGGIO**



GENOVA

**STAND 4
STAND 26**

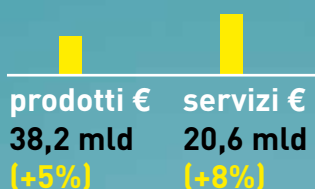
È L'ORA DEL SOCIAL COMMERCE

Sono ormai 91mila le imprese italiane che vendono online ai consumatori. La sfida, ora, è quella dei nuovi media e della diversificazione delle modalità di pagamento, come dimostrano le analisi di Netcomm e di Packlink



Fonte:
Elaborazione
Economy su
dati Netcomm,
Packlink,
Politecnico
di Milano

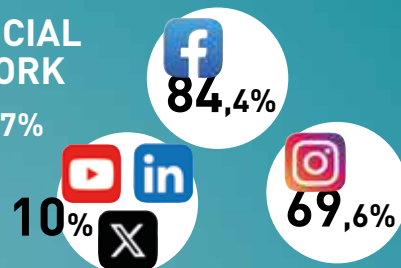
€ **58,8** mld (+6%)
SPESI ONLINE nel 2024



78,5%
dei consumatori
italiani ha fatto
ACQUISTI ONLINE
nel 2024

91.000 imprese
di cui **51.000 (+8,5%)**
società di capitale

**SUI SOCIAL
NETWORK**
82,7%



bonifico bancario
15,7%

carta di credito
25,8%



PayPal
46,8%

83,4%
più di un metodo
di pagamento

**un solo
metodo di
pagamento**

di Marina Marinetti

Correva l'anno 1996 quando l'**Olivetti Telemedia** di **Elserino Piol** annunciò l'apertura di **Cybermercato**, il primo negozio virtuale italiano ed uno dei primi in tutta Europa. Nel mall virtuale si potevano acquistare non solo personal computer e software, ma anche prodotti Rinascente, libri, cibo, fiori

attraverso **Interflora** e persino viaggi. Peccato che gli utenti della rete, allora, fossero appena 500mila e praticamente nessuno avesse familiarità coi pagamenti digitali e con il sistema di telepay offerto da **Banca Sella**. Ma fortuna-

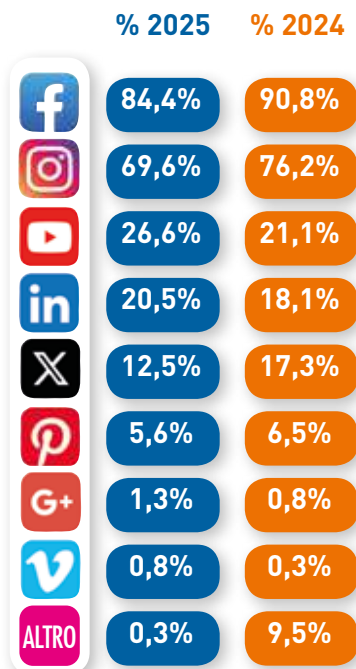
mente esisteva il pagamento in contrassegno alla consegna. Da allora, ne ha fatta di strada l'e-commerce italiano: nel 2024 gli italiani hanno speso online 58,8 miliardi di euro (+6% rispetto al 2023), e il numero di aziende italia-

NEL 2024 GLI ITALIANI HANNO SPESO ONLINE 58,8 MILIARDI DI EURO. E AUMENTANO SEMPRE LE AZIENDE CON UN SITO DI E-COMMERCE

ne con un sito di vendita online registrato ha appena raggiunto quota 91mila imprese, con un aumento del 3,4%

rispetto al 2024. Ed è cresciuto il numero delle società di capitale con e-commerce (+8,5%), passando dalle 47mila del 2024 alle 51mila del 2025: segno della progressiva maturazione del settore, con aziende sempre più strutturate e

Aziende con E-Commerce - Canale Web Social



pinge un'eterogeneità che riflette il tessuto produttivo nazionale, con una maggiore concentrazione, *ça va sans dire*, nelle regioni economicamente più sviluppate: alla Lombardia, con il 19% delle aziende e-commerce, seguono il Lazio, con l'11,6%, e la Campania, con l'11,3%. Anche a livello provinciale, i principali hub del commercio digitale sono Milano (9,6%), Roma (9,3%) e Napoli (6,2%). Eppure, a livello di macro-aree, la percentuale maggiore di società per capitale con e-commerce è localizzata nella zona Sud e nelle Isole, con il 31% sei siti. Quanto alle dimensioni (che contano, checché se ne dica), l'e-commerce all'italiana è dominato da micro e piccole imprese, con una presenza significativa, chiaramente, anche di aziende più grandi, che hanno una maggiore penetrazione sul dato nazionale. La fascia d'età più rappresentata tra le aziende di e-commerce va dai 6 ai 25 anni, con una crescita dell'età media, segno di una maturità crescente del settore e

**LA FASCIA D'ETÀ PIÙ RAPPRESENTATA
TRA LE AZIENDE DI E-COMMERCE
VA DAI 6 AI 25 ANNI, SEGNO
DELLA MATURITÀ DEL SETTORE**

di una stabilizzazione delle imprese che operano nel digitale. E se il settore più rilevante è il commercio (47,5%), seguito dai servizi (24%), i microsettori con maggiore incidenza sono l'industria delle bevande (25,5%), le attività editoriali (18,6%), la fabbricazione di prodotti chimici (12,6%) e le industrie alimentari (12,1%).

L'EVOLUZIONE DELLA SPECIE

L'e-commerce non è più quello di una volta: l'analisi ha rilevato una progressiva diversificazione degli strumenti di pagamento offerti dalle aziende italiane con e-commerce, segnale di una crescente attenzione verso l'esperienza d'acquisto e la flessibilità delle transazioni. Il 16,6% del campione utilizza un solo metodo di pagamento, mentre il restante 83,4% ne ha più di uno, con un aumento delle imprese che offrono 3 o 4 soluzioni rispetto al 2024. Tra le aziende che hanno un solo metodo di pagamento si

orientate a strategie digitali avanzate.

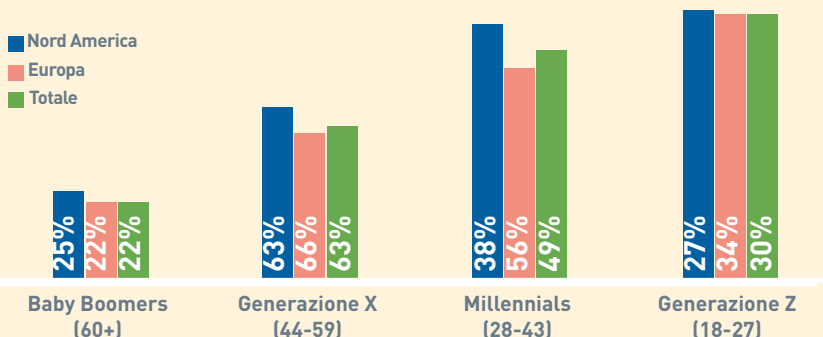
«L'e-commerce italiano continua a consolidarsi, diventando un asset strategico per la trasformazione digitale delle imprese», osserva Roberto Liscia, Presidente di Netcomm, il Consorzio del Commercio Digitale in Italia, che ad aprile ha presentato l'Osservatorio siti e-commerce italiani realizzato in collaborazione con Cribis. «L'analisi dell'Osservatorio Netcomm in collaborazione con Cribis evidenzia un settore sempre più strutturato, con aziende che investono in innovazione, digitalizzazione e customer experience. Tuttavia, permangono sfide importanti, come la necessità di rafforzare la presenza internazionale del Made in Italy e di favorire una maggiore integrazione tra i canali di vendita online e offline. Il futuro del commercio sarà sempre più orientato a modelli omnicanale e a soluzioni che garantiscano un'esperienza d'acquisto personalizzata e fluida per i consumatori».

La radiografia dell'e-commerce italiano di-

SOCIAL MEDIA, OPPORTUNITÀ IN CRESCITA

- **Crescita rapida:** Il commercio attraverso i social media potrebbe raddoppiare negli Stati Uniti e nel Regno Unito entro il 2028.
- **Tendenze:** Un numero crescente di consumatori pianifica di acquistare sui social media nel 2025.
- **Divario nell'adozione:** Solo il 46% dei venditori online considera la vendita attraverso i social media. I settori più attivi sono moda e bellezza.

% di consumatori che pianificano di acquistare tramite social media:



Fonte: Auctane, Retail Economics

QUELLO CHE I CONSUMATORI VOGLIONO MA NON DICONO

Certo che per conquistare il consumatore, occorre non solo intercettarlo, ma anche sapere cosa desidera. E su questo fronte viene in soccorso il recente rapporto "Prospettive del Commercio Elettronico per il 2025" di Packlink, piattaforma per il confronto e la contrattazione delle spedizioni di pacchi per privati e aziende. Partiamo da un dato: nel 2024, il 78,5% dei consumatori italiani ha fatto acquisti tramite grandi marketplace online e oltre la metà (63%) prevede di aumentarne l'utilizzo nel 2025. Insomma: si acquista di più, si spende di più, ma ci si aspetta, anche, di più. E la prossima fase dell'e-commerce sarà definita dai progressi tecnologici e dal cambiamento dei comportamenti di acquisto. I consumatori chiedono

più rapidità, acquisti più personalizzati e senza soluzione di continuità. Il 65,1% degli italiani ha dichiarato che passerà ad un altro brand se gli verranno offerte opzioni di consegna più convenienti, mentre oltre la metà (51,2%) si rivolgerà altrove se un brand deluderà le aspettative. «Le aziende che avranno successo saranno quelle che capitalizzeranno sull'evoluzione degli ecosistemi digitali, dando priorità alla velocità, alla convenienza e alle esperienze personalizzate», spiega Albert Ko, Ceo di Auctane, la società madre di Packlink. E che persino le piattaforme come TikTok e Instagram siano ormai meta di shopping e non solo più spazi per l'intrattenimento e la connessione, lo dimostra

il dato di quel 64,4% di consumatoriche danno sempre più priorità ai brand con una forte presenza sui social media. Non solo: un settimo degli italiani (13,9%) fa già acquisti attraverso le piattaforme social e questa tendenza sta accelerando, con il 35,2% degli italiani che prevede di acquistare di più attraverso i social media quest'anno. Man mano che gli acquisti si integrano sempre più con le esperienze digitali, i brand che sfruttano efficacemente il social commerce otterranno un vantaggio decisivo nel panorama della vendita al dettaglio in continua evoluzione, soprattutto con una base di consumatori più giovani e più esperti di tecnologia. L'esperienza del cliente, la velocità e la personalizzazione

stanno diventando i fattori determinanti per il successo nel 2025. I consumatori stanno creando nuove aspettative e i brand che non riescono a tenere il passo rischiano di perdere la loro fedeltà. Le aspettative sono più alte che mai, con il 61,1% degli italiani che concorda sul fatto che i propri standard di acquisto online sono aumentati. Gli acquirenti sono sempre più orientati al valore, con oltre la metà (51,7%) che sceglie brand che privilegiano le pratiche ecologiche, sostengono le imprese locali o offrono opzioni di seconda mano. In questo panorama competitivo, i brand che privilegiano opzioni di consegna flessibili e a basso costo otterranno un vantaggio duraturo rispetto alla concorrenza.



distinguono **PayPal** con il 46,8%, la carta di credito con il 25,8% e il bonifico bancario con il 15,7%. A ciascuna il suo: PayPal è il metodo più utilizzato dalle micro, piccole e medie imprese, mentre la carta di credito è quello preferito dalle grandi aziende. E poi, si fa sempre più strada **Klarna**, indicativa di un maggiore interesse verso le soluzioni di pagamento rateizzato e "buy now, pay later". L'altro trend che segna l'evoluzione in corso è quello della comunicazione digitale:

PAYPAL È IL METODO DI PAGAMENTO PIÙ UTILIZZATO DALLE PMI MENTRE LA CARTA DI CREDITO È PREFERITA DALLE GRANDI AZIENDE

i social sono ormai indispensabili per la promozione e il *customer engagement*. In particolare, l'82,7% delle aziende analizzate possiede almeno un social network. Di queste, l'84,4% ha un canale **Facebook** e il 69,6% è attivo su Instagram. Gli altri social media che superano la soglia del 10% sono **YouTube**, **LinkedIn** e **X**. E, da poche settimane (dal 31 marzo, per essere precisi), anche **TikTok** si è buttato nella

mischia, offrendo ai 22,8 milioni di utenti attivi nel nostro Paese la possibilità di effettuare acquisti, tramite banner interattivi. «L'e-commerce rappresenta ormai un asset strategico per le imprese italiane, non solo per ampliare il proprio mercato ma anche per sperimentare nuovi modelli di business e modalità di interazione con i consumatori», sottolinea **Marco Preti**, amministratore delegato di **Cribis**. «La crescita delle aziende strutturate, con una presenza e-commerce

solida, è segnale di una maturazione importante del mercato italiano, che guarda con sempre maggiore attenzione alle tecnologie avanzate e all'internazionalizzazione. Tuttavia, per cogliere appieno tutte le opportunità offerte dal digitale, è essenziale continuare a investire in innovazione e sviluppare competenze specifiche, creando un equilibrio efficace tra canali online e offline».

DIGITAL FIRST? MEGLIO SE PROTETTI

Allianz Trade pay si propone come una risposta concreta per supportare la crescita delle imprese nel digital B2b commerce. Si tratta di una soluzione modulare e integrabile digitalmente

di Victor De Crunari

Nel panorama italiano del commercio interaziendale, cresce la spinta verso l'adozione di piattaforme digitali capaci di integrare strumenti di pagamento, gestione ordini e protezione del rischio. Lo conferma lo studio "Piattaforme digitali e commercio B2b. Impatti e tendenze nel mercato italiano", condotto da Format Research per conto di **Allianz Trade** su un campione di 900 imprese.

«Le aziende italiane B2b si trovano di fronte alla crescente necessità di integrare piattaforme che si interfaccino senza problemi con l'ecosistema digitale già esistente, e che siano capaci di adattarsi a tutti i canali di vendita in ottica multicanale» afferma **Massimiliano Fidilio**, e-commerce senior sales manager di Allianz Trade per la regione Mmea. «Sebbene l'e-commerce abbia sempre più rilevanza e costituisca il canale privilegiato per il 20% delle aziende che vendono online, i canali tradizionali continuano a rappresentare un punto di contatto importante con i clienti anche per le imprese multicanale, che in molti casi si appoggiano prevalentemente a una rete di agenti sul territorio (43%), al teleselling (23%) o ai punti vendita fisici (14%). È quindi fondamentale disporre di strumenti digitali che migliorino l'efficienza e l'efficacia delle relazioni commerciali con i clienti».

A livello globale, secondo i dati della B2b eCommerce Association, il valore globale delle vendite e-commerce B2b ha raggiunto i 7,7 miliardi di dollari nei primi mesi del 2025, superando di gran lunga il B2c. Parallelamente, Gartner prevede che l'80% delle vendite B2b

avverrà online entro la fine dell'anno, con l'83% dei buyer che preferisce effettuare ordini e pagamenti via e-commerce. È una trasformazione trainata da una nuova generazione di acquirenti: oltre il 70% dei decision maker di aziende B2b appartiene alla generazione dei Millennial, contribuendo a spingere il mercato verso modelli di acquisto digital-first.

**INTEGRARE QUESTO TIPO DI SOLUZIONI
SIGNIFICA RENDERE PIÙ EFFICIENTE
LA RELAZIONE COMMERCIALE
SU TUTTI I TOUCHPOINT**

In questo scenario ibrido, le aziende cercano strumenti che si adattino ai diversi canali, offrendo continuità nell'esperienza del cliente e sicurezza nelle transazioni. Allianz Trade pay si propone come una risposta concreta per supportare la crescita delle imprese nel digital B2b commerce. Si tratta di una soluzione modulare e integrabile digitalmente, pensata per rispondere alle esigenze di un mercato sempre più orientato alla multicanalità. Grazie a un sistema di valutazione del merito di

credito in tempo reale, Allianz Trade pay consente di offrire termini di pagamento flessibili al momento della finalizzazione dell'acquisto e, al contempo, garantisce la protezione contro il rischio di mancati pagamenti e frodi, con l'affidabilità del leader globale dell'assicurazione del credito.

Per le aziende, integrare questo tipo di soluzioni non significa solo aumentare la conversione dei propri canali di vendita sia online che offline, ma anche rendere più efficiente la relazione commerciale su tutti i touchpoint, digitali e fisici. La gestione del rischio automatizzata, unita alla possibilità di concedere dilazioni di pagamento in sicurezza, si traduce in una maggiore capacità di attrarre nuovi clienti, migliorare la fidelizzazione e accelerare i flussi di cassa. In questo scenario, le soluzioni che uniscono tecnologia e sicurezza finanziaria sono sempre più centrali. Allianz Trade, con Allianz Trade Pay rafforza così la propria posizione nel mercato dell'assicurazione crediti e si propone come partner strategico per la digital transformation del commercio B2b.

Massimiliano Fidilio,
e-commerce senior sales manager
di Allianz Trade per la regione Mmea



Se il private equity sposa Pmi e AI

Si chiama Artificial Intelligence Pe Fund il fondo lanciato a fine 2024 da Quadrivio con un partner d'eccezione, Microsoft. Investirà nelle Pmi attive nel B2b per sviluppare soluzioni legate all'intelligenza artificiale

di Riccardo Venturi

UN FONDO DI PRIVATE EQUITY CHE INVESTE IN PMI ATTIVE NEL SEGMENTO B2B, CON L'OBIETTIVO DI ACCRESCERNE VALORE E COMPETITIVITÀ, ACCELERANDO PROCESSI E SVILUPPANDO SOLUZIONI LEGATE AL MONDO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE.

Si chiama **Artificial Intelligence Pe Fund**, lo ha lanciato a fine 2024 **Quadrivio** con un partner d'eccezione, **Microsoft**, leader mondiale nel campo dell'AI anche grazie all'accordo raggiunto nel 2023 con **OpenAi**, società proprietaria di **Chat Gpt**. «Microsoft metterà la sua esperienza al servizio del Gruppo, affiancando Quadrivio e le società acquisite nel processo di transizione tecnologica e culturale» dice **Fabio Boschi**, Managing Partner del fondo in questa intervista a *Economy*.

Quale l'importanza strategica dell'investimento in AI?

Riteniamo che il mercato delle Pmi, specialmente nel mondo dei prodotti e servizi, sarà caratterizzato da un'ottimizzazione operativa delle proprie attività. L'AI sarà uno degli elementi che la ridefinirà, una leva per creare ulteriore valore. Creerà una serie di opportunità ancora più rilevanti in coloro che trasferiscono queste tecnologie: il mondo dell'Information Technology, dei System Integrator, degli independent software vendors. Coloro che trasferiranno questa tecnologia fondante a aziende produttrici di qualsiasi entità, che siano queste verticali legate alla manifattura, verticali legate alla sanità, verticali legate ai servizi professionali. L'intelligenza arti-

ficiale può evolvere tutti questi sistemi in nuove evolute piattaforme di servizio industriale.

NEI PROSSIMI ANNI ASSISTEREMO A UN'EVOLEZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS CHE INCLUDERANNO ELEMENTI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE

In che modo?

Mentre fino ad oggi anche le aziende industriali avevano come obiettivo principale quello di produrre oggetti, ci sarà sempre più un investimento dell'imprenditoria nel costruire e gestire piattaforme per produrli al meglio. Nei prossimi 5 anni assisteremo a un'evoluzione dei modelli di business che includeranno a svariati livelli elementi

di intelligenza artificiale. Lo scopo del fondo è investire in aziende che supporteranno questa evoluzione, e in quelle realtà o aziende nella cui crescita l'intelligenza artificiale ha un ruolo determinante: i mondi della robotica, dell'automation, del fintech.

Quindi da un lato le aziende coinvolte nella catena di trasferimento dell'AI e dall'altro le aziende che hanno un maggior potenziale di crescita grazie a questa tecnologia?

Proprio così. L'obiettivo è rappresentare nel mercato dei fondi di private equity un punto di riferimento per questa realtà di cui abbiamo definito i contorni, perché ad oggi spesso alcune di queste iniziative sono legate a realtà più generaliste. Abbiamo l'ambizione e la determinazione di creare una verticale dedicata a questi mondi. In modo tale che anche grazie ai nostri partner, primo tra tutti Microsoft, possiamo individuare e supportare queste aziende e nel percorso di crescita. L'integrazione di elementi dell'AI può portare a un incremento dell'efficienza operativa del 15% e dei margini fino al 20%: è un'opportunità unica.

Il cambiamento coinvolge anche la forza lavoro necessaria alla gestione di queste realtà?

Le risorse umane di qui a cinque anni saranno sempre più AI driven. Questa evoluzione, questo scambio intergenerazionale - tra cultura e know how da una parte, ed innovazione tecnologica dall'altra - è un percorso che si deve necessariamente avviare. L'incontro deve arrivare il prima possibile, in modo tale da creare e costruire, come dicevamo, nuove evolute piattaforme di servizio industriale, che siano più intelligenti, più efficaci, più scalabili.



FABIO BOSCHI



Consulti del Lavoro
▼ Consiglio Nazionale dell'Ordine



Fondazione Studi
Consulti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine



Consulti del Lavoro
▼ Ente Nazionale Previdenza Assistenza



Fondazione
Lavoro
Consulti per i



FESTIVAL DEL LAVORO

2025

16^a EDIZIONE



ETICA E SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO

Competenze, dignità,
inclusione nell'era dell'IA

29 | 31 MAGGIO - Magazzini del Cotone - GENOVA

PATROCINI



IN COLLABORAZIONE



MEDIA PARTNER



MAIN SPONSOR



SPONSOR





Quei contributi non dedotti

In assenza di una comunicazione specifica, le somme versate al fondo pensione che eccedono il limite annuale di deducibilità fiscale (attualmente fissato a 5.164 euro), rischiano di essere tassate due volte

Carissimo Presidente, inizio a pensare alla mia dichiarazione dei redditi e mi è sorto un dubbio circa i contributi versati al mio fondo pensione. È necessario inserire quelli non dedotti nel 730?

Gentile lettore, la gestione accurata dei contributi versati al proprio fondo pensione è fondamentale per ottimizzare i benefici fiscali e garantire una pensione complementare più solida. E la sua domanda è davvero molto utile, perché permette di affrontare un tema spesso trascurato, quello, dei contributi non dedotti. Comprendere l'importanza di questi contributi e sapere cosa farne dal punto di vista fiscale, può tradursi in un significativo risparmio al momento del pensionamento. Ma vediamo insieme perché: i contributi non dedotti sono, in pratica, quelle somme versate al fondo pensione che eccedono il limite annuale di deducibilità fiscale, attualmente fissato a 5.164 euro. Un limite che per i dirigenti industriali, che possono contare su retribuzioni solide, viene quasi sempre superato. Proprio per questo è bene tenere in considerazione il fatto che, in assenza di una comunicazione specifica, tali importi rischiano di essere tassati due volte: una prima volta come reddito non dedotto e una seconda volta al momento della liquidazione della prestazione previdenziale.

La comunicazione tempestiva dei contributi non dedotti al fondo pensione (Previdai per i dirigenti industriali) è dunque essenziale per evitare la doppia tassazione. Segnalando correttamente questi importi, infatti, il fondo li considererà esenti al momento della liquidazione, garantendo un risparmio fiscale significativo. Per rispondere alla sua domanda, quindi, non è necessario inserire i contributi non dedotti nel 730 ma è invece importantissimo comunicarli a Previdai o comunque al proprio fondo pensione. E non è un'operazione complicata: per determinare l'ammontare dei contributi non dedotti basta fare riferimento alla Certificazione Unica (CU) rilasciata dal datore di lavoro. Nello specifico è necessario identificare il punto relativo ai "Contributi previdenza complementare non esclusi dai redditi", qui è indicato appunto l'importo dei contributi non dedotti.



GIUSEPPE STRANIERO

Una volta individuato l'ammontare, è possibile comunicarlo a Previdai attraverso l'Area Riservata del sito, utilizzando la funzione "Contributi non dedotti". Sarà possibile compilare online il modulo, stamparlo, firmarlo e trasmetterlo direttamente tramite upload del Pdf. La comunicazione deve avvenire entro il 31 dicembre di ogni anno per i contributi non dedotti l'anno precedente ma è sempre possibile integrare eventuali annualità mancanti, sempre dall'Area Riservata del sito web Previdai.

Inoltre, non tutti sanno che, per chi ha iniziato l'attività lavorativa dopo il 1° gennaio 2007, la normativa prevede un ulteriore beneficio fiscale: l'extra-deducibilità. In

pratica, se nei primi cinque anni di partecipazione a una forma pensionistica complementare non si è saturato il plafond di deducibilità fiscale (5.164 euro), negli anni successivi si ha la possibilità di dedurre dal reddito complessivo un importo maggiore rispetto al limite standard, fino a un massimo di circa 7 mila euro l'anno. Questa 'extra deducibilità' rappresenta un'opportunità significativa per incrementare il risparmio previdenziale, beneficiando di una maggiore riduzione dell'imponibile fiscale per i lavoratori più giovani. È importante, quindi, non solo essere a conoscenza di questa possibilità ma soprattutto, nel caso non lo si sia ancora fatto, informare il datore di lavoro della possibilità di aver applicato il limite di deducibilità maggiore; non esistono infatti automatismi in questo senso ed è il lavoratore a doversi interessare per vedere applicate le condizioni più favorevoli.

Gestire con attenzione i contributi non dedotti e sfruttare le opportunità offerte dalla normativa vigente sono passi fondamentali per costruire una pensione complementare solida e ottimizzare i benefici fiscali. Perché una gestione previdente oggi si traduce in una maggiore serenità domani!

Vuoi inviare una domanda?

scrivi a chiediaprevindai@previndai.it

Non inviare altri tipi richieste a questa casella perché non è abilitata alle risposte

UNA MAPPA PER ORIENTARSI NEL WELFARE AZIENDALE

In primis assistenza sanitaria, ma anche ogni tipo di tutela assicurativa per il dirigente e per la persona. È l'offerta di Praesidium, che ha riunito il panorama di servizi e prodotti nell'Atlante del Welfare

a cura della redazione

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, quadri, professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema Federmanager e con Assidai, Praesidium opera in particolare nell'ambito della distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per le/i dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle/dei manager, sia in servizio che in pensione. Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle/ai manager.



RIMBORSO SPESE MEDICHE ASSIDAI

È un programma di assistenza per la salute che offre numerosi piani sanitari, sia nell'area ricovero che nell'area extraricovero. Le coperture possono essere "integrative" del Fasi o di altri Fondi analoghi per le/i dirigenti, oppure "sostitutive" per chi non è assistito da alcun Fondo Primario

VITA

È un programma che garantisce le coperture assicurative in caso di morte e invalidità permanente, originate da qualsiasi causa previste dal CCNL.

INFORTUNI

È un programma che garantisce le coperture assicurative in caso di morte e invalidità permanente, originate da infortuni professionale ed extraprofessionale previste dal CCNL.

IPM

È un programma che garantisce le coperture assicurative in caso di invalidità permanente da malattia nota e/o diagnosticata successivamente alla data di stipulazione del contratto.

LONG TERM CARE

È un programma assicurativo studiato per tutelare la persona in caso di insorgenza di un evento che generi una non autosufficienza, garantendo una rendita/rimborso mensile vitalizio.

TUTELA LEGALE

È un programma assicurativo che prevede per l'azienda l'anticipo e/o il rimborso delle spese per l'assistenza legale, qualora si apra un procedimento nei confronti della/del dirigente, per fatti connessi all'esercizio delle proprie funzioni.

D&O

È un programma assicurativo volto a tenere indenne la società e i suoi Amministratrici- Amministratori/Dirigenti da qualunque perdita patrimoniale in conseguenza di una richiesta di risarcimento presentata da terzi per errori, omissioni e/o violazioni di obblighi a loro imposti.

EXPATRIES

È un programma assicurativo appositamente creato per le aziende che hanno la necessità di offrire adeguate coperture sanitarie, sulla vita e sugli infortuni, alle/ai dipendenti che vengono distaccate/i in paesi esteri, con programmi completi e modulari.

MISSIONI

È un programma che garantisce diverse coperture assicurative a favore delle/dei dipendenti dell'azienda durante i viaggi di lavoro. Le principali garanzie sono: spese mediche, spese di viaggio di emergenza, invio farmaci, trasporto centro ospedaliero, rimpatrio sanitario.

RIMBORSO SPESE MEDICHE

Anche per l'area Persona è previsto un programma di assistenza per la salute con piani sanitari e un'ampia gamma di prestazioni nell'area ricovero e in quella extraricovero. ASSIDAI è in grado di offrire coperture "integrative" del Fasi o di altri Fondi analoghi per le/i dirigenti e coperture "sostitutive" per chi non è assistita/o da alcun Fondo Primario.

INFORTUNI

È un programma assicurativo che protegge l'assicurato dagli effetti negativi determinati da un infortunio, sia nella vita professionale che nella vita privata. L'obiettivo è tutelare il nucleo familiare dalle pesanti ripercussioni economiche che ne possono conseguire.

INFORTUNI PENSIONATI

È un programma assicurativo che protegge l'assicurato dagli effetti negativi determinati da un infortunio subito in qualunque attività nella vita quotidiana.

TEMPORANEA CASO MORTE INVALIDITÀ PERMANENTE

È una polizza assicurativa sulla vita che ha lo scopo di tutelare i beneficiari in caso di morte dell'assicurato e l'assicurato stesso in caso di invalidità permanente totale per le conseguenze negative di tipo finanziario che potrebbero insorgere in caso di scomparsa o invalidità dell'assicurato stesso.

TEMPORANEA CASO MORTE PENSIONATI

È una polizza assicurativa sulla vita che ha lo scopo di tutelare i beneficiari indicati dall'assicurato per le conseguenze negative di tipo finanziario che potrebbero insorgere in caso di scomparsa dell'assicurato stesso.

TUTELA LEGALE

È un programma assicurativo a contraenza individuale, volto a sostenere la/il manager nell'esercizio dell'attività professionale esercitata, garantendo le eventuali spese legali erogate per difendere sé stessa/o, il proprio lavoro e la propria reputazione sia in sede civile che penale.

RESPONSABILITÀ CIVILE PROFESSIONALE

È un programma assicurativo a contraenza individuale volto a tutelare la/il professionista e la categoria di collaboratrici/ collaboratori dalle richieste di risarcimento da parte di terzi relative ad errori nell'ambito dell'attività professionale esercitata.



RESPONSABILITÀ CIVILE AUTO

Le polizze Rc Auto rappresentano una significativa voce di costo nell'economia familiare. È possibile scegliere fra un'ampia gamma di garanzie, per costruire il programma assicurativo più adatto alle specifiche esigenze.

RESPONSABILITÀ CIVILE AMMINISTRATIVA E AMMINISTRATIVO-CONTABILE PER COLPA GRAVE

È un programma che garantisce coperture assicurative per chi opera all'interno di Enti/Società pubbliche, tutelando chi sarà chiamata/o a rispondere con il proprio patrimonio personale, per quei danni erariali e/ o patrimoniali che dovesse arrecare nell'espletamento dei compiti istituzionali connessi alla carica ricoperta.

MULTIRISCHI ABITAZIONE

È un programma assicurativo "multigaranzia" completo, ampio e flessibile per le esigenze di protezione della casa, dei beni che custodisce, della famiglia e del suo patrimonio.

EXPATRIES

È un programma assicurativo appositamente creato per le persone che hanno la necessità di usufruire di adeguate coperture sanitarie in fase di trasferimento temporaneo all'estero.

VIAGGI

È un programma assicurativo che soddisfa le molteplici esigenze di chi sceglie di partire tranquillo e viaggiare in sicurezza.

Ecco finalmente svelato chi controlla i controllori

Dalle certificazioni di qualità alla parità di genere, passando per sostenibilità e digitale: il direttore generale di Accredia, Filippo Trifiletti racconta come funziona l'ente nazionale di accreditamento

di Sergio Luciano

MA INSOMMA, POTREMO MAI AVERE UN PAESE CON MENO CONTROLLI "A POSTERIORI" E PIÙ AFFIDABILI ACCREDITAMENTI PRELIMINARI SU TUTTE LE REALTÀ IMPRENDITORIALI CHE OPERANO NEI SERVIZI O COMUNQUE IN ATTIVITÀ CHE IMPATTANO LA VITA COLLETTIVA?

Ma sì, non siamo pessimisti: le cose stanno lentamente migliorando. Anche e soprattutto grazie ad Accredia.

Sapete cos'è? O, comunque, vi ricordate – forza, sù! – l'antico proverbio di Giovenale, il poeta satirico dell'antica Roma, che si chiedeva: "quis custodiet ipsos custodes? Ossia: "Chi custodirà il custode", ossia chi vigilerà sull'operato del vigilante? Be': 2000 anni più tardi la risposta al domandona c'è ed è secca: appunto, Accredia. Sissignori, Accredia è l'associazione senza scopo di lucro, riconosciuta dallo Stato, che conta tra i suoi soci nove mini-

steri e tutte le rappresentanze del mondo imprenditoriale e di mestiere fa quello, estremamente ingrato, di accreditare gli enti certificatori. Appunto: vigilare sui vigilanti.

«Vorrei essere più preciso», interviene, correggendo, il direttore generale di Accredia, **Filippo Trifiletti**. «La normativa europea sancisce che l'accREDITamento è riconosciuto come attività di pubblica autorità che viene svolta nell'interesse generale, quindi è stato istituito come unico ente di accREDITamento e pur non essendo una pubblica amministrazione in senso stretto,

è riconosciuta e controllata dal governo che si assume la responsabilità ultima sulla nostra attività. E la composizione della nostra base sociale lo dimostra. È un po' riduttivo parlarne come di un club di amici!», chiude sorridendo.

Partiamo dai numeri: quanti siete e cosa fate?

Oggi in Italia operano 2500 soggetti certificatori, accreditati da noi....

E cosa certificano?

Di tutto!

L'intelligenza artificiale ci suggerisce che accreditate certificatori di sistemi di gestione che sanciscono ad esempio i

rispetto dei celebri standard internazionali (come Iso 9001 per la qualità, Iso 14001 per

l'ambiente eccetera), ma anche prodotti e servizi per la conformità alle specifiche tecniche di riferimento e le competenze professionali delle persone. È giusto?

È una sintesi accettabile. Ma il dato più interessante, secondo me, sul nostro lavoro di verifica, sta nella numerosità delle persone che operano per noi: 130 dipendenti e 500 ispettori, e nell'attività che svolgono. Le attività di accREDITamento aumentano. Non tanto i numeri dei soggetti accreditati (anche) ma soprattutto le giornate di verifica che facciamo su di loro. D'altronde è anche

così che i certificatori si rafforzano, c'è diversificazione, abbiamo interlocutori più robusti e meglio organizzati, con più competenze. E quindi c'è una tendenza costante di crescita che secondo me esprime bene a cosa servono le certificazioni... servono perché occorrono sempre più garanzie, e le garanzie arrivano dalle certificazioni. Che, tecnicamente parlando, derivano spesso da prove in laboratorio.

Quante ore di verifica erogate ogni anno a carico degli enti certificatori?

Nel 2024 abbiamo erogato oltre 20 mila giornate su 2500 soggetti accreditati, significa che ognuno ha subito circa 9 giornate di verifica. E almeno una volta all'anno noi, dal centro, andiamo a verificare verificatori.



FILIPPO TRIFILETTI

Ma la catena dell'accreditamento dei certificatori e delle loro verifiche... funziona?

Il regolamento dice che l'accreditamento è ultimo e più autorevole anello della catena delle valutazioni di conformità. Inquadrata in un'organizzazione sovranazionale, europea, che però unisce 53 Stati, e dunque più vasta dell'Unione europea. A noi, lavorare in questo ambito – superando le relative verifiche di conformità – dà il diritto di firmare accordi internazionali di mutuo riconoscimento: una sorta di passaporto, per cui ogni certificazione rilasciata da un ente che ha superato le verifiche viene riconosciuta da tutti. Al vertice assoluto della piramide ci sono poi due reti mondiali che si stanno unificando e raggruppano le varie regioni del mondo...

Meno male, qualcosa di globale che ancora funziona...

Non le nascondo che lo scenario che vediamo attorno a noi, con i nuovi dazi, il dichiarato disimpegno degli Stati Uniti dalle

strutture globali come l'Oms o l'accordo di Parigi... qualche inquietudine ce la provoca, il nostro è e dev'essere un sistema globale. E tutte le categorie imprenditoriali sono coinvolte, non c'è alcuna attività economica che possa dirsi estranea alle certificazioni.

**NON ESISTE ALCUNA ATTIVITÀ
IMPRENDITORIALE
CHE POSSA DIRSI
ESTRANEA ALLE CERTIFICAZIONI**

Torniamo terra-terra e ci faccia qualche esempio.

Per esempio, la casa. È coinvolta sia da certificazioni volontarie che obbligatorie. Tutti i prodotti da costruzione (dagli infissi alle piastrelle!) devono avere la marcatura CE che deve essere rilasciata da un organismo accreditato. Un abitato può avere invece, facoltativamente, la certificazione a norma 50001 per la gestione dei sistemi di energia. È ovvio che è molto più significativa questa certificazione per un impianto energivoro... Le certificazioni vincolate, o obbligatorie, sono prerogative riservate ad organismi accreditati. E queste certificazioni pagano. Diverse ricerche in collaborazione con Censis a Prometeia ci hanno dato piena conferma, sempre, del fatto che le imprese certificate sono meglio delle altre, in particolare per la prevenzione degli infortuni.

Quando è iniziata in Italia la stagione degli accreditamenti?

I primi nascono a fine Anni '70, con la taratura degli strumenti. Le filiere industriali vennero presto tutte fortemente interessate, poi vennero aperti i primi laboratori di prova e a cavallo degli Anni Duemila c'è stata un'esplosione delle certificazioni e delle politiche qualità, prevalentemente sui modelli giapponesi. Ma è interessante notare che in Italia ci sono ben presto state

associazioni di settore che hanno promosso organismi specialistici di certificazione. Come nell'acciaio, nell'edilizia, nella chimica e anche nella meccanica. Poi sono arrivate le multinazionali... Questi organismi di matrice associativa sono già nati con un imprinting molto legato alle filiere industriali e tuttora c'è una diffusa convizione, tra gli imprenditori, sull'utilità delle certificazioni. Giorgio Squinzi, l'ex compianto presidente della Confindustria, è stato anche in questo ambito un imprenditore illuminato: ci credeva moltissimo. E anche grazie a lui, nelle certificazioni e nella normazione, siamo arrivati ai riconoscimenti internazionali, un grosso boost.

Siete soddisfatti dell'efficienza e dell'affidabilità del sistema, nel suo insieme?

Sì, ormai c'è un sistema che ha sua robustezza. Per esempio, siamo obbligati a registrare o gestire ogni tipo di reclamo o segnalazione che ci arriva, anche dai privati cittadini, il che significa poter mettere in luce – quando ci sono – eventuali carenze nei soggetti accreditati e nelle certificazioni che emettono. Anche questo costante monitoraggio contribuisce a rendere vivo il sistema del controllo e mantenerlo efficace. Una garanzia totale è e resta impossibile, ma ci avviciniamo!

Qualche trend oggi in particolare ascesa?

Sono molto richieste le certificazioni sulla parità di genere.

E state preparando ulteriori criteri di certificazione?

Sì, sono in arrivo due nuovi documenti, approvati di recente dal nostro comitato di indirizzo. Uno riguarda la sostenibilità e l'altro la transizione digitale. Entrambi di grande attualità.

“

**LE CERTIFICAZIONI
SERVONO
PERCHÉ OCCORRONO
SEMPRE PIÙ
GARANZIE**

COSÌ L'AI SI PRENDE LA CROCE DELLA CONTABILITÀ

C'è un sistema, si chiama Yuxme e l'ha inventato Allcore, che grazie all'intelligenza artificiale (pilotata però da 120 professionisti) semplifica la vita delle aziende e delle persone, automatizzando gestione contabile e amministrativa

di Sergio Luciano

«IL NOSTRO OBIETTIVO È RIDURRE LA QUANTITÀ DI IMPEGNO UMANO DEDICATO OGGI DALLA CONTABILITÀ AZIENDALE: NON DICO CHE NE FACCIO UNA MISSIONE MA QUASI!»

E abbiamo trovato un modo nuovo per riuscirci»: **Gianluca Massini Rosati** non si smentisce. Chi lo conosce – cosa non difficile: è un signore che “fa notizia” da almeno dieci anni nel mondo delle professioni contabili – sa che c'è sempre da attendersi qualche novità, da lui. E che questo imprenditore quarantatreenne sa coniugare come pochi gli strumenti digitali con la matrice analogica del mondo dei registri amministrativi, delle partite doppie, dei bilanci.

Dottor Massini, ci spieghi. Lei oggi guida un'azienda quotata all'Egm dal 2021 che si chiama Allcore e ha circa 500 risorse umane che lavorano nella consulenza aziendale e contabile. Bene, complimenti. Ma la contabilità resta comunque una delle attività più antiche del mondo! Cosa pensa di poter proporre, di veramente innovativo? Non è che lo penso: lo stiamo già facendo. E glielo dico subito: stiamo usando, ma sul serio, l'intelligenza artificiale...

Tutti dicono di starlo facendo, anche il pizzicagnolo sotto casa!

Parlo per noi: lo stiamo facendo sul serio. Abbiamo iniziato nel 2017 ad applicare l'AI alla contabilità per alleggerire il peso schiacciante che grava sulle spalle dei professionisti, consapevoli che ren-

derebbero molto di più, per le aziende in cui operano e per se stessi, se potessero dedicarsi ad attività di maggior valore intrinseco. E infatti, con le nostre nuove soluzioni, stiamo acquisendo nuova clientela a ritmo serrato.

E allora ci racconti cosa fate.

Comincerei col dirle cosa abbiamo fatto quest'anno: al 31 marzo avevamo chiuso il 95,25% dei bilanci del 2024 che gestiamo per conto delle nostre migliaia di clienti. Sa cosa significa?

IL 31 MARZO, GRAZIE A YUXME ALLCORE AVEVA GIÀ CHIUSO IL 95,25% DEI BILANCI 2024 DELLE SUE MIGLIAIA DI CLIENTI

No, cosa significa?

Significa aver fatto una rivoluzione copernicana rispetto

al mercato tradizionale della contabilità, e aver offerto alle aziende informazioni preziosissime per la pianificazione dell'anno, a inizio anno, invece che alla fine.

Merito di qualche algoritmo?

Certo, merito dei nostri professionisti e dell'intelligenza artificiale, nutrita con logiche nate dall'intelligenza umana, dalla nostra visione del settore, orientata da sempre alla semplificazione. E siamo soddisfatti perché stiamo iniziando a raccogliere i frutti di queste innovazioni in termini di mercato. Ma è solo l'inizio. E ce

lo meritiamo, perché abbiamo investito molto: anche in denaro, intendo.

E questo sistema ha un nome?

Si chiama Yuxme. È una soluzione realizzata dalla divisione IT di Allcore Spa, il nostro gruppo. Ci lavorano 120 professionisti. La missione è semplificare la vita delle aziende e degli autonomi, automatizzando la gestione contabile e amministrativa.



Gianluca
Massini Rosati

Andiamo con ordine. Può ricostruire il percorso logico e operativo che avete compiuto?

L'approccio base è stato quello di non considerare banale la contabilità. Come tutte le attività tradizionali, si tende a considerarle ovvie e scontate, ma non è così. Per fare un solo esempio, la quantità di mastrini contabili da maneggiare è esorbitante, ma siamo abituati a considerare queste e altre... sofferenze come qualcosa di inevitabile, ineludibile. Ma ora con l'intelligenza artificiale cambia tutto, si fa un balzo in avanti su un percorso iniziato da tempo, scandito da una svolta precisa.

Quale svolta?

Prima del 2019, la maggior parte dei dati

veniva ancora gestita con modelli Ocr, lettori ottici insomma, oppure addirittura a mano. Tra il 2019 e il 2020 è arrivata la fatturazione elettronica, che ha imposto a tutti la digitalizzazione delle fatture. Da quel momento la velocità di acquisizione di tutte le informazioni è nettamente aumentata e si è aperta la possibilità di leggere e comprendere il contenuto del-

I SISTEMI AUTOMATICI SONO IN GRADO DI COLLOCARE OGNI SINGOLA INFORMAZIONE NEL POSTO GIUSTO DEL PARTITARIO CONTABILE

la fattura tramite gli algoritmi. Sistemi automatici che sono in grado di collocare ogni singola informazione nel posto giusto del partitario contabile, ossia del bilancio.

Saprebbe quantificare la dimensione numerica di questa nuova infrastruttura di calcolo che oggi impiegate?

Ad oggi abbiamo sviluppato oltre 2000 regole logiche che controllano quello che l'algoritmo Ai registra. Abbiamo imputato milioni di righe contabili grazie alla nostra tecnologia proprietaria con una percentuale di errore dello 0,47%. I nostri algoritmi svolgono i due terzi del lavoro che, senza, dovrebbero svolgere esseri umani. Significa un risparmio di tempo e denaro molto rilevante e un marcato miglioramento dei risultati. Il nostro sistema ci consente di gestire 2000 bilanci, chiudendone oltre il 95% entro il primo trimestre dell'anno, quando gli studi contabili classici hanno appena iniziato a lavorarci.

Di chi è questa tecnologia?

Fin qui, tutta nostra. Dalla fine del 2023, abbiamo cominciato a integrare anche tecnologie di altri, ChatGpt di Open AI, per esempio, in vari ambiti, come la sen-

timent analysis, che aiuta a capire quali siano le possibili criticità nella gestione del singolo cliente anticipando eventuali problemi.

Operativamente, queste tecnologie hanno cambiato anche il vostro modo di lavorare. Come? Siamo in grado di offrire una consulenza di maggior qualità, perché possiamo dedicare molto più tempo allo studio del singolo caso. Appena sorge un problema possiamo intervenire e questa rapidità rassicura i clienti. Il tasso di abbandono si è ridotto all'1,2%. E questo - ripeto - grazie alla massiccia trasfusione di intelligenza artificiale che abbiamo fatto ai nostri sistemi, unita alla supervisione di collaboratori umani formati all'attenta gestione del cliente.

Prossimi passi?

Proseguiremo con le integrazioni nella nostra piattaforma di algoritmi di terze parti per dare ai clienti la possibilità di interrogare autonomamente la piattaforma e gestire tutti i documenti con il linguaggio naturale. Per esempio generare e inviare fatture al sistema di interscambio, archivarle e monitorarle usando semplici comandi vocali. Entro giugno i nostri clienti potranno chiedere a Yuxme: "quanto ho fatturato due anni fa al cliente Bianchi" oppure "quanta Iva dovrò pagare il prossimo trimestre?", ma anche "quando ho comprato le ultime cuffie per lo smartphone?". Domande del genere le si poteva rivolgere ad un ragioniere capo molto smart, che però impiegava a volte ore per rispondere, e non per colpa sua. Di fatto la tecnologia sta rivoluzionando la gestione contabile e fiscale. La contabilità da grattacapo diventa una risorsa alla portata anche degli imprenditori non particolarmente disinvolti con i numeri.

“

**L'AI ALLEGGERISCE
IL PESO CHE GRAVA
SULLE SPALLE
DEI PROFESSIONISTI:
ORA POSSONO
DEDICARSI
AD ATTIVITÀ
A MAGGIOR VALORE
INTRINSECO**

Polizze catastrofali: un rinvio in extremis (e restano alcune incertezze)

**Le proroghe concesse non dipanano i dubbi relativi
alle diverse situazioni particolari che possono interessare
anche le società tra professionisti e tra avvocati**

*di Claudio Perrella**

Con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale, il 27 febbraio 2025, del Decreto Ministeriale 18 del 30 gennaio 2025 si è data attuazione definitiva all'obbligo di copertura dei rischi catastrofali, introdotto come noto dalla legge 213 del 2023.

Il termine concesso per l'attuazione dell'obbligo, fissato al 31 marzo 2025, lasciava al mercato assicurativo ed al mondo delle imprese solo qualche settimana per l'individuazione della copertura e la stipulazione di una polizza conforme alle previsioni di legge.

È pervenuta da più parti la richiesta di concessione di una proroga, e a ridosso del termine il Consiglio dei Ministri ha un decreto-legge che ha graduato i tempi di applicazione della disciplina, distinguendo tra imprese di medie dimensioni (chiamate a stipulare le polizze entro il 1 ottobre 2025), e piccole e microimprese, per le quali invece l'adeguamento è fissato al 1 gennaio 2026.

Per le grandi imprese l'obbligo di assicurarsi è rimasto fermo al 1 aprile, ma si è previsto un differimento di 90 giorni per l'applicazione delle misure conseguenti all'eventuale inadempimento dell'obbligo. Restano dubbi in relazione a situazioni particolari.

Ad avviso di alcuni l'obbligo andrebbe esteso anche a società tra professionisti (Stp) e società tra avvocati (Sta), in quanto anch'esse iscritte al Registro delle imprese. Sembra tuttavia difficile assimilare l'attività svolta da professionisti a quella di natura prettamente imprenditoriale.

I BENI OGGETTO DI COPERTURA

L'individuazione dei beni oggetto della copertura e dei soggetti che, di conseguenza, sono tenuti ad assicurarli è stata fin dal primo momento uno dei punti più controversi.

I beni per i quali è previsto l'obbligo assicurativo sono le immobilizzazioni iscritte in bilancio di cui all'articolo 2424, primo comma, sezione Attivo, voce B-II, numeri 1), 2) e 3), del codice civile (articolo 1 del Decreto).

Una interpretazione letterale porterebbe a confinare l'obbligo al solo soggetto che risulta proprietario dei beni.

Il Dm tuttavia aggiunge che devono essere assicurate le immobilizzazioni "a qualsiasi titolo impiegate", alludendo dunque non solo a terreni, fabbricati, impianti, macchinari e attrezzature industriali di proprietà,

ma anche detenuti ad altro titolo (leasing, locazione, comodato, affitto e usufrutto d'azienda).

Il punto è chiarito dall'articolo 1-bis del DL 155/2024 convertito in legge 189/2024 (Disposizioni finanziarie per la gestione delle emergenze) che prevede che i beni da assicurare sono quelli "a qualsiasi titolo impiegati per l'esercizio dell'attività di impresa, con esclusione di quelli già assistiti da analoga copertura assicurativa, anche se stipulata da soggetti diversi dall'imprenditore che impiega i beni".

Naturalmente, l'attribuzione in capo a più soggetti di un obbligo di copertura ren-



L'autore,
Claudio Perrella

in collaborazione con



derà necessario (in effetti, indispensabile) un coordinamento tra le parti del contratto che ha ad oggetto l'utilizzo dei beni da assicurare (locatore e conduttore, cedente e cessionario dell'azienda, concedente e conduttore in leasing) affinché vi sia la certezza che una

DELL'INADEMPIMENTO SI TIENE CONTO NELL'ASSEGNAZIONE DI CONTRIBUTI, SOVVENZIONI E AGEVOLAZIONI FINANZIARIE

di esse (se rientra tra le imprese tenute a farlo) ha provveduto in modo adeguato e tempestivo alla stipulazione della copertura.

In effetti, molto spesso i contratti di leasing immobiliare prevedono obblighi di copertura assicurativa in capo al conduttore, obblighi che andranno ora definiti alla luce delle nuove prescrizioni di legge.

Si potrà fare ricorso a schemi ampliamenti consolidati nella prassi, quali l'inserimento di clausole o appendici di vincolo in virtù delle quali il versamento dell'indennizzo può essere riconosciuto in favore del conduttore solo previa approvazione del proprietario concedente, che mantiene dunque la legittimazione a far valere i diritti nascenti dalla polizza, oppure attraverso la stipulazione di polizze per conto altrui o per conto di chi spetta ex art. 1891 c.c.

È rimasta ferma l'esclusione per i beni immobili che risultino gravati da abuso edilizio o costruiti in carenza delle autorizzazioni previste, ovvero gravati da abuso sorto successivamente alla data di costruzione.

Si tratta di previsione generica, che con ogni probabilità determinerà numerosi problemi sul piano pratico.

La norma ad esempio apparentemente include anche casi di abuso sanabile o in corso di sanatoria, determinando una sorta

di limbo assicurativo nel quale verrebbe a trovarsi un immobile in pendenza di regolarizzazione.

Inoltre, la verifica nello specifico della situazione dell'immobile sul piano urbanistico e amministrativo, al fine di verificare l'eventuale

sussistenza di un obbligo di copertura, richiederebbe un'istruttoria laboriosa e spesso non semplice.

GLI EVENTI PER I QUALI SUSSISTE L'OBLIGO DI COPERTURA

Il decreto di attuazione ha confermato la definizione degli eventi per i quali vige l'obbligo di copertura.

La definizione di alluvioni, inondazioni ed esondazioni è la seguente: fuoriuscita d'acqua, anche con trasporto ovvero mobilitazione di sedimenti anche ad alta densità, dalle usuali sponde di corsi d'acqua, di bacini naturali o artificiali, dagli argini di corsi naturali e artificiali, da laghi e bacini, anche a carattere temporaneo, da reti di drenaggio artificiale, derivanti da eventi atmosferici naturali. Sono considerate come singolo evento le prosecuzioni di tali fenomeni entro le 72 ore dalla prima manifestazione.

Il riferimento agli eventi atmosferici naturali dovrebbe avere come conseguenza che disastri quale quello della diga del Vajont del 1963, causata dal cedimento di una parete di roccia precipitata all'interno del bacino artificiale della diga, non rientrerebbe nell'ambito degli eventi coperti, poiché non determinato da eventi atmosferici.

Per la frana il testo definitivo del DM ha confermato la scelta di includere nella co-

pertura assicurativa solo l'evento che si manifesta in maniera rapida, escludendo il movimento, scivolamento o distacco "graduale" della roccia.

La scelta è stata presumibilmente dettata dalla considerazione che includere anche le situazioni di distacco graduale avrebbe determinato (in capo agli assicuratori) obblighi di copertura estesi a danni evitabili attraverso interventi di messa in sicurezza dell'area, rientranti nelle misure di salvataggio poste a carico dell'assicurato ai sensi degli articoli 1914 e 1915 c.c.

LE CONSEGUENZE DELLA MANCATA STIPULAZIONE

La legge prevede che, dell'inadempimento dell'obbligo da parte delle imprese, si tiene conto nell'assegnazione di contributi, sovvenzioni o agevolazioni di carattere finanziario a valere su risorse pubbliche, anche con riferimento a quelle previste in occasione di eventi calamitosi e catastrofali.

La previsione è (volutamente) generica. Probabilmente allo scopo di dare maggiore concretezza a tale disposizione lo schema di Decreto legislativo recante il nuovo Codice degli incentivi prevede che le imprese che non abbiano adempiuto all'obbligo sono escluse dall'accesso alle agevolazioni pubbliche.

Il Decreto Legislativo è stato approvato in via preliminare dal Consiglio dei Ministri lo scorso 21 ottobre ed è in attesa di essere trasmesso al Parlamento per i necessari pareri e la successiva definitiva approvazione da parte dello stesso Consiglio dei Ministri.

***Partner, Rpl Rpl Legalitax e socio Anra**

Competenze e anche hi-tech nel futuro dei commercialisti

IA, cloud e complessità normative ridefiniscono la professione: ce lo spiega Marco Bitossi Director, General Management di Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia, partendo dal Future Ready Accountant Report

di Paola Belli

Il futuro della professione di commercialista in Italia è indissolubilmente legato all'evoluzione tecnologica, a un cambiamento nelle competenze richieste e alla crescente complessità normativa. Secondo il **Future Ready Accountant Report** di Wolters Kluwer Tax & Accounting, le piccole e medie imprese italiane, che costituiscono il 99% del tessuto economico del Paese, continuano a fare affidamento sui commercialisti per orientarsi in un panorama normativo e fiscale in continua trasformazione.

Sergio Luciano (direttore di **Economy**) e **Luca Zorloni** (direttore di **Wired**) hanno intervistato **Marco Bitossi** (Director - General Management di **Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia**) per capire come sta evolvendo la professione, partendo da due punti di vista diversi ma oggi più che mai convergenti: l'economia e la tecnologia.

Con l'introduzione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e il cloud, i commercialisti sono chiamati a evolvere, non solo in termini di conoscenze tecniche, ma anche come consulenti aziendali strategici. «Il commercialista riveste ancora un ruolo fondamentale all'interno della nostra economia, in particolare per le piccole e medie imprese, che rappresentano una percentuale molto alta in Italia» ha sottolineato Marco Bitossi, Direttore di Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia. «È il vero braccio destro dell'imprenditore». Questo ruolo strategico diventa ancora più cruciale man mano che la professione si avvicina alla digitalizzazione.

Il report mostra come l'85% dei commercialisti italiani abbia una visione favorevole nei confronti dell'intelligenza artificiale, con il 50% che prevede l'integrazione di questa tecnologia già nel 2025.

Bitossi ha confermato questo dato, aggiungendo che «L'intelligenza artificiale è vista positivamente dai commercialisti. Aiuta a semplificare i processi e liberare tempo, per-

**LA VERA SFIDA PER I COMMERCIALISTI
È EVOLVERSI DA MERI ESECUTORI
DI COMPLIANCE A FORNITORE
DI CONSULENZE STRATEGICHE E SERVIZI**



mettendo ai professionisti di concentrarsi su attività a valore aggiunto per i loro clienti». L'adozione della tecnologia è infatti un tema centrale per il futuro della professione, tanto che i commercialisti italiani sembrano allineati con le tendenze globali.

Non è solo l'intelligenza artificiale a trainare il cambiamento, ma anche l'adozione di soluzioni cloud, che permette una gestione più efficiente e collaborativa delle pratiche. «Il cloud è un fattore strategico. In Italia, sorprendentemente, il 34% dei commercialisti utilizza già soluzioni cloud, un dato superiore alla media europea del 31%. Tuttavia, il 66% non ha ancora adottato questa tecnologia», ha affermato Bitossi, indicando un ampio margine di crescita in questo ambito. L'adozione del cloud, come evidenziato nel report, non solo semplifica i processi, ma ha anche un impatto positivo sulla redditività degli studi professionali. Gli studi che utilizzano il cloud registrano un incremento della redditività superiore dell'11% rispetto a quelli che non lo adottano.

A fronte di queste trasformazioni, il mercato del lavoro per i commercialisti sta cambiando. La formazione continua e l'acquisizione di nuove competenze sono ora essenziali per affrontare le sfide future. «La vera sfida per i commercialisti è evolversi da meri esecutori di compliance a fornitori di consulenze strategiche e servizi a valore aggiunto», ha spiegato Bitossi. Questo cambiamento implica non solo un aggiornamento costante delle competenze normative e fiscali, ma anche una maggiore attenzione alle tecnologie emergenti. La quantità e la complessità delle normative fiscali e tributarie, che continuano ad aumentare, è un altro fattore che spinge i commercialisti ad adattarsi. «La complessi-

Marco Bitossi, Director, General Management
Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia

tà normativa riduce il tempo a disposizione per erogare servizi a valore aggiunto. Questo spinge il commercialista a utilizzare la tecnologia per ottimizzare

i processi e concentrarsi sulla consulenza strategica", ha continuato Bitossi.

Inoltre, la concorrenza per attrarre giovani talenti nella professione è sempre più accesa. Sebbene i commercialisti siano consci della difficoltà di attirare nuovi professionisti, sono al contempo fiduciosi che la combinazione di innovazione tecnologica e opportunità di crescita nella consulenza d'impresa renderà la professione più attraente per le

**IL 50% DEI PROFESSIONISTI
PREVEDE DI INTEGRARE L'IA
NEI PROPRI PROCESSI
GIÀ NEL CORSO DEL 2025**

nuove generazioni: «Il 75% dei commercialisti è pronto ad ampliare le proprie competenze, e questa predisposizione si rivela un

vantaggio nell'adattarsi alle esigenze del mercato». Insomma, la professione del commercialista in

Italia sta attraversando una fase di profonda trasformazione. La tecnologia, le nuove competenze e l'evoluzione del ruolo da esperti fiscali, ma confinati nelle pastoie degli adempimenti, a consulenti strategici sono i principali motori di questo cambiamento. Come ha concluso Bitossi, «La sfida per i commercialisti è quella di essere pronti a sfruttare le

opportunità offerte dalla tecnologia per crescere insieme alle imprese che assistono».

Con questa visione, i commercialisti devono guardare al futuro consci che grazie alla tecnologia potranno essere sempre di più e come lo sono stati un tempo a fianco degli imprenditori, artefici di una nuova e auspicata crescita economica.



**Guarda il video
dell'intervista
a Marco Bitossi**

IL FUTURE READY ACCOUNTANT REPORT

Il Future Ready Accountant Report di Wolters Kluwer parla chiaro: l'intelligenza artificiale, la digitalizzazione e normative sempre più stringenti stanno riscrivendo il ruolo del commercialista. E i clienti non si accontentano più di una semplice gestione amministrativa e fiscale: vogliono consulenze mirate, basate su dati e analisi approfondite. L'intelligenza artificiale è sicuramente il tema del momento, ma la sua adozione nel settore è ancora in fase embrionale. Solo il 27% degli studi utilizza già l'IA generativa, mentre un altro 22% prevede di adottarla nei prossimi dodici mesi.

Oltre alla tecnologia, la crescente complessità normativa rappresenta un altro grande scoglio. Per il 41% degli studi, la difficoltà maggiore è proprio quella di stare al passo con le continue modifiche legislative. Per affrontare questa sfida, il 39% delle aziende sta investendo in formazione, mentre il 36% prevede di impiegare l'IA per migliorare la ricerca fiscale,

contabile e di revisione.

Ma se la tecnologia porta sfide, offre anche enormi opportunità.

Il 62% degli studi utilizza il cloud e il 57% ha raggiunto un livello significativo di integrazione tecnologica. Questo si traduce in un miglioramento diretto della redditività: il 63% delle aziende che ha almeno il 75% dei propri sistemi digitalizzati ha registrato una crescita dei profitti, mentre tra chi ha una bassa integrazione la percentuale scende al 46%. Anche l'adozione del cloud è in forte crescita, con il 43% degli studi che prevede di passare totalmente o parzialmente a questa tecnologia.

Un altro trend in forte espansione? La transizione del commercialista da semplice gestore contabile e fiscale a vero e proprio consulente strategico. Oggi, il 49% degli studi offre consulenza come servizio principale, mentre un altro 34% lo fa su richiesta. E il 20% prevede di ampliare ulteriormente la propria offerta, consapevole che la consulenza

rappresenta una leva fondamentale per la crescita e la fidelizzazione dei clienti. Poi c'è la questione della carenza di talenti, con il 41% degli studi che ritiene che avrà un impatto significativo nei prossimi cinque anni. La competizione per attrarre e trattenere le migliori professionalità è feroce.

Guardando al futuro, si delinea una nuova prospettiva per la professione. Il 28% degli studi ritiene probabile un passaggio a modelli di fatturazione basati sul valore, piuttosto che sul classico calcolo a ore. Ma il cambiamento non è immediato: solo il 19% degli studi ha già modificato il proprio modello di fatturazione, mentre un altro 19% prevede di farlo entro l'anno prossimo.

Quello che emerge con chiarezza è che il settore si trova a un bivio. Il futuro non è scritto, ma una cosa è certa: chi saprà bilanciare innovazione e fattore umano sarà pronto a conquistare il mercato con successo.



AUTO E SPESE AZIENDALI, ECCO COME GESTIRLE PER ESSERE IN REGOLA

Dal 1° gennaio 2025 sono cambiate le regole per i veicoli aziendali concessi ad uso promiscuo e per la tracciabilità delle spese sostenute dai dipendenti durante le trasferte. Approfondiamo alcune delle novità introdotte dalla legge di Bilancio 2025

*A cura della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro
Giuseppe Buscema (coordinamento), Michele Donati*

Valorizzazione del fringe benefit dei veicoli concessi ad uso promiscuo

Tra gli interventi operati dalla legge di Bilancio 2025 (L. n. 207/2024), è sicuramente destinato ad avere un impatto rilevante quello operato dall'art. 1, comma 48 della citata norma, che prevede la rimodulazione del valore assegnato ai veicoli concessi in uso promiscuo ai sensi dell'art. 51, comma 4, lett. a) del TUIR.

Il comma 48 prevede, nello specifico, che per il raggiungimento degli obiettivi di transizione ecologica ed energetica, mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, la lettera a) del comma 4 dell'articolo 51 del testo

unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, è sostituita dalla seguente: "a) per gli autoveicoli indicati nell'articolo 54, comma 1, lettere a), c) e m), del codice della strada, di cui al decreto legislativo 30 aprile 1992, n. 285,

**LA FINALITÀ DEL LEGISLATORE
CON IL SUO INTERVENTO
È QUELLA DI DIMINUIRE
L'IMPATTO AMBIENTALE**

i motocicli e i ciclomotori di nuova immatricolazione, concessi in uso promiscuo con contratti stipulati a decorrere dal 1° gennaio 2025, si assume il 50 per cento dell'importo corrispondente ad una percorrenza convenzionale di

15.000 chilometri calcolato sulla base del costo chilometrico di esercizio desumibile dalle tabelle nazionali che l'Automobile club d'Italia elabora entro il 30 novembre di ciascun anno e comunica al Ministero dell'economia e delle finanze, il quale provvede alla pubblicazione entro il 31 dicembre, con effetto dal periodo d'imposta successivo, al netto delle somme eventualmente trattenute al dipendente. La predetta percentuale è ridotta al 10 per cento per i veicoli a batteria a trazione esclusivamente elettrica e al 20 per cento per i veicoli elettrici ibridi plug-in".

La finalità sottesa all'azione del Legislatore è quella di realizzare con tale intervento un più basso impatto ambientale, andando a rimodu-



lare il valore generato dalla concessione del veicolo in uso promiscuo in base alla tipologia di veicolo.

Lo scopo sopra indicato si pone in coerente analogia con quello che il Legislatore della legge n. 160/2019 di bilancio per l'anno 2020 aveva già previsto fino al periodo d'imposta 2024.

La citata norma prevedeva a suo tempo una rimodulazione del valore del fringe benefit generato dalla concessione in uso promiscuo del veicolo; sempre nell'ottica di generare un effetto benefico sotto il profilo dell'impatto ambientale, prevedeva rispetto allo scenario precedente una rimodulazione calibrata sulle emissioni, e quindi slegata dalla tipologia di veicolo.

Importante poi sottolineare che, sebbene tale misura fosse contenuta nella legge di bilancio per l'anno 2020, la rimodulazione del valore generato dalla concessione del veicolo in uso promiscuo era stata prevista a partire dal 1° luglio 2020, con uno sfasamento temporale pertanto di 6 mesi.

Con la legge di Bilancio 2025, il Legislatore novella il testo dell'art. 51, comma 4, lett. a), andando quindi a prevedere un nuovo schema che interessa i veicoli

di nuova immatricolazione concessi in uso promiscuo a partire dal 1° gennaio 2025.

Un primo dato che emerge dalla nuova formulazione della norma, con un impatto rilevante in termini d'imposta dovuta, è l'aumento dei valori in natura derivanti dall'assegnazione in uso promiscuo di veicoli che, pur connotati da

basse emissioni, non rientrano più nella categoria dei veicoli elettrici, ovvero

ibridi plug-in.

La disciplina applicabile sino al 31 dicembre 2024, infatti, legava la determinazione dell'imponibile ai fini Irpef dei veicoli assegnati ai dipendenti, ai valori di emissione di anidride carbonica.

L'ASSEGNAZIONE IN USO PROMISCUO DI VEICOLI A MOTORE TERMICO DETERMINA UN IMPATTO RILEVANTE IN TERMINI DI IMPOSTA DOVUTA

Rispetto alla precedente formulazione contenuta nella legge n. 160/2019, sebbene non riproposta pedissequamente, deve ritenersi implicitamente operante il principio che prevede la possibilità di applicare la disciplina previgente ai veicoli che alla data del 31 dicembre 2024 risultavano già essere immatricolati e concessi in uso promiscuo ai dipendenti entro i medesimi termini.

Per via della nuova formulazione e della contestuale permanenza della disciplina precedente rispetto ai veicoli già immatricolati e concretamente assegnati alla data del 31 dicembre 2024, occorre effettuare un'importante ricognizione delle previsioni precedentemente vigenti.

Ciò perché, se è vero che la disciplina che conduce alla determinazione del valore del fringe benefit del veicolo è saldamente ancorato al momento in cui il benefit in oggetto è stato assegnato, è imprescindibile recuperare le differenti previsioni che si sono sedimentate nel corso degli anni (fermo restando che con lo scorrere del tempo e il conseguente caducarsi di precedenti assegnazioni, a fronte di previsione delle nuove, andranno gradualmente diminuendo le fattispecie ancorate alle precedenti formulazioni).





Per questo, alla luce della novella introdotta a partire dal 1° gennaio 2025, possiamo distinguere tre diverse fattispecie:

- una relativa ai veicoli ad oggi ancora in uso promiscuo ai dipendenti in virtù di assegnazioni avvenute prima del 30 giugno 2020 (veicoli naturalmente immatricolati prima di tale data), per i quali la determinazione del valore deve ancora oggi essere effettuata assumendo il 30% del valore convenzionale di costo determinato per una percorrenza media di 15.000 Km annui secondo quanto indicato nelle tabelle ACI;

- una relativa ai veicoli immatricolati e concessi in uso promiscuo a decorrere dalla data del 1° luglio 2020, rispetto ai quali viene introdotta una declinazione a salire determinata in base alle emissioni (25% del valore per veicoli con emissioni inferiori di anidride carbonica inferiori a 60g/Km, 30% per veicoli con emissioni comprese tra 60 g/Km e 160 g/Km, 50% - dopo che per il solo anno 2020 era stato previsto il 40% - per veicoli con emissioni

comprese tra 160 g/km e 190 g/km, ed infine il 60% - dopo che per il solo anno 2020 era stato previsto il 50% - per veicoli con emissioni superiori a 190 g/km) secondo quanto indicato nelle tabelle ACI;

- da ultimo la declinazione contenuta nell'articolo 51, comma 4, del TUIR in vigore dal 1° gennaio 2025. Giova in tale scenario ricordare come allo spirare di un accordo di assegnazione, ovvero dell'assegnazione di un diverso veicolo rispetto a quello in precedenza riconosciuto, ogni nuova concessione che si collochi (sia come data di immatricolazione che - naturalmente - di assegnazione) a partire dal 1° gennaio 2025, sarà attratta nella nuova disciplina risultante dalla novella della legge n. 207/2024.

Il precedente del 2020 e alcuni spunti di prassi amministrativa

Come sopra ricordato, l'intervento del Legisla-

tore della legge di Bilancio 2025 appare, mutatis mutandis, analogo e ha la medesima finalità sottesa al provvedimento contenuto nella legge n. 160/2019 di stabilità per l'anno 2020.

Con riferimento a quest'ultima disposizione, l'Agenzia delle Entrate ha pubblicato la Risoluzione n. 46/E del 14 agosto 2020 che oggi, nelle more di un eventuale nuovo intervento sul tema, può rappresentare senza dubbio un

importante documento di prassi da cui emergere l'interpretazione dell'amministrazione finanziaria sulla materia che ci occupa.

DIVENTA RILEVANTE LA DATA DI FORMALIZZAZIONE DELL'ACCORDO NEGOZIALE TRA AZIENDA E LAVORATORE

ria che ci occupa.

Il concetto di assegnazione e la relativa decorrenza

Anche nella formulazione del 2020, come già rilevato, la disciplina riguardava i veicoli di nuova immatricolazione concessi in uso promiscuo dalla decorrenza prevista dal legislatore (rectius: a far data dal 1° luglio 2020).

Da segnalare che nella formulazione normativa dell'epoca, il comma 632 dell'art. 1 legge n. 160/2019 prevedeva espressamente la permanenza in vigore della disciplina previgente rispetto ai veicoli concessi in uso promiscuo fino al 30 giugno 2020.

Tornando sulla risoluzione n. 46/E/2020, l'Agenzia delle Entrate aveva evidenziato come il concetto di assegnazione di veicolo in uso promiscuo non rappresenti un mero atto unilaterale del datore di lavoro che concede il veicolo rientrante nel perimetro dell'art. 51, comma 4, lett. a) del TUIR, quanto invece necessiti di un vero e proprio accordo tra le parti, nel quale a fronte della volontà datoriale, consegue l'accettazione del lavoratore di beneficiare del bene. Diventa quindi a tal fine rilevante la data di formalizzazione dell'accordo negoziale in questione, che quindi assurge a momento di effettiva concessione del veicolo (e che nel caso di specie, in relazione alla novella apportata dalla legge n. 207/2024, ai fini dell'applicazione della nuova disciplina, presuppone la propria



collocazione a decorrere dal 1° gennaio 2025).

Il complesso caso di immatricolazione e concessione a cavallo dei due periodi

Un caso tutt'altro che raro ed estremamente delicato viene a concretizzarsi nell'ipotesi di asincronia tra la data di immatricolazione del veicolo e quella di concessione dello stesso mezzo al dipendente rispetto alla data di discriminazione che ci occupa; in altre parole, attualmente tale scenario potrebbe concretizzarsi rispetto a tutto quel parco veicoli immatricolati entro il 31 dicembre 2024, ma poi effettivamente assegnati al dipendente a partire dal 1° gennaio 2025. Una fattispecie analoga era già stata analizzata all'epoca dalla risoluzione n. 46/E/2020 rispetto a veicoli immatricolati prima del 30 giugno 2020, ma poi assegnati concretamente a partire dal 1° luglio 2020.

In quell'occasione, l'Agenzia delle Entrate aveva considerato inapplicabile il criterio forfetario per la determinazione della base imponibile in sede di determinazione del reddito di lavoro dipendente stante l'assenza delle condizioni previste dall'articolo 51, comma 4, del TUIR vigente al momento della concessione del veicolo.

Più precisamente, non poteva applicarsi la nuova disposizione poiché il veicolo era stato immatricolato prima del 1° luglio 2020 e neanche la disciplina previgente, in quanto lo stesso non era stato concesso entro il 30 giugno 2020. Nel contempo, non riteneva neanche applicabile il criterio del valore normale richiamato dal precedente comma 3 dell'art. 51 che riconduceva al concetto del valore normale dei beni e dei servizi erogati dal datore di lavoro di cui

all'art. 9 del TUIR, considerato che tale criterio riguarda i beni concessi a uso privato, mentre nella fattispecie, gli autoveicoli, i motocicli e i ciclomotori sono concessi a uso promiscuo.

In definitiva, per l'Agenzia delle Entrate il valore fiscale nella fattispecie in parola, nell'ottica generale di uso promiscuo del veicolo, doveva poi essere valorizzato secondo il criterio del valore normale, ma poi epurato della porzione riconducibile all'utilizzo relativo all'attività lavorativa, in maniera tale da poter considerare a quel

punto reddito solo la quota di effettivo utilizzo personale del bene.

Il criterio appena descritto era stato a sua volta attinto dalla risoluzione dell'Agenzia Entrate n. 74/E del 20 giugno 2017 in materia di concessione di telefoni

cellulari a uso personale.

Si tratta naturalmente di un criterio che, al netto dell'iter concettuale e logico sopra descritto, presenta senza dubbio difficoltà concrete di calcolo di non poco conto.

Al tempo stesso, ad oggi, e nelle more di eventuali chiarimenti di segno opposto da parte dell'Agenzia delle Entrate, quello appena descritto appare il criterio rispetto al quale – anche per una linea prudenziale di determinazione del valore che andrà a costituire reddito imponibile sotto il profilo contributivo e fiscale, considerando anche la circostanza che le regole di concorrenza seguono la logica generale sottesa all'art. 51, comma 3, anche in ordine al “dialogo concorrente” con forme diverse di erogazione di beni e servizi da parte del datore di lavoro – sembra

più opportuno aderire.

Modalità pratiche di attuazione

Provare a dare una concreta attuazione, presuppone la presenza di due passaggi:

- la determinazione del valore normale del bene secondo i criteri generali dell'art. 9 del TUIR;
- la mappatura dell'utilizzo per lo svolgimento (eventuale) di attività rientranti nella sfera lavorativa, che debbono essere escluse dalla concorrenza a formare reddito imponibile.

Immatricolazione ante 2025 e concessione post 1° gennaio 2025: è possibile una diversa chiave di lettura

Rispetto alla fattispecie sopra rappresentata (immatricolazione del mezzo effettuata entro il 31 dicembre 2024 e concreta concessione successiva al 1° gennaio 2025) è possibile fornire una diversa chiave di interpretazione circa la definizione del valore che andrà a costituire reddito imponibile?

L'unica alternativa che può essere in astratto presa in considerazione per alcune valutazioni è quella che condurrebbe alla disciplina vigente fino al 31 dicembre 2024, e quindi alla relativa formulazione dell'art. 51, comma 4, lett. a) del TUIR.

Rispetto a questa tesi è possibile rilevare la presenza di un elemento che potrebbe far propendere a una risposta in tal senso affermativa,

al quale però fanno da contraltare due considerazioni più rilevanti di segno opposto.

A suffragio di questa

tesi potrebbe collocarsi, infatti, il dato che il Legislatore della legge di bilancio 2025 ha previsto non soltanto la concessione a decorrere dal 1° gennaio 2025, ma anche la nuova immatricolazione.

Riprendendo la già citata risoluzione n. 46/E/2020, il concetto di nuova immatricolazione si concretizza in ipotesi di collocazione in data uguale o successiva a quella dell'entrata in



**UN CASO MOLTO DELICATO
SI VERIFICA NELL'IPOTESI DI ASINCRONIA
TRA L'IMMATRICOLAZIONE
E LA CONCESSIONE AL DIPENDENTE**



IL TUIR CHIARISCE I DUBBI SULLA TRACCIABILITÀ DELLE SPESE DEI DIPENDENTI

vigore del nuovo impianto normativo (nel caso specifico della Risoluzione n. 46/E, il 1° luglio 2020, nel caso attuale, per analogia, il 1° gennaio 2025).

Di riflesso, si collocano in antitesi – rafforzando il concetto prudenziale sopra evidenziato – due considerazioni:

- in primo luogo, il già citato orientamento espresso dall'Agenzia delle Entrate con la risoluzione n. 46/E/2020;
- in secondo luogo, ammettendo l'implicita sussistenza del medesimo concetto contenuto nella locuzione utilizzata dal Legislatore della legge di bilancio per l'anno 2020 rispetto alla permanenza della disciplina precedentemente in vigore per i veicoli già assegnati in uso promiscuo, è possibile notare come già all'epoca il focus fosse rivolto al concreto atto di riconoscimento, e non anche alla mera immatricolazione del veicolo (che, invero, è in ogni caso concetto presente in entrambe le formulazioni); ciò peraltro rafforza l'ancoraggio al concetto del generale principio che determina la sussistenza di un reddito a favore del lavoratore nel momento in cui lo stesso (anche nelle ipotesi in cui sia ancorato al riconoscimento – come nel caso di specie – di beni e servizi)

esce effettivamente dal patrimonio del datore di lavoro per entrare a far parte di quello del lavoratore.

Al fini di risolvere la fattispecie, è pertanto auspicabile un intervento del legislatore che possa considerare applicabili le disposizioni dell'articolo 51, comma 4, del TUIR anche nel caso di veicoli immatricolati entro il 31 dicembre 2024 e concessi a uso promiscuo al lavoratore dal 1° gennaio 2025.

In tali ipotesi, il legislatore dovrebbe naturalmente decidere, altresì, quale sia il regime applicabile e più precisamente se sia quello vigente al momento della concessione del veicolo oppure quello della sua immatricolazione.

Tracciabilità delle spese sostenute durante le trasferte o le missioni

Altro intervento di rilievo operato dalla legge n. 207/2024 è quello che concerne la tracciabilità delle spese sostenute nel corso dell'invio in missione dei dipendenti, la cui disciplina è contenuta all'articolo 1, commi da 81 a 83.

Per quanto concerne la determinazione del reddito da lavoro dipendente, la lettera a) del comma 81 modifica l'art. 51, comma 5, del TUIR andando ad aggiungere, infine, un nuovo periodo: "i rimborsi delle spese per vitto, alloggio, viaggio e trasporto effettuati mediante autoservizi pubblici non di linea di cui all'articolo 1 della legge 15 gennaio 1992, n. 21, per le trasferte o le missioni di cui al presente comma, non concorrono a formare il reddito se i pagamenti delle predette spese sono eseguiti con versamento bancario o postale ovvero mediante altri sistemi di pagamento previsti dall'articolo 23 del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241".

A cascata si pone poi la lettera c) del medesimo comma 81, che novella l'art. 95 del TUIR andando a inserire dopo il comma 3, il comma 3-bis, con il quale viene previsto che "le spese di vitto e alloggio e quelle per viaggio e

trasporto mediante autoservizi pubblici non di linea di cui all'articolo 1 della legge 15 gennaio 1992, n. 21, nonché i rimborsi analitici relativi alle medesime spese, sostenute per le trasferte dei dipendenti ovvero corrisposti a lavoratori autonomi, sono deducibili nei limiti di cui ai commi 1, 2 e 3 se i pagamenti sono eseguiti con versamento bancario o postale ovvero mediante altri sistemi di pagamento previsti dall'articolo 23 del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241".

Con queste due modifiche il Legislatore opera una duplice stretta in tema di rimborsi spese, e in particolare ne ancora la possibilità di esclusione dalla base imponibile del reddito di lavoro dipendente nonché dalla deducibilità dal reddito d'impresa con possibile estensione anche a quelli di lavoro autonomo (v. infra), al pagamento mediante i mezzi tracciati tipizzati. Come detto l'intervento è di duplice matrice:

- la lett. a) del comma 81 si riverbera, infatti, nella sfera privata del lavoratore inviato in



trasferta e che a monte sostiene la spesa per la quale successivamente viene richiesto il rimborso; laddove il pagamento iniziale venga effettuato con una modalità non tracciata – tale concetto si desume per una logica di lettura “al contrario” del passaggio normativo – la spesa oggetto di rimborso dovrà concorrere a formare reddito assoggettato a prelievo contributivo e fiscale; La lett. c) del medesimo comma 81,

introducendo il comma 3-bis all'art. 95 del TUIR, prevede invece che, laddove l'originario pagamento della

spesa sostenuta dal lavoratore nell'esecuzione della sua prestazione e in costanza di invio in trasferta sia stato effettuato in forma non tracciata, il rimborso (già costituente reddito secondo quanto previsto dalla lett. a di cui sopra) non costituisce spesa deducibile ai fini della determinazione del reddito d'impresa. La descritta indeducibilità, ai sensi dell'art. 1, comma 82, della legge n. 207/2024 riverbera i suoi

effetti anche ai fini IRAP.

Qualche dubbio, invece, emerge sulla possibile estensione della predetta indeducibilità anche in sede di determinazione del reddito di lavoro autonomo.

Più specificamente, il comma 5 dell'art. 54-septies TUIR richiama, ai fini della deducibilità delle spese per prestazioni lavoro autonomo, esclusivamente l'articolo 95, comma 3, del

TUIR e non anche il successivo comma 3-bis.

Il comma 3-bis richiamato potrebbe ritenersi

collegato al precedente comma 3, anche se una stretta interpretazione letterale del dettato normativo parrebbe limitare l'obbligo di tracciabilità esclusivamente nell'ambito del reddito d'impresa.

**L'INDENNITÀ FORFETTARIA
DI TRASFERTA PUÒ CONCORRERE
A FORMARE REDDITO
DA LAVORO DIPENDENTE**

Gli effetti del nuovo regime della tracciabilità delle spese ai fini dell'imponibilità dell'indennità forfettaria di trasferta

A questo punto è interessante analizzare se e quali possono essere i riflessi dell'eventuale pagamento in forma non tracciata di talune spese – in particolare quelle di vitto ovvero di alloggio – in costanza di invio trasferta, rispetto alla determinazione dell'assoggettamento della relativa indennità forfettaria.

Nello specifico, l'indennità forfettaria di trasferta può avere una definizione contrattuale collettiva e di certo ne ha una sotto il profilo della concorrenza a formare reddito da lavoro dipendente.

Relativamente al primo aspetto, i contratti collettivi possono disciplinare un importo (quando previsto è tendenzialmente ancorato alla durata della missione e alla retribuzione giornaliera di fatto percepita dal lavoratore) che può essere riconosciuto in ipotesi di invio in missione.

Sotto il profilo della concorrenza a formare reddito da lavoro dipendente, l'art. 51, comma 5 del TUIR (nella porzione che

precede la novella introdotta dalla legge n. 207/2024) prevede a sua volta la non concorrenza a formare reddito da lavoro dipendente rispetto alle indennità per trasferte percepite e rispetto a invii fuori dal territorio comunale, entro il limite massimo di 46,48 € per quanto riguarda il territorio nazionale, elevati a 77,47 € in ipotesi di missioni all'estero.

Gli importi suddetti debbono essere abbattuti di un terzo in ipotesi di alternativo ristoro di spese documentate di vitto, ovvero di alloggio; l'abbattimento raggiunge i due terzi, sia in ipotesi di rimborso di spese documentate sia di vitto che di alloggio, così come nel caso di presenza di rimborso analitico delle spese sostenute nel corso della missione.

In ipotesi di superamento della soglia di esenzione, l'indennità suddetta concorre a formare reddito imponibile (sia sotto il profilo contributivo che fiscale) per la sola porzione eccedente. Rispetto al regime di esenzione, e in particolare rispetto alla determinazione dell'eventuale soglia di abbattimento delle indennità forfettarie di trasferta, si ritiene che la novella ora introdotta in tema di necessaria tracciabilità delle spese sostenute in costanza di invio in trasferta assuma una posizione neutrale.

Ai fini della determinazione della soglia di esenzione dell'indennità di trasferta, la circostanza che le spese di vitto e/o di alloggio siano o meno sostenute attraverso pagamenti tracciati non ha alcun riflesso rispetto agli abbattimenti sopra descritti. Ecco quindi che, in ipotesi ad esempio di rimborso da parte del datore di lavoro delle spese di vitto e di alloggio, e contestuale volontà di riconoscere un'indennità forfettaria di trasferta, il fatto che le prime siano o meno sostenute in maniera tracciata – al netto dei riflessi circa l'imponibilità in capo al lavoratore e alla deducibilità dal reddito d'impresa – non avrà riflessi nella determinazione della quota esente della seconda che, coerentemente con quanto previsto dall'art. 51, comma 5 del TUIR, dovrà essere abbattuta di due terzi rispetto alla misura massima.



C'È UN GRUPPO ITALIANO

CHE HA
A CUORE
LE GENERAZIONI
FUTURE

Progettiamo e realizziamo infrastrutture
per una mobilità sostenibile di persone e merci.
Accorciamo le distanze per lo sviluppo
e la crescita del nostro Paese.



Gruppo FS

fsitaliane.it

The Mobility Leader

GLI ESG... A PIÈ DI PAGINA

Codici etici, policy e rendicontazioni abbondano... ma nelle banche non quotate la sostenibilità resta il convitato di pietra: poche strategie, poca trasparenza e quasi nessun vero allineamento agli standard internazionali. L'analisi di Standard Ethics mette il dito nella piaga della rendicontazione Esg

TRA LE (POCHE) POLICY...

26% D&I

19% parità di genere

14% ambientale

9% diritti umani

0% Intelligenza Artificiale

...E LA REALTÀ

98% Codice Etico o di Condotta

55% rendicontazione Esg standard

22% strumenti di governo conformi

14% CdA con parità di genere

7% rating Esg

Fonte: Standard Ethics

di Marina Marinetti

I siti istituzionali, i codici etici, i progetti di governo societario, la rendicontazione extra-finanziaria, i bilanci d'esercizio, il Modello 231, le policy, le relazioni sulla remunerazione, gli statuti sociali e... la sostenibilità, il convitato di pietra del mondo bancario. Che, quando non è quotato, gira la testa dall'altra parte. A mettere il dito nella piaga di 43 istituti tra gruppi e singole banche non quotate, selezionati tra

i primi 100, per mezzi amministrati, escludendo gruppi esteri o quotati, è **Standard Ethics**, self-regulated sustainability rating agency. «La ricognizione di Standard Ethics su 43 istituti tra gruppi e singole banche non quotate, pubblicata il 14 aprile scorso, ha l'obiettivo di valutare la capacità delle banche non quotate italiane di interpretare e semplificare i temi di

sostenibilità per renderli funzionali e operativi alla loro attività», spiega a Economy **Jacopo Schettini Gherardini**, direttore Ufficio Ricerca di Standard Ethics. «Attraverso 23 marcatori, l'agenzia ha indagato la qualità e la reperibilità delle comunicazioni pubbliche in ambito Esg e, in alcuni casi, il loro allineamento alle indicazioni internazionali.

Infine, è stata valutata la presenza o meno di rating Esg indipendenti forniti alla banca».

SOLO IL 14% DELLE BANCHE NON QUOTATE PUBBLICA UNA POLICY AMBIENTALE E APPENA IL 9% UNA SUI DIRITTI UMANI

Ebbene: dalla ricognizione di Standard Ethics emerge che solo il 14% delle banche pubblica una policy ambientale, solo il 9% pubblica una policy sui diritti umani (e nessuna banca ha una policy sull'Intelligenza Artificiale), appena il 19% pubblica una policy sulla parità di genere ed il 26% pubblica una policy su diversità e inclusione.

Eppure, il 98% del campione esaminato da Standard Ethics pubblica un Codice Etico o di Condotta, ma solo il 22% degli strumenti di governo appaiono conformi e dotati di riferimenti internazionali sulla sostenibilità di Onu, Ocse e Ue. E soltanto nel 14% dei casi il consiglio di amministrazione raggiunge la parità di genere. Non solo: solo poco più di una banca su due (il 55%) fornisce una rendicontazione Esg standard. E sebbene alcune banche non quotate abbiano iniziato un percorso di allineamento alle indicazioni internazionali, nel complesso il divario rispetto agli standard internazionali e alle banche quotate resta significativo. Appare diffuso l'impiego di consulenza esterna in termini di comunicazione e rendicontazione ma sporadica l'interlocuzione con agenzie di rating specializzate (solo il 7% dei casi pubblica un rating Esg).

Un ulteriore aspetto da considerare è che alcune pubblicano piani di sostenibilità, altre obbiettivi ambientali tramite comunicati stampa, mentre altre ancora integrano i target ambientali all'in-

terno di policy più ampie: «Le conclusioni dello studio indicano disomogeneità ed eterogeneità nelle informazioni fornite e nelle fonti utilizzate. Anche una scarsa dimestichezza nelle priorità da dare alla disclosure. In materia ambientale si nota una limitata propensione ad implementare o divulgare policy specifiche. Anche questioni concrete appaiono sottovalutate. Ad esempio, il tema di composizione quali quantitativa dei board, il genere femminile appare ancora ampiamente sottopesato. Va meglio su questioni come la parità di genere o la diversità e inclusione (D&I) dove il 26% rende pubblica una qualche strategia. ».

La tendenza a focalizzarsi su tematiche considerate più materiali o con un apparente ritorno d'immagine, potrebbe essere il frutto di un esame superficiale circa i propri profili di rischio reputazionale, sostiene lo studio di Standard Ethics. «Altrimenti non si giustifica il fatto che solo il 9% delle banche esaminate pubblichi una policy sui diritti umani».

Sul piano della governance, il peso del regolatore aiuta le banche alla trasparenza, cura che però appare scemare laddove ci si allontani dagli obblighi regolamentari. Il caso dei codici etici sembra emblematico: solo il 22% dei codici appare recepire le indicazioni internazionali. E ancora: il tema della composizione quali-quantitativa dei board, tanto caro ai regolatori e a Basilea, soprattutto dopo la crisi del 2008, in questo caso, resta il tallone d'Achille delle banche non quotate, dato che il genere femminile appare ancora ampiamente sottopesato e solo nel 14% dei casi si può parlare di parità tra generi nell'organo apicale.

Il tema dei rating Esg è un altro tema rilevante: pur in presenza di un regolamento Ue che dal 2026 creerà un albo delle agenzie di rating di sostenibilità dando un peso (anche sul piano legale) a questi rating, le banche non quotate appaiono in ritardo. Ad oggi, una percentuale elevata (93%) non si rapporta con agenzie in-

dipendenti e talvolta si limita a rendere noti riconoscimenti e premialità generiche. Tutte le banche quotate

italiane sono in possesso di rating di compliance e la maggior parte di esse in forma solicited (ovvero rating richiesto e contrattualizzato ad una rinomata agenzia specializzata). «Ma si torna a percentuali ad una cifra (solo il 7%)», sottolinea Schettini. «parlando delle banche non quotate che interloquiscono con agenzie di rating indipendenti (contro il 100% delle banche quotate), rinunciando così a: esaminare il proprio posizionamento; adeguare strategie e mitigare i rischi; indirizzare meglio anche i propri consulenti. Infatti, appare evidente l'uso di consulenza esterna nella comunicazione Esg e per allinearsi alle richieste regolamentari, ma talvolta – al netto di alcuni casi virtuosi – sembra tralasciata un'analisi strategica a monte. Se la discrasia tra quotate e non nel settore bancario appare evidente, Standard Ethics si appresta a fare altre valutazioni», conclude Schettini. «Settori come quello assicurativo o delle costruzioni sembrano nascondere nuovi spunti di riflessione».

**LA DISCRASIA TRA SOCIETÀ QUOTATE
E NON, APPARE EVIDENTE
ANCHE IN ALTRI SETTORI, COME
QUELLO ASSICURATIVO ED EDILIZIO**

SOTTO LA LENTE

1. BANCA CAMBIANO 1884
2. BANCA CF+ CREDITO FONDARIO
3. BANCA DEL FUCINO
4. BANCA DEL PIEMONTE
5. BANCA DI CIVIDALE (CIVIBANK)
6. BANCA DI CREDITO POPOLARE
7. BANCA ERSER
8. BANCA IFIGEST
9. BANCA INVESTIS
10. BANCA POPOLARE ALTO ADIGE
11. BANCA PASSADORE
12. BANCA POPOLARE DEL LAZIO
13. BANCA POPOLARE DI FONDI
14. BANCA POPOLARE ETICA
15. BANCA POPOLARE DI PIACENZA
16. BANCA POP. PUGLIA E BASILICATA
17. BANCA POPOLARE PUGLIESE
18. BANCA POPOLARE DI RAGUSA (BAPR)
19. BANCA POPOLARE VALSABBINA
20. BANCA PROGETTO
21. BANCA PROMOS
22. BANCA SANTA GIULIA
23. BANCA SELLA
24. BANCA STABIESE
25. CASSA CENTRALE ALTO ADIGE
26. CASSA CENTRALE BANCA
27. CASSA DI BOLZANO
28. CASSA DI FERMO
29. CASSA DI RISPARMIO DI ASTI
30. CASSA DI VOLTERRA
31. CHERRY BANK
32. EXTRABANCA
33. IBL BANCA
34. ICCREA BANCA
35. IMPREBANCA
36. ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO
E CULTURALE
37. LA CASSA DI RAVENNA
38. MEDIO CREDITO CENTRALE
39. PRADER BANK
40. SOLUTION BANK
41. SÜDTIROL BANK
42. TYCHE BANK
43. VIVIBANCA



Esg: l'importanza della "g" di governance

Quando le decisioni del Consiglio di amministrazione non sono corrette e coerenti possono portare a risvolti negativi per la reputazione e a un calo di fiducia. Per questo sono fondamentali capacità, congruenza, solidità

di Rossella Sobrero

In un periodo di incertezza come quello che stiamo vivendo il rischio che gli stakeholder perdano la fiducia nei confronti di un'organizzazione può essere alto. Una crisi di fiducia, spesso strettamente collegata alla richiesta di maggior trasparenza, che può derivare dalle scelte sbagliate di chi ha un ruolo di responsabilità nell'organizzazione.

In particolare, in un'impresa che viene valutata in base ai criteri Esg (Environmental, Social, Governance), quando le decisioni del Consiglio di amministrazione non sono corrette e coerenti possono portare a risvolti negativi per la reputazione e a un calo di fiducia. Proprio per questo è molto importante poter contare su una Governance capace, coerente, robusta.

Ma quando si parla di Esg si approfondisce ancora troppo poco la "G" di Governance: una questione inspiegabile perché conoscere la Governance - il sistema di regole, politiche e procedure che guidano l'organizzazione - è fondamentale per sapere non solo chi prende le decisioni ma anche

come vengono gestite e monitorate le scelte fatte.

Più in generale in una fase di transizione come quella attuale tutte le organizzazioni, non solo le imprese, hanno bisogno di essere guidate da imprenditori e manager dotati

di una capacità di leadership in grado di migliorare la gestione interna e di innovare processi e prodotti. Il manager, infatti, deve saper coinvolgere chi lavora in modo

LE ORGANIZZAZIONI HANNO BISOGNO DI MANAGER IN GRADO DI MIGLIORARE LA GESTIONE INTERNA E DI INNOVARE PROCESSI E PRODOTTI

diretto o indiretto nella sua organizzazione: dai responsabili delle diverse funzioni aziendali, ai dipendenti, alla rete vendita. Ma deve anche saper coordinare e controllare i propri collaboratori stimolando la partecipazione e la creatività.

Alle figure apicali oggi viene chiesto anche di investire tempo e risorse per migliorare la relazione con i portatori di interessi: un processo che deve diventare sempre di più dinamico in una relazione che parte dall'ascolto e si sviluppa tenendo in considerazione la trasformazione degli scenari e le esigenze di tutti. In alcuni casi si inizia a parlare di "Governance trasformativa", capace cioè di operare scelte che coniugano sostenibilità e competitività per trovare un giusto equilibrio tra impegno ambientale e sociale e risultati economici. Una Governance con ruoli e compiti ben chiari aumenta il valore dell'organizzazione ed è capace di rispondere contemporaneamente alla richiesta di risultati di breve periodo senza trascurare la necessità di avere anche una visione di medio-lungo termine.

Nel programma culturale del Salone della Csr e dell'innovazione sociale (Milano, Università Bicconi 8, 9, 10 ottobre 2025) verrà dato

ampio spazio al tema della Governance: sarà possibile ascoltare il racconto di esperienze che, in alcuni casi, hanno trasformato il modo stesso di "fare impresa".



Rossella Sobrero

È presidente di Koinètica. Da molti anni si occupa di comunicazione sociale affiancando alla consulenza attività di docenza e di saggistica. Insegna comunicazione in diverse università. Ha scritto numerosi libri sulla sostenibilità: il più recente (Egea) è *Pericolo socialwashing. Comunicare l'impegno sociale tra opportunità e rischi*.

Siamo diventati grandi per dare più valore al tuo domani.

Da oltre 40 anni realizziamo soluzioni di investimento per investitori istituzionali, retail e private. Con oltre un milione di clienti e più di €200 miliardi di patrimonio gestito* siamo diventati il punto di riferimento in Italia per gli investimenti. E oggi, con Castello e Kairos, ampliamo l'offerta per investitori istituzionali e private.



*Fonte dati ANIMA, al 31/12/2024

AVVERTENZE: Questa è una comunicazione di marketing. Si prega di consultare il Prospetto, il Documento contenente le informazioni chiave (KID), il Regolamento di gestione e il Modulo di sottoscrizione prima di prendere una decisione finale di investimento. Questi documenti, che descrivono anche i diritti degli investitori, possono essere ottenuti in qualsiasi tempo, gratuitamente sul sito web della Società di gestione e presso i Soggetti Incaricati del collocamento. È, inoltre, possibile ottenere copie cartacee di questi documenti presso la Società di gestione del fondo su richiesta. I KID sono disponibili nella lingua ufficiale locale del paese di distribuzione. Il Prospetto è disponibile in italiano. I rendimenti passati non sono indicativi di quelli futuri. Il collocamento del prodotto è sottoposto alla valutazione di appropriatezza o adeguatezza prevista dalla normativa vigente. ANIMA Sgr si riserva il diritto di modificare in ogni momento le informazioni riportate. Il valore dell'investimento e il rendimento che ne deriva possono aumentare così come diminuire e, al momento del rimborso, l'investitore potrebbe ricevere un importo inferiore rispetto a quello originariamente investito.

ANIMA 
Più valore al tuo domani

MAI PROVATO IL PRIVATE DEBT?

È un canale tradizionalmente dedicato alle grandi imprese, ma i numeri parlano chiaro: fondi e banche si alleano sempre più spesso per supportare operazioni di rifinanziamento, crescita o acquisizione, anche nel middle market

€ 1.360 mln (+13%) raccolti:

- 39%** fondi pensione e casse di previdenza
- 28%** settore pubblico e fondi di fondi istituzionali
- 12%** assicurazioni
- 54%** di provenienza estera

INVESTIMENTO MEDIO:

€ 40 mln

operatori stranieri

€ 8 mln

investitori domestici

€ 4.962 mln investiti (+53%)

168 realtà finanziate (+14%)

33% operazioni di buy out

32% crescita interna

58% ← 250 dipendenti

DURATA MEDIA:

5 anni e 10 mesi

TASSO D'INTERESSE MEDIO

8%

FONTE: AIFI, DATI RIFERITI ALL'ANNO 2024

di Marina Marinetti

C'è sete di investimenti in Italia, ed è un'ottima notizia per le Pmi. E per dissetarsi, il *private debt* è un'asset class molto interessante, per almeno tre buoni motivi. Il primo: l'allargamento delle maglie regolamentari ad altri soggetti finanziatori, oltre alle banche tradizionali, ha offerto nuove opportunità ai fondi comuni di investimento. Il secondo: c'è un interesse sempre maggiore da parte dei grandi player internazionali verso il middle market per diversificare gli investimenti. Il terzo: in un Paese che, come il nostro, soffre di familismo, amichettismo, economia sommersa e assenza di ricambio generazionale, non c'è cura migliore del pri-

**NEL 2024 SONO STATI INVESTITI
NEL MERCATO DEL PRIVATE DEBT
ITALIANO 4.962 MILIONI DI EURO (+53%)
FINANZIANDO 168 REALTÀ (+14%)**

vate. Fatto sta che il *private debt*, in Italia, si sta ritagliando un ruolo molto interessante: «Nel 2024 il mercato del *private debt* è stato da record sia nella raccolta sia negli investimenti», conferma **Anna Gervasoni**, direttore generale dell'**Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt**. «L'incremento del 53% negli investimenti è la dimostrazione della necessità di tale strumento a supporto dello sviluppo aziendale. Per questo oggi è fondamentale che gli investitori istituzionali facciano la loro parte per permettere agli operatori di moltiplicare le azioni a sostegno delle realtà imprenditoriali generando circoli virtuosi di crescita».

In soldoni? «Nel 2024, la raccolta degli operatori di *private debt* attivi nel mercato italiano ha segnato un +13% rispetto al 2023», spiega Gervasoni: «1.360 milioni di euro, contro i 1.200 milioni del 2023». Non solo: «nel corso del 2024 sono stati investiti complessivamente nel mercato italiano del *private debt* 4.962 milioni di euro, il valore più alto mai registrato e in crescita del 53% rispetto ai 3.251 milioni del 2023, finanziando 168 realtà, in aumento del 14% rispetto alle 147 del 2023».

Tutto ruota – è proprio il caso di dirlo – intorno alla leva finanziaria: «se il prezzo dell'acquisizione della società target non viene pagato solo con i fondi degli investitori (in *equity*), ma anche attraverso il debito, aumenta il ritorno sull'investimento, perché il costo della leva finanziaria è inferiore al costo del capitale proprio (c.d. *cost of equity*)», conferma a Economy l'avvocato **Alessandro Fosco Fagotto**, partner dello studio legale **Dentons** e responsabile della practice di Banking and Finance, in Italia e in Europa. Uno con una lunga esperienza nel mondo del leveraged finance, che assiste da oltre vent'anni banche italiane e internazionali, nonché i principali fondi di *private debt* attivi nel settore, in relazione agli aspetti legali e contrattuali di tali operazioni.

Il *private debt* è la classica operazione *win-win*: da un lato, quello degli investitori, c'è l'aspettativa di un ritorno *double digit* (come dicono gli inglesi), dall'altro, quello delle imprese, c'è l'accesso a un'ulteriore fonte di capitali freschi. «Il *private debt* finanzia tipicamente a medio-lungo termine, con un piano di rimborso solitamente tra i 5 e i 7 anni, che spesso viene chiuso anche in anticipo. Questo garantisce un buon rendimento con un livello di rischio ragionevolmente accettabile», continua Fagotto. «E per sua natura, è molto orientato alla managerialità e a una visione di business, quindi può supportare l'impresa non solo finanziariamente, ma anche strategicamente: queste forme di investimento privato age-



ANNA GERVASONI

volano il cambio generazionale, favoriscono la managerializzazione delle imprese e consentono una sempre maggiore trasparenza economico-finanziaria. Rispetto al mondo bancario, che resta sempre il riferimento e l'interlocutore privilegiato delle imprese ma che, a causa delle sempre più stringenti regolamentazioni che lo vincolano nelle operazioni a leva elevata, necessita di pacchetti di garanzie strutturati e rituali più complessi, il *private debt* è più veloce: quando c'è la necessità di chiudere un'operazione in tempi brevi e di individuare rapidamente

LE NORMATIVE DI BASILEA HANNO PROGRESSIVAMENTE RIDOTTO I MARGINI DI MANOVRA DELLE BANCHE FACENDO DA BOOSTER AL PRIVATE DEBT

delle soluzioni, può essere più dinamico e flessibile. Un'altra peculiarità è la maggiore propensione ad assumere rischi e quindi a finanziare operazioni con leve finanziarie più alte».

Certo, non ci sono pasti gratis: «Flessibilità e rapidità hanno un prezzo», sottolinea infatti Fagotto, «e il *private debt* ha un costo più elevato rispetto al finanziamento bancario. Il rischio viene generalmente misurato attraverso un *covenant* finanziario chiamato *leverage ratio*, che rappresenta il rapporto tra la posizione finanziaria netta e l'Ebitda», spiega Fagotto. «Quando il rapporto Net Financial Debt/Ebitda supera la soglia di 3 - cioè per ogni 3 euro di debito c'è 1 euro di Ebitda, ndr - si entra in un'area considerata

a maggior rischio». E con l'aumento del rischio, le banche hanno obblighi regolamentari più stringenti. «Il *private debt*, al contrario, è meno interessato a operazioni con una leva finanziaria bassa, perché minore leva significa minore rischio e, di conseguenza, minori rendimenti. Il *private debt*, dovendo remunerare i propri investitori con rendimenti più elevati rispetto a quelli bancari, ha bisogno di ottenere ritorni più alti. Ritorni più alti implicano l'assunzione di un rischio maggiore».

Insomma: le normative di Basilea (I, II, III e ora IV), che hanno progressivamente ridotto i margini di manovra delle banche nelle operazioni a leva elevata, hanno fatto da *booster* al *private debt*. Che è cresciuto a tal punto da non potersi più permettere di snobbare il *middle market*: «Alcuni grandi player, che fino a poco tempo fa prendevano in considerazione solo operazioni con ticket di una certa importanza (superiori ai 100 milioni di euro), oggi valutano con serenità anche ticket da 60-70 milioni. E se ritengono che la target sia interessante, non si fanno problemi a investire anche somme inferiori: il ticket minimo per investimenti in *middle market* è di 10-15 milioni. Questo permette loro di diversificare ulteriormente e il rendimento ottenuto da questi investimenti, sommato a quello di altre operazioni simili, consente comunque una solida diversificazione del portafoglio». Uno dei più recenti *leading case* è quello di **Animalia**, principale gruppo italiano di strutture veterinarie, che nel luglio scorso ha visto l'ingresso, con una partecipazione di maggioranza del 56%, di **Charme Capital Partners**, uno dei più importanti fondi paneuropei finanziato, in particolare, da alcuni fondi gestiti da **Arcmont Asset Management** e **Carlyle Global Credit**, nonché **illimity**. «Questa operazione testimonia l'affermarsi di un trend: il mercato italiano, che per definizione è un mercato di *middle market*, sta diventando sempre più interessante non solo per i player internazionali del *private equity* - come già accade da anni - ma anche per quelli del *pri-*

I NUMERI DEL PRIVATE DEBT

È stato l'anno dei record, il 2024, per il private debt: 1.360 milioni di euro raccolti (+13%), 4.962 milioni di euro investiti nel mercato italiano, il valore più alto mai registrato e in crescita del 53% rispetto ai 3.251 milioni del 2023, 168 realtà finanziate, in aumento del 14% rispetto alle 147 del 2023. A livello di numeri, il 33% del totale ha riguardato debito a supporto di operazioni di buy out e il 32% la crescita interna delle società target. La provenienza dei capitali? Fondi pensione e casse di previdenza (39%), per il 54% di provenienza estera, settore pubblico e fondi di fondi istituzionali (28%), assicurazioni (12%). E tutto questo senza che sulla scena abbiano irrotto nuovi operatori: erano 13 lo scorso anno, gli stessi del 2023. Contrariamente a quanto si può pensare, non è vero che si tratta di operazioni destinate esclusivamente alle grandi imprese: il 58% delle società target degli investimenti effettuati nel 2024 ha meno di 250 dipendenti. E per quanto riguarda le caratteristiche delle operazioni, la durata media è di 5 anni e 10 mesi, mentre il tasso d'interesse medio è pari all'8% se consideriamo le operazioni a tasso fisso, mentre per quelle a tasso variabile il valore è pari al tasso di riferimento a cui si aggiunge uno spread del 5,6%. I soggetti domestici hanno realizzato il 60% del numero di operazioni, mentre l'80% dell'ammontare è stato investito da operatori internazionali. Si segnala un peso sempre più marcato delle operazioni di dimensione rilevante; nel 2024, infatti, le società che hanno ricevuto almeno 100 milioni di euro ciascuna sono state 11, per un ammontare complessivo di 2.698 milioni di euro, in crescita rispetto alle 4 società dell'anno precedente, che avevano ricevuto 1.504 milioni. Infine, nel 2024 le società che hanno effettuato rimborsi sono state 81 (82 l'anno precedente, -1%), per un ammontare pari a 439 milioni di euro (-32%). Il rimborso come da piano di ammortamento dello strumento ha rappresentato la tipologia più utilizzata in termini di numero, il 73% del totale. Gli operatori che hanno ricevuto rimborsi (anche parziali) sono stati 13, rispetto ai 16 del 2023.

vate debt», conferma Fagotto. Con una generalità degli operatori stranieri decisamente marcata: il loro investimento medio è di 40 milioni di euro, contro gli 8 degli investitori domestici. Ancora prima, nel gennaio 2023, quando **Ardian** firmò l'accordo per l'acquisizione del 60% di **Assist Digital**, fu un altro segnale forte cambiamento in corso: «è stata, a mio avviso, una delle prime operazioni italiane in cui banche e fondi hanno collaborato, anziché vedersi come competitor», sottolinea il partner di Dentons. Accanto ad **Ardian**, infatti, figurava un *pool* di banche e il fondo Tikehau. «È stata anche la prima operazione "Folo" (First Out, Last Out) in Italia. È un modello nato in In-

IL MIX DI COMPETENZE TRA BANCHE E FONDI È PARTICOLARMENTE UTILE NELLE OPERAZIONI DI ACQUISIZIONE SOCIETARIA

ghilterra e importato in Italia. In pratica, si decide chi per primo esce dall'operazione (First Out), tendenzialmente le banche, mentre i fondi sono Last Out. I rapporti tra banche e fondi rientrano sotto il cappello di un *intercreditor agreement*, che disciplina, appunto, chi viene rimborsato per primo. Era uno starting point, poi è diventata un benchmark: non più "una rondine che non fa primavera", ma un vero e proprio possibile trend di mercato. In un'operazione tipica, il *private debt* finanzia la parte cosiddetta *term loan B (TbI)*, cioè il finanziamento con rimborso a sca-

vero il finanziamento con rimborso a rate (*amortizing*). Questo equilibrio tra fonti di finanziamento consente una gestione più bilanciata dell'indebitamento aziendale. Le due realtà rispondono infatti a esigenze diverse: il *private debt* offre maggiore flessibilità, leve più alte e strutture più snelle, mentre il mondo bancario garantisce stabilità finanziaria e supporto alla gestione dell'operatività quotidiana delle imprese». Se il *private debt*, per esempio, non ha competenze nella gestione della finanza d'impresa legata al circolante e alle linee *revolving*, le banche le hanno. E questo mix di competenze è particolarmente utile nelle operazioni di acquisizione societaria. «Que-

sta collaborazione tra banche e *private debt* sta diventando sempre più comune e rappresenta un nuovo paradigma per il finanziamento delle imprese», sottolinea Fagotto.

Anche perché il capitale circolante è gestito dal mondo bancario, mentre la parte acquisitiva può beneficiare anche della competenza dei fondi. «Ritengo sempre più probabile che le banche, le vere depositarie della relazione con il mondo delle imprese in Italia – e lo saranno sempre – possano entrare in una logica non solo di *loan to own*, come si diceva in passato, ma anche di *loan to sell*. In questo modello, la banca, in virtù della sua relazione con il cliente, stabilisce un rapporto nel quale poi fa entrare anche il *private debt*, costruendo un'operazione congiunta». Qualche consiglio? «Noi legali abbiamo il nostro ruolo», risponde Fagotto, «ma i principali attori restano le banche, con i loro canali relazionali, e il mondo del *private debt*. Un altro soggetto chiave è rappresentato dagli advisor finanziari, che aiutano a strutturare l'operazione fornendo una guida strategica ai *borrower*, coinvolgendo banche e fondi di *private debt*. E l'operazione può essere rapidissima: «in alcuni casi, si può chiudere addirittura in soli 15 giorni».

Alessandro Fosco Fagotto, Dentons



Sbirciando dall'altra parte della "barricata"

Come ragiona una banca quando affida un'impresa? È importante capirlo, per poter presentare al meglio la propria realtà. E fare sì che l'alleanza tra istituto di credito e imprenditore sia ancora più salda

*di Ivan Fogliata**

A volte per capire il presente serve fare un tuffo nel passato. A fronte di tanta modernità con evoluzioni quali il Fintech, l'Instant e digital lending, l'intelligenza artificiale applicata all'analisi creditizia rischiamo, infatti, di perdere di vista i principi guida e le basi del... credito. Alla radice della parola "credito" troviamo il verbo credere: le banche sono gli istituti del credere, ma credere a cosa? Certamente le banche non credono alle favole ma devono giocoforza credere ai progetti dell'impresa, alla sua capacità di fare business e rimanere sul mercato, alla sua

capacità di onorare il debito. La banca deve poter vedere il futuro dell'impresa. Ma se la

**CHIEDERE CREDITO PRODUCENDO
ALLA BANCA IL SOLO BILANCIO
STORICO È COME GUIDARE GUARDANDO
SOLO NELLO SPECCHIETTO RETROVISORE**

banca ha elementi sufficienti per "credere" nel progetto dell'impresa anticiperà oggi ciò che il "macchinario azienda" produrrà domani in termini di reddito rendendo possibile l'investimento. Un vero e proprio viaggio nel tempo di risorse finanziarie! E cosa chiede in cambio la banca per questo servizio? Un "interesse". Credere - e dare credito - non è un'attività priva di rischi ma se la banca sceglie un progetto e partecipa al rischio ha diritto a chiedere di essere cointeressata ai risultati del progetto, quindi a ricevere la sua cointeressenza ovvero il suo "interesse".

Quindi in primis come ragiona una banca? Se ci pensiamo chiedere credito producendo alla banca il solo bilancio storico è come chiedere alla medesima di guidare guardando solo nello specchietto retrovisore. Nel nostro mondo

anglofilo tale approccio è chiamato "backward looking" ovvero l'analisi creditizia che osserva il passato, ma un importante e oramai irrinunciabile aiuto arriva dalla predisposizione dei piani finanziari futuri ovvero la produzione del celeberrimo business plan. Il business plan consente di cambiare prospettiva e passare dal backward al c.d. "forward looking", la banca può quindi "guidare il rapporto creditizio" guardando anche nel parabrezza anteriore.

Presentarsi al mondo del credito senza un piano finanziario complica di molto il rapporto creditizio anche a causa della continua produ-

zione normativa che ha interessato banche e imprese nell'epoca post-Covid. Di cosa

stiamo parlando? Di due grandi "provvedimenti". Il primo porta l'altisonante nome di "Guidelines on loan origination and monitoring" noto anche come "Linee guida Eba" e il secondo porta il nome di Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (Ccii). Il primo provvedimento interessa le banche imponendo alle stesse di scostarsi dalla sola logica delle garanzie e di concentrarsi sulla sostenibilità del debito futura, il secondo provvedimento obbliga invece gli imprenditori a dotarsi di adeguati assetti organizzativi che consentano di redigere piani finanziari con una visibilità futura di almeno 12 mesi.

Pianificazione, pianificazione e pianificazione: questo è il mantra dell'accesso al credito moderno. Tutto vero, ma abbiamo finito? Assolutamente no. C'è il tema della sostenibilità

del debito. La memoria della grande crisi dei mutui subprime del 2008 è ancora viva nelle nostre menti; fu una fase che mise a dura prova la resilienza del mondo del credito, ne scaturirono provvedimenti legislativi "punitivi" per le banche: Basilea 3 impose rafforzamenti patrimoniali, l'Ifrs 9 introdusse lo staging dei crediti e il sistema di allerta precoce mentre l'Aqr fu un intervento diretto di Bce e Banca d'Italia direttamente presso le banche per verificare la "qualità degli attivi" in particolare dei crediti verso le imprese finanziate. L'Aqr ha portato in auge due indicatori fondamentali utilizzati da Bce per verificare la sostenibilità del debito delle aziende clienti; indicatori ad oggi utilizzati anche ai fini Ifrs quali segnali di allerta precoce (early warning indicators): Dscr (o debt service coverage ratio) e rapporto Pfn/Ebitda. Il primo indicatore misura la capacità di rimborsare il servizio annuo del debito con i flussi di cassa generati dalla gestione operativa dell'impresa (e deve essere naturalmente ben maggiore di 1), il secondo



IVAN FOGLIATA

pone a rapporto l'indebitamento finanziario netto con il margine operativo che l'impresa è in grado di produrre (un valore superiore a 5 è ritenuto eccessivo). Ma le linee guida Eba obbligano le banche anche a ragionare se concedere credito a prescindere dalle garanzie; eppure, le garanzie rivestono ancora un ruolo chiave e preponderante. Perché? Due solo gli aspetti: il commitment dell'impresa/imprenditore e l'impatto sui fondi propri della banca a seguito delle regole di Basilea. In merito al primo aspetto, un imprenditore che fornisce garanzie mostra di essere molto "ingaggiato" nel suo business e quindi dà prova alla banca di quel commitment che porterà l'imprenditore a approfondire tutti gli sforzi possibili per far sì che il progetto della sua azienda funzioni. In merito al secondo aspetto dobbiamo imparare un nuovo "vincolo" all'attività bancaria: il livello di fondi propri. Di cosa si tratta? Molto semplicemente i fondi propri sono, al netto di alcune correzioni imposte dalla normativa, il livello di patrimonio netto di proprietà della banca (capitale sociale, riserve, utili non distribuiti, prestiti obbligazionari irredimibili ecc.). Le regole di Basilea impongono alle banche un limite ai prestiti dettato dalla dimensione dei fondi propri. All'incirca, ci perdonerete per l'estrema semplificazione, i fondi propri devono essere il 10% del valore "ponderato per il rischio" dei prestiti concessi.

In parole povere, nel nostro esempio, una banca può prestare denaro per non più di 10 volte i fondi propri

che possiede anche se disponesse di raccolta molto più elevata. I protocolli di Basilea hanno introdotto tale freno per evitare che le banche crescessero in maniera eccessiva e soprattutto eccessivamente rischiosa.

Ma eccoci al tema garanzie, cosa significa attività ponderati per il rischio? I risk weighted

L'ESEMPIO DI COTONELLA

Con inFinance abbiamo seguito il percorso di passaggio generazionale di Cotonella S.p.a.. L'operazione prevedeva un acquisto con debito di azioni (il c.d. leveraged buy-out); trattandosi di un finanziamento di un certo cabotaggio l'istituto di credito selezionato ha richiesto piani finanziari non solo della società finanziata ma di tutto il gruppo. Dopo aver predisposto un business plan completo e accuratamente dettagliato, abbiamo potuto dimostrare in maniera chiara e trasparente la sostenibilità economico-finanziaria del progetto di leveraged buy-out (Lbo). La banca, attraverso l'analisi di scenari multipli, ha avuto evidenza diretta della capacità del gruppo non solo di sostenere il debito, ma anche di gestire eventuali situazioni critiche che potevano manifestarsi lungo il percorso. In particolare,

è stato elaborato un piano finanziario pluriennale contenente: proiezioni economico-finanziarie complete, che evidenziavano la capacità di generare flussi di cassa adeguati a coprire il servizio del debito (Dscr ampiamente superiore a 1); un'analisi dettagliata della posizione finanziaria netta (Pfn) e della sua evoluzione nel tempo, evidenziando un rapporto Pfn/Ebitda sostenibile e in linea con i parametri richiesti dalla banca; una valutazione approfondita dei rischi, tramite analisi di sensitività e stress-test, che hanno ulteriormente rassicurato l'istituto di credito sulla solidità del progetto proposto. Ma non solo. Un elemento decisivo nel rapporto con la banca è stato il coinvolgimento diretto degli azionisti del gruppo Cotonella, che hanno confermato il proprio impegno (commitment) attraverso specifiche garanzie

lungo il percorso. Questo passaggio, lungi dall'essere visto come un semplice obbligo formale, è stato valorizzato dalla banca come segnale concreto di fiducia e responsabilità da parte dell'impresa nei confronti del progetto di crescita e continuità aziendale. L'operazione si è conclusa con successo proprio grazie alla convergenza di interessi tra l'impresa e l'istituto di credito, frutto di una strategia forward looking ben costruita e comunicata. Il nostro ruolo di consulenti è stato paragonabile al ruolo di un "interprete"; abbiamo tradotto le due lingue, quella aziendale e quella bancaria perché potessero comunicare e comprendersi. Ciò ha permesso a Cotonella non solo di completare con successo il passaggio generazionale, ma anche di rafforzare ulteriormente la propria posizione competitiva sul mercato.

I RAGIONAMENTI CHE VENGONO IMPOSTI ALLE BANCHE SONO TUTT'ALTRO CHE LINEARI E PARTICOLARMENTE ARTICOLATI

assets o Rwa sono i prestiti concessi moltiplicati per un fattore di ponderazione, ovvero per un "peso", il cui valore come potete immaginare deriva dal livello di garanzie concesse dal prestatore. Ad esempio un prestito senza garan-

zie da 100mila euro ne "assorbe" 10mila di fondi propri della banca perché senza garanzie; un mutuo casa garantito da ipoteca da 100mila euro passerebbe prima da un peso del 20% che ne ridurrebbe il valore a 20mila euro grazie proprio alla garanzia ipotecaria e quindi andrebbe ad assorbire

2.000 euro di fondi propri della banca.

I ragionamenti che sono imposti a una banca sono tutt'altro che semplici e particolarmente articolati allora! Ma come insegnava il filosofo Sun Tzu nell'Arte della Guerra: "conosci il tuo nemico e conosci te stesso, in cento battaglie non sarai mai sconfitto". Se impariamo come ragiona una banca e come è fatta la nostra impresa non potremo mai essere "sconfitti".

**Co-founder ed executive partner di inFinance, partner dello Studio Associato Ass&F Partners, Ceo di Fsa S.r.l., società specializzata nella consulenza in finanza d'impresa. Presidente del Cda di Südtirolbank S.p.a.*

IL VALORE DEL MADE IN ITALY ALLA PROVA DEI DAZI

Per Tomaso Mariotti, responsabile delle gestioni Value di Banor, la sfida globale della guerra commerciale si vince con un mix di resilienza e capacità di trasformazione che contraddistingue i casi di successo di molti brand iconici

di Lucina Grassi

Dai laboratori di alta moda alle linee di montaggio delle supercar, il Made in Italy ha costruito il proprio successo globale su un mix unico tra artigianalità, innovazione e visione imprenditoriale. Ma nell'era dei nuovi protezionismi – con la minaccia sempre incombente di dazi generalizzati del 20% sui prodotti italiani imposti dagli Usa – anche le eccellenze del Made in Italy rischiano di essere messe a dura prova.

Ma il punto non è solo politico. Il Made in Italy deve oggi confrontarsi anche con un consumatore che cambia: meno impulsivo, più selettivo e più attento ai valori del brand. È in questo contesto che si distinguono le aziende capaci di reinventarsi e anticipare i bisogni, spesso sottovalutati dai mercati. Per individuarne il valore è quindi necessario saper guardare agli investimenti con un approccio analitico, finalizzato a cercare qualità e andare oltre la moda dei cosiddetti "macrotrend". È il caso della filosofia d'investimento "quality-investing" di **Banor**, società indipendente specializzata in gestione e consulenza sui patrimoni, adottata da **Tomaso Mariotti**, responsabile gestioni Value, che gestisce un portafoglio

di oltre 3 miliardi di euro ed è a capo di un team composto da 8 professionisti: «Crediamo fermamente che non sia possibile farsi guidare da previsione economiche che sempre più spesso si rivelano sbagliate, motivo per cui basiamo le nostre scelte di investimento sull'analisi fondamentale», ci spiega Mariotti.

«Come ci insegna

Warren Buffet, investiamo esclusivamente in settori che crescono natu-

ralmente più del PIL globale e in business di qualità, ovvero in aziende che, rispetto ai competitor, si distinguono per i loro vantaggi competitivi, che si traducono in ritorni sul capitale consistentemente più alti».

Tra i settori del Made in Italy più esposti alla minaccia dei dazi c'è senza dubbio il lusso: secondo il Centro Studi di Unimpresa, l'export italiano di moda e lusso verso gli Stati Uniti, che ammonta a circa 12 miliardi di euro,

rischia una flessione tra i 600 milioni e 1,2 miliardi di euro. Una nuova turbolenza geopolitica che il Made in Italy ha tutte le carte in regola per vincere, così come ha saputo distinguersi nella crisi epocale che il lusso sta attraversando da circa due anni. Per capirci: secondo l'Osservatorio Altagamma, nel 2024 il comparto

si è attestato a 1.478 miliardi di euro (ma erano circa 1.500 nel 2023), con un calo di circa il 2%. «Dopo il Covid è arrivata l'inflazione, poi il rialzo dei tassi e, di conseguenza, dei prezzi» Troppo? Probabilmente sì. Eppure, qualcosa si muove. Beauty, gioielli e occhiali sono le categorie di prodotto che crescono,

con un giro d'affari

stimato di circa 363 miliardi di euro. E

per il 2025 la stima è comunque di una

crescita moderata (il 3%). «Rispetto ad altri settori, nel lusso è molto più facile ribaltare sul consumatore finale l'aumento del costo delle materie prime», commenta Mariotti. «Il problema, però, è che la domanda si è dimostrata più elastica rispetto al prezzo di quanto ci si aspettasse».

In questo scenario sono soprattutto i marchi italiani quelli che sembrano resistere meglio di altri. Ferrari, ad esempio, non conosce crisi: ha chiuso il 2024 con ricavi record per 6.7 miliardi di euro e un margine operativo di oltre il 28%, battendo inoltre le stime degli analisti consecutivamente da 18 quarter di fila (4 anni e mezzo!). Il segreto? «Una produzione volutamente limitata, un posizionamento esclusivo e un pricing power senza pari. Una combinazione che alimenta una domanda ben superiore all'offerta, portando alla formazione di liste d'attesa che, in alcuni casi, superano i due anni. Non è un caso che la società sia riuscita a mantenere invariati gli obiettivi finanziari per il 2025, nonostante il rischio dei dazi».

**IL MERCATO DEL LUSSO SI MUOVE
A VELOCITÀ DIVERSE E IN TESTA
CI SONO LE SOCIETÀ LUNGIMIRANTI
CHE CONTROLLANO L'OFFERTA**



Tomaso
Mariotti



Ferrari F80



Moncler, cappotto imbottito in alpaca falera da donna, multicolor

Anche Lamborghini, sotto la guida del Gruppo Volkswagen, ha saputo spingere su nuovi modelli, edizione limitate, e motorizzazioni ibride, chiudendo il miglior anno della sua storia nel 2024, con oltre 3 miliardi di fatturato ed un margine operativo molto vicino a quello di Ferrari. Nel mondo della moda, si distinguono gli esempi virtuosi delle italiane Moncler e Brunello Cucinelli, con Moncler che ha fatto della creatività il cuore pulsante del proprio modello.

«Non è un caso che tutte queste aziende mostrino bilanci solidi, una crescita costante e una governance improntata alla continuità e alla visione di lungo periodo. Un tratto comune a tutte è infatti la presenza di azionisti di riferimento di natura familiare ed amministratori delegati lungimiranti, che favoriscono stabilità e una visione strategica di lungo termine, a differenza di altre realtà soggette alla pressione del breve termine dei mercati

finanziari».

Ma in un mondo segnato da instabilità geopolitica, tensioni commerciali e transizioni tecnologiche, il Made in Italy non può permettersi di rimanere ancorato al passato. «Servono investimenti, visione e modelli industriali resilienti, capaci di affrontare shock esterni senza compromettere la qualità e il posizionamento. Le aziende italiane che si sono distinte negli ultimi anni hanno

molto da insegnare: non solo per i risultati economici, ma per il modo in cui questi risultati

sono stati ottenuti. Attraverso strategie pazienti, filiere controllate, governance solide e un'identità chiara», conclude Mariotti.

E qui s'impone un disclaimer: questa non è una sollecitazione all'investimento. Ma neppure al disinvestimento.

**OLTRE AL PRICING POWER
CONTANO LA VISIONE STRATEGICA
E UN MANAGEMENT ADEGUATO
CON UN AZIONISTA FORTE**

Birkin Hermès 3-en-1



Ballerina donna Gucci con Morsetto



Evoluzione della specie targata *private equity*

Complice la situazione macroeconomica globale, la seconda metà del 2025 aprirà una fase di cambiamento per il settore dell'equity dopo un periodo non facile, anche in ottica M&A. Ne abbiamo parlato con l'advisor Mara Caverni

di Vincenzo Petraglia

DAZI, GUERRE E UN NUOVO (O MEGLIO, DISORDINATO) ORDINE GLOBALE COME STANNO INFLUENDO E COME INFLUIRANNO SULLE OPERAZIONI FINANZIARIE DELLE AZIENDE?

Economy ha intervistato un'esperta del settore, **Mara Caverni**, Managing Partner e socio fondatore di **New Deal Advisors (Nda)**. Con oltre vent'anni di esperienza nel settore finanziario e del private equity, Caverni ha ricoperto ruoli di leadership di alto livello, diventando partner di PwC Italia e ricoprendo il ruolo di partner responsabile per il mercato Transazioni Private Equity – Europa PwC, nonché membro del Global private equity team. Nel 2012 fonda, insieme a un team di esperti provenienti dalle Big4, New Deal Advisors, una **advisory boutique** che affianca società di

private equity, istituzioni finanziarie, imprese e multinazionali in operazioni straordinarie, ristrutturazioni, contenziosi e trasformazioni aziendali.

Com'è cambiato il settore del private equity in Italia negli ultimi anni?

Se guardiamo indietro, agli anni '90 e inizi 2000, il panorama del private equity in Italia era molto diverso da quello che vediamo oggi. Milano, come sappiamo, è la piazza finanziaria più importante d'Italia, ma all'epoca il private equity non era ancora ben compreso dalla business community. Molti lo confondevano con il private banking o pensavano che fosse una divisione interna

delle banche. Era una fase iniziale, di riconoscimento del settore, e il percorso di affermazione è stato lungo.

Il private equity in Italia non era quello di altri mercati più evoluti...

Esatto. Se confrontiamo l'Italia con Londra, il gap era enorme. A Londra il private equity aveva già trovato una solida affermazione, mentre in Italia era ancora in fase di crescita. Tuttavia, col tempo, questo settore ha fatto molta strada e ha avuto un riconoscimento sempre maggiore.

In mezzo ci sono state diverse crisi globali...

Sì, è vero. Il settore ha dovuto affrontare diverse sfide. La crisi Lehman del 2008 è stata una delle più significative, ma anche la crisi delle

Dot-com all'inizio degli anni 2000 ha avuto un impatto non indifferente. Queste crisi hanno messo alla prova la solidità dei fondi e hanno causato la chiusura di alcuni di essi. Tuttavia, come in ogni settore, c'è stata un'autoselezione: i fondi che sono riusciti a garantire ritorni positivi agli investitori hanno continuato a crescere, mentre altri sono stati costretti a chiudere. Il private equity è, per sua natura, un settore ad alto rischio, ma anche molto meritocratico.

Un'autopulizia che ha segnato anche un forte cambiamento nella sostanza.

Inizialmente, il private equity si concentrava su operazioni finanziarie, con acquisizioni basate su un rapporto debito-equity per ot-

IL PRIVATE EQUITY, PER SUA NATURA, È UN SETTORE AD ALTO RISCHIO, MA È ALLO STESSO TEMPO ANCHE MOLTO MERITOCRATICO



MARA CAVERNI DI NEW DEAL ADVISORS (NDA)

tenere ritorni tramite l'arbitraggio dei prezzi. Non c'era un coinvolgimento diretto nella gestione delle aziende. Con l'evoluzione del mercato e le crisi, però, i fondi di successo hanno dovuto adattarsi, offrendo non solo supporto strategico, ma anche operativo. Pur mantenendo separazione tra azionisti e management, oggi i fondi contribuiscono a gestire politiche ESG, sviluppare competenze operative e affrontare i rischi. In questo modo, le aziende in portafoglio diventano più resilienti e capaci di affrontare le sfide del mercato, segnando un cambiamento sostanziale nel ruolo del private equity.

Perché i fondi di private equity ricoprono un ruolo sempre più strategico anche in ambito M&A?

Alcuni fondi stanno esaurendo i propri capitali e, per continuare a generare ritorni per gli investitori, potrebbero iniziare a cedere le società di portafoglio, il che facilita le operazioni di trading. Questo fenomeno è molto probabile che continui, con alcuni fondi che potrebbero avviare operazioni di fundraising nella seconda metà del 2025. Di conseguenza, cederanno asset per re-

stituire capitali agli investitori, il che potrebbe ulteriormente accelerare il flusso di operazioni M&A.

Fino all'anno scorso hanno influito molto anche i tassi d'interesse...

Non possiamo dire che il 2024, che comunque è stato molto più positivo del 2023, soprattutto a parti dal secondo semestre, sia stato un anno fantastico per la numerosità delle operazioni. Certamente, ci sono state alcune operazioni di grandi dimensioni che hanno influenzato il valore complessivo del mercato, ma il numero di transazioni non è stato particolarmente elevato. Ovviamente il costo del denaro ha un impatto diretto sui ritorni degli investitori e con tassi di interesse più bassi, le operazioni diventano più accessibili, perché si può fare un'operazione con meno equity, dando più manovra nelle trattative e questo facilita sicuramente l'attività M&A. C'è poi da considerare anche l'inflazione, che nel 2023 ha avuto un impatto significativo sulle aziende, causando un calo di performance e redditività.

L'Italia come si colloca rispetto ad altri paesi europei?

Il consolidamento settoriale è un processo ancora in corso in Italia: abbiamo molti settori che sono ancora molto frammentati e hanno bisogno di essere consolidati. Questo fenomeno non è limitato all'Italia, ma sta avvenendo anche a livello europeo. Ci sono molte piattaforme che, partendo da una base italiana, si stanno espandendo a livello europeo. Questi processi di consolidamento e concentrazione stanno spingendo molto il mercato.

Quali sono i settori più vivaci?

I settori più dinamici includono l'Information Technology, in particolare la cybersicurezza, che sta accelerando. Le aziende Ict italiane, più frammentate rispetto ad altri paesi, stanno consolidandosi a livello europeo. Il settore moda, in-

vece, attraversa una crisi, con dismissioni di asset da parte di grandi gruppi, principalmente tra corporate. Nel food, l'Italia è stabile e vediamo operazioni sia da fondi di private equity (come Piadineria e Alice Pizza) che da corporate che puntano a crescere tramite M&A.

Con Nda lavorate a stretto contatto con le aziende: di cosa hanno più bisogno oggi? Quali sono le richieste più frequenti che vi vengono fatte?

Oggi le aziende hanno bisogno di strutturarsi meglio, soprattutto nella gestione

**NDA SUPPORTA LE IMPRESE
IN OPERAZIONI DI M&A, CONTENZIOSI,
FRODI FINANZIARIE, RISTRUTTURAZIONI
FINANZIARIE E VALUTAZIONI AZIENDALI**

delle informazioni e nella capacità di prendere decisioni rapide e informate. La cyber security e tecnologie emergenti come l'Intelligenza artificiale e il data mining sono centrali. Le aziende italiane, in particolare, necessitano di sistemi di gestione delle informazioni più efficienti, per raccogliere e analizzare dati in tempo reale e fare simulazioni strategiche. La capacità di anticipare gli eventi è cruciale, come abbiamo visto con il Covid, dove chi ha reagito rapidamente ha avuto successo. Le richieste più frequenti riguardano proprio la possibilità di ottenere informazioni precise e rapide per

prendere decisioni strategiche e adattarsi velocemente a nuovi scenari.

La consulenza che offrite con Nda va proprio in questa direzione...

Sì, supportiamo le aziende in momenti straordinari, ovvero nelle operazioni complesse e ad alto impatto come le operazioni di M&A, contenziosi, frodi finanziarie, ristrutturazioni finanziarie e valutazioni aziendali. La nostra offerta si concentra sull'intero ciclo dell'operazione, dal suo avvio fino alla sua conclusione e, quando necessario, anche nel periodo successivo con attività di trasformazione e gestione *post-closing*. A differenza delle grandi società di consulenza, che tendono ad avere un approccio più standardizzato, noi ci distinguiamo per un supporto concreto e operativo. Non ci limitiamo a fare analisi o fornire diagnosi, ma ci impegniamo attivamente nella risoluzione dei problemi, mettendo in campo soluzioni pratiche. Questo approccio si basa sull'esperienza concreta e sull'impiego di professionisti senior che, a differenza delle grandi organizzazioni, non si limitano alla gestione interna, ma lavorano direttamente sul campo al fianco dei clienti per risolvere le problematiche. La nostra esperienza si è affinata soprattutto dopo la crisi post Lehman, quando ci siamo resi conto che i nostri clienti, in particolare i fondi di private equity, avevano bisogno di un supporto che andasse oltre la semplice consulenza teorica. In questo periodo

abbiamo sviluppato un modello di consulenza che pone il cliente al centro e lo affianca attivamente nella gestione di situazioni critiche, come nel caso delle difficoltà legate alla gestione di budget, previsione delle perdite e risoluzione di complessità aziendali. Il nostro approccio si fonda sull'esperienza diretta e sulla capacità di intervenire concretamente per affrontare e risolvere le sfide più difficili che le aziende si trovano ad affrontare.



STEP BY STEP, SI DIVENTA AUTOSUFFICIENTI

Si chiama Strategic Technologies for Europe Platform il piano per supportare le aziende europee sui progetti per rendere l'Europa più indipendente nell'approvvigionamento di materie prime critiche

di Laura De Lisa

Quattro progetti strategici italiani sono stati approvati dalla Commissione Europea per il riciclo delle materie prime critiche e strategiche. Questi progetti mirano a ridurre la dipendenza dell'UE da fornitori esterni e a promuovere la sostenibilità e l'innovazione tecnologica, guadagnandosi il "marchio di sovranità Step" nel 2025:

Solvay Chimica Italia a Rosignano, Toscana, ha ricevuto 50 milioni di euro per il "Progetto Alpha", che si concentra sul riciclo dei metalli del gruppo del platino, essenziali per applicazioni industriali e tecnologiche. **Itelyum Regeneration** nel Lazio ha avviato il progetto "Inspiree", per il riciclo e la rigenerazione di magneti permanenti, utilizzati in numerosi dispositivi elettronici e industriali. Il progetto è in grado di processare venti tonnellate di magneti all'anno e ottenere cinque tonnellate di composti di terre rare. **Portovesme (Glen-core)** in Sardegna ha investito 500 milioni di euro per convertire un impianto industriale al riciclo delle batterie al litio, fondamentali per la produzione di veicoli elettrici e altre applicazioni energetiche. **Circular Material** in Veneto si occupa del riciclo di rame e nichel, due materie prime critiche per l'industria elettronica e delle telecomunicazioni. Questi progetti sono fondamentali per migliorare l'autosufficienza dell'Unione Europea in termini di approvvigionamento di ma-

terie prime critiche, riducendo la dipendenza da fornitori esterni e promuovendo la sostenibilità e l'innovazione tecnologica. Obiettivi fondamentali per un Paese come il nostro che, come riportato da Teha (dati pubblicati ad ottobre 2024), importa l'80% del nichel dalla Russia, il 98% delle terre rare dalla Cina, il 95% del cobalto dall'Africa e addirittura il 100% del litio, in via prevalente, da Australia e Cile.

STEP BY STEP LA GENESI E GLI STRUMENTI

"Il rafforzamento della competitività e della resilienza dell'economia europea attraverso la duplice trasformazione verde e digitale è stato la bussola dell'Unione negli ultimi anni", così esordisce il Regolamento n. 795 del 29 febbraio 2024, noto come "Regolamento Step - Strategic Technology for Europe Platform", nato nel solco del Green Deal e del RePower EU. Adottato per garantire, nelle mutate condizioni operative dell'industria europea - a causa del Covid-19, prima, e della Guerra in Ucraina, poi - l'indipendenza strategica delle filiere, il Regolamento Step mira in maniera più significativa alla competitività, puntando al sostegno (e, quindi, al finanziamento) di tre tecnologie principali:

- **Tecnologie digitali:** incluse quelle che contribuiscono agli obiettivi del programma strategico per il decennio digitale 2030, quali,

Intelligenza artificiale, blockchain, Internet delle cose (IoT), 5G e 6G, e tecnologie quantistiche.

- **Tecnologie pulite ed efficienti** sotto il profilo delle risorse, incluse le tecnologie a zero emissioni nette e, dunque, le energie rinnovabili, le tecnologie per la cattura e lo stoccaggio del carbonio, batterie avanzate, e tecnologie per l'efficienza energetica.

- **Bioteconologie:** medicinali avanzati, biotecnologie industriali e agricole e tecnologie per la salute, comprese quelle per lo sviluppo dei medicinali inclusi nell'elenco dell'Unione dei medicinali critici e i loro componenti.

L'articolo 2, paragrafo 2, del regolamento Step precisa che, per essere considerate "critiche", le tecnologie devono:

- Fornire al mercato interno un **elemento innovativo emergente e all'avanguardia con un notevole potenziale economico**

Oppure

- **contribuire a ridurre o prevenire le dipendenze strategiche dell'Unione.**

Pertanto, queste tecnologie sono considerate strategiche nella misura in cui hanno il potenziale di ridurre le dipendenze delle filiere dell'Unione Europea da altri Paesi, promuovere l'innovazione e sostenere la "twin transition", promuovendo al contempo una crescita sostenibile e inclusiva. Lo strumento attuativo principale del Regolamento è l'adozione della Piattaforma Step, che offre i seguenti dispositivi:

Marchio di sovranità: Certifica i progetti che contribuiscono agli obiettivi Step, facilitando l'accesso a finanziamenti cumulativi o combinati da diversi programmi dell'Unione.

Portale informativo centralizzato: Un sito web pubblico che fornisce informazioni sulle opportunità di finanziamento, dettagli sui progetti riconosciuti e contatti delle autorità



NELLA FOTO:
L'AUTRICE, LAURA DE LISA,
PARTNER - FUNDING &
DEVELOPMENT LEADER
RSM SOCIETÀ DI REVISIONE
E ORGANIZZAZIONE
CONTABILE S.P.A.



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

PER RIASSUMERE

Il quadro delle modifiche introdotte dal Regolamento STEP per sostenere la crescita e l'innovazione tecnologica in Europa:

DIRETTIVA 2003/87/CE:

Il regolamento aggiorna il sistema per lo scambio di quote di emissioni di gas a effetto serra, integrando nuove tecnologie e obiettivi di riduzione delle emissioni

REGOLAMENTO (UE) 2021/1058:

Viene ampliato il Fondo europeo di sviluppo regionale per includere progetti innovativi legati alle tecnologie strategiche

REGOLAMENTO (UE) 2021/1056:

Il Fondo per una transizione giusta viene adattato per supportare le regioni nella transizione verso tecnologie verdi e digitali

REGOLAMENTO (UE) 2021/1057:

Il Fondo sociale europeo Plus (FSE+) viene modificato per finanziare programmi di formazione e riqualificazione nelle nuove tecnologie

REGOLAMENTO (UE) N. 1303/2013:

Le disposizioni comuni sui fondi strutturali e di investimento europei vengono aggiornate per includere la piattaforma STEP

REGOLAMENTO (UE) N. 223/2014:

Il Fondo di aiuti europei agli indigenti viene ampliato per includere iniziative tecnologiche che migliorano l'accesso ai servizi

REGOLAMENTO (UE) 2021/1060:

Le disposizioni comuni sui fondi strutturali e di investimento europei vengono ulteriormente integrate con la piattaforma STEP

REGOLAMENTO (UE) 2021/523:

Il programma InvestEU viene modificato per finanziare progetti strategici legati alle tecnologie avanzate

REGOLAMENTO (UE) 2021/695:

Il programma quadro di ricerca e innovazione (Horizon EU) viene aggiornato per includere la ricerca sulle tecnologie strategiche (vengono aggiunte 11 nuove calls)

REGOLAMENTO (UE) 2021/697:

Il programma spaziale dell'Unione viene integrato con nuove tecnologie per migliorare la competitività nel settore spaziale

REGOLAMENTO (UE) 2021/241: Il dispositivo per la ripresa e la resilienza, incluso il nostro PNRR, viene adattato per finanziare progetti di trasformazione tecnologica.

FINANZIARE L'IMPRESA

nazionali competenti (link: Strategic Technologies for Europe Platform - European Union (Step)).

Sostegno finanziario: Mobilita risorse dai programmi esistenti dell'Unione e include un finanziamento supplementare di 1,5 miliardi di euro per progetti strategici.

Proprio sul piano delle risorse, il Regolamento Step mira a convogliare 160 miliardi di investimenti nelle tecnologie a zero emissioni e innovative, collegandosi e modificando i principali Regolamenti comunitari in vigore. A livello nazionale, una modifica importante in tal senso ha riguardato la Carta degli aiuti a finalità regionale dell'Italia per il periodo 2022-2027, approvata nell'ottobre 2024, un passo cruciale per rafforzare il supporto ai progetti Step. Questa modifica, infatti, ha aumentato le intensità di aiuto fino a 10 punti percentuali nelle "zone a" e fino a 5 punti nelle "zone c" per gli investimenti legati ai progetti Step.

STEP SEAL - COS'È E COME SI OTTIENE IL MARCHIO DI SOVRANITÀ STEP

A qualcuno ricorderà il "Seal of excellence", che esiste ancora e continua a essere assegnato a progetti presentati in Commissione Europea che, seppur di alta qualità, non ricevono finanziamenti diretti da Horizon Europe a causa di vincoli di bilancio. Un marchio, quello del *seal of excellence*, che da 10 anni supporta i progetti nell'ottenimento di finanziamenti alternativi e per mantenere la visibilità e il riconoscimento della loro qualità. Da questo punto di vista, lo Step Seal raggiunge obiettivi molto simili al *seal of excellence*, ma con un raggio d'azione e una visibilità molto più ampia, anche grazie alle esigenze contingenti dettate dall'incipiente politica dei dazi. Il **Marchio di Sovranità Step (Step Seal)** è infatti un riconoscimento dell'Unione Europea assegnato ai progetti di alta qualità che contribuiscono agli obiettivi della piattaforma per le tecnologie strategiche per l'Europa (Step). Il primo "Step" per aggiudicarsi il marchio di sovranità è proprio la **Partecipazione ai Bandi**. Analogamente al *seal of excellence*,

quindi, anche le aziende che vogliono aggiudicarsi lo "Step seal" devono partecipare ai bandi nell'ambito dei programmi a gestione diretta dell'UE, come Horizon Europe, Digital Europe, European Defence Fund, EU4Health e Innovation Fund (anche di edizioni antecedenti al 29 febbraio 2024, data di entrata in vigore del Regolamento Step). I progetti devono dimostrare di contribuire agli obiettivi Step, come la sovranità tecnologica, la competitività industriale, la transizione ecologica e digitale, e la creazione di opportunità di lavoro qualificato: solo i progetti che soddisfano i requisiti minimi di qualità ricevono il Marchio di Sovranità Step.

I vantaggi del marchio di sovranità consistono fondamentalmente in:

- **Riconoscimento di Qualità:** Il marchio attesta l'eccellenza del progetto e il suo contributo agli obiettivi strategici dell'UE;

- **Accesso a Finanziamenti:** Aumenta le possibilità di ottenere finanziamenti combinati o cumulati da altri programmi dell'Unione, ma implementare tecnologie Step, specie nell'ambito di filiere strategiche, migliora anche la posizione per finanziamenti bancari ed emissioni di bond;

- **Visibilità:** Migliora la visibilità del progetto, facilitando l'attrazione di investimenti e collaborazioni, in quanto fattore di legittimazione per i beneficiari.

Recentemente, anche un importante progetto italiano, sviluppato in Puglia, ha ottenuto con successo Step Seal. Il progetto di **Energie Tecnologie Ambiente (Eta)** mira alla valorizzazione della CO2 catturata dai gas di scarico della centrale di Manfredonia, ricevendo finanziamenti significativi (oltre 180 milioni di euro dall'UE) oltre al Marchio di Sovranità. Il progetto di Eta mira alla cattura della CO2 emessa, per combinarla con idrogeno verde e produrre e-metanolo come carburante sostenibile; un passo importante verso la transizione energetica e la riduzione delle emissioni, ma anche per l'affermazione della ricerca italiana.

Consulta i bandi





Investire nell'economia reale per valorizzare le Pmi

Kobo Ventures, in partnership con un primario gruppo di *wealth management* svizzero, lancia "Scala", il fondo Eltif focalizzato sulle piccole e medie imprese italiane. Obiettivo di raccolta: 50 milioni di euro

di Alessandro Faldoni

È un'iniziativa strategica per supportare le piccole e medie imprese (Pmi) italiane, con un obiettivo di raccolta di 50 milioni di euro. E mira a valorizzare il potenziale di crescita delle Pmi, attraverso l'innovazione tecnologica, ed a fornire un contributo significativo allo sviluppo dell'economia reale del Paese. L'iniziativa di **Kobo Ventures**, società di advisory italiana fondata dagli imprenditori Alessandro Tosi, Claudio Vaccaro e Lars Spannenburg, in partnership con un primario gruppo svizzero di *wealth management* (al momento intenzionato a restare rigorosamente dietro le quinte) si chiama "Scala" ed è un nuovo fondo di *private equity*.

«Scala è la risposta all'interesse degli investitori anche internazionali, per le small cap italiane. Il modello di *private equity* tradizionale è spesso inadatto alle Pmi perché gli imprenditori richiedono non solo capitali, ma anche competenze concrete e strategie operative per gestire l'innovazione ed accelerare la crescita, soprattutto attraverso l'adozione di nuove tecnologie», spiega **Alessandro Tosi**, co-fondatore di Kobo Ventures e fondatore di Kobo Funds. «Il tessuto imprenditoriale italiano di questo segmento ha un grande potenziale di remunerazione del capitale, trattandosi di as-

set class con potenziale di crescita più vicina al venture capital ma con un profilo di rischio decisamente inferiore».

Con l'inizio delle operazioni previsto entro la prima metà del 2025, Scala si configura come un *Reserved alternative investment fund* (Raif) lussemburghese, caratterizzato come un fondo comune di investimento Eltif (*European long-term investment fund*) conforme ai Piani individuali di risparmio (Pir). La strategia di investimento, ben ponderata, prevede che il 70% delle risorse venga allocato in *private equity*, garantendo così un supporto diretto a nuove iniziative e aziende in crescita, mentre il restante

30% sarà destinato a società quotate, di cui circa il 20% in azioni e il 10% in strumenti di debito. Questo approccio diversificato non solo offre agli investitori l'opportunità di accedere a settori e asset che spesso sono difficili da raggiungere, ma consente anche di godere di vantaggi fiscali significativi e di una strategia di investimento orientata al lungo termine. Investire nelle Pmi significa non solo contribuire alla crescita economica, ma anche promuovere l'innovazione e il dinamismo del

tessuto produttivo italiano, essenziale per il futuro della nostra economia. «Le piccole e medie imprese italiane, spesso eccellenti nei loro prodotti e servizi, operano in un mercato finanziario locale che le valuta a multipli più bassi rispetto ad altri mercati europei», confermano **Claudio Vaccaro** e **Lars Spannenburg**, co-fondatori di Kobo Ventures. «Il nostro modello di investimento si avvicina al concetto di 'Permanent Capital', con un impegno nel capitale più duraturo rispetto al *private equity* tradizionale. Scala non sarà un fondo tradizionale, ma un nuovo modello di investimento che integra finanza, strategia ed esecuzione, con un supporto concreto e l'accesso a un network globale di top manager con elevate competenze ed esperienze a sostegno degli imprenditori».

Il fondo Scala si distinguerà dai tradizionali fondi di *private equity*, rispondendo alle esigenze specifiche delle Pmi tecnologiche italiane e degli investitori, italiani e internazionali. Il suo approccio mira infatti a superare i benchmark del mercato attraverso l'adozione di best practice e un'analisi approfondita basata su dati, ricerche di mercato e un network internazionale. Un approccio unico alla selezione delle aziende target sarà adottato dal fondo Scala con investimenti che si concentreranno su aziende con modelli di business B2b e B2b2c e una forte componente di accelerazione tecnologica. Il processo di selezione si

caratterizzerà per un approccio *data-driven*, con l'uso di modelli tecnologici proprietari basati su intelligenza

artificiale per l'analisi di mercato, una *pipeline* digitalizzata e una *due diligence* avanzata che integrerà valutazioni finanziarie, tecnologiche e commerciali. Inoltre, il supporto operativo sarà garantito da un network globale di esperti nei settori di riferimento, per massimizzare il valore generato nelle aziende del portafoglio. Scala farà parte di un ecosistema che combinerà *asset management* di alto livello, imprenditorialità ed innovazione fintech nella gestione dell'investimento.

SCALA FARÀ PARTE DI UN ECOSISTEMA CHE COMBINERÀ ASSET MANAGEMENT, IMPRENDITORIALITÀ E INNOVAZIONE FINTECH

Dal tesoriere al Chief Liquidity Officer

Frammentazione e imprevedibilità, ma anche compliance e accelerazione tecnologica richiedono una nuova identità della tesoreria d'impresa

In un panorama finanziario segnato da volatilità senza precedenti, frammentazione anche geopolitica e un'accelerazione tecnologica e degli eventi sui mercati che ridisegna i confini operativi, il ruolo del tesoriere d'impresa sta attraversando una rivoluzione silenziosa, ma profonda: da gestore operativo a Chief Liquidity Officer, stratega della liquidità, mitigatore dei rischi finanziari e partner decisivo per CFO e CEO. Questa metamorfosi non è nominale, ma sostanziale, e rappresenta la risposta necessaria in un'epoca dove ogni decisione aziendale può "generare" o "bruciare" valore e cassa in pochi istanti. Non è più sufficiente presidiare esclusivamente la cassa; il tesoriere deve affiancare tutte le funzioni aziendali come partner strategico, portando competenze finanziarie trasversali nei processi decisionali. AITI si posiziona come il punto di riferimento per questa transizione, sostenuta da risultati storici, grazie a networking strategico, formazione, partnership nazionali e internazionali, advocacy.

Il 2025 rappresenta un nuovo rilevante anno per AITI, arrivando dal 2024 che ha registrato, storicamente, i maggiori ricavi. Questi risultati sono il frutto di un percorso di consolidamento e crescita iniziato fin dalla fondazione di AITI, costruito su buone basi e arricchito da nuove, solide, innovative e collaborative iniziative di sistema. Dal 2022, l'Associazione ha intrapreso un cammino strategico e una nuova accelerazione, con una visione più ampia del ruolo associativo, raddoppiando le partnership e ampliando la rete universitaria fino a quattro atenei, con la previsione di ulteriore crescita entro l'anno. Il rafforzamento della rappresentanza e della formazione ha coinvolto istituzioni, enti, imprese e associazioni di professionisti, con collaborazioni di spicco come quelle appena avviate con Adaci e Credimpex, oltre a quelle consolidate a livello nazionale con Andaf, Acmi e AssoController, Osservatori del Polimi, Fintech District e altre già in corso e in previsioni a breve. A livello europeo, AITI ha intensificato e ampliato la collaborazione con la European Association of Corporate Treasurers, affrontando tematiche regolatorie cruciali per la tesoreria aziendale, come

i pagamenti e strumenti finanziari avanzati. Questo duplice approccio – consolidamento del passato e slancio innovativo e robusto dal 2022 – ha rafforzato la posizione di AITI come punto di riferimento per gli stakeholders della tesoreria e finanza d'impresa presso gli organi legislativi e di controllo e prepara l'Associazione a nuove possibilità e sviluppi. Gli eventi dedicati e le attività di formazione "unici", come si direbbe in metriche social, sono passate da una media di 35 all'anno pre-Covid, alla media di quasi 60 nel periodo 2021-2023, verso i 70 nel 2024 e nel 2025 verso gli 80. Ben di più sono le ore e giornate associate. Le fondamenta costruite preparano e portano ad una ulteriore evoluzione sia in termini quantita-

tivi che qualitativi che di organizzazione. Il vero salto di qualità è culturale essendo diventata AITI un catalizzatore di visione, innovazione e competenze per il mondo della Tesoreria d'Impresa.

Aiti



Nevio
Boscaroli

Presidente AITI
Associazione Italiana
Tesorieri d'Impresa

A rafforzare ulteriormente il nostro impegno, AITI ha costituito per la prima volta un Comitato Scientifico d'eccellenza, composto da esperti di spicco in ambiti strategici per la tesoreria e finanza d'impresa. Un organo strategico che si arricchirà presto di nuove autorevoli competenze, con l'obiettivo di rafforzare la qualità dei contenuti, ampliare le prospettive di sviluppo e potenziare le reti professionali e il networking di eccellenza. Last but not least, anzi, "pietra d'angolo" della rappresentanza e identità, l'approvazione della proposta di evoluzione della Certificazione del Tesoriere e del processo di Tesoreria dalla Pdr UNI 63:2019 a Standard di riferimento europeo, con le Pdr dei Direttori Amministrativi e Finanziari, dei Credit Managers e dei Controller, e quindi, al termine del non breve iter, come unico processo standard a livello dei paesi EU, rappresenta un traguardo storico, raggiunto con grande impegno e dedizione.

Continua online



L'IA a portata di Cfo e Team Finance

Come per ogni innovazione disruptive, è possibile identificare alcune leve strategiche per mitigare i rischi e assicurare un approccio ben calibrato

L'IA sta rivoluzionando il lavoro dei Cfo e dei loro team, migliorando l'efficienza, l'accuratezza nell'analisi dei dati e l'automazione dei processi, consentendo decisioni più consapevoli e informate. Tuttavia, come per ogni innovazione disruptive, la sua implementazione e adozione presenta molteplici sfide che richiedono una strategia adeguata e un impegno profondo. È possibile identificare alcune leve strategiche, sia interne che esterne, che consentono di mitigare significativamente i rischi e assicurare un approccio ben calibrato e strutturato.

Leve interne

• **Sponsorship e commitment:** Il supporto del top management assicura che l'IA venga percepita come leva strategica e come abilitatore necessario alla competitività dell'azienda. Una leadership forte risulta cruciale nel convogliare le risorse necessarie, promuovere il cambiamento culturale e diffondere la consapevolezza sui benefici dell'IA.

• Approccio di implementazione:

Non esiste un approccio universale per adottare l'IA, questo potrebbe variare in base alla cultura, alle esigenze aziendali o al contesto organizzativo/tecnologico

di partenza. Rispetto ai classici approcci top-down e bottom-up però, sarebbe auspicabile un approccio olistico basato su entrambe le modalità, che consenta di integrare profondamente l'IA nel tessuto aziendale abilitandone così la metamorfosi evolutiva.

• Formazione e cambiamento culturale:

L'adozione dell'IA richiede un profondo cambiamento culturale, supportato da programmi di formazione e comunicazione mirati. Un aspetto chiave in questa trasformazione culturale è rappresentato dalla comprensione dell'equilibrio tra uomo e macchina. Alcuni esempi emblematici in tal senso sono: l'automazione della creazione dei report finanziari con l'IA, in cui i business controller possono dedicare la maggior parte del tempo all'interpretazione e al decision-making o l'automazione dei processi procure-to-pay in cui le attività sono svolte in modalità "touchless" da agenti IA e i responsabili di conta-

bilità supervisionano e approvano i pagamenti.

Leve esterne

• **Partner:** La collaborazione con partner esterni, sia tecnologici che consenziali, rappresenta un catalizzatore per il successo nell'adozione dell'IA. Da un lato, infatti, i fornitori di tecnologia possono offrire soluzioni avanzate, sicure e scalabili in grado di accelerare il processo di trasformazione; dall'altro, i professionisti della consulenza possono guidare la trasformazione attraverso metodologie strutturate, definizione di use case e ridisegno strategico di processi.

• **Associazioni di settore:** Le associazioni di settore rappresentano un'opportunità preziosa per le aziende poiché offrono accesso a best practice, benchmark, corsi di formazione e networking. La partecipazione attiva a queste

Membro Comitato
Tecnico ICT di
ANDAF - Digital
Finance Director -
NTT DATA

Andaf



Arcangelo
Adriani

associazioni aiuta a rimanere aggiornati sulle evoluzioni tecnologiche, di mercato e normative in atto, rappresentando quindi una leva importante

per navigare con successo anche le sfide legate all'IA.

• Collaborazioni con università:

Infine, intraprendere collaborazioni mirate e partecipare a progetti di ricerca può contribuire a sviluppare soluzioni innovative applicabili al proprio contesto aziendale. Inoltre la possibilità di inserire in azienda risorse che hanno già partecipato a collaborazioni o progetti congiunti rappresenta un vantaggio ed un valore significativo anche per supportare il cambiamento culturale già citato.

In conclusione, per sfruttare appieno le potenzialità dell'IA, è necessario un approccio olistico che integri tutti gli aspetti sopra citati. In quest'ottica il comitato Ict di Andaf ha recentemente condotto una survey sull'adozione dell'IA, coinvolgendo numerosi professionisti Finance di aziende associate e non. I risultati di questa indagine saranno presentati in esclusivi eventi dedicati, offrendo preziose informazioni e spunti di riflessione per tutti i partecipanti.



Anche nel *private* piccolo è bello

Cresce il numero degli operatori attivi in Italia, ma non il ticket medio degli investimenti. Che resta contenuto, come la dimensione delle nostre aziende

Nel private equity il piccolo è bello? Il tema ha portato a uno studio realizzato da Aifi su un'idea di Equita Mid Cap Advisory e Mindful Capital Partners, con l'obiettivo di comprendere come il private capital in Italia si sia evoluto nel tempo, sia a livello dimensionale, sia di tipologie di attività e di modelli di business degli operatori. In particolare, si è cercato di rispondere al quesito se i fondi italiani siano troppi oppure troppo pochi e se siano troppo piccoli e quindi necessitino di crescere nelle dimensioni attraverso anche processi di aggregazione, analizzando caratteristiche e numerosità degli operatori di private equity attivi nel mercato italiano, anche rispetto al tessuto industriale. Sicuramente il mercato italiano del private capital nel corso del tempo è cresciuto, con un record raggiunto nel 2022, quando sono

stati investiti complessivamente quasi 24 miliardi di euro. Il 2024 si è configurato come il secondo anno migliore di sempre, con investimenti pari a circa 20 miliardi, se si considerano private equity, venture capital, infrastrutture e private debt. In parallelo negli anni il numero di soci Aifi è aumentato in modo significativo, passando da 73 nel 2000 a 183 alla fine dello scorso anno, con un peso significativo dei soggetti internazionali, che oggi rappresentano circa un terzo dell'intera compagine associativa. Guardando alle attività svolte dai soci, emerge oggi grande eterogeneità: negli ultimi anni 15 operatori hanno ampliato le proposte di asset class, ad esempio estendendo il proprio operato anche al private debt, e in alcuni casi configurandosi come vera e propria piattaforma multi-asset.

Se guardiamo agli operatori focalizzati sul solo private equity, i dati mostrano che nel 2015 i soggetti attivi in questo segmento rappresentavano oltre la metà della compagine associativa (55%), mentre oggi questo peso è diminuito ed è pari al 34%. Nel 2001 gli operatori di private equity erano 53, oggi sono 63, con una crescita quindi ridotta. I fondi italiani, anche se confrontati con quelli di altri Paesi simili al nostro, quali la Francia e la Germania, sono ancora un numero limitato. Non solo, osservando nel tempo la dimensione

media dei fondi raccolti, emerge che non c'è stata una crescita dimensionale e i fondi in grado di raccogliere oltre 500 milioni rappresentano una rarità nel Paese. Del resto, anche la dimensione media delle aziende italiane risulta ridotta: in Italia ci sono 225 mila aziende con un numero di dipendenti compreso tra 10 e 250, un numero superiore, ad esempio, a quelle della Francia (182 mila).

Se guardiamo al portafoglio del private equity a fine 2024, escludendo venture capital e infrastrutture e l'attività delle finanziarie regionali, emerge che il 50% delle società hanno meno di 100 dipendenti, con una concentrazione soprattutto nella fascia 20-99 dove si colloca il 35% delle imprese. A incidere sulla numerosità e dimensione dei fondi è senza dubbio l'attività di raccolta, che rappresenta la parte più complicata dell'attività di private equity in Italia: se guardiamo al solo 2024, nel nostro Paese sono stati raccolti da fondi di private equity 5,3 miliardi, contro i 25,2 della Francia. Analizzando la serie storica della raccolta, emerge come fino al 2013 i dati di questi due Paesi non fossero molto distanti tra loro, ma poi da quel momento vediamo

Aifi



Anna Gervasoni

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

un salto dimensionale della Francia, grazie ad alcune misure istituzionali, quali un investitore pubblico molto attivo e la moral suasion sulle assicurazioni. Nel solo periodo 2020-2024 il soggetto di matrice

pubblica ha investito in Francia 12,5 miliardi, contro i 2,1 del nostro FII. Nello stesso periodo, per fare soltanto alcuni esempi, in Francia le assicurazioni hanno investito circa 20 miliardi, contro il miliardo dell'Italia, gli investitori individuali e family office 20, contro i nostri 2,4 e i fondi pensione 9,5 contro i nostri 2,3. Questi dati, ovviamente, si riflettono anche sull'attività di investimento. Escludendo le infrastrutture, in Francia nel 2024 sono stati investiti 26 miliardi, contro gli 8,7 dell'Italia.

L'analisi si è poi concentrata sul grado di penetrazione del private equity nel tessuto industriale: osservando il rapporto tra numero di società oggetto di investimento con equity 5-100 milioni del periodo 2019-2023 e il numero di società presenti nel Paese con 20-250 dipendenti, emerge che il valore dell'Italia è pari allo 0,9%, contro il 3,8% della Francia. Anche la Spagna negli ultimi anni è stata caratterizzata da una crescita maggiore rispetto all'Italia quindi occorre solo volerlo!



PARTECIPA AL

FAJ FEE ADVISOR JOURNAL FORUM DAY

24 GIUGNO 2025 Excelsior
MILANO Hotel
Gallia



Una Giornata di **FORMAZIONE, INFORMAZIONE e NETWORKING**
per i consulenti finanziari che lavorano a parcella

(consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede, consulenti finanziari autonomi e SCF)

- Sei un consulente finanziario abilitato all'offerta fuori sede?
- Sei un consulente finanziario autonomo che lavora in proprio o per una SCF?

PARTECIPA ALL'EVENTO

Registrati gratuitamente entro il 15/6



Reti, SCF e SGR
cogliete l'opportunità
di **DIVENTARE SPONSOR**
del FAJ FORUM DAY

Per info scrivere a
marketing@economygroup.it
02.89767777

Vanguard®

 **Investment
Managers**


L&G

Bitwise

SCM
SCOTTISH CAPITAL MANAGEMENT

hanetf

Investlinx

VanEck®

LEGALITÀ E PROFITTO, LA SFIDA SI PUÒ VINCERE

È giunto alla sua quarta edizione il premio di Economy Group, con Rsm, per le imprese che si sono distinte per aver ottenuto il rating di legalità, registrando anche un buon andamento dei profitti. Un'occasione per scoprire storie di successo e dimostrare che in Italia è possibile fare impresa con correttezza e ottenere grandi risultati



di Lucina Grassi



C'è ancora un 17% degli imprenditori italiani che considera la legalità come una palla al piede: e nei sondaggi anonimi, lo confessa candidamente. Ma la buona notizia è che il restante 83% degli imprenditori invece ritiene che rispettare scrupolosamente leggi e regole varie – ahimè non poche, in Italia – sia comunque doveroso ed anzi in molti casi, oltre un terzo delle opinioni, ritiene addirittura che la legalità sia una risorsa competitiva. Eppure, c'è un'altra Italia che si fa strada: è quell'Italia onesta e operosa che Economy ha voluto

OLTRE UN TERZO DEGLI IMPRENDITORI SONO CONVINTI CHE RISPETTARE LE REGOLE, BENCHÉ IMPEGNATIVO, SIA UNA RISORSA COMPETITIVA

premiare il 4 aprile con il **"Legalità & Profitto Award"**, organizzato con il Patrocinio del **Senato della Repubblica**, la partnership tecnica di **Rsm Italia** e numerose partecipazioni autorevoli. A partire da quella del viceministro alla

Giustizia **Francesco Paolo Sisto**: «Parlare di legalità e profitto in un momento difficile come questo per

l'economia non è agevole», ha esordito il viceministro. «Siamo di fronte ad un momento in cui la parola "economia" è legata soprattutto a questo tema dell'effetto dei dazi americani. E quindi dobbiamo stringere i denti e andare



SERGIO LUCIANO, DIRETTORE DI ECONOMY



PAOLA MANCINI, SENATRICE DELLA REPUBBLICA



CARLO BERRUTI, GPF INSPIRING RESEARCH



avanti, provare a recuperare e tenere stretto quello che abbiamo conquistato fino a questo punto cioè una imprenditoria che abbia nella legalità e nel profitto due colonne portanti della sua stessa struttura. L'articolo 41 della Costituzione ci dà la possibilità di comprendere come i due pilastri siano perfettamente in sintonia e come rispettare le regole possa e debba significare avere un giusto profitto. E dobbiamo soprattutto pensare al rating di legalità che è nato nel 2014 e in qualche maniera oggi rivendica tutta la sua pienezza, soprattutto a mezzo dei modelli 321 che sono una sorta di black box delle organizzazioni e consentono di avere non soltanto una trasparenza interna ma

FINO A 10 MILIONI DI FATTURATO

RAGIONE SOCIALE	CITTÀ	RAGIONE SOCIALE
AGENZIA FORMATIVA D. ALIGHIERI S.R.L.	Lendinara (Ro)	F.M.G. S.R.L.
ANTINOZZI S.R.L.	Conca della Campania (CE)	GRAPHITE S.R.L.
AUTOFFICINA PONTINA S.R.L.	Pomezia (RM)	GRUPPO INGEGNERIA S.R.L.
CARUSO COSTRUZIONI S.P.A.	Milano (MI)	HORIZON TECHNOLOGY GROUP S.P.A.
CO.SVE.GA. S.R.L.	Francavilla al Mare (CH)	INIZIATIVE BRESCIANE S.P.A.
COSTRUZIONI PICCOLO S.R.L.	Castello di Cisterna (NA)	INTEXO SOCIETÀ BENEFIT S.R.L.
D'ANGELO ANTONIO S.R.L.	Castel Frentano (CH)	I.T. S.R.L. - INNOVAZIONE E TECNOLOGIE
DUPONT ENERGETICA S.P.A.	Lanciano (CH)	LEG UP S.R.L.
ECOINDUSTRIA S.R.L.	Giano dell'Umbria (PG)	OLIVA COSTRUZIONI E SERVIZI S.R.L.
ECOSUD S.R.L.	Pisticci (MT)	SICUREZZA DEL CITTADINO S.R.L.
ERREFE PROGETTI S.R.L.	Matera (MT)	SILVA S.R.L.

"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO



IOLE ANNA SAVINI, PAST-PRESIDENT TRANSPARENCY INTERNATIONAL



EUGENIO FUSCO, PROCURA DELLA REPUBBLICA DI MILANO



PIPPO CALLIPO, IMPRENDITORE



Carmelo Carbotti, responsabile strategic marketing and research di Banca Ifis

una solidità esterna, con un effetto domino che si ripercuote su tutto il tessuto economico del Paese. Se l'impresa rispetta le regole», ha aggiunto Sisto, «è evidente che assume quasi una caratura pubblicitaria perché diventa partner del pubblico nel raggiungimento degli dei comuni obiettivi, che sono quelli di una sana economia fondata sul rispetto delle regole. È giusto premiare coloro che hanno compreso che questa stereofonia è indispensabile».

Durante la cerimonia, che come ogni anno si è tenuta nella Sala Capitolare presso il Chiostro

PER IL QUARTO ANNO CONSECUTIVO
LA SALA CAPITOLARE DELLA BIBLIOTECA
DEL SENATO SI È RIEMPIUTA
DI IMPRENDITORI E DI MANAGER

di Santa Maria sopra Minerva a Roma, Economy Group ha attribuito un riconoscimento a 100 imprese con un fatturato inferiore ai 500 milioni di euro che si sono distinte per

aver ottenuto il rating di legalità e, al contempo, registrato una crescita economica significativa. Un'occasione per raccontare storie di successo e dimostrare che in Italia è possibile fare impresa con massima correttezza e ottenere grandi risultati.

Le notizie sulla sensibilità delle imprese ai valori della legalità sono state il cuore della rela-

zione.

CITTÀ	RAGIONE SOCIALE	CITTÀ
Priolo Gargallo (SR)	SINTEX S.R.L.	Torbole Casaglia (BS)
Napoli (NA)	SIRCE S.P.A.	Genova (GE)
Bologna (BO)	SIVI S.R.L.	Castelverde (CR)
Roma (RM)	SOCIETÀ EDILIZIA TIRRENA S.P.A.	La Spezia (SP)
Breno (BS)	TECO S.R.L.	Fiorenzuola d'Arda (PC)
Roma (RM)	TEKNO GREEN S.R.L.	Melito di Napoli (NA)
S. Pietro al Tanagro (SA)	TIME VISION SOCIETÀ COOP. A R.L.	Castellammare di Stabia (Na)
Bologna (BO)	TRE ESSE ITALIA S.R.L.	Supino (FR)
Napoli (NA)	UOMO E AMBIENTE S.R.L.	Torino (TO)
Brescia (BS)	WOOM ITALIA S.R.L.	Noci (BA)
Firenze (FI)	ZANETTI S.R.L.	Milano (MI)



SARA CAVALLARI, CFO STAR ITALIA SPA



LUCA TRAMANNONI, A.D. CPM GESTIONI TERMICHE SPA



FABIO LO FRIA, A.D. DE IL METODO BY EFFETTO DOMINO

zione presentata da **Carlo Berruti**, ricercatore di **Gpf Inspiring Research** cui Economy Group ha affidato la ricerca. Un'altra parte saliente della mattinata è stata la sfilata di premiazione – una semplice pergamena, però molto ambita – di 50 delle 100 aziende premiate. Due i settori predominanti, nell'elenco delle premiate: l'edilizia e il facility management, ma anche la formazione. I primi due sempre protagonisti di gare e appalti; il terzo, altamente suscettibile al valore della reputazione.

LA SOSTANZA DIETRO LA FACCIATA

Illuminanti gli spunti dei vari speaker: la senatrice Paola Mancini, esperta di problemi del lavoro, che ha sottolineato il forte nesso tra legalità e prevenzione degli incidenti sui luoghi di lavoro; il dottor Carmelo Carbotti, che ha sottolineato come una Banca Ifis guardi come con

maggior favore, quando deve decidere di erogare o meno un finanziamento, ad un'azienda dotata di rating di legalità; Iole Anna Savini ha sottolineato l'alto valore metodologico delle procedure ex legge 231, impegnative ma efficaci nell'ottimizzare la prevenzione gestionale



FRANCESCO PAOLO SISTO, EX VICEMINISTRO DELLA GIUSTIZIA

dei comportamenti scorretti delle imprese; Eugenio Fusco ha messo in evidenza come la vigilanza contro i possibili comportamenti illeciti non debba mai declinare pur non assfiando di controlli superflui il sistema. Controlli che sul territorio – come ha denunciato Pippo Callipo – non sono sempre presenti, anzi in Calabria assai poco.

L'inno di Mameli ha concluso una cerimonia da presto condurrà alla nascita di una "community", la Community delle imprese di legalità & profitto, che lavorerà ad un ambizioso programma di cultura d'impresa.

«In un panorama in cui molte certificazioni rischiano di essere più facciata che sostanza, ci sono ancora istituti seri e rigorosi che danno un valore autentico alla legalità», ha detto nel suo discorso di apertura il direttore di Economy, **Sergio Luciano**. «Quando abbiamo

DA 10 MILIONI A 50 MILIONI DI FATTURATO

RAGIONE SOCIALE	CITTÀ	RAGIONE SOCIALE	CITTÀ
ADRIGAS S.P.A.	Rimini (RN)	GANGI IMPIANTI S.R.L.	Gangi (PA)
AHRCOS S.P.A.	Bologna (BO)	GASPARI GABRIELE S.R.L.	Ascoli Piceno (AP)
AMBROSETTI GROUP S.R.L.	Fiuggi (FR)	GFF IMPIANTI S.R.L.	S. Gregorio di Catania (CT)
ASJA ENERGY S.B.R.L.	Torino (TO)	GRAVILI S.R.L.	Galatone (LE)
BECCACECI S.R.L.	Mosciano S. Angelo (TE)	INNOVA S.P.A.	Trieste (TS)
BURKE & BURKE S.P.A.	Roma (RM)	ITALIANA FACILITY MANAGEMENT S.P.A.	Roma (RM)
C.P.M. GESTIONI TERMICHE S.P.A.	Terni (Tr)	MACEG S.R.L.	Roma (RM)
CER INDUSTRIA S.R.L.	Calderara di Reno (BO)	NOVIMPIANTI S.R.L.	Francavilla Fontana (BR)
EDIL SAN FELICE S.P.A.	Nola (NA)	SISTEC S.R.L.	Molfetta (BA)
EDILDOVI S.R.L.	Napoli (NA)	SITALCEA S.R.L.	Pavia (PV)
ELETTROVIT S.R.L.	Ottaviano (NA)	TALENT SOLUTIONS S.R.L.	Milano (MI)
EMMECCI S.R.L.	Gangi (PA)	TRE PIÙ IMPRESA S.R.L.	Brescia (BS)
FRANGERINI IMPRESA S.R.L.U.	Livorno (LI)	TRAVAGLINI COSTRUZIONI S.R.L.	Ascoli Piceno (AP)
F.LLI E. E C. BARATELLI S.R.L.	L'Aquila (AQ)	VIVAI ANTONIO MARRONE S.R.L.	Qualiano (NA)

dato vita a questa iniziativa, ci siamo lasciati ispirare da una celebre frase di Corrado Alvaro che dice "La disperazione più grave che possa impadronirsi di una società è il dubbio che vivere onestamente sia inutile". Fortunatamente, negli ultimi anni abbiamo assistito a segnali positivi che smentiscono questo timore. Questa classifica vuole essere rigorosa, perché riteniamo che l'impegno civile debba essere riconosciuto in sé e per sé, al di là della dimensione aziendale. Ecco perché abbiamo deciso di dare spazio a testimonianze dirette di chi ogni giorno lavora con etica e responsabilità», ha concluso il direttore, che si è collegato con la senatrice **Paola Mancini**, 10a Commissione Permanente, Senato della Repubblica, che ha ribadito l'importanza dell'etica nell'economia e nella gestione d'impresa. «Parlare di etica e legalità significa confrontarsi con un mondo in continua evoluzione», ha detto. «Applicare questi valori all'impresa non è un'opzione, ma un dovere. Tuttavia, la vera sfida oggi è abbandonare convinzioni obsolete e radicate, che spesso ostacolano il cambiamento». Mancini ha poi evidenziato come la concorrenza e l'economia subiscano gravi danni quando i principi di legalità vengono trascurati. «Sappiamo

bene cosa accade quando la concorrenza è minata da pratiche illecite: gli investimenti vengono scoraggiati e le attività criminali trovano terreno fertile. Questo fenomeno lascia segni tangibili sul mercato e sull'ambiente economico. Legalità e sicurezza vanno di pari passo. Dobbiamo promuovere una cultura della prevenzione che non sia percepita come un'imposizione, ma come una responsabilità condivisa tra imprese e lavoratori». La senatrice ha proseguito il suo discorso focalizzando l'attenzione sul riciclaggio di denaro e l'eccesso normativo che rischia di complicare

anziché agevolare il sistema economico. «L'eccessiva proliferazione di norme può creare più problemi di quanti ne risolva. Serve un sistema normativo chiaro e applicabile, che non soffochi le imprese con adempimenti burocratici inutili, ma che al tempo stesso garantisca un solido presidio contro il crimine economico. L'Italia è un Paese costruito sulle piccole e medie imprese. Il nostro successo economico dipende dal loro impegno quotidiano. Per questo è fondamentale creare un ambiente in cui la legalità non sia solo un obbligo, ma un vantaggio competitivo», ha concluso la senatrice.

**PAOLA MANCINI: «È FONDAMENTALE
CREARE UN AMBIENTE
IN CUI LA LEGALITÀ
NON SIA SOLO UN OBBLIGO»**



Da sinistra: Roberto Pancaldi e Virginia Stagni (Adecco Formazione Srl), Marco Polato (Agenzia Formazione Dante Alighieri Srl), Mirko Garuf, Coò (Ahrco Spa), Pierluigi Ambrosetti (Ambrosetti Group Srl). Sotto, da sinistra: Simone e Sara Antinozzi (Antinozzi Srl), Tommaso Cassata (Asja Energy Srl), Vittorio Beccaceci (Beccaceci Srl), Sara Petini (Burke & Burke Spa), Alessandro Caruso (Caruso Costruzioni Spa), Alessandro Visentin (City Green Light Srl)





In alto, da sinistra: Luca Tramannoni (Cpm Gestioni Termiche Spa), Carmine Esposito (Epm Srl), Emilia Chianella (Ecoindustria Srl), Giacomo Iula (Ecosud Srl), Lorenzo Di Palma (Edil San Felice Spa), Giovanni Donzelli (Edildovi Srl), Francesco Vitobello (Elettrovit Srl), Rocco Festa e Rosa Papapietro (Errefe Progetti Srl), Davide Crippa (Esseco Srl), Matteo Frangerini (Frangerini Progetti Srl)

CRESCERE NEL RISPETTO DELLE NORME

È possibile coniugare legalità e profitto in modo vantaggioso per le imprese? La Tavola Rotonda “Legalità e Profitto: il binomio vincente”, organizzata dal Gruppo Economy,

ha fornito una risposta chiara e stimolante, creando uno spazio di confronto tra esperti, imprenditori e professionisti del mondo aziendale. L'incontro, moderato da Sergio Luciano, direttore di Economy, si è concentrato su un tema centrale per il futuro del business: come

le aziende possano trarre vantaggio dall'adozione di pratiche etiche, trasparenti e conformi alle normative, dimostrando che la legalità non solo non ostacola il profitto, ma lo favorisce, creando valore nel lungo periodo. In un contesto economico sempre più competitivo e glo-

OLTRE 50 MILIONI DI FATTURATO

RAGIONE SOCIALE	CITTÀ	RAGIONE SOCIALE
ADECCO FORMAZIONE S.R.L.	Milano (MI)	GENCANTIERI S.P.A.
ALD AUTOMOTIVE ITALIA S.R.L.	Roma (RM)	GE.S.A.C. S.P.A.
ALFANO COSTRUZIONI GENERALI S.P.A.	Milano (MI)	INDUSTRIALE CHIMICA S.R.L.
BSP PHARMACEUTICALS S.P.A.	Latina (LT)	INWIT S.P.A.
C.N. COSTRUZIONI GENERALI S.P.A.	Modugno (BA)	ITALSOFT HOLDING S.R.L.
CAREL INDUSTRIES S.P.A.	Brugine (PD)	ITALTRACTOR ITM S.P.A.
CASTIGLIA S.R.L.	Massafra (TA)	LATTERIA MONTELLO S.P.A.
CHIESI FARMACEUTICI S.P.A.	Parma (PR)	MI.COS. S.P.A.
CITY GREEN LIGHT S.R.L.	Vicenza (VI)	MIORELLI SERVICE S.P.A.
COSWELL S.P.A.	Argelato (BO)	MONACO S.P.A.
DEL BO S.P.A.	Napoli (NA)	NIPPON GASES PHARMA S.R.L.
E.P.M. S.R.L.	Fiorenzuola D'Arda (PC)	POSTE ITALIANE S.P.A.
ESSECO S.R.L.	Trecate (No)	RANDSTAD HR SOLUTIONS S.R.L.

"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO

balizzato, l'integrazione dei principi di legalità e responsabilità emerge come un vantaggio distintivo, capace di promuovere una crescita sostenibile e di tutelare la reputazione aziendale, consolidando al contempo il rapporto con i propri stakeholder.

L'evento ha visto la partecipazione di figure di spicco, come l'avvocato **Iole Anna**

Savini, ex presidente di **Transparency International Italia**, che ha aperto i lavori con un intervento sulla centralità dei valori di etica e legalità nel mondo delle imprese. Savini ha sottolineato che, in un mondo in cui la reputazione è sempre più un fattore determinante per il successo, la conformità alle normative e il rispetto dei principi etici sono ormai diven-

tati fattori imprescindibili per ogni realtà imprenditoriale. Ha ricordato come, nonostante alcune sfide legate alla corruzione, la maggior parte degli imprenditori italiani è determinata a operare nella legalità. Secondo Savini, il rischio di cedere a pratiche illecite è ridotto

dalla consapevolezza che l'integrità è il vero vantaggio competitivo.

Ha inoltre suggerito che le piccole e medie imprese possano trarre beneficio da strumenti come un "mini kit anticorruzione", che semplifichi il rispetto delle normative senza appesantire il carico burocratico.

Eugenio Fusco, Sostituto Procuratore Aggiunto della **Procura della Repubblica di Milano**, ha ampliato la riflessione sul legame tra

legalità e profitto, spiegando come il rispetto delle regole non solo protegga dalle conseguenze legali, ma possa anche evitare danni economici ingenti, come sequestri e confisci di beni. Fusco ha evidenziato che, contrariamente a quanto alcuni potrebbero pensare, la legalità non è un ostacolo al guadagno, ma una garanzia per ottenere profitti duraturi e non vulnerabili. Tuttavia, Fusco ha anche espresso preoccupazione per la percezione di inefficacia dei controlli sul rispetto delle normative, osservando che molti operatori del settore sono convinti che i controlli siano

Sotto, da sinistra: Ettore Barattelli (Fratelli Ettore e Carlo Barattelli Srl), Daniela Nasello, Francesco Patti e Santino Patti (Gangi Impianti Srl), Francesca e Yuri Gaspari (Gaspari Gabriele Srl), Alessandro Morri (Gencantieri Spa), Raffaele Archivolti (Graphite Srl), Antonella e Stefano Gravili (Gravili Srl)



CITTÀ	RAGIONE SOCIALE	CITTÀ
Magenta (MI)	R.C.M. COSTRUZIONI S.R.L.	Sarno (SA)
Napoli (NA)	RENOVALO S.P.A. SOCIETÀ BENEFIT	Roma (RM)
Milano (MI)	RODA S.P.A.	Pontevico (BS)
Milano (MI)	RWE RENEWABLE ITALIA S.R.L.	Roma (RM)
Stanghella (PD)	RUFFATO MARIO S.R.L.	Campodarsego (PD)
Valsamoggia (BO)	SECURITY SERVICE S.R.L.	Roma (RM)
Giavera del Montello (TV)	S.I.A.D. S.P.A.	Bergamo (BG)
Roma (RM)	SILEA S.P.A.	Valmadrera (LC)
Mori (TN)	STREVER S.P.A.	San Salvo (CH)
Roma (RM)	UMANA S.P.A.	Venezia (VE)
Milano (MI)	VALEO FARMA S.P.A.	Termini Imerese (PA)
Roma (RM)	VIMAR S.P.A.	Marostica (VI)
Milano (MI)	WEGH GROUP S.P.A.	Fornovo Di Taro (PR)



Da sinistra:
Giuseppe
Cinquanta (Ifm
Spa), Alberto Rizzi
e Anna Zampedrini
(Iniziativa Bresciane
Spa), Gigi D'Amato
(IT Srl), Vito Colucci
(Italtractor Itm),
Giacomo Oliva (Oliva
Costruzioni Srl).
Sotto: Sofia Tomasi
e Andrea Del Prete
(Gruppo Ingegneria
Srl)

scarsamente efficaci. Il tema della concorrenza sleale, soprattutto in contesti dove la criminalità organizzata è ancora forte, è stato affrontato da **Pippo Callipo**, imprenditore calabrese del tonno, che ha da tempo scelto di non venire a patti con le mafie pagando un altro prezzo di stress (intimidazioni, minacce) ma ha anche ottenuto una crescita costante del suo brand sempre più reputato e apprezzato. Callipo ha raccontato la sua esperienza, spiegando come la sua azienda abbia sempre scelto la strada della legalità, nonostante le difficoltà legate alla concorrenza con imprese che collaborano con la 'ndrangheta e si avvalgono di pratiche illecite come il lavoro nero. Ha enfatizzato come la mancanza di ispezioni e controlli stia creando un ambiente in cui le aziende sane e legali si trovano a dover competere con quelle che operano fuori dalle leggi, peggiorando la situazione economica e sociale. Callipo ha lanciato

un appello per un controllo più stringente del territorio, esortando le istituzioni a tutelare le imprese che operano correttamente, con l'obiettivo di garantire una concorrenza leale e proteggere i giovani da lavori sotto ricatto.

TESTIMONI DI ONESTÀ

Durante l'edizione 2025 di "Economy Rsm award **Sara Cavallari**, chief financial officer di **Star Italia**, ha condiviso l'esperienza del suo gruppo imprenditoriale, già due volte insignito del rating di legalità. «Per noi è un onore ricevere questo riconoscimento per la seconda volta», ha dichiarato Cavallari. L'azienda, nata otto anni fa e attiva nella vendita di prodotti per ambienti interni ed esterni su tutto il territorio nazionale, ha ottenuto il primo rating di legalità nel 2021, riconfermandolo nel 2024. «Crediamo che non si tratti solo di una questione di reputazione», ha precisato, «ma di una vera e propria base



culturale per promuovere un modello d'impresa fondato su trasparenza, etica e miglioramento continuo».

Nel corso del suo intervento, Cavallari ha sottolineato le iniziative concrete adottate da Star Italia sin dalla fondazione. «Abbiamo lavorato costantemente su più fronti: dall'implementazione di presidi di controllo interni alle attività di customer satisfaction, fino all'adozione del modello 231, che risale a un paio d'anni fa». L'obiettivo, secondo la manager, è quello di affermarsi come



In alto, da sinistra: Sirra Arnoldi (Randstad Hr Solutions Srl), Samantha Pinna (Renovalto Spa), Federica Bravi (Security Service Srl), Eleonora Rota (Silea Spa), Francesca Musso (Sirce Spa), Giancarlo Lacedonia (Sistec Srl). A lato, da sinistra: Antonio Cua (Sitalcea Srl), Viktoriya Matveyeva (Sivi Srl), Mario Gerini e Alessandro Ferrazzi (Società Edilizia Tirrena Spa), Cristiano Pechy De Pechujfalu (Talent Solutions Srl).

"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO

un riferimento positivo nel mercato, puntando a diventare "best player" nel proprio settore. «Siamo convinti che il rating di legalità possa rappresentare un valore aggiunto reale per le imprese italiane», ha concluso, «e che insieme si possa davvero contribuire a un cambiamento virtuoso nel modo di fare impresa».

In occasione della cerimonia dell'"Economy Rsm Award – premio Legalità e profitto" **Luca Tramannoni**, amministratore delegato di **Cpm Gestioni Termiche**, ha raccontato come la legalità rappresenti non solo un principio etico, ma il cuore strategico del modello di business dell'azienda. «Per noi il rating di legalità non è un obbligo burocratico, ma un'opportunità concreta per distinguerci», ha affermato Tramannoni. L'azienda, specializzata in servizi energetici e transizione ecologica, opera principalmente con enti pubblici e amministrazioni, in un contesto normativo complesso e in continua evoluzione. Per garantire efficienza, risparmio energetico e pieno rispetto delle norme, Cpm ha implementato contratti Epc (Energy Performance Contract), che prevedono un impegno vincolante sul raggiungimento degli obiettivi energetici. «Per farlo investiamo costantemente in soluzioni ecosostenibili e

tecnologie di ultima generazione», ha spiegato l'amministratore delegato. La scelta di operare con standard etici elevati si traduce in azioni concrete: oltre al rating di legalità a tre stelle, l'azienda ha ottenuto la certificazione Iso 37001 per la prevenzione della corruzione e applica da anni il modello organizzativo 231. Non solo: anche fornitori e partner vengono selezionati attraverso questionari anticorruzione, per garantire un allineamento totale ai valori aziendali. «La legalità è il fulcro del no-

**NESSUN IMPRENDITORE
SARÀ MAI VERAMENTE
FIERO DEL PROPRIO SUCCESSO
SE COSTRUITO SULL'ILLEGALITÀ**

stro lavoro», ha ribadito Tramannoni. «Senza un codice etico solido, non può esistere una crescita sostenibile. E i risultati confermano la bontà di questa strategia. «Al termine dei rapporti contrattuali», ha concluso, «molti clienti chiedono la continuità dei servizi. È il riconoscimento più grande per il nostro impegno». Durante l'edizione 2025 del Premio Legalità e Profitto, **Fabio Lo Fria**, amministratore delegato di **Il Metodo by Effetto Domino**, ha offerto una riflessione profonda e personale sul

legame tra legalità, etica e successo imprenditoriale. «Etica, legalità, morale: sono parole che spesso si confondono. Ma l'etica, quella vera, è personale. È ciò che ci guida quando nessuno guarda», ha detto Lo Fria, sottolineando come la vera sfida per le imprese non sia solo rispettare le norme, ma costruire un profitto che abbia un significato più ampio. Lo Fria ha raccontato la propria esperienza: insieme alla moglie ha fondato un'azienda specializzata in recruiting e consulenza strategica, lavorando a stretto contatto con tante piccole e medie imprese italiane. In questo percorso, ha ribadito, «ho imparato che non esiste vero profitto senza legalità». E non si tratta solo di una questione di bilancio: «Profitto è anche giovamento, vantaggio morale, beneficio per la comunità. Non solo quello che ti rimane 'in saccoccia'. Nel suo intervento ha anche lanciato un monito: «Fare tanti soldi non è un problema. Il problema è come li fai. Perché nessun imprenditore sarà mai veramente fiero del proprio successo se costruito sull'illegalità o sull'ingiustizia. La prima responsabilità di un'impresa è comportarsi con correttezza. L'etica è mantenere la parola data a un dipendente, è creare un ambiente di lavoro sano, è trattare gli altri con rispetto».



In alto, da sinistra: Daniela Sabatino (Time Vision Soc. coop arl), Vasco Pedrotti (Tre Più Impresa Srl), Nunzia Giunta e Mario Burrascano (Uomo & Ambiente Srl), Vincenzo Licalsi con il figlio (Valeo Farma Spa), Antonio e Luigi Marrone (Vivai Antonio Marrone Srl), Giovanni Roseto (Vimar Spa), Paolo Valenza (Woom Italia Srl), Elisa Miglianti (Coswell Spa). A lato, da sinistra Giancarlo Lulli (Ita.ca. Spa), Angelo Volpe (La Lucente Spa), e Andrea Ravelli (Media One Srl)

ESCLUSIVA

LA RESPONSABILITÀ ETICA AZIENDALE, NEL 2025

Le aziende sono valutate non più solo in base alla loro redditività, ma anche in base alla loro capacità di operare in modo responsabile, sostenibile, etico. L'indagine di Gpf Inspiring research per Economy

di Carlo Berruti

La responsabilità etica è divenuta un aspetto assolutamente centrale nel panorama economico e sociale. Le aziende sono valutate non più solo in base alla loro redditività, ma anche in base alla loro capacità di operare in modo responsabile, sostenibile, etico. A distanza di tre anni dall'incontro in cui, in questa Sede, si sono analizzate le opinioni sull'etica, la legalità e le imprese, Gpf Inspiring Research, in partnership con Economy, ha condotto una ricerca per rilevare il nuovo stato dell'arte sul tema.

LE DOMANDE-CHIAVE

La legalità... quanto è importante? Per le imprese, ma anche per la società. È percepita principalmente come un **vantaggio o un obbligo**? Come **potenziare la ricerca di legalità** delle imprese? Il **"certificato di legalità"**: quanto e come può aiutare?

SINTESI DELLA METODOLOGIA APPLICATA

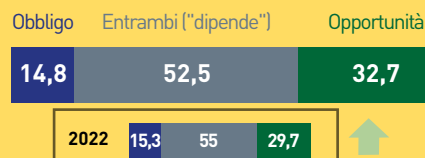
L'indagine realizzata in esclusiva per Economy Group in occasione della quarta edizione del Legalità & Profitto Award è stata condotta in base a tre pilastri:

- **Il percepito dell'opinione pubblica:** indagine Gpf Monitor 3SC su un campione di 1.000 casi rappresentativi della popolazione italiana

- **opinioni lato impresa:** ricerca condotta da Gpf Inspiring Research per Economy su 200 profili aziendali – Chief operating officer, direttori generali, Chief financial officer, Human resource, Sustainability Manager
- **la vision degli opinion leader:** rilevazione qualitativa con in-depth interviews a stakeholder in ambito imprenditoriale e istituzionale.

Percepito dell'importanza della legalità

Secondo Lei la legalità è da considerarsi più un obbligo o un'opportunità?



Come potrebbe diventare un'opportunità? Dovrebbe essere...

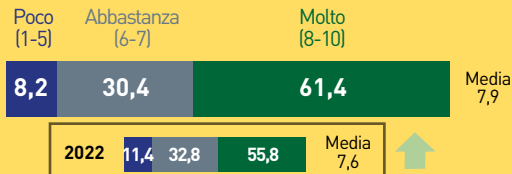
Base: risposta "entrambi, dipende" a dom. precedente (525 casi). Valori %

Base: tot. campione pop. (1000 casi). Valori in %

parte imprescindibile dell'etica 56,2
sempre certificabile/controllabile 47,1
un elemento di reputazione 38,5
un elemento della sostenibilità 26,6

Importanza della legalità per le imprese

Quanto ritiene importante che le aziende adottino processi e comportamenti sempre e del tutto legali?

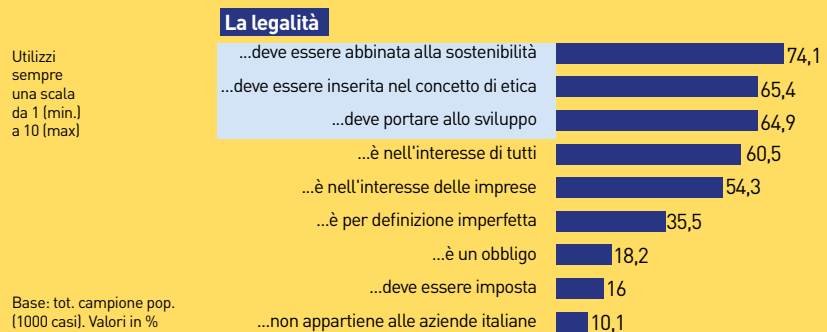


Cresce la percezione d'importanza / il valore aggiunto per la stessa società, legato al fatto che le aziende si attengono a comportamenti/pratiche nel pieno rispetto della legalità

Base: tot. campione pop.
(1000 casi). Valori in %

Importanza della legalità per le imprese

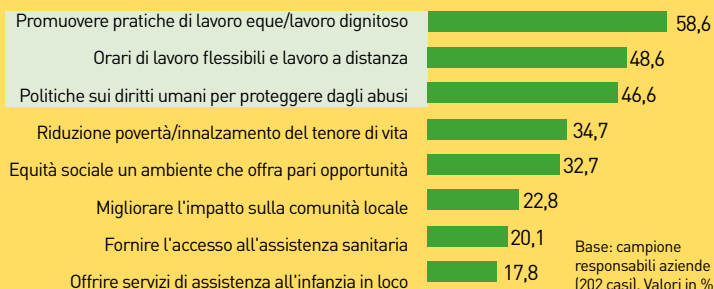
Sempre sul tema della legalità e delle imprese, quanto è d'accordo con queste affermazioni?



Quali azioni concrete applicare?

Parlando di etica/sostenibilità sociale, che azioni concrete dovrebbero applicare le imprese?

Selezioni fino a 3 scelte



PIÙ FACILITÀ NELL'ATTRARRE E TRATTENERE PARTNER

Vantaggi per le imprese, secondo le imprese

Quali vantaggi possono ottenere le imprese socialmente sostenibili/attente a etica, legalità?

Selezioni fino a 3 scelte



L'applicazione di valide strategie di sostenibilità sociale nelle aziende crea una situazione win-win, o meglio 'a molteplici win': ne guadagna l'azienda in quanto tale, i suoi dipendenti come persone, l'ecosistema degli stakeholder, la società

I VANTAGGI SI TRADUCONO IN:

TALENT ACQUISITION

Etica e legalità sono un prerequisito per avere una forza attrattiva nei confronti di talenti che sempre più danno per scontate e richiedono dinamiche di rispetto per l'etica, sia quando scelgono un prodotto, sia quando scelgono un'azienda cui inviare un CV.

L'IMPATTO A MONTE, SULLA FILIERA

Etica e legalità rappresentano un fattore in grado di risalire la corrente, stimolando i fornitori a rinnovarsi a propria volta: si va a replicare il processo virtuoso dell'azienda 'madre' che l'ha ispirata

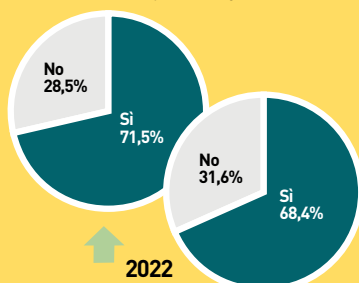
L'IMPATTO A VALLE, SUI CLIENTI E LA SOCIETÀ

I committenti richiedono di avere partner che abbiano una filiera tracciata e sempre più considerano come un prerequisito una compliance vera, non solo il mero rispetto di facciata

Aziende | etica | legalità

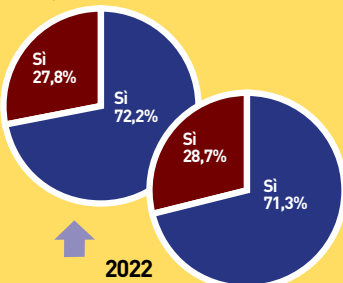
Torniamo al percepito dell'opinione pubblica, a cui abbiamo posto due domande speculari:

Secondo Lei, un'azienda etica è anche un'azienda che rispetta la legalità?



La legalità è implicita nel concetto di etica. Si tratta tuttavia di una condizione "necessaria ma non sufficiente". In sostanza, non basta adottare pratiche legali per darsi un'impresa etica

Un'azienda che rispetta la legalità è di perciò stesso un'azienda etica?



LE "QUATTRO ITALIE" DELLA LEGALITÀ D'IMPRESA

Quattro "cluster di popolazione" con diverse prospettive a etica e legalità, sulla Mappa 3SC

Legalità ed etica sono la **leva per il progresso della società e delle aziende**. Visione a tratti utopistica ma **lungimirante e innovativa**.
È il 6,4% della popolazione



Legalità/etica come "booster"

Animati da **autentica e intrinseca motivazione**; antepongono la **visione etica** a considerazioni più concrete. **L'etica e la legalità sono un must** e ciò si applica a **ogni scelta di vita**. Rappresentano il 33,2% della popolazione



Legalità come etica

Approccio **passivo od ostile**. Poco più di un sesto della popolazione (**17,2%**) e in un'area della mappa socioculturale orientata a valori spicci, concretamente visibili, subito applicabili



Legalità "palla al piede"

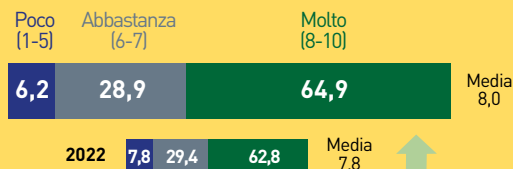
La maggioranza relativa (**43,2%**), caratterizzata da una **versione con ampi compromessi**. Driver utilitaristici e legati a semplice **rispetto delle regole**



Legalità come "obbligo"

Infine: certificazione/bollino della legalità

Quanto ritiene importante che vi possa essere una certificazione della legalità dell'azienda, una sorta di "bollino" che certifichi quanto effettivamente l'azienda adotta dei processi legali?



"Bollino" promosso. Quasi due terzi degli italiani (percentuale prossima al 65%, in crescita sul 2022) valutano positivamente l'iniziativa di un "bollino di garanzia": una certificazione oggettiva e terza che garantisca/confermi una governance legale/etica delle aziende.

Base: tot. campione pop (1000 casi). Valori in %

IN CONCLUSIONE

La legalità si conferma un elemento-chiave (con un percepito d'importanza in crescita) per il funzionamento della società e delle imprese.

Rimane un sesto della popolazione che la percepisce come "palla al piede" (e la maggioranza relativa, il 43%, la intende come un "obbligo").

Si osserva però un trend in cui la legalità è sempre più vista come un vantaggio intrinseco (non un obbligo). Non un'opzione ma una necessità strategica, in un mondo sempre più attento alla sostenibilità e alla giustizia sociale.

Etica e legalità sono sempre più interconnessi: la "legalità 5.0", oltre all'ovvio rispetto delle leggi, si basa su rispetto dei valori, dei diritti dei lavoratori, il rispetto dell'ambiente, le dinamiche virtuose con impatto sull'intera filiera.

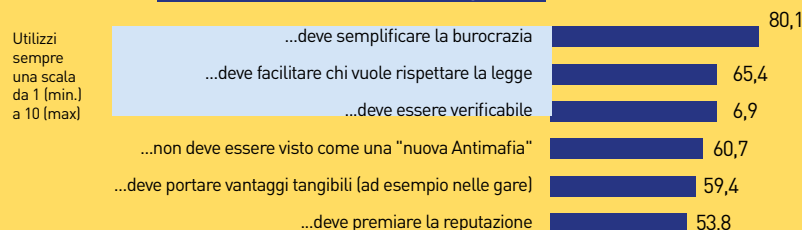
Per consolidare l'adesione totale alla legalità, va comunicata alle aziende come un'opportunità di reputazione, non come un obbligo o da obbligo a desiderio. Una legalità "olistica".

Il certificato di legalità può essere lo strumento che veicola concretamente tale approccio: la legalità conviene: da "certificato antimafia" a "Iso9001 dell'etica".

Cosa deve rappresentare la certificazione

Pensi nuovamente alla certificazione di cui abbiamo parlato, e si chieda più nel dettaglio che cosa deve rappresentare. Esprima il suo grado d'accordo con ciascuna delle seguenti frasi

La certificazione (il "bollino") di legalità...



Base: tot. campione pop (1000 casi). Valori in %

CRESCITA BASATA SU ONESTÀ E RESPONSABILITÀ

Fondata nel 1988, CPM Spa è una energy service company che ha come mission l'ottimizzazione energetica nel settore pubblico con soluzioni all'avanguardia che spaziano dal riscaldamento all'illuminazione cittadina

di Vittorio Petrone

Quello dell'efficienza energetica è un tema quanto mai strategico e nel panorama italiano delle aziende che operano nel settore **CPM Spa**, fondata nel 1988, ha saputo ricavarsi uno spazio ben definito in linea con la sua mission, che è quella dell'ottimizzazione energetica al servizio degli enti pubblici. L'incontro con l'Ad **Luca Tramannoni** parte dai numeri perché, come lui afferma, "l'essenza si coglie avendo chiari gli estremi". CPM viene costituita a maggio 1988, chiude il primo bilancio nel 1989 a 180 milioni di lire di fatturato e, dopo 35 bilanci, chiude l'ultimo approvato del 2024 a **26,7 milioni di euro**. Nel 1988 impiegava quattro dipendenti più il titolare, nel 2025 ci sono 70 dipendenti più il presidente. Sempre nel 1988 gestiva un Comune e una casa di riposo, per un totale di 32 impianti di riscaldamento, oggi gestisce 145 Comuni per un totale di oltre 1.637 impianti di climatizzazione, alcuni alimentati con fonti di **energia rinnovabile**, oltre 1.641 utenze di pubblica illuminazione con circa 45.000 punti luce alimentati. Nel periodo 1988-89, rispetto ai consumi storici degli edifici gestiti, si sono risparmiati, secondo quanto afferma il presidente Renzo Tramannoni, "circa tre autocisterne di gasolio da riscaldamento, pari a 24.000 litri, mentre nel solo 2024 sono state risparmiate all'ambiente circa 1.500 TEP e oltre 4.000 tonnellate di CO₂, pari a circa 8 milioni di kWh solo con gli impianti di pubblica illuminazione.

Dottor Tramannoni cosa c'è dietro quei numeri? Capacità innovativa, ma anche integrità imprenditoriale...

L'Autorità garante della concorrenza e del mercato nel maggio 2023 ci ha incrementato il rating portandolo a 3 stelle, che ci mettiamo tutti metaforicamente sul petto con grande onore.



La propensione verso l'innovazione credo sia invece un carattere distintivo dell'azienda, ad esempio siamo stati tra i primi nel 1990 a credere nella gestione remota degli impianti, quando ancora in Italia a parlare di Internet ed e-mail si rischiava di essere presi per marziani. Ciò nonostante abbiamo investito pesantemente nella telegestione, anche scontrandoci con lo scetticismo iniziale dei clienti che volevano vedere sempre e comunque l'operatore fisico nei propri impianti.

Un approccio che vi ha garantito un certo vantaggio competitivo.

Questa strategia ci ha permesso di crescere, varcando i confini provinciali prima e quelli regionali poi, in modo più efficiente: gestire gli impianti in maniera duale, quindi anche da remoto, affidando le operazioni più frequenti, di routine, alla telegestione, ha limitato gli interventi dei tecnici, sicuramente più costosi, solo a quelli indispensabili. Questa "dual strategy"

ci ha garantito una duplice efficienza, sia in termini di riduzione di ore di MdO, sia anche in termini di minori consumi energetici, grazie ad un controllo più puntuale degli impianti, delle temperature e/o delle accensioni spegnimenti. Ma potrei fare numerosi altri esempi in questo campo, nei primi anni '90 avevamo già installato sistemi di cogenerazione e teleriscaldamento, risparmiando centralizzando le fonti energetiche, oltre che cedere gratuitamente energia elettrica alle utenze servite, risalgono inoltre a quasi 15 anni le nostre prime linee a LED dimmerabili su impianti di pubblica illuminazione.

L'innovazione è sempre stata al centro del vostro modello di business.

Sì, la tecnologia è sempre stata nostra irrinunciabile alleata per il conseguimento della mission, che è quella di perseguire l'oggetto sociale e cioè dare il comfort visivo e climatico ai nostri clienti, ottimizzando le fonti energetiche e quindi perseguendo il risparmio energetico. Ed

è sicuramente questo orientamento strategico che ci ha permesso di essere tra le 100 eccellenze premiate lo scorso dicembre nel prestigioso palazzo di Montecitorio insieme con altre aziende ed enti che con il loro lavoro contribuiscono e hanno contribuito a valorizzare l'Italia, emblema di un marchio distintivo riconosciuto in tutto il mondo. Credo che i dati sui risparmi energetici conseguiti, con l' oculata gestione di impianti di pubblica illuminazione, di climatizzazione e alimentati con fonti di energia rinnovabile (solare termico e fotovoltaico con pompe di calore in prevalenza), che naturalmente si traducono in minori emissioni di CO₂ in atmosfera, sono il più importante contributo che abbiamo dato e continueremo a dare al prezioso, quanto fragile, ambiente circostante e allo sviluppo sostenibile del Paese.

Secondo lei, insieme a quanto finora detto, cosa ha fatto e fa tuttora la differenza rispetto alla concorrenza?

Sicuramente la nostra più che trentennale esperienza nella progettazione e realizzazione degli interventi di riqualificazione impiantistica è un segno distintivo, come pure la gestione continuativa di quegli stessi impianti fatta da ragazzi, ormai uomini, esperti che sono con noi mediamente da oltre vent'anni, ci dà una duplice garanzia, sia fornire un servizio efficiente e di qualità, sia che i nuovi arrivati siano competenti in tempi relativamente ridotti. Tutto questo insieme all'altissimo livello di affidabilità che hanno raggiunto i nostri sistemi di gestione remota degli impianti, dove abbiamo iniziato a investire, come dicevo prima, fin dagli anni '90, quando ancora Internet in Italia non esisteva, rendono il servizio CPM efficiente oltre che efficace. Come dice sempre il nostro fondatore e attuale presidente, la differenza è che "CPM c'è", che in altre parole significa puntualità e precisione maniacale nel servizio. Dopo oltre 30 anni non ricordo una penale ricevuta per mancata risposta a una chiamata di Pronto intervento.

Nuovi progetti?

Aumentare la sostenibilità ambientale, che per noi significa aumentare la percentuale di impianti alimentati con fonti di energia rinno-



CPM HA ALLE SPALLE OLTRE TRENT'ANNI DI ESPERIENZA

vabile, è sempre il nostro obiettivo. Abbiamo pertanto già molti progetti di questo tipo in cantiere come quello del Comune di Prato dove alimenteremo le pompe di calore di molte utenze comunali con l'energia elettrica prodotta dal fotovoltaico. Grande attenzione anche alle potenzialità del vapore, un orecchio sempre teso alle grandi potenzialità della fusione a freddo, come pure al nucleare di ultima generazione avvalendoci delle rilevanti potenzialità in ambito civile per produzione di energia elettrica, cogenerazione e teleriscaldamento.

Cosa vi proponete nel medio e lungo termine?

Superare i 200 milioni di fatturato e i 200 dipendenti, per far questo sono convinto che servano due cose. Primo, estendere la parità di genere di cui ci stiamo giovando nelle funzioni di back office e commerciale, ottenendo la certificazione UNI Pdr 125, anche sul campo non vediamo l'ora che si presentino ai colloqui per termotecnici ed elettricisti anche donne che, siamo certi, come ci hanno dato reale valore aggiunto in ufficio, ce ne daranno altrettanto sul campo. Secondo, una fiscalità più equa e leggera, insieme ad un sistema finanziario più lungimirante che non guardi solo a garanzie e profitti di breve termine, ma includa nelle valutazioni economiche e finanziarie potenzialità e sinergie dell'assetto imprenditoriale, del management, del settore e della virtuosità dei no-



stri territori. Tutto questo per evitare che non appena un'attività imprenditoriale italiana assuma dimensioni interessanti debba per forza essere partecipata o peggio venduta ad un fondo estero. Le cause non vanno ricercate nella brama di far cassa della proprietà e godersela, non è questo lo spirito della nostra realtà e crediamo del 90% degli imprenditori italiani, perché la ragione di queste "vendite allo straniero" è quasi sempre la limitata capacità finanziaria per far fronte alla crescita oltre i sei zeri.



Come tirare fuori il potenziale inespresso

Non sempre le persone all'interno di un'organizzazione sono messe nelle condizioni di dare il meglio di sé. Con due esperti del settore cerchiamo di capire su quali leve bisogna agire, per il bene innanzitutto dell'azienda

di Vittorio Petrone

OGNI AZIENDA HA UN'ANIMA, E QUESTA È CERTAMENTE RAPPRESENTATA DALLE PERSONE CHE VI OPERANO, A PARTIRE DALL'IMPRENDITORE, PASSANDO PER IL MANAGEMENT E ARRIVANDO A TUTTI I COLLABORATORI CHE, A VARIO TITOLO, NE FANNO PARTE.

In questo credono fortemente **Fabio Lo Fria** e **Manuela Baccari** che, grazie ad un'esperienza più che ventennale nell'ambito della consulenza strategica per le Pmi, creano nel 2016 "Il Metodo - Find Talent, Shape Leader". Il payoff del logo esprime bene di cosa si occupano, assieme al loro team di professionisti: aiutare gli imprenditori a **trovare talenti** per lo sviluppo delle loro aziende e a organizzarsi strategicamente, il che significa principalmente far crescere le figure chiave in azienda (quelle che rappresentano il management), per poter vincere tutte le sfide che il mercato presenta loro. Partono da un principio mol-

to pratico che, paradossalmente, in mezzo alle tante mode più o meno passeggiare nell'ambito della gestione aziendale di successo, potrebbe venir dimenticato o passare in secondo piano: l'azienda per avere futuro deve sviluppare sempre fatturato e utili, possibilmente sempre in crescita. Va bene parlare di leadership gentile, di *worklife*

balance, di rischi legati al burnout dei collaboratori, di sistemi finalizzati all'engagement, di sostenibilità, eccetera, ma rimane il fatto che senza **crescita dei volumi di affari**, e dei relativi utili, per un'azienda non c'è futuro. A maggior ragione nel mondo delle Pmi, dove non ci sono escamotage o sovvenzioni particolari; senza soldi non si può investire, non si possono comprare nuovi uffici e capannoni, non si possono dare pre-

mi, non si può fare sviluppo, non si riesce a espandersi e a essere sostenibili, da nessun punto di vista. Il loro approccio pratico, basato sull'applicazione dell'**Hubbard Management System**, aiuta gli imprenditori a creare quel sistema di lavoro che permette loro di raggiungere i propri obiettivi.

In che modo riuscite a realizzare i vostri obiettivi per le aziende clienti?

Fabio Lo Fria: L'azienda ha un'anima, ribadiamolo, e questa è rappresentata dalle persone. Sono loro che con le loro iniziative, con le loro idee, il loro lavoro, la loro passione e impegno, creano di fatto il raggiungimento degli obiettivi. Ma le persone non sono tutte uguali. Qualcuno, ancora oggi, sembra ancorato a delle logiche di "classe" davvero frutto di idee fisse e non della capacità di osservare. Mi spiego meglio: dire che i collaboratori vanno via per colpa dei manager, ad esempio, è un'idea fissa. Chi davvero lavora e non è impegnato solo a creare post sui social, sa bene che questo può essere vero come può benissimo non esserlo. Non tutti i collaboratori hanno voglia di far bene, e lo stesso dicasi per i manager. Pensare che il problema stia da una parte o dall'altra, dopo aver lavorato per qualche centinaio di Pmi, posso affermare senza timore di smentita, che è davvero un'affermazione a dir poco pigra.

IL LAVORO DEL RECRUITING È CAMBIATO MOLTISSIMO NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI. OGGI LA PRIMA DIFFICOLTÀ È TROVARE LE PERSONE, AL DI LÀ DEL LORO TALENTO

Qual è allora la realtà secondo lei?

Fabio Lo Fria: Molto semplice: ci sono persone che hanno voglia di far bene e con del potenziale inespresso, in tutte le categorie che compongono il tessuto aziendale. Imprenditori, manager a vari livelli e collaboratori che vorrebbero far meglio e che, guarda caso, sono i più ricettivi nei confronti di strumenti e strategie organizzative che concretamente supportano il buon andamento del gruppo, così come esistono, ahimè, persone che invece sono refrattarie ai buoni consigli e creano costantemente problemi. Non entrerà qui nel perché e nel percome di questo fenomeno, facilmente osservabile da chi lavora davvero all'interno di



"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO

un gruppo e non da chi, pur non avendo un'esperienza diretta, crea una "cultura" fatta di teorie inapplicabili e perciò inutili. Rimane il fatto che questo fenomeno esiste e, parte del lavoro che va fatto è quello di allineare le intenzioni di coloro che sono refratta-

ri al buon andamento dell'azienda o, brutto a dirsi ma necessario, fare a meno di quel tipo di persone. Prima di arrivare a questa extrema ratio, però, bisogna davvero fornire alle persone uno schema organizzativo che permetta di lavorare e produrre i propri risultati. Come dicevo prima, le persone di buona volontà, quelle che vogliono sinceramente far andar bene le cose, non sempre sanno esattamente cosa fare, come andrebbero organizzate le cose affinché funzionino, come riconoscere e distinguere tra una mancanza organizzativa e qualcuno che usa quella come alibi per far andar male le cose. Ribadisco, le persone che hanno voglia di far andar bene le cose rappresentano la maggioranza, contrariamente a quanto spesso viene detto. Non basta parlare a vanvera di ambiente tossico anche perché, spesso, quelli che ne parlano rappresentano la vera causa dell'ambiente "tossico", se così vogliamo chiamarlo. Spesso le cose non sono come sembrano ad un primo sguardo non attento e non professionale.

Bene, adesso è chiaro cosa intende per "shape leader". Manuela, continuando il discorso dell'importanza vitale dell'anima dell'azienda, cioè le persone, come si fa a trovare quelle che possono effettivamente dare un contributo di valore a un gruppo?

Manuela Baccari: Parto da un presupposto: il lavoro del recruiting è cambiato enormemente negli ultimi cinque anni. Prima si lavorava molto di selezione, oggi la prima difficoltà è invece trovare le persone, a prescindere dal loro talento. Partendo da un'abilità di ricerca sviluppata negli anni (agiamo praticamente da head hunter andando sul mercato per qualun-

que posizione), andiamo a identificare quei profili che poi "verifichiamo", ricercando alcuni punti chiave che sono sinonimo di brave persone, volenterose e capaci.

Qualche esempio?

Manuela Baccari: Innanzitutto un imprenditore vuole avere nel suo team persone capaci di portare i risultati del proprio lavoro. Sembra banale, ma spesso profili splendidi non corrispondono poi a persone che sono in grado di fare ciò che le competenze indicate danno a intendere. Andiamo nel concreto, per trovare un buon manager non basta che abbia fatto degli studi adatti o che sulla carta riporti di aver gestito persone; il punto è: che tipo di risultati ha fatto ottenere al suo team? Ha fatto sì che crescessero e migliorassero nello svolgimento delle loro mansioni? Che tipo di problematiche si è trovato ad affrontare e come è riuscito a risolverle positivamente arrivando agli obiettivi? In sostanza, "quanto è stato capace di gestire e far ottenere risultati ai suoi collaboratori?". Lo stesso potrebbe essere fatto per un venditore, un impiegato, un tecnico o qualunque altra mansione. Verificarne il valore tramite il contributo effettivo dato all'azienda in quella mansione senza dare nulla per scontato. Ovvio che questo è solo uno dei punti da verificare - anche se molto importante - ma ci sono molti altri aspetti che debbono essere considerati. Qui non riuscirei ad affrontare il tema in maniera esaustiva, ma il succo rimane quello di trovare ed inserire in azienda quelle persone che davvero contribuiscono efficacemente agli obiettivi del team.

Progetti per il futuro?

Fabio Lo Fria: Ho già pubblicato un libro dal titolo *"Il Metodo - la conoscenza per essere al comando di un'azienda"* e Manuela ne sta scrivendo uno sul mondo del recruiting. Entrambi sono dei manuali molto semplici e applicabili fin da subito. Del primo ne abbiamo già venduto circa 2.500 copie ma, grazie anche alla pubblicazione del secondo, vogliamo raggiungere molti più imprenditori e manager. Stiamo anche lavorando al perfezionamento della nostra Accademia Virtuale on line. Una piattaforma interattiva che contiene più di 200 videocorsi organizzati in percorsi specifici, come fosse un mini master che racchiude tutto il nostro *know-how*. Questo ci permetterà di poter aiutare gli imprenditori a diffondere un certo tipo di cultura all'interno delle loro aziende, quella che fa appello al buon senso. Senza impegno, passione e onestà, nessuno ha mai ottenuto nulla di veramente duraturo e di cui andare orgoglioso. Ci teniamo a sottolineare che non abbiamo la pretesa di insegnare a nessuno come fare il lavoro. Sappiamo bene, per esperienza, che quando esiste un'azienda che sta crescendo ci sono già tantissime cose che stanno venendo fatte in maniera corretta e, oltre tutto, c'è una capacità e un

genio all'opera. In fin dei conti, si tratta "solo" di implementare tutto ciò che c'è di buono, con un metodo che funga da supporto e da catalizzatore per tutte le buone idee e intenzioni.

Qual è il vostro sogno?

Manuela Baccari: Rendere felici le persone.

Fabio Lo Fria: Solo coloro che hanno dei sogni e sentono che stanno avanzando in direzione del concretizzarli saranno felici. Noi siamo qui per loro.



FABIO LO FRIA



MANUELA BACCARI

L'impegno sociale spinge il rating Esg

In tre anni, il rating Msci di Banca Ifis è passato da "A" ad "AAA", al top nella comunità finanziaria internazionale. Merito dei tanti progetti per integrare la sostenibilità nel modello di business aziendale

di **Vittorio Petrone**

La sostenibilità come elemento guida del modello di governance e come leva abilitante per lo sviluppo del business bancario a supporto di Pmi e famiglie: è questo il mantra che ha guidato la crescita di **Banca Ifis** negli ultimi anni, con tante iniziative finalizzate a sviluppare un approccio sempre più **"Esg-oriented"**. Iniziative che non sono passate inosservate a Msci, società statunitense leader globale nell'assegnazione dei rating Esg alle aziende quotate, che proprio questo mese ha attribuito a Banca Ifis il **rating "AAA"**, il livello massimo nella sua scala di valutazione. Si tratta di un risultato d'eccellenza con pochi eguali, visto che in questa categoria rientra solo il 3% delle società che operano nel settore finanziario a livello internazionale.

La promozione del rating di Banca Ifis riflette la visione tracciata dal presidente **Ernesto Fürstenberg Fassio**: una visione che integra pienamente la sostenibilità nel modello di business, e le numerose iniziative Esg intraprese nel Piano Industriale 2022-2024. Basti pensare che, nel triennio di Piano, Banca Ifis ha costantemente migliorato il rating Msci passando da "A" all'attuale "AAA", posizionandosi tra i leader del settore finanziario italiano.

Il rating di Msci certifica la solidità del percorso intrapreso per integrare la sostenibilità - in tutte le sue dimensioni:



ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO, PRESIDENTE BANCA IFIS

ambientale, sociale e di governance - nel proprio modello di business. Un percorso in linea con i valori della Banca e che ha trovato la massima espressione nel **Piano**

Industriale D.O.E.S., appena concluso con successo, sia sul fronte dei risultati economico-finanzia-

ri che di sostenibilità.

A guidare l'upgrade del rating Esg di Banca Ifis al livello massimo della classifica Msci sono state tre tipologie di intervento. La prima è quella relativa alla governance. In

questo ambito, la Banca ha costituito un **Comitato Sostenibilità**, presieduto dallo stesso presidente Ernesto Fürstenberg Fassio, che ha un ruolo di indirizzo strategico di tutte le iniziative realizzate nell'ambito della sostenibilità. In secondo luogo, è stato valutato l'**impatto ambientale** dei prodotti e servizi offerti dalla Banca, caratterizzato da un ricco catalogo di prodotti Esg, dedicati, in particolare, alla promozione della mobilità sostenibile e all'efficientamento energetico. Infine, Msci ha sottolineato la capacità di Banca Ifis di **promuovere lo sviluppo delle proprie persone**, rilevando la presenza di programmi formativi che consentono la crescita delle competenze attraverso l'**Ifis Academy**, il centro di formazione, valorizzazione e sviluppo dei talenti della Banca che coinvolge strutture organizzative interne, partner di fama internazionale e prestigiose business school.

Un hub di formazione che si inserisce nelle progettualità di **Kaleidos**, il **Social Impact Lab** di Banca Ifis creato per promuovere iniziative ad elevato impatto sociale.

Le iniziative strategiche intraprese in questi anni sono numerose e vanno dall'ambito della governance, di cui si è dotata la Banca per assicurare un indirizzo coerente, con la creazione di un Comitato di sostenibilità, allo sviluppo di strumenti finanziari Esg per la transizione delle piccole e medie imprese italiane, fino al Social Impact Lab Kaleidos con un **piano da 7 milioni di euro** e più di 40 iniziative ad elevato impatto sociale realizzate.

Un approccio che, grazie al progetto di misurazione dell'impatto sociale sviluppato con il Politecnico di Milano, oltre alla concretezza conferma la distintività del modo di interpretare la sostenibilità da parte di Banca Ifis.



Domanda e offerta di lavoro così si incontrano meglio

L'Agenzia formativa Dante Alighieri ha messo a punto un metodo innovativo e flessibile che garantisce l'assunzione in azienda all'88% dei propri studenti. Vediamo in che modo con il Ceo Marco Polato

di Vincenzo Petraglia

UNO DEI PARADOSSI DEL MERCATO DEL LAVORO CONTEMPORANEO È CHE, A FRONTE DI UN TASSO DI DISOCCUPAZIONE, SOPRATTUTTO GIOVANILE, ANCORA PIUTTOSTO ALTO NONOSTANTE LA DIMINUZIONE DELL'ULTIMO PERIODO, SPESSO CHI OFFRE LAVORO NON RIESCE A TROVARE PROFILI ADEGUATAMENTE PREPARATI E FORMATI.

L'Agenzia formativa Dante Alighieri si occupa proprio di colmare questo gap, attraverso un preciso metodo che è in grado di inserire l'88% dei propri corsisti nel relativo settore di specializzazione, soprattutto artigianato, assistenza alla persona, benessere, ristorazione, turismo e altri campi come il segretariato e l'informatica. Una realtà che esiste da oltre trent'anni e che, dopo l'acquisizione da parte di **Monforte Capital Partners**, search fund fondato da Marco Polato e Simone Botti, ha saputo cambiare pelle e innovarsi profondamente mettendo a punto un modello di business vincente. *Economy* ha incontrato l'Ad **Marco Polato**, anche per capire come far incontrare meglio domanda e offerta di lavoro.

Quanto, oggi forse più che mai, la formazione è importante?

È fondamentale, anche perché molti giovani oggi si trovano in un limbo dopo il diploma.

Marco Polato

Non tutti proseguono gli studi universitari e si accontentano di lavori temporanei, che non offrono un reale sviluppo professionale. In Dante Alighieri offriamo corsi professionalizzanti che aiutano a trovare un lavoro stabile e di qualità. Lavoriamo nella formazione online, non vendiamo però semplicemente corsi, ma percorsi formativi completi. Siamo non solo un ente che eroga formazione continua, ma anche un'agenzia del lavoro riconosciuta, con l'obiettivo di accompagnare i nostri studenti che spesso sono disoccupati o hanno lavoro saltuari e scarsamente retribuiti, verso una posizione lavorativa vera e propria.

Unite dunque alla teoria anche la pratica?

Esattamente. Dopo la parte teorica, che avviene

tramite lezioni asincrone registrate dai nostri docenti, ogni studente è seguito da un tutor che lo accompagna nel passaggio dalla teoria alla pratica. Inoltre, vantiamo una rete di oltre 8mila aziende partner in tutta Italia, che ci permette di offrire stage di 2-6 mesi. L'88% dei nostri corsisti viene assunto dopo lo stage, al termine del quale in mancanza di un'offerta di lavoro, attiviamo la nostra agenzia del lavoro, proponendo il candidato ad altre aziende, garantendogli un colloquio al mese per 12 mesi dopo la fine del corso.

Un modello di business che vi premia...

Nel 2024 abbiamo avuto una crescita del 25% rispetto all'anno precedente e nel 2025 puntiamo a una crescita del 15%. Abbiamo una rete di 28 sedi sul territorio, 60 dipendenti - il 90% costituito da donne - e continuiamo ad assumere. Ogni anno formiamo circa 3.800 studenti fra i 20 e i 45 anni, puntando quindi anche sulla ricollocazione professionale di persone che sono alla ricerca di una nuova opportunità.

Quali sono i lavori più richiesti oggi?

Per quanto ci riguarda, quelli di segretariato, con figure come la segretaria d'azienda, notari e di studi medico, e professioni tecniche come elettricisti, meccanici, magazzinieri, idraulici. C'è anche una forte domanda di professioni nell'assistenza alla persona, come per l'infanzia e la terza età, così come il mercato delle professioni legate al mondo food.

Prossimi step per la vostra società?

Stiamo investendo in nuovi corsi. Oggi offriamo circa 50 corsi, ma prevediamo di introdurne altri 20 per fine anno in settori come quello del pet, con un corso per toelettatori; poi falegnameria, interior design, wellness & beauty. Vogliamo anche portare il nostro modello all'estero, partendo dalle nazioni che hanno esigenze di mercato simili a quelle italiane. Sempre portando avanti quello che è il nostro obiettivo: aiutare le persone che cercano o hanno perso il lavoro a realizzare, tramite la formazione, i propri sogni. La nostra è anche una missione sociale e ciò che promettiamo, lo facciamo, aiutando i nostri studenti a cambiare vita, sempre con un approccio etico e trasparente, fattore che ci ha consentito di ottenere anche un rating di legalità pari a tre stelle.



Tecnologia, regole e persone per un Paese più sicuro

La sicurezza è un tema sempre più pressante in tempi incerti e complessi come quelli attuali. Il Gruppo Security Service da più di 45 anni offre soluzioni innovative a enti pubblici e privati ponendo al centro la legalità

di Vittorio Petrone

IN TEMPI INCERTI E COMPLESSI COME QUELLI CHE STIAMO VIVENDO IL TEMA DELLA SICUREZZA, INTERNA E GLOBALE, È SEMPRE PIÙ PRESSANTE. PER CAPIRE QUALI SONO LE PROBLEMATICHE DEL SETTORE E COME GESTIRLE AL MEGLIO, *ECONOMY* HA INTERVISTATO FEDERICA BRAVI,

presidente del Cda di Gruppo Security Service, società italiana molto innovativa che opera da oltre 45 anni proprio nel settore della sicurezza occupando circa 2.800 addetti, con un fatturato di oltre 100 milioni di euro.

Dottorressa Bravi, intanto, in un settore tanto strategico, qual è il vostro punto di forza?

La nostra attività è rivolta principalmente a enti pubblici e privati di livello nazionale e, attraverso il costante sviluppo di modelli organizzativi integrati e l'utilizzo delle più avanzate tecnologie, abbiamo conquistato un ruolo di primissimo piano nel settore della sicurezza conquistando la fiducia dei più prestigiosi clienti nazionali. Fra i punti di forza, l'utilizzo di un applicativo gestionale proprietario che consente il governo e il monitoraggio costante di tutti i processi aziendali e ci permette di individuare e correggere in tempo reale ogni eventuale anomalia o emergenza. Il personale poi, cui da sempre l'azienda ha rivolto particolare attenzione con la formazione, è elemento distintivo e qualificante dei servizi resi.

Come valorizzate le vostre persone?

Sono il nostro bene più prezioso, il motore dell'azienda. Per questo da sempre puntiamo su progetti di incentivazione e sul welfare. Anticipare le aspettative del personale rappresenta un valore di eticità aziendale e un giusto riconoscimento al senso di appartenenza e lealtà verso l'azienda.

Date le tante turbolenze globali, cosa significa oggi fare impresa?

Non è solo coniugare i soliti e solidi concetti legati alla crescita dei volumi e dei fatturati, dei costi e dei ricavi, ma essere pronti ad innovare e trasformare la propria attività. Oggi viviamo in un'epoca in rapidissima evoluzione e l'imprenditore è chiamato a intuire e anticipare gli sviluppi della società distinguendo ciò che sarà stabile da quello semplicemente transitorio. Le persone, come dicevo, sono fondamentali; al tramonto della crisi pandemica si è creato un deserto dell'offerta di personale a livello nazionale. Tale fenomeno, generato forse da un vuoto demografico e generazionale e da un senso di diffuso disagio e smarrimento, ha investito tutti i settori economici e tuttora permane.

Come avete affrontato quest'impasse?

Le aziende che hanno intuito tale evento si sono trovate in una posizione di vantaggio e nella condizione di avere un piano di azione adeguato per fronteggiare la crisi. Un esempio, l'intensificazione dell'attività di recruitment sia tradizio-

nale che innovativo attraverso la creazione di database differenziato in base ai diversi profili professionali ricercati. La crisi di manodopera però si è rivelata ben più forte del previsto, per cui occorrono per le aziende altre strategie, alcune financo in corso di sperimentazione.

Un aspetto importante per voi è la legalità...

Oggi si ha l'impressione, purtroppo diffusa, che l'eccezione alla regola sia la regola stessa. La dilatazione di tale concetto estesa alle imprese fa sì che molti imprenditori ritengano che aggirare la norma, quindi la fuga dalla legalità, sia fattore di successo, che cioè l'illegalità paghi. Ovviamente tutti sappiamo che non è così, anche se molti si ostinano a non capirlo procurando danni al mercato e alla concorrenza. Tuttavia ritengo che il vero punto risieda nel fatto che si tratti di una percezione che da sempre investe vari strati della società, quindi l'intervento preventivo con una costante educazione, sin dai primi studi, al culto della legalità rappresenterebbe un passo decisivo nella svolta culturale. Il rating di legalità in Italia è una certificazione che premia imprese trasparenti ed etiche, ma è ancora poco apprezzato. Le aziende devono rispettare vari criteri quali conformità legali, fiscali, trasparenza finanziaria, rispetto dei contratti di lavoro, eccetera. Il rispetto di questi standard viene ancora percepito dalle aziende come un fardello e non come un plus e un miglioramento della loro reputazione, e quindi come un miglioramento della loro posizione sul mercato, oltre che di un migliore accesso al credito e agli investimenti. È dunque fondamentale che si formi il convincimento che il fenomeno dell'illegalità è dannoso per le aziende e per l'economia del Paese.

Federica Bravi, presidente del Cda di Gruppo Security Service



REALTÀ AUMENTATA PER I LAVORATORI DI DOMANI

Woom Italia è un ente di formazione che ha messo a punto un innovativo quanto efficace metodo che prepara gli studenti ad affrontare il mercato del lavoro in modo competitivo. Anche grazie a esperienze virtuali in aula

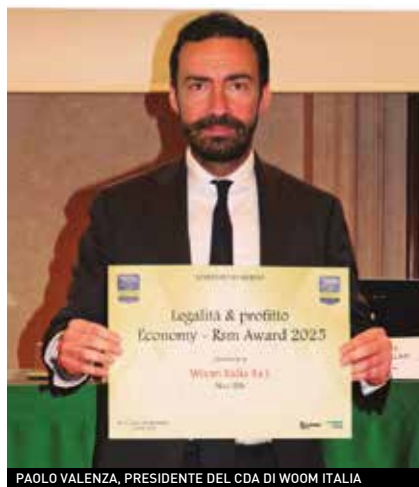
di Vincenzo Petraglia

In un mondo in cui il mercato del lavoro è in continua evoluzione, la formazione è più cruciale che mai. **Woom Italia**, ente di formazione con oltre trent'anni di esperienza, si distingue per un approccio altamente qualificante e personalizzato.

«Il nostro approccio è fortemente esperienziale e ogni percorso formativo è modellato sulle specifiche competenze e aspirazioni dei partecipanti», spiega **Paolo Valenza**, presidente del Cda. Woom Italia ha costruito una solida reputazione nel Sud Italia, formando **oltre 50mila persone** e facilitando l'inserimento lavorativo di circa 5mila individui, con corsi in settori strategici quali informatica, lingue, marketing e risorse umane.

«Il recente premio "Legalità & Profitto 2025" che abbiamo ricevuto», continua Valenza, «conferma il nostro impegno verso la **trasparenza** e la **responsabilità**, elementi in cui crediamo fortemente e che guidano sempre il nostro modus operandi».

Fondata nel 2019 dalla fusione di due storiche realtà pugliesi, Consulting Srl e Golden Service, Woom Italia ha consolidato rapidamente la propria posizione nel settore, con l'obiettivo di rispondere alle esigenze in continuo cambiamento delle imprese e del mercato del lavoro e il suo approccio innovativo l'ha portata a essere una delle realtà formative di punta della Puglia. «La nostra missione è creare opportunità per la crescita professionale e personale, promuovendo l'occupazione e contribuendo allo sviluppo sul territorio di una comunità più forte e dinamica», dice **Francesco Calisi**, Cmo della società. Nel 2024, Woom Italia ha aperto nuove sedi a Bari e Lecce, ampliando ulteriormente la propria offerta e garantendo l'accesso a percorsi formativi di **alta qualità** in diverse zone della regione. Il modello formativo si basa su



PAOLO VALENZA, PRESIDENTE DEL CDA DI WOOM ITALIA

tre pilastri fondamentali: qualità, accessibilità e innovazione. Ogni corso è pensato per garantire un apprendimento completo e immediatamente spendibile nel mercato del lavoro. I percorsi formativi offerti sono altamente qualificanti, affidati a **docenti esperti e qualificati** e si svolgono in ambienti moderni dotati delle tecnologie più avanzate.

Come detto, le aree tematiche coperte sono molto variegate e, oltre alle lingue e all'**informatica**, comprendono anche settori come il marketing, le risorse umane e l'amministrazione, rispondendo così a quelle che sono le maggiori necessità delle imprese, formando appunto le figure professionali più richieste dal mercato. Il metodo di Woom Italia non è solo orientato alla trasmissione di conoscenze, ma anche a stimolare l'interazione tra i partecipanti, grazie a spazi innovativi e progettati per favorire la **contaminazione di idee**. «La formazione che offriamo non è una semplice esperienza didattica, ma un processo di crescita personale e professionale che genera un impatto tangibile sulla vita delle persone e sullo sviluppo del

territorio», afferma Paolo Valenza. L'approccio esperienziale rende gli studenti pronti ad affrontare le sfide del mercato del lavoro in modo competitivo, con competenze tecniche, ma anche *soft skill* sempre più apprezzate, come creatività, autonomia e flessibilità. Questo si traduce anche in metodologie didattiche che vanno oltre la formazione frontale, puntando su **progetti concreti** e simulazioni realistiche che preparano ad affrontare le situazioni reali che poi si trovano in azienda. L'**innovazione digitale** è un altro punto fermo in Woom Italia. «Le divisioni Marketing e Ict sono impegnate nello sviluppo di un progetto di apprendimento immersivo basato su **realtà aumentata** e virtuale, finalizzato ad offrire ai futuri corsisti esperienze formative ad alto impatto, capaci di simulare contesti lavorativi reali e dinamici», racconta Francesco Calisi. Un progetto che unisce tecnologia e formazione dunque rendendo ancora più coinvolgente e concreta l'esperienza in aula.

«Investendo in piattaforme immersive e strumenti digitali», aggiunge Paolo Valenza, «vogliamo potenziare ulteriormente il nostro modello formativo, per rendere l'apprendimento sempre più coinvolgente, flessibile e in linea con le evoluzioni del mondo del lavoro, in modo da accelerare l'occupabilità dei partecipanti». Parallelamente, la società, che, sottolineano in azienda, ha l'obiettivo di consolidare nel medio-lungo termine il suo ruolo di punto di riferimento nella formazione esperienziale e tecnologicamente avanzata, sta sviluppando il **"Woom Learning Hub"**, un'iniziativa strategica che punta a ridurre il divario tra domanda e offerta di competenze, proponendo percorsi formativi altamente specializzati, **co-progettati con aziende** nei settori ad alta innovazione come il Tech e le scienze.

PIONIERI DELLE RINNOVABILI PER VOCAZIONE

Fondata a Torino nel 1995, Asja Energy ha saputo anticipare i tempi diventando alfiere del *know-how* italiano nel mondo nella progettazione, costruzione e gestione di impianti di biogas, eolico, fotovoltaico e biometano

di Vincenzo Petraglia

LA TRANSIZIONE ENERGETICA È STATA SIN DALL'INIZIO LA STELLA POLARE DI ASJA ENERGY, SOCIETÀ TORINESE FONDATA NEL 1995 DA AGOSTINO RE REBAUDENGO E DIVENTATA NEGLI ANNI, COME SEMPRE AVVIENE PER CHI È IN GRADO DI ANTICIPARE I TEMPI, UN PUNTO DI RIFERIMENTO NEL SETTORE DELLE ENERGIE RINNOVABILI.

Una visione che l'ha portata a diversificare il suo portafoglio di soluzioni energetiche sostenibili e essere pioniera nelle **rinnovabili**, prima ancora della firma del Protocollo di Kyoto. Oggi multinazionale ambasciatrice del *know-how* italiano nel mondo nella progettazione, costruzione e gestione di impianti per la produzione di energia elettrica da **biogas, eolico, fotovoltaico** e, più recentemente, **biometano** con 13 milioni di barili di petrolio risparmiati in 30 anni di attività. **Agostino Re Rebaudengo** racconta a *Economy* questo percorso, con un occhio al futuro che ci attende nel delicatissimo campo del settore energetico...

La transizione energetica è da sempre nei pensieri di Asja Energy...

Già trent'anni fa era evidente che il pianeta stesse soffrendo, e la responsabilità umana nel cambiamento climatico era chiara. Per noi, ridurre le emissioni climalteranti e promuovere uno sviluppo sostenibile non erano solo buone intenzioni, ma necessità concrete. Potevamo già intravedere che una transizione energetica sarebbe stata fondamentale per preservare l'ambiente. E, sebbene non fosse stato facile all'inizio, la nostra

esperienza ci ha mostrato che la transizione energetica non è solo una necessità, ma anche una grande opportunità di crescita economica, innovazione e creazione di valore.

Dal '95, anno della vostra fondazione, ad oggi le cose sono cambiate parecchio rispetto al tema della sostenibilità...

Il notaio da cui ho costituito la società ebbe non poche difficoltà a comprendere cosa avessi intenzione di fare. La sostenibilità ambientale era, infatti, un concetto quasi sconosciuto a livello imprenditoriale e il mercato non era pronto per una realtà come Asja. Nonostante questo, avevo una visione chiara e la consapevolezza che stavo intraprendendo una strada che, sebbene difficile, sarebbe stata anche piena di opportunità. Quel pizzico di "pazzia" che ho avuto nell'iniziare questo progetto si è rivelata vincente.

Quali i risultati più significativi raggiunti?

In questi trent'anni abbiamo fatto tanto e abbiamo acquisito la maturità necessaria per consolidare i risultati che abbiamo ottenuto, traguardi che non sarebbe stato possibile raggiungere senza l'impegno, la passione e la professionalità delle persone che lavorano con me. Ogni anno produciamo energia rinnovabile sufficiente per coprire il fabbisogno di oltre un milione di persone. Inoltre, grazie al nostro impegno, siamo riusciti a evitare l'emissione di oltre 20 milioni di tonnellate di CO₂ nell'atmosfera. Un altro passo importante è stata la creazione della nostra piattaforma "CO₂ reduction", che consente alle aziende di compensare le proprie emissioni attraverso certificati di carbonio evitato.



L'innovazione?

È uno dei nostri elementi chiave, non solo per migliorare l'efficienza dei nostri impianti, ma anche per affrontare le sfide energetiche del futuro. L'innovazione ci consente di anticipare le esigenze del mercato e migliorare la qualità dei servizi che offriamo ai nostri clienti.

Tema importante per voi è anche la Diversità, Equità & Inclusione...

Sin dalla fondazione, uno degli obiettivi di Asja è stato creare un ambiente di lavoro inclusivo per valorizzare i talenti senza discriminazioni. Abbiamo introdotto azioni concrete che ci hanno portato ad ottenere la certificazione della parità di genere. In un settore come quello energetico, tradizionalmente maschile, avere una politica di inclusione che garantisca pari opportunità per tutte e tutti è fondamentale. Un ambiente inclusivo migliora il benessere delle persone e contribuisce al successo dell'azienda.

Obiettivi futuri?

Espandere la presenza di Asja a livello internazionale, investendo in formazione e nuove tecnologie applicabili alle energie rinnovabili e all'economia circolare.



Agostino Re Rebaudengo,
founder of Asja Energy

COSTRUIRE PER MIGLIORARE LA VITA DELLE PERSONE

Società Edilizia Tirrena da oltre settant'anni opera con profitto nel settore delle costruzioni seguendo precisi standard di qualità che l'hanno portata a realizzare progetti pubblici e privati di grande impatto

di Vincenzo Petraglia

In un settore tanto strategico quanto problematico nel nostro Paese, quale quello edilizio, ci sono realtà che si distinguono per la capacità di innovare e coniugare risultati economici e qualità dei lavori eseguiti. Fra queste, **Società Edilizia Tirrena**, che da oltre 70 anni punta su competenza, affidabilità e attenzione costante alla qualità dei progetti. Fondata nel 1922 da Giacomo Pozzoli, l'impresa inizialmente si dedicò a opere civili e infrastrutture, ma è nel 1954 che, sotto la guida della moglie Maria Luisa Faggioni, la società assume l'attuale nome e si trasforma in Spa, in un periodo in cui le donne raramente ricoprivano ruoli di leadership in azienda. Maria Luisa, con determinazione e visione, guida l'impresa verso un consolidamento che la porta a diventare una delle principali realtà nel panorama italiano delle costruzioni.

Negli anni '70, l'azienda cresce ulteriormente grazie all'ingresso nella direzione di Piero Pozzoli, che con la sua esperienza e preparazione professionale gestisce **progetti di grande impatto** come il Nuovo Palazzo di Giustizia a La Spezia e gli Ospedali Riuniti Santa Chiara a Pisa. La sua leadership non si limita solo alla gestione dell'impresa, ma si estende anche agli ambiti istituzionali, con un impegno attivo in Confindustria, dove rappresenta l'imprenditoria spezzina a livello nazionale. Un altro passaggio importante nella storia dell'impresa arriva nel 1978, quando Alberto Ferrazzi entra a far parte del CdA portando nuove competenze manageriali e contribuendo all'ulteriore crescita della società, supervisionando opere di grande valore come il **Ponte Tahon De Revel** a La Spezia e il Museo Bottini dell'Olio a Livorno.

Fra le opere di Tirrena, anche la banchina e il ponte Tahon De Revel nel porto Mirabello a La Spezia



MARIO GERINI, AD SOCIETÀ EDILIZIA TIRRENA

Nel 2014 l'azienda vede un cambiamento significativo nella sua leadership, con l'ingresso di **Mario Gerini**, già socio e direttore tecnico, come nuovo amministratore delegato, che porta l'impresa a un nuovo importante ciclo di crescita.

«La competenza e l'affidabilità nel raggiungimento degli impegni e degli obiettivi contrattuali assunti sono la nostra forza e ciò che fa la differenza con la concorrenza è la **flessibilità** nell'adattare la struttura operativa e amministrativa ai requisiti specifici richiesti dalle varie commesse acquisite», spiega Gerini.

La capacità dell'impresa di rispondere alle diverse esigenze del mercato si riflette d'altronde nei numerosi progetti realizzati negli ultimi anni, tra cui il Terminal Crociere della

Spezia, il complesso residenziale Social Housing Bragarina, il potenziamento del porto della Spezia e la riqualificazione della storica Villa Solari a Zoagli. Questi lavori, unitamente a una gestione oculata e a un costante impegno nella qualità, hanno permesso a Società Edilizia Tirrena di raggiungere un fatturato consolidato di oltre **20 milioni di euro** nel 2023. «I nostri obiettivi nel medio-lungo termine sono il consolidamento di un portafoglio lavori equamente diviso tra commesse pubbliche e private e il mantenimento e miglioramento dei livelli di produzione, che sono in crescita nell'ultimo triennio», conclude Gerini. «Inoltre, puntiamo a migliorare la capacità organizzativa con una crescita professionale delle risorse umane già presenti e l'**inserimento di nuove figure chiave** per il consolidamento della crescita».

Il 70esimo anniversario, festeggiato nel dicembre 2024, rappresenta dunque solo l'inizio di una nuova importante fase per l'azienda, un'occasione per guardare avanti con determinazione e visione, sempre con l'impegno, dicono in azienda, di realizzare progetti di alto livello che possano migliorare la qualità della vita nelle comunità in cui opera e di affrontare le sfide future con lo stesso spirito di innovazione e professionalità che ha caratterizzato finora la sua lunga storia.



Zero subappalti per infrastrutture performanti

Garantire la sicurezza e l'affidabilità di autostrade, ponti, viadotti e aeroporti tramite il pieno controllo di ogni fase dei lavori. Edil San Felice ha costruito su questo il suo successo. E ora guarda a mercato estero e diversificazione

di Vincenzo Petraglia

In un contesto di crescita continua delle esigenze di manutenzione e sviluppo delle infrastrutture critiche in Italia, **Edil San Felice** rappresenta una realtà solida e in costante evoluzione. Fondata nel 1979, l'azienda, che oggi è anche Società Benefit, si è affermata come uno dei principali operatori italiani nel settore delle manutenzioni ordinarie e straordinarie di **autostrade, ponti, viadotti e aeroporti**, riuscendo a crescere e a diversificare nel tempo il proprio business in risposta a un mercato sempre più esigente.

Nel corso del 2023, Edil San Felice, quotata sul mercato Euronext Growth Milan, ha registrato un significativo incremento del 33,6% nel valore della produzione, che ha raggiunto i 45,8 milioni di euro, un risultato positivo che si inserisce in una tendenza di crescita consolidata, e anche l'anno successivo, il 2024, ha continuato su questa strada, con un valore della produzione pari a **51,6 milioni di euro**, in crescita del 12,7% rispetto all'anno precedente. Numeri che testimoniano la solidità di Edil San Felice, il cui approccio strategico mira a consolidare la propria posizione nel core business delle manutenzioni autostradali e aeroportuali, ma anche a diversificare in nuovi settori.

«La **diversificazione** in mercati contigui rappresenta un driver di crescita che stiamo perseguendo con determinazione, per continuare a creare sviluppo e generare valore per tutti i nostri stakeholder e azionisti», spiega

Lorenzo Di Palma, Ceo dell'azienda. Nel giugno 2024, ad esempio, la società ha esteso la sua attività al settore ferroviario, aggiudicandosi una **commessa da Rfi** per la progettazione esecutiva e l'esecuzione di lavori di manutenzione straordinaria all'interno di 54 stazioni di RFI nelle regioni Piemonte, Liguria, Lombardia e Valle d'Aosta. Un'aggiudicazione quadriennale avvenuta in un contesto di raggruppamento temporaneo d'impresa con la società Manelli Impresa, per una quota spettante a Edil San Felice di oltre 12 milioni di euro.

Quest'anno ha, invece, fatto il suo ingresso nel **settore aerospaziale**, ottenendo una commessa dal valore di circa 1,87 milioni di euro per la realizzazione di infrastrutture civili per la sede Avio in Guyana Francese. «Un'aggiudicazione», sottolinea l'amministratore delegato, «che ha un duplice valore strategico: in primo luogo, ci permette di varcare i confini nazionali e di impegnarci al servizio di un'azienda chiave per il nostro Sistema Paese; in secondo luogo, dal punto di vista delle strategie di business, ci consente di fare il nostro ingresso in un settore strategico, quale quello aerospaziale».

L'ingresso in mercati come quello ferroviario e aerospaziale, pur mantenendo il focus su infrastrutture critiche, ha l'obiettivo di **ampliare il portafoglio commesse** e ridurre la dipendenza da un singolo segmento di mercato, spingendo l'azienda verso un orizzonte internazionale.

Lorenzo Di Palma,
Ceo di Edil San Felice Spa
Società Benefit



Un aspetto che caratterizza il modello operativo di Edil San Felice è la sua politica di **“subappalto zero”**, che consente all'azienda di mantenere il pieno controllo di ogni fase del processo, garantendo al contempo un alto livello di qualità, sicurezza e tempestività nelle realizzazioni. «Una scelta che quest'anno ci ha portato ad assumere oltre 70 risorse per far fronte alla crescita esponenziale (**+67% rispetto allo scorso anno**) del nostro portafoglio ordini e che ci permette un più attento controllo di gestione, una maggiore sicurezza per le nostre persone e un alto livello di affidabilità e di qualità nei lavori e servizi offerti ai nostri clienti», sottolinea il Ceo. Con una forza lavoro di oltre 300 dipendenti e un parco mezzi che supera le 250 unità operative, Edil San Felice è in grado di rispondere in modo rapido ed efficiente alle richieste del mercato, gestendo direttamente la quasi totalità delle operazioni. La società continua inoltre a investire nei settori in cui è storicamente più forte, come la manutenzione autostradale, un segmento che vede una crescente domanda, in linea con le politiche di modernizzazione delle infrastrutture in Italia. «Il nostro obiettivo principale nel medio-lungo termine resta quello di continuare a dotare l'Italia di infrastrutture sicure e affidabili. Ciò implica un costante impegno nell'innovazione, nella **sostenibilità** e nella formazione continua del nostro personale, per rispondere alle sfide di un mercato in continua evoluzione», conclude Di Palma.

Una società più sostenibile col facility management

Con le sue soluzioni innovative per clienti pubblici e privati, Ifm offre servizi di gestione integrata all'avanguardia con un focus sull'efficienza energetica, la sostenibilità ambientale e le smart cities

di Vincenzo Petraglia



GIUSEPPE CINQUANTA, DIRETTORE GENERALE DI IFM

Offrire servizi di gestione integrata all'avanguardia, con un focus sull'efficienza energetica, la sostenibilità ambientale, le *smart cities* e la qualità del servizio. È la mission di **Italiana Facility Management (Ifm)**, fondata nel 2018, con sede a Roma, per fornire soluzioni avanzate di **facility management** per clienti pubblici e privati, garantendo loro efficienza operativa, sostenibilità e innovazione tecnologica. La sua cifra è data dalla capacità di integrare tecnologie innovative con la gestione di edifici, impianti e servizi, supportando appunto sia clienti pubblici che privati.

L'obiettivo di fondo di Ifm è ridurre l'impatto ambientale attraverso l'uso di soluzioni tecnologiche avanzate, creando un valore aggiunto per i propri clienti. La visione è quella di diventare un punto di riferimento nel settore del facility management in Italia, puntando sull'affidabilità, l'innovazione e la soddisfazione del cliente.

La gamma di servizi offerti è molto ampia, suddivisa principalmente in tre categorie: **Hard Facility Management**, che include la manutenzione ordinaria e straordinaria di edifici e impianti, la gestione degli impianti tecnologici e l'efficientamento energetico; **Smart City**, che comprende infrastrutture per la connettività e la mobilità; **Progetti di efficientamento energetico**, come diagnosi energetiche, installazione di impianti fotovoltaici e interventi per migliorare l'efficienza energetica e l'adeguamento antisismico degli edifici.

Il team di Italiana Facility Management

«Il valore aggiunto di Italiana Facility Management risiede nella nostra capacità di integrare competenze, tecnologie e servizi per offrire soluzioni di facility management altamente efficienti, scalabili e orientate ai risultati», spiega **Giuseppe Cinquanta**, direttore generale di Ifm.

L'azienda opera in vari settori, tra cui quello pubblico, con amministrazioni locali, enti statali, scuole e ospedali, e quello privato, con aziende, industrie e settori dell'ospitalità e del retail, e ha una forte presenza sul territorio italiano. Opera, infatti, in **12 regioni**, tra cui Lazio, Sicilia, Calabria, Sardegna, Abruzzo, Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto e Trentino, con oltre 244 dipendenti altamente qualificati, nei confronti dei quali l'azienda pone particolare attenzione al tema della parità di genere. Promuove, infatti, un ambiente inclusivo e una cultura aziendale basata sulla diversità, come dimostra anche il fatto che il 50% del Consiglio di amministrazione sia composto da donne. «Siamo convinti che un **ambiente equo e inclusivo** non solo migliori il benessere dei nostri dipendenti, ma contribuisca anche al successo e alla crescita sostenibile dell'azienda», spiega il Dg. Un approccio che rientra in quello più ampio della sostenibilità a 360 gradi che l'azienda porta avanti nelle

sue attività, sviluppando progetti di riqualificazione energetica e promuovendo l'uso di fonti rinnovabili per ridurre le emissioni di CO₂ e migliorare l'efficienza energetica degli edifici gestiti.

Segmenti emergenti di grande interesse per l'azienda sono le Smart Cities, gli Smart Buildings, la Congestion Charge e il Digital Facility Management, a cui si appropria sviluppando modelli innovativi che integrano tecnologie avanzate con focus sulla sostenibilità. «In questi specifici settori stiamo puntando su modelli di sviluppo innovativi che permettono l'utilizzo di **strumenti finanziari** a supporto dell'intera filiera dell'opera, quindi progettazione, sviluppo e manutenzione», spiega Cinquanta. «E a tal proposito sono numerose le iniziative che stiamo portando avanti in diversi comuni e ospedali implementando progetti in ambito energetico e smart city digitali».

Una ricerca di nuove opportunità che in azienda non conosce sosta. Ifm ha, infatti, intrapreso una dettagliata analisi di mercato per identificare nuove possibilità di crescita e sta sviluppando piani di vendita mirati, investendo nella **formazione** del gruppo e creando sinergie tra i vari settori dell'impresa.

«Il tutto», conclude Giuseppe Cinquanta, «con l'obiettivo di acquisire nuovi clienti, mantenere relazioni durature con quelli esistenti e sviluppare soluzioni sempre più innovative e ad alto valore tecnologico orientate all'attenzione all'ambiente e alla sostenibilità ad ampio raggio».



UN NUOVO FUTURO PARTENDO DALLE INFRASTRUTTURE

Con una serie di soluzioni altamente tecnologiche, l'azienda Beccaceci ha nel suo core business la costruzione di opere caratterizzate sempre da altissima qualità e forte attenzione all'impatto ambientale

di Vincenzo Petraglia

Ci sono eccellenze imprenditoriali nel nostro Paese di cui andare fieri. Una di queste è **Beccaceci**, azienda abruzzese che con oltre trentacinque anni di vita è diventata, per il *know-how* accumulato e per il proprio modo di fare impresa, un nome di riferimento, non solo in Abruzzo ma in tutta Italia, nel panorama dell'**edilizia** e delle **infrastrutture idriche**, con una forte impronta orientata all'innovazione, alla sostenibilità e alla qualità. Con sede a Mosciano Sant'Angelo, nel Teramano, Beccaceci si è da sempre distinta per la realizzazione di opere complesse e di pregio, collaborando sia con enti pubblici che con committenti privati. La sua specializzazione come **general contractor** la porta a gestire l'intero ciclo di vita di un progetto, dalla progettazione alla realizzazione, creando edifici e strutture che combinano funzionalità, estetica e durabilità, nel pieno rispetto dell'ambiente e delle esigenze dei clienti.

Negli anni, l'azienda ha affrontato e superato numerose sfide, consolidando la propria posizione nel panorama delle costruzioni e, negli ultimi anni, accrescendo il suo impegno nel settore delle infrastrutture idriche. Proprio in questo ambito, Beccaceci, che ha come payoff **"Build the future"**, ha ottenuto significativi successi, realizzando e portando avanti progetti fondamentali per la sostenibilità del territorio italiano, come la costruzione di impianti di potabilizzazione, di depurazione e il monitoraggio delle **perdite idriche**. Tra i progetti più rilevanti, realizzati anche con altri partner, si annoverano i potabilizzatori di Livorno e Montefortino-Ascoli, i depuratori di Martinsicuro, Foligno e Bellinzago, e la

ricerca di perdite idriche in diverse regioni italiane, tra cui Abruzzo, Molise, Toscana, Umbria e Lombardia. Un esempio significativo è il **dissalatore di Cefalù**, in provincia di Palermo, un progetto strategico che, una volta completato, garantirà un approvvigionamento idrico sicuro a **oltre 300mila persone**, con una capacità di trattamento di 500 litri al secondo.

«Abbiamo dato un forte impulso alla crescita aziendale scegliendo un settore

strategico quale quello dell'ambiente, in particolare la gestione delle acque», spiega **Vittorio Beccaceci**, Ceo dell'azienda. «Il nostro obiettivo principale è ora quello di consolidare ulteriormente la nostra

azienda in questo ambito, consapevoli del ruolo cruciale che rivestono determinate attività circa

L'AZIENDA ABRUZZESE SI È SEMPRE
DISTINTA PER LA REALIZZAZIONE
DI OPERE COMPLESSE E DI PREGIO
PER COMMITTENTI PUBBLICI E PRIVATI

la **sostenibilità ambientale**». Guardando al futuro, l'azienda continua ad investire in ricerca e sviluppo per trovare soluzioni sempre più innovative e sostenibili, mirando a diventare un punto di riferimento nelle costruzioni sostenibili e nelle infrastrutture idriche. «La nostra realtà si fonda su una solida cultura aziendale che si radica nell'educazione, nella conoscenza e, soprattutto, nel rigoroso **rispetto della legalità** da parte di ogni membro del team», sottolinea il Ceo. «Crediamo fermamente nell'importanza rigorosa che ogni collaboratore deve avere nei confronti del rispetto delle norme. In un settore complesso e spesso soggetto a interpretazioni non sempre cristalline, noi scegliamo costantemente la via della massima **trasparenza** e delle interpretazioni più rigorose. E questo perché siamo convinti che, sebbene il rispetto delle regole possa talvolta apparire la strada più ardua e lunga, è in realtà quella che offre le maggiori garanzie e certezze dei tempi nei confronti dei nostri committenti, rappresentando un elemento distintivo fondamentale per assicurare la qualità del risultato finale atteso». Un modello, che se applicato su larga scala, risolverebbe non pochi, annosi, problemi del Belpaese in un settore strategico quale quello delle grandi opere pubbliche.



VITTORIO BECCACECI

CASE DA STAR A PORTATA DI MANO

Una vasta gamma di soluzioni che spaziano dalle ristrutturazioni all'installazione di vetrate, pergole e infissi per creare ambienti di design funzionali, sicuri e sostenibili. È su questo che sta costruendo il suo successo Star Italia

di Vincenzo Petraglia

Nel mondo delle ristrutturazioni e del design d'interni sono diversi i player di mercato, non tutti, purtroppo, caratterizzati da capacità innovativa ed alta qualità del servizio. **Star Italia**, con una rete di operazioni che copre tutto il territorio nazionale, offre una vasta gamma di soluzioni che spaziano dalla ristrutturazione completa della casa all'installazione di vetrate, pergole e infissi, con un focus particolare sulla creazione di **ambienti domestici funzionali**, sicuri e dal design ricercato.

Il fulcro della mission di Star Italia è migliorare la qualità della vita dei propri clienti, unendo comfort, estetica e innovazione, con l'obiettivo di trasformare ogni spazio abitativo in un luogo che esprima non solo funzionalità ma anche lusso e benessere. «La nostra realtà si distingue per l'impegno costante verso l'innovazione e la qualità superiore dei nostri prodotti e servizi. Siamo focalizzati sulla **personalizzazione** delle soluzioni, rispondendo alle specifiche esigenze dei clienti, ponendo sempre estrema attenzione ai dettagli. Questo ci permette di creare relazioni durature con i nostri clienti e partner, offrendo un servizio post-vendita impeccabile e supporto personalizzato», spiega **Ennio Massimo**, Ceo di Star Italia. Un approccio che va ben oltre la semplice

vendita di prodotti: l'azienda segue il cliente in ogni fase della ristrutturazione, dalla consulenza iniziale alla scelta dei materiali, dalla gestione della documentazione alla cura post-vendita.

Con un forte impegno verso l'etica, Star Italia si distingue anche per la sua **trasparenza** nelle operazioni commerciali.

«Coniugare legalità e profitto è fondamentale per noi; riteniamo che il successo a lungo termine possa essere raggiunto solo

L'OBIETTIVO È TRASFORMARE
OGNI SPAZIO ABITATIVO IN UN LUOGO
CHE ESPRIMA NON SOLO FUNZIONALITÀ
MA ANCHE LUSO E BENESSERE

attraverso pratiche commerciali etiche e sostenibili. Attuiamo rigorosi controlli di compliance legale in

ogni ambito della nostra attività, promuovendo una cultura aziendale che incoraggia la trasparenza e la **responsabilità**. In questo modo, non solo proteggiamo la nostra reputazione, ma creiamo anche valore per i nostri stakeholders», sottolinea Massimo. Nel contesto odierno, in cui l'innovazione è un fattore imprescindibile, Star Italia sta esplorando nuove tecnologie per ottimizzare i propri processi.

L'introduzione dell'Intelligenza artificiale nella gestione della **supply chain** è solo uno degli ambiti su cui l'azienda sta concentrando i propri sforzi, mirando a rendere l'esperienza del cliente ancora più soddisfacente.

Inoltre, l'azienda ha in programma l'espansione della sua linea di prodotti, con particolare attenzione



al settore della sostenibilità, rispondendo così a una domanda crescente di soluzioni ecologiche.

Ma le ambizioni di Star Italia non si fermano qui. Guardando al futuro, l'azienda punta a un'**espansione internazionale**, cercando di conquistare nuove quote di mercato in aree strategiche. «Il nostro obiettivo nel medio-lungo termine è estendere la nostra presenza all'estero, rafforzando il nostro team e investendo in ricerca e sviluppo per offrire prodotti sempre più all'avanguardia», spiega Massimo.

Integrare tradizione e innovazione è d'altronde centrale nel modello di business di Star Italia, con un focus continuo sull'**alta qualità**, l'artigianato artistico e il design, per creare sempre spazi che non solo rispondono a esigenze pratiche, ma che sono anche espressione di eleganza e di comfort.



Ennio Massimo,
amministratore delegato
di Star Italia



Che fine ha fatto la sostenibilità?

In uno scenario globale complesso, reso più incerto da politiche trumpiane poco attente agli Esg, qual è e quale sarà il ruolo delle strategie aziendali sostenibili? Ne parliamo con l'esperto Mario Burrascano, di Uomo e Ambiente

di Vincenzo Petraglia

IN UN CONTESTO ECONOMICO INCERTO, SEGNALE DA CRISI GEOPOLITICHE, AUMENTI DEI COSTI ENERGETICI E INSTABILITÀ DEI MERCATI, L'IMPRESSIONE CHE SI HA È CHE MOLTE AZIENDE STIANO CONCENTRANDO LE PROPRIE RISORSE SU ASPETTI PIÙ IMMEDIATAMENTE "TANGIBILI", COME LA TENUTA DEL FATTURATO O LA SOPRAVVIVENZA OPERATIVA, METTENDO SEMPRE PIÙ IN SECONDO PIANO, SE NON FORMALMENTE, I TEMI ESG.

È davvero così? Abbiamo cercato di capirlo con Mario Burrascano, Ceo e co-founder, insieme alla moglie Nunzia Giunta, di Uomo e Ambiente. Una realtà molto interessante e innovativa, società benefit certificata B Corp, che offre un sistema integrato e multidisciplinare di competenze selezionate per accompagnare le organizzazioni pubbliche e private nel loro percorso verso la sostenibilità attraverso un ampio ventaglio di attività, che oggi include: sviluppo sostenibile e criteri Esg, salute e sicurezza sul lavoro, formazione in presenza, webinar ed e-learning, cyber security, privacy e protezione dei dati, consulenza strategica aziendale, incen-

tivi e agevolazioni. Fondata a Torino nel 2004, ha collezionato negli anni numerosi premi e riconoscimenti e sta crescendo molto, ormai presente in tutte le regioni italiane con una sede operativa o un ufficio di rappresentanza. Il 23 maggio, in occasione dell'apertura, a Padova, di una nuova sede operativa, organizza un evento aperto al pubblico e inserito nell'edizione 2025 del Festival di Sviluppo Sostenibile Asvis, in cui si parla di imprese, inclusione, sostenibilità.

Un posizionamento (e un impegno), quello di Uomo e Ambiente, ben rappresentato dal proprio payoff, "Progresso sostenibile", che la società torinese vuole potenziare ulteriormente con un importante investimento in digitalizzazione della formazione con l'IA, realizzando una piattaforma proprietaria per l'erogazione dei corsi alle aziende, sia in ambito sicurezza che Esg. La piattaforma è appena stata implementata con un sistema di IA che, attraverso un formatore o formatrice digitale, consente di avere un teacher virtuale che parla e spiega i contenuti. La piattaforma consente di erogare formazione ai propri clienti, ma anche di crea-

re per terzi corsi personalizzati nei contenuti, nelle lingue, nell'ambientazione (lo sfondo può riprodurre gli uffici o altri spazi di una specifica azienda) e di gestire il passaggio di competenze all'interno delle aziende, nelle fasi di onboarding di nuovo personale o di pensionamento di personale di lunga storicità.

Dottor Burrascano non ha anche lei l'impressione che, dati tutti gli problemi micro e macro oggi presenti, la sostenibilità, dietro le azioni e i proclami più di facciata, stia passando sempre più in secondo piano all'interno delle strategie aziendali?

Come azienda che opera da anni nel campo della consulenza e formazione, non possiamo negare che questa percezione sia in parte fondata. In un contesto economico instabile, molte imprese si concentrano su obiettivi più immediati, come la tenuta del fatturato. Tuttavia, la sostenibilità non è un costo, ma un investimento strategico che influisce su competitività, reputazione e attrazione di talenti. Non tutte le aziende sono uguali: molte piccole e medie imprese, pur non obbligate, scelgono di adottare pratiche sostenibili, riconoscendo che possono diventare un fattore competitivo. Il recente pacchetto Omnibus della Commissione Europea potrebbe inviare il messaggio errato che la sostenibilità sia un onere da cui proteggere le aziende, invece di una



Mario Burrascano, Ceo e co-founder di Uomo e Ambiente

Burrascano con la moglie Nunzia Giunta, co-founder della società

leva evolutiva. Il vero rischio non è la normativa, ma la mancanza di visione. Le aziende che oggi investono nella sostenibilità saranno le più solide e credibili in futuro. Il lavoro che portiamo, per esempio, avanti con Uomo e Ambiente non si limita alla consulenza tecnica, ma mira a creare consapevolezza strategica, aiutando le imprese a sviluppare modelli di sostenibilità autentici e integrati. La sostenibilità non è una moda, ma un cambio di paradigma che, in tempi difficili, può fare la differenza.

Cosa offrite nello specifico alle aziende?

Il nostro approccio parte da un'analisi personalizzata dello stato Esg dell'organizzazione, valutando cultura aziendale, consapevolezza interna e dinamiche operative. In base a questa analisi, definiamo obiettivi chiari e realistici, allineati alla visione aziendale e alle aspettative degli stakeholder. La nostra strategia segue il ciclo PDCA di miglioramento continuo, accompagnando le aziende in tutte le fasi: definizione degli obiettivi, implementazione operativa, misurazione dei risultati e consolidamento delle pratiche. Progettiamo anche percorsi formativi su misura, coinvolgendo le figure chiave dell'azienda con contenuti pertinenti e casi studio. Offriamo una vasta gamma di servizi, tra cui la redazione del Bilancio di Sostenibilità secondo lo standard VSME, utile per le Pmi che vogliono rendicontare in modo trasparente i loro impatti Esg. Questo servizio facilita l'accesso a finanziamenti e migliora la competitività nel mercato. Inoltre, supportiamo le aziende nel monitoraggio e nell'implementazione di azioni correttive per rendere la sostenibilità parte integrata della strategia aziendale.

Qual è il valore aggiunto che ciò può dare?

Crediamo fermamente che il futuro delle organizzazioni risieda nella capacità di compiere scelte strategiche sostenibili, frutto di decisioni consapevoli in grado di assicurare solidità e continuità nel tempo. Il contesto attuale, caratterizzato da un'elevata instabilità economica e da una crescente sensibilità verso la sostenibilità ambientale ed economica, sta mettendo in discussione principi e modelli consolidati dell'economia tradizionale, aprendo la strada a un profondo cambio di paradigma per il sistema



imprenditoriale. Questo avviene nonostante alcune recenti spinte regressive provenienti da oltreoceano, che sembrano voler invertire la rotta del percorso verso la sostenibilità. In questo scenario complesso e in evoluzione, si inserisce la nostra proposta di valore: affiancare le imprese per permettere loro di interpretare al meglio il cambiamento ed agire da protagoniste nel percorso verso un futuro sostenibile. Il nostro valore aggiunto è offrire un accompagnamento su misura, che parte sempre dall'ascolto. Non crediamo nelle soluzioni standardizzate: ogni

**IL 23 MAGGIO, PER L'APERTURA
DI UNA NUOVA SEDE A PADOVA, UOMO
E AMBIENTE ORGANIZZA UN EVENTO
DEDICATO A IMPRESE E SOSTENIBILITÀ**

nostro intervento è costruito attorno alle specificità del cliente, alla sua storia, al suo settore e agli obiettivi che intende raggiungere. Ogni fase del nostro metodo è pensata per essere flessibile, modulabile e, soprattutto, coerente con l'identità dell'impresa che ci sceglie, al servizio della quale mettiamo a disposizione le competenze multidisciplinari del nostro team.

Come l'IA sta impattando sul mondo con il quale giornalmente vi interfacciate?

L'IA sta modificando profondamente lo scenario in cui operiamo, influenzando non solo la natura dei servizi richiesti, ma anche le aspettative, i tempi e i modelli decisionali delle aziende con cui lavoriamo. Siamo di fronte a un cambiamento sistemico che riguarda tutti i settori: il mercato si trova oggi a dover ripensare processi, competenze e strategie per adattarsi a un contesto in continua trasformazione. Nel nostro ruolo di partner consulenziale, questo ci inter-

STORY-LEARNING

pella direttamente. Siamo chiamati non solo ad aggiornare i nostri servizi, ma anche a guidare i nostri interlocutori in questo cambiamento. Per questo, ci posizioniamo come un'azienda che non subisce l'evoluzione tecnologica, ma la interpreta, mettendola al servizio di un'idea di innovazione sostenibile, centrata sulla persona, sulla competenza e sul valore. Lo sviluppo dell'IA genera opportunità enormi, ma anche incertezze, dubbi e, in alcuni casi, resistenze. Per questo riteniamo fondamentale agire con responsabilità, trasparenza e visione. Crediamo che l'IA debba essere un alleato, non un fine, e che il vero vantaggio competitivo derivi dalla capacità di integrarla, senza sostituire il *know-how* dei nostri esperti, in modo intelligente e consapevole nei processi e nei servizi, mantenendo al centro la qualità, l'etica e la relazione umana. Nel quotidiano, ciò si traduce in un approccio che sfrutta le potenzialità degli strumenti IA a supporto dei servizi consulenziali per i nostri clienti. In questo modo ci impegniamo ad aiutare i nostri clienti a orientarsi in un contesto complesso, proponendo soluzioni pratiche, ma anche cultura e consapevolezza.

E sulla vostra organizzazione che impatto sta avendo?

Sta trasformando profondamente il nostro modo di lavorare, migliorando l'efficienza dei servizi offerti. La sua adozione è stata graduale e ben pianificata, integrandola in due fasi distinte ma complementari. Nella prima, l'IA ci supporta nella creazione e strutturazione dei contenuti formativi, permettendoci di adattarli rapidamente a diversi livelli di complessità e pubblico. Questo riduce i tempi e i costi, senza però sostituire il valore del *know-how* dei nostri esperti, che continuano a essere fondamentali nella progettazione. Nella seconda fase, l'IA entra in gioco nella produzione di contenuti audiovisivi. Grazie a questa tecnologia, possiamo offrire contenuti formativi in oltre 140 lingue, personalizzare gli avatar per aumentare il coinvolgimento e adattare l'ambiente di registrazione alla brand identity del cliente...



Continua a leggere

IL TRAFFICO AEREO FA ROTTA SUL DIGITALE

Con un piano da circa 570 milioni di euro al 2029, Enav punta sull'innovazione tecnologica, la sostenibilità e la crescita internazionale: tra le direttrici, il settore dei droni, la remotizzazione e una *digital academy*

di Riccardo Venturi

Investimenti per circa 570 milioni di euro al 2029, con particolare focus sulla modernizzazione delle infrastrutture di controllo del traffico aereo, le nuove piattaforme digitali per la gestione del traffico aereo, l'Ict e i sistemi operativi. È un Piano Industriale improntato allo sviluppo e ricco di novità quello di **Enav**, il gruppo che gestisce il traffico aereo da 45 torri di controllo e quattro Centri di controllo d'area sul territorio nazionale, 24 ore su 24. Enav è quotata alla Borsa di Milano dal 2016 con un flottante del 46,7% circa - socio di maggioranza, con il 53,3% del capitale, è il **Ministero dell'Economia e delle Finanze**.

«Il Piano Industriale 2025-2029 rappresenta un punto di svolta per Enav, delineando un percorso di crescita orientato all'innovazione, alla sostenibilità e al rafforzamento della competitività internazionale» dice l'amministratore delegato **Pasqualino Monti**. «La nostra strategia si fonda su investimenti mirati in tecnologie avanzate e capitale umano, con l'obiettivo di ottimizzare l'efficienza del traffico aereo e consolidare la sicurezza operativa. In un contesto di trasformazione del settore dell'aviazione, puntiamo a rafforzare il posizionamento dell'Italia come hub strategico dell'industria aeronautica e ad incrementare il valore per gli azionisti. Inoltre, ci proponiamo di diventare un attore di primo piano nell'ecosistema dei velivoli a pilotaggio remoto, non solo come provider di servizi per droni, ma anche attraverso l'integrazione di tali tecnologie nelle operazioni aeronautiche, contribuendo così allo sviluppo di un nuovo segmento di mercato ad alto potenziale».

Le ambizioni di crescita poggiano sulla solidità dei risultati del 2024, con un traffico di rotta e di terminale in aumento rispettivamente del 10,5% e del 9,8% in termini di unità di servizio rispetto al 2023; ricavi consolidati a 1,037 miliardi di euro (+ 3,7%); ricavi da mercato non regolamentato a 49,3 milioni di euro (+ 14,4%); Ebitda consolidato a 310,9 milioni di euro (+3,6%); Ebitda margin pari al 30%; utile netto consolidato a 125,7 milioni di euro (+11,5%). «Il 2024 è stato un anno record» commenta l'ad Monti. «Il volume di traffico aereo sull'Italia, la performance sui mercati esteri e una gestione finanziaria attenta ci hanno fatto raggiungere i risultati più alti nella storia della Società. Grazie a questi numeri, siamo in grado di aumentare anche quest'anno la remunerazione verso i nostri azionisti. Abbiamo incrementato gli

ENAV È QUOTATA ALLA BORSA
DI MILANO CON UN FLOTTANTE
DEL 46,7%. SOCIO DI MAGGIORANZA
CON IL 53,3% È IL MEF

investimenti in tecnologia e formazione del nostro personale, migliorando così la qualità del servizio e posizionando Enav tra i primi service provider al mondo. Tutto ciò è ovviamente andato di pari passo con gli obiettivi di sostenibilità. Grazie alle nuove capacità operative nella gestione delle rotte, nel 2024 le compagnie aeree che hanno volato sui cieli italiani hanno risparmiato 90 milioni di kg di carburante».

Forte dei risultati ottenuti, Enav dunque rilancia con un piano industriale ambizioso, nel quale

non mancano le novità. «Abbiamo annunciato al mercato l'ingresso nel mercato dei droni, con la costruzione di una vera e propria filiera dove andremo a offrire servizi per il controllo di infrastrutture critiche e altre attività che riguardano il tema della drone detection» spiega **Felice Catapano**, director of strategy di Enav. «C'è già una società che eroga questo tipo di attività, d-flight, 60% Enav e 40% Leonardo, delegata al controllo dello spazio». Quello dei droni è un mercato in forte espansione, ormai arrivato a maturazione. «Enav si è fatta trovare pronta per cogliere l'opportunità. Siamo la prima realtà in Europa ad aver ricevuto la certificazione Ussp, legata alla creazione di corridoi per far volare in sicurezza i droni» aggiunge Catapano, «puntiamo a creare una vera e propria filiera per una offerta integrata di attività e servizi: controllo delle infrastrutture critiche, controllo di ponti e viadotti per verificare con i droni lo stato di usura. A tal proposito stiamo facendo degli accordi innovativi anche con le assicurazioni, per far sì che i clienti possano avere



PASQUALINO MONTI

un risparmio. La drone detection si utilizza anche per proteggere infrastrutture critiche, per esempio le carceri, in modo da assicurarsi che non vengano introdotti droga, armi, cellulari».

Altra direttiva del piano industriale è quella dell'espansione all'estero. «Stiamo imprimendo una forte accelerazione sui mercati internazionali, con l'apertura di 3 nuove sedi in India, Arabia Saudita e Brasile» sottolinea l'amministratore delegato Pasqualino Monti. «Partiremo subito con l'India, esportiamo tecnologia in questi paesi e stiamo consolidando una leadership nell'ambito dei sistemi di controllo della navigazione aerea». Spazio anche alla formazione specializzata. «Abbiamo presentato una Digital Academy» spiega Catapano, «la nostra accademia fisica a Forlì è estremamente verticale, forma controllori di volo e figure specializzate nel settore aviation. Abbiamo aggiunto una piattaforma e-learning per digitalizzare tutti questi contenuti ed esportare questa accademia a livello internazionale: con la nostra piattaforma saranno formati in tutto il mondo controllori di volo e le diverse figure che gravitano nel mondo dell'aviation».

Altro tema forte del piano industriale è quello della remotizzazione delle torri di controllo. «Siamo abituati a vedere la classica, iconica torre di controllo negli aeroporti» mette in evidenza l'amministratore delegato di Enav. «Le torri digitali remotizzano il servizio di controllo dello spazio aereo. Lo faremo per gli aeroporti di dimensioni ridotte: non saranno più controllati con il sistema a vista tradizionale dell'operatore sulla torre, ma a distanza, con l'utilizzo di sistemi molto evoluti che integrano tecnologie legate all'intelligenza artificiale». L'applicazione di queste tecnologie rappresenta un'opportunità importante per i nostri aeroporti minori. «Gli scali minori saranno così più competitivi, perché ci saranno meno costi» assicura Monti. «Questo nuovo servizio garantirà anche l'apertura in fasce orarie più ampie, proprio perché



**GLI SCALI MINORI
SARANNO PIÙ
COMPETITIVI
GRAZIE ALL'IA**

tutto viene controllato a distanza. Crediamo che sia una chiave di svolta importante per gli aeroporti minori, anche in una logica di incentivo del trasporto cargo che è legato a determinate filiere produttive. Queste torri remotizzate permettono di prolun-

gare l'orario di attività dell'aeroporto e quindi di dare maggiore competitività alle filiere produttive del fresco: si pensi ai fiori, che vengono spediti in tutto il mondo». Last but not least, le strategie di sostenibilità. «Abbiamo avuto vari riconoscimenti in materia» conclude l'ad, «come abbiamo indicato nel piano industriale la nostra è una "sostenibilità sostenibile", nel senso che noi già in tempi non sospetti abbiamo fatto passi estremamente concreti, evitando retorica e greenwashing. Per esempio con il free route, un sistema per cui gli aerei non seguono più le classiche rotte predeterminate delle aerovie, ma vanno da un punto all'altro in linea retta. Le tratte percorse diventano così più brevi, il che determina un abbattimento importante dei consumi e quindi delle emissioni degli aerei, oltre ad un risparmio economico significativo per le compagnie aeree».

RIFUGIAMOCI NELL'ORO (DA INVESTIMENTO)

Claudio Boso, fondatore e presidente di Careisgold S.p.A.: «L'oro non è un bene speculativo: deve proteggerci dall'inflazione, dalle crisi, dall'instabilità dei mercati». Ecco come funzionano i piani di acquisto ricorrente

di Sergio Luciano

«MI CREDA, IN UN'EPOCA COME LA NOSTRA, C'È UNA PAROLA CHE SUONA PIÙ ATTUALE CHE MAI: RIFUGIO. PERCHÉ NOI VENDIAMO IL RE DEI BENI RIFUGIO: L'ORO!». È convincente,

rassicurante e pacato, **Claudio Boso**, quando parla del suo lavoro, anzi della sua passione. «Sì, pensavo all'oro e al suo mercato già quindici anni prima di impegnarmi come imprenditore. Poi nel 2017 ho cominciato. E devo dire che è andata bene, oltre ogni attesa. Ma attenzione: per noi di **Careisgold**, l'essenziale è che il nostro pubblico non guardi all'oro come a un bene speculativo, anche se negli ultimi tempi sul mercato si respirava un'aria di quel genere. Noi vendiamo l'oro per quello che è: un bene rifugio, un bene di protezione. Deve proteggerci dall'inflazione, dalle crisi, dall'instabilità dei mercati. E lo fa bene! È solo da poco che alcuni lo considerano un prodotto speculativo. Ripeto, non è così. Soltanto una parte – direi il 15% - dei propri averi deve essere investito in oro. Ci teniamo moltissimo a sottolinearlo. Non deve passare il messaggio: compra oro, che subito ci guadagni».

Non ci si crede, vero? Da queste parti - siamo a Villafranca di Verona, sede di Careisgold - non si sente ripetere il solito disco-di-vendita tipico di tante realtà - pur regolari, per carità! - che collocano prodotti da investimento. Qui è diverso: l'approccio è serio, serissimo. Quasi rigido. Anche se la comunicazione è nel sangue di quest'uomo cordiale, un ladino di Campitello di Fassa, self-made-man («Sono figlio di una giovane ragazza madre che faceva la cameriera stagionale», ha raccontato lui). Al punto da aver lanciato uno spot in cui segue le orme di un capostipite, Ennio Doris, che tra i primissimi capitani d'impresa scelse di esporsi personalmente in tv, come poi fecero altri: Fabrizio Amadori, Tommaso Dragotto, Giovanni Rana. «Sì, l'idea

dello spot è proprio quella di metterci la faccia - conferma lui - perché viviamo in un mondo non privo di persone scorrette, che si nascondono a volte dietro sigle ed etichette indistinguibili. Noi invece siamo qui, alla luce del sole».

Siete una società per azioni con 2 milioni di euro capitale, siete iscritti alla Banca d'Italia come Operatore Professionale in Oro e Banco Metalli con il codice n°5008578, e avete la Licenza di Pubblica Sicurezza rilasciata dalla Questura per la distribuzione di Oro Puro Fisico da investimento. Bene! Ma... perché credete tanto nell'oro da averne fatto una professione?

Stiamo parlando di un bene che, lo dicevo già

prima, è il re dei beni rifugio. Oro puro 24 carati, di purezza 999,9‰, sostanzialmente dotato dello stesso valore in tutto il mondo, a differenza delle gemme che sono tutte diverse una dall'altra e devono essere valutate individualmente. Un bene che l'umanità considera prezioso da millenni. Un bene che certamente ha le sue fluttuazioni nei mercati, ma che storicamente è sempre riuscito a conservare il proprio valore nel lungo periodo.

Dunque chiariamo subito una cosa: l'oro è meglio dei diamanti?

È un confronto così estremo da risultare assurdo, e lo dico avendo studiato molto i diamanti. C'è stato un periodo in cui, tra prezzi d'acquisto e riacquisto, i diamanti vedevano oscillazioni del due o trecento per cento. Alcune

“

**L'ORO È UN BENE
PREZIOSO
DA MILLENNI:
STORICAMENTE
HA SEMPRE
CONSERVATO
IL PROPRIO
VALORE**



banche anche importanti hanno forse preso il tema con un po' di superficialità. È andata a finire male. Ma l'oro è tutta un'altra cosa. Nel caso dell'oro si può e si deve parlare di beni da investimento, e io che vengo dal settore delle reti di vendita lo so per esperienza. Proprio nelle reti lavoravo quando nel 2017 decisi di lanciarmi nel settore dell'oro.

E come mai?

Lo racconto sempre. In quell'anno, mia mamma è mancata e mi ha lasciato qualche lingottino d'oro. Non sapevo nemmeno che li avesse. Me ne sono appassionato. Ho notato che le grandi reti tedesche di distribuzione dei prodotti da investimento li vendevano, e anche da noi nel 2000 c'era stata la liberalizzazione della vendita e dell'acquisto di oro anche ai e dai privati. Ho cercato di capire le specifiche dinamiche di quel mercato. La riflessione che mi ha stimolato è stata constatare come molte persone, dopo tanti anni di crisi finanziaria delle Borse, dei derivati, del debito pubblico, fossero stanche di investire in titoli di carta, senza sapere dove veramente andassero a finire i loro soldi. Così, ho pensato che proporre l'oro fisico da investimento rispondesse a questa sensazione, a questa stanchezza. Ma c'era uno scoglio, davanti a me...

Quale, presidente Boso?

Un'opinione corrente, all'epoca diffusissima, nella testa delle persone: che cioè l'oro fosse un bene riservato soltanto alle persone molto ricche. Non è così, e oggi noi lo dimostriamo. Abbiamo creato un sistema che permette anche ai comuni, piccoli risparmiatori di costruirsi la propria riserva aurea. Abbiamo lavorato tanto, tantissimo in quel senso. E ci siamo riusciti.

Ci racconti.

L'idea chiave, per rendere accessibile a tutti l'investimento in oro, è stata quella di inserire anche in questo settore ciò che aveva dato un grande impulso alla vendita di prodotti finanziari come polizze vita e fondi di investimento: ossia un piano d'acquisto ricorrente, per comprare oro sopra il grammo – dove lo Stato non applica l'Iva – che in sigla chiamiamo Par. Accanto a questa formula, che spalma nel tempo



l'acquisto per una costruzione graduale della propria riserva, abbiamo aggiunto un'offerta di servizi che non esito a definire unica.

Ci faccia capire meglio: l'oro oltre il grammo non paga l'Iva?

No, per lo Stato oltre il grammo l'oro è considerato moneta. E dunque nel tempo, comprando un grammo ogni tanto, ci si crea la riserva per-

CAREISGOLD OFFRE ANCHE
SERVIZI DI CUSTODIA IN CAVEAU
DI MASSIMA SICUREZZA.
ASSICURATI AL 100 PER CENTO

sonale. Altrimenti, naturalmente, si può acquistare subito quantitativi superiori, a partire dai 100 grammi!

Che oggi costano circa 9000 euro (al momento in cui scriviamo)...

Eh sì, il metallo giallo è salito tantissimo. Ricordiamo tutti quando nel 2004/2005 l'oro valeva 10 euro a grammo.

Ci spiega meglio che significa quella definizione che avete anche voi di "Banco Metalli"?

È una definizione tradizionale che indica letteralmente una... banca dei metalli. Molti di questi operatori trattano infatti anche altri metalli preziosi, come argento e platino. Tutti questi banchi comprano l'oro dalle raffinerie e lo portano sul mercato al dettaglio, spesso facendosi

guerra sul prezzo. Ma le raffinerie hanno per tutti più o meno lo stesso prezzo, e dunque i margini possibili sono esilissimi.

E voi come fate?

Abbiamo fatto una scelta diversa: assieme all'oro, vendiamo anche servizi annessi e connessi di prim'ordine. In tanti casi, questi mancano alla clientela, la quale deve acquistarli a parte o semplicemente farne a meno, con estremo disagio. Innanzitutto, facciamo noi materialmente l'acquisto dell'oro per conto del cliente. Ne abbiamo oltre 20mila, tra persone fisiche e aziende, che versano mensilmente la quota del proprio piano d'accumulo: ogni mese entrano oltre 20mila Sepa. Nel momento in cui riceviamo il denaro, eseguiamo l'acquisto in nome e per conto del cliente, procediamo allo stoccaggio e, se richiesto, anche alla spedizione dei lingotti acquistati, dalla raffineria ai caveau.

Avete anche caveau?

Non sono nostri: ci avvaliamo dei caveau di Battistolli, la realtà leader in Italia nei servizi di sicurezza, che gestisce anche grandi volumi di contanti per Banca d'Italia. Poi ci sono clienti che desiderano conservare il loro oro all'interno di caveau centralizzati e clienti che invece vogliono portarsi a casa i loro lingotti.

E in questo caso?

È un altro dei servizi che forniamo: organizziamo noi la spedizione.

Siete assicurati?

Altroché! Ci mancherebbe altro. Insieme all'utilizzo del caveau diamo al cliente una copertura assicurativa Lloyd's del 100% sull'oro contenuto all'interno. Oltre a questo, garantiamo il riacquisto dell'oro custodito dai clienti nel caveau. Per noi, la sicurezza delle transazioni e l'affidabilità per i clienti è tutto. Consideri che noi di Careisgold trattiamo solo lingotti provenienti da raffinerie inserite nella Good Delivery List, e in Italia, solo tre società hanno ottenuto questa certificazione.

E poi gestite l'oro nominale. Cosa vuol dire?

Se il cliente desidera avere e conservare il proprio oro a casa, basta una loro richiesta e noi la inoltriamo a Battistolli. Questi, a loro volta, chiedono conferma al cliente per la ricezione dei lingotti, il tutto con firma Otp, in totale sicurezza e discrezione. Ci sono tanti clienti che vogliono vedere e toccare i loro lingotti, perché... semplicemente perché sono belli e preziosi!

E perché lo chiamate "oro nominale"?

Perché normalmente i banchi metalli prendono i lingotti e li conservano in un forziere comune. Ogni cliente sa di avere il suo quantitativo di oro, ma non può avere proprio i "suoi" lingotti. Noi, avendo oltre 20mila clienti, abbiamo deciso di "targare" ogni singolo lingotto.

Una carta d'identità!

Sì, in ogni istante sulla nostra app i clienti possono vedere la situazione del loro accantonamento in oro. Ma vedono anche il numero dei loro lingotti, i loro codici e anche il codice della bag dell'oro nominale. Ma la cosa più bella e più importante è che il cliente ha a disposizione anche tutte le fatture dell'oro acquistato. Vede, attualmente c'è una normativa del 2024 secondo cui, quando un privato va a rivendere l'oro, se esibisce le relative fatture d'acquisto paga il 26% soltanto sulla plusvalenza, ossia soltanto sul maggior valore eventualmente incamerato nella vendita, rispetto al prezzo d'acquisto. Se invece la fattura d'acquisto non c'è, il cliente paga il 26% sull'intero valore della vendita, e non solo sul margine.

Ci permetta di farle i conti in tasca. Nel 2024 – e complimenti! – avete fatturato 81,7 milioni di euro. Avete la bellezza di 52 dipendenti, di cui 12 addetti all'informatica, e circa 1000 liberi professionisti che rappresentano i vostri servizi. Da dove nascono i vostri guadagni?

Da una fee d'entrata (il costo del servizio di apertura deposito, in sigla: Sad) che copre sia le provvigioni per i nostri venditori che tutti i servizi erogati. Il compenso complessivo è anche legato alla quantità e al prezzo di mercato. Insomma, c'è una variabilità di commissioni legata alla quantità e al valore della transazione.

Ci descriva la sua azienda...

Siamo una S.p.A. del gruppo Care Holding, un'azienda familiare. Abbiamo diverse divisioni al nostro interno. La prima è la Divisione Prime, specializzata nella proposizione di oro fisico in tutta Italia. Si tratta di un dipartimento dedicato anche a neofiti che desiderano approcciarsi a un business nuovo, con grandi margini di crescita e di carriera. Poi abbiamo la Divisione Private, che si interfaccia soprattutto

con operatori finanziari: agenti assicurativi, broker, subagenti, consulenti. All'interno della Divisione Private

ce n'è un'altra, si chiama Oro Prestige, che offre una nuova opportunità per le gioiellerie.

Cioè?

Cioè le gioiellerie non possono vendere oro da investimento, per legge, ma offriamo loro la possibilità di avere al loro interno un incaricato di Careisgold che presenta i nostri prodotti. Questo dà una grande mano alle gioiellerie per ampliare l'offerta e attrarre nuova clientela.

Cosa si profila al vostro orizzonte aziendale?

Da aprile siamo sotto il controllo dell'Oam (Organismo Agenti e Mediatori) nel Registro degli Operatori Professionali in oro (Opo). Questa è sicuramente un primo passo verso una regolamentazione più chiara e trasparente del settore dell'oro da investimento è ciò giova sia a noi che al pubblico. Da parte nostra, ci impegniamo in modo maniacale per operare alla



luce del sole, con serietà e onestà. Ad esempio, noi non incassiamo contanti, ogni transazione è tracciata digitalmente.

Dove arriverà il prezzo dell'oro?

Le rispondo con tutta onestà e mi creda: io mi auguro che la crescita del valore si moderi perché è quasi esagerato: passare da 50 a più di 90 euro al grammo in due anni non è normale. Se la richiesta è così importante è perché la gente si aggrappa alle cose tangibili. Le poche rimaste. Si protegge dietro beni che può tenere in mano, è stanca di investire i propri soldi e non sapere dove vanno a finire, senza sapere cosa ne viene fatto.

In media, quanto oro richiedono i vostri clienti tramite i vostri piani?

In media, 500 grammi a persona.

Anche in monete?

No, monete non ne trattiamo, è un altro mercato, sconfina nell'antiquariato. Vendiamo oro puro fisico. Mi creda, è tanta roba.

Dove volete arrivare?

Se intende sul piano economico, posso dirle che abbiamo pianificato 140 milioni di fatturato e siamo in linea nel primo trimestre dell'anno... ma senza mollare di un millimetro sulla qualità del servizio! Ecco, il messaggio è che ci teniamo a far le cose fatte bene. La mia visione è che un giorno ogni famiglia italiana abbia la propria riserva aurea personale. Questo è il mio sogno. E penso che ora sia il momento giusto per poterlo realizzare... anzi, lo stiamo già realizzando! Siamo dentro un mercato oggettivamente senza limiti, per questo non ci poniamo confini: le opportunità sono infinite e... per tutti.

Si può fare impresa da soli? Meglio in compagnia

Da una recente ricerca del Censis per Compagnia delle Opere sulle imprese piemontesi emerge una netta diminuzione degli imprenditori millennials e una difficoltà a fare network che erode la vitalità del tessuto produttivo

di Vittorio Petrone

**IN UN CONTESTO GLOBALE SEGNA-
TO DA INCERTEZZE CRESCENTI, LA CONDIZIO-
NE DELL'IMPRENDITORE STA CAMBIANDO
PROFONDAMENTE.**

Le sfide non sono più soltanto economiche: accanto alle turbolenze geopolitiche, alla competizione internazionale sempre più serrata e alle guerre commerciali in atto, emerge con forza una nuova fragilità, meno visibile ma altrettanto pericolosa, quella relazionale. È la **solitudine** l'ostacolo che oggi molti imprenditori si trovano ad affrontare, spesso senza strumenti adeguati per gestirla. Un fenomeno che emerge da una recente ricerca del **Censis** realizzata per **Compagnia delle Opere del Piemonte**, secondo cui le imprese piemontesi si trovano a fronteggiare un vero e proprio inverno demografico, che erode le basi su cui si fonda la vitalità imprenditoriale.

La perdita di giovani, il **calo dei titolari d'impresa under 50** e l'invecchiamento generalizzato del tessuto produttivo regionale stanno ridisegnando la mappa del fare impresa, lasciando intere aree – come Biella e Vercelli – prive di ricambio e prospettive. Anche a Torino, dove si registra un lieve aumento del numero di imprenditori, la tendenza è trainata dalle fasce d'età più avanzate. A questo si aggiunge la difficoltà di affrontare da soli i costi e le trasformazioni imposte da un sistema sempre più complesso, in cui le **reti di relazioni** – con il territorio, con i collaboratori, con il sistema finanziario – sembrano perdere efficacia. La capacità di fare sistema, di collaborare, di condividere strategie e risorse diventa quindi una necessità vitale, non solo per restare competitivi, ma per non scomparire. *Economy* ha intervistato

al riguardo **Felice Vai**, presidente di **Compagnia delle Opere Piemonte** e vicepresidente nazionale.

Perché la scelta di realizzare questa ricerca?

Negli anni abbiamo incontrato centinaia di imprenditori e, in vari casi, abbiamo riscontrato in loro un senso di smarrimento e solitudine, un disorientamento rispetto al complesso momento di trasformazione che stiamo vivendo. Abbiamo pertanto deciso di rendere più oggettiva questa sensazione, di scavare più a fondo rispetto a quelle che erano percezioni soggettive emerse dall'esperienza sul campo. Era la chiusura di un cerchio: far emergere un bisogno per poi intraprendere la strada della costruzione di risposte concrete. Vista la delicatezza del tema e l'attitudine del Censis a interpretare le dinamiche sociali, è stato deciso di redigere questo lavoro proprio con loro.

Quali i risultati emersi più importanti?

Ne sono emersi parecchi. Sicuramente la diminuzione degli imprenditori millennials negli ultimi anni, che contrasta con l'aumento di titolari d'impresa nelle altre categorie d'età, in particolare tra i 50 e i 69 anni e negli ultrasessantenni. E poi la "fatica" degli imprenditori di fare rete, per mantenere e sviluppare rapporti e relazioni che aiuterebbero l'impresa, soprattutto nei momenti di incertezza e di difficoltà.

Di cosa hanno più che mai oggi bisogno le aziende e in particolare gli imprenditori?

Le imprenditrici e gli imprenditori hanno necessità di un confronto strutturato e sistematico; hanno bisogno di relazionarsi in un



FELICE VAI, PRESIDENTE CDO PIEMONTE

lavoro che li aiuti ad alzare lo sguardo e guardare lontano, "costringendoli" a lasciare la loro scrivania e a tentare soluzioni e approcci nuovi. Mai come ora è necessaria una visione strategica che esplori orizzonti diversi. Il "si è sempre fatto così" ormai mostra tutta la sua inadeguatezza. Il passato è una enorme ricchezza, che va però criticamente guardata e che ci permette di proiettarci al presente e al futuro. Si tratta, in sostanza, di favorire l'intelligenza collettiva.

Nuove iniziative legate a questo tema?

Vogliamo seguire l'esempio di altre sedi Cdo e dare vita a dei laboratori d'impresa: momenti guidati da esperti che mettano insieme piccoli gruppi di imprenditori con interessi omogenei e, attraverso un lavoro sistematico e organizzato, facciano emergere i loro reali bisogni ed eventualmente propongano strumenti concreti di risposta. Ad esempio, se un'impresa deve affrontare il difficile passaggio generazionale e nel laboratorio emergesse che questo problema è comune ad altri, allora parte un approfondimento sul tema con il coinvolgimento di testimonial che hanno affrontato il problema (con successo o con un insuccesso – si impara anche dagli sbagli), con tecnici esperti che hanno seguito casi simili, eccetera. Questi laboratori saranno anche il punto sorgivo di contenuti e tematiche che verranno poi veicolati da Cdo presso le varie sedi istituzionali (regione, agenzie governative, fondazioni, camere di commercio), per organizzare dei progetti che coinvolgano anche altri. Gli enti hanno necessità di interlocuzioni con soggetti che fanno esperienza sul campo.

Quando il piano strategico è ancorato al *core business*

Con lo sfidante nome di Stronger/Faster/Better prende il via la pianificazione per il triennio 2025-2027 di Unipol Assicurazioni, con target finanziari sfidanti... ma a portata di mano

di Riccardo Venturi

Utili netti consolidati cumulati pari a 3,8 miliardi di euro, con una crescita del 28% sul triennio precedente; utili netti del Gruppo assicurativo cumulati pari a 3,4 miliardi di euro, con una crescita annua composta del 13%; dividendi cumulati pari a 2,2 miliardi di euro, con una crescita annua composta del 10% circa. Sono gli sfidanti target finanziari del Piano Strategico per il triennio 2025-2027 di **Unipol Assicurazioni**, che prende il battagliero nome di Stronger/Faster/Better. È prevista inoltre una generazione di capitale organica, in aggiunta ai dividendi cumulati attesi e al finanziamento della crescita, pari a un miliardo di euro. «Con Stronger/Faster/Better presentiamo un piano strategico solidamente ancorato al nostro core business» afferma **Carlo Cimbri**, Presidente di Unipol Assicurazioni, «coerente con le competenze e la qualità che Unipol ha sviluppato in questi anni, con l'ambizione di rispondere concretamente a scenari sempre più complessi e in rapida evoluzione, anticipando i cambiamenti e le trasformazioni tecnologiche, sociali ed economiche dei nostri tempi. Approccio data-driven integrato, potenziamento della distribuzione in ottica omnicanale e ulteriore evoluzione tecnologica saranno i pilastri per rafforzare ulteriormente la competitività del



Gruppo e favorire una crescita di utili e dividendi sostenuta da una significativa generazione di capitale organico».

A livello industriale, il Gruppo Unipol si pone come obiettivi al 2027 una raccolta nel comparto Danni pari a 10,6 miliardi di euro (con una crescita annua composta del +4,9%), un Combined Ratio Danni al 92% (-1,6 punti percentuali rispetto al 31 dicembre 2024) e una raccolta nel comparto Vita pari a 7,4 miliardi di euro (crescita annua composta del +4,8%). Di particolare importanza l'aspetto tecnologico, per cogliere con maggiore ve-

locità i bisogni della clientela e le opportunità offerte dal mercato assicurativo. Sono previsti infatti 500 milioni di euro di investimenti Tech nel periodo 2025-2027, oltre a 400 nuove assunzioni con competenze tech, digital e data scientist. «Nei prossimi tre anni ci concentreremo nel rafforzare la nostra leadership nel mercato assicurativo italiano, dove intendiamo diventare ancora più forti grazie ai numerosi asset distintivi di cui il Gruppo Unipol dispone e ai rilevanti investimenti che effettueremo in capitale umano e tecnologico» afferma **Matteo Laterza**, amministratore delegato di Unipol Assicurazioni. Questo ci permetterà di essere più veloci nel trovare soluzioni volte a soddisfare i bisogni della nostra clientela e nel cogliere le opportunità che ci offrirà il mercato, con l'obiettivo di migliorare ulteriormente le nostre eccellenti performance e di incrementare la remunerazione dei nostri Azionisti».

Stronger/Faster/Better pone le sue basi sui risultati conseguiti dal Gruppo nel triennio 2022-2024, durante il quale sono stati superati i target di redditività, solidità patrimoniale e remunerazione per gli azionisti previsti nel precedente piano strategico. Il titolo Unipol è risultato best performer nel 2024, primo tra le società incluse nel Ftse Mib e nello Stoxx Europe 600 Insurance, con un rendimento complessivo per gli azionisti (il cosiddetto Tsr - Total Shareholder Return) nel triennio pari al 269%. In questo periodo è stata ulteriormente confermata la capacità del Gruppo di conseguire una profittabilità tecnica e una redditività da investimenti significative, pur in contesti particolarmente sfidanti.

IL GRUPPO UNIPOL SI PONE COME OBIETTIVO AL 2027 UNA RACCOLTA NEL RAMO DANNI PARI A 10,6 MILIARDI DI EURO

Crypto, nasce il primo exchange del Centro-Sud

Si chiama Nomia la piattaforma fondata da Cristoforo Giordano per semplificare l'accesso alle criptovalute. Il lancio della startup nella villa palermitana appartenuta a Tomasi di Lampedusa

di **Lucina Grassi**

Interfacce complesse e comunicazione poco accessibile: il mondo delle criptovalute appare ancora oggi distante dalla maggior parte degli investitori, nonostante l'interesse in continua crescita da parte degli appassionati di tecnologia e di chi desidera esplorare modalità innovative per far fruttare i propri risparmi. È proprio per colmare questo divario che nasce **Nomia**, una nuova piattaforma italiana, ideata per semplificare e mettere in sicurezza l'accesso agli asset digitali, con un'attenzione particolare al Centro-Sud Italia. Il progetto si propone come punto di riferimento per chi cerca un'esperienza di trading facile da usare e trasparente.

A differenza di molte soluzioni già esistenti, Nomia non si limita a offrire strumenti per la compravendita di criptovalute, ma integra un vero e proprio percorso educativo, con contenuti pensati per accompagnare gli utenti nella comprensione del mercato, favorendo così scelte di investimento consapevoli.

Cristoforo Giordano, Ceo e ideatore della piattaforma, ha deciso di fondere tecnologia, accessibilità e formazione, con l'obiettivo di creare un ecosistema rivolto a chi desidera imparare prima di investire. Con questa visione, l'universo crypto si fa più accessibile, più chiaro e vicino anche ai neofiti, offrendo l'opportunità di essere parte attiva del cambiamento digitale. «Nomia, un sogno condiviso diventa realtà solo quando altri, persone straordinarie, deci-

dono di credere in esso», ha affermato Cristoforo Giordano, durante la presentazione ufficiale della startup, che si è tenuta a Palermo, nella suggestiva cornice della villa della Piana dei Colli, un tempo appartenuta al principe Tomasi di Lampedusa.

All'evento hanno partecipato anche gli investitori, tra cui

Tommaso Dragotto, fondatore di **Sicily by Car**, storica azienda italiana di autonoleggio.

Giordano ha poi aggiunto: «È soprattutto un servizio finanziario accessibile a tutti. Punta alla rivoluzione del settore delle criptovalute nel Mezzogiorno».

Classe 1993, Cristoforo Giordano ha alle

**NOMIA INTEGRA UN VERO E PROPRIO
PERCORSO EDUCATIVO
PER ACCOMPAGNARE GLI UTENTI
NELLA COMPRENSIONE DEL MERCATO**

spalle un percorso ricco di iniziative. Ha iniziato la carriera nel mondo della finanza a soli 19 anni come trader e cinque anni dopo ha fondato la sua prima azienda. «Mille critiche e mille difficoltà, ma un sogno enorme e l'entusiasmo di chi vuole cambiare le cose. Criptovalute, trading e blockchain erano abbastanza sconosciuti. Siamo stati i primi nel centro sud d'Italia a fare formazione sull'argomento, a fare seminari anche con l'università. Ho dovuto affrontare cambiamenti normativi che hanno rivoluzionato il settore, richiedendo licenze e registrazioni sempre più complesse. Però oggi sono qui, con un messaggio semplice: Nomia Exchange è pronto. Non è perfetto, non è stato facile, ma è reale. E soprattutto, è solo l'inizio».

Nomia è il primo exchange del Mezzogiorno, nato per offrire a tutti - anche a chi si avvicina per la prima volta - una piattaforma semplice da usare,

chiara nei contenuti e accessibile, all'interno di un settore che, sebbene in forte espansione, continua a risultare difficile da interpretare. Per questo motivo, Nomia unisce operatività e formazione, proponendosi come strumento utile sia per fare trading che per apprendere i fondamenti del mondo crypto.

Anche Tommaso Dragotto ha voluto spiegare cosa lo ha spinto a credere nel progetto e a supportarlo attivamente: «Cristoforo Giordano? Un innovativo, un visionario, un uomo che ha sempre creduto nelle criptovalute. Basti pensare che nel 2015 ha investito solo 1.000 euro ed oggi è proprietario di una banca di crypto valute da 1.400.000 euro».

Un riconoscimento importante per Giordano, che ha voluto concludere con parole cariche di entusiasmo e determinazione: «È una scintilla che accende il nostro desiderio di costruire un futuro senza limiti, un futuro di innovazione, eccellenza e determinazione».



TOMMASO DRAGOTTO

Il passaporto per l'export? Le fiere internazionali

Raffaello Napoleone, presidente di IT-EX, racconta la missione dell'associazione nata per promuovere nel mondo il sistema fieristico italiano, occasione di accesso ai mercati esteri per migliaia di Pmi

di Riccardo Venturi

È LA NUOVA ASSOCIAZIONE DELLE FIERE ITALIANE A VALENZA INTERNAZIONALE, NATA A FEBBRAIO DELL'ANNO SCORSO CON L'OBIETTIVO DI SUPPORTARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA PROMOZIONE DEL SISTEMA FIERISTICO ITALIANO.

IT-EX, di cui **Fondazione Fiera Milano** è socio fondatore, rappresenta manifestazioni capaci di generare oltre 40 miliardi di euro di business, nelle quali arrivano dall'estero 700mila visitatori (il 53% del totale) e 27mila aziende espositrici (il 67%). «Il 43% degli espositori italiani è costituito da imprese dai 10 ai 49 dipendenti. Le fiere internazionali per molte di loro rappresentano la sola concreta possibilità di trovare la via dell'export» dice **Raffaello Napoleone**, presidente di IT-EX, in questa intervista a Economy.

Chi rappresenta IT-EX, e quali sono i suoi obiettivi?

Le organizzazioni che ne fanno parte sono quelle di riferimento, colonna vertebrale del sistema produttivo internazionale più forte del nostro Paese. Il nostro orizzonte principale è quello di garantire alle fiere italiane di valenza internazionale il maggior tipo di rappresentatività, mettendole anche nelle condizioni di poter competere sui mercati esteri. Questo in maniera il più possibile coerente con le esigenze dei singoli settori: dalla nautica alla meccanica, dalla moda

all'artigianato. In una fase complessa come questa, le manifestazioni di carattere e posizionamento internazionale sono diventate gli appuntamenti indispensabili per mettere insieme tutta la comunità di un settore, l'unico momento che consente di avere una visione complessiva.

Come si gioca la grande partita dell'internazionalizzazione nelle fiere?

Non tanto e non solo sulla matrice internazionale delle aziende, ma sempre più anche sulla presenza degli espositori internazionali significativi, che siano europei o extraeuropei. Tutto quello che succede nelle città in cui si svolgono le manifestazioni, poi, è determinante per l'indotto che viene prodotto: ospitalità, ristorazione, trasporto, commercio, pubblicità, servizi, allestimenti, infrastrutture, tecnologie pubbliche d'azione, stampa... Non c'è nessun altro sistema - io lo definisco comunque industriale, l'industria delle fiere per certi versi - che riesce a coinvolgere sotto lo stesso tetto tutti questi sistemi di rappresentazione. È un fatto oggettivo.

Quale l'importanza di questo mondo per le Pmi?

Le fiere, in particolare quelle con carattere internazionale, sono la vera porta di accesso ai mercati esteri per la maggior parte delle piccole imprese italiane. Non c'è

altra strada. Un'azienda che fattura sotto i 10 milioni, magari come spesso accade meno di 5, fa molta fatica a essere presente sui mercati esteri. Il piccolo imprenditore spesso e volentieri segue la produzione, la distribuzione, tutti gli aspetti formali, amministrativi e legali. D'altra parte, andare sui mercati esteri è spesso una necessità vitale, tanto più in una fase difficile come questa. In molti settori si stanno ripensando e reimpostando i sistemi di distribuzione sui mercati internazionali, anche alla luce dei sistemi che possiamo oggi utilizzare, penso all'informatica e non solo, che danno la possibilità di tagliare i costi in modo importante, per poter mantenere dei margini che siano interessanti.

Perché le fiere, specie quelle italiane,



Raffaello Napoleone, presidente di IT-EX

restano imprescindibili?

Perché rappresentano l'unico momento in cui è possibile fare il punto della situazione, lo stato dell'arte di quello che sta succedendo in un settore in un certo periodo. Se lo si fa da soli, comunque sia per quanto forti si possa essere il rischio è quello di una specie di autocelebrazione; se invece lo si fa in un sistema che è ben calibrato, ben governato da chi organizza le fiere, allora è ben diverso. Siamo il sistema fieristico di comparti produttivi leader che fanno del nostro paese uno dei primi sette paesi industriali del mondo: vanno rappresentati in comunità, perché quasi mai si riesce a rappresentarsi da soli. La nostra comunità industriale che si riunisce riesce poi in qualche modo ad attrarre i mercati più significativi da tutto il mondo. Questo senza nulla togliere agli

appuntamenti che vengono fatti anche all'estero.

Quindi partecipare alle fiere significa anche avere il vero polso della situazione dei propri mercati di riferimento.

Siamo la rappresentazione più evidente dei tanti e profondi cambiamenti sociali in corso, nettamente la sintesi migliore: possono esserci sociologi che ci lavorano, letteratura che sostiene e supporta, convegni; ma quando si va a una fiera si vedono le cose come vanno realmente, come funzionano, quanta gente viene, e così si capisce se si è nel giusto o meno. Forti di questo, dobbiamo essere sempre più attrattivi verso gli espositori, verso i visitatori esteri, quindi espanderci, visto che abbiamo una capacità e un gusto del fare superiore a molte altre nazioni. Dobbiamo portare le nostre organizzazioni anche all'estero, però allo stesso tempo fare in modo che ci sia, e questo è un grande problema, un sistema di accoglienza sempre più accattivante in Italia.

Ci sono criticità da questo punto di vista?

Basti pensare a cosa succederà in una città importante come Milano l'anno prossimo per le Olimpiadi, che poi non sono una ma sono due Olimpiadi, ci sono i giochi paralimpici e poi le Olimpiadi invernali classiche, che si svolgono in più città. Città bloccate, spazi opzionati per il pubblico che viene per le Olimpiadi, ma contemporaneamente fiere che devono comunque svolgersi. C'è tutta una complessità nella quale la nostra associazione gioca un ruolo molto importante di mediazione, di relazione e soprattutto di sostegno, come dicevo prima, determinante per tutti i territori in cui si svolgono le fiere.

C'è stata una stagione, dopo la pandemia, in cui si è spostato il fenomeno fiera su un

piano virtuale. Quella stagione è completamente superata?

Le rispondo molto rapidamente: la realtà è che quella stagione, che è stata inevitabile perché le fiere erano chiuse per legge, ci ha insegnato che le fiere funzionano per rapporto diretto e fisico, non ci sono santi. L'aspetto digitale sappiamo quanto sia importante in moltissimi settori, ma per quanto si possa arrivare a una sofisticazione tecnologica fenomenale, nel momento in cui si vuole mettere in piedi un business importante, e in qualche modo sostenere l'organizzazione distributiva, commerciale o produttiva, c'è bisogno del contatto diretto.

C'è la consapevolezza da parte del sistema Italia e anche da parte delle istituzioni, governo incluso, dell'importanza cruciale di questo comparto?

Absolutamente sì. Il Maeci, un tempo Ministero degli Affari Esteri, adesso anche della Cooperazione Internazionale, il cui ministro è Antonio Tajani, lo scorso 21 marzo ha presentato il piano d'azione per l'export italiano, nei mercati extra-UE e ad alto potenziale, ma nello stesso tempo con una grande attenzione a quelli che sono i mercati e le fiere in particolare qui in Italia. Perché, come dicevo prima, la rappresentatività che si riesce a portare all'estero in un paese come il nostro, che è di grande matrice manifatturiera, non è mai così completa come quando lo si fa a sostegno delle nostre imprese qui in Italia. L'Istituto Commercio con l'Estero svolge attività promozionali anche con la piccola e media impresa, attraverso manifestazioni all'estero. A questo si aggiunge la preziosa attività di sostegno da parte del Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Ecco che l'obiettivo di salire dagli attuali 660 miliardi di euro di export a 700 appare realisticamente raggiungibile.

“

**ANDARE SUI MERCATI
ESTERI È UNA
NECESSITÀ VITALE,
TANTO PIÙ
IN UNA FASE
DIFFICILE
COME QUELLA
ATTUALE**



La storia d'Italia attraverso imprese e opere

Tra il 2011 e il 2016 l'Italia attraversa una fase delicata: post-crisi, in cerca di stabilità politica ed economica, e con lo sguardo rivolto alla ripresa attraverso grandi progetti infrastrutturali. Sono anni in cui il sistema Paese scommette su eventi simbolo, come l'Expo di Milano 2015, e su nuove modalità di collaborazione tra pubblico e privato, sostenute anche da programmi europei per la mobilità e la connessione logistica. In questo scenario, il Gruppo Mascio si conferma protagonista silenzioso ma essenziale, attivo nei cantieri che hanno segnato la ripartenza italiana

a cura della redazione

Il 2011 fu per l'Italia un anno di forte instabilità, segnato da una crisi economica e finanziaria senza precedenti. Dopo la grande recessione globale del 2008, l'Europa fu travolta da una nuova tempesta: la crisi del debito sovrano. I mercati cominciarono a dubitare della sostenibilità dei conti pubblici di alcuni Stati membri e, tra questi, l'Italia finì sotto pressione.

Lo spread tra i titoli di Stato italiani e quelli tedeschi esplose, superando i 570 punti base a novembre. Il costo del debito salì vertiginosamente, minacciando la tenuta del bilancio statale e la capacità del Paese di finanziarsi. Le agenzie di rating declassarono il debito italiano, e il clima di sfiducia si fece pesante anche a livello internazionale.

In questo contesto drammatico, a novembre 2011 il Presidente del Consiglio Silvio Berlusconi rassegnò le dimissioni. Al suo posto, su incarico del Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano, venne chiamato a guidare il Paese il professor Mario Monti, economista e già Commissario europeo, che formò un governo tecnico.

Il cosiddetto "governo dei professori" entrò in carica il 16 novembre 2011, con l'obiettivo prioritario di salvare l'Italia dal rischio di default, rassicurare i mercati e portare avanti un pacchetto di riforme strutturali. Tra le prime misure del governo Monti ci furono la manovra "Salva Italia", con interventi su pensioni, fisco e liberalizzazioni, e l'impegno per il risanamento dei conti pubblici.

Fuono mesi di sacrifici e tensioni sociali, ma anche di responsabilità collettiva. In quel clima difficile, le imprese che seppero resistere, investire e riorganizzarsi – come il Grup-



Milano Tangenziale Nord

po Mascio – dimostrarono di essere parte attiva della tenuta del Paese.

«In quel periodo – dice Stefano Mascio, Direttore Generale del Gruppo Mascio – cominciammo a lavorare su più cantieri complessi contemporaneamente e per noi fu l'occasione per dimostrare di essere all'altezza di una sfida logistica di livello mondiale. Furono anni di vera trasformazione in cui scegliemmo di non restare semplici esecutori, ma di costruire un modello integrato, in grado di offrire servizi completi, in ogni contesto operativo.»

Il 2013 segna l'acquisizione della società Traspoter Srl, che potenzierà trasporto industriale e logistica integrata, mentre nel 2014 nasce Mascio Service, divisione meccanica dedicata alla manutenzione e riparazione dei mezzi.

Il parcheggio
dell'Ospedale di Bergamo



LE OPERE INFRASTRUTTURALI REALIZZATE CON IL CONTRIBUTO DEL GRUPPO MASCIO

**LE GRANDI OPERE
DEL NOSTRO PAESE**

Galleria di Monza – Viale Lombardia (A52 Tangenziale Nord Milano)

- **Costo stimato:** 330 milioni di euro
- **Operai/tecnici coinvolti:** circa 700
- **Benefici:** la galleria di Monza, sulla Tangenziale Nord di Milano, ha rappresentato un intervento simbolo per l'area urbana lombarda; con la sua realizzazione si è eliminato uno dei principali colli di bottiglia del traffico pendolare, restituendo qualità della vita ai residenti e riducendo sensibilmente l'inquinamento acustico e atmosferico.

Novembre 2011 – aprile 2013:

*Presidente del Consiglio: Mario Monti
Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti:
Corrado Passera*

EXPO Milano 2015 Parcheggi C.na Merlata

- **Costo stimato:** 1,3 miliardi (totale opere Expo)
- **Operai/tecnici coinvolti:** circa 400
- **Benefici:** con l'EXPO 2015, l'Italia si è affacciata sul mondo e il Gruppo Mascio ha avuto l'onore di partecipare a un evento globale, curando il trasporto e la movimentazione materiali per i parcheggi di Cascina Merlata. Un'opera funzionale e strategica, che ha garantito l'accesso sicuro e fluido a milioni di persone e che oggi, nel post-Expo, continua a servire l'area come snodo della mobilità urbana.

Bonifica area Westfield Milano Segrate

- **Costo stimato:** 1,4 miliardi (intero progetto)
- **Operai/tecnici coinvolti:** circa 250
- **Benefici:** la bonifica dell'area destinata al Westfield Milano, alle porte di Segrate, ha segnato l'avvio di uno dei più ambiziosi progetti commerciali d'Europa: un'opera destinata a diventare motore occupazionale e simbolo di rigenerazione urbana.

Febbraio 2014 – dicembre 2016:

*Presidente del Consiglio: Matteo Renzi
Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti:
Maurizio Lupi (fino a marzo 2015),
poi Graziano Delrio*

Ripristino area Expo 2015 Milano

- **Costo stimato:** 60 milioni (fase post Expo)
- **Operai/tecnici coinvolti:** circa 200
- **Benefici:** ripristino dell'area Expo, affidato al Gruppo Mascio, ha rappresentato la fase di transizione verso una nuova vocazione urbana dell'area, quella del Mind – Milano Innovation District, oggi polo dell'innovazione, della ricerca e della sostenibilità.

Parcheggi Ospedale Papa Giovanni XXIII Bergamo

- **Costo stimato:** 30 milioni di euro
- **Operai/tecnici coinvolti:** circa 300
- **Benefici:** i lavori hanno offerta una risposta concreta al tema dell'accessibilità ospedaliera, assicurando un sistema ordinato e funzionale per pazienti, personale sanitario e visitatori.

Aprile 2013 – febbraio 2014:

*Presidente del Consiglio: Enrico Letta
Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti:
Maurizio Lupi*

Linea Alta Velocità/Alta Capacità Treviglio Brescia (Cepav 2)

- **Costo stimato:** 2,05 miliardi (totale tratta)
- **Operai/tecnici coinvolti:** circa 300
- **Benefici:** la linea AV/AC Treviglio–Brescia ha contribuito al rafforzamento del corridoio ferroviario Milano–Verona, accorciando i tempi di percorrenza, riducendo la pressione sul traffico su gomma e avvicinando due regioni chiave per l'economia italiana.

Rimozione passaggi a livello Pizzale Lungavilla–Borgarello (PV)

- **Costo stimato:** 3 milioni (intero progetto)
- **Operai/tecnici coinvolti:** circa 150
- **Benefici:** anche le soppressioni dei passaggi a livello nel Pavese, realizzate per conto di RFI, hanno avuto un valore fondamentale per la sicurezza ferroviaria e stradale, meno rischi, meno attese, maggiore fluidità per chi ogni giorno si muove nel territorio.



L'Ospedale Papa Giovanni XXIII

Il settore delle certificazioni in Italia: un mercato in continua crescita

“Nel 2024, il mercato delle certificazioni in Italia ha raggiunto risultati eccezionali, con un impatto diretto sul PIL che si stima abbia superato gli 11 miliardi di euro, pari a circa lo 0,6% del prodotto interno lordo nazionale, e un forte stimolo alla crescita occupazionale”, afferma Manolo Valori, Direttore Tecnico di CVI Italia, la filiale italiana del gruppo slovacco CVI SRO.

di Roberta Imbimbo

Dott. Valori, qual è stato l'impatto economico del settore delle certificazioni in Italia nel 2024?

Secondo i dati forniti da Accredia, l'ente unico nazionale di accreditamento, nel 2024 il settore delle certificazioni ha generato un fatturato diretto che ha superato i 2,5 miliardi di euro, segnando un incremento del 12% rispetto all'anno precedente. Questo dato conferma un trend positivo che si prevede possa proseguire anche nei prossimi anni, a dimostrazione dell'importanza crescente delle certificazioni per le aziende italiane, che continuano a investire in ambiti fondamentali come qualità, sicurezza, sostenibilità e innovazione. Questo perché non sono più semplicemente considerate meri strumenti di conformità, ma veri e propri driver di sviluppo economico strategico che permettono alle imprese di rispondere con maggiore efficacia alle richieste di un contesto economico sempre più competitivo e in continua evoluzione.

Il settore delle certificazioni ha avuto un effetto decisamente positivo anche sul livello occupazionale.

Assolutamente sì! Il mercato delle certificazioni sta creando nuove figure professionali altamente specializzate: attualmente circa 30.000 professionisti sono impiegati direttamente in questo settore; ma in futuro questo numero è

destinato ad aumentare ulteriormente, in quanto le certificazioni stanno diventando sempre più un requisito imprescindibile per le imprese che vogliono mantenere una posizione competitiva nel contesto globale. Le aziende che adottano certificazioni ISO ottimizzano infatti la loro efficienza operativa e i loro processi interni, favoriscono una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo, con evidenti ritorni in termini di produttività e redditività. Secondo Accredia, le aziende certificate registrano tassi di crescita del fatturato superiori del 15% rispetto alle imprese non certificate; esse inoltre investono maggiormente nella formazione dei propri dipendenti, con un impatto diretto sulle competenze professionali e sull'innovazione. Oltre ai professionisti direttamente impiegati nel settore delle certificazioni, vi è però anche un vasto e dinamico indotto che contribuisce in modo ugualmente significativo alla crescita economica del Paese. Ricordiamo che l'Italia detiene una posizione di leadership a livello globale nel campo delle certificazioni ISO, in particolare per la ISO 9001, che attesta l'adozione di sistemi di gestione della qualità. Con oltre 99.000 certificazioni attive, il nostro Paese si colloca al secondo posto mondiale, superato solo dalla Cina, che conta circa 130.000 certificazioni ISO 9001. Anche nel cam-

po della salute e sicurezza sul lavoro, l'Italia si conferma un attore di primo piano, occupando il secondo posto mondiale per numero di certificazioni ISO 45001, con oltre 15.000 certificazioni attive.

Le certificazioni possono diventare un vero e proprio motore di crescita anche per le PMI?

Le PMI costituiscono la spina dorsale del sistema economico italiano. Contribuiscono in modo determinante al PIL e rappresentano una fonte primaria di occupazione. Tuttavia, nonostante il loro valore, le PMI si trovano spesso a dover affrontare numerose sfide che mettono a dura prova la loro competitività. Tra le principali difficoltà ci sono la concorrenza sempre più agguerrita da parte delle grandi multinazionali, che beneficiano di risorse finanziarie e dimensioni che le PMI non possono sempre permettersi, e la costante necessità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di un mercato globale in continua evoluzione. In questo scenario, le certificazioni ISO possono diventare uno strumento cruciale per PMI, permettendo loro di competere alla pari con le grandi multinazionali, migliorando la propria organizzazione, efficienza e qualità produttiva.



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING



#ESG



La CSRD non aspetta

Trasforma la sostenibilità in valore per la tua azienda!
Con la rendicontazione CSRD, mostri trasparenza e credibilità
ai tuoi stakeholder, rispondendo alle nuove normative europee.

Taking Charge of Change!

Inquadra il QR Code, visita il sito
e scopri come possiamo supportare la tua azienda:



LEADERSHIP FORUM

15 - 16 OTTOBRE 2025 Teatro degli Arcimboldi MILANO

Ferzan Ozpetek
TALENTO

Kim Scott
CORPORATE CULTURE

Daniel Goleman
INTELLIGENZA EMOTIVA

Paul Polman
VISIONE E SOSTENIBILITÀ

Paolo Benanti
ETICA & AI

Erica Dhawan
TEAM WORK

Howard Yu
INNOVAZIONE

Hubert Joly
PURPOSE

Diana Nyad
MINDSET

Gianmarco Tamberi
ALTE PRESTAZIONI

Nathalie Nahai
CUSTOMER TRENDS

Enrico Bartolini
ECCELLENZA

LEADER SAPIENS

Finanzia **GRATUITAMENTE**
la partecipazione dei tuoi team aziendali!

SCOPRI L'OFFERTA RISERVATA
theleadershipforum.it



Main Sponsor

Deloitte.

BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco **vianova**

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

Ac f m t
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Communications Partner

TEAM LEWIS

Academic Partner

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

Official Hotel

MELIA HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1885

Official Coffee

ESPRESSO

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Lounge

Chateau d'Ax

Urban Media Partner

METRO

Official Language Services

maka
language consulting

Official Merchandising

GIFT CAMPAIGN
Gadget personalizzati e regali aziendali

Technical Partner

SALUS TECHNOLOGY

UN SODALIZIO DA VERI «BIG»

Vincenzo Boccia, past president di Confindustria, e Saverio Addante, presidente di Confindustria Intellect e amministratore del Gruppo Promomedia, detengono la maggioranza del capitale di Boccia Industria Grafica

di Aristide Leon



Da sinistra, Vincenzo Boccia, past president di Confindustria
Saverio Addante
Presidente di Confindustria Intellect

mercati. L'accordo di filiera tra due figure complementari consolida un rapporto professionale e personale dando vita a un sodalizio che promette di funzionare anche nel mondo altamente in crisi della carta stampata andando a occupare gli spazi giusti nelle nicchie ancora vitali come accade, per esempio, con le pubblicazioni legate all'intrattenimento tra cui cruciverba e sudoku. Gli investimenti in persone e tecnologia fanno il resto.

Big ha sede a Salerno e grazie alla sua posizione centrale tra i mercati d'Europa e quelli del bacino del Mediterraneo riesce a intercettare una clientela vasta e variegata puntando sulla qualità dei prodotti e la puntualità dei servizi. Tra le novità che saranno presto rese note anche l'offerta di una nuova gamma di soluzioni legata a brevetti che consentiranno di rivoluzionare uno dei comparti industriali più statici del panorama economico nazionale e globale.

In sigla **Big**, per esteso **Boccia Industria Grafica**. Società per azioni nata dalla confluenza di due imprenditori affermati nei rispettivi campi di competenza: **Vincenzo Boccia**, past president di **Confindustria**, in quello della stampa, e **Saverio Addante**, presidente di **Confindustria Intellect** e amministratore del **Gruppo Promomedia**, in quello dei servizi promozionali alla grande distribuzione dove vanta una posizione di leadership in

Italia. Insieme, Addante e Boccia detengono la maggioranza del capitale al quale partecipa con una quota del 25 per cento anche **Invitalia** nella sua veste di gestore del Fondo per la salvaguardia delle imprese voluto dal ministero del Made in Italy. Forte di un patrimonio netto di 21 milioni di euro e fresca d'investimenti in innovazione e risparmio energetico, Big affianca al settore tradizionale delle riviste quello molto competitivo dei volantini per i super-

FORTE DI UN PATRIMONIO NETTO
DI 21 MILIONI DI EURO, BIG AFFIANCA
AL SETTORE DELLE RIVISTE
QUELLO DEI VOLANTINI

CONCORRENZA NEI TRAGHETTI E LO STATO RISPARMIA

Con il nuovo regime di gare faticosamente instaurato grazie all'offerta di Grimaldi Lines e all'opera tenace di una grande, e compianta, *civil servant* come Maria Teresa Di Matteo, lo Stato risparmia oggi 50 milioni

di Sergio Luciano

Regalare allo Stato un risparmio di 50 milioni all'anno, soltanto facendo bene il proprio lavoro. Una specie di miracolo. Riuscito, però, nel settore dei traghetti per passeggeri e autoveicoli che ogni giorno collegano Sardegna e Sicilia alla penisola. Riuscito per la determinazione, gli investimenti e la competenza del **Gruppo Grimaldi**, al termine di un lungo, incredibile – anzi, quasi surreale – braccio di ferro con alcuni soggetti ostili a qualsiasi cambiamento.

Da una parte c'era appunto il gruppo armatoriale napoletano che, facendo il suo ingresso nel settore dei traghetti per le isole, lo ha rivitalizzato con la forza e la qualità della concorrenza; e dall'altra l'operatore "incumbent", fino a quel momento leader semi-esclusivo del mercato, il gruppo Moby-Tirrenia, fiancheggiato da numerosi cointeressati allo status quo.

Un braccio di ferro giocato con trasparenza assoluta da una parte, quella di Grimaldi, che schierava navi nuovissime, ecologiche ed efficienti, con costi d'esercizio contenuti e in grado di servire le rotte in maniera economicamente sostenibile, a prescindere dai fondi delle convenzioni, e dunque in grado di apportare all'erario i risparmi promessi. Dall'altra una compagnia con problemi storici – una flotta in buona parte composta da vecchie "carrette del mare" – e gravata anche da problemi nuovi: una pessima gestione.

Facciamo un passo indietro. I servizi marittimi per la continuità territoriale erano stati gestiti da sempre in regime di sostanziale



monopolio pubblico dalla Tirrenia, con costi altissimi. Con la legge 135 del 2009 intervenne una disciplina un po' più moderna, che prevede la stipula di nuove convenzioni sulla base di criteri stabiliti dal Cipe e nei limiti teoricamente più conservativi di stanziamenti previsti. Ma la Tirrenia, operatore dominante, era ancora pubblica. La fallimentare privatizzazione

del 2012 trasferì la proprietà al solo gruppo Moby, che da un lato non pagò allo Stato le rate previste per l'acquisizione e dall'altro continuò a intascare ricche sovvenzioni per l'esercizio delle linee. Ne venivano sovvenzionate 10, per un costo totale di circa 72 milioni di euro all'anno.

Alla fine di una serie di colpi di scena e ridefinizioni burocratico-legislative, si è finalmente instaurato un nuovo regime concessorio. Una rivoluzione, osteggiata in mille modi ufficiali e ufficiosi, di cui gran merito va a una persona prematuramente scomparsa, una "civil servant" del genere sempre scarseggiato in Italia, Capo Dipartimento per i trasporti e la navigazione e Vice Capo di Gabinetto: **Maria Teresa Di Matteo**.

Una rivoluzione che oggi permette appunto allo Stato di risparmiare 50 di quei milioni che sprecava. Ma vediamo più in dettaglio i numeri.

Sulla base della vecchia convenzione, la linea Napoli – Palermo costava ogni anno 6.924.000 di euro. Quella Civitavecchia-Cagliari, ben 26 milioni di euro; e quella Ra-

PER MOLTE ROTTE I FATTI SI SONO INCARICATI DI DIMOSTRARE CHE NON C'ERA ALCUN "FALLIMENTO DI MERCATO" A GIUSTIFICARE I SUSSIDI



MARIA TERESA DI MATTEO, GIÀ DIRETTRICE DEL MINISTERO

venna-Catania quasi 11 milioni.

Ebbene, il valore della concorrenza e dell'ingresso sul mercato di nuovi operatori, portatori di competenze e metodi nuovi, ha dato un gran sollievo all'erario. Scaduta la vecchia Convenzione, pur dopo numerose proroghe – implorate dai beneficiari – è stato notevolmente ridotto il perimetro delle linee finanziate dalla convenzione dal momento. Anzi, per molte rotte i fatti si sono incaricati di dimostrare che non c'era alcun "fallimento di mercato", in questi business: altro che fallimento: bastava e basta saper lavorare bene, aver investito in navi e formazione e il gioco era fatto. Operatori come il Gruppo Grimaldi hanno infatti servito efficacemente queste linee pur senza ricevere contributi pubblici, e anzi concorrendo con l'unico operatore che li percepiva.

Dal 2021 le linee rimaste in convenzione sono le seguenti sette: Napoli – Cagliari – Palermo (Grimaldi); Civitavecchia – Arbatax – Cagliari (Grimaldi); Civitavecchia – Olbia (rispetto al passato, non sono previsti fon-

di in sovvenzione ma un obbligo di servizio pubblico da assolvere durante l'inverno che autorizza la presenza dell'operatore anche nel periodo estivo. Aggiudicatari della gara sono Grimaldi, Cin e Gnv (la seconda partecipata al 49% dal Gruppo Aponte, la terza interamente controllata): comunque, rispetto al passato c'è un concorrente vero e zero fondi pubblici); e poi ancora la Genova – Porto Torres (gara vinta da Cin, azienda comunque tuttora in forti difficoltà finanziarie); e infine il collegamento con le isole Tremiti (Nlg, di nuovo Aponte).

Il costo totale di queste convenzioni è comunque di 50 milioni inferiore a quello

sostenuto col vecchio regime. Un esempio per tutti, la linea Civitavecchia-Cagliari, che costava 26 milioni, oggi con Grimaldi ne costa 10,5 ossia molto meno della metà.

Attraverso la riforma del settore e la nuova convenzione, i fondi pubblici destinati al sovvenzionamento delle linee marittime in convenzione sono stati più che dimezzati dal momento che, oltre al risparmio sulle linee non più convenzionate, la partecipazione

di Grimaldi alle gare con le sue navi efficienti ha drasticamente diminuito i corrispettivi necessari erogati dallo Stato per le poche linee rimaste in convenzione. Questo conferma che tutte le spiegazioni fornite, negli anni del dibattito sul tema, dal Gruppo Grimaldi a sostegno del valore della concorrenza erano fondate ed andavano realmente nella direzione dell'interesse del Paese. E che dalla parte di chi resisteva c'erano soltanto menzogne.

Vale la pena, per comodità, riportare a seguire gli specchietti delle convenzioni in essere prima e dopo le modifiche all'ordinamento.



DA SINISTRA: EMANUELE E GUIDO GRIMALDI

Con le vecchie regole (dati in migliaia di euro):

- > **Napoli – Palermo** 6.924
- > **Palermo - Cagliari** 1.003
- > **Civitavecchia – Olbia** 5.320
- > **Civitavecchia – Cagliari** 26.211
- > **Napoli – Cagliari** 5.510
- > **Genova – Porto Torres** 4.571
- > **Genova – Olbia** 2.759
- > **Tremiti** 4.117
- > **Livorno – Cagliari** 1.121
- > **Ravenna – Catania** 10.947 (nave di riserva) 4.200

TOTALE: 72.683 milioni di euro

Con le nuove regole (dati in migliaia di euro):

- > **Napoli-Cagliari-Palermo** circa 6000
- > **Civitavecchia – Arbatax – Cagliari** circa 10.500
- > **Genova – Porto Torres** circa 100
- > **Tremiti** circa 5.000

TOTALE: 21.600 milioni di euro

Umanizzare il futuro: l'IA diventa progetto condiviso

Sotto l'egida delle Generali nasce a Trieste Agorai Innovation Hub, polo d'eccellenza per promuovere ricerca, innovazione e formazione nell'IA e sviluppare soluzioni concrete con grandi partner internazionali

di Angelo Curiosi



«L'evoluzione dell'intelligenza artificiale e il suo impatto dal punto di vista sociale, economico, lavorativo ed etico, riguarda tutti noi», dice **Philippe Donnet**, amministratore delegato di **Generali**, e sentire pronunciarsi sul tema un grande assicuratore internazionale fa effetto. Perché il mestiere degli assicuratori è valutare i rischi per coprirli, e la rivoluzione tecnologica dell'IA è piena di opportunità ma appunto anche di rischi.

Ma Donnet ha fatto di più: ha deciso di aderire con volontà e determinazione fondamentali, ad un progetto appena presentato a Trieste, ossia nel cuore del "sistema Generali", una struttura di ricerca estremamente avanzata: **Agorai Innovation Hub**. «Sono particolarmente orgoglioso di come quest'iniziativa sia nata e si sia sviluppata», ha detto Donnet, alcuni giorni fa, intervenendo all'inaugurazione della struttura: «Rappre-

senta infatti un esempio di collaborazione virtuosa tra un gran numero di attori diversi per dimensione, ambito e provenienza, tutti uniti dalla volontà di mettere a fattor comune le rispettive competenze ed esperienze, per orientare lo sviluppo tecnologico al servizio dell'uomo e delle comunità, formare talenti e promuovere conoscenza. Il nome che abbiamo scelto, Agorai, vuole proprio celebrare questo spirito di unione e collaborazione».

Ma com'è strutturata, in concreto, e cosa

farà Agorai? È un "ecosistema" - senza paragoni per dotazione di specializzazioni di origine - che si occuperà di ricerca di base e applicata avvalendosi delle più avanzate tecnologie di Data Science e, appunto, di Intelligenza Artificiale «per migliorare la qualità della vita dell'uomo», come ha sot-

tolineato Donnet all'inaugurazione.

Oltre che dalle Generali - le quali hanno fornito la sede al nuovo Hub, ospitandolo a **Palazzo Carciotti**, simbolo di Trieste e prima sede storica di Generali, rinnovata però dal design firmato da Carlo Ratti - Agorai Innovation Hub è stato promosso da Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, con vari altri partner privati: Fincantieri e Fondazione Fincantieri, illycaffè, Università di Trieste, Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (Sissa), Università di Udine, Mib Trieste School of Management, Istituto Italiano di Tecnologia (Iit), con la partecipazione dell'Abdus Salam International Centre for Theoretical Physics (Ictp). Partner strategico per l'innovazione è Google Cloud, Deloitte supporterà l'iniziativa sul fronte del business e Goldman Sachs sarà il research partner per l'area finanza e mercati finanziari. Un albero genealogico davvero senza confronti, un parterre di stelle che promettono di dare all'Hub una spinta con pochi confronti possibili nel mondo.

Il "che farà" questa struttura è riassumibile in poche linee guida ma si dipanerà in mille modi. Innanzitutto, Agorai Innovation Hub formerà talenti, promuoverà il trasferimento di conoscenze e favorirà la nascita di startup innovative. Quindi un po' accademia, un po' polo di ricerca e un po' incubator. Le

aree chiave di ricerca saranno quattro:

- Salute e Benessere: sviluppare tecnologie per garantire una

longevità di valore, ad esempio attraverso la modellizzazione dell'evoluzione tumorale e della risposta ai farmaci tramite machine learning;

- Agricoltura Rigenerativa e Alimentazione: ricercare e promuovere pratiche agronomiche rigenerative, volte alla conservazione

**L'OBIETTIVO DI AGORAI
È CREARE UNO DEI PIÙ IMPORTANTI
CENTRI DI RICERCA APPLICATA
SU DATA SCIENCE E AI**

della biodiversità e al rinnovamento degli ecosistemi, ricercando il benessere nelle aree di coltivazione, alimentando, riguardo alla produzione del caffè, un circolo virtuoso tra chi lo produce e chi lo consuma;

- Mobilità e Trasporti: applicare l'IA per migliorare l'impatto della mobilità e dei trasporti, ad esempio attraverso il generative design e l'ottimizzazione della logistica;
- Finance and financial markets: utilizzare l'IA ed il machine learning per innovare la finanza, gli investimenti, il risk management, la cyber security, a supporto dello sviluppo del mercato dei capitali, per un futuro finanziario sicuro e sostenibile.

Il claim scelto da Agorai per la propria missione è molto chiaro: "Humanize the Future", umanizzare il futuro, e riassume l'ambizione di coltivare un'intelligenza che non sia solo artificiale, ma portatrice di una vera e propria trasformazione culturale. In questo contesto, la tecnologia non è un fine, ma un mezzo per raggiungere obiettivi che migliorino concretamente la vita delle persone.

L'obiettivo, tutt'altro che dissimulato dai promotori, è quello di creare uno dei più importanti centri di ricerca applicata e di base sulla Data Science e l'Intelligenza Artificiale (IA) avanzata in Italia e in Europa, oltre che di formazione all'avanguardia a livello europeo. E tutti i partecipanti al progetto contribuiranno con risorse economiche, personale, know-how e casi studio, al fine di massimizzare le sinergie e i benefici della collaborazione nell'ambito

dell'innovativo ecosistema. Il legame con le Generali è però particolarmente forte, non foss'altro per la scelta della sede, pur restando un progetto di team. «Il nome che abbiamo scelto per questo progetto, 'Agorai'», ha spiegato Donnet, «vuole celebrare lo spirito di unione e collaborazione che è testimoniato dal lavoro fatto dai partner del progetto. Un progetto che è una buona notizia per Trieste, per il Friuli Venezia Giulia e per l'intero Paese».

L'ECOSISTEMA DEL PROGETTO PREVEDE LA COSTITUZIONE DI UNA FONDAZIONE E DI UNA SOCIETÀ PER AZIONI

L'ecosistema prevede la costituzione di una Fondazione, che si occuperà principalmente di ricerca di base, e di una società per azioni denominata 'Agorai Innovation Hub', che si dedicherà alla ricerca applicata attraverso l'implementazione di casi studio in vari settori, con lo sviluppo di soluzioni innovative che sfruttino avanzati algoritmi di IA e le potenzialità dei big data. Sulla base di que-

ste soluzioni, l'Hub promuoverà il supporto e lo sviluppo di start-up, l'attrazione di talenti e la promozione di una cultura digitale, valorizzando le eccellenze del territorio in un contesto internazionale.

Inoltre, verrà sviluppata l'"Open academy", un centro per l'erogazione di servizi di formazione e divulgazione in favore dei soci e di terzi, basato sulle competenze e sul network degli enti accademici e delle scuole di formazione aziendali, come la Generali Group Academy, che ha sede a Trieste.

Palazzo Carciotti, simbolo di Trieste e prima sede di Generali, ritornerà così a rappresentare lo spirito innovatore della città. La sede dell'Hub verrà collocata nella porzione del fronte mare del Palazzo, e sarà concepita come centro di ricerca, luogo di incontro e scambio per ricercatori, imprenditori e studenti. Acquisito da Generali a inizio 2025, Palazzo Carciotti verrà sottoposto ad un importante progetto di ristrutturazione e restauro, a cura di Generali Real Estate.

Per dare vita alla visione di 'Agorai Innovation Hub' è stato chiamato l'architetto ingegnere e urbanista Carlo Ratti, direttore dell'Mit Senseable City Lab e curatore della Mostra Internazionale di Architettura 2025 a Venezia, attento all'intersezione fra la progettazione architettonica e urbana e alle sue relazioni con le altre discipline – in particolare rispetto ai temi della tecnologia e della scienza.

Durante i lavori di restauro e valorizzazione, la sede dell'Hub sarà nel contiguo palazzo Berlam, già sede dell'Academy di Generali.



PALAZZO CARCIOTTI, SEDE DELL'AGORAI INNOVATION HUB

L'Africa si riprende il suo posto nel mondo

Sovranismo popolare, risorse naturali e nuove alleanze: il continente punta a essere protagonista del mondo multipolare. La lezione di Otto Bitjoka, presidente dell'Ucai e promotore del Forum di Brazzaville

di Sergio Luciano

"IO CREDO CHE IL FUTURO SARÀ NOSTRO. DI NOI AFRICANI. DOBBIAMO SOLO PRENDERNE CONSAPEVOLEZZA. UNA COSCIENTE CONSAPEVOLEZZA. Cioè saperlo, crederci e saperci

comportare di conseguenza": è assertivo e sicuro di sé, come sempre, Otto Bitjoka, presidente dell'Unione delle comunità africane in Italia (Ucai) e promotore del Forum di Brazzaville, previsto nella capitale della Repubblica del Congo il 26 e 27 maggio prossimi, insieme con la celebrazione

dei sessant'anni della cooperazione internazionale. Bitjoka – economista e banchiere, italiano d'adozione ma orgogliosamente camerunense di nascita – ha fatto dell'impegno per l'Africa la sua missione di vita, unitamente all'impegno quotidiano per il miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni africane in Italia. E dunque è la persona giusta per ragionare sul futuro dell'Africa in un mondo che cambia e che, piaccia o meno, sta diventando multipolare.

Dunque, dottor Bitjoka: l'Africa avrà un grande futuro, nel pianeta?

"Non ne ho nessun dubbio. Il futuro è dell'Africa e degli africani che sapranno meglio imparare ad autodeterminarsi, avendo il coraggio di rompere le catene. L'epoca dei piagnistei è durata abbastanza, nessuno in Africa ha ancora voglia di continuare così. A mio parere, ma soprattutto sulla base di quel che constato, in Africa una nuova coscienza collettiva si sta diffondendo. Il neo sovranismo popolare lo dimostra.

Cosa intende con questa formula, neo sovranismo popolare?

Basta vedere ciò che sta succedendo nella Confederazione degli Stati del Sahel tra Mali, Niger e Burkina Faso: evoluzioni cui tutti gli africani guardano con estremo interesse. Se pensiamo che nella terza posizione di produttori di oro c'è il Mali e che il Burkina è al quarto posto, ci rendiamo già conto del potenziale di queste aggregazioni. Se sommiamo le quote di mercato di questi due Paesi nel settore dell'oro, scavalcano il Paese oggi leader, che è il Sudafrica. E questo

potenziale diventa sviluppo e crescita: il Burkina Faso ha avviato la realizzazione della sua prima centrale nucleare, ad esempio. Il Mali, con il Niger, alla fine dello scorso anno sono state in grado di nazionalizzare tutte le società estrattive dell'uranio, che veniva vendeva a 80 centesimi al chilo agli operatori francesi che rivendevano il minerale sul mercato a 200 euro al chilo. Da 80 centesimi a 200 euro, avete capito bene. Ecco: le aziende francesi, con le truppe di presidio che avevano al fianco, come finta tutela anti-terroristica, sono state cacciate via, il loro obiettivo era speculare e non gli è stato più permesso.

C'è chi però accusa gli stati africani di starci aprendo eccessivamente all'influenza, e agli investimenti, della Cina...

Bisogna tener conto che la Cina è una nazio-

ne dotata di una visione politica molto chiara, ma direi anche una visione molto nitida sullo sviluppo da perseguire, addirittura sulla civilizzazione specifica. E lo stesso possiamo dirla dell'India. Veda, fino a oggi, l'Occidente ha sempre pensato di essere la sola parte del mondo a potersi considerare titolare di una missione civilizzatrice. Non è così. E sbaglia di grosso chi, in Occidente, ritiene che l'Africa non sia ancora entrata nella storia, dimentica che al contrario proprio l'Africa è stata la culla della storia!

Crede che la demografia espansiva sia una risorsa, per l'Africa?

Absolutamente sì. Quando si ha una demografia attiva, si ha il mercato in mano. Quando l'Occidente inizierà davvero a produrre di più, grazie all'impiego delle grandi capacità dell'intelligenza artificiale, dove potrà vendere la merce in eccedenza? Certo in Cina, che ha però problemi interni non banali.

E dunque?

Dunque stiamo evolvendo in termini di organizzazione e istituzionalizzazione continentale. L'Africa tenderà a bastare a se stessa, e non sarà un gran compratore. Abbiamo ormai una free-zone all'interno del continente africano

**IL 26 E 27 MAGGIO PROSSIMI
IL FORUM DI BRAZZAVILLE
APRIRÀ DIVERSE OPPORTUNITÀ
PER LE IMPRESE ITALIANE**

Otto Bitjoka, presidente dell'Unione delle comunità africane in Italia



che abbraccia il 50% dei Paesi. provvederà a se stessa, e non comprerà. Abbiamo free-zone nel 50% degli Stati africani, l'African continental free trade area, dal luglio del 2022 in sperimentazione ormai avanzata. C'è la Ceeac, ossia la Comunità économique des états d'Afrique centrale, che riunisce e rappresenta Angola, Burundi, Camerun, Ciad, Gabon, Guinea Equatoriale, Repubblica Centrafricana, Repubblica democratica del Congo, Repubblica del Congo, Ruanda, Saò Tomè e Principe: insieme, questi Stati rappresentano un unico mercato da 230 milioni di consumatori, in crescita costante e veloce per potere d'acquisto e capacità di consumo. E ancora, abbiamo attivato il Papss, ossia il pan-african payment and settlement system, sistema panafricano di pagamenti e regolamento, un'infrastruttura su scala continentale per il regolamento dei pagamenti transfrontalieri in valute locali distinte, una sorta di sistema monetario integrato. Nella free-zone il sistema funziona ormai benissimo, anche se queste notizie non è facile leggerle sui media occidentali.

Però Bitjoka ammetterà che l'Africa non è ancora competitiva sull'high-tech...

“

**STIAMO EVOLVENDO
IN TERMINI DI
ORGANIZZAZIONE
E ISTITUZIONI:
L'AFRICA TENDERÀ
A BASTARE
A SE STESSA**

Sì, siamo consapevoli che il continente africano non è ancora competitivo sull'high tech, ma possiamo evolvere rapidamente, com'è accaduto per la telefonia. Siamo invece imbattibili sul soft-power; perché siamo stati e siamo la culla della cultura. E' però necessario che si compia il ricambio generazionale in atto. C'è un'intera generazione nuova che ancora ha avuto accesso al potere teleguidata dall'Occidente, che deve rendersi finalmente autonoma o sparire. Il nuovo presidente del Burkina Faso ha 37 anni, è un golpista, ma sta lavorando bene all'insegna di un sovranismo popolare che non tollera più forme travestite di sfruttamento para-coloniale da parte delle potenze occidentali. Quindi c'è tanto da fare ma abbiamo il giusto capitale umano per riuscirci, capace di rompere con il passato. E il cuore di questa rottura è la ricerca della piena sovranità, non piacerà ai capi dell'economia europea ma è così che stanno cambiando le cose.

E poi avete tantissime materie prime...

Sì, e dovunque ci siano, c'è guerra. Congo, Mozambico, Angola, Rep Centrafricana, sono tutti paesi destabilizzati per un perdurante, grave sfruttamento da parte dei partner occidentali. E poi c'è un'altra consapevolezza: l'Europa è cresciuta emettendo CO2. Noi oggi abbiamo foreste, petrolio e tutte le altre materie prime. Ma per rispondere alla domanda di alimentazione dobbiamo fare grandi piantagioni. Non ci dicano ora di non deforestare per non emettere CO2

Che ne pensa del Piano Mattei lanciato dal governo Meloni?

E' un bel nome ed una bella idea, come visione è da condividere. Ma bisogna capire bene come verrà declinato. Si sa che le risorse finanziarie stanziare sono 5,5 miliardi, di cui 3 arrivano dal fondo per il clima. Ebbene, questi fondi esistevano già prima nei bilanci statali. Quindi ben venga il loro impiego, ma la vera novità sarà tutta lì, nel modo in cui verranno utilizzati. Il problema vero è però quando l'Europa metterà mano ai fondi del Global Gateway, si tratta di ben 150 miliardi stanziati per l'Africa da 4 anni che ancora non si capisce se e come arriveranno, in concreto...

A quali condizioni il Piano Mattei potrebbe funzionare?

Alla condizione di lasciare agli africani la possibilità di implementarlo, allora potrebbe andar bene, ma devono essere gli africani a guidare le danze. Qual è il rischio, visto da uno sguardo italiano? Che come sempre, quando si sa che ci sono in ballo molti soldi, c'è sempre in giro molta agitazione e molta voglia di saltare sulla diligenza. Il capitalismo occidentale è relazionale, quando si intravede qualcosa, chiunque si mobilita e si affollano attorno al business imprenditori ma anche semplici "prenditori", e questo non va bene. E a volte gli africani ci cascano ancora, ingenuamente. Poter davvero spendere 5 miliardi sarebbe bellissimo, sono una montagna di soldi, ma devono essere spesi davvero bene, e finora in tanti, troppi altri casi non è andata così. Un po' come accadeva anche in Italia all'epoca della cassa per il Mezzogiorno, il rischio del Piano Mattei è sperperare le risorse, ma non siamo più ingenui come allora. Il Piano Mattei nasce dall'idea di lavorare sull'energia, per trovare forniture alternative, e gli africani devono sapersi organizzare per trarre maggior vantaggio, sviluppare progettualità. L'Italia punta molto sull'Angola, Mozambico e sul Congo Brazzaville, dove l'Eni è presente con quasi il 35% del mercato.

Ecco, concludiamo sul Congo Brazzaville e su questo imminente Forum... Che prospettive possiamo intravedere?

Il Congo Brazza è un Paese relativamente piccolo ma è incastonato nel contesto dell'area Cemac con Camerun, Ciad, Repubblica Centrafricana, Gabon e Guinea Equatoriale, un'area che diventerà una comunità economica di Stati dell'Africa coinvolgendo anche la Repubblica democratica del Congo e altri Paesi, tutti legati da accordi di libero scambio. E guardando alle filiere produttive ce ne sono di straordinariamente interessanti, come dimostra l'attenzione di un colosso italiano come Bonifiche Ferraresi per l'agricoltura. Per non parlare della filiera del legno, con oltre 500 tipi di essenze diverse, e un forte indotto industriale. Infine i servizi, importantissimi, e il turismo: per esempio il nuovo turismo sul fiume Congo.

TRA ITALIA E FRANCIA UN LEGAME DI ECCELLENZA

Dal Premio Farnese d'Or organizzato dalla CCI France Italie, presieduta da Denis Delespaul, all'Osservatorio Italia Francia: due nazioni che celebrano la forza di una collaborazione dinamica e orientata all'innovazione

di Luigi Orescano

Italia e Francia, un legame profondo, a volte burrascoso ma sempre fertile: sul piano politico, sociale e culturale e sul fronte economico, con infiniti frutti a dimostrarlo. E proprio raccontare il valore e l'importanza strategica di questo rapporto è uno degli obiettivi del Farnese d'Or, promosso e organizzato dalla Camera di commercio francese in Italia – **CCI France Italie**, presieduta da **Denis Delespaul** - che giunge quest'anno alla sua quarta edizione.

Un riconoscimento di eccellenza, ideato per andare oltre il pensiero comune e contribuire a diffondere presso l'opinione pubblica l'importanza dei rapporti tra i due Paesi, uniti da un valore degli scambi di quasi 130 miliardi di euro, con oltre 2000 aziende francesi stabilmente attive in Italia e altrettante in Francia, per circa 400mila posti di lavoro.

Dunque anche quest'anno, nel meraviglioso Palazzo Farnese – sede dell'Ambasciata di Francia in Italia – il 5 giugno verranno proclamati i vincitori, come sempre selezionati tra personalità, enti e aziende che si sono contraddistinti nel rafforzare il valore del legame tra Italia e Francia.

Il premio, realizzato dal famoso designer **Marc Sadler**, sarà attribuito in almeno cinque categorie tra cui «Le Grand Prix du Jury», il massimo riconoscimento assegnato a una personalità di eccellenza che incarna i valori fondamentali del premio.

Il 28 aprile scorso si è riunita a Palazzo Farnese la giuria presieduta da **Dario Scannapieco**, amministratore delegato della **Cassa depositi e prestiti**, e composta da **Pascal**

Cagni, presidente di **Business France** e ambasciatore francese per gli investimenti internazionali, su designazione del Presidente Macron; la giornalista del Sole 24 Ore **Laura Di Pillo**; **Frédéric Kaplan**, Ministro consigliere per gli affari economici presso l'Ambasciata di Francia in Italia. Una Giuria a forte caratura tecnica, diversa quindi da

quella che nel 2024 allineava personalità molto “glam” come **Monica Bellucci**, ma perfettamente in sintonia con lo spirito del premio.

La serata del Farnese d'Or viene preceduta, il 6 maggio, da un altro momento molto significativo per le relazioni italo-francesi: si tratta della presentazione dell'**Osservatorio Italia-Francia**, realizzato da **Ipsos** su mandato della Chambre, che arriva quest'anno alla terza edizione. È un eccezionale lavoro di analisi economico-sociale, con il supporto di un campione rappresentativo di 100 aziende italiane e 100 francesi,

che attraverso il loro top-management descrivono lo stato dell'arte delle reciproche relazioni di business e i punti di forza su cui far leva per svilupparle ulteriormente.

Tra i risultati più significativi dell'edizione 2024 dell'Osservatorio, il riscontro, indicato dal 61% degli intervistati sul fatto che la collaborazione Italia-Francia favorirà lo sviluppo di filiere sostenibili in diversi settori (vs 42% nel 2023) e per il 42% contribuirà ad una riduzione delle emissioni di CO2, aspetto sul quale il 45% sta già concentrando gli sforzi.

Lo spirito del premio si confermerà insomma anche quest'anno quello che condusse i due Paesi a firmare al Quirinale, il 26 novembre 2021, il «Trattato per una cooperazione bilaterale rafforzata»: l'allora premier italiano Mario Draghi e il Presidente della Repubblica Francese, Emmanuel Macron celebrarono in quel modo un'amicizia plurisecolare, mai come oggi rinnovata e rinsaldata anche grazie al comune impegno per l'Unione Europea.

IL 5 GIUGNO A PALAZZO FARNESE
VERRANNO PROCLAMATI
I VINCITORI DEL PREMIO
FARNESE D'OR



DENIS DELESPAUL

«Ai» negli studi professionali tra opportunità e rischi

Comoda, sì, ma attenzione: gli algoritmi non sempre colgono le variabili qualitative proprie della consulenza personalizzata

L'intelligenza artificiale è ormai una realtà operativa anche all'interno degli studi professionali. Non si tratta più di una prospettiva teorica, ma di un cambiamento strutturale che sta incidendo sul modo di esercitare la professione. L'Associazione Nazionale Commercialisti osserva questa evoluzione con attenzione e senso di responsabilità, riconoscendone le potenzialità in termini di efficienza, ma anche i rischi connessi a un'adozione non pienamente governata.

Le applicazioni dell'IA in ambito professionale sono molteplici: automatizzazione di attività ripetitive e a basso valore aggiunto, elaborazione avanzata di scenari fiscali e finanziari, supporto predittivo nei processi decisionali, gestione documentale intelligente. In alcune realtà professionali, ad esempio, si stanno già sperimentando sistemi di IA capaci di analizzare le scritture contabili per segnalare anomalie o incongruenze nei bilanci. Altri

strumenti, integrati in software gestionali, offrono suggerimenti automatici per la pianificazione fiscale o l'ottimizzazione del cash flow, sulla base dell'analisi storica dei dati.

Tuttavia, è necessario sottolineare come l'intelligenza artificiale operi su base algoritmica, tramite logiche di addestramento su dati storici e massivi. Questo può comportare criticità: gli algoritmi non sono infallibili, possono contenere bias, e non sempre riescono a cogliere le variabili qualitative proprie della consulenza personalizzata. Le imprese italiane — soprattutto le Pmi e le attività individuali — sono profondamente eterogenee. Ogni realtà presenta specificità che richiedono valutazioni su misura. In questo contesto, l'adozione indiscriminata dell'IA rischia di sostituire la capacità interpretativa del professionista con una logica standardizzata, potenzialmente fuorviante.

Rischiamo, in assenza di un'adozione critica e guidata, che l'IA conduca a un'omologazione delle

risposte, a una consulenza "preconfezionata", talvolta non idonea. Inoltre, il ricorso eccessivo all'automazione può indurre una riduzione della vigilanza critica, una perdita

di controllo e, in ultima istanza, un indebolimento del valore distintivo della nostra attività. È per questo che l'IA deve essere uno strumento abilitante, al servizio del professionista, e non un surrogato del suo ruolo.

Come Associazione, riteniamo fondamentale accompagnare l'adozione dell'IA con formazione tecnica e giuridica, per garantire un utilizzo consapevole e coerente con l'etica della professione. In questo senso, le previsioni contenute nel Regolamento UE sull'Intelligenza Artificiale (AI Act), approvato definitivamente nel 2024, rappresentano un riferimento importante, in quanto classificano i sistemi IA in base al livello di rischio e impongono obblighi stringenti per le applicazioni ad "alto rischio", tra cui quelle utilizzate in ambito fiscale e giuridico.

Un'ulteriore riflessione riguarda l'impiego dell'IA da parte della Pubblica Amministrazione, in particolare nell'area fiscale. L'esperienza del sistema di Risk Analysis dell'Agenzia delle Entrate, impiegato per selezionare i contribuenti da sottoporre a controllo, ha già sollevato perplessità in merito alla traspa-



Presidente
Associazione
Nazionale
Commercialisti

Associazione
Nazionale
Commercialisti



**Marco
Cuchel**

renza dei criteri algoritmici. Anche i progetti più recenti, come l'estensione del modello Isa e le applicazioni di data mining sui conti correnti bancari (rese possibili dall'incrocio

con i dati dell'Anagrafe dei rapporti finanziari), mostrano l'intenzione di spingere sempre più verso forme di accertamento automatizzato.

In questo contesto, è essenziale che l'IA pubblica operi con il massimo grado di trasparenza e responsabilità. La gestione di dati sensibili — fiscali, bancari, patrimoniali — deve avvenire nel rispetto delle garanzie costituzionali, dei principi di proporzionalità, non discriminazione e verifica umana. Come previsto anche dall'AI Act, gli algoritmi utilizzati in ambito pubblico dovranno essere esplicabili, auditabili e tracciabili.

L'Anc ritiene imprescindibile che i commercialisti siano coinvolti nei processi normativi che disciplineranno l'uso dell'IA da parte dello Stato. Il nostro contributo tecnico è fondamentale per evitare che l'adozione tecnologica si trasformi in uno strumento penalizzante per i cittadini. Non si può parlare di equità fiscale senza trasparenza negli strumenti di controllo. Solo attraverso un confronto aperto tra istituzioni, professionisti e cittadini sarà possibile costruire un sistema moderno, affidabile e giusto.



E se ci stessi sbagliando tutti?

La situazione potrebbe essere meno tragica di come la si dipinge. Ecco cinque aree chiave in cui il panico sembra aver superato la realtà

Viviamo in un'epoca di grande paura economica. Ovunque si parla di inflazione alle stelle, recessione imminente, crolli in borsa e dazi insostenibili. Ma se ci stessi sbagliando tutti? Se il vero errore fosse nella percezione e non nei dati? Ecco cinque aree chiave in cui il panico sembra aver superato la realtà, che per quanto negativa sia non porterà alla fine delle contrattazioni, ve lo garantiamo con numeri alla mano.

1. Inflazione: Le aspettative dei consumatori parlano di inflazione vicina al 7%, la più alta dal 1981. Ma i dati reali raccontano altro: l'inflazione effettiva oggi è intorno all'1,3%. E le analisi statistiche su 30 milioni di prezzi mostrano che la probabilità di raggiungere davvero quel 6,7% è solo 1 su 4.299. Per capirci: 47 volte meno probabile di una guerra nucleare in un anno. La paura è ovunque, ma è fortemente ad oggi sovrastimata.

2. Dazi: Titoli catastrofici gridano "Dazi del 245% sulla Cina!", ma non spiegano che si tratta di picchi su specifici prodotti (es. siringhe) e che il loro impatto sui prezzi finali è molto più basso. In media, una tariffa del 10% porta a un aumento di prezzo del 4%, (la tariffa si appli-

ca al porto di ingresso e il 60% del valore dei prodotti importati tende a essere nel resto della catena di approvvigionamento). Inoltre, molte tecnologie restano esenti e la tariffa ponderata è del 175%, non del 245%. A livello globale, si passa da una media del 22,5% a una del 29,8%. Impattante, certo, ma non apocalittico.

3. Recessione: probabile, ma non tragica. Sì, la possibilità di una recessione esiste. Ma secondo i dati migliori oggi disponibili, la probabilità di una "grande recessione" come quella del 2008 è di 1 su 3.438, ben 38 volte inferiore al rischio di un conflitto nucleare. E anche se entrassimo davvero in recessione, si prevede con un modello econometrico semplificato una contrazione con un impatto sul Pil di circa il 3%, certo importante, molto, ma non è un collasso.

4. Crollo dei mercati: molto meno probabile di quanto temiamo. La paura di un nuovo tonfo in borsa simile al 2008 è diffusa. Ma oggi la probabilità di un calo del 50% come allora è 1 su 1 milione. Il caso base prevede più probabile un ulteriore ribasso dell'11,6% rispetto ai valori attuali. E c'è un 5% di possibilità che i mercati salgano e basta da qui. Le grandi aziende tech, spesso viste come sopravvalutate, in

realtà sono ad oggi considerate sottovalutate dell'11%-12%, con prospettive di crescita ancora a doppia cifra negli anni futuri.

5. Il sentiment non è un dato economico

Non basta sentirsi pessimisti per dire che l'economia sta andando male. Il benessere economico si misura con numeri: consumi di energia, trasporti, acciaio, pagamenti delle imposte. Oggi il Weekly Economic Index della Fed dice che siamo ben lontani da una crisi sistemica. Le emozioni ingannano: il Pil non tiene conto di come ci sentiamo, ma solo di quanto spendiamo. E, ad oggi, si spende ancora molto. Non ditemi come vi sentite, ditemi invece quanta benzina, elettricità, acciaio, trasporti su camion e ferrovie state ancora consumando. Non raccontatemi le vostre aspettative sul futuro del lavoro, mostratemi le ricevute delle tue tasse sulla busta paga! Al Pil non importa se siete felici o tristi, interessa se spendete: questo previene la recessione, ed il caso è (per ora) chiuso.

In sintesi? Le probabilità giocano a nostro favore

Viviamo una fase complessa, è vero. Ma la storia insegna che

Debugging



Silvia Vianello

i mercati si sono sempre ripresi: durante la guerra civile americana, le pandemie, le guerre mondiali, l'inflazione a doppia cifra, tassi al 20%, crisi

politiche e scandali. Pensare che "questa volta sia diverso" è un errore frequente. La realtà è che i fondamentali tengono, le prospettive di crescita ci sono, e anche se la volatilità resta, non siamo sull'orlo dell'abisso.

Ogni volta che dal 2009 il Vlix ha superato quota 50, come accaduto qui ad aprile 2025, nei 12 mesi successivi le azioni sono salite, con un guadagno medio del 35%.

Lo scenario di base è che le azioni abbiano ancora circa l'11% di margine di ribasso. Ma nel prossimo decennio? Il rendimento decennale dopo un VIX superiore al 50% è del 220%.

Forse è questo il momento di restare lucidi e prepararci ad un futuro con guadagni importanti, anziché cedere alla paura. La legge dei mercati è spietata: trasferire ricchezza dagli impazienti ai pazienti. Voi lo siete?

NB. Questo articolo non costituisce consulenza finanziaria. Riporta dati da fonti autorevoli (SeekingAlpha, Bloomberg etc)

L'orgoglio di un'Europa a trazione italiana

Nel bel mezzo del terremoto innescato da Trump il Bel Paese si è imposto all'attenzione internazionale come una piccola oasi geopolitica meno esposta

L'Italia? Smentendo i profeti di sventura la navicella tricolore ha finora superato le insidie di una stagione difficile in un mondo davvero complicato, irto di ostacoli, soprattutto per un Paese fortemente indebitato, sostenuto in questi anni quasi solo dall'andamento della domanda estera, ora insidiata dall'arrivo dei dazi.

Ma entro questa una cornice politica ad alta tensione, la premier italiana ha saputo ritagliarsi uno spazio autonomo senza peraltro separarsi dal resto dell'Europa. Una missione delicata, quasi impossibile, con cui l'Italia è riuscita a portare a termine operazioni economiche e finanziarie di grande portata. È il caso dell'acquisizione di Versace, la griffe in mano ad una proprietà Usa da parte di Prada, uno dei pochi gruppi sfuggiti all'egemonia francese sul lusso. Altrettanto importante, anche se ampiamente prevista, l'ascesa di Mfe, ex Mediaset, nel capitale della tedesca ProSieben, passaggio chiave per la creazione di una piccola Netflix in chiave europea. Non meno attiva l'area pubblica. Poste Italiane, in particolare, ha chiuso la lunga e non felice avventura della Telecom, la privatizzazione fallita dal capitalismo nostrano.

Fa storia a sé il mondo bancario, la punta di diamante della Borsa

italiana, al centro di una complessa trasformazione che sta investendo il risparmio, la vera ricchezza made in Italy: tra pochi giorni si saprà se, dalle Generali a Bpm, prevarrà la formula "sovranista" oppure la voglia di esibirsi sulla scena internazionale, almeno a livello europeo. Qualunque sia la scelta, il mondo del credito si presenta all'appuntamento con buone carte, sul piano macro, come ha dimostrato la recente promozione del rating.

Insomma, nel bel mezzo del terremoto innescato dall'offensiva di Donald Trump sui dazi, il Bel Paese si è imposto all'attenzione internazionale. Per qualcuno si può addirittura parlare una piccola oasi geopolitica, parte integrante dell'Europa ma meno esposta di altri all'offensiva Usa.

Un'area che potrebbe fare da trampolino per il decollo di uno sforzo comune per superare lo stallo attuale, frutto della crisi del commercio internazionale innescata dagli Usa. Certo, un vaste programme per dirla con De Gaulle. Ma qualche segnale si vede a partire dalla sospensione dei dazi contro l'Ue per 90 giorni: dopo tante tensioni s'intravede una soluzione.

Trump ha interesse a concludere accordi in tempi brevi, sfruttando l'effetto valanga delle sue mosse. Cercherà quindi di alimentare un flusso di notizie positive, compresa una momentanea ripresa della borsa. Oltre ad altri aspetti dell'azione politica dell'amministrazione Trump, come deregulation e

Private Banker



Ugo Bertone

Autore torinese, ex firma de Il Sole 24 Ore e La Stampa, è considerato uno dei più competenti giornalisti economico-finanziari italiani

tagli di imposte, che dovrebbero ricreare un clima di maggiore fiducia.

Sul fronte europeo intanto prendono quota le possibili risposte

all'aggressione Usa nei confronti dei "parassiti" di Bruxelles. Tra queste si torna a parlare dell'emissione di un grosso eurobond per finanziare la difesa europea. Ancor più importante, si fa strada l'idea della creazione di un vero e grande mercato dei capitali in euro, capace di offrire nel tempo un'alternativa alla stessa Wall Street. Un eurobond da mille miliardi di euro sarebbe senz'altro ben accolto dai fondi sovrani dell'Asia, a partire dalla Cina e potrebbe essere considerata come un'ottima alternativa al dollaro dalle controparti del Golfo.

Solo una fantasia? In realtà la pioggia di insulti in arrivo dalla squadra di Trump ha svegliato gli spiriti dormienti del Vecchio Continente. Basti citare Daniel Gros, studioso tedesco con una lunga militanza a Bruxelles, oggi docente in Bocconi. "Il prossimo Premio Monnet ha dichiarato scherzando ma non troppo - dovrebbe andare a Donald Trump". Difficile che Trump apprezzi. Ma nessuno da anni ha fatto di più di lui per rafforzare l'euro ed il processo di integrazione europea.



La fabbrica virtuale rende reale l'eccellenza

All'i - Fab della Liuc, le figure professionali del futuro, affiancate dalle imprese e da Confindustria Varese, vengono formate su cultura lean, tecnologie 4.0 e AI all'interno del contesto industriale

di Victor De Crunari

Aiutare le imprese ad implementare soluzioni di intelligenza artificiale a supporto dell'operational excellence in ambito logistico-produttivo. È l'obiettivo del progetto sviluppato dall'**Università Liuc** con il contributo di **Confindustria Varese** e di

Servizi Confindustria Varese, e concretamente applicato a 11 imprese della provincia di Varese, sia Pmi che

grandi aziende. I risultati sono stati presentati in un incontro tenutosi il 10 aprile scorso alla Liuc, che è stata anche l'occasione per illustrare il ruolo dell'Istituto Italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria (**Fondazione AI4Industry**), istituito dal Governo nel 2024, e per approfondire gli usi della robotica che l'Intelligenza Artificiale abilita (o abiliterà) e che sono oggetto di ricerca da parte della Scuola Superiore Sant'Anna.

Un ruolo centrale nel progetto Liuc spetta all'i - Fab, la fabbrica simulata nata all'interno dell'Università con l'obiettivo di preparare le figure professionali del futuro e diffondere la cultura lean, le tecnologie 4.0 e l'AI all'interno del contesto industriale italiano, per contribuire all'efficientamento e all'innovazione delle imprese manifatturiere. Il tutto attraverso attività di formazione laboratoriale - che arricchiscono l'offerta del corso di laurea in Ingegneria Gestionale - e di ricerca sperimentale. Le imprese coinvolte, con l'applicazione

di strumenti di machine learning, sono state nell'ambito della Computer Vision Carl Zeiss Vision, Bdg-El, Prealpi, Acsa Steel Forgings; nell'ambito degli agenti Fiamma, Eurojersey, Fogliani, Zeiss X-Ray; in quello del Data Mining Simplas, Slimpa-Kone, Lati.

PER RIDURRE L'AI DIVIDE" TRA GRANDI IMPRESE E PMI, LO SVILUPPO DELLE APPLICAZIONI VIENE FATTO CON HARDWARE SPECIFICI

«Il progetto ha previsto una specifica formazione dei dirigenti sul tema dell'Intelligenza Artificiale»

spiega il prof. **Tommaso Rossi**, Direttore della Scuola di Ingegneria Industriale e dell'i - Fab della Liuc, «e, soprattutto, lo sviluppo in ciascuna azienda di un'applicazione prototipale basata sull'AI che consentisse di sperimentare i benefici che questa tecnologia può portare all'interno dei processi aziendali. Per ridurre l'AI divide" tra grandi imprese e Pmi, lo sviluppo di queste applicazioni è stato portato avanti usando hardware il più possibile economici e a scaffale».

«Nello sviluppo tecnologico dell'Intelligenza Artificiale l'Europa deve trovare il proprio ruolo» osserva **Luca Donelli**, Vicepresidente di Confindustria Varese. «Un aspetto che sarà sempre più strategico è quello dell'applicazione di tali tecnologie AI nella produzione industriale, nella ricerca e sviluppo, nel ripensamento di prodotti e processi a supporto del lavoro delle persone. È su questo che dobbiamo investire. Sia come imprese e, ancor di più, come filiere produttive manifatturiere. Ne abbiamo tutte le competenze e le capacità. Anche sul territorio. Come Confindustria Varese vogliamo fare la nostra parte. Il nostro impegno è quello di supportare l'innovazione e la competitività delle imprese di ogni settore e dimensione, anche attraverso strumenti di finanziamento mirati all'adozione di tecnologie avanzate, contribuendo così ad accompagnare il sistema produttivo che rappresentiamo su concreti percorsi di trasformazione digitale. Vogliamo aiutare le imprese a cogliere ogni opportunità. Come avvenuto di recente con Servizi Confindustria Varese Srl che, insieme a Liuc, partner sempre più strategico, attraverso un finanziamento di Fondirigenti, ha affiancato undici aziende del territorio aiutandole a innovare in questi ambiti».



L'intervento del Direttore di i-Fab Tommaso Rossi

Più incertezza che giustizia



**Alessandro
Arrighi**

In un sistema "di diritto", si è colpevoli quando giudicati tali da un tribunale. La punizione, salve le esigenze cautelari, è l'effetto della dichiarazione di colpevolezza. Il cittadino, se non è condannato, non dovrebbe patire alcuna pena; ciò, non solo a garanzia di se stesso, ma di tutto il sistema sociale, che ha bisogno di lui, come padre, come figlio e come cittadino, poiché la pena comminata al reo, ha, evidentemente, una serie di nefasti effetti, non solo su di lui, ma su tutte quelle persone che a lui fanno riferimento da un punto di vista affettivo, ma anche economico. La sofferenza del colpevole trova, costituzionalmente, la sua ragion d'essere nell'esigenza di educarlo e, nel sentimento comune, spesso anche un po' nella "sete di vendetta". L'incriminazione di un imprenditore, in genere, coinvolge drammaticamente le sue imprese e le persone che vi lavorano: sovente, mi è capitato nella mia carriera professionale di commercialista esperto in crisi e reati di impresa, di vedere incriminazioni di imprenditori, basate su perizie di "valenti" professionisti della procura, poi smontate da ancor più valorosi periti della difesa. Dopo due o tre gradi di giudizio, che significa quasi sempre più di dieci anni di processo, indipendentemente dall'esito finale, l'impresa è in genere fallita, o quantomeno chiusa. È questa la pena comminata non solo all'imprenditore, magari poi innocente, ma a dipendenti e stakeholder.

Il nuovo sospettato, nel caso del delitto di Garlasco, per il quale Alberto Stasi era stato assolto in primo e secondo grado e poi condannato nell'appello bis, dopo il rinvio della Cassazione, dimostra che, anche per quei delitti per dimostrare i quali si deve dimostrare un omicidio e non solo produrre una perizia contabile, la possibilità di impugnare la sentenza, da parte della Procura soccombente, rischia di generare più incertezza che giustizia. Ma nel caso del diritto penale di impresa, consentire alla Procura di protrarre i processi così a lungo, continuando a impugnarli, quando l'imputato è giudicato innocente, significa, solitamente, distruggere valore sociale, anche a prescindere dalla conformità della sentenza di assoluzione. Probabilmente, impedire alla Procura di impugnare una sentenza di assoluzione sarebbe un atto di civiltà giuridica per ogni reato, ma, per i reati di tipo commerciale o di impresa, in cui la prova è spesso il risultato di stime di valore ipotizzate sulla base di ipotesi e congetture, risulta urgente modificare il Codice di procedura penale in chiave moderna.

Il Salvaimprese

Dazi e contro-dazi, tre cose da fare



Carlo M. Ferro

Novanta giorni di sospensione degli extra dazi reciproci tra Usa e UE. Curiosamente, nel 1947 in 90 giorni venne finalizzato il piano Marshall. Speriamo che questi prossimi 3 mesi non raffreddino l'amicizia e la cooperazione transatlantica nate allora. La strada per una soluzione diplomatica è avviata. Se non avesse successo, i dazi di ritorsione avrebbero un effetto boomerang sulla nostra economia. Le importazioni in Italia dagli Usa riguardano per il 62% materie prime ed energetiche, 28% beni strumentali e 10% beni di consumo. Tariffe all'entrata si trasferirebbero sui costi di produzione, generando inflazione e aggravando la competitività di costo dei prodotti. Una manifattura di trasformazione ha bisogno di libero scambio.

90 giorni anche per preparare un piano B: un pacchetto di interventi da attuare se il nostro export sarà colpito. Credo ci siano una cosa da non fare (erogare sussidi) e tre da fare. Indennizzare gli esportatori colpiti equivale a far pagare al contribuente, che già pagherebbe i dazi in entrata, anche quelli in uscita. Si drogherebbe il sistema produttivo che invece dovrà adattarsi strutturalmente ad un nuovo scenario per spostare l'onere delle tariffe sui prezzi di vendita. E qui entrano in gioco qualità, innovazione, caratteristiche distintive di prodotto e marketing. Su questo il Made in Italy è forte, particolarmente nei settori che generano oltre la metà dell'export verso gli Usa (macchinari, mezzi di trasporto, farma e alimentare). Una politica industriale che rafforzi la competitività dell'offerta è la prima cosa da fare, agendo su innovazione digitale e struttura di costo (energia e oneri contributivi). La seconda riguarda incentivi a investire su nuovi mercati. L'export italiano verso mercati extra UE diversi dagli Usa è il 37% del totale, su molti di questi la quota di mercato dell'Italia è nell'ordine del 1% (è del 2.8% sul commercio mondiale): Cina, Giappone, Corea del Sud, Messico, India, Vietnam Un incentivo fiscale per finanziare le spese per crescere all'estero è semplice e costerebbe meno di un miliardo di euro: dimezzare l'aliquota IRPEG in proporzione del rapporto fra fatturato extra UE e fatturato totale. Terza, consumi privati e investimenti delle imprese per compensare minori esportazioni nella formula del Pil. Penso a un ulteriore taglio del cuneo fiscale che serva da spinta ai consumi interni e ad incentivi agli investimenti industriali. Riuscirà la diplomazia in 90 giorni ad evitare nuove tariffe, o almeno ridimensionarle? 90 giorni sono sufficienti per definire gli interventi per aiutare il sistema industriale a convivere. Sono troppi per continuare a esporre economie e mercati alle "notevoli turbolenze" seguite al 2 aprile.

Notepad

Metropoli, quello che i ranking non dicono

Nelle varie classifiche, le città dove voler andare sono sempre Parigi, Londra, Berlino, Roma, Milano, Madrid... Ma è vero solo per i ricchi e i privilegiati

Ogni 2/3 mesi escono classifiche sulle città: la migliore per qualità della vita, il dove si "sta meglio", i migliori mix di servizi, l'ambiente più sostenibile, la migliore competitività, la più alta attrattività per cultura e bellezza. Non c'è mai una classifica uguale all'altra, se non che ai primi posti ci sono sempre le città altoatesine (Bolzano e poi Trento... le province ricche ed efficienti), poi la confusione è somma. Non si capisce quali siano gli indicatori di misura, qual è la metodologia statistica e soprattutto non c'è mai una survey di accompagnamento che chieda alla gente e ai cittadini cosa ne pensino e come vivano l'ipotetica attrazione verso una città o una metropoli.

Quattro dati messi in croce da fonti solite (le Camere di Commercio, i Tribunali, qualche centro studi bancario o finanziario, centro studi universitario...) ed ecco sparato in prima pagina il ranking: in crescita Roma, Firenze. E naturalmente sempre Milano... in testa alla classifica dell'attrattività.

Milano!? Basta vedere i semplici indicatori di Caritas e Università: la città più in declino, con livelli di povertà oltre il 15% e livelli di soddisfazione dei cittadini vicino al 5 su una scala a 10: era arrivata ad 8 quindici anni fa, adesso un cittadino su tre che se ne vuole andare.

Insomma, una cialtrona e forse anche una truffa informativa. Se si fanno direttamente ricerche sui cittadini, sulla percezione-opinione – quelle che a suo tempo venivano inventate come Bsa (bilanci sociali d'area) da Guido Martinotti, uno dei più grandi sociologi urbanisti del dopoguerra – il quadro cambia radicalmente.

Una recente ricerca sulle città attrattive condotta da Italia Decide e Makno, con questa metodologia, vede nei cosiddetti ranking delle "città del desiderio" – quelle dove si vorrebbe andare a vivere, indipendentemente da una conoscenza diretta – innanzitutto Bologna, Verona, Bergamo, Brescia (nell'ordine), poi un po' più lontano Bolzano e Trento.

Dentro questo desiderio ci sono due aspetti nuovi: la città grande non è più attrattiva, anzi... I fattori che fanno la classica attrazione – vita sociale, luoghi di cultura e di intrattenimento, luoghi di ospitalità e di enogastronomia, milieu universitario, etc. – contano sempre meno per il pubblico allargato.

L'attrazione è diretta e riguarda non la città in sé ma il modo con cui si potrebbe viverci. Quindi il costo della vita, l'ambiente, il verde, i servizi fondamentali a cominciare dalla sanità fino alla scuola... e poi tutto il contrario di quello che succede nelle grandi città: la tranquillità, la sicurezza, il silenzio o,

meglio, il non rumore, il non affollamento.

Non stupisce che questi trend, che accelerano in questi ultimi anni, abbiano un radicamento nel malessere che attraversa le grandi città e che si è manifestato dopo il Covid. Moltissimi di quelli che scelgono la città medio-piccola o piccola hanno comunque l'idea di andar via, appena possibile, dalla città grande: solo a Milano 2,5 abitanti su 10 della città metropolitana ristretta.

Una dinamica comune a tutta Europa, dove il ranking vede in testa città come Copenaghen, le città baltiche, le piccole città della cintura alpina che stanno crescendo come immagine: la più nota è Graz in Austria. Il piccolo al posto del grande: processi lunghi di trasformazione sociale, di mobilità e dell'immagine stessa di ciò che è città. Certo è che i ranking sulle

Altre migrazioni



**Mario
Abis**

grandi città attrattive, ricche e famose per stile di vita, sono vecchi e non significativi, a cominciare dalle misteriose metodologie che le

classificano: il mondo "reale" va da tutt'altra parte. Anche in una dimensione come quella del desiderio e dell'attrazione, che gioca su elementi simbolici e sul valore della città come status, tutta questa dimensione sognante è sostituita da un principio di realtà, e le disparità sociali (anche a livello europeo) sono determinanti.

Le città dove voler andare ci sono e sono sempre quelle: Parigi, Londra, Berlino, Roma, Milano, Madrid... nell'ordine. Ma è vero solo per i segmenti sociali ricchi o privilegiati: non più del 10% a livello europeo. Gli altri pensano al mondo difficile in cui vivono e ai luoghi dove vorrebbero andare e... stare.



Tra l'America di Trump e la Russia di Putin

I due grandi sconfitti della globalizzazione che negli ultimi vent'anni ha strappato almeno un miliardo di esseri umani alla povertà

Questo mese, anche a costo di apparire troppo ottimista Il Globalista si sente di fare una previsione a prima vista esagerata. Eccola: i due grandi sconfitti della globalizzazione, cioè di quel sistema economico che negli ultimi vent'anni, insieme con tutte le disuguaglianze e le crisi (politiche, climatiche, istituzionali, etc.) che conosciamo, ha strappato almeno un miliardo di esseri umani alla povertà dall'Africa al Sud-est asiatico; i due grandi sconfitti della globalizzazione, si diceva, sono la Russia di Putin e gli Stati Uniti di Trump. Proviamo ora a spiegarlo partendo dai dati (che, però, in un Paese autoritario come la Russia sono gestiti dall'agenzia di Stato Rosstat agli ordini del Cremlino) e dalla loro interpretazione da parte di Ong e di think tank indipendenti che si sono attrezzati a leggere le statistiche e le informazioni come facevano un tempo – al tempo dell'Unione Sovietica – i cosiddetti "cremlinologi".

Ebbene, già da una prima analisi dei dati forniti da Rosstat risulta che il famoso tasso di crescita del Pil della Russia pari al 4,1% nel 2024 considerato da tanti fedeli seguaci del putinismo (anche nostrani, dall'ineffabile professor Orsini, ospite seriale

di tanti talk show sulle reti pubbliche e private, allo sguaiato ministro Salvini, quello che non esitava a dichiarare di essere pronto a scambiare due Mattarella con mezzo Putin) la prova provata della resilienza economica di Mosca, altro non è che una "fake news". Perché? Per una semplice ragione statistica: questa percentuale da economia in buona salute è, diciamo così, alterata da un "deflattore" che, opportunamente manipolato dagli economisti di Rosstat, modifica le dinamiche del reddito nazionale (e quindi del reddito delle famiglie), del tasso di crescita dell'industria e dei servizi, dell'export e dei consumi interni. Allora per capire come stanno le cose, cioè che cosa c'è dietro quella percentuale del 4,1% di crescita del Pil (percentuale che sembra una sonora smentita di tutte le fosche previsioni del Fondo Monetario Internazionale dopo tre anni di guerra feroce in Ucraina con oltre un milione di morti) bisogna andare a interrogare la signora Elvira Nabbiullina, la governatrice della Banca Centrale russa che da qualche tempo non appare più nell'inner circle putiniano. E a ragione. Infatti, a fronte di un tasso di inflazione che ha superato il 10% (il 10,1% ad aprile scorso), la banca centrale è stata costretta a tenere il

tasso d'interesse al 21%, un record storico che da un lato rallenta la crescita (d è questo il rimprovero che amici dell'autocra-

te del Cremlino rivolgono alla Nabbiullina) ma dall'altro segnala – ed è qui che entrano in campo gli analisti indipendenti, i famosi cremlinologi di cui si parlava prima – gli effetti negativi (o positivi, a seconda dei punti di vista si capisce) di quel "deflattore" applicato dagli economisti di Rosstat per far apparire in buona salute (con una crescita del Pil del 4,1%) un sistema produttivo che, invece, traballa per non dire di peggio.

Dall'inizio della guerra (che non si arresta, con stragi continue di civili ucraini, financo la Domenica delle Palme), l'economia russa è stata costretta a una doppia torsione: all'esterno verso l'Asia e la Cina, all'interno verso l'apparato industrial-militare (per usare un'espressione del presidente americano Eisenhower) con le ordinazioni di materiale bellico decise dal Cremlino. Questo ha consentito a Putin di proclamare la sostanziale inutilità delle sanzioni occidentali (cosa non vera!), ma non ha impedito il crollo vero, reale (che non appare nelle statistiche ufficiali di



Giuseppe Corsentino

Rosstat, ripetiamolo) del sistema industriale.

In realtà, in questi tre anni di guerra la Russia è cresciuta di un modesto 2,13%, vale

a dire 0,8 punti al di sotto della media mondiale e due punti meno dei Paesi vicini (tranne l'Ucraina). Non solo, più di un terzo dei russi ha visto il proprio reddito reale scendere pesantemente, almeno il 10% per una famiglia su cinque (ancora dati della Banca centrale). Insomma, il ritmo di crescita della Russia putiniana quest'anno è tre volte più debole del 2024 (a causa anche dei dazi imposti dall'amico americano Trump).

Al centro di tutto, ancora una volta, il gas e il petrolio che rappresentano il 5% del pil mensile di Mosca (era l'11% all'inizio della guerra). Ma la rete di protezione della rendita petrolifera non funziona più. Se il prezzo del petrolio scende sotto i 35-40 dollari al barile, semplicemente Putin non potrà più finanziare la sua guerra in Ucraina, come ha scritto Tatiana Kastouéva-Jean, direttrice del Centro Russia-Eurasia associato all'Ipsi.

Continua online



Italia contro Stati Uniti: se la burocrazia può decidere il destino di un'impresa

Negli Stati Uniti, aprire una società è questione di ore. Tutto si fa online, senza notai, senza burocrazia inutilmente prolissa. I vari Stati hanno regole diverse, certo, ma il principio è uno solo: favorire l'iniziativa privata. In Italia, invece, il percorso è lungo e spesso scoraggiante.

Nel panorama globalizzato di oggi, avviare un'impresa non è più solo una questione di idea o capitale: è anche, e soprattutto, un duello a colpi di burocrazia. E in questa sfida, Italia e Stati Uniti giocano due partite completamente diverse. La differenza? Enorme. Talmente enorme da influenzare concretamente la possibilità di fare impresa. Non mi riferisco solo all'efficienza amministrativa, ma a un intero ecosistema che può facilitare o affossare un progetto imprenditoriale.

Partire: sprint americano versus maratona italiana.

Negli Stati Uniti, aprire una società è questione di ore. Tutto si fa online, senza notai, senza burocrazia inutilmente prolissa. Gli Stati hanno regole diverse, certo, ma il principio è uno solo: favorire

l'iniziativa privata.

In Italia, invece, il percorso è lungo e spesso scoraggiante. Notai, registrazioni, enti da consultare... ogni step sembra fatto per rallentare. E quando un imprenditore impiega settimane solo per aprire una società, l'energia iniziale rischia di evaporare.

Il mio consiglio: chi vuole entrare nel mercato americano deve approfittare

di questa velocità, agendo in fretta. Ma chi vuole operare in Italia deve essere preparato: tempistiche, consulenze e pazienza vanno messi in budget sin dall'inizio.

La gestione quotidiana: semplicità vs complicazione.

Negli Usa, gestire una società è — nel complesso — più semplice. La burocrazia è digitalizzata, le comunicazioni sono rapide, e le regole sono pensate per essere comprese e applicate con autonomia.

In Italia, invece, la gestione quotidiana richiede tempo, energie e professionisti capaci. Le normative cambiano spesso e i portali digitali, anziché aiutare, a volte complicano.

Il consiglio qui è chiaro: circondarsi di consulenti aggiornati è vitale. Non affidatevi al "fai da te", perché il margine di errore è elevato e gli errori costano.

Fisco: collaborazione o guerra fredda? Il fisco americano punta alla compliance, non al sospetto. I software aiutano, la responsabilizzazione è premiata. Il contribuente è visto come un partner,



Lucio Miranda, economista e imprenditore italiano residente a New York dal 1993, è il Presidente e Fondatore di ExportUSA New York Corp., una società di consulenza che da vent'anni segue l'avvio e lo sviluppo della presenza italiana negli Stati Uniti. Con un passato professionale in Alitalia e JP Morgan, nel 1997 ha fondato una delle prime startup di e-commerce, segnando il suo contributo pionieristico nel settore digitale. Laureato alla Bocconi e con un master della NYU Stern School of Business, è autore di tre libri sull'export e il marketing online. Recentemente, è stato nominato Coordinatore del "Gruppo di Lavoro Internazionalizzazione" di Assoconsult (Confindustria) ed è diventato Rappresentante locale di AmCham Italia.

info@exportusa.us | www.exportusa.us



non un potenziale evasore.

In Italia, purtroppo, vige ancora una logica punitiva. La normativa è complessa e l'incertezza interpretativa è un freno. Ogni adempimento è una corsa a ostacoli, con il rischio costante di sanzioni, anche per chi agisce in buona fede.

Il mio suggerimento: chi investe in Italia deve prevedere una struttura fiscale solida e continuativa.

È una voce di spesa da mettere in conto fin dall'inizio, come un investimento per proteggersi da future sorprese.

Tempi e permessi: velocità Usa, burocrazia italiana. Vuoi aprire uno stabilimento? Negli Usa il processo è generalmente veloce. Le amministrazioni collaborano, specialmente se vedono un ritorno per il territorio. In Italia, la stessa operazione può durare mesi.

Ogni permesso è un mondo a sé, e la lentezza può bloccare interi investimenti.

Morale: nel business, il tempo è denaro. Gli imprenditori devono tener conto dei ritardi italiani e, nei limiti del possibile, anticipare le pratiche burocratiche con largo anticipo.

Digitalizzazione: luci e ombre. Gli Usa brillano su questo fronte.

Molti imprenditori possono gestire le loro attività senza mai andare fisicamente in un ufficio pubblico. In Italia, i progressi ci sono, ma spesso il digitale è ancora "a metà".

Il consiglio pratico: familiarizzare con i portali italiani prima di iniziare. E dove non arriva la tecnologia, torna utile un buon professionista che sappia navigare la macchina burocratica.

Nobiltà del mecenatismo al femminile: il poeta e la principessa

di Giuliana Gemelli

In una fiaba scritta dalla principessa Maria della Torre e Tasso la cui trama è lo svolgimento di un tea party animato da personaggi fantastici che incarnano, a ben vedere, le figure del mondo di amici che ruotava attorno Maria e alla sua dimora preferita, il castello di Duino. Qui, il poeta Rainer Maria Rilke, avvertì, dopo ripetute incursioni del suo male oscuro, la voce della divina ispirazione. Come le elegie del poeta, anche la fiaba fu scritta a Duino. In quel periodo la loro amicizia si era pienamente consolidata, non solo durante il lungo soggiorno del poeta al castello, ma anche nei viaggi compiuti insieme, nella vicina Venezia, dove la principessa possedeva un mezzanino nel quale Rilke fu più volte ospitato. La contiguità tra Duino e Venezia, relativa dal punto della distanza spaziale, fu così intensa dal punto di vista affettivo e mentale che le due "dimore" divennero per il poeta parte di

Il mondo solidale

uno stesso paesaggio interiore, al punto che in diverse lettere della corrispondenza i due luoghi si sovrappongono in un unico richiamo all'indicibile: *"Car la parole -scrive Rilke citando un Sonetto di Francesco I- est toujours réprimée quand le sujet surmonte le disant"*.

Questo vissuto profondo che accomuna due personalità così lontane per età, origini sociali, percorsi biografici

e tratti caratteriali è nutrito, nei giorni della vicinanza, durante i brevi viaggi compiuti insieme, ma soprattutto nei soggiorni veneziani, da piccoli gesti quotidiani come la ricerca di oggetti d'arte, di edizioni rare di libri e manoscritti, la contemplazione condivisa e, dunque, gioiosa di opere d'arte famose, e poi le mattinate musicali all'aperto, il comune lavoro di traduzione di Dante e Petrarca, le conversazioni al tramonto sulla terrazza del castello o nel boudoir tappezzato di piccole e grandi

storie, della principessa. Una vita dove ogni piccolo gesto ha volutamente, i caratteri dell'eccezionalità, è parte di una fiaba che lo deve racchiudere e separare da tutto ciò che non può essere trascritto nel linguaggio che gli è proprio. Sotto questo profilo la fiaba scritta dalla principessa è un modo di trasmettere il codice di accesso a quel linguaggio ed è innanzitutto un'allegoria della vita al castello, un castello di cristalli e d'argento dove la protagonista, la signorina Luna, riceve ragguardevoli personaggi, il figlio del Sole, la regina delle Nevi, il lampionaio delle Stelle, il signor Fulmine. Quest'ultimo è un vero guastafeste, è indisciplinato e caparcioso, molesta gli ospiti, confonde i loro nomi ed è pure un po' ingordo.

È insomma l'opposto speculare del dolce Dottor Serafico, il nome con cui la principessa ed i suoi amici erano soliti chiamare Rilke, le cui intemperanze al castello ci



fanno pensare, un po' maliziosamente, che fosse proprio il poeta, o per lo meno certi comportamenti del poeta ad essere rappresentati

nelle vesti del Signor Fulmine. In questo personaggio che alla fine verrà cacciato dal castello, mentre il dottor Serafico vi sarà sì accolto con tutti gli onori, si deve tuttavia ritrovare soprattutto la rappresentazione di forze ben più minacciose dei capricci e delle intemperanze di Rilke. La fiaba fu scritta infatti sull'orlo del precipizio, che lentamente incrinava un'armonia ritenuta intangibile e che, repentinamente, la guerra trasformò in una voragine in cui insieme al castello venne inghiottito quel mondo, restituendocelo solo attraverso la memoria delle corrispondenze.

Continua online



M&A

Fusioni e acquisizioni spingono le imprese

Nei primi tre mesi dell'anno si sono registrate 310 operazioni per un controvalore di 15,3 miliardi di euro. Nonostante una contrazione nel numero delle operazioni chiuse (-23% rispetto ai primi tre mesi del 2024), i controvalori sono stabili (-2,7% vs il primo trimestre 2024). Nel primo trimestre si sono registrate quattro operazioni sopra il miliardo di euro tra cui: la cessione da parte di Exor del 4% di Ferrari per un controvalore complessivo di 3 miliardi di euro; l'acquisizione del 25% del capitale sociale di Enilive da parte del Fondo di investimento americano Kkr per un investimento di oltre 2,9 miliardi di euro; l'acquisizione del 4,1% di Assicurazioni Generali da

parte di UniCredit per un valore complessivo di circa 2 miliardi di euro. Infine, da segnalare l'acquisto da parte del Gruppo Enel, attraverso Endesa Generacion, della spagnola Corporación Acciona Hidráulica per un miliardo di euro. Sugli scudi in questo primo scorcio dell'anno il settore bancario e dei servizi finanziari, con una serie di operazioni di mercato al momento solo annunciate che potrebbero determinare una nuova ondata di consolidamento. Per Max Fiani, Partner Kpmg e curatore del rapporto, «Le incertezze legate al quadro geopolitico in rapido mutamento, in parte legato alle guerre tuttora in atto ed all'insediamento della nuova Amministrazione americana, non hanno fermato gli operatori, che anzi in taluni casi hanno reagito in anticipo, andando a riposizionarsi sullo scacchiere globale, attraverso operazioni di M&A. Da segnalare anche una rapida rotazione a livello di settori, con alcuni in ascesa e di grande interesse da parte degli investitori, mentre altri sicuramente, in questo frangente, meno appetibili». Particolarmente

effervescente il mercato domestico che rappresenta oltre il 50% del mercato nel primo trimestre 2025 sia in termini di controvalori (circa 8 miliardi di euro) che di numero di operazioni (163 deals) conclusi. A seguire si conferma il forte interesse degli investitori esteri, prevalentemente Fondi di Private Equity, che continuano ad investire sul Sistema Italia, con 82 operazioni per un controvalore di 4,5 miliardi di euro. Infine, si registra un certo rallentamento delle operazioni Italia su Estero: 65 operazioni (contro le 67 dello scorso anno) per 3 miliardi di controvalore. La pipeline attesa per il 2025 sul mercato italiano in termini di operazioni annunciate, ma non ancora finalizzate, supera di gran lunga i 50 miliardi di euro di controvalore.



Digital

Con l'AI la privacy diventa più complessa

Nonostante siano aumentati i costi operativi derivanti dalla localizzazione dei dati, il 90% delle organizzazioni italiane ritiene che la conservazione locale sia intrinsecamente più sicura, ma allo stesso tempo l'88% pensa che affidarsi ad un provider globale offra una migliore protezione dei dati. Basterebbero già questi due elementi, evidenziati dall'ottava edizione del Data Privacy Benchmark Study 2025 di Cisco, per comprendere quanto sia complesso il panorama odierno della privacy. Le normative in materia di privacy restano una pietra miliare della fiducia dei clienti: l'84% degli intervistati italiani ha notato un impatto positivo sulla propria azienda. Nonostante i costi associati alla conformità, un clamoroso 97% delle imprese italiane dichiara che i ritorni sono nettamente superiori agli investimenti. Questo orientamento è confermato dall'aumento della consapevolezza e della fiducia dei consumatori nelle leggi sulla privacy, come emerso dal report Cisco Consumer Privacy Survey 2024, che ha evidenziato come il 62% dei consumatori italiani conosca le leggi sulla privacy del proprio Paese. Tra questi, l'89% si sente sicuro della capacità di proteggere i propri dati, rispetto ad appena il 43% di coloro che non conoscono le normative. Con l'aumento della familiarità verso l'IA (il 63% degli intervistati afferma di avere ormai molta dimestichezza con l'IA generativa, GenAI), le preoccupazioni rimangono le stesse, anno dopo anno. Nonostante molte organizzazioni segnalino di aver ricevuto benefici significativi dalla GenAI, la privacy dei dati resta ancora un rischio importante. In particolare, il 64% degli intervistati si preoccupa di condividere inavvertitamente informazioni sensibili pubblicamente o con i concorrenti, ma quasi la metà ammette di immettere dati personali dei dipendenti, o non pubblici, negli strumenti GenAI.



Fondazione Studi
Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA DELL'EDIZIONE 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



Continua
a leggere

Sustainability

Gli Esg fanno bene anche ai ricavi

Il 91% delle organizzazioni che stanno attivamente integrando gli aspetti Esg nelle proprie strategie aziendali prevede un aumento dei ricavi nel 2025 e l'80% stima che il proprio impegno nella definizione di strategie di sostenibilità aumenterà o rimarrà invariato durante i prossimi 12 mesi. I direttori finanziari (Cfo) stanno inoltre comprendendo l'importanza di porre la sostenibilità al centro della propria attività: il 47% di essi prevede infatti di aumentare il proprio coinvolgimento nella definizione delle strategie di sostenibilità nel corso dei prossimi 12 mesi. Sono queste alcune delle principali evidenze emerse dalla "Cfo Sustainability outlook survey",

realizzata da Bdo. Analizzando il Return on Investment (RoI) delle iniziative di sostenibilità realizzate dalle aziende negli ultimi cinque anni, i Cfo segnalano di aver conseguito benefici sia nelle performance finanziarie che in quelle operative, tra cui un aumento dell'innovazione e delle nuove opportunità di business (nel 37% dei casi), una crescita dei ricavi (nel 36%) e un più facile accesso a finanziamenti a condizioni favorevoli (nel 34%). In particolare, l'aumento dei ricavi viene segnalato dal 40% delle imprese del comparto manifatturiero, dal 43% di quello tecnologico e dal 37% di quello della sanità. I vantaggi generati dai progetti sostenibili si riscontrano anche in una crescita del grado di innovazione, soprattutto per i settori Technology (42%) e Life sciences (39%), grazie al loro focus sulle attività di ricerca e sviluppo. I rischi legati agli aspetti Esg sono stati indicati dal 45% dei direttori finanziari intervistati, posizionandosi al terzo posto, alle spalle dei rischi operativi (segnalati dal 48% del campione) e di quelli legati al servizio o prodotto offerto (dal 46%), che occupano le prime due posizioni della graduatoria.



[illegible]

MENO DI UN'AZIENDA SU DUE (45%) INCLUDE LA SANITÀ INTEGRATIVA NEL DOPOVENDITA CLIENTI ATTIVATI

INCLUDE LA SANTA INTEGRATIVA
NEL PROPRIO WELFARE AZIENDALE

UNA MOLTO DESIDERATA

IL 75% DEI LAVORATORI SENZA SANITÀ INTEGRATIVA VORREBBE CHE LA PROPRIA AZIENDA LA INTRODUCESSE.

SOLO L'8% DEGLI ITALIANI PENSA CHE IN FUTURO LA SANITÀ PUBBLICA BASTERÀ PER TUTTI I LORO BISOGNI DI SALUTE

I SERVIZI PIÙ SFRUTTATI DA CHI HA UNA COPERTURA SANITARIA

Welfare

Cresce l'interesse per la sanità integrativa

Sempre di più le persone vogliono lavorare in aziende che dimostrino di occuparsi del loro benessere, offrendo stipendi adeguati ma anche altri benefit che migliorino concretamente la qualità della loro vita. Secondo quanto emerge dall'ultima indagine dell'Osservatorio Sanità, condotto da Nomisma per UniSalute, i servizi legati alla salute risultano tra i più richiesti e apprezzati, ma ancora oggi solo una minoranza delle imprese italiane prevede una qualche forma di sanità integrativa per i propri dipendenti. La ricerca, infatti, ha rilevato come solo il 45% delle aziende includa la sanità integrativa nel proprio piano di welfare, con una maggiore diffusione al Nord (51%) e al Centro (49%) rispetto al Sud (34%). Tra i lavoratori che ancora non beneficiano della sanità integrativa, ben tre su quattro (75%) affermano che vorrebbero venisse introdotta nella loro azienda. Avere dei servizi sanitari inclusi nel

proprio contratto di lavoro, dunque, risulta un'opportunità sempre più interessante, in un contesto in cui solo l'8% degli italiani crede che in futuro il sistema pubblico potrà rispondere da solo a tutti i loro bisogni di salute. Chi invece ha già una copertura sanitaria nel contratto di lavoro apprezza soprattutto alcuni vantaggi: il rimborso delle spese per visite ed esami e le prestazioni mediche con medici convenzionati (71%) sono i servizi più utilizzati, seguiti dalle cure dentistiche (57%), dai pacchetti di prevenzione (54%) e dai rimborsi per lenti e occhiali (45%). Solo il 41% dei lavoratori si dichiara però veramente soddisfatto dell'offerta di sanità integrativa della propria azienda, a dimostrazione che esiste ancora un ampio margine di miglioramento. Restano ad esempio poco diffuse coperture come i pacchetti maternità (20%), il supporto per percorsi psicologici e di psicoterapia (15%) e i servizi di telemedicina (12%). Solo il 21% delle aziende, inoltre, offre servizi di assistenza per familiari anziani o non autosufficienti. Con la sempre maggiore attenzione al benessere e alla qualità della vita lavorativa, fondamentale per attrarre i talenti, è probabile che nei prossimi anni queste tipologie di coperture diventino sempre più rilevanti, permettendo alle aziende di distinguersi per l'attenzione alla salute dei propri dipendenti.

Mobility

Tempo variabile per la mobilità

Dal Mobility Observatory di Arval emerge che per un'azienda su tre, la sfida principale è rappresentata dal contenimento dell'aumento del Tco, in aumento di 11 punti percentuali rispetto alla precedente rilevazione.

Seguono la necessità di adeguarsi alle politiche pubbliche restrittive in materia di veicoli termici e la promozione di una guida sempre più responsabile verso i propri collaboratori. I dati e la tecnologia in questo contesto continuano a giocare un ruolo fondamentale: l'approccio data driven si sta affermando come un asset strategico all'interno delle aziende, tanto che il 64% sta già utilizzando o pensa di utilizzare nei prossimi tre anni i dati provenienti dal veicolo, per un incremento del 7% rispetto allo scorso anno. Rimane forte l'attenzione delle aziende italiane verso l'adozione di alimentazioni alternative. A spingere verso

Mercati

Non sempre l'arte è un buon investimento

Secondo anno consecutivo di flessione per il mercato dell'arte globale dopo i risultati record del 2022. In uno scenario di forti tensioni geopolitiche e incertezza macroeconomica, il mercato dell'arte continua la frenata iniziata nel 2023 e prosegue la sua trasformazione all'insegna del cambiamento generazionale e della rivoluzione tecnologica, con l'intelligenza artificiale che nel 2024 ha fatto il suo debutto ufficiale tra le opere battute all'asta. È quanto emerge dal "Il mercato dell'arte e dei beni da collezione 2025", il report annuale di Deloitte dedicato ai trend del mercato dell'arte e dei beni da collezione. Nel 2024, la domanda globale di beni da collezione ha segnato un'altra flessione causata dal protrarsi delle tensioni internazionali, che ha determinato una riduzione della capacità delle case d'asta di reperire opere di qualità in un mercato più cauto, con collezionisti spesso poco propensi al rischio. Questi elementi hanno determinato una contrazione del fatturato complessivo del -26,2% rispetto al 2023, che ha riguardato la pittura, ma anche i "Passion Assets".



Osservatorio

Riparte il mercato dei minibond

Dopo la battuta d'arresto del 2023, che ha fermato anni di crescita continua, nel 2024 l'industria italiana dei minibond ha registrato un recupero superiore alle attese. L'anno appena concluso, infatti, ha contribuito con 1,515 miliardi di euro al valore nominale totale di 12,56 miliardi emesso dal 2013 dal campione di 1.339 imprese censite dall'Osservatorio Minibond della School of Management del Politecnico di Milano. Si tratta di un incremento annuale del 32% ed è dovuto esclusivamente alle grandi aziende (il capitale che compete alle sole Pmi è pari a 686 milioni di euro, in calo sull'anno precedente). Nel 2024 le emissioni di titoli di debito inferiori a 50 milioni di euro sono state 208 contro le 188 del 2023 (su un totale di 1.977 dal 2013), con un importo inferiore ai 2 milioni di euro per il 26% dei casi; nel campione troviamo 20 minibond green, 3 social e 19 sustainability-linked minibond, per un controvalore di 233,70 milioni di euro (15% di quota di mercato). «Di fronte alle incertezze che caratterizzano l'economia, fra tensioni geopolitiche e rischi di recessione, il tema di supportare l'accesso al capitale per le Pmi è quanto mai attuale - commenta Giancarlo Giudici, responsabile dell'Osservatorio ed estensore del Report Minibond 2025 -. I minibond sono uno strumento che negli ultimi anni ha consentito alle imprese italiane di accedere a nuovi capitali e di acquisire competenze preziose per allacciare rapporti con gli investitori, tuttavia è un mercato che ha la possibilità di moltiplicare i volumi raggiungendo nuove emittenti e intercettando più capitali dal risparmio privato, con la necessaria intermediazione di investitori professionali specializzati». L'Osservatorio ha identificato 178 emittenti di minibond nel 2024 (126 si sono affacciate sul mercato per la prima volta), in lieve aumento rispetto alle 168 del 2023, e 105 di esse sono Pmi. Si tratta per il 64,0% di Spa (in crescita rispetto al 2023) e per il 33,2% di Srl (in calo), a cui si aggiungono 3 società cooperative e 2 veicoli esteri di gruppi italiani.

l'inserimento in flotta di veicoli a basso impatto ambientale è la necessità di rispettare la propria politica di Csr (34%) mentre, nonostante l'attenzione alla riduzione dei costi, meno pesa la volontà di risparmiare sulle spese di carburante (26%). Più lenta si dimostra invece la transizione delle flotte di veicoli commerciali e, in questo scenario, si prevede che, entro tre anni, un'auto su quattro sarà 100% elettrico mentre, per gli Lcv, il rapporto sarà di uno a cinque. Dall'indagine, emerge poi che sei aziende su dieci hanno già installato, o pensano di farlo nei prossimi 12 mesi, punti di ricarica presso le sedi aziendali, il 58% supporta

l'installazione di punti di ricarica domestica e la metà delle aziende prevede rimborsi per le spese energetiche effettuate presso punti di ricarica pubblici. In linea con gli anni scorsi, continua il trend in merito alla potenziale crescita della flotta. Il 93% degli intervistati, infatti, dichiara che nei prossimi tre anni la flotta aumenterà o rimarrà stabile. Tra le motivazioni, oltre a un incremento del business, oltre a un incremento del business, oltre a un incremento del business, citate nel 61% dei casi, la proposta di veicoli condivisi ai dipendenti nel 45%, l'offerta di veicoli anche ai dipendenti che non ne avrebbero diritto nel 36%, rafforzando così il ruolo del welfare aziendale sul futuro delle flotte.

adnkronos.com

NOTIZIE ALLO STATO PURO

**L'informazione in tempo reale
su www.adnkronos.com**



adnkronos
Informa, comunica, avvicina.

GIOCHIAMO ALL'ENGAGEMENT

Formazione, coinvolgimento, sfida, motivazione, premio, risultati... in una parola: gamification.

È il nuovo trend del marketing. Ecco come funziona e quali sono i principi cardine per non vanificare gli sforzi



PREVISIONI DI MERCATO

di Ivana Quartarone

Cosa succede quando il pubblico smette di essere solo spettatore e diventa giocatore? Il **FantaSanremo**, il **FantaEurovision** e il **FantaGiro d'Italia** ce lo insegnano: eventi che hanno saputo integrare elementi ludici per aumentare l'engagement del pubblico, la cosiddetta gamification, rendendoli esperienze immersive in cui interazione e divertimento si fondono con gli obiettivi di business.

L'accelerazione tecnologica e la presenza attiva di nuove generazioni di consumatori, Gen Z e Gen Alpha per ultime, stanno ridefinendo il modo in cui i contenuti vengono creati, con-

divisi e vissuti. In questa cornice, la gamification si sta affermando come uno strumento chiave non solo per intrattenere, ma anche per coinvolgere attivamente il pubblico. Uno

degli ultimi report di Research and Markets ("The Gamification - Global Strategic Business Report", febbraio

IL MERCATO GLOBALE DELLA GAMIFICATION È DESTINATO A TOCCARE QUOTA 172,4 MILIARDI DI DOLLARI ENTRO IL 2030

2025) illustra come il mercato globale della gamification, valutato 43 miliardi di dollari nel 2024, è destinato a crescere fino a 172,4 miliardi entro il 2030, con un tasso di crescita annuale (Cagr) del 26,1%. Un trend che trova terreno fertile soprattutto negli eventi sportivi e di spettacolo, dove l'interazione digitale gioca un ruolo sempre più centrale.

Un caso emblematico è quello del FantaSanremo, che ha raggiunto risultati impressionanti: nell'ultima edizione, 3,5 milioni di persone hanno generato oltre 700 milioni di impression. Ma c'è un altro insight, spesso poco narrato, come spiega **Francesco Rellini**, Co-Founder & Head of Business di **Wonty Media**, agenzia specializzata in comedy, diversity e inclusion: «è quello dei gruppi d'ascolto, che in gamification come FantaSanremo, FantaEurovision o FantaGiro d'Italia si traduce nelle leghe user generated, un dato che restituisce la misura di quanto la gamification stimoli l'aggregazione: nell'ultimo FantaSanremo sono state create oltre 700.000 leghe tra amici, familiari o colleghi che si divertono a riunirsi per guardare lo show e giocare insieme», spiega il manager

L'enorme successo del FantaSanremo ha ispirato altri format simili, come il FantaEurovision, dedicato all'Eurovision Song Contest, e il FantaGiro d'Italia, fantasy game ufficiale del Giro d'Italia lanciato nel 2024. Quest'ultimo ha già raccolto 78.000 utenti registrati, 110.000 squadre create e 6.800 leghe, offrendo agli appassionati di ciclismo una nuova modalità per vivere e discutere l'evento, online e offline. E non finisce qui. Anche il mondo del food si apre al gioco con il **FantaMasterChef**, che trasforma il celebre cooking show in un'esperienza interattiva: scegliere i propri chef preferiti, prevedere le eliminazioni e accumulare punti



sta diventando un rito tra gli spettatori più appassionati. Una dimostrazione tangibile di quanto la gamification sia versatile e trasversale.

LA SFIDA DEGLI EVENTI

L'adozione della gamification negli eventi richiede una strategia ben definita. «Molte aziende sono ancorate a una comunicazione tradizionale, fatta principalmente di Tv e cartellonistica, pur rendendosi conto che questi mezzi non parlano alle nuove generazioni, faticano a immaginarsi in contesti e piattaforme più dinamiche e interattive, come il digital e i social, dove le gamification vivono», prosegue Rellini. «Questa resistenza potrebbe nascere dal fatto che Tv e cartelloni sono mezzi in cui la comunicazione è più facile da controllare, più frontale, mentre sui social e in una gamification si è più esposti all'interazione con il pubblico, ai commenti, alla rielaborazione della comunicazione da parte degli utenti stessi. La gamification è una grande risorsa a disposizione delle aziende per legarsi al pubblico di Millennials, Gen Z e Gen Alpha, in quanto permette ai brand di diventare, armonicamente, parte di un'esperienza di intrattenimento».

Le ultime frontiere della tecnologia e l'intelligenza artificiale rappresentano alleati preziosi, aprendo a nuove frontiere. «L'AI non solo ridurrà notevolmente i costi di produzione rendendo questi strumenti sempre più accessibili, ma migliorerà anche l'esperienza dell'utente», evidenzia **Gianmarco Pinto**, Founder & Ceo di **Game2Value**, azienda attiva nella consulenza per integrare la gamification in eventi, processi aziendali e percorsi formativi. «Oggi è possibile sviluppare esperienze di gioco estremamente personalizzate grazie a Npc (personaggi non giocanti) dotati di AI e capaci di rispondere dina-

micamente ai comportamenti dei partecipanti. Questi "compagni di avventura" migliorano la fluidità dell'esperienza, ma offrono anche un'interazione più realistica, in cui dialoghi e scelte del giocatore influenzano lo svolgimento dell'evento. L'AI potrebbe fungere da regista invisibile, in grado di adattare in tempo reale i contenuti e le dinamiche di gioco in base al profilo e alle preferenze del pubblico e agli scopi dell'azienda».

«Grazie a machine learning e analisi predittiva, i sistemi potranno modulare la difficoltà di un gioco durante un evento o suggerire attività diverse a utenti diversi, regolandosi autonomamente per mantenere alta la motivazione di ognuno», aggiunge **Fabio Viola**, gamification designer e responsabile area gaming **Lucca Comics & Games**. «L'AI potrà anche manifestarsi sotto

forma di chatbot "gamemaster" intelligenti, che interagiscono con i partecipanti via

app o messaging durante l'evento, guidandoli come farebbe un narratore di gioco, oppure di Npc con cui l'utente può parlare in ambienti virtuali. Tutto ciò aumenterà il senso di attenzione dedicata per ciascun ospite e renderà l'esperienza più rilevante e memorabile».

LA RICETTA

Una gamification efficace nasce dall'equilibrio tra coerenza, misurazione, inclusività e versatilità.

Affinché un evento gamificato sia efficace, la progettazione deve essere accurata e coerente con il brand. Pinto avverte che «non basta proporre un gioco "a caso", ma bisogna progettarlo in modo che risulti coerente con il messaggio e i valori del brand. Servono dinamiche che stimolino la partecipazione attiva, trasformando gli spettatori in protagonisti. Quando si progetta uno strumento di questo tipo è importante dare all'azienda delle metriche (numero di contatti acquisiti, tempo di interazione, tasso di completamento della sfida), in questo modo l'azienda può valutare in modo chiaro il ritorno dell'investimento. Un

LA GAMIFICATION È UNA GRANDE
RISORSA DELLE AZIENDE PER LEGARSI
AL PUBBLICO DI MILLENNIALS,
GEN Z E GEN ALPHA



Una schermata del FantaSanremo

il proprio outfit sul palco. Nel 2024, invece, è stato introdotto il Bonus Lis, che premiava gli artisti che ringra-

ziavano l'orchestra con il linguaggio dei segni. Queste iniziative non solo aumentano l'inclusività, ma accendono anche un riflettore su temi sociali importanti».

La gamification si conferma un approccio versatile, capace di andare oltre il mondo degli eventi per trovare applicazione in ambiti variegati: dal recruiting, al talent engagement fino ad incentivare l'adesione a programmi di allenamento e protocolli medici. Il professionista Viola evidenzia come un esempio emblematico sia Endeavor RX. «Si tratta del primo videogioco classificato come farmaco negli Stati Uniti e quindi "giocabili" solo dietro prescrizione medica per risolvere problemi concreti come la sindrome da deficit dell'attenzione. Anche settori come turismo e cultura hanno abbracciato il potere del coinvolgimento, progetti come **PlayAlghero.it** per il turismo nella città sarda o **Father and Son** per il Museo Archeologico Nazionale di Napoli raccontano modalità innovative per avvicinare i pubblici più giovani ad esperienze tradizionali».

Le esperienze più efficaci saranno quelle ca-

paci di trasferire la competizione dagli spazi tradizionali alle case delle persone: «Se guardo il Festival di Sanremo, sto assistendo a una competizione canora tra cantanti», docce Rellini. «Se, inoltre, gioco al FantaSanremo, divento parte di una competizione, sfido amici, famiglia e colleghi, ci sono in palio premi e reward e, se la mia squadra fa punti, ho una scarica di adrenalina che non avrei guardando da semplice spettatore uno show televisivo. Quando guardiamo la TV, lo facciamo ormai con il cellulare in mano, commentando sui social, condividendo meme in tempo reale, parlandone nelle chat di whatsapp con gli amici. È qui che risiede la grande opportunità per chi crea un gioco che unisce questi due mondi».

Un altro trend emergente è la fusione tra fisico e digitale, il cosiddetto "figitale". Secondo Fabio Viola, questa convergenza porterà a «nuove forme di interazione, dai giochi in realtà aumentata nei luoghi fisici agli eventi virtuali con meccaniche multiplayer, sempre più sofisticate. La gamification sarà il collante che unisce queste dimensioni. Immaginiamo un grande evento globale in cui una parte del pubblico è presente in un auditorium reale, mentre un'altra parte vi partecipa attraverso una piattaforma metaverso con i propri avatar: grazie al game design si possono far interagire entrambi i pubblici in sfide comuni, missioni collaborative o competizioni condivise. Ad esempio, potrebbero esserci prove da svolgere in team misti composti da persone in sala e persone online, con

punteggi cumulativi visibili a tutti su uno schermo sia fisico sia virtuale. Oppure, un partecipante remoto potrebbe "possedere" un avatar-robot che si muove nel venue reale (già realtà in alcune fiere tecnologiche) e tramite quello partecipare a giochi e networking in loco. L'idea di fondo è abbattere le barriere spazio-temporali».

altro aspetto cruciale è l'attenzione al design e alla user experience: interfacce intuitive, meccaniche di gioco ben studiate e premi simbolici (come badge o menzioni) rendono l'intera esperienza più piacevole e motivante. Altro elemento chiave è la comunicazione. L'azienda deve inserire l'esperienza di gioco nella propria strategia di comunicazione, così che le persone non percepiscano l'attività come un puro intrattenimento fine a se stesso, ma come un elemento che rispecchia la personalità e la mission aziendale».

A questa progettazione attenta segue la necessità di misurare il reale impatto dell'attività, attraverso strumenti ad hoc: oggi l'engagement attivo, il tempo di interazione e la fidelizzazione degli utenti diventano Kpi sempre più rilevanti. «Il primo dato che si guarda», spiega Rellini, «sono le impression generate e, quando c'è un brand che fa da sponsor, quelle di cui il brand beneficia: è la misura della massa critica coinvolta e dell'engagement generato». La gamification non si limita a incentivare la partecipazione, ma diventa anche uno strumento di inclusività. Rellini racconta di come, ad esempio, il FantaSanremo e Rai Pubblica Utilità abbiano utilizzato la gamification per includere pubblici spesso trascurati, come le persone sorde o ipovedenti. E non solo: «Nel 2025, il Bonus 'audiodescrizione' ha premiato gli artisti che descrivevano

I Maneskin con il team del FantaSanremo



Ana Kamali



Emily Pellegrini



LilMiquela



Zaira



Blawko22



Imma.gram



Zoe De Biasi



Venere di Botticelli del Mimit

CI RUBERANNO IL LAVORO (ANCHE SUI SOCIAL)

Dalla Venere di Botticelli a Zoe: le influencer virtuali sono più affidabili (ma non sempre meno imbarazzanti) di quelle reali. Costano meno e non corrono rischi reputazionali. Tanto, online, di autentico, c'è davvero poco

Marina Marinetti

«E hy, America... what's up?». Pare di vederli, i marketer, scandagliare compulsivamente i colleghi d'Oltreoceano alla ricerca di nuovi trend da copiare. Se poi fanno risparmiare tempo e soldi, tanto meglio. E qual è il trend dei trend? Elementare, Watson: farci sostituire dall'intelligenza artificiale. Anche sui social. Largo, dunque, agli influencer virtuali, anche in Italia: dopo **Open To Meraviglia**, l'esperimento - un po' *cringe*, come direbbero i giovani, dandoci dei *boomers* - del **Ministero del turismo con Enit** che ha scomodato la Venere di Botticelli (nientemeno), ora è il turno di **Zoe De Biasi**, che appena approdata (a pagamento, s'intende) sulle pagine del Corriere della Sera e della Gazzetta dello Sport per promuovere prodotti e servizi del brand di palestre **McFit Italia** è già finita in Tribunale, per mano del **Codacons**, che ha deciso di presentare un esposto alla Procura della Repubblica di

Milano, nonché ad **Agcom** e **Iap**, affinché valutino la correttezza della pubblicità in questione, e al tempo stesso solleva l'assenza di regole specifiche sul tema dell'intelligenza artificiale e degli usi anche pubblicitari che possono esserne fatti a discapito dei cittadini. «Nella pubblicità in questione una finta influencer, cui è stato dato il nome di Zoe De Biasi, appunto, sponso-

I VIRTUAL INFLUENCER SONO DOTATI DI UN'IDENTITÀ PROPRIA, CON UNA PERSONALITÀ, UNO STILE, UNA SERIE DI VALORI

rezza attraverso un Qr code il proprio profilo Instagram - spiega il Codacons - Chi, incuriosito dal messaggio, ha aperto il profilo in questione, ha scoperto che l'influencer è stata generata con l'IA da ispirazione umana - come si legge nel profilo Instagram di Zoe - allo scopo di promuovere prodotti e servizi del brand di pale-

stre McFit Italia. Un messaggio pubblicitario a tutti gli effetti, quindi, che per le sue modalità di presentazione al pubblico potrebbe risultare ingannevole, scorretto, o addirittura configurare una possibile forma di truffa a danno dei consumatori».

D'altra parte, di che stupirsi? Gli (e le) influencer campano proprio sulla promozione di prodotti e brand. E su media - i social - che di reale hanno ben poco, che i virtual influencer prendano il posto delle mascotte e degli umani, perché costano meno e non corrono rischi reputazionali (ogni riferimento a **Chiara Ferragni** e al pandoro-gate è puramente casuale, è fisiologico. E poi, benché digitali, creati da agenzie o brand, sviluppati tramite software avanzati di grafica e modellazione 3D uniti all'intelligenza artificiale, anche i virtual influencer sono dotati di un'identità propria sui social media, con una personalità, uno stile, una serie di valori. Senza

contare che, a dirla tutta, non è neppure questa grande novità: «Si tratta di una tendenza avviata negli Stati Uniti nel 2016 e approdata in Italia dal 2020 circa con piccoli esperimenti che stanno dando esito positivo», spiega a Economy **Roberto Esposito**, Ceo di **DeRev**, azienda specializzata nella gestione del posizionamento e della reputazione online. «A livello globale, la prima di grande successo è stata **Miquela Sousa**, nota come **Lil Miquela**, creata nel 2016 dalla società americana **Brud**. Più recentemente possiamo citare **Imma**, dell'agenzia **Aww**, e **Blawko**». E in Italia, Zoe non è che l'ultima arrivata: prima di lei hanno irrotto sulla scena **Emily Pellegrini**, **Ana Kamali**, **Zaira**, per non parlare, appunto, della Venere della Santanchè. Fateci caso: sono tutte donne.

«Gli influencer virtuali presentano tre notevoli vantaggi competitivi», sottolinea Esposito: «la possibilità di essere modellati a piacimento; il totale controllo sui loro contenuti, che limita in maniera significativa il rischio di gaffe e danni di reputazione; una garanzia ulteriore, soprattutto quando gestiti dal brand stesso o da un'agenzia, che siano rispettosi delle regole che si stanno mano a mano formando intorno al settore». A proposito di regole: a fine novembre 2024, il Consiglio dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (con il voto contrario della Commissaria **Elisa Giomi**), ha deciso di aprire una consultazione pubblica sul codice di condotta per gli influencer.

Tra i principali temi trattati ci sono la creazione di un registro degli influencer, la loro identificabilità, e le misure per tutelare i diritti fondamentali delle persone, con particolare attenzione ai minori e alle categorie vulnerabili. Insomma: i circa 2mila influencer rilevanti - quelli con almeno 500mila fol-

lowers per singola piattaforma o un milione di visualizzazioni mensili - dovranno attenersi alle regole in materia di trasparenza sulla pubblicità (le sanzioni vanno da 10 a 250mila euro), obblighi di tutela dei minori (sanzioni da 30mila a 600mila euro), di trasparenza societaria, di pluralismo e non discriminazione. «L'Agcom con la delibera n. 7/24/Cons (quella che equipara gli influencer ai media audiovisivi) ha ritenuto di includere gli influencer virtuali nella definizione di influencer», chiarisce Esposito. Per essere precisi, la dicitura nella bozza attualmente sottoposta a consultazione pubblica è: «I destinatari del presente **Codice di condotta** sono gli influencer, ossia quei soggetti, reali o virtuali, persone fisiche o giuridiche, che svolgono un'attività professionale, in forma individuale, societaria o associata, analoga o comunque assimilabile a quella dei fornitori di servizi di media audiovisivi, qualificati come rilevanti in quanto rispondono ai requisiti recati dalle Linee guida». Nel frattempo, l'Autorità Garante per la Concorrenza e il Mercato (cioè l'Antitrust) vigila e avvia istruttorie nei confronti di influencer vari, come quelli che promuovono guadagni facili e sicuri su piattaforme social e siti web non chiarendo peraltro che si tratta di pubblicità.

Il piatto si preannuncia peraltro ricco: si stima che il mercato degli influencer virtuali nel 2024 abbia raggiunto i 6 miliardi di dollari e che entro il 2034 possa arrivare a quota 179 miliardi di dollari. «Un incremento più che plausibile grazie al progresso dell'AI», commenta il Ceo di DeRev: «Proprio il progresso delle tecnologie AI permetterà ad aziende e agenzie di "fabbricare" in autonomia i propri testimonial digitali, con una qualità di risultato molto

alta. E questo porterà a un quarto vantaggio: il risparmio sulle campagne di influencer marketing, a patto di riuscire a lavorare in modo profittevole sulla notorietà, riconoscibilità e credibilità del personaggio. In questo caso, l'influencer virtuale è considerabile come l'evoluzione delle mascotte che, per loro peculiarità, non sono adatte a tutte le tipologie di brand, pur mantenendo intatta la loro efficacia

nonostante la lunga storia alle spalle». Una curiosità: lo sapevate che la prima mascotte considerata tale è **Bi-**

dendum, l'iconico omino della **Michelin**, creato nel 1898? Tornando agli influencer virtuali, Esposito non ha dubbi: «Tra i loro punti di forza possiamo considerare che: consentono di interagire più facilmente con i clienti; possono essere protagonisti di campagne di storytelling; creano legami più profondi con gli utenti, perché in grado di suscitare empatia; hanno una personalità distinta dal brand, e quindi possono permettersi comunicazioni anche fuori dagli schemi».

Ma c'è un rovescio della medaglia: il vantaggio economico sopra descritto non riguarderà i brand che fanno ricorso a un influencer virtuale terzo, cioè ideato e consolidato da altri. «In questo caso, infatti, il lavoro di questi personaggi ha lo stesso identico valore di quello di uno reale, ovviamente a parità di classificazione: ciò che conta, infatti, è il risultato potenziale della campagna, dato da indicatori che sono applicabili a qualsiasi profilo, anche ad esempio a pagine gestite da collettivi di creator», spiega il Ceo di DeRev. «L'influencer marketing, infatti, è basato sulla fiducia che i consumatori ripongono nell'influencer. E su questa stessa fiducia è basata la sua capacità di influenzare, cioè di farsi seguire, nei consigli e nelle scelte di consumo o nelle opinioni, a prescindere dal fatto che sia virtuale o reale. Dal nostro punto di vista, l'affermazione dei virtual influencer è fisiologica e il loro successo dipenderà, singolarmente parlando, dalle storie che gli saranno costruite intorno come accadeva, ad esempio, ai tanti personaggi del Carosello Rai».

ANCHE GLI INFLUENCER VIRTUALI SONO SOGGETTI AL CODICE DI CONDOTTA CHE AGCOM HA SOTTOPOSTO A CONSULTAZIONE PUBBLICA



Roberto Esposito

Chi vuole il risultato,
sceglie Villa Eden

RIMANIAMO IN SELLA COSÌ

Pedalare fa bene al corpo, allo spirito, e anche all'ambiente. Tra fashion, innovazione, itinerari e attenzione alla salute, un vademecum utile, se non indispensabile, per neofiti e veterani delle due ruote



di Carla Serra

Hai voluto la bicicletta? Adesso pedala! Poco importa se con o senza pedalata assistita: andare in bicicletta è di moda. Un tempo ci voleva il Giro d'Italia per riempire le strade di cicli. L'edizione 2025 si svolge dal 9 maggio al 1º giugno 2025 con partenza da Durazzo, in Albania, ed arrivo a Roma. L'Italia è protagonista di altre due famose competizioni: l'anno scorso il Tour de France 2024 è partito da Firenze, mentre quest'anno la Vuelta Espana partirà il 23 agosto da Torino. Ma non sono le grandi gare a far pedalare circa otto milioni di italiani. Si pedala per sport, per trastullo, per restare in forma e per l'ambien-

te. Si è ancora lontani da record di città come Copenaghen e Amsterdam dove la bicicletta rappresenta rispettivamente il 49% e il 35% dei viaggi. A Roma non si arriva all'1%.

**L'ITALIA PRODUCE CIRCA 1,5 MILIONI
DI BICICLETTE OGNI ANNO
PER UN GIRO D'AFFARI
CHE SFIORA I DUE MILIARDI DI EURO**

L'Italia pedala e produce anche se un po' arrancando. Si tratta di circa 1,5 milioni di biciclette ogni anno. Un giro d'affari di quasi due miliardi di euro con marchi-top come Bianchi, Campagnolo, Colnago. Le e-bike sono in ascesa: entro



il 2030 copriranno la metà dell'intero mercato. La bicicletta elettrica a noleggio potrebbe essere la risposta glamour e sostenibile. Così alla moda da esser scelta dall'attore Timothée Chalamet per fare il suo ingresso sul red carpet londinese in occasione di una première. Intanto nel 2018, le Nazioni Unite hanno dichiarato il 3 giugno "Giornata mondiale della bicicletta". Obiettivo: promuovere l'utilizzo di un "mezzo di locomozione sostenibile, sano e alla portata di tutti".

Fashion a 2 ruote: attrazione fatale



Il richiamo reciproco tra moda e outdoor è un fenomeno in crescita. Tanto che Pitti Immagine organizza Becycle, l'evento abbinato a Pitti Uomo, dal 17 al 20 giugno 2025 a Firenze. Becycle è la tre giorni dedicata al mondo delle due ruote con le migliori aziende italiane produttrici, insieme a testimonial e tecnologie di ultima generazione. Come spiega Agostino Poletto, direttore generale di Pitti Immagine: "alla Fortezza dal Basso, le aziende avranno l'opportunità di incontrare operatori, media e potenziali partner nuovi per il settore. Sarà un evento nell'evento, senza escludere formule che coinvolgono anche il pubblico finale". La prima edizione ha avuto tra gli ospiti lo stilista britannico Paul Smith che ha messo in mostra un estratto del suo archivio legato al mondo della bicicletta: dai modelli storici a quelli d'avanguardia, maglie vintage e memorabilia di ogni tipo. Ex ciclista agonistico, Paul Smith ha instaurando rapporti con importanti aziende e campioni a livello mondiale, disegnato capsule per marchi specializzati, prototipi avveniristici come la bicicletta realizzata da Factor Bikes.

#biketowork

Il 19 settembre è la giornata dedicata al #biketowork. La 12esima edizione è promossa dalla Fiab, la Federazione Italiana Ambiente e Bicicletta durante la Settimana Europea della Mobilità dal 16 al 22 settembre. Ma quanto ciclabili sono le città italiane? Sempre di più, secondo l'ultimo rapporto Focus2Ruote di Legambiente e Confindustria Ancma, l'Associazione di categoria che riunisce le aziende del settore delle due ruote. Ogni 100 abitanti in media ci sono 11 metri di piste ciclabili. In media! Infatti in vetta c'è Reggio Emilia con più di 48 metri per 100 abitanti, in fondo Vibo Valentia con 0,12 metri. Milano è la regina del bike sharing con una flotta di quasi 15mila pezzi. quasi il 70% della flotta disponibile in tutti i capoluoghi si concentra in cinque città: Roma, Firenze, Torino e Bologna.

Il bike concert di Jovanotti

Il prossimo 26 luglio Lorenzo Jovanotti farà tappa ai Laghi di Fusine, a Tarvisio (Udine), con un concerto riservato esclusivamente a 5mila ciclisti. Il pubblico potrà raggiungere la location solo in bicicletta, scegliendo tra itinerari semplici, intermedi o articolati, proposti dagli organizzatori. Nessun accesso sarà consentito ad auto, moto o pedoni.



La borsa ibrida

Lo zaino è comodo ma in bici fa sudare la schiena. Thule ha la soluzione ideale: la borsa Paramount ibrida che in pochi secondi si trasforma da paniere laterale per bici a zaino. Per spostamenti più lunghi, c'è il set di borse impermeabili con sistema di montaggio facile da installare. I dettagli riflettenti e i passanti per l'aggancio della luce garantiscono visibilità al buio e massima sicurezza.



Al lavoro in bici: come vestirsi

In genere, non è raccomandabile arrivare al lavoro grondanti e scarmigliati. E in bicicletta il rischio c'è. Con capi morbidi in tessuti naturali o tecnici si può arrivare quasi impeccabili alla meta. Il blazer va scelto destrutturato come quello di Uniqlo da abbinare a pantaloni chino e una polo nel perfetto stile preppy di Tommy Hilfiger. Massima attenzione sui capi spalla. North Sails propone una reinterpretazione sostenibile del trench corto in tessuto elasticizzato riciclato al 100%, impermeabile, antivento e traspirante.

La Magic Jacket di Santini è leggera e un indispensabile alleato contro le piogge improvvise. Combina alta traspirabilità e impermeabilità poiché realizzata con l'innovativo tessuto Polartec Power Shield Rpm in poliestere riciclato. Resistente anche alle abrasioni è la giacca R1 TechFace di Patagonia, da scegliere in un ben visibile arancione. Ai piedi calze colorate e morbide come quelle della casa milanese In The Box.

La scarpa deve avere un buon grip, come la Norda 005 powered by Vibram Megagrip. Con sede da oltre 80 anni nel varesotto, Vibram è leader mondiale nell'innovazione nel campo delle suole in gomma ad alte prestazioni. Altra eccellenza italiana nella ricerca e sviluppo di nuovi materiali è Thermore. È stata la prima azienda a proporre un'imbottitura termica riciclata. Il risultato è la giacca Thermore Ecodown firmata Passenger. Ultimo tocco il nuovo scaldacollo Buff con tecnologia che garantisce raffreddamento naturale e controllo degli odori, oltre che una protezione solare Upf 50.

Vibram

Uniqlo

Polartec

North Sails

Patagonia

Tommy Hilfiger

In The Box

Buff

Passenger

Adidas

Occhi protetti

Per riparare gli occhi dal sole e dal vento, gli occhiali devono coniugare stile e praticità: da privilegiare le lenti medio/grandi polarizzate e le forme avvolgenti. La montatura deve essere leggera e ben aderente come i modelli adidas realizzati e progettati da Marcolin, o quelli Under Armour creati da Safilo, altra eccellenza italiana.

Safilo

Bellezza in bicicletta

Sole e vento sono nemici anche della pelle specie quando si suda pedalando. Per proteggere la pelle fin dai primi raggi primaverili c'è la Daily Mineral SPF30 di Organic Pharmacy: fotoprotettiva, anti-inquinamento e antiossidante. Per le labbra c'è il Balsamo Nutriente Karité di Yves Rocher al 98% di origine naturale. Sempre Yves Rocher propone per ammorbidire le mani, la Crema Mani con acqua di Arnica Bio.

Yves Rocher

Organic Pharmacy

ITINERARI



In alto da sinistra, Valgardena, Ferrara, Maremma.
A sinistra Vitalpina Hotels Kottersteger, sopra Carlton
Hotel Ferrara, a destra Carinzia



Secondo l'ultimo rapporto Isnart - Legambiente presentato a Bologna alla Fiera del Cicloturismo lo scorso aprile, dal 2024 al 2023 si è registrata una crescita delle vacanze in bicicletta del 35% con un impatto economico di 5,5 miliardi euro. Ecco alcune mete per tutti i gusti e le capacità.

LA CITTÀ PIÙ "PEDALATA" D'ITALIA

A Ferrara le biciclette vengono utilizzate da una larga parte dei residenti. Come

in molti alberghi cittadini, all'ingresso dell'Hotel Carlton campeggiano le biciclette personalizzate, incluse quelle per i bambini. A disposizione dei ciclisti tutti i servizi necessari: dalla rimessa all'officina. Da Ferrara si snodano itinerari anche di più giorni lungo la via della seta fino a Bologna; oppure fino a Comacchio, la "piccola Venezia", passando per le Delizie (le dimore Estensi patrimonio Unesco) nel Parco del Delta del Po.

IL MITICO SELLARONDA

La Val Gardena è una "Approved Bike Area" ed offre numerosi percorsi e trail sia per principianti sia per biker esperti. Chi predilige il flow trail, può scegliere tra sei percorsi assistiti da cabinovie e seggiovie. Lo "Skill Park Palmer" di Ortisei permette a grandi e bambini di apprendere i primi rudimenti di guida. Riservata ai biker esperti, il "Sellaronda MTB Track tour" con viste mozzafiato sulle cime dolomitiche e sulla Marmolada. Gli hotel del circuito Vitalpi-





na offrono pacchetti e assistenza ad hoc per i ciclisti in numerose vallate dell'Alto Adige.

LUNGO L'ADIGE

La pista ciclabile dal Passo Resia a Merano è lunga 80 chilometri e costeggia l'Adige sull'antica Via Claudia Augusta. Il percorso in leggera discesa si snoda tra frutteti e prati a perdita d'occhio. Incantevole la vista dal borgo di Tirolo, dove Jonathan Hofeller, vice presidente di SpaceX e braccio destro di Elon Musk, si è



trasferito con la famiglia ristrutturando un maso.

VELOVISTA SUI LAGHI

In Austria, dal 21 al 25 maggio 2025, un tratto del Gran Tour dei Laghi ospiterà l'evento di apertura della stagione ciclistica: Velovista. Il percorso a forma di 8 si snoda attorno ai più bei laghi della Carinzia. Per cinque giorni, si pedala su piste ciclabili e strade chiuse al traffico dalla regione di Villach verso Klagenfurt. Velovista può essere un tour completo di cinque giorni oppure una escursione giornaliera individuale. Si tratta di tappe facili con soste gastronomiche, concerti, crociera sul lago Wörthersee e una festa esclusiva alle Kärnten Therme di Villach.

ENOBIKE TOUR

Per i wine-lovers ci sono itinerari spettacolari con brindisi finale. In alta Maremma, dalla cantina di Ampeleia si parte in sella alla e-bike pedalando tra le rocce vulcaniche di Roccatederighi con vista sul Mar Tirreno. Accompagnati dalla guida, si attraversano borghi medievali, vigneti e si rientra in cantina per la degustazione di sei etichette. In Piemonte, dalla tenuta Fontanafredda si snoda un itinerario di 35 chilometri (modulabile secondo la preparazione) nelle Langhe Patrimonio Mondiale dell'Unesco. Si pedala tra le vigne del Barolo, re dei vini, che attende i maggiorenti al rientro per la degustazione guidata.

TRA ULIVETI E TRULLI

Lungo la costa adriatica della Puglia, la Masseria Torre Maizza offre agli ospiti un tour in bicicletta nel cuore della Valle d'Itria, verso le "città bianche" di Cisternino e Ostuni. Si pedala tra uliveti secolari e trulli fino a una masseria quattrocentesca per degustare una selezione di oli d'oliva pregiati e specialità locali.

Da sinistra, Val Venosta, Langhe Enobike Barolo, Masseria Torre Maizza



Energia per pedalare

Un cestino pieno di leccornie è ideale per il picnic. Ma per non perdere il ritmo ci vuole qualcosa di energetico da addentare pedalando come le tavolette di cioccolato grand cru di T'a Milano in 14 varianti, compresa la "milanese" di cioccolato bianco e zafferano. Per mantenere gli snack freschi e a portata di mano c'è il marsupio impermeabile di Schoenhuber. Per idratarsi al volo l'acqua Sant'Anna 750 Sport ha una comoda forma ergonomica. Qualunque bevanda mantiene la sua temperatura originale nella borraccia Ellipse di Mepal in materiali morbidi e dalla comoda imboccatura per bere pedalando.



IL VERO LUSSO È AD ALTA QUOTA

All'Hermitage di Cervinia, cinque stelle nei circuiti Relais & Chateaux e Virtuoso, segnalato da Michelin e Gambero Rosso, l'accoglienza ha il sapore esclusivo di cinquant'anni di storia. Tutta in crescendo

di Marina Marinetti

I legni degli interni firmati da Attilio Ladina e le fiamme che crepitano nel grande camino centrale, gli accoglienti divani tappezzati con tessuti pregiati e la ricca collezione di dipinti del Cervino (compreso quello firmato da Amintore Fanfani e il trittico di Leonardo Roda), la vista mozzafiato sulla Gran Becca e i pezzi di artigianato, la cucina gourmet de La Chandelle, segnalato tanto da Michelin quanto dal Gambero Rosso, e le oltre 1.200 etichette sele-

zionate dal sommelier e restaurant manager Simone Grange, la Spa con acqua sorgiva e i trattamenti a base di edelweiss. E poi il fumo-ire (che ospita una lettera autografa di Edward Whymper, che nel 1865 compì la prima ascesa del Cervino), segno di un'attenzione d'altri tempi. Poi, certo, ci sono lo sci (alpino, estivo, di fondo, persino l'elisky), le ciaspolate, il golf sul campo a 18 buche, le passeggiate. Ma soprattutto nel grande chalet a cinque stelle dell'**Hotel Hermitage** di Cervinia, a quota 2.050 metri, che c'è un lusso tutt'altro che algido e pacchiano: caldo, accogliente, riservato. Che attira ogni anno, nelle sue 28 camere a cui si aggiungono 11 suite tra junior, master e prestige, qualcosa come 10mila presenze da tutto il mondo: inglesi, americani, scandinavi, arabi, orientali... e pure italiani (appena un quinto degli ospiti

dell'Hermitage). E in tanti, circa il 15%, tornano ogni anno: «Siamo il loro punto di quiete», conferma a Economy **Corrado Neyroz**, classe 1962, che tra questi legni è cresciuto e ha visto (e fatto) diventare grande l'Hermitage, ma grande sul serio (conquistando le 5 stelle, così come i circuiti Relais & Chateaux e Virtuoso), affiancando e poi raccogliendo il testimone dal papà Attilio e dalla mamma Silvia "Cicci" Feroli, colei che, oltre mezzo secolo fa, intuì quella

che sarebbe stata la Cervinia del futuro. «Per il matrimonio si fece regalare da mio padre questo terreno:

fu un'impresa convincere e poi riunire tutti e 54 i diversi proprietari, ma la mamma aveva capito che questo luogo sarebbe presto diventato il fulcro del turismo alpino», racconta il Ceo e maître dell'Hermitage, il cui mezzo secolo di vita è ben illustrato nel volume "I miei primi cinquant'anni" scritto da Guido Andruetto. «Nel 1975 aprì lo chalet, che manteniamo vivo rinnovando e innovando in continuazione, supportati dalla maestria dell'interior designer Attilio Ladina», prosegue Neyroz: «Ha ridisegnato il ristorante, il bistrot, le camere, ciascuna differente dall'altra, la Spa, il fumoir... E ha progettato le due master suite che a breve realizzeremo al terzo piano, una addirittura con bar e cucina, a completare e valorizzare la



CORRADO NEYROZ CON I GENITORI, ATTILIO NEYROZ E CICCÌ FEROLI NEYROZ

struttura».

È attento ai trend, Corrado Neyroz. E sa che chi si rifugia all'Hermitage lo fa per trovare un servizio ai massimi standard, ma anche il contatto con la natura. «Da qualche anno il nostro hotel è EcoLuxury Partner: si rifornisce solamente di luce elettrica a zero emissioni di CO2, tutte le lampadine sono a led, e tutte le camere sono dotate di accessi controllati. Il risparmio energetico è parte integrante della filosofia della struttura. Molta è la cura anche nella gestione della differenziata, e nell'utilizzo di prodotti biodegradabili per le pulizie. Tutta l'acqua dell'hotel e anche della nostra piscina, deriva da una sorgente privata controllata». Ecco, la spa: 500 metri quadrati con una piscina inter-

LA SPA DELL'HOTEL HERMITAGE DI CERVINIA



IL TEAM DELL'HERMITAGE





na di acqua sorgiva purissima riscaldata con vista sul versante Sud del Cervino, idromassaggi e giochi in acqua, un'area Technogym Fitness, doccia emozionale, sauna, bagno turco e zona relax in cui rigenerarsi con tisane a base di erbe officinali di montagna, facendosi coccolare nella beauty farm con i trattamenti a base dei prodotti Bellefontaine, eccellenza ineguagliabile nella cura della pelle deluxe...

Nelle suite dell'Hermitage di Cervinia hanno soggiornato tanti ospiti famosi, da Mike Bongiorno a Loredana Bertè, Del Piero, Buffon, Alberto Tomba, Djokovic, e poi Renzo Piano, Gianni Versace, Alexander McQueen, Ornella Vanoni, Luca Zingaretti con Luisa Ranieri, fino a Carlo XVI Gustavo di Svezia con famiglia al completo. Dietro le quinte, il brulichio di una cinquantina di addetti, impegnati a fare sentire gli ospiti meglio che a casa, con un servizio di concierge ai massimi livelli. Come le cene gourmet, che per il cinquantesimo dell'hotel hanno visto accanto all'executive chef Giovanni Porretto chef del calibro di Andrea Campani (Il Borro, Toscana), Martin Lazarov (Il San Corrado, Noto), Davide Palluda (All'Enoteca, Roero), Matteo Baronetto (Del Cambio, Torino), Elio Sironi (Ceresio7, Milano), Bruno e Stefano Mazzotti (Le Grenier, Saint-Vincent). «Sono anni

LA COPPA HERMITAGE RELAIS & CHATEAU

18 buche, punteggio stableford, handicap, tre categorie in gara, cinque premi (1° lordo, 1° e 2° netto per categoria, 1° ladies, 1° seniores): chi ama il golf ha in calendario l'appuntamento con la Coppa Hermitage Relais & Chateaux, il prossimo 6 luglio al Golf Club del Cervino, dove il progetto dell'architetto Luigi Rota Caremoli si snoda in un paesaggio naturale unico al mondo, ai piedi del Monte Cervino. L'ampliamento da 9 a 18 buche ha segnato un nuovo inizio. Dopo 54 anni di gloriosa storia del vecchio campo, inaugurato nel 1955, è tra i primi quindici campi da golf in Italia affiliati alla Federazione Italiana Golf. Il percorso, un Par 69 di 5300 metri, rende il Golf Club del Cervino pienamente idoneo ad entrare nei circoli più importanti delle Alpi. E la buca dell'Hermitage è la più alta d'Italia.



che la Guida Michelin conferma il prestigio "Piatto" al nostro ristorante La Chandelle. E quest'anno abbiamo conquistato anche le Forchette nella Guida Gambero Rosso», sottolinea Neyroz, che alla guida dell'hotel ha saputo cogliere l'importanza del networking: «mi divido tra Cervinia, Milano e il mondo, frequentando ogni anno una decina di fiere come l'Iltn di Cannes e di Singapore, la Virtuoso Travel Week di Las Vegas, il Duco Travel Summit di Milano e impegnandomi in road show nei Paesi del Golfo», dice. E da anni ricopre ruoli apicali in Federberghi e in Relais & Chateaux, della cui delegazione italiana è stato presidente dal 2001 al 2009. Ruoli che hanno spinto sempre più in là la qualità dell'offerta del suo chalet: «Siamo stati i primi a Cervinia a conquistare le cinque stelle e siamo entrati a far parte dell'associazione Relais & Chateaux nel 1994, mentre dal 2015 l'ingresso in network prestigiosi come Virtuoso, Traveller Made e Pure. Siamo stati premiati più volte, come "Best ski boutique Hotel in Italy", ai "World's bests wine lists Award", al "World Luxury Hotels Awards"... Fare parte di questi network è un valore aggiunto importante: un pezzetto del brand».

Un "pezzetto del brand" sono anche le circa sessanta opere a tema Cervino, dislocate negli spazi dell'hotel, che costituiscono una sorta di galleria d'arte distribuita: «Le ho collezionate quasi tutte io», ricorda Neyroz. «Ormai i mercanti d'arte lo sanno e mi segnalano aste e opportunità». E quando finiranno le pareti? «Già abbiamo iniziato a metterli anche nelle camere». Insomma: sport, natura, cucina, arte, relax... «Ecco, il nostro Hermitage è proprio questo: una parabola di passioni».

L'AREA BAR DELL'HOTEL CON I QUADRI SULLO SFONDO



Con Roma negli occhi e l'arte nelle mani

A 14 anni Armando Pasini era già seduto al banco da orafo. Nel 1995 fonda Artifex. Oggi la sua filosofia, che onora la tradizione orafa italiana fondendola con estetiche contemporanee ha un nome: Artitude

di Lucina Grassi



C'è un filo sottile che lega ogni creazione di **Armando Pasini**: l'idea che un gioiello non sia solo bellezza, ma espressione.

Un gesto, una traccia, una forma che racconta chi siamo o chi vogliamo diventare.

Le sue ispirazioni nascono a Roma, una città che non smette mai di parlare a chi sa osservare, e che ha segnato in profondità il suo sguardo.

«Le influenze che Roma ha su un roma-

no non sono neanche raccontabili», ammette Armando. Sono stati i ciottoli consumati delle strade, l'eleganza austera dei capitelli, le chiese e persino quei portoni maestosi che nascondono storie a formare il suo sguardo.

A 14 anni era già seduto al banco da orafo,

attratto da quell'alchimia fatta di pazienza e passione. Non era solo un apprendistato: era un modo per mettere ordine tra le cose che sentiva, dar voce alla necessità di esprimere se stesso e sfamare un'ambizione intensa.

Nel 1995 tutto questo prende il nome di **Artifex S.p.A.**, un laboratorio di idee e bellezza

**«NON SI PUÒ CONTRASTARE
IL PROGRESSO, MA BISOGNA FARE
ATTENZIONE A NON CONTAMINARE CIÒ
CHE RENDE UNICO IL MADE IN ITALY»**

nato con l'obiettivo di onorare la tradizione orafa italiana che si fonde con estetiche contemporanee e una mentalità aperta all'innovazione. Una filosofia che oggi ha un nome: **Artitude**.

Ma a guidarlo, è sempre stata un'intuizione profonda, un senso di identità personale capace di imprimere unicità a ogni creazione. «Le mie passioni entrano nel gioiello, o forse è il gioiello a entrare nelle mie passioni»,

racconta Armando. Tra queste, l'orologeria, la storia dell'arte, la musica, i bulldog inglesi. È così che ogni gioiello diventa una sintesi unica della sua identità, un mezzo per raccontarsi, per lasciare un'impronta.

Eppure ogni idea personale richiede ascolto, visione e soprattutto un destinatario.

«Non c'è un'unica legge per creare qualcosa. Devi pensarla e poi adattarla a chi la vedresti indosso». È questa, forse, la vera forza del Made in Italy: saper coniugare unicità e sensibilità, creazione e relazione.

Indossare un gioiello, è molto più che aggiungere qualcosa al proprio stile: è svelare un frammento del proprio carattere. Anche per questo ogni sua creazione è pensata per durare, per essere riletta e riconosciuta nel tempo.

E se il mondo cambia, anche l'artigianato deve saper cambiare. Senza però snaturarsi. «Non si può contrastare il progresso», afferma, «ma bisogna fare attenzione a non contaminare ciò che rende unico il Made in Italy». In questo equilibrio tra tradizione e innovazione, la comunicazione gioca un ruolo chiave: «Esisteranno sempre artigiani come me, ma se non si è in grado di farli conoscere nel modo giusto, non serviranno a nulla». Non è vanità. È consapevolezza.

L'arte, per continuare a vivere, ha bisogno di occhi che la riconoscano e di voci che sappiano raccontarla nel modo giusto.

Ogni gioiello è una storia. Ogni storia ha una voce.





Davanti al muro dei dazi si ingrana la retromarcia

Le prime reazioni alle tariffe del 25% imposte da Donald Trump alle auto importate negli Usa sono un caleidoscopio di soluzioni tampone per prepararsi al peggio o a un cambio di rotta improvviso

di Franco Oppedisano

C'è chi ha deciso di sospendere le vendite negli Usa e chi ha sospeso i lavoratori americani. Le prime reazioni ai dazi del 25% imposti da **Donald Trump** alle auto importate negli Usa sono un caleidoscopio di soluzioni tampone per prepararsi al peggio o a un cambio di rotta improvviso. **Jaguar Land Rover**, probabilmente dopo avere mandato oltreoceano prima del 2 aprile più veicoli possibile per creare uno stock di vendita presso i concessionari, ha deciso di sospendere, temporaneamente le esportazioni degli Usa in attesa di capirci qualcosa e riorganizzarsi. **Stellantis**, invece, ha deciso di licenziare, sempre temporaneamente, 900 dipendenti in cinque siti Usa per la chiusura di alcuni suoi impianti in Canada e Messico a causa delle tariffe doganali. **Ford** e la stessa **Stellantis** hanno, temporaneamente, avviato una ag-

gressiva campagna commerciale offrendo ai clienti americani gli stessi sconti riservati ai dipendenti. Come avrete notato, l'avverbio più usato di recente nel settore automotive è "temporaneamente" perché nessuno riesce a considerare la scelta di Trump una decisione definitiva. Finora non sono bastati crolli a Wall Street delle case automobilistiche americane o il fatto che i loro profitti verranno completamente bruciati dai dazi con innegabili conseguenze sull'occupazione a fargli cambiare idea. Forse ci riuscirà l'analisi di **Jato Dynamics** che certifica che le Big Three di Detroit sono le aziende le più esposte alle nuove politiche protezionistiche della Casa Bianca. L'anno scorso, infatti, il mercato statunitense ha visto le vendite di nuovi veicoli

leggeri attestarsi su 16,1 milioni, di cui 6,3 milioni importati da Paesi e aree soggette dal 2 aprile al nuovo dazio del 25%, ossia Messico, Canada, Unione Europea, Regno Unito, Giappone e Corea (dal 3 maggio, poi, l'aliquota graverà anche sulla componentistica).

Le tre Big di Detroit hanno venduto negli Usa 1,85 milioni di veicoli importati, ossia il 13% dei loro volumi totali. **Toyota**, **Honda** e **Nissan** ne hanno commercializzato 1,83 milioni, pari al 9%, mentre le tedesche **Volkswagen**, **Bmw** e **Mercedes** sono arrivate ad appena il 7%. In parole povere, chi dipende davvero dalle auto importate negli Usa sono le case automobilistiche americane perché sono fortemente concentrate sul mercato interno e producono in Messico e Canada. Per gli altri è sicuramente una destinazione importante, ma possono contare su una maggiore presenza globale.

«Gli Stati Uniti sono un mercato vitale per 14 delle 18 case automobilistiche globali non cinesi», ha spiegato **Felipe Munoz**, senior analyst di Jato Dynamics «Ma per aziende come Volkswagen, gli Stati Uniti contribuiscono a una quota relativamente piccola del fatturato totale del marchio: detto questo, le Case cercheranno di mantenere una presenza per mantenere la loro posizione come marchio globale. Insieme a Volkswagen, è probabile che Volvo, Hyundai-Kia, Mercedes, Bmw, Stellantis, Toyota, Nissan, Subaru e General Motors dovranno aumentare la loro presenza produttiva negli

Stati Uniti nel prossimo futuro. Gli Usa sono un mercato che non possono lasciare». Peccato che per

**PER METTERE IN FUNZIONE
UNA FABBRICA NEGLI USA
SERVIREBBERO, OLTRE AI SOLDI,
DAI TRE AI CINQUE ANNI**

costruire e mettere in funzione una nuova fabbrica automotive negli Usa servirebbero, oltre ai soldi da investire che spariranno con i dazi, dai tre ai cinque anni. Il giorno dell'inaugurazione della nuova fabbrica Donald Trump avrà 85 anni, con ogni probabilità non sarà più presidente degli Stati Uniti e avrà cambiato idea migliaia di volte.

CI PIACE

LA LUNGIMIRANZA AFRICANA DI BONIFICHE FERRARESI

Ghana, Senegal, Algeria,
Congo Brazzaville: la strategia
di Vecchioni gioca a tutto campo

la redazione



Bonifiche Ferraresi punta forte sull'Africa. Con coraggio imprenditoriale e soprattutto lungimiranza, il colosso agricolo creato da Federico Vecchioni sta moltiplicando le iniziative imprenditoriali nel continente nero, entro ed oltre i confini del Piano Mattei.

Recentemente ha siglato un accordo per sviluppare progetti di agricoltura innovativa e sostenibile in Ghana. Il protocollo mira a rafforzare il sistema agroalimentare ghanese attraverso una collaborazione tra pubblico e privato, in linea con gli obiettivi del Piano Mattei per l'Africa, coinvolgendo attivamente imprese italiane. Oltre al Ghana, BF è presente anche in Senegal e nella regione del Maghreb. In Algeria, ad esempio, sta sviluppando un progetto agricolo su 36.000 ettari nella zona di Timimoun, con l'aggiunta di una filiera zootecnica per l'allevamento bovino. In Senegal, nell'area di Kaour, è in corso un'iniziativa agroindustriale su una superficie di 10.000 ettari. È stato specificato che i prodotti agricoli generati non verranno esportati, ma destinati ai mercati locali. Parte di queste attività è sostenuta con fondi del Piano Mattei. E nella Repubblica del Congo (capitale Brazzaville) BF ha firmato un accordo per avviare un progetto di sviluppo agricolo volto a rafforzare la sicurezza alimentare del Paese. L'accordo è stato firmato dal Ministro dell'Agricoltura, dell'Allevamento e della Pesca della Repubblica del Congo, Paul Valentin Ngobo, da Vecchioni, e dall'Amministratore Delegato di Bfi in Congo Brazzaville, Giovanni Mazzotti, alla presenza dell'Ambasciatore d'Italia nella Repubblica del Congo, Enrico Nunziata.

**L'azienda, leader agricola
in Italia, cerca espansione
sul mercato mondiale
più pronto alla crescita**

**I grandi gruppi europei,
e non solo Stellantis, sono
rimasti fermi mentre
il settore cambiava**



Il 2024 non è stato un buon anno per Stellantis. I motivi sono stati in parte di nostra competenza*: evviva la faccia, la faccia alla Monna Lisa di John Elkann, capo del gruppo Exor e suo malgrado maggior singolo azionista dello sventurato accrocchio che ha unito le cattive sorti della Fiat alle cattive sorti della Peugeot e della Citroen.

Dopo aver dimissionato il 1° dicembre scorso Carlos Tavares, che non ne aveva azzeccata una negli ultimi due anni ma in precedenza sì, Elkann, che se avesse altre caratteristiche grandi come la sua autostima sarebbe un Avenger, si è autoinsediato come coordinatore della gestione, ma i risultati non sembrerebbero eclatanti.

Diciamo la verità: ha ragione il nipote dell'Avvocato e gli altri come lui che adesso lamentano "l'ecoterrorismo normativo di Bruxelles", la confusione sugli incentivi eccetera. Ma dov'erano, queste teste d'uomo che guadagnano, se sono poveri, 5 milioni all'anno e la Cina mangiava in testa a tutti noi sull'auto elettrica? E dopo essere andati a braccetto con la politica per decenni di incentivi beati, com'è che adesso non si sono fatti servire? Come ha detto John John, "quest'anno, per la prima volta, il mercato automobilistico cinese sarà più grande di quello americano ed europeo messi insieme". E adesso se ne accorgono? Ma quanto ha intascato l'anno scorso da Stellantis, l'azionista Elkann e il presidente Elkann? Lacrime di coccodrillo.

Semplicemente avevano la testa altrove. Non una visione, non una strategia, con l'unica eccezione di De Meo, in Renault, che non a caso Marchionne lasciò andar via ed Elkann si è ben guardato dal richiamare. Poveri noi.

NON CI PIACE

IL MEA CULPA DI ELKANN, LACRIME DI COCCODRILLO

Un'autocritica che sembra
espressa da un manager
appena arrivato da Marte

la redazione

Una lettura che piace alle donne, fortemente raccomandata agli uomini



VAI AL LIBRO

Disponibili in libreria



VAI AL LIBRO

RUBBETTINO rubbettinoeditore.it

da un'idea di  **Master
communication**
DALLE AZIONI ALLE RELAZIONI

Idee e tecnologie innovative made in Napoli

La società Materias ha creato un hub di innovazione nel cuore del campus universitario della Federico II, dove prendono vita progetti in ambito life science, agritech e ingegneria industriale pronti alla prova del mercato

di Vincenzo Petraglia



CATERINA MEGLIO, AD DI MATERIAS

senza ricerca non c'è innovazione, e senza innovazione non c'è crescita. Un mantra che sembra aver fatto suo **Materias**, che, fondata a Napoli nel 2016, si distingue per essere un "venture builder" caratterizzato da un modello d'impresa molto interessante. L'azienda è diventata un punto di riferimento per chi ha idee promettenti, ma si trova a dover affrontare le difficoltà tipiche del passaggio dalla ricerca alla commercializzazione di un prodotto o servizio. Con un approccio che mira a superare quella che viene definita la "Death valley" dell'innovazione, Materias si impegna a rendere concrete le potenzialità delle nuove tecnologie, aiutando a superare le barriere tecniche, economiche e di mercato. «La nostra missione è quella di dare una spinta concreta a chi ha idee promettenti, ma necessita di un supporto solido per trasformarle in realtà», spiega **Caterina Meglio**, amministratore delegato della società. «Non siamo solo investitori, ma siamo partner di chi fa innovazione». Il cuore pulsante di Materias si trova nel quartiere di San Giovanni a Teduccio, a Napoli, all'interno del Campus dell'Università degli Studi Federico II di Napoli, dove l'azienda ha creato un vero e proprio hub di innovazione. Questa posizione strategica le consente di essere in stretta connessione con il mondo accademico e con le più importanti realtà industriali, creando un ponte tra ricerca scientifica e applicazioni industriali. Grazie alla sua rete di collaborazioni con università, enti pubblici e centri di ricerca privati, la società napoletana è riuscita a costruire una solida piattaforma che facilita la transizione dalla ricerca alla commercializzazione delle tecnologie. Materias si distingue per la sua capacità

di integrare, oltre a risorse finanziarie, competenze altamente specializzate, creando un ambiente che favorisce la crescita di innovazioni che spaziano in settori strategici, tra cui la **life science**, l'**agritech** e l'**ingegneria industriale**. Tra i punti di forza una compagine azionaria molto autorevole con un partner, tra gli altri, molto sfidante come **Sergio Dompè** e la presidenza affidata a **Luigi Nicolais**, scienziato di fama internazionale già ministro e presidente del Cnr. Nel corso degli anni Materias ha effettuato lo scouting di oltre **1.200 idee e tecnologie**, scegliendo con cura quelle più promettenti per intraprendere percorsi di ricerca applicata. Oggi, circa il 5% delle tecnologie individuate è stato selezionato per il loro sviluppo, mentre il 2% (circa 30 progetti) ha raggiunto un livello di maturità tale da poter essere presentato a investitori industriali e finanziari. «Abbiamo iniziato con tecnologie a bassa maturità, ma questa strategia ci ha permesso di essere tra i primi a individuare tendenze emergenti. Un approccio che comporta rischi, ma che nel lungo periodo ci consente di costruire vantaggi competitivi forti», spiega la Meglio. Un altro punto di forza di Materias è il suo capitale umano. L'azienda vanta una composizione del **60% di donne** e il 70% di personale altamente qualificato, con PhD o Master di II livello. Un dato che non solo evidenzia l'elevata preparazione professionale, ma anche l'impegno a favorire la parità di genere e a creare un ambiente di lavoro equo e stimolante. «Lavoriamo per creare un ambiente che favorisca la contaminazione positiva tra diverse discipline. Crediamo che l'innovazione nasca proprio dall'incontro tra esperienze e punti di vista diversi», sottolinea l'Ad. L'azienda ha anche creato un **Innovation Advisory Board** di altissimo livello, in grado di supervisionare e orientare le attività di sviluppo tecnologico in ambiti chiave per il futuro dell'azienda. Questo, insieme alla capacità di attrarre talenti da tutto il mondo, ha reso Materias una delle realtà più dinamiche e attraenti per innovatori e ricercatori internazionali. «Abbiamo raggiunto dieci anni di vita, ma il nostro cammino è solo all'inizio e ora che alcune delle nostre tecnologie sono mature, puntiamo all'**internazionalizzazione**, per espandere le opportunità di sviluppo e per amplificare l'impatto delle nostre soluzioni a livello globale», spiega Meglio. «Investiamo nell'innovazione, nell'internazionalizzazione e nella creazione di partnership strategiche, con la convinzione che queste siano le leve su cui puntare per continuare a crescere, generare valore e contribuire in modo concreto alla transizione verso un futuro tecnologicamente avanzato e sostenibile». Non è un caso che, fra le tecnologie su cui Materias punta in modo più deciso, ci siano quelle relative all'**agricoltura sostenibile**, con soluzioni biostimolanti in grado di aumentare la produttività agricola riducendo l'impatto ambientale; o quelle in ambito salute, con soluzioni innovative contro la resistenza agli antibiotici e prodotti per la cura della persona, un settore in continua crescita e in cui la sostenibilità gioca un ruolo sempre più centrale.

se nei dodici anni e che tutto è diluito nel tempo e distribuito, risulta impossibile o perlomeno molto oneroso per le aziende da calcolare.

In più, le Fag specificano che i Kpi si considerano ragguardevoli solo se il valore è "prossimo al 100%": Peccato che, nella realtà, i congedi di paternità siano rari, e quando parliamo di periodi prolungati - quelli con stipendio ridotto, salvo iniziative aziendali per integrare le somme - diventano chimere. In un contesto così articolato, dove la Uni/PdR 125 si propone come leva di cambiamento, è indispensabile una riflessione comune e un allineamento al buon senso e alla realtà per evitare che, anziché correggere le disuguaglianze, si finisca per rafforzarle.

**Head of Certification Italy Commercial Development and Monitoring Kina*

Il secondo Kpi è correttamente quantitativo ma anche questo impossibile da calcolare, dal momento che chiede di calcolare il rapporto tra numero di giorni medi di congedo parentale (nella norma è scritto "congedo di paternità obbligatorio" creando confusione da subito) fru-

UN PUNTO CRITICO È QUELLO RELATIVO AI CONGEDI DI PATERNITÀ: È IMPOSSIBILE CALCOLARE I BENEFICIARI POTENZIALI

iti e numero di giorni potenziali previsti dalla legge. Ora, cosa prevede la legge? Fino ai dodici anni del bambino i genitori possono prendere un congedo facoltativo massimo fino a nove mesi di cui tre per i padri, tre per le madri e tre da distribuire. Calcolando che ci può essere sta-

riere, anche i benefici alle donne in maternità. Parto anche per esperienza personale: quando annunciai alla mia precedente azienda che aspettavo mia figlia, fui ripresa duramente dal mio direttore. Al mio allora marito, invece, bollicine e congratulazioni. I congedi dei Kpi sono effettivamente quelli parentali, ossia quelli oltre i dieci giorni che le aziende sono obbligate a concedere, ma solo se il padre lo richiede e qui ovviamente casca l'asino! Secondo voi come sono i dati nelle aziende? Molto, molto bassi. Il primo Kpi dovrebbe essere qualitativo invece è quantitativo e chiede di calcolare un valore semplicemente incalcolabile, ossia il rapporto tra il numero di beneficiari potenziali. Ma come si definisce il "potenziale beneficiario"? Le aziende non hanno strumenti per tracciare chi è padre.



«CHE MAMMO!»

A d oggi in Italia il congedo di paternità è di 10 giorni, passati i quali si torna al lavoro e si lascia il neonato alle cure della madre o chi per lei. Io desidero accudire mio figlio insieme alla madre e rimanerne vicino, senza dovermi allontanare dopo poco tempo. Eppure, scaduti i 10 giorni, in quanto uomo è mio dovere tornare a guadagnare da vivere per tutta la famiglia, perché dal momento che non posso fisicamente allattare allora sono esonerato da qualsiasi altra cura genitoriale che non sia portare a casa uno stipendio. Ma poi quindi perché 10 giorni? Perché non meno se come uomo servo solo a lavorare? Più che un ottimo lavoro nel mio futuro vorrei una mia famiglia. Anzi si potrebbe quasi dire che il lavoro dei miei sogni sia fare il papà. Eppure sembra che non mi sia permesso del tutto. Probabilmente esiste un limite di giorni entro i quali rimango un papà, anche se con un ruolo ben definito. Superato il limite divento altro. Se lasciassi il mio lavoro per stare a casa, cosa che difficilmente qualcuno può permettersi di fare, allora mi ritroverei non ad essere un papà, ma ad essere un mammo. Eh sì, se sei uomo e ti prendi cura dei tuoi figli non sei il loro padre, sei la loro mamma con il cazzo. Cucinare, fare la spesa, stirare, cambiare pannolini, ma soprattutto ascoltare i problemi dei figli e mostrarti amorevole con loro, sono compiti che non mi spettano, ma anzi mi rendono meno virile, mi fanno abbandonare la posizione di comando. Non sono più un capofamiglia. Perché per prendersi cura dei propri cari bisogna poter esprimere le proprie emozioni, ma da un padre ci si aspetta che lo faccia il meno possibile e che non sprechi il proprio tempo. Tempo che dovrebbe impiegare per lavorare e "portare il pane a casa".

Io invece voglio essere presente, prendermi cura della casa e dei miei figli, vorrei fare il papà a tempo pieno. Il papà e non il mammo, perché nonostante il cosiddetto "uso scherzoso" (cit. Treccani) a me non fa proprio ridere.

solamente sovrapporre e uscire vincitore. Storicamente sono proprio gli organi genitali maschili ad essere i protagonisti per eccellenza di questa narrazione: i testicoli sono culturalmente connessi alla procreazione e all'autorevolezza, mentre il pene alla prevaricazione e al potere. "Tira fuori l'istinto e non la ragione, combatti con i coglioni al vento perché non conosci dolore, a cazzo duro è l'unico modo per sfondare e avere la meglio." Il conflitto non è un confronto o una possibilità di riflessione, ma una minaccia alla nostra posizione nel branco. Diventa l'occasione per dimostrare la nostra virilità e per affermare noi stessi con forza, attraverso la violenza. Questa espressione è così forte che la applichiamo anche alle donne, che biologicamente parlando le palle non le hanno. Anche con le palle? Perché? Abbiamo davvero bisogno di usare i testicoli come simbolo? Le-viamoci "dal cazzo" i genitali come strumenti per rispondere alle criticità della vita? Troviamo finalmente il modo di liberare le nostre azioni da ogni condizione sessuale e di violenza e scopriamo una nuova narrazione fondata sull'ascolto, l'auto consapevolezza e sul supporto reciproco.

L'INCLUSIONE SI COSTRUISCE COSÌ

Diversità, equità e inclusione sono temi centrali nella narrazione aziendale contemporanea. Tuttavia, la distanza tra ciò che viene dichiarato e ciò che si occupa di Risorse Umane, la sfida non è (più) sensibilizzare, ma attivare le leve di trasformazione dell'azione organizzativa. Leggo che questo tema all'impatto che questo tema è spesso proporzionale all'impatto che questo tema ha sulla strategia aziendale e sulle riunioni del Cda. Per chi si occupa di Risorse Umane, la sfida non è (più) rendendo visibili ed eloquenti prospettive e dinamiche implicite. Bias, stereotipi, pregiudizi e barriere comunicative emergono senza colpovolizzazione, attivando un confronto paritario che stimola la consapevolezza individuale e collettiva. Il modello diventa il centro della narrazione, favorendo un ascolto privo di giudizio, perché la metafora che sostiene il racconto crea uno spazio psicologicamente sicuro, in cui le diversità sono accolte come risorse di valore. Dalla visione all'azione

Dopo un'esplorazione guidata delle percezioni individuali, si approfondiscono le caratteristiche del contesto organizzativo per convergere verso una visione comune del cambiamento atteso. Da lì, si lavora sui comportamenti, con l'obiettivo di tradurre i valori condivisi in pratiche quotidiane. Il risultato è un piano d'azione immediatamente integrabile nelle policy HR e nei piani di sviluppo, attraverso progetti pilota o laboratori di cambiamento e innovazione incrementale. Se l'inclusione non è un programma da comunicare, ma un ecosistema da progettare che dà forma all'identità organizzativa, allora il workshop Lego Serious Play rappresenta uno strumento strategico per accelerare il cambiamento. Unisce apprendimento

esperienziale, progettazione partecipata e pensiero sistemico in un'unica esperienza, integrando i temi DeBt all'interno di un percorso più ampio di trasformazione culturale: change management, leadership inclusiva, sviluppo dei valori aziendali. Le mode passano e la retorica si adatta rapidamente, ma la diversità non è una questione di rappresentanza: è una leva strategica per riscrivere le regole del gioco organizzativo e adattarle alle sfide della complessità. Non si tratta solo di includere nuovi giocatori, ma di ripensare le dinamiche che regolano il funzionamento dell'organizzazione, correggendone le distorsioni inefficaci. Solo così l'inclusione diventa cultura condivisa, motore di innovazione e vantaggio competitivo.

«TIRA FUORI LE PALLE!»

Edi fronte alle sfide che i veri uomini si fanno avanti e tirano fuori le palle. Sarà forse per questo che, quando siamo in difficoltà, di fronte a una richiesta di aiuto o a una situazione delicata, il consiglio che ci diamo è quello di tirar giù i pantaloni e prendere in mano la sacca che abbiamo in mezzo alle gambe? È evidente che non si tratta di un'affermazione propriamente logica. Vorrebbe dire altrimenti che la nostra persona e la nostra relazione con il mondo circostante si fonda, di fatto, sulle dimensioni del nostro testicolo. È d'altro canto vero che il linguaggio che usiamo è ciò che determina il modo in cui facciamo esperienza del mondo. In quanto uomini ci portiamo dietro dalla notte dei tempi l'idea che ogni sfida che affrontiamo nella vita, anche quella più piccola e quotidiana, possa essere narrata come una lotta, uno scontro bestiale il cui scopo è

uomo in maniera positiva anche se disoccupato? Se il nostro padre perdesse il lavoro e si mettesse a fare le faccende domestiche, come lo vedremmo? Se il nostro compagno fosse disoccupato e decidesse di occuparsi della casa, come la prenderemmo? Che poi, l'immagine del "portare il pane a casa" è maschile, ma quando ci immaginiamo una persona in cucina che magari prepara il pane lo prepara e lo cuoce è quasi sempre la donna. A questo punto, facciamo un bel panino di genere e di ruoli. Smettiamo di suddividere le mansioni basandoci sul sesso di una persona, condividiamo le abitudini quotidiane, eliminiamo la responsabilità. Il lavoro deve essere un atto libero, non roviniamolo.



In questi casi, è fondamentale garantire che i ruoli "equivalenti" siano paragonabili per responsabilità attribuite, indipendentemente

dal genere. Un altro punto molto critico è quello relativo ai congedi parentali... o dovremmo dire di paternità? La confusione regna fin dalla prima uscita della PdR, tanto che già le prime Faq for-

nivano una spiegazione poi stravolta da quella fornita con la revisione del novembre 2024. I due kpi dedicati ai congedi affrontano un problema fondamentale: il difficile sviluppo di carriera delle donne, il divario salariale e, infine, la riduzione dell'importo pensionistico che spetterà loro a fine carriera. Diciamo poco? È l'ingiustizia nell'ingustizia, se pensiamo poi che molte aziende sospendono, oltre alle car-

dirigente ma solo ai fini della Uni/PdR 125. Quindi, in soldoni, ti do le responsabilità e non ti do il ruolo contrattuale relativo. Cosa cam-

“dirigenti ai fini della Uni/PdR 125” non dovremmo aprire un contenzioso con la propria azienda? E magari anche gli uomini perché, non dimentichiamolo, il paragone si fa donne/ popolazione in quel ruolo/funzione. Rina, in tal senso, ha scelto un approccio più lineare: viene attribuito solo se il contratto di dirigente è applicato, valutando comunque con attenzione i criteri adottati dalle aziende che non prevedono dirigenti nel proprio organico.

LA UNI/PDR CALCOLA COME DIRIGENTI ANCHE LE DONNE SENZA UN RELATIVO LIVELLO CONTRATTUALE UN CORTOCIRCUITO CONCETTUALE

si, è sempre "originale" dover ricordare che anche le donne possono ricoprire un ruolo da dirigente -, nelle Faq di novembre il requisito è stato "chiarito" indicando che con "dirigente si intende non il livello contrattuale ma la figura di comando responsabile di persone, budget,

attività". E qui inizia il cortocircuito. Una simile definizione può rivelarsi una bomba per le aziende e anche un affossamento della figura della donna dirigente contrattuale. Hai le responsabilità di un responsabile. Hai le responsabilità di un

Daniela Asaro



cezione pubblica di sé alla difficoltà di esporsi, di ascoltarsi. Come puoi guardare o mostrare le tue fragilità se devi incarnare il potere stando sull'attenti? Bisognerebbe imparare a soffrire senza avere la possibilità di contrattaccare. Questo sì che è un potere, si chiama resistenza. Che pesantezza, vero? Eppure dipende anche da noi che siamo nati maschi: dobbiamo essere i primi a dire "no" quando riceviamo la divisa in cambio dell'eventualità. Magari non ci siamo riusciti da piccoli, non importa. Ogni momento è il momento giusto per farlo. La cosa che mi fa incazzare è che i nostri padri e nonni non hanno fatto niente per cambiare le cose, anche quando la guerra - quella vera - era finita. Mia nonna mi racconta di come suo suocero la chiamava "troia" quando "si intrommetteva" nei discorsi. Mio nonno non la diffendeva, perché sarebbe sempre: "mostra chi porta i pantaloni". Forse ai loro tempi non è stato possibile fare diversamente, ma adesso io voglio solo togliermi questi maledetti pantaloni e correre con il culo al vento. Che io vedano tutti, chi se ne frega, il potere assoluto non lo voglio.



«DEVO PORTARE IL PANE A CASA»

L'immagine della donna come madre che cura il focolare e l'uomo come padre che lavora, ha un effetto negativo oltre che danneggiare le donne nel mondo del lavoro, ha un effetto negativo anche sugli uomini. Ogni bambino cresce con la responsabilità latente di dover mantenere una famiglia, un giorno. Molte delle scelte formative e di lavoro sono intaccate da questa pressione. Gli uomini vivono una costante spinta al guadagno proprio perché schiacciati da una responsabilità attribuitagli senza consenso. Ansia, frustrazione, insoddisfazione che crescono quando in cui non possiamo permetterci di pagare una cena alla nostra partner o al nostro partner. Quando ci sentiamo dei falliti per non poter fare un viaggio con gli amici. Quando ci suicidiamo per aver perso il lavoro. E se un uomo non lavorasse? Riusciamo ad immaginarci una coppia in cui c'è un casalingo? A vedere un

Dove la Uni/PdR 125 si propone come leva di cambiamento, è indispensabile una riflessione e un allineamento al buon senso e alla realtà per evitare che, anziché correggere le disuguaglianze, si finisca per rafforzarle

**di Daniela Asaro*

credia a fornirci finalmente la chiave per sciogliere tutti i dubbi che afflono-
tanno quotidianamente come valutatori di enti
accreditati. Certo, il documento di Accredia del
4 novembre 2024 si proponeva proprio que-
sto: offrire chiarimenti non solo a noi valutato-
ri ma anche alle imprese che applicano i requi-
siti della **UNI/PdR 125**, permettendo loro di
muoversi con maggiore sicurezza. Il lavoro di
Accredia è stato ottimo come sempre, tuttavia a
vrebbero dovuto essere la **Faq di Accredia**

E il nuovo ruolo dell'uomo?

Del nuovo ruolo della donna s'è detto di tutto. E quello di ragionare in maniera comunitaria e collettiva sul «sistema», spiega a Economy Lorenzo Mattiello, Communicatione e coinvolgimento delle persone attraverso gruppi di autocooscienza, Economy ha voluto sfatare gli stereotipi al maschile.

«FAI VEDERE CHI PORTA I PANTALONI!»

Cosa c'è di bello nell'essere uomini? Sembra più una gabbia dorata che un'avventura appassionante. Nella narrazione del maschile l'unica cosa appetibile è il potere di avere potere, ma solo se segui le regole di un gioco violento e autodistruttivo, che comincia con il "mettersi i pantaloni". Devi indossare l'uniforme per farti riconoscere, devi "mostrare chi comanda". Questo riguarda come ti vesti, come ti muovi, come parli, tutto deve esprimere il potere di imporsi. Nel lavoro questa attitudine emerge ancora più chiaramente: gerarchie, prevaricazioni e imposizioni sono le modalità in cui dobbiamo mostrare la nostra virilità in azienda. In fondo la realtà è ancora molto militare: dobbiamo fare i bravi soldatini, pronti a combattere per tutto e a combattere tutti. Per compensare il disturbo post-traumatico di questa guerra ci rifugiamo nell'odio verso noi stessi e gli altri, nelle dipendenze e nelle scorciatoie retoriche che cercano un capro espiatorio a cui attribuire la responsabilità. Quello che non facciamo mai è scavarci dentro.

La sociologia e la psicologia legano il problema del genere maschile a una con-



preliminarmente i dati analizzati secondo la direttiva rubricato "Dialogo Sociale" apre alla possibilità di promuovere il ruolo delle parti sociali, incoraggiando l'esercizio del diritto di contrattazione collettiva. L'impatto della Direttiva 2023/970 si estende ben oltre gli obblighi formali delle imprese: entra direttamente nel cuore delle relazioni industriali, nel rinnovo degli accordi collettivi e aziendali. Nei rinnovi dei contratti collettivi nazionali e aziendali, dovranno essere chiariti i criteri di classificazione professionale (es. mansioni, competenze, responsabilità) e i meccanismi di attribuzione degli scatti, premi e avanzamenti. Il dialogo con le parti sociali potrebbe comportare anche la richiesta dell'inserimento di indicatori di equità retributiva e meccanismi di monitoraggio periodico nei testi negoziali.

Dovranno essere riviste le procedure di selezione del personale e le informazioni da inserire negli annunci di lavoro. Secondo quanto previsto dall'art. 5 della Direttiva, i candidati dovranno ricevere informazioni chiare sulla retribuzione iniziale o sulla re-lativa fascia da attribuire alla posizione per la quale si è candidati, tenuto anche conto se necessario, delle disposizioni del contratto collettivo applicato dal datore di lavoro in relazione alla posizione. Questo già in fase di annuncio di lavoro, altro aspetto non meno interessante per il selezionatore. Sarà vietato chiedere ai candidati lo stipendio percepito in precedenti rapporti di lavoro, per evitare che disuguaglianze pregresse si perpetuino.

Serve un cambio di approccio e una comunicazione chiara con le persone. Come scrive Simon Sinek: "Trasparenza non significa condividere ogni dettaglio. Trasparenza significa fornire il contesto per le decisioni che prendiamo". Molto spesso le persone sono insoddisfatte non soltanto per il livello di retribuzione salariale, ma soprattutto per come si sentono trattate in termini di trasparenza salariale.

sgravi contributivi e premialità negli ap-palti. La certificazione non è obbligatoria, ma può rivelarsi un alleato strategico per affrontare gli obblighi che la Direttiva im-porrà nei prossimi anni. Gran parte delle aree richieste – dalla trasparenza salariale, all'equilibrio di genere nella Governance – sono già oggetto di valutazione nella Uni/PdR 125:2022. Un'azienda che ha già avviato questo percorso è indubbiamente in vantaggio.

OCCORRE IMPOSTARE SIN DA SUBITO UN PRE-ASSESSMENT RETRIBUTIVO SIMULANDO SCENARI E PIANI DI INTERVENTO

retributivi in ottica di equità. Occorre im-postare sin da subito una sorta di pre-assegment retributivo, simulando eventuali scenari e piani di intervento. La Direttiva, infatti, pone due livelli di analisi a cui è necessario prepararsi:

- individuale: richiama di accesso ai dati di una lavoratrice o lavoratore che ritenga di essere discriminato dal punto di vista lavoro salariale avrà diritto a un risarcimento in-tegrale, comprensivo di arretrati, bonus, benefici accessori, interessi ed eventuali danni morali. Novità rilevante è l'assenza di limiti massimi al risarcimento. Per le aziende inadempienti, sono previste sanzioni efficaci e dissuasive, la cui entità dovrà essere definita da ciascuno Stato membro entro la data di attuazione.

La leva più potente della Direttiva è l'obbligo strutturale alla trasparenza retributiva e al suo monitoraggio costante nel tempo. Le imprese con oltre 100 dipendenti dovranno pubblicare regolarmente dati sul gender pay gap interno. Se il divario supera il 5%, scatterà un audit obbligatorio e un piano di azioni correttive, eventualmente te tramite accordi sindacali. Per le aziende con oltre 250 dipendenti, gli obblighi si fanno più stringenti: entro il 7 giugno 2027 e poi ogni anno, dovranno rendere pubblici – in forma disaggregata per genere – dati su retribuzioni medie e variabili, assunzioni iniziali, avanzamenti di carriera, inquadramenti, congedi e contratti at-pici (art. 9). L'obbligo sarà triennale per le imprese tra 50 e 249 dipendenti. Per quelle tra 100 e 149, il primo termine slitta al 7 giugno 2031, con aggrioramento ogni tre anni. Una gradualità che non alligierisce la responsabilità, ma invita ad anticipare il cambiamento.

La novità più disomogenea riguarda però l'onere della prova: in caso di contenzioso, spetterà al datore di lavoro dimostrare l'assenza di discriminazione retributiva. Un'inversione che riequilibrerà le posizioni in sede giudiziale e spinge le imprese verso una maggiore responsabilità preventiva. Non solo. Chi subisce una discriminazione salariale avrà diritto a un risarcimento in-tegrale, comprensivo di arretrati, bonus, benefici accessori, interessi ed eventuali danni morali. Novità rilevante è l'assenza di limiti massimi al risarcimento. Per le aziende inadempienti, sono previste sanzioni efficaci e dissuasive, la cui entità dovrà essere definita da ciascuno Stato membro entro la data di attuazione.

Nel contesto italiano, questa Direttiva si innesta su un terreno già in movimento. Dal 2022 è in vigore la certificazione della parità di genere prevista dalla Legge 162/2021. Le imprese che adottano politiche e iniziative per la parità di genere possono ottenere la Certificazione Uni/PdR 125:2022, accedendo a

GIÙ LA MASCHERA DALLA BUSTA PAGA

Entro il 7 giugno del prossimo anno l'Italia dovrà recepire la Direttiva Europea sulla trasparenza retributiva. Un vero e proprio cambio di passo: le imprese saranno obbligate a rendere confrontabili i livelli di compenso

di Lara Conticello



Il Parlamento Europeo il 17 maggio 2023 ha adottato la **Direttiva Europa 2023/970** sulla trasparenza retributiva che andrà recepita in Italia entro 7 giugno 2026, tra poco più di un

anno. La Direttiva prevede misure "intese a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore tra uomini e donne («principio della parità di retribuzione») tramite la trasparenza retributiva e il rafforzamento dei relativi meccanismi di applicazione" (art. 1 della Direttiva 2023/970). Tutti i datori di lavoro del set-

tore pubblico e privato dovranno, a partire dal 7 giugno 2026 garantire ai propri lavoratori e ai candidati in fase di assunzione, l'accesso alle informazioni necessarie per comprendere il livello retributivo in in-

gresso ed i successivi avanzamenti di carriera, in un'ottica di neutralità di genere.

Il cuore concettuale della Direttiva si trova nell'articolo 4, che definisce con precisione cosa si intenda per "stesso lavoro" e "lavoro di pari valore": Un cambio di prospettiva radicale, perché introduce l'obbligo per gli Stati membri

CHI SUBISCE UNA DISCRIMINAZIONE SALARIALE AVRÀ DIRITTO A UN RISARCIMENTO COMPRENSIVO DI EVENTUALI DANNI MORALI

di dotarsi di strumenti e metodologie di analisi oggettive e accessibili ai datori di lavoro, ma anche alle parti sociali e ai lavoratori. Le valutazioni dovranno fondarsi su criteri neutri sotto il profilo del genere:

competenze, responsabilità, condizioni di lavoro e impegno richiesto. Sarà quindi

necessario, per molte organizzazioni, rivedere i sistemi di job evaluation e gli strumenti di progressione di carriera, affinché siano comparabili, trasparenti e privi di bias discriminatori. È qui che si gioca il vero cambio di passo: le imprese saranno obbligate a rendere

leggibili e confrontabili i livelli retributivi, articolandoli per categorie, livelli e anzitutto. Al contempo, i lavoratori acquisiranno il diritto di conoscere i criteri di determinazione delle retribuzioni e di accedere ai dati medi degli stipendi, disaggregati per genere, relativi a posizioni analoghe. Un salto in avanti in termini di equità, ma anche di accountability.

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RSM



NELLA FOTO:
L'AUTRICE, LARA CONTICELLO,
ASSOCIATE PARTNER RISK &
COMPLIANCE DI RSM S.P.A.



un rischio che possiamo definire informato», spiega **Giulia D'Amato**, co-fondatrice di **Star-tup Geeks**. «Conoscendo chi sono si possono costruire percorsi e agevolazioni per rendere il loro progetto più favorevole, in un mercato dominato dagli uomini». E aggiunge: «La formazione rimane un elemento primario per la longevità di un'impresa innovativa ma anche i sussidi del governo sono un valido aiuto per aiutare la sostenibilità di un'impresa».

A confermare lo spirito imprenditoriale delle donne, è il quadro che emerge dalla nuova ricerca di **Mastercard** "Empowerment for all": il 58% delle italiane appartenenti alla Gen Z aspira ad avviare una propria impresa. E una su sette dichiara di essere un'imprenditrice (il 13% in Italia contro il 18% in Europa) con una percentuale che sale al 28% per le donne Gen Z. Tra le imprenditori intervistate, il 13% dichiara infatti di averlo fatto perché non si sentiva valorizzata sul posto di lavoro precedente, rispetto all'8% degli uomini. Altri fattori chiave includono il desiderio di una maggiore flessibilità lavorativa (43% donne vs 38% uomini), guidato dalla volontà di essere imprendatrici di sé stesse e di non lavorare per altri (36% donne vs 25% uomini), insieme al desiderio di realizzare i propri sogni (34% donne vs 32% uomini). Non basta (lo stipendio): il 25% delle italiane intervistate ha dichiarato di avere anche una seconda attività lavorativa, percentuale che aumenta (37%) se consideriamo le Millennial. I motivi che spingono le donne a lavorare molto sono: la necessità di percepire un reddito aggiuntivo (44%), di risparmiare denaro per un obiettivo specifico (26%) e di avere maggiore sicurezza economica in caso di emergenze (25%). La cilegna sulla torta? L'ottimismo: il 68% delle donne titolari d'impresa si aspetta infatti una crescita del fatturato annuo del proprio business nei prossimi cinque anni, rispetto al 62% degli uomini. E una donna su sette (13%), inoltre, prevede una crescita superiore al 50%, rispetto al solo 2% degli uomini. Giocando con questo spirito, la (tri)vincita è dietro l'angolo.

segnalano un'inversione di rotta», conferma **Mario Alessandra**, amministratore delegato di Mindwork. «Con ogni probabilità si assisterà però nei prossimi mesi ad un riposizionamento ad una riduzione delle stesse, bensì ad una maggiore connessione alla performance dell'azienda».

C'è poi una partita che le donne giocano da sole: quella imprenditoriale. Perché se il lavoro manca, bisogna crearselo. E infatti, nonostante le donne italiane siano quelle con il tasso più basso di occupazione in Europa, per numero assoluto sono quelle dallo spirito più imprenditoriale: dai dati di **Confartigianato Imprese** risulta infatti che le donne italiane che hanno deciso di abbracciare

la professione di imprenditrice siano oltre 1,6 milioni nel 2023, seguite poi dalla Francia con 1,4 milioni di imprendatrici, avendo dunque un primato in Europa di cui si può essere felici. Dai dati Istat emerge una fotografia piuttosto chiara: le imprendatrici hanno un'età media di 49 anni (rispetto ai 52 degli uomini), non hanno dipendenti (nel 64,8% dei casi) e il 34,5% di loro ha almeno una laurea. Prendendo invece i dati Unioncamere emerge come la maggioranza delle imprendatrici sia al Sud ma che allo stesso tempo il tasso di successo per le imprese a conduzione femminile dopo 5 anni dall'inizio dell'attività sia del 67,6% contro il 73,3% degli uomini. «Fare impresa non è semplice in Italia, per questo è importante farlo in modo consapevole, prendendosi comunque

garie in modo più diretto alla performance, e un'azienda su tre afferma che modificherebbe il modo in cui comunica internamente ed esternamente le proprie azioni in ambito DEI. E non è questione di wokismo, ma di regole del gioco, appunto: quelle del nuovo Regolamento UE 2024/2462, che entrerà in vigore nel 2026 introducendo criteri più stringenti per la trasparenza salariale e la parità di trattamento, rafforzando il ruolo delle politiche DEI nelle strategie aziendali. «Le politiche statunitensi su diversità, equità e inclusione hanno certamente stimolato una riflessione da parte di molte aziende, anche se per adesso i dati non

considerazione si dimostra lenta ad essere modificata, nonostante vi siano sempre più prove che contestano questa ipotesi. I dati raccolti sul campo ci dicono che ancora oggi stenta a diffondersi un'attenzione concreta verso quei fattori di rischio, spesso di natura relazionale o psicosociale, che riguardano in prima battuta le donne lavoratrici. La gestione della salute e sicurezza appare ancora troppo spesso una tematica neutra rispetto alle differenze di genere, ma la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali non potrà mai dirsi davvero efficace se non terrà conto a tutto tondo delle differenze di genere».



Quanto alla casella "imprevisti", come nel Monopoli, le carte abbondano, ma metà delle aziende non se ne cura. Lo dimostra l'indagine che Aifos, la principale associazione italiana di operatori e formatori sulla sicurezza sul lavoro, ha realizzato su un campione di oltre 300 rispondenti sul tema della valutazione dei rischi nei luoghi di lavoro in base al genere. Ebbene: il 45% delle aziende ha redatto un documento di valutazione dei rischi (obbligatorio per legge) connessi alle in generale alle differenze di genere, contro il 40% che non l'ha fatto, mentre solo il 25% dei rispondenti ha implementato ed attuato un sistema di gestione delle pari opportunità. Rispetto al tema specifico

della predisposizione di un documento di valutazione del rischio violenza e molestie nei luoghi di lavoro, solo il 35% delle aziende ha risposto in modo affermativo contro circa il 50% che ha dato una risposta negativa. Per la maggior parte del campione, oltre il 90% le difficoltà in questo senso sono soprattutto legate ad una scarsa sensibilità culturale nei confronti della tematica. L'88% degli esperti di formazione in salute e sicurezza sul lavoro, tuttavia, sostiene che tra gli argomenti più importanti da conoscere in un corso di formazione sulla tematica di genere, sia proprio quello degli abusi e delle violenze sui luoghi di lavoro. Il 47% circa delle aziende ha adottato misure preventive e protettive

rispetto ai rischi connessi alla differenza di genere. Il 37% ha attuato corsi di formazione e aggiornamento sulla tematica contro circa il 50% che non l'ha fatto. «La tutela della salute e sicurezza sul lavoro delle donne è influenzata dalla disuguaglianza di genere nel mercato del lavoro e dalla società nel suo complesso», spiega Paolo Carminati, Direttore Generale di Aifos. «Molti elementi critici che possono rendere pericoloso il lavoro per le donne sono stati costantemente sottovalutati e solo di recente hanno iniziato a venire alla luce. Storicamente, si è supposto che i ruoli maschili siano più pericolosi e più impegnativi, sia fisicamente che mentalmente, rispetto a quelli delle donne: proprio questa

è aumentato il numero di quadri, dirigenti e imprenditori (+31%), ma anche di occupate nelle professioni intellettuali (+6,5%) e tecnici (+6,8%). Su 385 mila nuove occupate, ben 284 mila svolgono una professione a elevata qualificazione. Non solo: se nel dopo Covid le donne hanno faticato di più a recuperare i livelli occupazionali, nel 2024, il tasso di crescita delle lavoratrici (+2,3%) è stato di gran lunga superiore a quello degli uomini (+1,4%). Nel complesso, l'occupazione femminile ha avuto un incremento netto di 227 mila lavoratrici su 413 mila nuovi occupati, in buona sostanza, le donne hanno determinato il 55% del saldo occupazionale dell'anno.

Non solo: in Italia la quota di aziende del mid-market prive di donne nei ruoli manageriali si è dimezzata, passando dall'8,6% nel 2024 al 4,2% nel 2025, secondo il rapporto Women in Business 2025 di Grant Thornton. Peccato che, se in Europa le donne che ricoprono posizioni di leadership rappresentano il 35% (in crescita di un misero 0,3%), l'Italia registra già un lieve calo di un punto percentuale rispetto al 2024 (35,7%). E peccato, anche, che il 42% delle imprese italiane che hanno

aumentato la presenza femminile nei ruoli di-
rigenziali lo abbia fatto in risposta alle solle-
citazioni esterne. In particolare, a esercitare
maggiore pressione sono i potenziali nuovi
clienti (23,2%) e le banche o enti finanziatori
(21,1%), segno che l'inclusione sta diventando
un parametro sempre più rilevante anche nel-
le valutazioni legate al credito. «La crescente
pressione da parte degli stakeholder, in primis

investitori e clienti, sulla diversità di genere è
un fattore molto positivo, perché dimostra che
l'inclusione non è solo una questione etica, ma
anche un elemento strategico per il successo
aziendale», conferma **Simonetta La Grutta**,
responsabile Dedi di Bernoni Grant Thornton:
«Infatti, le imprese che adottano politiche con-
crete per la parità di genere non solo attrag-
gono maggiori investimenti, ma beneficiano
anche di una leadership più diversificata, che
favorisce innovazione e competitività nel lun-
go termine». In Italia, le aziende danno priorità

**IL 42% DELLE IMPRESE ITALIANE CHE
HANNO AUMENTATO LA PRESENZA
FEMMINILE NEI RUOLI DIRIGENZIALI
LO HA FATTO PERCHÉ SOLLECITATA**

VERSO LA META

Fortunatamente le aziende italiane continua-
no a stare al gioco, o almeno ci provano: stando
a un'analisi di **Mindwork**, l'81% delle imprese
prevede di proseguire o avviare gli investi-
menti in iniziative Dei nel 2025, il 74% delle
imprese intervistate dichiara di voler rafforza-
re l'integrazione delle iniziative Dei all'interno
della propria strategia aziendale, o di colle-

alla parità salariale (41,1%), al reclutamento e
alla promozione delle donne nei ruoli di lea-
dership (34,7%) e ai programmi di formazio-
networking (14,7%) rimangono strumenti an-
cora poco utilizzati. «Il percorso verso una rea-
le parità è ancora lungo», commenta **Roberta Cippolini**, partner di Ria Grant Thornton. «Il
fatto che una giovane donna che entra oggi
nel mondo del lavoro debba attendere oltre
25 anni prima di poter lavorare in un'azienda
con una leadership equamente distribuita di-
mostra che esiste il concreto rischio di perdere
una generazione di donne leader, privando le
imprese del loro contributo e del valore che
potrebbero apportare».

e 2.259,1 euro per gli uomini. Nelle pensioni di vecchiaia il divario raggiunge il 45,8%, con un importo medio di 754,7 euro per le donne rispetto ai 1.392 euro degli uomini. Nel settore pubblico, che al contrario di quello privato è altamente regolamentato, va un po' meglio: il divario è del 26,5%, con le donne che percepiscono mediamente 1.815 euro al mese rispetto ai 2.468,6 degli uomini. Le cause della disparità? Le donne guadagnano mediamente meno degli uomini in molti settori economici, riducendo l'ammontare dei contributi versati durante la carriera lavorativa, e quasi il 48% delle lavoratrici ha un impiego part-time, a fronte di meno del 18% degli uomini. Anche la tipologia di contratto influisce: nel settore privato, i contratti a tempo indeterminato riguardano il 59,9% degli uomini contro il 40,1% delle donne, mentre i contratti a tempo determinato, che prevedono una contribuzione più frazionata e discontinua nel tempo, sono quasi equamente distribuiti (48,3% donne e 51,7% uomini). Nei contratti a tempo indeterminato, inoltre, salta agli occhi il gender gap tra le figure di quadri e dirigenti. Solo il 21,1% delle donne, infatti, ha contratti da dirigente contro il 78,9% dei colleghi uomini. Nei contratti da quadri le donne raggiungono il 32,4% mentre gli uomini rappresentano il 67,6%.

La soluzione? La previdenza complementare. Peccato che, secondo **Covip**, solo il 38,2% degli iscritti ai fondi pensione integrativi sia donna. E che la contribuzione annua media delle donne sia inferiore a quella degli uomini: 2.480 euro contro 2.950 euro nel 2022. Questo significa che, al momento del pensionamento, le donne accumulano un capitale previdenziale molto inferiore rispetto agli uomini.

Intanto le pedine - nel senso delle donne in gioco - stanno aumentando: secondo il dossier della **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**, la crescita in termini occupazionali delle donne si è accompagnata anche a un miglioramento della condizione professionale e contrattuale: tra il 2019 e il 2024, infatti,

E non importa che nel 2023 le donne abbiano superato gli uomini sia tra i diplomati (52,6%) sia tra i laureati (59,9%): questa superiorità nel percorso di studi non si traduce in una maggiore presenza nelle posizioni di vertice nel mondo del lavoro. Non solo: le donne continuano a farsi carico della maggior parte del lavoro di cura. Nel 2023, le giornate di congedo parentale utilizzate dalle donne sono state 14,4 milioni, contro appena 2,1 milioni degli uomini. Secondo **Roberto Ghiselli**, Presidente del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'**Inps**, «affrontare il problema delle discriminazioni di genere significa agire su tutte le dimensioni del problema, che riguardano il mercato del lavoro e i modelli organizzativi nel lavoro, la rete dei servizi, la dimensione familiare e quella culturale. Viene pertanto chiamata in causa la responsabilità e l'impegno di tutti gli attori istituzionali, politici e associativi per far sì che i timidi passi avanti che si sono registrati in questi anni, diventino

al più presto l'affermazione di una piena condizione di parità, rinnovando gli ostacoli che ne sono di impedimento». Lo dice un uomo. Perché invece, secondo **Eurispes**, circa la metà delle donne è contraria alle quote rosa (49,9%).

LA POSTA IN GIOCO

E non è che, finito il gioco (del lavoro) la situazione migliori. Anzi. Il divario di genere nelle pensioni, dice l'**Istat**, è ormai a quota 55,3 euro. O meglio: era, il dato, relativo al 2023 è più alto di 37 euro (+7,17%) rispetto ai 516 euro del 2022. Le donne che hanno svolto un lavoro dipendente percepiscono in media 1.008,3 euro al mese, gli uomini, invece, ricevono 1.561,3 euro: una differenza del 35,4%. Ancora peggio nell'ambito del lavoro autonomo: 730 euro per le donne, contro i 1.285,8 degli uomini, con un divario del 43,2%. Più nel dettaglio, pensioni di anzianità e pensioni anticipate del settore privato vedono un divario del 23,5%, con un importo medio di 1.728,7 euro per le donne



Giulia D'Amato

Misura ON. Oltre Nuove imprese a tasso zero: permette di finanziare, su tutto il territorio nazionale, la creazione e sviluppo di micro e piccole imprese fondate dai giovani tra i 18 ed i 35 anni oppure da donne di tutte le età. Il finanziamento prevede una copertura che può arrivare fino al 90% delle spese ammissibili a seconda delle caratteristiche dell'impresa e del tipo di progetto. Le risorse finanziarie vengono destinate a iniziative per l'acquisto di beni materiali e immateriali, la consulenza e altre spese relative all'avvio e al consolidamento dell'impresa.

IL CREDIT GENDER GAP

Non c'è solo un gap in busta paga, che gioca a sfavore delle donne. Secondo la Federazione autonoma bancari italiani (Fabi) esiste anche il gender credit gap e vale, 68 miliardi di euro. Le donne accedono a meno del 20% del totale del credito erogato alle famiglie, mentre agli uomini ne è destinato oltre il 34%. Il restante 45% è costituito da finanziamenti coinvestiti – congiuntamente a un uomo e una donna o a più persone – che però non garantiscono di per sé autonomia finanziaria alle donne. Se poi si considera quindi il credito intestato individualmente, il divario risulta evidente: gli uomini ricevono oltre un terzo del credito complessivo, mentre alle donne spetta appena un quinto del totale. Tradotto in soldoni, si tratta di circa 68 miliardi di euro in favore degli uomini: su un ammontare complessivo di 472 miliardi, 162 miliardi sono stati concessi a clienti maschili, mentre solo 94 miliardi a clienti femminili. «Il divario nell'accesso al credito tra uomini e donne trova spesso radici in stereotipi culturali ancora radicati, procedure burocratiche complesse e scarsa attenzione del sistema bancario alle specifiche esigenze femminili», sottolinea la dirigente sindacale Fabi, Annalisa Campagna, che ha curato la ricerca. «Le banche, pur essendo sempre più attente alle politiche di inclusione e dimostrando alta sensibilità sociale, mostrano ancora una tendenza a richiedere maggiori garanzie alle donne, influenzando negativamente le possibilità di sviluppo economico e il rafforzamento del ruolo delle donne nella società. Superare questo ostacolo è necessario non soltanto per ragioni di equità sociale, ma anche perché garantire un accesso più equo e diffuso al credito per le donne produrrebbe effetti benefici per l'intera economia nazionale. L'accesso

ruolo determinante, dall'altro esistono anche elementi di natura strutturale, che influenzano il processo di promozione delle persone presenti in azienda. E, però, in fase di selezione e nuovi canali di reclutamento per arrivare a candidature che con gli approcci tradizionali non si riescono a raggiungere».

Uno dei motivi alla base di questi numeri è, infatti, la quota minoritaria di donne presenti nelle aziende a ogni livello. Così, nonostante il 59% delle lauree sia conseguita da donne e queste rappresentino circa il 51% della popolazione, le donne in azienda coprono solo il 48% delle posizioni entry level o da specialist e progressivamente diminuiscono (con grande rapidità) al risalire della piramide aziendale. Accade quindi che solo il 39% dei manager siano donne e la percentuale scende al 29% per le posizioni dirigenziali. E, se da un lato bisogna riconoscere che questo dato è migliore rispetto al 17% nel 2015, dall'altro questo incremento, secondo il report, è dovuto principalmente alla complessiva riduzione di queste posizioni e, parallelamente, a un incremento dei ruoli di staff (Hr, ufficio legale, IT), che vengono coperti da donne. Ma, poiché è irrealistico attendersi che le aziende "creino" nuove posizioni all'infinito, non si può ancora parlare di una reale progressione della parità.

Speriamo di non fermarci, proprio come nel Gioco dell'Oca alla casella 42, il labirinto: il ritorno indietro, alla casella 39. I dati dell'ultimo Gender policy report 2024 di Inapp sono impietosi: le donne guadagnano in media il 43% in meno degli uomini, superando la media UE del 36,2%. E quando la famiglia chiama, a sacrificarsi è quasi sempre la donna, perdendo importanti opportunità di crescita professionale: l'80% dei congedi parentali viene richiesto da lavoratrici, e il 16% abbandona il lavoro dopo la maternità, un dato nettamente superiore al 2,8% registrato tra gli uomini.

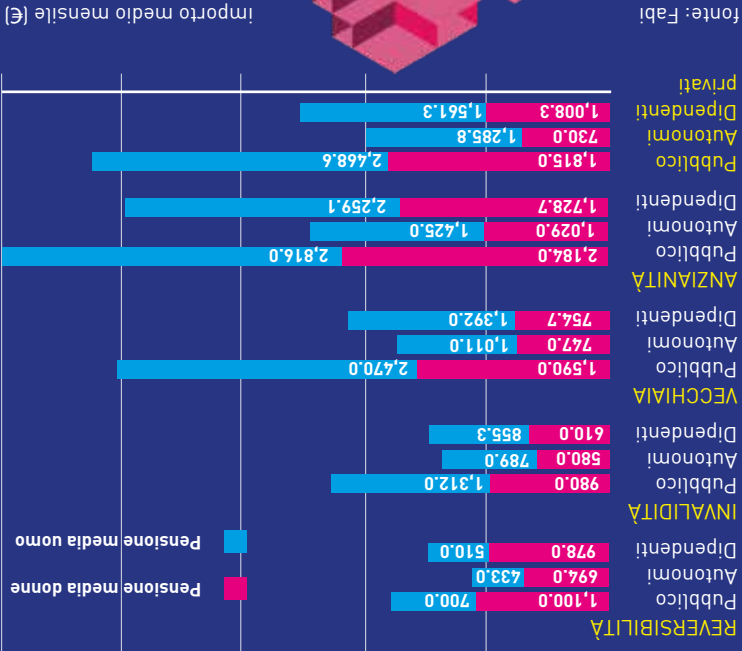
IL REBUS FEMMINILE

D'altra parte le regole del gioco, tra maschi e femmine, sono diverse. O meglio: le regole sono le stesse, ma non vengono applicate nello

al credito rappresenta un indicatore finanziaria e l'autonomia economica delle persone. Tuttavia, in Italia, le differenze di genere nel credito bancario restano significative e diffondono una disparità che incide sulla possibilità delle donne di investire, acquistare una casa o avviare un'attività imprenditoriale. Laddove l'accesso al credito per le donne è equo e inclusivo, si ottengono risultati migliori in termini di crescita economica, innovazione, occupazione e benessere sociale». Eppure c'è una relazione virtuosa tra bilanciamento di genere nelle imprese e rischio di credito: le aziende più equilibrate dal punto di vista del "gender gap", soprattutto ai livelli apicali, avrebbero fino al 30% in meno di probabilità di default rispetto a quelle che non lo sono, e hanno mostrato di saper mantenere standard creditizi elevati anche negli ultimi 10 anni, caratterizzati da contesti di politicrisi. Stando ai dati di febbraio 2025 elaborati da Cerved Rating Agency, infatti, sia le aziende con Cda o un organo di amministrazione a prevalenza maschile, sia quelle dal Cda o un organo di governo con almeno il 20% di presenza femminile), presentano un rischio di default molto simile (rispettivamente 3,6% e 3,9%) e nettamente inferiore a quelle in cui la leadership è fortemente polarizzata sui generi: tutta maschile (5,8%) o tutta femminile (6,3%). E questo vale indipendentemente dalle dimensioni aziendali (dal -1,4% delle grandi imprese al -3,1% delle micro), dal settore di appartenenza e dall'area geografica. «I risultati del nostro Osservatorio sul Gender gap confermano la presenza di una relazione tra bilanciamento di genere e rischio creditizio», conferma Fabrizio Negri, amministratore delegato di Cerved Rating Agency, «I dati indicano, infatti, che le imprese con una maggiore inclusione di genere presenterebbero anche una minore rischiosità creditizia, fino al 30%, e una maggior tenuta agli shock esogeni susseguiti negli ultimi 10 anni».

Fabrizio Negri

IL GAP PENSIONISTICO TRA UOMINI E DONNE



scita pro-
fessionale
(75%), equa retribu-
zione (55%) e promozione
del senso di appartenenza (cultura
aziendale) (43%). E che passino in secondo
piano alcuni aspetti che potrebbero fare dav-
vero la differenza in ottica di inclusività, come

la flessibilità
oraria (18%), una
effettiva apertura a smar-
tworking e programmi "work
from anywhere" (15%), la flessibili-
tà circa congedi parentali e di assistenza
familiare (10%), i servizi supplementari in
azienda come mensa o asilo nido (10%) e i be-
nefit-welfare non monetari (9%).
È un po' come nel Gioco dell'Oca: arrivati alla
casella 19, la locanda, si paga la posta e si ri-
mane fermi per un turno. Un turno partico-
larmente lungo, stando al 10° report "Women
in the workplace" di McKinsey, che conferma
per l'ennesima volta che anche nel corso del
2024 il numero delle donne promosse al ruolo

di manager continua a essere sensibilmente
inferiore a quello degli uomini, di circa il 20%:
per ogni 100 uomini promossi a ruoli dirigen-
ziali, lo scorso anno solo 81 sono state le colle-
ghe donne che hanno goduto della medesima
opportunità. Un dato che, peraltro, non si di-
scosta dalla media delle ultime sei rilevazioni,
rivelandosi anche peggiore dei dati collezionati
dal 2020 al 2023. «Nonostante gli innegabili
progressi compiuti negli ultimi decenni, il gap
di genere nelle posizioni apicali nelle azien-
de rimane una realtà difficile da superare»,
commenta **Debora Moretti**, Co-Ceo di **Zeta
Service**, azienda italiana specializzata nella
consulenza e servizi HR e Presidente di **Fon-
dazione Libellula**. «Questo divario, che pur-
troppo persiste anche nelle organizzazioni di
grandi dimensioni, a dispetto degli sforzi dedi-
cati alle politiche De&I, non è solo una questo-
ne di equità, ma una vera e propria sfida che
impedisce alle organizzazioni, anche a quelle
più complesse, di sfruttare appieno il poten-
ziale di talento a loro disposizione sul mercato
del lavoro. Le cause? Sono molteplici e, se da
un lato i fattori culturali hanno certamente un

tervistati in ruoli apicali e alla guida di team importanti, a differenza di quanto affiora dai loro sottoposti che stenta ancora a vedere nel concreto programmi aziendali atti a promuovere l'equità (62%). E per oltre la metà delle aziende (56%) i programmi D&I non sono una priorità. Non solo: un'azienda su 4 (25%) non sa definire se questi siano effettivamente prioritari o meno. «Considerare fondamentalmente l'importanza dell'inclusione e il rispetto delle diversità nel mondo del lavoro è cruciale ed è un'esigenza reale», commenta **Luca Semeraro**, Country President Italy e Svp Recruitment Solutions Dch, Netherlands and Poland di Lhh. «Il management e i C-level sono chiamati a giocare un ruolo cardine nel veicolare messaggi di inclusività affinché raggiungano tutti i livelli della gerarchia aziendale. Nello specifico, le figure apicali sono il canale preferenziale per trasferire best practice, sono loro ad avere il margine necessario per veicolare approcci realmente innovativi e a far in modo che anche i sottoposti percepiscano le iniziative D&I messe in atto. Dare spazio all'onestà intellettuale e allenare l'intelligenza emotiva per assumere punti di vista variegati, consente al management di essere realmente integrato nella realtà degli individui, ancor prima che dei dipendenti. L'attuale scenario lavorativo sta richiedendo sempre più apertura mentale e resilienza, dunque, non solo prospettive, conclude Semeraro, «ma anche impegno concreto per considerare primaria la centralità della persona».

Anche perché chi gioca alla pari, vince: sempre stando all'indagine di Lhh, c'è la consapevolezza che un pool di tipologie di talenti variegato favorisca empatia (49%), che le prospettive diverse stimolino nuove idee (54%) e che l'inclusività tenda a evitare turn over di talenti (40%) traducendosi inevitabilmente anche in maggiore efficienza (37%). Peccato che gli aspetti che consentono di definire un'azienda come inclusiva, nella percezione dei manager, siano quasi unicamente legati alla sfera della performance e della remunerazione, ovvero consentire pari opportunità di cre-

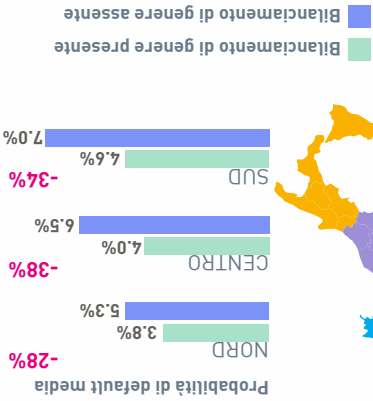
sottoposti sulle tematiche legate alla D&I: a sentirsi più responsabili sul tema e a vedere maggiormente calate su di loro le politiche e le iniziative di D&I in azienda sono gli in-

La Grutta
Simonetta

Sarà che un bel gioco dura poco, ma quello della partita di genere, appena iniziato, sembra aver già stufo. Almeno secondo l'indagine che **Lhh**, società parte del **Gruppo Adecco** specializzata nello sviluppo di soluzioni HR end-to-end rivolte al cambiamento aziendale e allo sviluppo dei talenti, ha effettuato sul tema D&I (Diversity, Equity & Inclusion) nelle aziende italiane: secondo oltre la metà dei manager (56%) questi programmi non sono prioritari. Intanto, sebbene quasi la metà dei dipendenti (44%) si senta rispettato in azienda e dai propri team, emergono tre aspetti cruciali: che in oltre la metà delle aziende italiane (54%) non siano presenti iniziative di D&I, che in 3 consigli d'amministrazione su 4 (76%) non siano rappresentate le diversità e che 1 manager su 10 (15%) non sia informato sul tema o comunque non abbia interesse in merito. Esiste anche uno scollamento nel percepito delle figure dirigenziali e dei loro

FERME UN TURNO

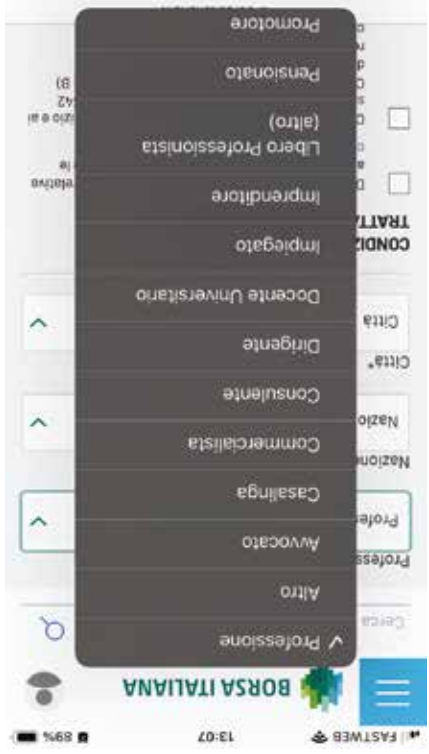
La minor rischiosità delle imprese si riscontra su tutto il territorio nazionale



Fonte: Cerved Rating Agency; circa 13K imprese con rating credito in essere

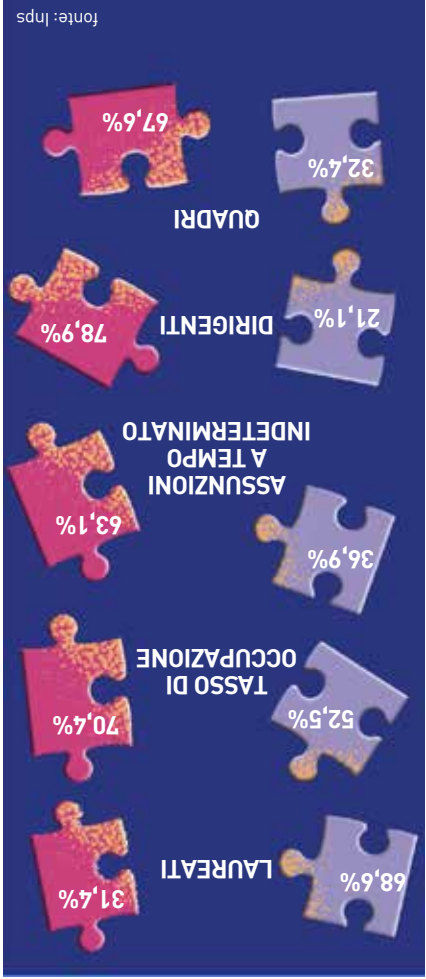
Debora Moretti,
Co-Ceo di Zeta Service

biondo che fa impazzire il mondo (al secolo, Donald Trump) il 21 febbraio, che descrive le politiche aziendali legate a D&I (Diversity, Equity & Inclusion) come "discriminazione illegale, pericolose, degradanti e immorali" e vietate nella Pubblica Amministrazione americana, che sta inviando, tramite le ambasciate locali, il nuovo diktat ai fornitori. E l'elenco delle aziende che si ritirano dal grande gioco della D&I si allunga: ci sono Meta e Amazon, Harley Davidson e Ford, Walmart e McDonald's. E pure le big della consulenza si allineano alle nuove regole del gioco: Goldman Sachs e Deloitte hanno fatto marcia indietro sulle regole di inclusione e diversità. Ironia della sorte: è toccato a una donna, Julie Sweet, presidente e amministratrice delegata di Accenture, indirizzare alle centinaia di mi-



gliata di "Accenture People" nel mondo "alcuni aggiornamenti su inclusione e diversità in Accenture", risultato della "continua valutazione delle nostre politiche e pratiche interne" ma anche "del panorama in evoluzione negli Stati Uniti, compresi i recenti ordini esecutivi a cui dobbiamo attenerci". Ed è toccato a una donna, Jane Fraser, amministratrice delegata di Citigroup, spiegare a tutti i dipendenti la decisione del gruppo bancario americano di rivedere i programmi di diversità e inclusione. Eppure, secondo UN Global Compact, il Pil pro capite sarebbe quasi il 20% più alto se si colmassero i divari occupazionali di genere. Peccato che secondo il Global Gender Gap Index 2024 del World Economic Forum, senza interventi strutturali l'azzeramento del gap economico tra uomini e donne è proiettato a oltre 150 anni. Lo studio del Wef ha posizionato l'Italia all'87° posto nel mondo, segnando una perdita di otto posizioni rispetto al 2023. E, a livello europeo, il Gender Equality Index 2024 dell'European Institute for Gender Equality conferma che l'Italia occupa l'ultimo posto tra gli Stati membri per la parità di genere nel lavoro. «Nonostante questi dati, il settore privato italiano sta dimostrando una crescente attenzione al tema», sottolinea Daniela Bernacchi, Executive Director dell'UN Global Compact Network Italia. «In poco più di

due anni oltre 16.000 aziende hanno ottenuto la certificazione Uni/PdR 125, che sta dando quindi un forte impulso all'inclusione e alla valorizzazione dei talenti femminili. Una spinta ulteriore arriverà sicuramente Direttiva UE 2023/970, che introduce nuovi obblighi per le aziende europee, al fine di garantire la parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. La Direttiva impone alle imprese di adottare misure correttive qualora il divario salariale superi il 5%, rafforzando così i meccanismi di trasparenza retributiva e responsabilitàzione. Gli Stati membri dell'Unione Europea dovranno recepire la normativa entro giugno 2026».



COVERSTORY

LA PARTITA DELLA PARITÀ

Con Trump da un lato e la Direttiva UE 2023/970 dall'altro, cambiano le regole del gioco e si riapre il "gender match". Che vede le donne in rimonta e la progressiva riduzione dello svantaggio

72%
tasso occupazione
uomini

150 anni per colmare il **Gender Gap**

53,5%
tasso occupazione
donne

56% per il manageri
dei programmi
DEI non sono
PRIORITARI
49,9% donne
contrarie alle
QUOTE ROSA



1,6 mln imprenditori

€ 68 mld
gender
credit gap

€ 553/
mese divario
PENSIONISTICO

59,9% uomini
40,1% donne
contratti a tempo
INDETERMINATO

di Marina Marinetti



avvocato e il commercialista, il dirigente e l'impiiegato, l'imprenditore e il libero professionista, il consulente e il promotore, il pensionato, lo studente uni-

versitario... e la casalinga. Al gioco delle professioni di **Borsa Italiana** vincono solo i maschi. Provare per credere: l'unico femminile sovraesteso pre-

visto nel form di registrazione al sito internet di Piazza Affari è quello del secondo lavoro più antico del mondo: le faccende domestiche. Non c'è un meno sessista "disoccupato", o quantomeno un "non occupato", che pure la

**NEL FORM DI REGISTRAZIONE
AL SITO DI BORSA ITALIANA L'UNICO
FEMMINILE SOVRAESTESO
RIGUARDA IL RUOLO DI CASALINGA**

propria casa l'accudirà in qualche modo. E dire che - grazie alla Legge Golfo-Mosca - in Borsa italiana di donne ce ne sono parecchie: supera il 48% nei board delle quotate (erano al 7% nel 2011)... grazie alla Legge Golfo-Mosca. E alla guida di Borsa Italiana c'è proprio una donna, la "presidente" (femminile professionale legittimato dall'Accademia della Crusca) **Claudia Parzani**, che peraltro si spende parecchio a supporto dell'em-powerment femminile. Sarà per un tema di compliance? Quella con l'ordine esecutivo emanato dal presidente

Fonte: Elaborazione Economy su dati UN Global Compact, Lhh, McKinsey, Inps, Eurispes, Grant Thornton, Fabi



**1 MILIARDI DI FATTI
PER L'ITALIA DEL FARE.**



**IMPRESE
e
TERRITORI**

In 5 anni, abbiamo erogato 100 miliardi di euro in credito alle imprese italiane. Un impegno concreto, al fianco di PMI, grandi aziende e aziende corporate. Non promesse, ma risorse reali. Perché credere nell'Italia del fare significa sostenerla.

banco bpm.it

BANCO BPM

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.



HERCONOMY



RSM

Già la maschera dalla busta paga



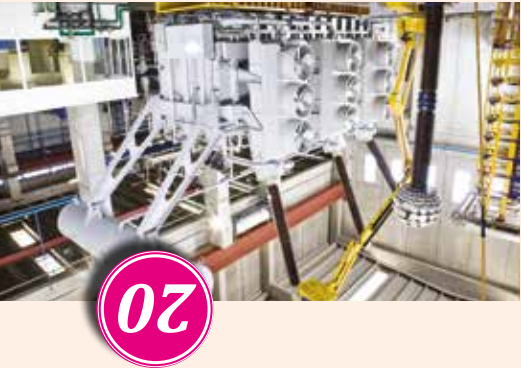
CERTIFICAZIONE

I nodi irrisolti



MICA MACHO

Il nuovo ruolo dell'uomo



CERTIFICAZIONE

I nodi irrisolti



LEGO SERIOUS PLAY

L'inclusione si costruisce così



GETRA

Tecnologie all'avanguardia



MATERIAS

Innovazione Made in Napoli

Rata Fissa per 2 anni.

Sai sempre quanto spendi,
ogni mese paghi la stessa rata.

Scegli Enel Rata Vera Luce o Gas

A partire da:

49€/mese IVA inclusa per **24 mesi**

Offerta con conguaglio annuale applicato in una o più bollette in base all'importo

Vai nei negozi o su **enel.it**
oppure chiama **800 900 860**.

enel

la **Prima Vera Energia.**

OFFERTE DI ENEL ENERGIA PER IL MERCATO LIBERO.
OFFERTA A CANONE MENSILE, IN VIA ESEMPLIFICATIVA PER TAGLIA XS, RATA DI 49€/MESE, SONO INCLUSI: COMPONENTE ENERGIA 0,099€/kWh PER CONSUMI ENTRO SOGLIA (FINO A 1500kWh) E 0,159€/kWh PER CONSUMI SOPRA SOGLIA; CCV 194€/POD/ANNO; PREZZI BLOCCATI PER DUE ANNI, ALTRE COMPONENTI DI SPESA INCLUSE NELLA RATA, MODALITÀ DI CONGUAGLIO (APPLICABILE AI VOLUMI E AGLI AGGIORNAMENTI DELLE ALTRE COMPONENTI DI SPESA) E ALTRE INFO COME DA CTE, CONDIZIONI ECONOMICHE VALIDE FINO 14.05.2025 SALVO PROROGHE. PREZZI ALTRE TAGLIE DISPONIBILI SU ENEL.IT O IN NEGOZIO

ALLARME GENDER GAME OVER

Trump ha messo i dazi anche sulle politiche di D&I. Ora tocca alle imprese non abbassare la guardia. L'arma segreta? La direttiva UE 970

GIÙ LA MASCHERA DALLA BUSTA PAGA

Entro il 7 giugno del prossimo anno l'Italia dovrà recepire la Direttiva UE sulla trasparenza retributiva

I NODI IRRISOLTI DELLA CERTIFICAZIONE

La Uni/Pdr 125 si propone come leva di cambiamento, ma a volte rafforza le disegnanze anziché correggerle

C'È ANCHE UN CREDIT GENDER GAP

Vale 68 miliardi di euro perché le donne accedono a meno del 20% del totale del credito erogato alle famiglie

E IL «NUOVO RUOLO» DELL'UOMO?

Del nuovo ruolo della donna si è già detto di tutto.

Ora occorre riflettere sugli stereotipi e i modelli maschili