LAVORO / Parla Walter Rizzetto: «Il Parlamento farà luce sulla situazione della filiera dell'automotive»

Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.
www.economymagazine.it

Gennaio 2025 Euro 4,50

ECONOMY | ANNO VIII | N.84 | MENSILE | GENNAIO | DATA DI USCITA IN EDICOLA: 11 GENNAIO 2025 POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003 (CONVERTITO IN LEGGE 27/02/2004 N° 46) ART. 1, COMMA 1, LO/MI

LA LEGGENDA DEL SANTO IMPRENDITORE



Una ricerca esclusiva di Gpf rivela che la sostenibilità sociale rende anche in termini economici. E sempre più imprese s'impegnano per migliorare le condizioni di vita dei loro collaboratori e del territorio

MOLESTIE SUL LAVORO, LA PIAGA NON GUARISCE

Dalle microaggressioni alle battute al body-shaming. Per l'Istat ne è vittima il 31,5% delle lavoratrici



MORIANI: «SERVE UNO SCOPO»

La cofondatrice di Dynamo Camp: «Più apprezzate le aziende etiche»



PASSERA: «UTILI DAL SOCIALE»

L'ex ministro, banchiere con Illimity: «Dobbiamo aiutare la collettività»

IL DECOLLO DEL CONGO

L'Ambasciatore illustra la crescita voluta del governo di Brazzaville

I «FENOMENI» DI TERNI

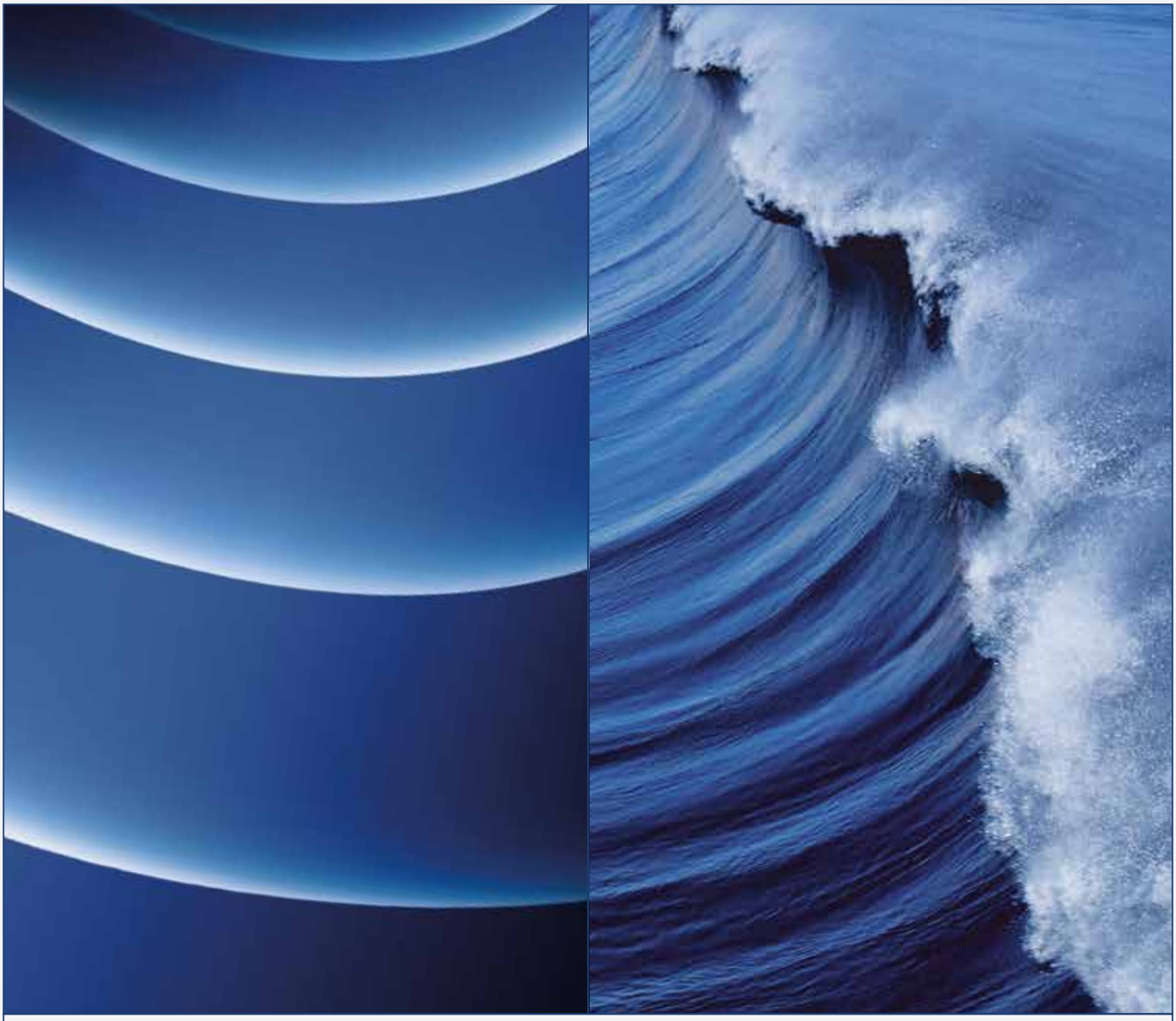
Un'imprenditoria vincente ma ancora «a misura d'uomo»

WEB, REGNO DELLA FUFFA

Uno «sceriffo» contro i troppi falsi superesperti di aziende e mercati

NOTORIETÀ, QUANTO COSTI

Farsi conoscere e ben reputare non è mai costato così tanto



#FutureOnBoard

FUTURE ON BOARD

Insieme siamo in viaggio verso la nave verde, digitale, automatizzata.
Una nave che alla potenza della nostra forza lavoro integra tecnologia, big data e intelligenza artificiale. Come leader mondiale della cantieristica navale ad alta tecnologia ci impegniamo a creare il futuro dell'industria grazie a innovazione tecnologica, sostenibilità ambientale e sviluppo del Made in Italy.
Per portare a bordo il futuro.

FINCANTIERI
FUTURE ON BOARD

SULLE ALI DEL NUOVO DISORDINE MONDIALE



DI SERGIO LUCIANO

Da una parte, 1,4 miliardi di esseri umani, spalmati tra Nordamerica ed Europa, uniti da molti interessi comuni e soprattutto da una rete di qualche decina di colossi imprenditoriali, grandi e ricchi come Stati, che dettano legge sul digitale, sulle reti, sull'energia, sulla salute, sul cibo e sulle armi: ossia su tutto quel che è imprescindibile per la vita dell'uomo. Dall'altra parte, 6,6 miliardi di persone, concentrate soprattutto in Asia e Africa. Da oggi al 2050, la popolazione europea calerà di circa 50 milioni di abitanti e quella nordamericana resterà stabile. La popolazione africana è prevista in aumento di 1,3 miliardi e quella asiatica resterà stabile. Quindi l'attuale divario si accentuerà.

Ora: chi, sano di mente, potrebbe mai immaginare di perpetuare nei prossimi 25 anni il predominio che Europa e Nordamerica hanno finora mantenuto sul resto del mondo a fronte dell'attuale e prospettica dinamica demografica? Che si accompagna ad un'evidente riequilibrio delle competenze tecnologiche e delle risorse energetiche? Nessuno, se sano di mente. Ma Donald Trump ha appena intimato agli alleati Nato di elevare al 5% del Pil la spesa militare: perché forse è sano di mente (auguriamocelo) ma certamente gli piace far finta di non esserlo e quindi si avvia a replicare l'atteggiamento feroce che ha distinto gli anni della guerra fredda e del deterrente nucleare. In verità, come diceva Einstein, nessuno sa come verrebbe combattuta una Terza Guerra mondiale, ma si sa come verrebbe combattuta la Quarta: con la clava, perché la precedente azzererebbe l'umanità, e per questo è impensabile.

Certo è però il declino, il tramonto irreversibile dell'egemonia occidentale di ieri. Senza purtroppo che altri quadranti del mondo, quelli emergenti economicamente ed energeticamente, riescano per ora a esprimere un nuovo modello di sviluppo convincente. Difficile dunque individuare a breve termine l'instaurarsi di "un nuovo ordine mondiale". Molto più probabile una lunga era di disordine. Scandita certamente anche da guerre convenzionali di quadrante – oggi Ucraina, Palestina, Myanmar, Sahel – da terrorismo e conflitti asimmetrici; ma anche da una competizione senza esclusione di colpi e a tutto campo, commerciale, finanziaria, sanitaria. In altre parole: vivremo nel caos.

E qui arriva la grande opportunità per l'Italia. Come ripete un "guru" dell'impresa come Andrea Pontremoli – già top-manager dell'Ibm ed oggi azionista di riferimento e capoazienda della Dallara – a noi italiani, se si tratta di agire nel caos e nonostante il caos, non ci batte nessuno. Neanche i cinesi. È la ragione per cui un Paese sotto le medie occidentali su tutte le metriche della competitività – tasso di scolarizzazione, costo dell'energia e del lavoro, brevettazione, tasse, tutto! – continua a battere in giro sui mercati imprese qualificatissime di altre bandiere. La ragione per cui un miscuglio di individualismi riesce a essere leader nell'export.

Questo non significa che ci siano allori su cui dormire. Il fattore-campo ci frena e ci zavorra. L'incompetenza della classe politica, purtroppo di entrambi i poli anche se l'attuale maggioranza sta su qualche fronte dimostrando se non altro un certo impegno; la deterrenza randomicamente inibente della magistratura, di cui gli italiani non si fidano più; l'arretratezza di certo sindacato; la rarefazione dei talenti, attratti all'estero da mille fattori positivi… ebbene, tutto questo fa paura. Non dimentichiamolo. Ma intanto, "primum vivere": diamoci da fare, finché vogliamo o dobbiamo stare in Italia e da qui competere sui mercati.

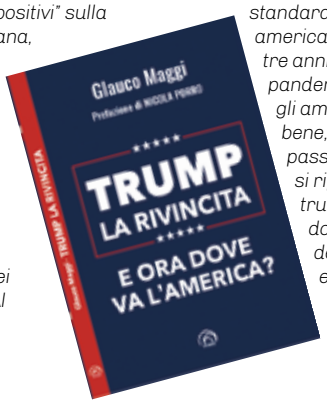
Ricordandoci l'insegnamento di chi conosce davvero i "due mondi": il nostro e quello della competizione globale. Entrambi viviamo nel caos. Noi, però, ci viviamo da sempre, siamo esperti. Il resto del mondo no.

P.S.: abbiamo dedicato la coverstory alla sostenibilità sociale, al suo valore economico e morale. Ne faremo un premio d'impresa, il "Premio impresa umana", "Premio Più"… per dire che se, nel caos, riusciremo a salvare l'umanità che può annidarsi nel lavoro delle imprese, sarà tanto di guadagnato. In denaro e appunto: umanità.

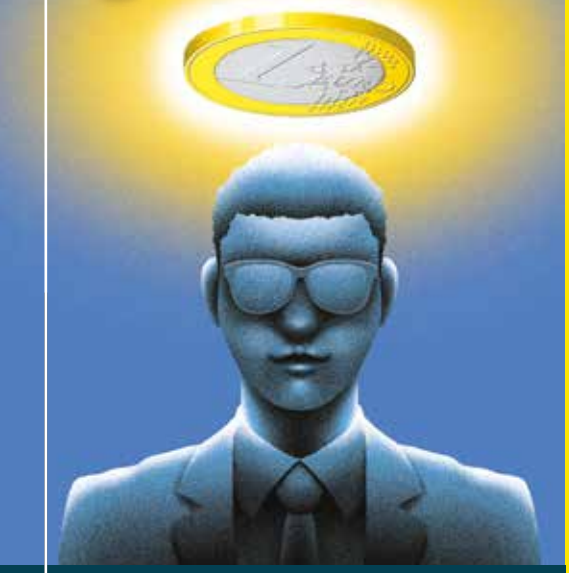
IL CORSIVO

COSA FARÀ TRUMP PER BISSARE IL SUCCESSO ECONOMICO DI 4 ANNI FA

Mai sottovalutare i tycoon. Donald Trump era stato irriso, stigmatizzato e, peggio ancora, ignorato. E invece non solo ha vinto, ma ha vinto con un tale margine sull'improbabile Kamala Harris da impedire perfino la nascita dei previsti e prevedibili mugugni su possibili, asseribili brogli. Ma ora? Ora dove va l'America? È proprio questo il titolo ("Trump – La rivincita – E ora dove va l'America?") scelto da Glauco Maggi per il suo nuovo saggio, uscito per le edizioni Mind, subito dopo la vittoria del miliardario biondo. Maggi, quotatissimo editorialista di Economy Group, vive con la famiglia a New York dal 2000 e ha girato in lungo e in largo gli Stati Uniti alla ricerca della loro complessa identità. In un precedente saggio sulla sfida per la Casa Bianca era stato tra i più "positivi" sulla possibilità di una vittoria trumpiana, positivo nel senso delle chanche all'attivo del tycoon ma anche sui possibili effetti di questa vittoria. Ed è particolarmente interessante, quindi, seguire i suoi ragionamenti su cosa accadrà. La verità – sottolinea Maggi – è che Trump ha vinto grazie alle attese dell'economia: non solo dei "vip" ma delle persone comuni. Al punto che perfino il democraticissimo New York Times aveva scritto, prima del voto, che "lo standard di vita di una tipica famiglia americana è migliorato durante i tre anni di Trump precedenti alla pandemia. Sotto il presidente Biden gli americani hanno, se è andata bene, lottato duro per rimanere al passo con l'inflazione". Se la storia si ripete, il nuovo quadriennio trumpiano alla Casa Bianca dovrebbe confermare il fiuto del tycoon per le soluzioni economiche vincenti. Vedremo, intanto leggiamo. **s.l.**



gennaio 2025



SOMMARIO



GESTIRE L'IMPRESA

043 **MOLESTIE**
Fuori luogo dentro l'ufficio

048 **PARITÀ DI GENERE**
Rotto il soffitto c'è il labirinto

050 **DIGITAL TRANSFORMATION**
Lavoro, competenze e sostenibilità

052 **SOLUZIONI**
Trent'anni di temporary management

054 **SMARTIVE**
Pmi in salute digitale

056 **INTELLIGENZA ARTIFICIALE**
Etica e futuri possibili

058 **PREVINDAI**
Anno nuovo, previdenza nuova

COVERSTORY

013 **ESG**
Buoni propositi per l'impresa

017 **INDAGINE**
Quanto paga essere buoni?

022 **MODELLI ORGANIZZATIVI**
Al bando il taylorismo

026 **CORRADO PASSERA**
Dalla banca alla società

028 **DYNAMO CAMP**
La quadratura del cerchio

030 **LEGACOOP**
Cooperare per crescere

032 **CDO**
Voleri e valori fanno la differenza

034 **OPENJOBMETIS**
Oltre il silenzio

036 **SICILY BY CAR**
Dal bello al buono

038 **AMPLIFON**
Prevenire è meglio che curare

040 **FILANTROPIA**
Sostantivo femminile

FINANZIARE L'IMPRESA

071 **FINANZA ALTERNATIVA**
Pmi attrezzate per fare cassa

075 **AGICAP**
La tesoreria a caro prezzo

076 **CRÈDIT AGRICOLE**
Tre miliardi alle aziende agricole

077 **AIFI**
Il private sostiene l'azienda

078 **VENTURE CAPITAL**
Dal garage alla finanza

080 **QONTO**
Pmi allo specchio

083 **ANDAF**
Il motore della crescita



RUBRICHE

008 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli

009 **BUSINESS PARTNER**
di Gianemilio Osculati

114 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello

115 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone

116 **ANC**
di Marco Cuchel

119 **IL SALVAIMPRESE**
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

122 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli



ECONOMY & POLITICA

010 **WALTER RIZZETTO**
Le sfide del presente
tra lavoro e previdenza



SUSTAINABILITY

061 **BILANCI**
I conti non tornano

064 **RSM**
Csrd, ci pensa il computer

066 **PULSEE**
Luce, gas e… tanta strategia

068 **STORAGE**
Rinnovabili alla prova del nove


Foto: Stefano Guindani
BANCA GENERALI PRIVATE
M&CSAATCHI

DIVERSI SCATTI, MA UN OBIETTIVO IN COMUNE.

Per noi di Banca Generali la sostenibilità è un valore da condividere. Per questo, insieme al fotografo Stefano Guindani, abbiamo deciso di raccontare tutte quelle storie che perseguono gli "Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile" stabiliti dalle Nazioni Unite. Scopri il progetto "BG4SDGs - Time to Change" sul nostro sito.

MIGLIORI IN ITALIA N.1 SERVIZIO RETI CONSULENTI FINANZIARI la Repubblica Affari&Finanza 2025

CAMPIONE DELLA SOSTENIBILITÀ la Repubblica Affari&Finanza 2024/25

PWM | THE BANKER GLOBAL PRIVATE BANKING AWARDS 2024 WINNER Best Private Bank in Italy

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per conoscere le condizioni e i rischi dei servizi e prodotti offerti da Banca Generali è necessario leggere attentamente la relativa documentazione precontrattuale e contrattuale, disponibile presso le Filiali e gli Uffici dei Consulenti Finanziari della Banca.

APPROFONDIMENTI

101 **UOMINI & DENARI**
Due ruote, mille sfumature

102 **GIUBILEO**
Porte aperte e casse piene

106 **FENOMENI**
Terni, fenomeno di sostenibilità

112 **PIANO MATTEI**
Quel ponte tra Italia e Congo

117 **LIUC**
Il senso della misura

118 **CONFCOMMERCIO**
La chiave digitale per le Pmi



VITA DA MANAGER

139 **LIFESTYLE**
Il bello di andare in bianco

144 **AUTO CLASSICHE**
Motori d'altri tempi

145 **MOTORI**
Automotive in panne

STORYLEARNING

085 **CAFFÈ**
La commodity nella tazzina

088 **FUFFLIX**
Fuffa con la truffa

090 **ASTE**
Chi offre di più?

092 **QUBIT**
L'effetto farfalla della comunicazione

095 **GRUPPO FS**
Il treno del futuro

094 **SCANNELL PROPERTIES**
Dallo sviluppo alla speculazione



COMUNICARE L'IMPRESA

129 **BUDGET**
Il prezzo della notorietà

133 **GIORNALERADIO.FM**
Dalla radio alla galassia

134 **OSSERVATORIO**
Attenti alle fake news

136 **ACTION HOLDING**
Quella voce fuori dal coro



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 Giua, Martina Zanetti *(eventi e segreteria)*

Hanno collaborato
Mario Abis, Alessandro Arrighi, Rosaria Barrile, Andrea Battistoni, Ugo Bertone, Giuseppe Corsentino, Marco Cuchel, Laura Ferriccioli, Carlo M. Ferro, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Paolo Grisorio, Raffaele Mazzeo, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Vincenzo Petraglia, Maurizio Quarta, Fabio Massimo Remoli, Simone Segnalini, Giuseppe Straniero, Sonia Raule Tatò, Carla Serra, Silvia Vianello, Giorgio Vizioli

Grafica e impaginazione
Raffaela 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 23/12/2024

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

Presidente e A.D.
Giuseppe Caroccia

Consiglieri
Costantino Baldissara
Sergio Luciano

Editore incaricato
Alfonso Ruffo

Coordinatore commerciale
Massimiliano Degiovanni
massimiliano.degiovanni@economygroup.it

Responsabile dell'amministrazione
Maria Marasco

Responsabile relazioni esterne
Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

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

Stampa
Stampa Rotolito Spa
20063 - Cernusco sul Naviglio (MI)

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

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

Partnership editoriali

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

ANRA — Anra Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali

AITI — Aiti Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa

ALIS — Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile

Associazione Nazionale Commercialisti

ANDAF — Andaf Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

ASSOCAMERESTERO — Assocamerestero

cdo — Compagnia delle Opere

CONFPROFESSIONI — Confprofessioni

FEDERMANAGER — Federmanager

LIUC — Università Liuc

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro — Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RSM

#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:

RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A. with its subsidiary RSM Italy Corporate Finance S.r.l. is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 50 Cannon Street, London, EC4N 6JJ, United Kingdom. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug. © RSM International Association, 2024

Per quei famosi 15 minuti di celebrità

Più che la tecnica, oggi vale il contenuto. E allora ritorna in campo la retorica, con le sue regole per costruire un discorso efficace



Andrea Granelli

Comunicare con efficacia andando subito al punto è sempre difficile. Da una parte tempus fugit: abbiamo sempre meno tempo anche per poter valutare in modo adeguato e approfondito i messaggi che ci vengono comunicati. Dall'altra, la quantità di informazione disponibile continuamente veicolata nell'ambiente che ci circonda eccede la nostra soglia di assimilazione creando un meccanismo automatico di difesa e chiusura che ci rende meno sensibili e attenti a ciò che accade fuori di noi.

Per questo motivo le forme sintetiche, efficaci e memorabili di comunicazione diventano strumenti sempre più importanti. E certamente la clip o video breve è uno di questi.

La capacità di realizzare video brevi – idealmente di tre minuti – che siano non solo efficaci ma non richiedano tempo eccessivo per produrli sta diventando una competenza sempre più necessaria per professionisti e manager.

Oltretutto il video ha un'altra importante caratteristica comunicativa: può infatti essere facilmente trasferito ad altri senza che vi sia una perdita di informazioni associata alla sua ritrasmissione. Come noto, infatti, il passaparola ha sempre al suo interno il seme di un potenziale degrado di quanto viene trasferito.

Fare un video efficace non vuol dire semplicemente sapere inquadrare bene, togliere la cosiddetta "aria" fra la nostra testa e la cornice dello schermo o avere una luce che ci illumina correttamente. Questi aspetti, seppur importanti, fanno parte della dimensione estetica del video. Ciò che più importa invece è il contenuto stesso. Detto in altri termini un video tecnicamente perfetto ma senza contenuti intriganti ed efficaci è molto peggio di un video esteticamente imperfetto ma con contenuti avvincenti. E allora ritorna in campo la retorica, con le sue regole per costruire un discorso efficace: trovare le informazioni corrette, costruire argomenti robusti ed efficaci e disporli in maniera adeguata e convincente e poi scegliere la forma stilistica più opportuna (testo, immagine, schema, eventuale termini tecnici, metafora,...) per aumentarne incisività e memorabilità. Con lo schema di Cicerone queste tre fasi si chiamano: inventio, dispositio ed elocutio.

Mentre viene spontaneo trovare le informazioni giuste che vogliamo veicolare, meno intuitivo invece è stabilirne l'ordine: inizio con gli argomenti più importanti o li uso per concludere ad effetto? Quale meccanismo di concatenamento mi conviene utilizzare in modo che ogni elemento rafforzi quanto detto? E poi come posso sottolineare e amplificare le cose più importanti (la peroratio sempre per i latini)?

I video brevi, inoltre, ci obbligano a confrontarci in modo puntuale con il tempo a disposizione. Dobbiamo sviluppare allora un vero e proprio time budget e allocare i concetti che vogliamo veicolare stabilendo quanto tempo occupano all'interno dei tre minuti. Troppo spesso gli inesperti "sprecano" tempo per i preamboli e "tirano via" le cose più importanti. E poi – come ciliegine sulla torta – aggiungere qualche figura retorica che potenzia il tutto: una bella metafora, un elenco solo di tre elementi (il tricolon di greca memoria) e un po' di ritmo e musicalità – grazie ad anafore, epifore e chiasmi. È proprio nelle forme brevi e compresse che serve il massimo dell'abilità retorica, come ci dimostra ad esempio il celebre discorso che Abraham Lincoln fece a Gettysburg: solo 272 parole.



I bravi Ceo non guadagnano mai abbastanza

Dal caso Musk al valore della leadership: i leader di successo creano ricchezza, lavoro e innovazione, e ridurre le loro retribuzioni è quasi un crimine contro lo sviluppo economico

Business Partner



Gianemilio Osculati

Il tribunale del Delaware, negli Stati Uniti, ha stabilito – per la seconda volta – che la retribuzione annua proposta dal CdA di 56 miliardi di dollari per i servizi come Amministratore Delegato di Elon Musk è "eccessiva ed ingiusta", ancora prima dei satrapici bonus aggiuntivi di cui avrebbe goduto. Orbene, 56 miliardi annui sono più di 250 milioni al giorno... Colpisce, però, che abbia dovuto essere un tribunale ad emettere la sentenza. L'assemblea degli azionisti aveva deliberato a favore. Da noi queste cose per fortuna non succedono. Al contrario, però, tira una brutta aria contraria, che fa sì che si aggrottino le sopracciglia appena si superino cifre anche piccole. Sarà perché c'è un po' di genovesità in tutti noi, sarà perché siamo circondati da istituzioni e persone che, quotidianamente e settimanalmente, ci suggeriscono che i ricchi saranno puniti nella vita prossima ventura, sarà perché stiamo vivendo un momento di populismo imperante, sarà perché alcune tra le più forti forze politiche spingono da sempre per un livellamento verso il basso, fatto sta che aver successo sembra essere un peccato ed essere remunerati di conseguenza è un altro peccato. Questa visione ed impostazione va rifiutata in blocco se non vogliamo continuare a scivolare verso l'Africa come abbiamo fatto finora. È bene:

- che il Ceo altamente performante sia molto ben remunerato
- che il successo sia fortemente celebrato, da tutti (stampa, social, radio e TV, esponenti politici et al.)
- che i nostri ragazzi comincino a sognare i propri successi, in tutti i campi nei quali operano, smettendo, tra l'altro di pensare a lavorare da casa (perché è più comodo e costa meno) e senza straordinari. Ma anche senza un futuro gratificante.

Il successo è, forse, il più potente creatore di benessere della società occidentale. Le aziende di successo crescono di più e creano occupazione, guadagnano di più e remunerano meglio, hanno più idee e fanno avanzare la qualità della vita nella società. Le aziende di grande successo non si creano senza che ci siano al vertice imprenditori o managers di grandissima capacità. Si è mai vista una azienda affermarsi prepotentemente sul mercato con a capo una persona banale? Non è mai successo. Vale una regola: nessuna azienda può essere stabilmente migliore del proprio capo azienda. Da qui un corollario importante: se vuoi una azienda di grande successo cerca un leader di grandi capacità. Non è una condizione sufficiente. Ma è certamente una condizione necessaria. Se lo trovi, pagalo. Economizzare sulla leadership è quasi un crimine. Ma un buon leader ha molti altri plus per i propri azionisti. Pensiamo a quante cose difficili deve fare.Deve "difendere" l'azienda che, come centro di ricchezza, viene potenzialmente aggredita per ottenere utilità interne o esterne, dalle richieste di assunzione a richieste ben peggiori. Difendere l'azienda vuol dire chiudere la porta in faccia a persone o istituzioni importanti. Primo o poi la paghi.Deve creare ricchezza in un Paese nel quale creare ricchezza è difficile. In Europa, Italia e Belgio si contendono, da quasi un secolo, la palma di peggiore creatore di ricchezza. Bassa crescita e basso Roe caratterizzano le imprese dei due Paesi. Produrre grandi risultati da noi richiede sforzi eroici. I risultati vanno pagati. Deve valorizzare le persone migliori, che sono proprio quelle che un giorno potrebbero sostituirlo. È questo, quasi, un atto di eroismo. L'eroismo si deve pagare. Deve gestire qualche fallimento. Si va più lontano andando veloci che andando piano. Non ci piove. Ma ogni tanto andando veloce qualche frenataccia bisogna farla. Il bravo leader va veloce, perché con un tempo infinito tutti i concorrenti diventano bravi: la lotta è per diventare più bravi in tempi più brevi. È questo un modo di guidare che non può essere sempre esente da problemi. Occorrono persone che sappiano gestire questi momenti difficili. Fatto tutto quanto accennato sopra, il nostro buon leader può godersi i frutti in santa pace? No, almeno per tre motivi:

- occorre preparare le munizioni per il prossimo downturn (ce ne è sempre uno all'orizzonte, basta allungare l'orizzonte temporale)
- occorre rispondere alle richieste del CdA (L. 231, parità di genere, risk management, trasparenza, Esg, etc.) se, naturalmente, queste istanze non sono già priorità autonomamente definite
- occorre non pensare a che cosa succede a casa se per caso il CdA decide di cambiare il leader: i posti sul mercato sono pochi e, normalmente, vengono riservati a persone più giovani del nostro leader.

Ecco le ragioni per le quali il successo di un bravo Ceo va celebrato. E va pagato.

LE SFIDE DEL PRESENTE, TRA LAVORO E PREVIDENZA

Dal mismatch delle competenze al Tfr nei fondi, passando per il futuro (incerto) della filiera italiana dell'automotive. Intervista al presidente della Commissione Lavoro della Camera, Walter Rizzetto

di Sergio Luciano

«DALL'ULTIMO COLLOQUIO DI JOHN ELKANN CON LA NOSTRA PREMIER PARE CHE STELLANTIS ABBIA DATO DETERMINATE SICUREZZE E CERTEZZE RISPETTO AL FUTURO DI UN ASSET DI FONDAMENTALE IMPORTANZA NEL NOSTRO PAESE«; "Posso annunciare che lancerò entro i prossimi giorni un'indagine conoscitiva approfondita rispetto a tutta la filiera dell'automotive nel nostro Paese messa un po' in difficoltà dalle cosiddette regole europee»; «la crescita dell'occupazione nel nostro Paese non è un miracolo ma è frutto di politiche serie, concrete, costanti e attinenti con quanto accade fuori dal Parlamento». **Walter Rizzetto**, deputato di Fratelli d'Italia, presidente della **Commissione Lavoro della Camera**, è preparato sulla sua materia e, in quest'intervista con Economy ai microfoni di "Conti in tasca" su Giornaleradio.fm, dimostra idee chiare sul fronte sempre più caldo dell'economia nazionale, quello dell'occupazione, che finalmente produce dati confortanti, pur se in un contesto di rallentamento economico.

Presidente, cominciamo da qualche dettaglio su Stellantis. La partita non è dunque ancora persa, secondo lei?
L'industria dell'auto è stata messa indubbiamente nelle condizioni di poter lavorare poco e male rispetto alle regole europee che hanno preso tutti alla sprovvista, dalla Volkswagen agli stessi gruppi francesi. Il colosso tedesco dopo 89 anni di storia ha chiuso uno stabilimento produttivo. Quel che dobbiamo fare è contrastare le dismissioni di capacità produttiva in Italia, preservare quante più commesse sarà possibile per salvare l'indotto. È chiaro che i francesi, azionisti istituzionali di Stellantis, faranno di tutto per difendere gli interessi del loro Paese, aiutati anche dalle disattenzioni dei governi degli anni in cui nacque Stellantis. Oggi però è inutile recriminare. Dobbiamo incidere sull'Europa e sulle sue regole affinché in tutti i Paesi dell'Unione le aziende dell'automotive che, comunque, negli anni hanno preso ampi contributi da parte della collettività, per i tanti prepensionamenti, perseguano piani industriali che consentano di tutelare i posti di lavoro, che fortunatamente, in Italia, in diversi settori aumentano.

LA PIATTAFORMA SIISL, OLTRE A METTERE IN CONTATTO DOMANDA E OFFERTA TRA PRIVATO E PUBBLICO, FACILITA L'ACCESSO ALLA FORMAZIONE

Presidente Rizzetto, ma con la crescita del Prodotto interno lordo ferma ad appena lo 0,5% che l'Istat ha recentemente stimato, questi posti di lavoro continueranno ad aumentare o no?
Guardi, anche soltanto il fatto di aver dato la possibilità di trovare un posto di lavoro a coloro che possono lavorare e che magari sino a due anni fa preferivano avvalersi di un sussidio di Stato, il reddito di cittadinanza, è stato un gran progresso. L'abolizione del reddito garantito è stato sicuramente un acceleratore importante per l'occupazione. Con il Governo Meloni è stato riscoperto il valore di poter programmare il proprio sviluppo, accendere un mutuo, ristrutturarsi casa. Di posti di lavoro oggi in Italia ce ne sono, certamente non dimentichiamoci che circa 1,7 milioni di posizioni lavorative non sono coperte.

Brutto problema, questo! A cosa si deve? Come risolverlo?
La causa principale è la mancanza di for-



mazione. Sempre più spesso le aziende non riescono a trovare sul mercato del lavoro risorse sufficientemente skillate, adeguatamente formate. A questo problema una nostra risposta è stata il lancio della piattaforma Siisl (Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa), che oltre a mettere in contatto domanda ed offerta tra privato e pubblico, facilita l'accesso ai corsi di formazione. A coloro che frequentano questi corsi viene elargito un sussidio mensile fino a 350 euro per tutta la durata dei corsi, fino a un massimo di 12 mensilità.

Presidente, cambiamo argomento. Che cosa cambia per i lavoratori dipendenti italiani sul fronte del Tfr, il trattamento di fine rapporto, insomma: la liquidazione?

Si parla della riforma del silenzio assenso. Se prima le trattenute sullo stipendio dei lavoratori che non esprimono alcuna preferenza tra il confluire in un fondo pensioni o lasciare le trattenute nella tesoreria aziendale si vedevano appunto i loro soldi accantonati in azienda, domani le regole dovrebbero ribaltarsi. Solo chi esplicitamente chiederà che i soldi restino in azienda, non li vedrà confluire nei fondi.

IN ITALIA UN QUARTO DEI GIOVANI LAVORATORI NON CONOSCONO LA POSSIBILITÀ DI POTER VERSARE IL TFR IN UN FONDO PENSIONE

Altrimenti, dopo sei mesi quelle trattenute andranno appunto in un fondo. Una forte innovazione non crede?

A mio avviso con queste nuove regole si favorirà la conoscenza, da parte dei lavoratori, di uno strumento che merita di essere conosciuto, appunto la previdenza complementare e quindi i fondi. Non si favorirà una scelta anziché un'altra. Oggi nel nostro Paese meno del 23-24% dei giovani lavoratori non conoscono la possibilità di poter versare volontariamente, quindi non in modo obbligatorio, all'interno di un fondo pensione. Come ha ricordato il Presidente dell'Inps, Gabriele Fava, nel corso della presentazione della Relazione annuale dell'Istituto, il nostro sistema previdenziale è un sistema che tiene, ma dobbiamo essere previdenti. Noi siamo passati da un sistema retributivo, che trasferiva nelle pensioni un'alta percentuale degli alti stipendi percepiti dai lavoratori a fine carriera, a un sistema dapprima misto tra retributivo e contributivo e poi meramente contributivo: in cui, cioè, il pensionato percepisce quel che ha versato. In questi anni ci siamo trovati anche di fronte ad esempio a carriere discontinue o a persone che non sono riuscite a versare mensilmente la loro quota di contributi. Questo fra 25-30 anni, soprattutto con i nuovi lavoratori nel nostro Paese, potrà creare qualche problema a livello di qualità economica delle pensioni.

E dunque?

L'obiettivo di un mio emendamento è di far conoscere al meglio lo strumento della previdenza complementare e l'opportunità dei fondi, a cui aderire su base volontaria. I numeri dimostrano che i fondi pensione funzionano sicuramente bene. Ma ciò non toglie che resterà assolutamente legittimo e normale lasciare il Tfr in azienda. Garantiremo ai lavoratori la conoscenza su possibilità alternative. Un'informazione trasparente da parte delle aziende nei confronti dei lavoratori consentirà di prepararli in modo corretto per effettuare la loro scelta.

DI POSTI DI LAVORO OGGI IN ITALIA CE NE SONO: NON DIMENTICHIAMOCI CHE CIRCA 1,7 MILIONI DI POSIZIONI LAVORATIVE NON SONO COPERTE

LA PIATTAFORMA SIISL

A partire dal 18 dicembre, il Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa (Siisl) è accessibile a tutti i cittadini, senza limitazioni. Il portale, inizialmente rivolto ai beneficiari del Supporto per la formazione e il lavoro, dell'Assegno sociale e della Naspi, diventa ora una risorsa aperta a chiunque voglia cercare lavoro o migliorare la propria posizione. Si accede con credenziali digitali (Spid o Carta d'Identità Elettronica) e si può caricare il proprio curriculum, consultare annunci di lavoro e candidarsi alle posizioni. Un algoritmo basato sull'intelligenza artificiale propone opportunità personalizzate in base a residenza, competenze e preferenze. Le imprese possono pubblicare offerte di lavoro e ricevere candidature. Dal 2025 il Siisl includerà nuovi utenti, come i percettori di Iscro e cittadini stranieri con permesso di lavoro. Saranno introdotte nuove funzionalità, come un'app mobile e strumenti di gamification.

BPER:

Messaggio istituzionale.

BENE COMUNE

Creiamo valore per la comunità, insieme.

BPER Bene Comune è l'insieme di **iniziative**, **servizi e soluzioni di credito** dedicati alla **Pubblica Amministrazione** e alle **realtà del Terzo Settore**, per il progresso sociale dei territori.



BPER Bene Comune.
Un obiettivo in comune, il bene di tutti.

bper.it

BUONI PROPOSITI, OTTIMA IMPRESA

La sostenibilità sociale non è un costo, anzi fa crescere. Dal Rinascimento italiano alle B Corp, passando per Olivetti e Ferrero: ecco come il coinvolgimento dei lavoratori e il beneficio comune trasformano il business



di Riccardo Venturi

La sostenibilità sociale non è un costo, perché aiuta le aziende a crescere: lo conferma la ricerca realizzata per Economy da **Gpf Inspiring Research** che trovate in queste pagine. In anni recenti lo hanno compreso e autorevolmente affermato personaggi ai vertici del gotha finanziario ed economico globale. **Larry Fink**, Ceo di **BlackRock**, il più grande gestore patrimoniale del mondo, nella sua lettera agli investitori del 2021 ha dichiarato che la responsabilità sociale è fondamentale per il successo a lungo termine. Due anni prima, nel 2019, **Jamie Dimon**, chief executive di **JP Morgan** alla guida della **Business Roundtable**, l'associazione che riunisce gli amministratori delegati delle 181 maggiori corporation americane, da **Facebook** a **General Motors**, da **Apple** a **Boeing**, ha affermato: «I principali datori di lavoro stanno investendo nei loro dipendenti e nelle loro comunità perché sanno che è il solo modo per avere successo nel lungo periodo».

LA COSTITUZIONE SANCISCE CHE L'INIZIATIVA ECONOMICA, PUR LIBERA, NON PUÒ SVOLGERSI IN CONTRASTO CON L'UTILITÀ SOCIALE

E in Italia? Lo avevamo già capito alcuni secoli prima. Come racconta l'economista **Stefano**

IL MONITO DI PAPA FRANCESCO

«La sostenibilità sociale incomincia lentamente ad essere riconosciuta: ci stiamo rendendo conto che il grido dei poveri e il grido della terra sono lo stesso grido. Pertanto, quando lavoriamo per la trasformazione ecologica, dobbiamo tenere presenti gli effetti che alcune scelte ambientali producono sulle povertà. Non tutte le soluzioni ambientali hanno gli stessi effetti sui poveri, e quindi vanno preferite quelle che riducono la miseria e le diseguaglianze. Mentre cerchiamo di salvare il pianeta, non possiamo trascurare l'uomo e la donna che soffrono. L'inquinamento che uccide non è solo quello dell'anidride carbonica, anche la diseguaglianza inquina mortalmente il nostro pianeta. Non possiamo permettere che le nuove calamità ambientali cancellino dall'opinione pubblica le antiche e sempre attuali calamità dell'ingiustizia sociale, anche delle ingiustizie politiche».



Zamagni nell'intervista che trovate in questo numero di Economy, **Leonardo da Vinci** era un imprenditore, e siccome era un genio, nella sua bottega artigiana teneva delle lezioni ai suoi collaboratori. Questi erano contentissimi di imparare da un tale maestro, e quindi rendevano molto di più.

La via italiana alla sostenibilità sociale insomma viene da lontano, ed è fatta di coinvolgimento dei lavoratori e valorizzazione dei loro talenti. Ha un'origine ancora più antica con l'esempio dei monaci benedettini, e passa dalla tradizione dell'economia civile settecentesca, con **Antonio Genovesi**, primo titolare di una cattedra di Economia, e **Gaetano Filangieri** a Napoli, **Pietro Verri**, **Cesare Beccaria** e **Carlo Cattaneo** (nell'Ottocento) a Milano. Arriva nel Novecento ed entra nell'articolo 41 della Costituzione, che anche prima della recente modifica in senso ambientale sanciva che l'iniziativa economica, pur libera, non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale; e ispira un imprenditore del calibro di **Adriano Olivetti**, che affermò: «Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serva, non giovi a un nobile scopo». E ancora: «La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica». E anche **Michele Ferrero**, altro precursore del welfare aziendale, che diede tra gli altri questo consiglio ai suoi colleghi dirigenti: «Rendete partecipi i collaboratori dei cambiamenti e discutetene prima della loro attuazione con gli interessati».

Ecco dunque che la rinnovata attenzione al fattore sociale, la S di Esg fin qui oscurata dalla E di quello ambientale, è un'occasione a livello globale per rivedere un modello di sviluppo che ha portato alla crisi climatica e sociale che stiamo attraversando - «ma è sbagliato tracciare linee così nette tra queste categorie. Ad esempio, il cambiamento climatico sta già avendo un impatto sproporzionato sulle comunità a basso reddito in tutto il mondo: è una questione E o S?», non l'ha detto Papa Francesco bensì il Ceo di BlackRock. Ma lo è in modo particolare per l'Italia: l'occasione di ricordare che la sostenibilità sociale è nel nostro Dna fin da quando abbiamo inventato l'impresa nel Rinascimento, l'occasione per renderci conto che chi ha saputo raccoglierne il testimone, come appunto Olivetti e Ferrero, ha fatto la fortuna non solo dei suoi lavoratori, ma anche della sua azienda. Per usare le parole della ricerca di Gpf Inspiring Research, «l'applicazione di strategie di successo di sostenibilità sociale crea una situazione tipica win-win, o meglio una situazione 'a molteplici win': ne guadagna l'azienda in quanto tale, i suoi dipendenti

È SBAGLIATO TRACCIARE LINEE NETTE TRA I TRE FATTORI ESG DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, SOCIALE E GOVERNANCE

E IL CLIMATE CHANGE?

Le strategie di adattamento al climate change hanno permesso di limitare l'impatto degli eventi climatici estremi sull'economia, la sanità e i livelli di sussistenza? Se lo sono chiesto Marshall Burke, deputy director della Doerr School of Sustainability di Stanford, e altri autori in uno studio che mostra la stretta relazione tra le componenti E sd S di Esg, dal titolo Are we adapting to climate change? Utilizzando dati panel completi su diverse aree geografiche e risultati, tra cui dati sulla mortalità, la produttività agricola, la criminalità, i conflitti, la produzione economica e i danni da inondazioni e cicloni tropicali, lo studio ha riscontrato un livello di adattamento limitato. Tra i 21 risultati studiati, sei mostrano una sensibilità al cambiamento climatico in diminuzione significativa, cinque mostrano una sensibilità in aumento (tra questi i raccolti di soia e mais in Brasile, i conflitti civili in Africa e i suicidi negli Stati Uniti) e i restanti non mostrano cambiamenti di rilievo. «Per evitare i danni attuali e futuri del riscaldamento, i nostri risultati suggeriscono la necessità di identificare strategie di adattamento efficaci e di capire come possono essere migliorate» scrivono Burke e i coautori.

come singole persone, l'ecosistema degli stakeholder di riferimento, la società».
Un'occasione che riguarda anche il movimento cooperativo per rilanciare le sue ragioni fondative, con particolare riferimento alle cooperative di comunità, come spiega nell'intervista che trovate nelle prossime pagine il presidente di **Legacoop Lombardia Attilio Dadda**, che ricorda come in momenti di estrema complessità e incertezza come quello che stiamo vivendo, la risposta umana è sempre stata quella di mettersi insieme, piuttosto di restare isolati.
Questo non significa che non ci siano difficoltà e resistenze, in primis da parte del modello opposto a quello partecipativo, ovvero quello taylorista, secondo il quale i lavoratori sono pagati per non pensare – per riprendere il ragionamento del prof. Zamagni. E così come c'è il greenwashing, c'è anche il social washing, che **Domenico Iodice** di **Firts Cisl** e **Fondazione Fida** definisce con questa domanda a proposito della trasformazione green e social di cui sono oggetto anche le banche: c'è davvero il coinvolgimento dei lavoratori nel condividere le modalità di trasformazione dei modelli di business? Se non c'è, allora il rischio è di trovarsi appunto a che fare con forme di social washing.
Un altro ostacolo importante all'affermazione della sostenibilità sociale è la sua scarsa conoscenza, perfino tra i giovani. Secondo il Rapporto 2024 stilato dal Social sustainability lab di **Eikon Strategic Consulting** "Giovani e sostenibilità sociale", con una ricerca condotta su un campione di duemila giovani italiani ed italiane di età compresa tra i 16 e i 34 anni, pubblicato in occasione della Social sustainability week tenutasi a Roma a inizio dicembre, mentre di sostenibilità ambientale ha sentito parlare il 90% del campione e dice di sapere di cosa si tratta il 57%, queste percentuali si abbassano drasticamente per la sostenibilità sociale: il 64% degli intervistati ne ha sentito parlare, ma solo il 24% sa di cosa si tratta. Eppure la sensibilità ai temi sociali non manca a millennials e Gen Z: tra gli Obiettivi dell'Agenda 2030 di carattere sociale, ritengono prioritari i Goal 1, 3 e 8, che si riferiscono rispettivamente alla lotta alla povertà, a salute e benessere, e al lavoro dignitoso - e su quest'ultimo tema il 78% ritiene che le istituzioni non facciano abbastanza per promuovere l'occupazione giovanile. Tra chi lavora, il 67% percepisce un'attenzione insufficiente da parte delle aziende al benessere psico-fisico dei dipendenti, e il 59% nota discriminazioni professionali verso le donne quando diventano madri. La rinnovata attenzione al fattore S si sta facendo largo anche tra le imprese italiane, che stanno così gradualmente riscoprendo il loro Dna sociale. Una delle espressioni di questa rinascita è la crescita delle Società Benefit, introdotte in Italia - primo Paese al mondo a promuovere una normativa in materia - con la Legge di Stabilità del 2016, che scelgono di modificare il proprio status giuridico e i relativi obiettivi, mettendo accanto al profitto il beneficio comune, ovvero il miglioramento dell'ambiente naturale e sociale nel quale operano. A fine 2023 le Società Benefit erano 3.619, con una crescita del 38% rispetto al 2022; a fine 2024 potrebbero aver raggiunto quota 5mila. Secondo la prima ricerca nazionale sulle Società Benefit realizzata da Assobenefit, tra il 2019

SE A FINE 2023 LE SOCIETÀ BENEFIT ERANO 3.619 (+38%), A FINE 2024 POTREBBERO AVER RAGGIUNTO QUOTA 5MILA

IL NUOVO RAZZISMO

Razzismo e discriminazione razziale sono ostacoli fondamentali allo sviluppo sostenibile. Lo ha scritto E. Tendayi Achiume, Relatore speciale delle Nazioni Unite sulle forme contemporanee di razzismo, discriminazione razziale, xenofobia e relativa intolleranza, nel suo rapporto sugli Sdg del 2022. Achiume ha richiamato l'attenzione sull'incapacità di alcuni Stati di raccogliere dati disaggregati su razza, etnia, indigeneità e status migratorio nel contesto dell'Agenda 2030. L'autrice ha tuttavia osservato che, sebbene interrompere la dinamica del sottosviluppo discriminatorio dal punto di vista razziale possa richiedere una trasformazione maggiore di quanto sia possibile in questo momento, gli Sdg hanno un potenziale inutilizzato per far progredire sia lo sviluppo che la non discriminazione. Le raccomandazioni del rapporto includono la richiesta di un maggior numero di indicatori Sdg disaggregati dal punto di vista razziale, e di un dialogo con le parti interessate su come utilizzare questi indicatori per allocare meglio le risorse e dare priorità all'inclusione delle popolazioni emarginate.

IL SURRISCALDAMENTO... DEGLI ANIMI

L'aumento delle temperature e le precipitazioni estreme contribuiranno al rischio di conflitto in molti contesti e tipi di violenza: è quanto emerge dallo studio New evidence on the economics of climate and conflict, di Marshall Burke et Al. I legami tra clima e conflitti sono attestati da un corpus di prove scientifiche che è più che raddoppiato negli ultimi dieci anni, dallo studio di Hsiang, Burke e Miguel (2013) su Science. La conclusione di fondo rimane la stessa: per la violenza intergruppi e interpersonale, così come per un nuovo corpus di lavori sull'autolesionismo, temperature più alte del normale e shock pluviometrici avversi sono statisticamente associati a tassi elevati di violenza locale. Questa relazione è valida in molti contesti geografici e tipi di conflitto diversi, e la significatività statistica di queste relazioni è aumentata rispetto alle precedenti meta-analisi, grazie alle maggiori dimensioni dei campioni e alla più ampia copertura dei lavori recenti. L'entità degli effetti stimati sui conflitti intergruppi rimane sostanziale e di importanza pratica, dato che si prevede che il mondo si riscalderà di almeno 2 gradi Celsius nei prossimi decenni.

e il 2022 le SB hanno fatto registrare una crescita del fatturato più che doppia rispetto alle non benefit: 37% contro 18%.

In Italia essere Società Benefit è diventato un prerequisito per diventare Benefit Corporation o B Corp: si tratta di aziende che con il loro business mirano a creare un impatto positivo sociale e ambientale. Sono nate negli Stati Uniti per iniziativa della non profit B Lab, che ha sviluppato il benefit impact assessment, uno strumento per misurare il profilo di sostenibilità di un'impresa; più precisamente, per capire se sta producendo più o meno valore di quanto ne utilizzi per poter funzionare. In Italia le B Corp – che secondo il premio Nobel **Robert Shiller**, «avranno migliori performance rispetto alle aziende tradizionali» - a metà dicembre erano 322, con oltre 32mila occupati e un fatturato che supera i 16,8 miliardi; a fine 2023 erano 266 - il 26% delle quali fondate, guidate o partecipate da donne - ed erano già cresciute del 41% rispetto all'anno precedente, secondo i dati che emergono dal report realizzato da B Lab Italia, l'organizzazione non profit che coordina il movimento delle B Corp in Italia. Siamo al secondo posto in Europa dietro la Francia, che nel 2023 ne aveva 376, mentre in tutto il Vecchio Continente sono oltre duemila, e nel mondo vanno verso le diecimila.

Il livello di impegno delle imprese in campo sociale



Fonte: GPF Inspiring Research

Certo quella di B Corp non è una vera e propria certificazione, in quanto non effettuata da un organismo di certificazione, e in quanto non fa riferimento a regole accettate a livello internazionale come le norme Iso. Di qui una serie di polemiche e anche accuse di green e social washing, cui B Lab ha risposto con un atteggiamento di apertura: «Attualmente è in corso una revisione sostanziale dei nostri standard per la certificazione B Corp, che comprende una revisione della struttura di base in modo da concentrarsi su argomenti sempre più fondamentali e requisiti più specifici. Questo potenziale cambiamento, tuttavia, non mette in discussione il valore degli standard così come sono attualmente configurati". «Nel nostro Paese, più che altrove, vantiamo un tessuto imprenditoriale di piccole e medie imprese che nel proprio Dna nutrono una visione improntata alla sostenibilità, avvicinandosi ai valori e ai principi, anche operativi e organizzativi, del movimento delle B Corp» dice **Anna Puccio**, Managing Director di **B Lab Italia**.

SECONDO GALLUP, IL MANCATO COINVOLGIMENTO DEI COLLABORATORI COSTEREBBE ALL'ECONOMIA CIRCA IL 9% DEL PIL GLOBALE

E a proposito di Dna italiano, l'importanza del coinvolgimento dei lavoratori è stata analizzata anche dal punto di vista dell'impatto economico dal rapporto **Gallup** State of the Global Workplace 2023. Il basso grado di coinvolgimento dei collaboratori costerebbe all'economia globale 8.800 miliardi di dollari, circa il 9% del Pil globale: una cifra enorme, che permetterebbe di far fronte anche alla crisi climatica con ben altra efficacia. Gallup ricorda che una cattiva gestione dei collaboratori porta alla perdita di clienti e profitti, ma anche a vite infelici. La ricerca rileva che in molti casi avere un lavoro che si odia sia addirittura peggio che essere disoccupati; e le emozioni negative vengono poi riportate a casa, influenzando i rapporti con la famiglia. Se ne sono resi conto anche gli americani, che ad Harvard hanno lanciato il modello olocratico, che dà letteralmente potere a tutti i lavoratori di esprimere il loro talento a beneficio dell'azienda: proprio quello che l'imprenditore Leonardo da Vinci praticava più di 600 anni fa.

L'INNOVAZIONE DEL NON PROFIT

Nel 2021 le istituzioni non profit innovatrici, che hanno dichiarato di aver realizzato un progetto di innovazione sociale, sono pari all'8,3% del totale, ovvero poco meno di 30.000. Tra queste prevalgono le cooperative sociali, la cui incidenza sul totale è del 7,7% (rispetto al 4,2% del settore) e le fondazioni, che rappresentano il 3,9% (rispetto al 2,3% sul totale). È un dato che è emerso in occasione della XXIV edizione delle Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile, il tradizionale appuntamento di Aiccon - Centro Studi dell'Università di Bologna, lo scorso mese di ottobre. Le istituzioni non profit innovatrici si distinguono per l'orientamento solidaristico: quasi 8 no profit su 10 sono orientate alla pubblica utilità. Due terzi hanno come mission il sostegno e supporto a soggetti deboli e in difficoltà e quasi la metà di esse finalizzano le attività alla promozione e la tutela dei diritti. Le istituzioni che innovano sono anche quelle che hanno una maggiore propensione all'innovazione digitale, al coinvolgimento degli utenti del territorio e alle reti: hanno infatti un'ampia rete di stakeholder, che si distingue per la pluralità dei soggetti coinvolti.

LA S DI ESG: QUANTO PAGA ESSERE BUONI?

Dalle iniziative concrete alla creazione di valore: in esclusiva per Economy, l'indagine di Gpf Inspiring Research svela come la responsabilità sociale d'impresa rappresenti un vantaggio strategico per brand, talenti e stakeholder

di Carlo Berruti - Market Research Director di GPF

L'ampiezza dell'accezione semantica di sostenibilità è uno dei motivi del suo successo e pervasività, sia nell'opinione pubblica che nel percepito della sua rilevanza per le imprese. Al contempo, proprio tale ampiezza non aiuta a definire nel dettaglio cosa si intenda davvero per sostenibilità, anche in virtù del fatto che (pressoché in tutte le lingue, quantomeno quelle occidentali) la sua valenza è nel percepito comune sovente dominata dal riferimento alla sostenibilità ambientale (la "E" di Esg).

Se quest'ultima ha "dominato la scena" per decenni, rappresentando oggi un assunto consolidato e imprescindibile in ogni industry e ambito aziendale, che valenza effettiva ha invece nello specifico la sostenibilità sociale, la "S" di Esg e di CSR, per le aziende italiane?

Una ricerca di GPF Inspiring Research, condotta in esclusiva per Economy Magazine, ha voluto investigare esattamente questo aspetto: cosa si intende per sostenibilità sociale nel concreto, tra le aziende in Italia, nel management e nella cultura aziendale allargata, dalle medie imprese alla dimensione corporate? Attraverso una serie di interviste in profondità a responsabili Csr d'impresa e una rilevazione strutturata condotta su un campione di 200 profili aziendali pertinenti (Ceo, DG, Cfo, HR Manager e Sustainability Manager), si è voluto approfondire quali siano le scelte e le iniziative di sostenibilità etico-sociale più spesso intraprese, quelle di maggior appeal e le più efficaci per incrementare il percepito della reputation aziendale, e quanto tale incremento derivante da un'enfasi sulla sustainability paghi in termini di ritorni per l'azienda stessa. Più in generale, per utilizzare una perifrasi iperbolica… quanto paga "essere buoni"?

La bottom line della ricerca è che la sostenibilità sociale decisamente paga, con evidenze tali da rendere la domanda una cosa del passato; la vera domanda è quanto, e in cosa. I ritorni di una politica e cultura aziendale genuinamente orientate alla social responsibility (e non solo in termini di mera compliance) sono molteplici, impattando sia sul valore del brand che in termini di talent attraction, di consolidamento e mantenimento di un rapporto ottimale con stakeholder di rilievo, dalla filiera dei fornitori ai clienti.

I RITORNI DI UNA CULTURA AZIENDALE ORIENTATA ALLA SOCIAL RESPONSIBILITY IMPATTANO SUL BRAND E SULLA TALENT ATTRACTION

Perché sia reale e credibile, la Social Sustainability richiede una reale dedizione e motivazione aziendale, che passa attraverso investimenti e un intervento serio sulla cultura aziendale; l'effetto poi si moltiplica quanto meglio si riesce a trasferire, con semplicità e trasparenza, la messa a terra delle azioni in modo concreto verso tutta la value chain.

Isabella Manfredi, Direttore Comunicazione e Relazioni Esterne, Sustainability Manager di **Feralpi Group**, sottolinea come «per costruire una buona reputazione ed essere credibili su questo ambito occorrono anni di lavoro: la sostenibilità non può crearsi dal nulla; sono i clienti e fornitori a riconoscerci il valore della sostenibilità a 360°», una sostenibilità che transita attraverso step importanti come «l'ascolto dei dipendenti in

Cosa significa per lei il concetto di sostenibilità sociale? Parliamo in questo caso proprio di sostenibilità SOCIALE, non "ambientale": la "S" come social di ESG (Environmental, Social and Governance), o la parte effettivamente "sociale" di CSR (Corporate Social Responsibility). Utilizzi una parola o una breve frase per descriverlo



Base tot. Campione (202 casi). Valori in %

piena trasparenza; l'arricchire realmente la cultura aziendale con iniziative di diversity inclusion & human rights, il che significa dedicare budget e concepire processi nuovi» su tutte le subsidiaries del gruppo.

Le associazioni spontanee con "social sustainability" nella nostra rilevazione strutturata restituiscono un quadro in cui dominano i riferimenti al welfare, equità e all'equilibrio dei diritti, benessere dei dipendenti, della filiera, fino a investire gli ambiti del benessere sociale tout court e un reale impatto per la società.

La prospettiva degli intervistati restituisce concetti quali il "garantire gli stessi diritti a tutti i lavoratori, senza distinzioni di classe, genere, età, etnia", interventi tesi al "benessere delle persone e della comunità, verso una società più equa e inclusiva", "scelte aziendali che mantengano il dipendente realmente al centro", pur "in un corretto equilibrio tra interessi aziendali e benessere dei dipendenti". Minoritari sono i riferimenti all'"attenersi ai criteri delle necessarie certificazioni".

La gerarchia di pratiche di sostenibilità sociale che le aziende dovrebbero effettivamente applicare vede in primis agli ambiti più direttamente afferenti alla forza lavoro, come la promozione di pratiche di lavoro eque (in particolare il "lavoro dignitoso e il miglioramento degli standard di vita", secondo quasi 6 intervistati su 10) e le iniziative tese a garantire flessibilità per i dipendenti (dagli orari flessibili allo smart working). Dopo tali elementi "core", il focus si sposta su tematiche più macro come l'adozione di politiche sui diritti umani, la riduzione delle povertà, il contributo a una maggior equità sociale (grafico 1).

In prima lettura, anche i vantaggi per l'azienda virtuosa in termini di pratiche CSR vengono soprattutto associati al comparto dei dipendenti (per es. un posto di lavoro dignitoso, con servizi soddisfacenti e inclusione sociale); si nota però che circa un terzo delle risposte (all'interno della "top 3" personale di ciascun rispondente) afferisce a ritorni concreti per l'azienda in quanto tale, in termini di aumento della produttività, innovazione, facilità ad attrarre nuovi partner commerciali, sbloccare nuovi mercati (grafico 2).

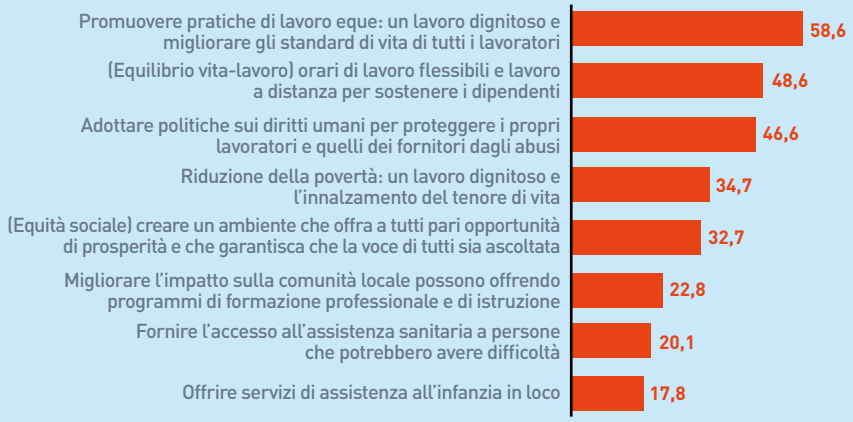
LA GERARCHIA DI PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ VEDE IN PRIMIS GLI AMBITI AFFERENTI ALLA FORZA LAVORO

A parere degli stakeholder coinvolti nella ricerca "è questo il punto principale: l'applicazione di strategie di successo di sostenibilità sociale crea una situazione tipica win-win, o meglio una situazione 'a molteplici win': ne guadagna l'azienda in quanto tale, i suoi dipendenti come singole persone, l'ecosistema degli stakeholder di riferimento, la società".

Vengono principalmente individuate tre dimensioni di tale dinamica win-win:

grafico 1

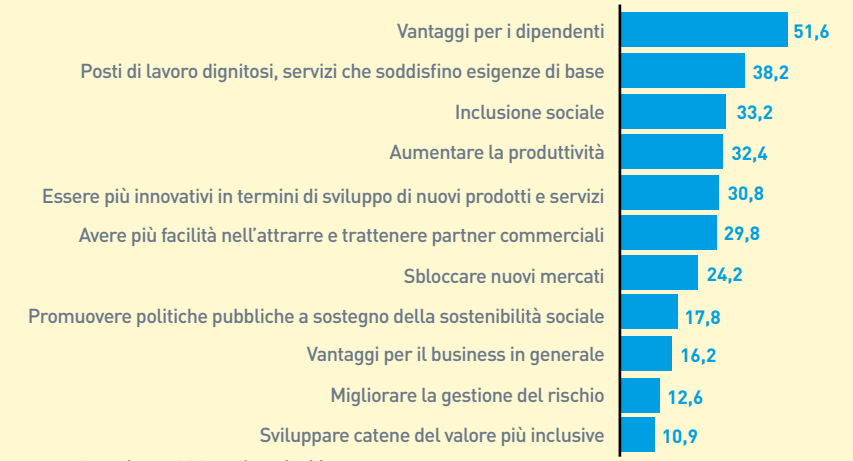
Quali esempi concreti di sostenibilità sociale dovrebbero applicare le imprese? Ne selezioni tre, quelli che ritiene i più importanti



Base tot. Campione (202 casi). Valori in %

grafico 2

Quali potrebbero essere i vantaggi che le imprese socialmente sostenibili possono ottenere, secondo lei? Selezioni fino a tre risposte



Base tot. Campione (202 casi). Valori in %

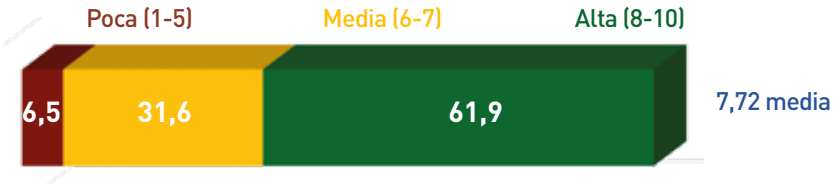
• la prima è la talent acquisition: "un sincero, palese investimento nella sostenibilità etico-sociale è ormai un pre-requisito per avere una forza attrattiva nei confronti di talenti, che sempre più danno per scontate e richiedono dinamiche inclusive, di rispetto per l'etica sociale, sia quando scelgono un prodotto o servizio da acquistare, un marchio adottare, un'azienda a cui inviare un CV";
• la seconda è quella dell'impatto "a monte", sulla filiera: se un'azienda investe seriamente nella S di Social, pone in essere un effetto pervasivo in grado di "risalire la corrente" della filiera, "stimolando i propri fornitori a rinnovarsi a propria volta, in termini per esempio di circular economy e adozione di politiche efficaci per i propri dipendenti: si va a replicare il processo virtuoso dell'azienda 'madre' che l'ha ispirata, in un circolo virtuoso di adozione di nuove dinamiche innovative, che va a generare un ulteriore effetto win win";
• la terza è quella dell'impatto "a valle", in primis sui clienti, e naturalmente il macro-effetto sulla società nel suo complesso. Sempre più, "i grandi committenti richiedono di avere partner che abbiano una filiera tracciata, dal punto di vista del minor impatto non solo ambientale ma sempre di più sociale". Come nel caso dei young talent notoriamente sensibili alle tematiche etico-sociali, "anche i clienti, in particolare quelli strutturati, sempre più considerano come un pre-requisito una compliance vera, e non solo una di mero rispetto di facciata per gli obblighi di Csr".

A fronte di tali prospettive, e rispetto in particolare alle iniziative di sostenibilità sociale che idealmente un'azienda dovrebbe intraprendere, qual è lo stato dell'arte effettivo e concreto delle imprese italiane? Qual è il grado di sensibilità e di effettiva applicazione della social responsibility?

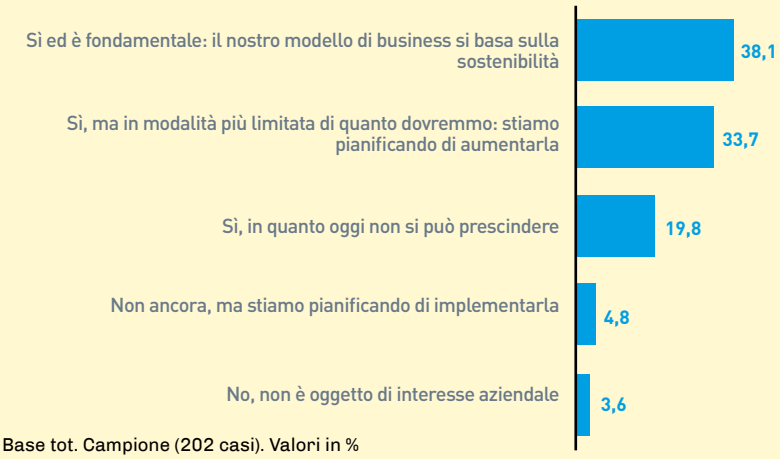
Dalla ricerca emerge un quadro sicuramente incoraggiante, pur se tuttora "nel guado" verso un'ancora più completa consapevolezza della forza e dei vantaggi ad ampio

grafico 3

Quanta attenzione viene data ai temi della sostenibilità sociale nella vostra strategia aziendale?
Selezioni un valore tra 1-10 (1 = pochissimo, 10 = moltissimo)



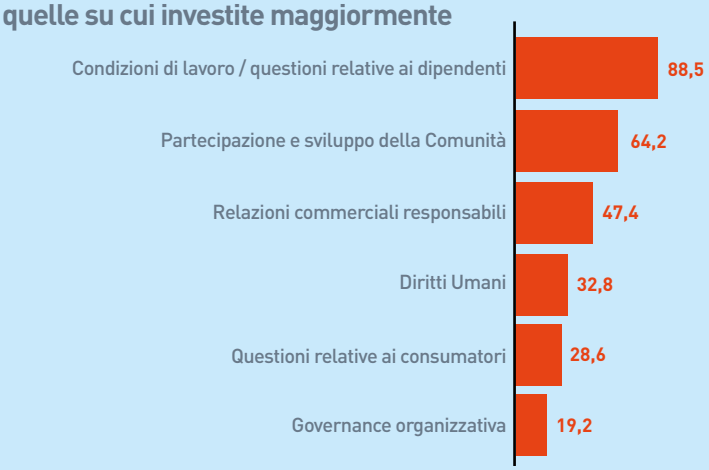
La sua azienda applica iniziative di sostenibilità / responsabilità sociale aziendale (al "CSR", o "Corporate Social Responsibility")?



Base tot. Campione (202 casi). Valori in %

grafico 4

Su quali delle seguenti aree di sostenibilità / attività CSR, in particolare, investe la vostra azienda? Ne selezioni fino a tre, quelle su cui investite maggiormente

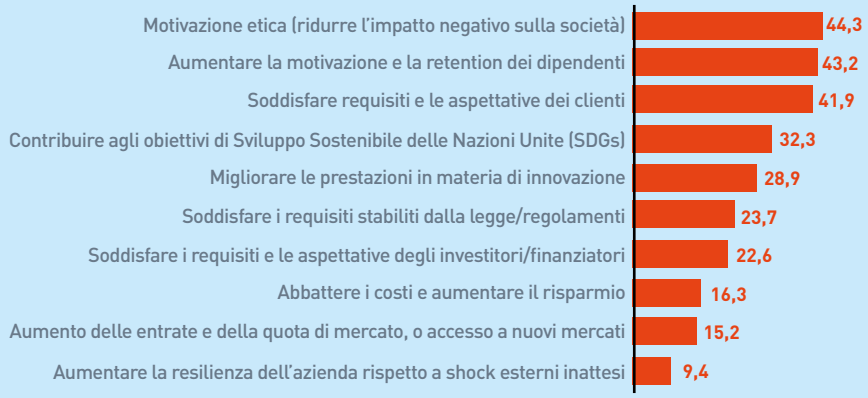


Base Applicano iniziative di sostenibilità / di responsabilità sociale aziendale (184 casi). Valori in %

grafico 5

grafico 6

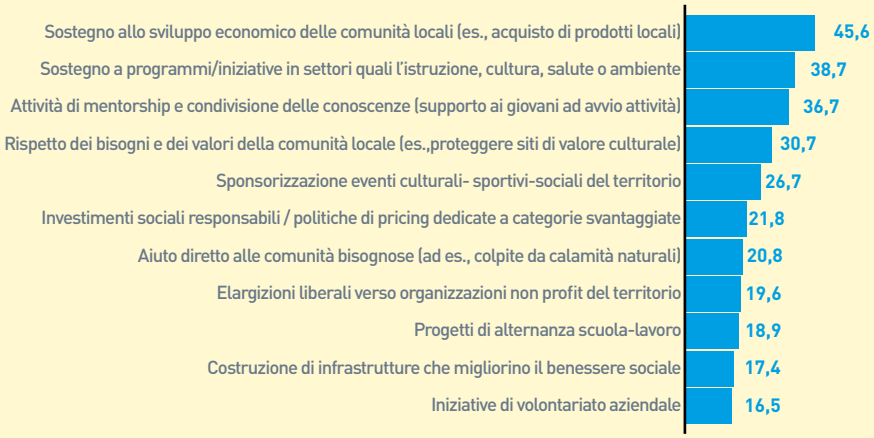
Perché la vostra azienda svolge queste attività di sostenibilità sociale? Indichi, come sempre, fino a tre motivazioni: quelle che maggiormente pesano sulla vostra scelta di investire sul CSR



Base Applicano iniziative di sostenibilità / di responsabilità sociale aziendale (184 casi). Valori in %

grafico 7

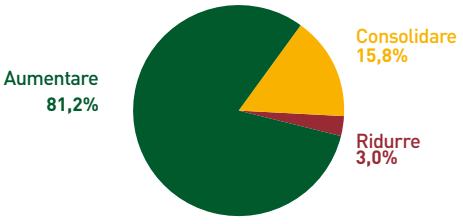
Quali tra i seguenti temi, specifici per l'area di sviluppo della comunità, sono inclusi nella strategia della vostra azienda?



Base Applicano iniziative di sostenibilità / di responsabilità sociale aziendale (184 casi). Valori in %

grafico 10

L'obiettivo futuro della sua azienda è di aumentare, consolidare o ridurre l'impegno e gli investimenti in termini di responsabilità etico-sociale?



raggio presentati dalla sostenibilità.

Entrambi i dati riportati nei grafici 3 e 4, relativi rispettivamente all'enfasi/attenzione aziendale ("alta" per quasi il 62% del campione) e all'effettiva applicazione di iniziative di Csr (dove, a diversi livelli, oltre il 90% delle aziende interpellate risultano applicarne quantomeno alcune) restituiscono un quadro di grande diffusione sia della pratica che della sensibilità al riguardo.

Dai grafici 5 e 6 notiamo come, a fronte di un'attenzione quasi ecumenica alle questioni e condizioni relative ai dipendenti, vi sia una forte enfasi sullo sviluppo delle comunità locali (per quasi i 2/3) e a relazioni commerciali responsabili. Le motivazioni che effettivamente hanno spinto le aziende coinvolte nella ricerca ad adottare pratiche virtuose di responsabilità sociale sono non dissimili rispetto a quelle considerate ideali (v. dati precedenti), con un ottimo dato sulla motivazione etica in sé, che –pur se di misura– batte la seconda voce relativa all'aumento di motivazione interna e accresciuta retention. Le aspettative dei clienti si pongono al terzo posto, sempre su valori alti.

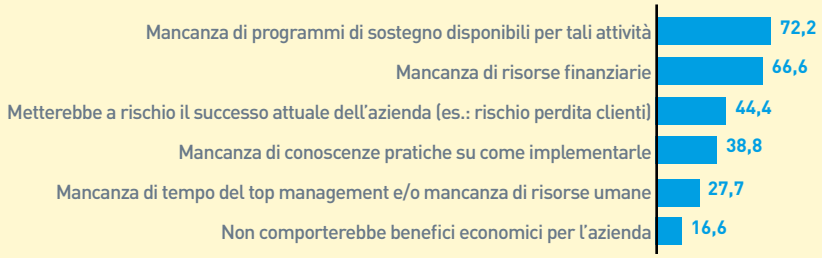
Per quanto attiene in particolare ad ambiti specifici relativi allo sviluppo delle comunità, le aziende si impegnano a sostenere lo sviluppo economico locale, promuovendo programmi e iniziative di istruzione, cultura, di mentorship e condivisione delle conoscenze (grafico 7).

La minoranza di aziende che hanno dichiarato di non mettere in atto pratiche di sostenibilità etico-sociale, pur con il vulnus di un dato su base statistica contenuta (il che è di fatto un buon segno, corrispondendo a poche aziende "non compliant" nel campione) lamentano principalmente fattori di stampo economico: assenza di programmi di sostegno e mancanza in generale di risorse finanziarie (grafico 8).

Più in generale, e qui includendo anche le aziende che già mettono in atto strategie di CSR concrete, vengono auspicati esempi condivisi di buone pratiche che si sono rivelati di successo per altre imprese, risorse

grafico 8

Perché la vostra azienda non ha ancora investito, o non intende investire, su strategie volte a rendere le proprie attività socialmente responsabili?



Non applicano (o non ancora) iniziative di sostenibilità / di responsabilità sociale aziendale Valori in %

grafico 9

Di quale supporto avrebbe bisogno la vostra azienda per rendere le sue attività di business più sostenibili/socialmente responsabili?

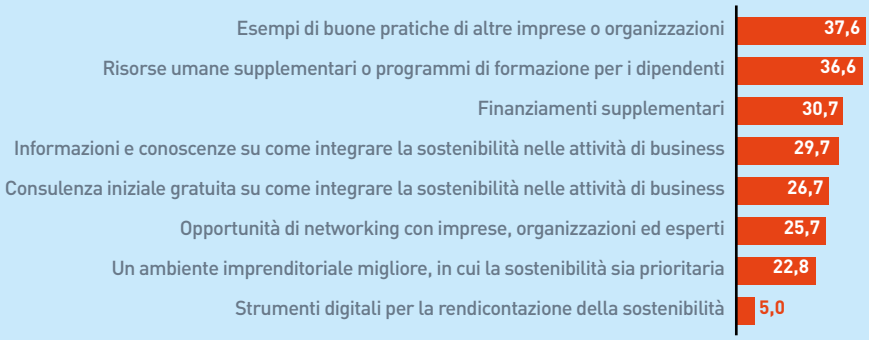
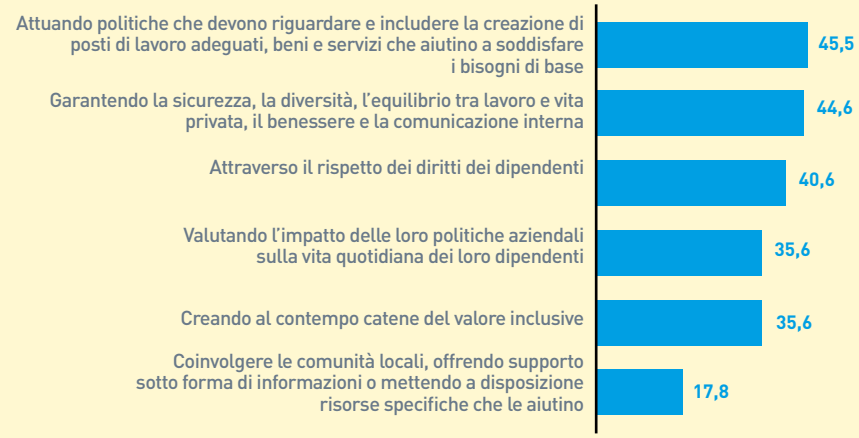


grafico 11

E come può la vostra azienda diventare ancora più sostenibile dal punto di vista sociale?



Base Applicano iniziative di sostenibilità / di responsabilità sociale aziendale (184 casi). Valori in %

umane suppletive, e – intuibilmente – finanziamenti supplementari, nonché maggiori conoscenze informative sul come integrare la sostenibilità nelle attività di business (grafico 9).

In termini diacronici (rispetto a qualche anno fa) e prospettici (in termini di evoluzione futura), viene sottolineato dagli stakeholder coinvolti come l'enfasi sulla sostenibilità sociale sia una tendenza endogena, spontanea e in ottima salute, anche – e soprattutto nel nostro "vecchio continente". Secondo gli stakeholder, stiamo infatti "vivendo un momento di grandissima transizione, perché le aziende si sentono davvero protagoniste di un cambiamento, in cui rivestono – e tutti noi rivestiamo, soprattutto in Europa – un ruolo di guida, al di là e persino a prescindere delle normative in vigore, che pur danno un grande stimolo". In questo, "non dimentichiamo l'apporto delle nuove tecnologie: la digitalizzazione in generale e la stessa Intelligenza Artificiale, che non deve esser vista in antitesi, ma a supporto di una maggiore enfasi verso una reale sostenibilità etico-sociale". Questo ci consentirà nel complesso di avere "catene di valore più forti e resilienti", nella direzione di una cultura diffusa della sostenibilità che si ponga in un'osmosi tra l'ambito della cultura aziendale e sociale nel suo insieme.

Tale prospettiva viene solidamente confermata dai propositi delle aziende coinvolte nella ricerca, una cui fetta superiore all'80% intende aumentare gli investimenti e l'impegno in Csr, a fronte di poco meno di un sesto (il 15,8%) che esprime l'obiettivo di consolidare gli investimenti fatti e appena un 3% che sostiene di volerli ridurre (grafico 10).

La strada verso un'ancora maggior sostenibilità sociale per le aziende passa attraverso politiche che incentivino la creazione di posti di lavoro adeguati, garantendo sicurezza, diversità ed equilibrio tra lavoro e vita privata, nella direzione di un benessere diffuso innanzitutto relativo ai dipendenti e del comparto sociale nel suo insieme (grafico 11).

Al bando il taylorismo passiamo all'«olocrazia»

Coinvolgere le persone dando "potere di pensare" a tutti risolve quello che Stefano Zamagni definisce «il trilemma ecologico», armonizzando le tre componenti della sostenibilità: ambientale, sociale ed economica

di Riccardo Venturi

LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE FA CRESCERE LE IMPRESE ATTRAVERSO IL COINVOLGIMENTO DI TUTTI I LAVORATORI E LA VALORIZZAZIONE DEI LORO TALENTI, OVVERO UN MODELLO CHE È STATO RILANCIATO AD HARVARD MA ESISTEVA GIÀ NELLA TOSCANA DEL QUATTROCENTO. Ma perché la transizione abbia successo si deve risolvere il trilemma ecologico, riuscendo ad armonizzare le tre componenti della sostenibilità: ambientale, sociale ed economica. «Il modo c'è, ma bisogna prima essere convinti dell'urgenza, e mettersi a studiare seriamente invece di fare proclami» dice in questa intervista a Economy l'economista **Stefano Zamagni**, punto di riferimento sulle tematiche sociali e del terzo settore.

Le aziende hanno compreso che la sostenibilità sociale fa crescere?

Qual è l'implicazione più importante della rivoluzione digitale? È che il fattore di vantaggio competitivo oggi è la creatività prima, e l'innovatività poi; non più la disponibilità di certe materie prime che una volta permetteva alle imprese di dominare il mercato. Oggi è chi è più rapidamente innovativo a dominarlo. Allora la domanda è: come si fa ad aumentare il tasso di innovatività? Trattando le persone che operano dentro l'impresa a tutti i livelli, da quelli del top management agli intermedi a quelli bassi, come se fossero persone umane. Vuol dire una cosa specifica: buttare al macero il modello taylorista, che è quello che ci sta rovinando, soprattutto a noi italiani. È nato nel 1911 e ha avuto successo fino agli anni '60, da allora è cominciato il disastro. L'idea che Taylor ha messo nero su bianco è semplice: i dipendenti dell'impresa non devono pensare, sono pagati non per pensare ma solo per obbedire. Taylor ha scritto testualmente che vanno trattati come se fossero dei bovini. Il bue non pensa ed è l'animale più docile, gli dai un colpo e non succede niente.

Questa idea è ancora adottata?

È ancora dominante. Come si fa a innovare se l'organizzazione d'impresa decide che all'innovazione pensa solo un gruppetto di persone che sta in quell'ufficio e occupa quel livello? È una fesseria, le idee possono arrivare anche dall'ultimo arrivato, dal più giovane, dalla persona da cui neanche te lo aspetteresti, che ti può proporre un'idea che opportunamente elaborata ti fa avere successo. Chi l'aveva capito in anticipo sui tempi? Adriano Olivetti. Non per niente la sua è l'impresa italiana ancora oggi la più nota all'estero. È morto nel 1960 ma tutti lo conoscono, mica si ricordano di Valletta della Fiat... Olivetti faceva pensare tutti, stimolava anche l'ultimo operaio semianalfabeta perché producesse suggerimenti. Ecco qual è il punto oggi: l'organizzazione d'impresa deve valorizzare i talenti di tutti, perché li abbiamo tutti, c'è chi ne ha un po' di più chi un po' meno, ma anche chi ne ha di meno in un determinato contesto può venir fuori con un'idea vincente, alla quale chi ne ha di più non aveva pensato.

Come andare in questa direzione?

Bisogna buttare al macero il modello taylorista e adottare l'altro modello anti taylorista che si chiama olocratico, ed è stato introdotto in America nel 2007. L'hanno inventato a Harvard, lo adottano le imprese di maggior successo americane, e noi siamo ancora qui che cerchiamo di mettere cerotti al modello taylorista. Olocrazia è una parola greca, gli americani non hanno molta cultura ma sono furbi: olocrazia vuol dire il potere a tutti - olos tutti, cratos potere - in questo caso il potere è quello di pensare, suggerire, a tutti, anche quelli che puliscono per terra.

STEFANO ZAMAGNI



In Italia non si fa?

Il tipico atteggiamento italiano è: per valorizzarlo gli diamo un aumento di stipendio. Non che non serva, il lavoratore è più contento ma non è quello il punto, si deve valorizzare il suo potenziale di talento, il che si ottiene non dando più soldi, ma facendo sentire la persona importante: allora è contenta di esternalizzare quella che si chiama la conoscenza tacita. Alcune decine di imprese italiane che conosco hanno adottato questo modello e stanno avendo un successo straordinario. Quando un'azienda fallisce invece si scopre che in una forma o nell'altra ha continuato il modello taylorista. Eppure il coinvolgimento e la valorizzazione dei lavoratori è nel nostro Dna: ho citato Olivetti, ma l'impresa moderna nasce in Toscana nel 1400. Leonardo da Vinci era un imprenditore, bisogna leggere quello che scriveva sulla bottega artigiana. È un modello che oggi è studiato all'estero, ma non in Italia.

L'ERRORE PIÙ GRAVE CHE SI POSSA COMMETTERE È CREDERE DI POTER ANDARE AVANTI TAPPANDO I BUCHI

Siccome era un genio, ai suoi collaboratori alla bottega faceva, come dire, delle lezioni. Questi erano contentissimi di imparare da un tale maestro, e quindi rendevano molto, ma molto di più. Queste cose noi le abbiamo nel sangue, a partire dal 1400!

IN EUROPA SI TORNA INDIETRO RISPETTO AL GREEN DEAL E TRUMP RIAPRE LE CENTRALI A CARBONE E PETROLIO

Ma la sostenibilità sociale è ancora percepita come un costo, se non un lusso?

Il problema è il cosiddetto trilemma ecologico: la sostenibilità ha tre dimensioni, ambientale, sociale ed economica. A tutt'oggi non esiste una teoria o un modello capace di farle marciare assieme, al massimo ne tiene assieme due: tutti i problemi nascono da questo. C'è chi dice: per noi sono importanti gli aspetti ambientale ed economico, alla sostenibilità sociale ci penserà qualcun altro, oppure dobbiamo rassegnarci. Sostenibilità sociale vuol dire che i costi della transizione verde ricadono su certe categorie di soggetti, non solo operai ma anche imprenditori: è chiaro che questi che risultano penalizzati si oppongono. L'esempio più vivido ce l'abbiamo avuto qualche mese fa, quando l'Ue aveva stretto le norme sulla sostenibilità ambientale, e i coltivatori diretti hanno preso i trattori e marciato su Bruxelles, finché l'Ue non ha fatto marcia indietro. Altri invece dicono: vogliamo la sostenibilità ambientale e sociale a scapito di quella economica. In questo caso protesta un altro tipo di imprese: quelle delle armi, i petrolieri, chi produce automobili non elettriche. Se si dice invece puntiamo sulla sostenibilità sociale ed economica e trascuriamo quella ambientale, scendono in piazza gli ambientalisti.

Qual è la soluzione?

Bisogna trovare il modello che armonizzi i tre tipi di sostenibilità, in modo che nessuna coalizione in chiave socio politico nasca per impedire la transizione. Il modo c'è, ma bisogna prima essere convinti dell'urgenza, e mettersi a studiare seriamente invece di fare proclami. Purtroppo in Italia, in Europa, nel mondo non si riesce far passare questa idea. Quindi la Cop di Baku si è conclusa con un niente di fatto, in Europa si torna indietro rispetto al green deal, non parliamo di Trump che riapre le centrali a carbone e petrolio, fregandosene della sostenibilità ambientale. Ecco allora l'approccio che oggi sta guadagnando terreno, siamo ancora in minoranza numerica, però le migliori teste a livello mondiale sono su questa linea: bisogna risolvere il trilemma della sostenibilità.

Chi è stato il primo ad avanzare questo approccio?

Il premio Nobel John Hicks, il più grande economista del Novecento insieme a Keynes. Già nel 1973 nel volume Capital and Time: A Neo-Austrian Theory, metteva in evidenza che quando si passa da un equilibrio a un altro c'è un periodo di passaggio, che definiva sentiero di traversa, durante il quale alcuni segmenti della società guadagnano e altri ci rimettono; questi ultimi si coalizzano in sede politica per bloccare il processo. L'ha scritto più di 50 anni fa, ed è proprio quel che sta succedendo oggi. Ma prova a chiedere a un professore di economia se ha letto Capital and time... Bisogna dirle queste cose, e non illudersi che si possa andare avanti tappando i buchi: adesso accontento quella categoria, l'anno prossimo l'altra. Questo è l'errore più grave che si possa commettere.

IMPRESA UMANA, TRA PROFITTO E SOLIDARIETÀ

Dal pensiero di Milton Friedman alla sfida della sostenibilità: il Premio Più di Economy Group celebra le aziende che coniugano utili e solidarietà, in un dialogo tra esperienze esemplari e progetti concreti

di Sergio Luciano

"Può essere nell'interesse di lungo periodo di una impresa, le cui decisioni sono rilevanti per una piccola comunità locale per la quale l'impresa costituisce un importante datore di lavoro, investire risorse per contribuire al benessere di tale comunità. Ciò può rendere più facile attrarre buoni dipendenti, offrire vantaggi in termini di minor costo del lavoro e maggiore produttività": sembra un enunciato di un "profeta" della sostenibilità. Macchè... Queste parole le scrisse **Milton Friedman**, premio Nobel per l'Economia nel 1976, consulente di Reagan e della Thatcher, padre ideologico di quell' iper-liberismo capitalista che ha legittimato, forse incolpevolmente, quell'estremizzazione teoretica del suo pensiero, condensata nella memorabile "arringa" di Gordin Gekko in "Wall Street": "L'avidità è un bene".

A leggerlo attentamente, Friedman questo non lo dice. Anzi: fissa alcuni principi tipici dell'impact investing; parla del rapporto di un'impresa con la sua comunità e con il benessere che la connota. Autorizza – per così dire – una doppia materialità dell'azione aziendale, da un lato rivolta a perseguire il profitto ma dall'altra, e contemporaneamente, a farlo perseguendo anche obiettivi di solidarietà e attenzione al contesto, quelli che oggi sono indicati tutti nella "s" dell'acronimo Esg, appunto, in italiano, il "sociale". Ebbene: la "s" è stata la Cenerentola del dibattito degli ultimi anni sulla sostenibilità. Ed Economy Group ha ritenuto che servisse un'occasione in più per riflettere su quanto sia essenziale la "sostenibilità sociale", non meno di quella ecologica. Nasce così il "**Premio Impresa Umana**", in sigla Premio Più. Un confronto tra esperienze e concezioni del vivere sociale delle imprese, con speaker autorevoli e testimonianze esclusive; e insieme anche una charity dinner – dunque una raccolta fondi – a vantaggio di un beneficiario concreto, reale, presente: **Pane Quotidiano Onlus**, una delle più antiche organizzazioni benefiche e no-profit d'Italia, fondata a Milano nel 1898 e da allora sempre attiva. Pane Quotidiano distribuisce ogni giorno circa 5000 pasti caldi ad altrettante persone bisognose, per oltre 1,5 milioni di pasti all'anno. Grazie all'impegno di 250 volontari e al sostegno di circa 200 aziende e 5000 donatori privati.

PANE QUOTIDIANO SARÀ DESTINATARIA DEL "FUNDING" CONNESSO ALLA CERIMONIA DI CONSEGNA DEL PREMIO IMPRESA UMANA



LUIGI ROSSI

Sarà Pane Quotidiano la destinataria del "funding" connesso alla cerimonia di consegna del Premio Impresa Umana, il 23 gennaio all'Abbazia di Mirasole. La presentazione di una ricerca inedita sul tema - a cura di **Carlo Berruti**, della **Gfp Inspiring Research** – servirà per aprire la serata; seguiranno tre speaker d'eccezione: **Corrado Passera**, già ministro dello Sviluppo e a.d. di Banca Intesa delle Poste, ideatore di Banca Prossima; **Diva Moriani**, presidente esecutivo di Kme e cofondatrice di Dynamo Camp; e **Maria Rita Parsi**, psicanalista e sociologa, con una grande esperienza sui temi tra economia, imprese e società.

Sarà poi la volta della presentazione delle storie aziendali "esemplari" che Economy e Pane Quotidiano vogliono portare alla ribalta. Al momento in cui questo fascicolo del nostro mensile viene "chiuso" in tipografia, possiamo contare sull'adesione di un primo gruppo di imprese altamente significative, di vari settori e dimensioni. Che avranno modo di parlare – sia pure in sintesi – della loro filosofia di presenza nel sociale, illustrando metodi o esperienze specifiche.

La scelta fatta da **Sicily By Car** – la più grande imprese italiana di autonoleggi, quotata in Borsa – è stata ad esempio quella di creare una fondazione, che prende il nome dall'imprenditore **Tommaso Dragotto**, e specializzarla in opere di solidarietà. E dunque la Fondazione ha promosso una serie di investimenti a favore della sanità pediatrica in Sicilia, suscitando l'interesse e la generosità di una star come Gigi D'Alessio, che il 20


MARIA RITA PARSI

giugno del 2025, allo stato Barbera di Palermo, terrà un concerto ("Gigi and frieds") i cui proventi saranno devoluti totalmente a questi fini nobilissimi: "Ho voluto questo concerto evento – spiega Dragotto - come iniziativa concreta di speranza per i più piccoli e per le cure a loro dedicate, perché sono loro il nostro futuro."

Un caso a sè è quello dell'**Amplifon**, azienda leader nei supporti acustici, che ha dunque uno "scopo sociale" orientato di per sé all'assistenza. La frontiera della solidarietà si definisce, quindi, nella promozione dell'"ascolto responsabile" contro il nocivissimo inquinamento acustico che bombarda soprattutto le generazioni più giovani. Oggi ben 1,5 miliardi di persone al mondo registrano una forma di ipoacusia e 1 su 4 persone registrerà problemi di udito entro il 2050.

In questo scenario, Amplifon promuove l'iniziativa globale Listen Responsibly per incoraggiare una nuova cultura della prevenzione uditiva a tutte le età. Il programma è supportato dall'App Listen Responsibly, disponibile gratuitamente su Android e iOS, dotata di un vero e proprio tracker del rumore: attraverso una registrazione di 15 secondi, è possibile misurare, raccogliere e geolocalizzare il livello di rumorosità dell'ambiente circostante.


TOMMASO DRAGOTTO

Si è dedicata all'inclusione, a sua volta investendo sulla materia specifica del proprio business, **Openjobmetis** (Ojm), l'Agenzia per il lavoro guidata da Rosario Rasizza tra le principali nel mercato nazionale. Ojm aveva acquisito una piattaforma per il recruitment delle persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette, fondata da **Daniele Regolo**, **Jobmetoo**: ebbene, l'imprenditore – egli stesso disabile acustico – è divenuto "Diversity & Inclusion Ambassador" all'interno del gruppo Ojm, e ha guidato dal 2023 una serie di iniziative di straordinaria incisività, tra le quali un saggio – "La formula dell'unicità: un nuovo percorso verso l'inclusione" – che rappresenta ormai un punto di riferimento per ogni dibattito su questa materia cruciale e delicata. Su una scala dimensionale più piccola, ma estremamente fertile per il denso contenuto specifico della sua "mission" si pone poi "**Uomo e Ambiente**", società di consulenza creata a Torino vent'anni fa (ma attiva in tutta Italia) da **Mario Burrascano**, Amministratore Delegato, e di **Nunzia Giunta**, co-fondatrice e "Amministratore Delicato". È una società benefit certificata B Corp che "offre un sistema integrato e multidisciplinare di competenze selezionate per accompagnare i clienti, organizzazioni pubbliche e private, nel percorso verso la sostenibilità, per mezzo di un percorso guidato da un servizio costruito su misura in base alle esigenze del cliente, di consulenza e formazione". Fa della sua stessa ragione aziendale una "mission" per la sostenibilità sociale e offre un supporto integrato alle aziende che intendono attuare un reale cambio di paradigma del proprio modus operandi.

IL PREMIO NOBEL MILTON FRIEDMAN È STATO IL PRIMO A TEORIZZARE UNA DOPPIA MATERIALITÀ DELL'AZIONE AZIENDALE


ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO

PANE QUOTIDIANO DISTRIBUISCE OGNI GIORNO CIRCA 5.000 PASTI CALDI, PER OLTRE 1,5 MILIONI DI PASTI ALL'ANNO

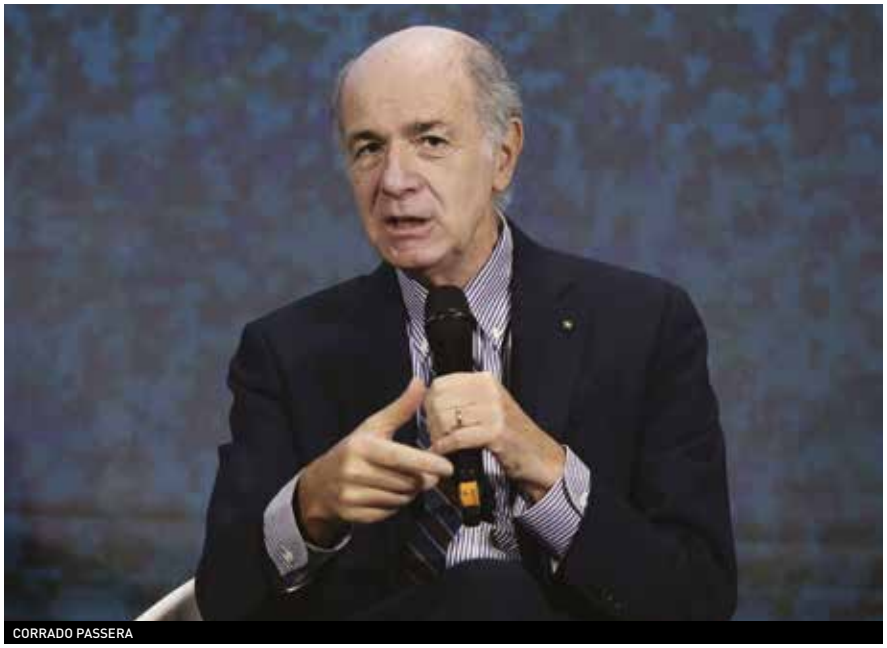
Tra le imprese finanziarie presenti, risaltano tre banche: **Banca Ifis**, presieduta da **Ernesto Fürstenberg Fassio**, **Bper Banca** e **Banca Generali**. La prima ha addirittura formulato un "modello di analisi" dell'impatto della sostenibilità sociale, in collaborazione con Triadi, uno spinoff della Bocconi: il modello permette di misurare il valore economico creato da quell'universo di iniziative, e dunque capace di incrementare il valore globale dell'impresa; Bper Banca fa della sostenibilità, nel rapporto fondativo con i suoi territori e non solo, una propria linea stategica essenziale: quella ambientale, delle minoranze e dei diritti umani, "per rendere il nostro Paese un luogo in cui la sostenibilità economica, sociale e ambientale siano sempre più una realtà"; e Banca Generali scolpisce nel suo stesso modello di business lo "sviluppo sostenibile, che si ispira a principi di integrità, responsabilità sociale e innovazione".

Tra gli altri partner, ai quali Economy dedicherà il risalto che meritano, **Fincantieri**, **Howden**, **Irem**, **Star Italia** e, tra le associazioni d'impresa, la **Compagnia delle Opere**.

Andando oltre gli utili si crea un vero valore

Dal successo di Banca Prossima all'avventura di Illimity Bank: la creazione di valore passa dalla responsabilità. Corrado Passera racconta a *Economy* la sua visione del "purpose"

di Sergio Luciano



CORRADO PASSERA

«IL BELLO DI FARE BANCA? ESSENZIALMENTE È LA POSSIBILITÀ DI TRASFORMARE DEPOSITI IN PROGETTI DI SVILUPPO: LE BANCHE COMMERCIALI ESISTONO SOPRATTUTTO PER QUESTO ANCHE SE NEL TEMPO POI HANNO AGGIUNTO TANTE ALTRE ATTIVITÀ INTERESSANTI»: **Corrado Passera**, una carriera senza eguali all'attivo – da direttore generale Cir ad amministratore delegato degli anni della grande espansione di Banca Intesa fino a diventare IntesaSanPaolo, e poi in Poste Italiane e ancora ministro dello Sviluppo e delle Infrastrutture del governo Monti – non ha dubbi sul "purpose" della sua attuale attività imprenditoriale, illimity Bank, una banca di nuova generazione, specializzata appunto nel credito alle imprese: credito alla crescita e agli investimenti, credito alle transizioni e alle ristrutturazioni. Ma sempre con un occhio al sociale: attraverso Fondazione illimity, ma non solo. Che toccò ai tempi di Banca Intesa un vero apice con la creazione di Banca Prossima, banca non profit dedicata all'impresa sociale.

QUELLA DI BANCA PROSSIMA È STATA UNA DELLE ESPERIENZE EUROPEE PIÙ IMPORTANTI NEL MONDO DELL'IMPRESA SOCIALE

Dottor Passera, partiamo proprio da Banca Prossima: cosa la indusse a crearla?

Banca Prossima nacque da una convinzione profonda, che tuttora condivido: le grandi aziende, soprattutto quelle ricche e solide come le banche, hanno il dovere di portare i loro servizi anche a quelle componenti della nostra comunità meritevoli, ma ancora escluse: il Terzo Settore è certamente una di queste. Avevamo già maturato esperienze significative in questo ambito - per esempio promuovendo la nascita di 500 asili nido- e avevamo constatato l'assenza di una banca dedicata all'impresa sociale. Da qui l'idea: destinare una cifra importante di capitale, circa 200 milioni, per creare una banca non-profit che operasse esclusivamente per il mondo non-profit. L'obiettivo non era la filantropia, un campo in cui il nostro Gruppo era comunque attivo, ma creare uno strumento sostenibile che supportasse impresa sociale. Il modello prevedeva che dovunque avesse fatto utili avrebbe dovuto destinarli a finanziarie iniziative di imprese sociali che almeno inizialmente non erano ancora in grado di accedere ai normali circuiti bancari. In questo modo, Banca Prossima si proponeva di colmare un vuoto, contribuendo concretamente allo sviluppo del Terzo Settore.

E come andò?

Molto bene, fu bravissimo Marco Morganti, animatore dell'istituto. Cominciò da un job posting interno di grande successo: le 400 persone che hanno dato vita alla nuova banca si sono, di fatto, auto-scelte, e sono andate a fare questo mestiere che non c'era, una banca nuova, in quel mondo, con quegli obiettivi, con parametri di performance rigorosi, ma in parte diversi dal resto del Gruppo.

È stata un'esperienza bellissima che diede vita a una delle esperienze più rilevanti in Europa nel suo campo.

E dunque con Banca Prossima il Gruppo Intesa ritenne di aver assolto all'obbligo di andare oltre al puro obbligo di andare oltre la buona gestione economica?

Nel tempo Intesa, epoi IntesaSanPaolo, ha dato vita a tante altre iniziative e continua a farlo con grande convinzione. La filosofia che sta dietro iniziative come Banca Prossima sta proprio nel sentirsi responsabili di andare oltre i risultati economici e oltre il rispetto di tutte le normative per portare un contributo tangibile al miglior funzionamento della nostra collettività.

Quale?

Ogni impresa può trovare il modo più adatto alle proprie caratteristiche. Talvolta sta proprio nel mestiere stesso che si fa: fare credito alle imprese anche in situazioni complesse, per esempio, costituisce una attività utile alla collettività e allo sviluppo economico. Uno spazio di impegno disponibile a tutte le aziende di qualsiasi settore è l'investimento sulle proprie persone per facilitare l'espressione del loro potenziale e aumentare la loro "employability" nel tempo.

E la necessità di produrre utili?

È la prima responsabilità di chi gestisce le imprese. Senza sostenibilità economica è inutile parlare di altre sostenibilità. Come avrà capito, io credo molto nella responsabilità sociale dell'impresa , ma sono infastidito in quello che sta succedendo. Una libera scelta delle imprese, quella di distinguersi per responsabilità sociale cioè andando oltre le richieste del mercato e le tante normative già vincolanti, sta rischiando di trasformarsi solo in una pesante procedura burocratica. Credo naturalmente nei valori ESG, ma non credo che sia la strada giusta quella che è stata scelta di imbrigliarli in un complessissimo groviglio di procedure amministrative.

QUEL CHE CHIAMIAMO "RESPONSABILITÀ SOCIALE" CREA RICCHEZZA E PERMETTE DI ATTIRARE TALENTI DI TUTTI I LIVELLI

Resta il fatto che con la solidarietà non si fanno utili!

Forse con la sola solidarietà non si fanno utili – questo è infatti il ruolo tipico del Terzo Settore - ma con la responsabilità sociale – e naturalmente il rispetto delle normative ESG – si possono attirare e motivare persone di qualità che danno importanza a queste componenti, si può accedere più facilmente al credito e si può partecipare a filiere di fornitura altrimenti precluse. Non è poco e tutto questo, alla fine, significa anche migliori risultati di bilancio. Talvolta dietro il presunto disincanto dei giovani per il lavoro, ci sono semplicemente aziende che investono poco sulla loro motivazione o non ne riconoscono il valore.

Sicuro che non stiamo scivolando nella narrazione edulcorata?

Sicurissimo. Come sa, non mi sono mai tirato indietro di fronte a operazioni di risanamento e rilancio aziendale anche molto impegnative. Ma se riesci a gestire i cambiamenti mostrando obbiettivi motivanti non solo di bilancio, se suddividi equamente benefici e sacrifici e se riconosci merito e impegno, la risposta delle persone può essere straordinaria. Le potrei fare mille esempi: mi ricordo con emozione i tanti straordinari non segnati alle Poste per poter rispettare i tempi dei progetti di rilancio e la mancanza di soldi per pagarli. Tutti vogliono essere parte di un progetto di cui essere orgogliosi. Tutti desiderano poter raccontare con orgoglio, a casa o agli amici, quel che la loro azienda fa. Se una donna decide di avere un figlio e viene premiata anziché discriminata, percepisce benissimo la differenza.

Alt! A proposito di genere, lei apprezza il metodo delle quote?

Sono stato un convinto sostenitore delle quote rosa. Ci sono valori in cui uno crede e se non li vede realizzati, bisogna non solo impegnarsi personalmente per promuoverli, ma anche adoperarsi affinché diventino regole. Quello delle quote rosa è un bell'esempio: senza la norma i CDA non si sarebbero mai aperti a sufficienza o comunque non in tempi ragionevoli e ci saremmo persi delle opportunità perpetuando un'ingiustizia di fatto. Con le quote rosa abbiamo forzato un cambiamento positivo.

UNO DEI NOSTRI COMPITI È CONTRIBUIRE A RENDERE MIGLIORE LA COLLETTIVITÀ DI CUI SIAMO PARTE

La quadratura del cerchio tra business e valori globali

«La capacità di attrarre i talenti migliori transita in gran parte attraverso il *purpose*», sostiene Diva Moriani, che con Enzo Manes ha fondato Dynamo Camp scrivendo pagine esemplari della sostenibilità sociale

di Sergio Luciano

«NELLA REALTÀ LE AZIENDE, TUTTE LE AZIENDE SONO FATTE DI RISORSE UMANE, IL LORO PATRIMONIO PIÙ IMPORTANTE. E DUNQUE È ESSENZIALE LA CAPACITÀ DI ATTRARRE I TALENTI MIGLIORI, DI TRATTENERE LE RISORSE DI QUALITÀ. E questa capacità transita in gran parte attraverso il famoso 'purpose', il senso di quel che si fa»: ha buon titolo, **Diva Moriani**, per parlare sia di imprese che di purpose. Ha un curriculum eccezionale, da presidente esecutivo del Gruppo **Kme** – leader europeo dei metalli non ferrosi – a consigliere indipendente dell'**Eni** e, oggi, delle **Generali** e di **Moncler**. E soprattutto nella sostenibilità sociale ha scritto, co-fondando, con **Enzo Manes**, **Dynamo Camp**, pagine esemplari non solo per l'Italia, da dove infatti quest'esperienza di campus per bambini con gravi malattie e per le loro famiglie in cerca di ...normalità ha fatto scuola in Europa. Tradendo con un delizioso understatement questo nome – diva – che non le somiglia, la Moriani "fa" assai più di quanto parli. Ma per Economy ha fatto un eccezione.

Dunque, il purpose – lo scopo perseguito da un'azienda – non deve limitarsi al successo nel business?

Il purpose è la capacità dell'azienda di distinguersi rispetto alle altre per saper essere promotrice di iniziative che abbiano un impatto nella realtà circostante davvero significativo, costruttivo. Benefico insomma.

Traduca: cosa succede a Kme, l'azienda di cui lei è vicepresidente esecutiva?

Succede che chi lavora in Kme è orgoglioso, anzi orgogliosissimo di lavorare in un'azienda che ha dentro Dynamo Camp, che ha dato vita a quella sfida e la sostiene. Quest'orgoglio pervade tutti, e in particolare le nuove generazioni che per questo si sentono davvero particolarmente attaccate all'azienda.

Quindi il sillogismo è: un'impresa fa del bene, chi lavora per essa è contento e lavora meglio, e i frutti di questa miglior qualità del lavoro compensano i costi della solidarietà?

Da un certo punto di vista, sì: il ritorno economico del comportarsi in un certo modo arriva anche da questo convolgimento più convinto e integrale delle risorse umane nell'attività dell'azienda. Una quadratura del cerchio molto virtuosa tra business e valori globali. Nel nostro caso, essere sponsor di una realtà come Dynamo Camp, che impernia su sé molte delle attività dell'azienda, è qualcosa che cambia sostanzialmente la percezione che trasmette l'azienda stessa attorno a sé, e nella percezione c'è l'attrattività del fattore umano e per esso.

«IL RITORNO ECONOMICO DEL COMPORTARSI IN UN CERTO MODO ARRIVA DAL COINVOLGIMENTO CONVINTO DELLE RISORSE UMANE»

Si può parlare di un dividendo valoriale?

Sì, e io dico che conta molto, più di qualsiasi altra cosa. Se vai a reclutare personale tra le nuove generazioni constati che per loro conta moltissimo come un'azienda si posiziona su determinati temi e valori. A parità diretribuzioni e prospettive di carriera... il sistema valoriale per i giovani fa la differenza. Sono valori che impattano sulla qualità del lavoro e sulla sua flessibilità. Rispetto a quando ho cominciato a vivere in azienda posso attestare che sistema valoriale di un'impresa ha assunto e continua ad assumere un ruolo completamente diverso e molto più incisivo. Poi, certo: nel nostro caso, abbiamo utilizzato tantissimo la capacità di Dynamo di aggregare scelte di un certo taglio valoriale... molto avvincente. Si è sviluppata attorno ad essa una sorta di circolarità social, abbiamo riattivato e rivitalizzato un territorio che altrimenti avrebbe rischiato di morire, a al di là del fatto che l'abbiamo utilizzato in una certa maniera, il sistema valoriale ha premiato e premia sempre. Perché senza le persone giuste nessuna azienda funziona bene, e le persone giuste vanno via se non si riconoscono nell'azienda per la quale lavorano.

Eppure qualcosa va specificato. Misurare l'impatto delle iniziative di sostenibilità sociale di un'impresa non è un po' come misurare il sesso degli angeli?

No, no: assolutamente no. Misurare l'impatto si può. Qui in Dynamo Camp, in base al bisogno che misuri e cui sovvieni...alnumero di persone a cui cambi la vita. si può. È vero invece che è più difficile misurare il ritorno in ambito aziendale delle iniziative di sostenibilità sociale. Però è chiaro che se la misurazione dell'impatto si concentra sull'effetto dell'iniziativa sociale, l'iniziativa stessa può essere vista anche come un fattore preventivo e difensivo rispetto al rischio di depauperamento delle risorse aziendali, quindi torna nel conto economico. La solidarietà, il fattore umano, non è solo una grande opportunità valoriale, ma anche una pratica essenziale per la riduzione del rischio.



DIVA MORIANI

Quindi non basta trattare con riguardo le proprie risorse umane, occorre fare di più?

Sì, o almeno: io ho una vera fissazione su un concetto particolare: affermo che un'azienda, ogni azienda, deve avere anche una missione sociale, oltre alla sua ragione sociale. E in questo senso dico che trattare bene i dipendenti è normalità. Certo, è la prima cosa. Ma la successiva frontiera della sostenibilità è che ogni azienda si trovi una missione sociale da svolgere, e la adotti, e la compia fino in fondo.

Insomma, bisogna "adottare un bisogno"'?

Si, e le dirò che in generale le aziende, se vogliono, possono farlo.

Però torniamo alle metriche e alle misurazioni di tutto questo: lasciano un po' a desiderare. La stessa valutazione d'impatto è un grazioso ornamento ma quanti incide?

Su questo concordo. Si dovrebbe, e potrebbe, fare di più. A volte mi chiedo perché il nostro bilancio, quello di un'azienda che in questi anni ha soddisfatto bisogni essenziali di 80mila persone, debba essere valutato con parametri identici a quelli utilizzati da una società che non abbia fatto nulla di simile? Chi si adopera per il sociale ha, in sé, obiettivamente un goodwill che gli consente di attirare persone di qualità che si ritrovano nel nostro sistema valoriale, con tutti i suoi contenuti intangibili, ma perché nel nostro bilancio non ci deve essere una voce che rappresenti tutto questo, e devo accontentarmi di essere valutato come gli altri?

«CHI SI ADOPERA PER IL SOCIALE HA OBIETTIVAMENTE UN GOODWILL CHE GLI CONSENTE DI ATTIRARE PERSONE DI QUALITÀ»

Be, ma esiste la relazione non finanziaria...

Certo, e per carità: è utile. Ma al di là di essa, dovrebbe essere il bilancio vero a proprio a rappresentare tutto il resto, presentandone il valore come un asse portante di tutto il sistema valoriale dell'impresa, che naturalmente abbraccia il business. Un imporsi di una prassi del genere, incentiverebbe molte più aziende a impegnarsi nel sociale. Potrebbe sembrare ragionieristico, ma come la sostenibilità ambientale ha trovato una sua quadra sulla parte economica, lo stesso andrebbe modellizzato sul fronte della sostenibilità sociale.

Oggi lei guarda da vicino la vita di un colosso assicurativo, quant'è importante questa galassia valoriale per quel business?

Oggi il business dell'assicurazione è fare di rischi, cioè comprarli e venderli. La partita cruciale di uno dei conti economici tipologicamente più volatili che esistano sono le catastrofi naturali. Dunque io penso che una compagnia assicurativa può svolgere un ruolo importantissimo di volano di sostenibilità, grazie al suo doppio cappello di assicuratore e di investitore; che significa scegliere i clienti dai comportamenti più virtuosi (e quindi anche meno rischiosi) e investire in società o bond che rispondano a certi requisiti di sostenibilità. Prendiamo ad esempio le catastrofi naturali, le inondazioni: è un ambito in cui se qualcuno applica le giuste misure di sicurezza, tutela il rischio. I fattori ambientali sono chiarissimamente la sfida del futuro per le assicurazioni, il fronte su cui si giocheranno i loro conti economici, e non è un caso che le compagnie sono interessatissime a che gli eventi estremi non si moltiplichino...

Dunque lei afferma che la sostenibilità sociale non è un lusso per ricchi...

Credo che sia una cosa necessaria alle imprese, e basta. Quando abbiamo iniziato a parlarne, ormai molti anni fa, faceva premio. Oggi è imprescindibile, perchè in una società divisa e/o iniqua abbiamo visto che tutto quanto è più difficile, pericoloso, e di conseguenza vale anche di meno. Quanto all'Europa... gli obiettivi fissati sono giusti, ma non si possono semplicemente imporre per legge, si deve gestire in maniera intelligente la transizione, altrimenti per risolvere un problema per esempio ambientale se ne creano altri anche peggiori, di natura sociale.

Cooperare per crescere in modo sostenibile

Affrontare le sfide unendo valori economici e sociali fa la differenza. Lo conferma in questa intervista Attilio Dadda, presidente di Legacoop Lombardia

di Riccardo Venturi

IL RITORNO DEL FATTORE SOCIALE ALL'INTERNO DELLA LOGICA ESG IMPOSTA DALL'EMERGENZA CLIMATICA È UNA GRANDE OCCASIONE DI RILANCIO PER IL MOVIMENTO COOPERATIVO. NE È CONVINTO ATTILIO DADDA, PRESIDENTE DI LEGACOOP LOMBARDIA, CHE IN QUESTA INTERVISTA A ECONOMY AFFERMA: «Quando c'è un momento di estrema complessità e incertezza come questo, la risposta umana è sempre la stessa: val la pena affrontare le grandi difficoltà, l'ignoto mettendosi insieme più che facendo i primi della classe da soli».

Come interpreta Lega Coop la rinnovata attenzione al sociale - sotto forma di S di Esg?

Per noi è l'occasione per riprendere i sette principi del movimento cooperativo a livello internazionale, contenuti nella Dichiarazione di Identità Cooperativa firmata dai Probi Pionieri di Rochdale nel 1844 e periodicamente rivista dall'Alleanza Internazionale delle Cooperative. Il settimo riguarda l'interesse verso la comunità, e recita: «Le cooperative lavorano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci». È un punto da monitorare, da misurare e anche da reinterpretare nelle diverse forme. Sono principi che valgono in tutto il mondo, per tutto il movimento cooperativo. Dall'applicazione degli indicatori con l'Sdg alla valutazione del bilancio d'impatto abbiamo trovato il modo per applicare, per rendere un po' più attuale, coerente ma anche misurabile l'impatto delle imprese cooperative che appartengono a questo movimento, e quindi a monitorarlo.

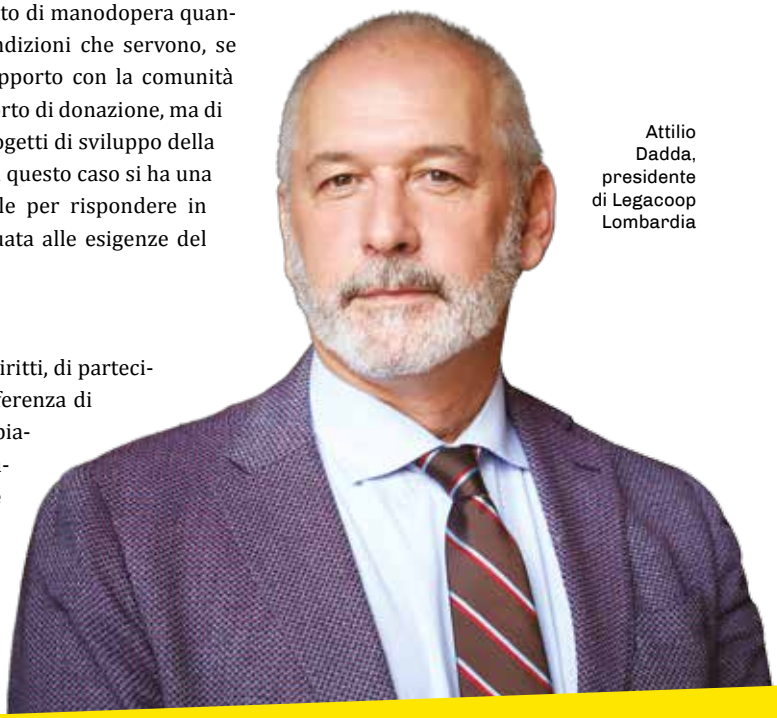
«MEGLIO AFFRONTARE LE COMPLESSITÀ INSIEME CHE FACENDO I PRIMI DELLA CLASSE»

Quali le partite principali in questo quadro?

Sono due. La prima: avendo nel Dna la caratteristica cooperativa di non terziarizzare e non spostare all'estero la produzione, dal punto di vista dell'impatto sulla comunità si ha però un ritorno importante. Può essere intanto più semplice l'acquisizione o il nuovo inserimento di manodopera quando serve nelle condizioni che servono, se si mantiene un rapporto con la comunità che non è un rapporto di donazione, ma di condivisione di progetti di sviluppo della comunità locale. In questo caso si ha una corsia preferenziale per rispondere in maniera più adeguata alle esigenze del turnover.

E la seconda?

Una questione di diritti, di partecipazione. Noi, a differenza di altre imprese, abbiamo l'obbligo di giustificare sempre la partecipazione democratica alle scelte; e nella partecipazione c'è bisogno di coinvolgere e di tenere insieme i valori economici, con quelli della base sociale dei tuoi soci. Quindi c'è la necessità di non fare narrazione sull'impatto sociale, ma di interpretarlo, quindi di essere coerenti, di dire esattamente quello che si fa. Questo crea un ambiente particolarmente favorevole, soprattutto nelle condizioni di lavoro, ma anche dal punto di vista dei diritti in termini di salario. Non solo con il rispetto dei contratti collettivi, ma con l'aggiunta di qualcosa in più, in termini di impatto ad esempio sulla sanità, che dovrebbe essere integrativa e dovrebbe portarti anche a una forma di sussidiarietà. Ma negli anni la sussidiarietà è diventata supplenza: se penso a tutto il tema dell'integrazione che facciamo con le mutue ai nostri soci lavoratori, in molti casi ci sostituiamo al disastro della sanità pubblica, in termini di liste d'attesa,



Attilio Dadda, presidente di Legacoop Lombardia

in termini di prestazioni, si arriva addirittura ad alcuni progetti che stiamo facendo di medicina predittiva.

Quale il valore aggiunto di questa visione?
Tutto questo serve, secondo me, a riportare non in una narrazione come accade per la parte ambientale, ma a riportare valore sul concetto di quello che tu crei come comunità, la tua comunità all'interno dell'impresa. I cui stakeholder sono non solo i lavoratori, quindi i soci, ma anche quelli più di prossimità, quelli legati appunto alla comunità. Per chi ha una mera visione di capitale, invece, questo diventa uno dei tanti modi per rendicontare forme che però non fanno parte della visione aziendale, fanno parte semplicemente del marketing.

Ritiene che l'era dell'Esg sia l'occasione per restituire attualità ai valori delle cooperative?
Si, ne sono convinto. Ce lo dicono anche gli ultimi dati delle analisi che abbiamo fatto anche come centro studi, ad esempio su come ci vedono i giovani, che ormai non valutano più un posto di lavoro solo in termini di stipendio, non lo valutano più neanche in termini solo di mera crescita professionale; hanno bisogno di trovare il termine coerenza, il termine valori, hanno bisogno di avere un concetto di tempo. Il tempo non è sempre legato ai soldi, ma è legato molte volte all'impatto, a quello che uno fa, al tipo di lavoro che fa e quali sono le ripercussioni di quel lavoro. Quindi per noi l'occasione è importante. La ritengo importante dal punto di vista culturale e storico: dobbiamo farlo adesso questo ragionamento, e farlo stando insieme, stando a fianco dei progetti che non sono solo economici ma riguardano anche il riconoscimento di alcune realtà. Per fare un esempio, le cooperative di comunità, che in questo periodo stanno crescendo moltissimo e non solo nelle aree interne, rispondono proprio a questo bisogno, che è proprio il fattore S dei nostri indicatori. Non rispondono a un fattore di capitale, bensì al bisogno di mettere insieme. Quando c'è un momento di estrema complessità e incertezza come questo, la risposta umana è sempre la stessa: val la pena affrontare le grandi difficoltà, l'ignoto mettendosi insieme più che facendo i primi della classe da soli.

I FATTORI ESG SONO L'OCCASIONE PER RIPRENDERE I PRINCIPI DEL MOVIMENTO COOPERATIVO

Ci fa un esempio di queste cooperative di comunità che stanno crescendo?
Stiamo vedendo la nascita di coop che nascono da risposte particolari al fabbisogno energetico; non alla povertà energetica, ma al bisogno energetico di avere delle fonti rinnovabili certe e autocontrollate come sono le comunità energetiche, le Cer. Le stiamo vedendo nascere dappertutto con una grande presenza di giovani con una scolarizzazione medio alta. Ad esempio in Lombardia - faccio riferimento a una regione che conosco meglio, ma anche il Sud Italia è pieno – ci sono numerosi esempi interessantissimi. È il caso di una cooperativa di comunità a Gargnano del Garda e a Limone del Garda che fa inserimento lavorativo con persone particolarmente svantaggiate. E va a farsi dare in comodato d'uso gratuito e a ricostruire le vecchie limonaie, che sennò diventano semplicemente delle belle dépendance di alberghi a 5 Stelle. Su questa partita si rilancia tutta la filiera di un territorio che ricostruisce a partire da un prodotto agroalimentare unico, fa inserimenti lavorativi ma fa anche bellezza dal punto di vista paesaggistico, recuperando le vecchie limonaie a Gargnano: questo il progetto della cooperativa AgriCoop.

Altri esempi?
Sono non solo nel settore sociale, ma anche in quello del lavoro: penso a cooperative che nascono sui giovani, si legano a un bene culturale per rimetterlo in piedi e permettere loro di trovare un'occupazione in quel Comune senza dover fare per forza il pendolarismo su Milano. In questo modo rilanciano una serie di attività che davamo per perse, che consideravamo dal punto di vista economico di seconda fascia. E invece no: finalmente, ovviamente lo dico interessato da un punto di vista dell'osservatorio cooperativo, siamo di fronte a una nuova interpretazione nel modello partecipato come è il modello cooperativo, per dare risposte a economiche: perché la cooperativa è un'impresa, quindi prima di tutto deve stare in piedi dal punto di vista economico. Ma deve ridistribuire la parte di margini non a una persona in base alle quote, ma ridistribuirle in funzione al lavoro fatto e alla comunità: mi sembra una nuova primavera.

Ci sono voleri e valori che fanno la differenza

Un'associazione di categoria atipica, che sostiene imprese e terzo settore, ma anche manager e professionisti, senza mai dimenticare l'anima sociale né quella educativa: ecco la *vision* della Compagnia delle Opere

di Alessandro Faldoni



DA SINISTRA: FRANCESCO SEGHEZZI, LUIGI SBARRA, MARIA TERESA BELLUCCI, ANDREA DELLABIANCA E MARCO BERNARDI

La Compagnia delle Opere è un'associazione di categoria atipica, che ha come obiettivo centrale sostenere imprenditori, enti senza scopo di lucro, manager e professionisti nello sviluppo delle imprese e delle attività professionali in un orientamento per il bene di tutti. Chi vi partecipa è mosso dal desiderio di affrontare in modo integralmente umano e con strumenti innovativi le sfide imprenditoriali, professionali, socioeconomiche e culturali del nostro tempo.

Compagnia delle Opere desidera quindi valorizzare le molte opere che ha all'interno del proprio mondo, coinvolgendo e sostenendo le tre anime che da sempre la contraddistinguono: sociale, educativa e professionale. Ritenute essenziali per il supporto e la crescita di ogni impresa.

Questi tre mondi si confrontano positivamente, si interfacciano lavorando per una crescita comune, cercando di comprendere come possano generare profitto. Compagnia delle Opere desidera intercettare i bisogni reali e le necessità dei propri associati, supportando le opere presenti nel loro percorso di crescita. Questa tipologia di lavoro porta a migliorarsi quotidianamente per poter fornire le migliori opzioni possibili a tutti coloro che hanno scelto di avvicinarsi a Cdo.

COMPAGNIA DELLE OPERE DESIDERA INTERCETTARE I BISOGNI REALI E LE NECESSITÀ DEI PROPRI ASSOCIATI

La vision di Cdo è quindi chiara: promuovere uno sviluppo caratterizzato da una sempre più approfondita valorizzazione, della libertà e responsabilità come fonte di maturazione personale e di un'autentica vita sociale, relazioni come fonte di crescita personale, professionale e imprenditoriale.

Partendo proprio da questi valori gli associati Cdo sono ormai oltre 10mila. Una base non solo stabile: in crescita. Imprenditori, e imprese, integre nelle loro convinzioni, nel loro impegno, nitide nella loro identità, e concentrate certamente a fare business ma includendo nel proprio Dna i valori che più li caratterizzano.

Compagnia delle Opere, nella ricerca e nell'aggiornamento con quelle che sono le necessità più stringenti, è molto attiva nel capire cosa necessitano le aziende e le persone che ci lavorano. In concreto oggi le imprese devono imparare nuovi linguaggi e acquisire nuovi strumenti, e devono farlo in modo socialmente sostenibile. Cdo sostiene questi passi con la formazione, con il contrasto del mismatch professionale, con le soluzioni del welfare aziendale, con la fertilizzazione reciproca delle esperienze d'avanguardia.

«L'obiettivo che mi sono posto con la mia nomina è quello di porre al centro di ogni discorso e dibattitto il valore della persona come relazione. Sostenere in maniera concreta l'importanza della figura del lavoratore come essere insostituibile è di primaria importanza nel contesto lavorativo. Il punto da cui si deve

partire durante ogni ragionamento: la persona come soggetto della relazione», dichiara **Andrea Dellabianca**, nominato nuovo Presidente della Compagnia delle Opere nel gennaio del 2024.

Proprio per comprendere maggiormente le esigenze dei propri dipendenti, recentemente la Cdo ha presentato Il Manifesto del Buon Lavoro. Un lavoro iniziato molti mesi fa e che è partito da un obiettivo principale: quello di mettere al centro del discorso gli imprenditori e la necessità di dover creare un nuovo ordine aziendale. Questo Manifesto si basa proprio sulla riscoperta della dimensione umana fondamentale dell'uomo nella sua totalità e singolarità valorizzando la socialità e la creatività della persona, che è l'elemento iniziale a cui ruota attorno il mondo della Cdo.

Il Manifesto è stato presentato durante il **Meeting di Rimini**, che ha visto Cdo come una delle grandi protagoniste della settimana di Rimini, e che è stato presentato ufficialmente presso il Senato della Repubblica nel mese di novembre. Per contrastare i fenomeni di burnout, passività, presenzialismo e great resignation, è necessario che il lavoro ritorni a rappresentare uno dei valori espressivi fondamentali della persona, il Manifesto del Buon Lavoro vuole essere una soluzione per intraprendere un percorso verso questa nuova direzione.

La Cdo sostiene quindi che il successo di un'impresa si misura dalla sua capacità di generare valore duraturo per tutti, per i lavoratori e per la società, non solo per gli azionisti. E questo richiede una conversione, un cambiamento di concezione del lavoro, una educazione continua, "un lavoro nel lavoro" da parte di tutti i soggetti coinvolti (imprenditori, manager, dipendenti, professionisti, scuola, istituzioni). Solo comprendendo questo nuovo paradigma sarà possibile rifondare il "buon lavoro".

All'interno del Manifesto sono contenuti alcuni dei più importanti temi su cui Compagnia delle Opere sta lavorando quotidianamente. Per esempio: sviluppare percorsi di apprendimento e di aggiornamento delle competenze all'interno delle aziende, incentivandoli attraverso agevolazioni fiscali (credito d'imposta) e riduzione del costo del lavoro (decontribuzione) per le ore dedicate alla formazione. Sottolineando uno dei punti a cui Cdo tiene di più: i giovani. Attraverso quindi percorsi che accompagnino ed educhino i giovani al lavoro, al suo valore

A NOVEMBRE LA CDO HA PRESENTATO PRESSO IL SENATO DELLA REPUBBLICA IL MANIFESTO DEL BUON LAVORO

e bellezza, sviluppando il sistema duale di apprendimento specialmente attraverso le fondazioni Its.

Un altro elemento cardine del Manifesto è il tema del sostegno della maternità e della paternità, andando anche a limitare i contraccolpi organizzativi per le imprese. Prevedendo un'incentivazione del ricorso al lavoro somministrato per sostituire i lavoratori assenti e riducendo il costo del lavoro per coloro che vengono chiamati in sostituzione. È necessario incentivare la formazione per il rientro del personale e il part-time per madri e padri con riduzioni del cuneo fiscale e contributivo. Proprio per questo motivo Cdo è stata la prima associazione di categoria a sottoscrivere il codice per le imprese in favore della maternità, uno strumento di autodisciplina varato dalla Ministra per la famiglia, la natalità e le pari opportunità, **Eugenia Maria Roccella**.

Il Presidente Dellabianca ha dichiarato che «sostenere la genitorialità in azienda è essenziale per rispettare gli indirizzi che il Governo vuole promuovere. Il calo delle nascite rappresenta uno dei più importanti problemi del nostro tempo, sia dal punto di vista sociale ed economico che su quello culturale e politico. Sentiamo il dovere di collaborare per invertire questo scenario e proprio per questo ci auguriamo che sempre più associazioni aderiscano al codice per le imprese in favore della maternità».

Compagnia delle Opere è quindi attiva su più fronti proprio per stare al passo con questi grandi cambiamenti in atto e per poter assicurare agli imprenditori e alle loro famiglie impegno e un futuro solido. «Ci si domanda sempre più sul difficile rapporto tra vita lavorativa e sfera personale e, secondo numerosi studi, solo il 5% dei lavoratori risulta soddisfatto del proprio lavoro. È qualcosa su cui dobbiamo lavorare. Proprio per questo motivo vogliamo avere un impatto concreto riguardo a questo cambiamento, organizzando occasioni di incontro, dialogo, confronto, formazione e approfondimento, creando una vera e propria "scuola di impresa" per affrontare insieme le sfide dei prossimi anni», afferma Dellabianca. «Vogliamo sostenere il ceto media senza timore, perché è quello che sostiene l'economia in un Paese maturo. A nostro parere aiutare le famiglie non è alternativo agli aiuti alle imprese. Anzi è il contrario. Come Cdo siamo convinti che aiutare le famiglie sia un fattivo aiuto alle imprese. Le imprese, non dimentichiamolo, sono fatte di famiglie e sono pensate anche per le famiglie».

OLTRE IL SILENZIO, IL RUMORE DEL CAMBIAMENTO

Daniele Regolo dimostra come è possibile trasformare le sfide in opportunità per creare un ambiente aziendale più inclusivo e consapevole. Stando ben lontano dalle trappole dell'autoreferenzialità e del washing

di Riccardo Venturi

DANIELE REGOLO, LAUREATO IN SCIENZE POLITICHE ALL'UNIVERSITÀ DI MACERATA, AVREBBE VOLUTO SEGUIRE LA CARRIERA INTERNAZIONALE, MA LA SUA DISABILITÀ UDITIVA GLIEL'HA IMPEDITO. Ma non si è dato per vinto: per aiutare persone come lui a inseguire i propri sogni ha fondato Jobmetoo, piattaforma per il recruitment delle persone con disabilità e appartenenti alle categorie protette. Qualche anno fa **Jobmetoo** è entrato a far parte del **Gruppo Openjobmetis**, l'agenzia per il lavoro; e nel 2023 Regolo è stato nominato Diversity & Inclusion Ambassador del Gruppo. «Tutto inizia dall'ascolto della nostra popolazione aziendale: siamo partiti proprio da una survey per raccogliere gli input di tutti i dipendenti e creare un percorso condiviso fin dai primi passi» spiega Regolo. «È emerso un forte interesse e la maturazione di una nuova sensibilità dei colleghi sui temi che coinvolgano la diversità e la capacità di includerla nelle dinamiche aziendali, oltre che la volontà di partecipare in modo attivo a queste logiche».

NEL 2023 REGOLO È STATO NOMINATO DIVERSITY & INCLUSION AMBASSADOR DEL GRUPPO OPENJOBMETIS

Come procede il suo lavoro sulla Diversity & Inclusion all'interno del Gruppo?

Fare questo lavoro per i clienti è una cosa, farlo per i propri colleghi un'altra... È un po' come un medico che con gli estranei ha un approccio necessariamente distaccato, che gli permette di lavorare in modo obiettivo, ma quando ha un coinvolgimento emotivo tutto diventa più difficile; allo stesso modo, lo è fare Diversity & Inclusion in casa. Proprio per questo, con il supporto dei colleghi ho cercato di fare in modo che questo percorso, quale che fosse, non rischiasse di diventare autoreferenziale, di non cadere nelle trappole del washing. Sono partito da qui, per cercare di fare in modo che ogni azione fosse vissuta, interiorizzata, e soprattutto lasciata in mano alle protagoniste e ai protagonisti.

Con quale organizzazione?

Il primo passo è stato la creazione di gruppi Diversity & Inclusion, ognuno focalizzato su una categoria: anche se l'obiettivo di lungo termine è superarle, ogni tanto bisogna anche saper ragionare in termini di cluster, quindi genere per LGBTQIA+, ageismo, ovvero le discriminazioni basate sulle differenze generazionali, tema molto importante per le aziende; differenze multiculturali, genitorialità, perché i numeri ci dicono che chi appartiene a queste categorie è a rischio maggiore di emarginazione. Abbiamo creato gruppi di 5-6 persone per ciascuna di queste categorie. Abbiamo voluto condividere esperienze e conoscenze, creando momenti condivisi in cui ciascun gruppo spiegasse agli altri la sua esperienza.

L'ultima iniziativa?

Abbiamo lanciato una survey aziendale, i cui risultati conto di poter presentare già a gennaio. Oggetto del sondaggio è anche il tema delle molestie, molto sentito in azienda ma ancora poco conosciuto. Sottolineo quanto sia stato importante per il Gruppo mettersi in discussione. Chi molesta spesso non sa di molestare, chi subisce non sa che sono molestie: c'è bisogno di fare chiarezza, guardarsi dentro con una survey è un passo concreto e coraggioso lontano dal washing,



Daniele Regolo, Diversity & Inclusion Ambassador del Gruppo Openjobmetis

perché ci restituisce un quadro con cui fare i conti. Abbiamo fatto molte cose, ma soprattutto le abbiamo fatte in modo sentito e consapevole, credo che di questo dobbiamo andare orgogliosi.

Che tipo di risposta è venuta da chi lavora nel Gruppo Openjobmetis?

Quello che mi ha stupito, e non davo per scontato, è la fortissima partecipazione dei membri dei Diversity & Inclusion team. È come se queste persone, in tutto 20-25 dalle collocazioni disparate, avessero trovato un forte collante aziendale che mancava. Questo mi ha fatto capire che parlare di questi temi, confrontarsi, a volte anche confidarsi con qualcuno in modo esclusivo sia una parte indispensabile della vita dell'azienda: ecco perché la D&I è importante, perché rappresenta un altro elemento per essere sempre più vicini tra di noi; lo sapevo a livello teorico, ma vederlo nei fatti mi ha colpito. È un valore aggiunto per l'azienda, ho visto che le sue persone hanno sempre più bisogno di parlare e vivere insieme.

SE NON LE TOCCHI IN PRIMA PERSONA LE TEMATICHE D&I POSSONO SEMBRARE UN PO' LONTANE DALL'AZIENDA

Il mio compito è trasversale, dal personale al commerciale al marketing, tocco un po' tutti i settori dell'azienda. Noto che occuparsi di Diversity & Inclusion è un'occasione, tanto più nei tempi che viviamo oggi, molto sentita e apprezzata dalle persone per ritrovarsi, comprendersi sempre di più, e quindi essere efficienti sul lavoro: se si conosce un collega e si conoscono anche i suoi problemi, le sue paure, è più facile lavorare insieme.

LA DIVERSITY & INCLUSION VA A TOCCARE I NERVI SCOPERTI DELLE AZIENDE: LA COSA PIÙ DIFFICILE È ACCETTARLO

Avete incontrato molte criticità?

Questo tipo di lavoro non può prescindere da difficoltà e ostacoli, altrimenti la Diversity & Inclusion è fatta male. Una di queste è il fatto che se non le tocchi in prima persona come membro di un Diversity & Inclusion team, le tematiche trattate possono sembrare un po' lontane dall'azienda: siamo tutti chiamati a fare in modo che non sia così. Ma non è banale far capire questo a 850 colleghi, tutti presi da mille compiti e mille problemi. Un altro punto chiave - e mi collego anche all'importanza della certificazione ottenuta sulla parità di genere, la Uni/Pdr 125, facevo parte del comitato che ha svolto il lavoro - è l'importanza dei numeri. Sono ciò che ci aiuta a migliorare, se indicano l'esistenza di un gender gap, per esempio, bisogna lavorare per superarlo. La Diversity & Inclusion va a toccare i nervi scoperti delle aziende, la cosa più difficile è accettarlo, e fare in modo che tutti questi gap vengano a mano a mano assottigliati fino al punto zero.

Che livello di consapevolezza vede nelle imprese italiane sul tema della Diversity & Inclusion?

Quando ci si rapporta con l'esterno, spesso ci si trova spiazzati dalla realtà. Se da una parte si è portati a pensare che la grande azienda, vuoi perché più sensibile vuoi perché più organizzata, faccia più Diversity & Inclusion della piccola, questo di per sé è sbagliato. Quest'anno è stato pubblicato un mio saggio sulla Diversity & Inclusion, per il quale ho incontrato tante persone che mi hanno dimostrato un tasso di maturità sulla materia che non ti aspetteresti, ti spiazza. Allo stesso modo, non crediamo che una grande azienda faccia washing a prescindere. Non è così, le aziende sono fatte di persone. Ci sono grandi imprese che fanno washing, mentre altre fanno una seria attività di Diversity & Inclusion. Bisogna capire qual è il sentiment aziendale, non c'è nessuna regola scritta, bisogna vedere di volta in volta. Essendo noi molto contaminati dalla Diversity & Inclusion - non parlo solo di me che ho una disabilità uditiva, ho un collega transgender, ci sono numerosi professionisti direttamente toccati dal tema - quando andiamo dai nostri clienti portiamo veramente attività sentite e dimostrabili: dietro la nostra fattura c'è molta autenticità, forse per questo i nostri clienti sono contenti del nostro operato.

Far crescere consapevolezza e azioni nella Diversity & Inclusion è una questione di cultura o di leggi?

Entrambe le cose. La parità di genere, per esempio, può sembrare l'ennesimo mattone che cade sul tavolo dell'azienda, ma quando la si comincia a toccare con mano si cominciano a capire tante cose. Allo stesso modo bisogna saper recepire la spinta dal basso, la voglia di riunirsi, e diventare ambassador per lanciare alla direzione il messaggio. È importante che ci siano entrambe, e devono essere ben miscelate: non è detto che la forma conti meno della sostanza e non è vero che la sostanza conta più della forma: è il giusto equilibrio tra le due che è in grado di cambiare davvero le cose.

Il bene che fa più bella la società

La Fondazione Tommaso Dragotto è una realtà virtuosa che promuove iniziative in ambito sociale e artistico-culturale. La prossima si chiama "Sicily for Life", per realizzare un padiglione ospedaliero pediatrico

di Vincenzo Petraglia



MOLTI PROGETTI DELLA FONDAZIONE SONO DEDICATI AI BAMBINI E AI MENO FORTUNATI

Costruiamo il futuro. È il payoff della **Fondazione Tommaso Dragotto**, dalla sua nascita proficuamente impegnata su due fronti essenziali: iniziative di carattere artistico-culturale e progetti di carattere sociale, a sostegno dei più deboli. Il tutto con una mission ben definita: promuovere e **valorizzare la Sicilia** attraverso, appunto, attività culturali e artistiche che coinvolgano **personalità note a livello nazionale** in grado di generare un impatto positivo sulla società, diffondendo i principi di cultura ed etica d'impresa, nel solco dei valori perseguiti dal suo fondatore Tommaso Dragotto, imprenditore al comando di **Sicily by Car**. A partire dal 2023, la Fondazione ha la sua sede nella storica Villa del Gattopardo a Palermo, dimora settecentesca che fu la residenza estiva dei Principi di Lampedusa e che, per il suo legame con **Giuseppe Tomasi di Lampedusa,** autore del celebre romanzo *Il Gattopardo*, rappresenta un simbolo di cultura e storia siciliane.

Tra le principali attività della Fondazione, oltre al recupero e alla tutela dei beni artistici e storici e alla promozione di valori sani fra le persone, anche la valorizzazione dell'ambiente, la promozione dell'imprenditorialità, nonché l'approfondimento della cultura manageriale e la protezione del territorio. Fra i primi progetti promossi dalla Fondazione, la realizzazione del prestigioso libro fotografico ***Sicily my Life,*** un'opera che racconta la storia della Sicilia e la sua evoluzione imprenditoriale attraverso un emozionante viaggio poetico. Il volume, che unisce fotografie provenienti dall'archivio storico del fotografo palermitano **Nicola Scafidi** a un testo ricco di memorie ed esperienze, ha ricevuto il premio come miglior progetto di produzione comunicativa presso l'Università di Verona, con il **riconoscimento della Presidenza della Repubblica** per il suo valore a livello nazionale.

FRA I PROGETTI EDITORIALI REALIZZATI DALLA FONDAZIONE, IL LIBRO "SICILY MY LIFE" HA AVUTO IL RICONOSCIMENTO DELLA PRESIDENZA DELLA REPUBBLICA

Fra gli altri progetti cui la Fondazione ha dato vita, il **docu-film "Terra Madre"**, volto a valorizzare e diffondere le risorse turistiche, culturali ed enogastronomiche della Sicilia, con la partecipazione di **Giancarlo Giannini** come narratore; e, ancora, il recupero della celebre *Pupa del Capo*, un **mosaico liberty** situato nel mercato storico di Palermo, bisognoso di urgenti lavori di restauro.

Sicilia, il Grand Tour è invece un libro che esplora i luoghi iconici dell'isola attraverso 384 dipinti originali eseguiti dall'**acquarellista francese Fabrice Moireau**, che ha portato alla realizzazione anche di una mostra a Palermo, presso la Fondazione Federico II, nella prestigiosa cornice del Palazzo dei Normanni. La copertina del volume è stata scelta come immagine ufficiale di benvenuto al **G7 di Taormina** nel 2017 e la collezione degli acquerelli è stata poi esposta in varie città italiane, tra cui Roma, Cefalù e la Val di Noto, richiamando un vasto pubblico e la visita ufficiale del Presidente della Repubblica **Sergio Mattarella**. L'impegno della Fondazione Tommaso Dragotto è instancabile con progetti, attività, iniziative sempre di ampio respiro che toccano i vari ambiti del quotidiano: in veste di editore ha partecipato all'interessante **progetto "Donna Sicilia"**, la prima eco-guida alle dimore storiche siciliane, promuovendo la tutela ambientale attraverso l'utilizzo di vetture elettriche. Nel 2018, la Fondazione ha avviato una fruttuosa collaborazione con il **Teatro Massimo** e il **Teatro Biondo**, due delle istituzioni culturali più importanti della città di Palermo, supportando la diffusione di una cultura lirica e teatrale di rilevanza nazionale. Tra i traguardi più significativi raggiunti dalla Fondazione, il conferimento del **riconoscimento di Regione d'Onore 2017** dalla National Italian Ameri-



TOMMASO DRAGOTTO



can Foundation, che rappresenta una delle più grandi comunità italo-americane con oltre un milione di associati. L'arte, intesa anche come strumento di formazione e istruzione, riveste un ruolo sempre centrale nella propria attività: nel luglio 2020, la Fondazione ha donato una scultura raffigurante il *Genio di Palermo* all'Orto Botanico del capoluogo siciliano, simbolo di identità cittadina e **valori di multiculturalità e inclusione**. Sempre su questa scia, anche il volume, realizzato nel 2022, *Genius Panormi*, un racconto fotografico che esplora il legame tra arte e natura attraverso le opere di **Pucci Scafidi**. Anche sul fronte più strettamente sociale la Fondazione è attivissima, con l'obiettivo di sostenere i più deboli e promuovere una vera **cultura del rispetto e dell'inclusione**. Nel 2023, in occasione della Giornata mondiale per l'eliminazione della **violenza contro le donne**, ha organizzato una manifestazione, a Catania e a Palermo, in collaborazione con l'Assemblea Regionale Siciliana, la Fondazione Federico II e la Fondazione Marisa Bellisario. Nello stesso anno mette in scena lo spettacolo teatrale **"Un magico Natale"**, realizzato per i bambini a rischio di marginalità sociale.

Il 10 ottobre 2024, in occasione della **Giornata Mondiale della Salute Mentale**, la Fondazione ha, invece, organizzato un'intera giornata di eventi scientifici e divulgativi a Palermo, in collaborazione con la **Fondazione Progetto Itaca**, per sensibilizzare il pubblico sul tema della salute mentale. Si tratta del primo evento che diventerà un appuntamento fisso nel calendario della Fondazione, che sta già lavorando alla prossima edizione e che si propone l'ambizioso obiettivo di **far diventare Palermo la capitale nazionale della salute mentale**. «A differenza di altre patologie», spiega il presidente **Tommaso Dragotto**, «persiste, purtroppo, nei confronti di tale malattia, una fortissima diffidenza che ghettizza e allontana coloro che soffrono di problemi della psiche, relegandoli ai margini della società con gravi conseguenze non solo per il recupero dei soggetti stessi, ma anche per le famiglie che vivono nella quotidianità lo stigma al quale sono sottoposti. Ed è proprio per questo motivo che, attraverso il nostro impegno concreto, vogliamo sfatare innanzitutto il tabù che colpisce, con cinismo e diffidenza, coloro che sono affetti da disturbo mentale. Fare emergere il problema, portando alla luce la complessità e la delicatezza della patologia, vuol dire aiutare la società intera a fare un passo in avanti verso la dignità ed il rispetto che meritano, doverosamente, tutti i malati di mente e le loro famiglie».

LA FONDAZIONE HA FRA I SUOI OBIETTIVI IN AMBITO SOCIALE QUELLO DI TRASFORMARE PALERMO NELLA CAPITALE DELLA SALUTE MENTALE

Durante questa grande kermesse, a ingresso gratuito, che ha coinvolto tutta la città di Palermo, **talk, tavole rotonde, performance artistiche** per parlare di questo argomento da più angolazioni: scienza, teatro, danza, cinema, letteratura e non solo. L'anno 2025 si apre all'insegna di un progetto molto ambizioso che pone al centro i **bambini affetti da malattie rare**: un concerto-evento per donare un futuro migliore ai bambini del sud Italia (vedi riquadro in basso). I proventi dell'iniziativa (al netto delle spese di produzione) saranno devoluti per la realizzazione del **padiglione pediatrico a Villa Belmonte**, parte dell'Azienda Ospedaliera Universitaria Paolo Giaccone di Palermo. La struttura di circa mille metri quadri verrà totalmente ristrutturata e adibita all'accoglienza dei piccoli pazienti: ambulatori specialistici, sale mediche, reparti diagnostici. I biglietti sono già in vendita sulla piattaforma ticketone.



UN CONCERTO-EVENTO PER CURARE LE MALATTIE RARE INFANTILI

Il prossimo **20 giugno**, nello **stadio "Renzo Barbera" di Palermo**, la Fondazione organizza ***"Gigi & Friends. Sicily for Life"***, un grande concerto benefico a favore dei più piccoli che vedrà impegnati alcuni dei più amati artisti del panorama italiano insieme con il **cantautore napoletano**. Il ricavato dell'evento, al netto delle spese di produzione, verrà, infatti, devoluto per la realizzazione di un **padiglione pediatrico** per le malattie rare a Villa Belmonte, a Palermo. L'evento sarà trasmesso in prima serata su una delle **maggiori reti televisive nazionali**.

PREVENIRE È MEGLIO CHE CURARE, ANCHE PER I GIOVANI

"Listen Responsibly" è il programma globale della multinazionale italiana Amplifon per sensibilizzare anche gli under 35 sui rischi per l'udito e sulla prevenzione, in una società, la nostra, spesso caratterizzata da forte inquinamento acustico

di Vittorio Petrone

Una serata trascorsa in un locale affollato, un trapano in azione, un concerto, il traffico cittadino. Viviamo quotidianamente immersi nei rumori, eppure non sempre ne siamo consapevoli, ignorando spesso gli impatti che alcuni tra questi possono avere sulla nostra salute uditiva. Nasce da qui la premessa fondamentale del **programma globale "Listen Responsibly"**, curato dalla direzione Comunicazione di **Amplifon**, multinazionale italiana leader nella cura dell'udito, con l'obiettivo di diffondere e promuovere una nuova cultura dell'ascolto responsabile a tutte le età. Secondo alcuni dati dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), l'**inquinamento acustico** rappresenta la seconda causa ambientale di problemi di salute, subito dopo l'impatto della qualità dell'aria. L'esposizione prolungata a suoni superiori a 85 Decibel (dB), sottolinea il rapporto OMS del 2023, può infatti provocare perdita di udito, e circa il 40% delle persone con età compresa tra i 12 e i 35 anni sono a rischio di ipoacusia perché esposti a livelli di rumore non sicuri in ambienti ricreativi. Un contesto che non deve allarmare ma che richiede adeguate educazione, informazione e prevenzione. A partire dai più giovani, infatti, l'obiettivo dell'iniziativa di Amplifon è proprio sensibilizzare sulle conseguenze dannose dell'inquinamento acustico, riflettendo sul legame ancora poco noto tra le fonti di **rumore eccessive** e i rischi per l'udito. Dopo il lancio in Italia nel 2019, il programma non si è fermato ai confini nazionali: "Listen Responsibly" promuove una nuova cultura del sentire anche in Spagna, Francia, Germania, Olanda, Belgio e Australia, con iniziative di comunicazione digitale e progetti in presenza a livello locale, rivolti anche ai dipendenti, oltre che incontri e lezioni mirate nelle scuole.



IL RAPPORTO 2023 DELL'OMS EVIDENZIA COME L'INQUINAMENTO ACUSTICO SIA LA SECONDA CAUSA AMBIENTALE DI PROBLEMI ALLA SALUTE

Ad oggi, tramite iniziative digitali sui **social media** (Instagram, TikTok e LinkedIn in Italia, Australia e Germania) e attività di divulgazione nei teatri (partnership con la Scala di Milano), nelle università (come Bocconi a Milano), nelle scuole (oltre 1.700 classi tra Italia e Spagna) e nelle aziende (da Sky Italia a LinkedIn Italia oltre alla stessa Amplifon), sono stati raggiunti circa **12 milioni di giovani** sotto i 35 anni. Le attività di divulgazione riguardano i consigli sull'ascolto responsabile, la destigmatizzazione dell'ipoacusia e le informazioni sulla professione di audioprotesista, il professionista che si occupa della diagnosi e la cura dei problemi di udito. L'iniziativa è supportata dall'**App "Listen Responsibly"**, disponibile gratuitamente su Android e iOS nei paesi in cui il programma è attivo, e dotata di un vero e proprio tracker del rumore: attraverso una registrazione di 15 secondi, è possibile misurare, raccogliere e geolocalizzare il livello di rumorosità dell'ambiente circostante, creando una mappa interattiva dell'**ecologia acustica delle città**. In questo modo, si ottiene un identikit sonoro dei luoghi in cui viviamo, dai quartieri più rumorosi alle zone più silenziose, lasciandosi sorprendere dalla presenza di oasi acustiche cittadine. L'App conta ad oggi circa 50mila misurazioni complessive del rumore da parte di 18mila utenti, numeri in costante crescita: come indicato nel **Piano di Sostenibilità "Listening Ahead"**, con il programma "Listen Responsibly" Amplifon si impegna a coinvolgere un totale di almeno 10 milioni di persone under 35 attraverso campagne di comunicazione digitale ed eventi dal 2024 al 2028, incrementando considerevolmente le misurazioni totali del rumore entro il 2026.





AVVISO

forma e ricolloca

PER DISOCCUPATI, INOCCUPATI E LAVORATORI SVANTAGGIATI



Fon AR Com

DIAMO FORMA ALLE COMPETENZE

fonarcom.it

FILANTROPIA, SOSTANTIVO FEMMINILE

Dall'antichità ai giorni nostri: la ricchezza delle donne si è sempre sposata con l'altruismo, sostenendo opere e istituzioni che sopravvivono anche ai giorni nostri

di Sonia Raule Tatò, Presidente di Vegzone

«Le donne detengono il 40% della ricchezza mondiale e daranno forma al futuro della filantropia. Abbiano il dovere farci avanti e restituire alla società parte della nostra ricchezza come azione di responsabilità». Parola di **Ellen Remmer**, partner presso The Philanthropic Initiative e presidente del consiglio di amministrazione del **Women's Philanthropy Institute**. La crescita della ricchezza femminile è un dato estremamente positivo, non solo per ovvie ragioni di uguaglianza, ma anche per il fatto che donne con patrimoni ingenti si dimostrano fortemente interessate ad aiutare la loro comunità, facendosi personalmente carico di un progetto, in un'ottica di vero spirito imprenditoriale, fornendo impulsi preziosi per la risoluzione di problemi. E se il tema della filantropia femminile sta emergendo in maniera molto evidente, la storia ci insegna che si tratta di una "tradizione" profondamente radicata nel tempo.

Già nella tarda antichità e durante il medioevo troviamo molti esempi di donne che hanno dedicato la loro vita a opere di filantropia e miglioramento sociale. La celebre **Teodora**, moglie dell'imperatore Giustiniano, assunse un ruolo di primo piano in numerosi atti di beneficenza. Ciò che più la onorò fu la costruzione del riformatorio "Del Pentimento". Teodora usò la sua ricchezza personale per edificarlo, radunandovi 500 ragazze precedentemente costrette alla prostituzione. Le ragazze trovavarono in questo luogo cibo, alloggio e protezione, venendo inoltre preparate ad affrontare la loro vita futura. Anche **Irene-Xeni**, moglie di Giovanni II Comneno, si dedicò a opere di beneficenza pubbliche: la sua opera più importante fu l'erezione del complesso del Pantokrator a Costantinopoli, che includeva un ospedale modello e una scuola di medicina.

E ancora: non si può non citare la bernese **Anna Seiler**: ebbe un ruolo fondamentale nella creazione della fondazione Berner Inselspital, a cui lasciò tutta la sua eredità, permettendo la nascita di una importante struttura ospedaliera (ancora pienamente operativa, con 38mila pazienti stazionari e oltre 295mila pazienti ambulatoriali). Ciò fu possibile perché definì, fin nei minimi dettagli e con un linguaggio assertivo e molto diretto, che cosa fare e non fare con il suo patrimonio. Il suo testamento rappresenta ancora oggi un modello da seguire, benché l'istituzione della fondazione risalga ormai al 1354.

Oltreoceano la filantropia femminile gode di un vasto riconoscimento, tanto che esistono istituti universitari appositamente dedicati a questa materia. Il già citato Women's Philanthropy Institute dell'Università dell'Indiana e il PhiLab dell'Università di Montreal, ad esempio, hanno conquistato fama e reputazione grazie a studi, pubblicazioni e ricerche che raccolgono materiale e informazioni in merito al contributo che le donne hanno apportato nel corso della storia, spaziando dai successi scientifici al miglioramento sociale; ogni anno a marzo si riuniscono in una tavola rotonda per mettere in risalto dieci donne eccezionali che hanno risolto problemi difficili grazie alla loro generosità.

Anne Radcliffe è indubbiamente una di queste. Sono trascorsi quasi 400 anni da quando, nel 1643 venne fatta la prima donazione a sostegno degli aiuti finanziari ad Harvard e potrebbe sorprendere qualcuno sapere la donatrice fu una donna che, in quanto donna, non avrebbe potuto frequentare la scuola per altri tre secoli! Oggi l'Harvard Radcliffe Institute porta ancora nome della coraggiosa Anne, ma non è l'unica istituzione accademica che ha beneficiato della generosità di una donna.

Berenice Pauahi Bishop, per esempio: una







Teodora
Anna Seiler
Berenice Pauahi Bishop







A sinistra Melinda Gates, sotto Diana Bracco e a destra Miuccia Prada

principessa nella vita reale, pronipote del re Kamehameha il Grande; una hawaiana profondamente legata ai suoi concittadini, una studentessa modello, prima della classe alla Royal School e, soprattutto, filantropa. Forse il suo dono più grande fu la fondazione delle scuole Kamehameha. Quando nel 1883 il padre morì, lei ereditò circa 353.000 acri di terra, quasi il 9% delle Hawaii. Nel suo testamento, Bishop usò quella terra per l'apertura di due scuole, una per ragazzi e una per ragazze, la cui missione sarebbe stata quella di fornire ai giovani nativi hawaiani un'istruzione di qualità in lingua inglese e moralità protestante. Oggi queste scuole istruiscono circa 7.000 bambini ogni anno, hanno proprietà a Oahu, alle Hawaii e a Maui.

La Bryn Mawr School e la John Hopkins Medical School, entrambe istituzioni note e rispettate, devono la loro vita a **Elizabeth Garret**. Figlia di un magnate delle ferrovie, ereditò quasi 2 milioni di dollari alla sua scomparsa. Invece di sperperare quella fortuna, lei e le sue amiche intime, note come il gruppo del "Friday Evening", cercarono di migliorare il panorama delle scuole preparatorie universitarie per le giovani donne della loro città natale, Baltimora. Elizabeth dedicò sia i suoi soldi che il suo tempo all'istituzione della scuola, adottando un approccio pratico alla sua filantropia. Nel 1891, Elisabeth salvò la famosa Johns Hopkins Medical School, la cui apertura fu bloccata a causa di finanziamenti insufficienti, ma con alcune condizioni piuttosto severe. In primo luogo, a differenza di altre scuole di medicina del paese all'epoca, insistette affinché la scuola fosse una scuola di specializzazione completa e portasse a una laurea in medicina. In secondo luogo, aprì la scuola alle donne. La sua negoziazione con la Johns Hopkins fece guadagnare a questa donna eccezionale il soprannome di filantropa più coercitiva d'America. Come disse William Osler, uno dei quattro medici fondatori della scuola, "è stato un piacere essere comprati".

La provenienza delle "filantrope" è estremamente variabile: imprenditrici, scrittrici, giudici, casalinghe, tutte unite dalla decisa volontà di essere una forza propulsiva dei grandi mutamenti sociali in atto. Si tratta di donne che spesso ritengono l'iniziativa privata sia più efficace dello Stato, e che oggi dispongono di una nuova possibilità di influire sul tessuto sociale attraverso trasformazioni strutturali. La filantropia femminile sta attirando una maggiore copertura mediatica e si stanno formando reti di donne per scambiarsi idee e sostenersi a vicenda. Personaggi come **Melinda Gates** si stanno facendo conoscere. Melinda ha operato all'ombra del marito per molto tempo, ma ora parla pubblicamente del lavoro che ha svolto all'interno della loro fondazione. **MacKenzie Scott**, ex moglie di Jeff Bezos, è stata recentemente elogiata per la sua grande generosità: il New York Times ha parlato di più di 6 miliardi di dollari donati in beneficenza.

LA FILANTROPIA FEMMINILE STA ATTIRANDO UNA MAGGIORE COPERTURA MEDIATICA E SI STANNO FORMANDO VERI E PROPRI NETWORK

Eppure, come ha sottolineato su Twitter Rob Reich, professore di scienze politiche alla Stanford University ed esperto di filantropia, mentre le donazioni di Scott nel 2020 sono state 15 volte maggiori di quelle delle più grandi fondazioni statunitensi (la Ford Foundation ha distribuito 350 milioni di dollari nel 2020), si è parlato poco della sua filantropia. Ma Scott è l'esempio di come le donne stiano trasformando il settore filantropico stesso. Lei andò controcorrente rispetto al marito, che è stato a lungo considerato poco generoso, persino "taccagno". E, a differenza dei grandi filantropi che spesso donano a istituzioni prestigiose, come la loro università o un importante museo, Scott dona a istituzioni modeste in reale necessità, facendo anche donazioni senza restrizioni: un fatto raro nel settore, consentendo ai destinatari di decidere come utilizzare i fondi.

Anita Roddick, fondatrice di Body Shop e grande benefattrice, definì il periodo della sua vita in cui elargiva denaro come "gioioso". E lo spiegava così: «Per me la gioia è poter fare parte di un'impresa riuscita. E dare via il superfluo». Purtroppo la sua morte all'età di 64 anni le ha impedito di continuare a condividere la gioia del "dare via" e di vedere i frutti dei suoi doni nella vita degli altri. Ma altre donne, vere imprenditrici nel pensare e nell'agire, continuano a tramandare la sua eredità spirituale in tutto il mondo. E in Italia? Anch'essa ha una forza propulsiva non indifferente in tal senso. E i casi non mancano. Per citarne due: **Diana Bracco**, con la sua fondazione omonima, ha assunto un ruolo da protagonista nel sostegno della ricerca e dello sviluppo culturale e sociale; e, se parliamo di arte contemporanea, **Miuccia Prada** con la Fondazione Prada ricopre indubbiamente un ruolo fondamentale nel panorama internazionale.


NEW
P ZERO™
WINTER 2
GENERATION
CONTEMPORARY PERFORMANCE TYRES FOR CONTEMPORARY HUMANS.
NUOVO PIRELLI P ZERO™ WINTER 2
Eccellente frenata su neve grazie al nuovo design del battistrada. Vai su pirelli.it
2024 Winter Test
tyrereviews
Test Winner
Pirelli P Zero Winter 2
PIRELLI P ZERO™ WINTER 2
Vincitore dei test su neve effettuati da Tyre Review e pubblicati il 2 ottobre 2024.
PIRELLI
POWER IS NOTHING WITHOUT CONTROL

FUORI LUOGO, DENTRO L'UFFICIO

Che siano battuttine o vere e proprie molestie a sfondo sessuale, c'è qualcosa che non va. Le ultime ricerche confermano il dilagare di un fenomeno preoccupante. Che però non viene affrontato apertamente né dalle persone, né dalle aziende

LE LAVORATRICI

5 su 100 vittime di molestie negli ultimi 3 anni

13,5% (1 milione 895mila) hanno subito molestie a sfondo sessuale

15% delle donne hanno subito un ricatto a sfondo sessuale

DI QUESTE

12,6% è stata licenziata, messa in Cig o non è stata assunta

37% ha rinunciato al lavoro

93,6% dei lavoratori segnala che non si fanno corsi di formazione dedicati al problema delle molestie



... E LE IMPRESE

75,8% ritiene importante affrontare il tema delle molestie

10% delle imprese non sa nulla degli obblighi legali

46% ha una conoscenza parziale

26,2% ha implementato una policy scritta contro le molestie

13,8% offre regolarmente una formazione specifica sulla prevenzione

21,5% lo fa occasionalmente

64,6% mai

50,8% non ha un sistema sicuro e anonimo per segnalare episodi di molestie

52% non ha messo a punto strumenti per impedire possibili ritorsioni

FONTE: ISTAT - CENSIS

di Marina Marinetti

«Ma dai, era solo una battuta!». Peccato che non faccia ridere. Perché c'è bisogno di spiegare che era una battuta? Perché forse nasconde una discriminazione o una micro-aggressione. Che sarà anche "micro", ma il prefisso non descrive né la qualità né l'impatto di questo fenomeno, che consiste in vere e proprie aggressioni che, per la dinamica subdola con cui avvengono, si rendono difficili da riconoscere, identificare e dimostrare. Lasciano infatti un forte senso di frustrazione e impotenza sia in chi le subisce che in chi vi assiste. «Le micro-aggressioni verbali rappresentano una parte del fenomeno più ampio delle discriminazioni una parte nascosta e difficile da individuare ed eliminare», spiega a Economy **Simona Liguoro**, Direttrice HR di **Nespresso Italiana**, che ha condotto un esperimento sociale coinvolgendo, a loro insaputa, un gruppo di persone di Nespresso in un finto corso di storytelling gestito in realtà da attori e attrici che hanno messo in scena una serie di comportamenti ed espressioni discriminatorie sottoforma di battute e allusioni più o meno

IL PREFISSO "MICRO" NON DESCRIVE NÉ L'IMPATTO NÉ LA QUALITÀ DEL FENOMENO DELLE MICROAGGRESSIONI


SIMONA LIGUORO

celate, una sorta di candid camera (realizzata in collaborazione con Brandstories), con attori e attrici che hanno messo in scena conversazioni, battutine e scambi tra loro, facendo credere agli astanti di trovarsi davvero in una situazione discriminante tra bodyshaming, ageismo, sarcasmo, interrupting, sessimo. Il risultato? Espressioni dubbiose, contrariate re in uno spazio ed in un tempo molto compresso e in una situazione così plateale ci ha fatto capire esattamente qual è il punto: cosa sono le micro-aggressioni, che sentimenti creino e quanto possano essere bloccanti. Il passo successivo è stato dare il via al ciclo di incontri "Dire, fare, non restare a guardare, per trovare soluzioni insieme. Attraverso il confronto, la condivisione delle emozioni sperimentiamo diversi modi di reagire alle micro-aggressioni perché ogni persona la sua personalissima modalità di affrontare le micro-discriminazioni. In azienda, e più in generale in tutta la società».

Guarda il video

Non solo: candida camera a parte, Nespresso è andata un po' più a fondo, con un'indagine che ha coinvolto la business community su LinkedIn (e la consulenza delle esperte di DE&I Chiara Bisconti e Valentina Dolciotti). Ebbene: la ricerca ha rilevato che il 62% è stato o stata vittima di micro-aggressioni e il 70% vi ha assistito almeno una volta. Si tratta di commenti e allusioni, più o meno dirette, che nel 41% dei casi si concentra sul genere delle persone (sessismo), ma anche sull'età (ageismo) e sull'aspetto fisico (bodyshaming), rispettivamente per il 18 e il 15%. Vere e proprie discriminazioni che nell'80% dei casi non vengono classificate come tali per via della scarsa consapevolezza nei luoghi di lavoro di cosa siano realmente le micro-aggressioni, ma che contribuiscono a scaturire in chi le subisce, e in chi vi assiste, emozioni di disagio e rabbia (è così per più di 1 persona su 4). Seguono delusione (18%) e tristezza (14%).

Questo perché parte di un fenomeno che si muove su una linea di confine molto sottile tra ironia e offesa personale, per cui più della metà dei rispondenti fa fatica a segnare una netta distinzione. Un elevato grado di incertezza che porta quasi il 30% dei rispondenti

Quel gap incolmabile in azienda tra la consapevolezza e l'azione

di Riccardo Venturi

Solo un terzo delle aziende ha implementato politiche scritte per contrastare le molestie sul lavoro; il 64,6% non offre alcuna formazione specifica ai dipendenti sulla loro prevenzione, e oltre la metà non ha sistemi sicuri e anonimi per segnalarle. Non sono entusiasmanti i dati che emergono dall'analisi "La prevenzione delle molestie sul lavoro nelle aziende: un'emergenza silenziosa", realizzata da Assosomm, Associazione Italiana delle Agenzie per il Lavoro, insieme a 6libera.org, Osservatorio contro le molestie e violenze sul lavoro, con il Censis. «C'è un gap enorme tra la consapevolezza e l'azione. Le aziende sanno che il problema esiste, ma non stanno facendo abbastanza per risolverlo. Dobbiamo fornire strumenti e azioni per supportarle e incentivarle a informare i lavoratori e le lavoratrici e fare prevenzione» dice Dhebora Mirabelli, Presidente dell'Osservatorio. Che in questa intervista racconta la nascita e l'impegno dell'Osservatorio, che nel 2024 ha formato 12 mila lavoratori ed erogato 3500 ore di formazione.

Quando è nato l'Osservatorio 6libera.org?

Nel 2021: si tratta del primo dedicato alle molestie nel luogo di lavoro. Ci ha spinto la consapevolezza di essere a cavallo di un cambiamento, le imprese sono pronte a parlarne e a scendere in prima linea sul tema, grazie al fatto che l'attenzione alla responsabilità e alla sostenibilità sociale si sono affermate. L'osservatorio vuole essere un segnale, vuole far capire che sia lavoratori che imprese possono essere messe sullo stesso piano nell'impegno a fare qualcosa per la prevenzione, il contrasto e la formazione.

Quali azioni proponete alle aziende?

Possono sottoscrivere la dichiarazione di inaccettabilità di ogni condotta lesiva della dignità umana, che è suggerita dalle politiche sociali e dagli accordi datoriali europei; entrare così a far parte di un database di aziende etiche virtuose che hanno sottoscritto questo impe-



a non sapere come reagire di fronte a queste situazioni, seguito da quasi un 20% che non è certo si tratti di una micro-aggressione, e un 17% che non è riuscito a gestire le emozioni. Nelle situazioni in cui invece si assiste a questi momenti emerge anche la difficoltà a esporsi pubblicamente (20%) e la paura della reazione altri (17%), ma anche un 30% che sceglie di parlare in separata sede con chi ha subito la discriminazione (in termini di supporto) e un 21% che ha preso con fermezza e pubblicamente le difese della persona aggredita. La situazione si complica ulteriormente quando la micro-aggressione arriva da un ruolo superiore in grado, casistica che ne rende ancora più difficile la gestione nell'84% dei casi, mentre per oltre la metà è difficile distinguere tra battute e micro-aggressioni verbali (53%). «Lo sappiamo che succede spesso. È che non ne siamo consapevoli. Non riusciamo a capire se la battuta che ci hanno fatto, o che abbiamo visto fare, voleva far ridere o mascherava un'intenzione diversa», sottolinea **Chiara Bisconti**, consulente per le risorse umane. «E questa cosa la maggior parte delle volte ci frustra. E ci fa sentire esclusi ed escluse. Riconoscere questi meccanismi - con il loro portato di emozioni - provare a capire come affrontarli, sono passi fondamentali per creare un ambiente inclusivo, dove tutte le persone possano sentirsi a proprio agio. È necessario fare formazione, promuovere dialoghi all'interno dell'azienda, attivare l'ascolto. Per arrivare a capire che le aziende possono essere comunità di persone che si aiutano, si supportano e collaborano, rispettandosi sempre».

L'ISTAT CONFERMA CHE IL 31,5% DELLE 16-70ENNI HA SUBITO NEL CORSO DELLA PROPRIA VITA LAVORATIVA UNA FORMA DI VIOLENZA

PER NON PARLARE DELLE MOLESTIE

Fossero solo le battutine, il problema. E invece, tutte, ma proprio tutte, le ricerche concordano su un punto: sul posto di lavoro, il numero delle vittime di violenza sulle donne fa impressione. È addirittura l'Istat a confermarlo: il 31,5% delle 16-70enni (6 milioni 788 mila) ha subìto nel corso della propria vita una qualche forma di violenza fisica o sessuale. Per essere precisi, il 20,2% (4 milioni 353 mila) ha subìto violenza fisica, il 21%


DHEBORA MIRABELLI

gno; e poi la possibilità di coinvolgerci e chiederci supporto, per la formazione e per organizzare azioni specifiche al loro interno.

E ai lavoratori?

Abbiamo pensato fosse necessario che potessero velocemente, in modo anonimo, raccontare la loro esperienza. Questo perché l'81 per 100 delle vittime di molestie non denuncia. Inoltre avevamo bisogno di ridurre il gap informativo sul tema per poter fornire degli input e delle linee di indirizzo ai governi e ai policymaker in genere. I lavoratori possono avere accesso a tutte le informazioni in modo da sapere a chi rivolgersi, e poi soprattutto segnalarci se per problemi di mobbing o molestie hanno dovuto lasciare il luogo di lavoro. Se vogliono mettersi in gioco, poi, possono cercare lavoro attraverso la nostra rete di imprese etiche: rimettere nel mercato del lavoro le persone vittime di abusi è molto importante.

Quali sono i dati più importanti che sono emersi dall'analisi del Censis?

Da un lato, il mondo imprenditoriale sta cambiando: il 76% delle imprese interpellate ha una maggiore consapevolezza della necessità di trattare questo tema al suo interno, e di non sottovalutarlo. Dall'altro, c'è ancora tanto da fare: solo un'azienda su quattro ha implementato una politica aziendale specifica contro le molestie e le violenze, e quasi il 65% non offre una formazione specifica sul tema. Ancora, soltanto il 24% dei dipendenti intervistati è a conoscenza di quali sono le gli obblighi dei datori di lavoro e quali le forme di tutela. Eppure l'Italia il 15 gennaio 2021 ha ratificato la convenzione internazionale dell'ILO (Organizzazione internazionale per il lavoro) contro le molestie e le violenze nei luoghi di lavoro, entrata in vigore in ritardo nell'ottobre del 2022, che ci dice che dobbiamo occuparci di formazione, promuovere politiche attive nelle aziende, e anche includere queste norme nel testo unico sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Quante donne hanno subito una molestia sul lavoro?

Oggi che c'è più coraggio di parlarne, sono emersi oltre due milioni di casi. Ma i numeri veri sono molto più alti: una donna lavoratrice su tre.

(4 milioni 520 mila) violenza sessuale, il 5,4% (1 milione 157 mila) le forme più gravi della violenza sessuale come lo stupro (652 mila) e il tentato stupro (746 mila).

«La libertà da violenze e molestie sul luogo di lavoro è un diritto umano fondamentale, ancora lontano dall'essere garantito per tutti», sostiene **Martina Albini**, coordinatrice centro studi di **WeWorld**, un'organizzazione no profit italiana indipendente attiva in 26 Paesi compresa l'Italia, e curatrice del rapporto Non staremo al nostro posto. Per il diritto a un lavoro libero da molestie e violenze, realizzato con Ipsos. L'indagine rivela una realtà lavorativa tutt'altro che sicura, con una persona su sette che dichiara di conoscere episodi di violenza sul proprio posto di lavoro. Tra le forme di violenza più diffuse troviamo la verbale (56%), il mobbing (53%) e l'abuso di potere (37%) – segno di quanto tossico possa essere l'ambiente di lavoro per molti. Particolarmente allarmante è il dato sulle micro-aggressioni: oltre il 70% dei partecipanti ha assistito o subito linguaggio sessista o paternalistico, e ben il 58% lo ha vissuto in prima persona. Le donne, inoltre, risultano più esposte a pratiche come il mansplaining e avances inopportune. «La libertà da violenze e molestie sul luogo di lavoro è un diritto umano fondamentale, ancora lontano dall'essere garantito per tutti», continua Martina Albini. «La ricerca dimostra che non si tratta di eventi isolati ma di un problema radicato e diffuso. In particolare, le donne sono vittime di un ambiente spesso ostile, dove molestie e micro-aggressioni come il mansplaining e avances inappropriate minano la loro sicurezza e benessere». Tanto che il 25% delle persone intervistate ha lasciato il lavoro a causa di violenze subite, evidenziando quanto l'impatto di queste dinamiche vada oltre la sfera personale e colpisca anche le aziende, con la perdita di talento e produttività.

Per dare un'idea della misura di questi fenomeni, basti sapere che il 60% di lavoratori e lavoratrici è a conoscenza di episodi di violenza avvenuti sul proprio luogo di lavoro. E se una persona su cinque (22%) ha subito violenza sul proprio posto di lavoro almeno una volta nella vita, tra le donne il dato sale a più di una su quattro (28%). Gli autori delle violenze sul lavoro sono soprattutto capi (42%) o colleghi uomini (35%), seguiti a distanza da colleghe (22%) e cape donne (13%). Le consuenze? Stress e ansia, segnalate dal 56% delle persone intervistate. Subito dopo, il burnout, indicato dal 33%, seguito da una diminuzione dell'autostima (30%), dalle dimissioni (25%) e dalla depressione (21%). Perché non si denuncia? Innanzitutto per paura di perdere il lavoro, un sentimento condiviso dal 59% del campione, che sale al 62% tra le donne. Il 53% esprime timore di ritorsioni da parte di chi ha commesso la violenza, mentre il 41% ritiene che denunciare non servirebbe a nulla. E per 1 persona su 7 (14%) il motivo principale per cui le violenze sul luogo di lavoro non vengono denunciate è perché non si sa a chi riportarle all'interno della propria azienda, manche (per più di 1 donna su 4, il 26%, per il timore di non essere creduta.

> GLI AUTORI DELLE VIOLENZE SONO SOPRATTUTTO CAPI (42%) O COLLEGHI UOMINI (35%), MA ANCHE COLLEGHE (22%) E CAPE (13%)

Per contrastare il fenomeno, i lavoratori e le lavoratrici indicano come iniziative più efficaci l'istituzione di sanzioni per comportamenti violenti (37%), la gestione rapida e seria delle segnalazioni di violenza (37%) e la possibilità di denunciare episodi di violenza tramite linee di segnalazione anonime (32%). Non solo: 1 persona su 4 ritiene (25%) che le aziende dovrebbero offrire accesso a servizi di consulenza psicologica per chi ha assistito e/o subito violenza sul posto di lavoro. E solo il 12% del campione ha identificato come prioritaria l'organizzazione di workshop per sensibilizzare la popolazione aziendale sui vari tipi di violenza di genere.

«Agire sulla prevenzione è essenziale per evitare che certi comportamenti diventino la norma e che gli ambienti di lavoro si trasformino in luoghi di abuso», conclude la coordinatrice del centro studi di WeWorld. Le aziende devono promuovere una leadership responsabile e rispettosa, che valorizzi il rispetto e l'uguaglianza, agendo non solo sui sintomi ma sulle cause profonde di questa problematica. Solo con un intervento mirato, infatti, possiamo garantire un ambiente sicuro per tutti, dove la dignità della persona è al centro, e costruire un futuro senza violenze sul lavoro».

CHI SI RICORDA LA CONVENZIONE?

Evidentemente, la Convenzione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (Ilo) del 2019 - ratificata dall'Italia nel 2021 - è già caduta nel dimenticatoio. Eppure, sulla carta definisce chiaramente che le molestie e le violenze, comprese quelle di genere, sono intollerabili. E classifica come violenze non solo i comportamenti che causano danno fisico, psicologico, sessuale o economico a chi li subisce, compresa la violenza di genere, ma anche i comportamenti aggressivi o molesti basati sul sesso o genere della persona, o che colpiscono in modo sproporzionato chi appartiene a un certo genere... solitamente quello femminile. Così, le violenze possono essere fisiche (come schiaffi o aggressioni), psicologiche (insulti, emarginazioni), sessuali (avance indesiderate, ricatti) o economiche (ostacoli alla crescita professionale). Possono verificarsi tra superiori e subordinati (violenza verticale), tra colleghi e colleghe (orizzontale) o essere causate da clienti e terzi.. E anche il concetto di "luogo di lavoro" è ampliato, includendo non solo l'ufficio tradizionale, ma anche spazi comuni come mense e spogliatoi; spostamenti o viaggi di lavoro, corsi di formazione ed eventi sociali; comunicazioni digitali legate al lavoro, inclusi messaggi online; alloggi forniti dai datori di lavoro; spostamenti da e verso il lavoro. Con la Convenzione n. 190, l'Italia non si limita a condannare le violenze e le molestie, ma si impegna a costruire ambienti di lavoro più rispettosi e sicuri per tutte e tutti, riconoscendo l'importanza di tutelare la dignità e i diritti dei lavoratori e delle lavoratrici. Questo sulla carta. Perché la realtà è un'altra cosa.



Che valore ha la sicurezza dei tuoi dati?

Genya è un software «in Cloud» con cui puoi lavorare in sicurezza da qualsiasi luogo, in ogni momento e con qualsiasi device.

Puoi andare dai tuoi clienti e fornire consulenza sedendoti di fianco e mostrando le performance della loro azienda, confrontandole con quelle dei loro competitor.

Puoi gestire i tuoi dati con la massima serenità: la sicurezza dei dati è garantita perché utilizziamo **Microsoft Azure**, una delle piattaforme «cloud» più sicure al mondo.

SCAN ME

Wolters Kluwer

Genya™

Valore | Semplicità | Innovazione



ROTTO IL SOFFITTO, DI CRISTALLO C'È IL LABIRINTO

La complessa strada delle donne verso la leadership è irta di ostacoli. E talvolta ne creano ulteriori alle sottoposte, quando raggiungono il vertice, attraverso il *queen bee effect*

di Paola Belli

Negli ultimi anni, nonostante i progressi a livello globale verso il raggiungimento della parità di genere, molte organizzazioni internazionali hanno evidenziato la persistente difficoltà delle donne nel raggiungere posizioni di leadership, sia all'interno delle aziende che del mondo accademico, politico e istituzionale. Il fenomeno della sistematica sottorappresentazione femminile nei ruoli apicali è noto con il termine *glass ceiling* o "soffitto di cristallo", un'immagine che evoca la presenza di una barriera invisibile - ma molto resistente e difficile da infrangere - che impedisce alle donne di raggiungere i livelli più alti delle organizzazioni.

Un fenomeno complementare al *glass ceiling* è quello dello *sticky floor* o "pavimento appiccicoso" che registra la tendenza delle donne a rimanere relegate nella parte bassa della gerarchia organizzativa, in funzioni di staff e *middle-management*. Anche lo *sticky floor*, come il *glass ceiling*, concorre a determinare il divario salariale di genere, che secondo il **Gender Gap Report 2024** dell'Osservatorio **Jobpricing** si attesta a 2.600 euro, per la sola parte di retribuzione fissa. L'insieme di questi due elementi fa emergere chiaramente un ulteriore aspetto, quello della sovraistruzione delle donne che spesso si ritrovano in possesso di un titolo di studio superiore a quello richiesto per il ruolo lavorativo che ricoprono. Sono ormai decenni, infatti, che i paesi delle economie avanzate registrano tassi di istruzione più elevati tra la popolazione femminile, non solo in termini numerici ma anche rispetto al prestigio dei titoli di studio ottenuti. Il fenomeno della sovraistruzione è particolarmente evidente nel settore privato dove le donne laureate rappresentano la maggioranza nei ruoli impiegatizi ma sono significativamente sottorappresentate nelle posizioni manageriali e dirigenziali. «Le donne con qualifica di dirigente sono solo il 19% e quelle con qualifica di quadro solo il 31%», spiega **Nicole Boccardini**, Senior Consultant di JobPricing e Operations manager di **Idem | Mind the Gap**. «Stando ai dati – prosegue Boccardini - la limitata presenza delle donne in posizioni manageriali rappresenta un vero e proprio paradosso: ci si aspetterebbe infatti che il gruppo con i risultati formativi migliori fosse quello maggiormente rappresentato nelle carriere dirigenziali e nei ruoli più remunerativi, mentre nei fatti succede esattamente l'opposto».



Nicole Boccardini

Come confermano numerosi studi – su tutti, quelli della premio Nobel **Claudia**

Goldin - una delle principali determinanti del fenomeno di segregazione verticale è da ricondurre al diverso impatto che la genitorialità ha sulle lavoratrici rispetto ai lavoratori (*child penality*) e alla diseguale distribuzione del carico di lavoro informale di cura e *caregiving* che ricade in larga parte sulla componente femminile della società. La complessità e le innumerevoli implicazioni del tema hanno portato alcune studiose, per prime le psicologhe **Alice Eagly** e **Linda Carli** della Northwestern University e del Wellesley College, a sostituire la metafora del soffitto di cristallo e del pavimento appiccicoso con quella del labirinto di cristallo, più appropriata per descrivere la varietà di ostacoli che incontrano le donne durante la loro permanenza nel mercato del lavoro. «L'immagine del labirinto aiuta a comprendere che il percorso delle donne non incontra un'unica barriera che si erge al penultimo stadio di una brillante carriera - sottolinea **Margherita Capelli**, Consultant di Idem | Mind the Gap - ma piuttosto una serie di sfide eterogenee che possono manifestarsi durante tutto il cammino».

Considerare l'esperienza lavorativa nel suo complesso permette di analizzare con spirito critico anche il successo di quelle donne che riescono a raggiungere posizioni di vertice. Per esempio, un altro fenomeno insidioso è quello espresso dal concetto di *glass cliff* o "scogliera di cristallo", identificato da **Michelle Ryan** e **Alexander Haslam** dell'Università di Exeter nel 2004, che indica la maggior probabilità che le donne siano promosse a posizioni di leadership in momenti critici o di crisi, quando il rischio di fallimento è particolarmente alto. Se in condizioni "normali" si predilige una leadership maschile, spesso associata ad assertività e determinazione, in tempi difficili si ricercano, invece, competenze legate alla sfera emotiva, alla gestione del cambiamento e all'empatia, tratti che riflettono uno stereotipo femminile di tipo materno e relazionale e che vedono la donna come salvatrice. Come evidenzia Boccardini, «se la crisi non viene risolta, però, l'eventuale fallimento della leader conferma e perpetua lo stereotipo secondo cui le donne non sarebbero adatte ai ruoli di vertice, il che facilita il ritorno di un uomo alla posizione di potere». Il fenomeno è evidente anche in politica, in cui gli esempi di donne chiamate ad affrontare una scogliera di cristallo sono innumerevoli, da **Margaret Thatcher**, prima donna a ricoprire la carica di Primo Ministro del Regno Unito in un momento di grave recessione, a **Theresa May**, entrata a Downing Street nel post referendum Brexit, o **Christine Lagarde**, eletta a capo del Fondo Monetario Internazionale per la prima volta dopo lo scandalo Strauss-Kahn. «L'esempio più recente ed emblematico – fa notare Boccardini – è quello di **Kamala Harris**, candidata democratica sconfitta alle elezioni presidenziali Usa, nominata solo a campagna elettorale inoltrata, quando ormai le probabilità di fallimento erano molto alte, in sostituzione di un presidente in circostanze di oggettiva crisi».

LE DONNE CON QUALIFICA DI QUADRO SONO SOLO IL 31% E QUELLE CON LA QUALIFICA DI DIRIGENTE APPENA IL 19%

Un altro fenomeno che solo apparentemente infrange il soffitto di cristallo è quello spiegato dal *queen bee effect* secondo cui alcune donne, una volta raggiunte posizioni di leadership in contesti tradizionalmente dominati da uomini, finiscono per aderire a quello stesso sistema di potere che le ha ostacolate. L'effetto si manifesta, ad esempio, nel mantenere una certa distanza dalle "sottoposte", enfatizzando la propria maggior dedizione al lavoro e nell'assimilare modelli tradizionalmente maschili di comando. L'ape regina, difendendo un sistema che, a suo avviso, non richiede cambiamenti, finisce per legittimare lo status quo arrivando ad opporsi a interventi mirati che potrebbero ridurre le disuguaglianze.



Margherita Capelli

«A ben vedere, fenomeni come il *glass cliff* e il *queen bee effect* sono indicatori di un problema più profondo e strutturale: l'esistenza di un sistema che perpetua disuguaglianze di genere, anche nei contesti di leadership», conclude Capelli, «è essenziale che le organizzazioni riconoscano queste dinamiche e si impegnino a creare ambienti di lavoro dove le donne non solo abbiano accesso alle posizioni di vertice, ma possano anche operare senza dover conformarsi a modelli di leadership non inclusivi o affrontare situazioni di crisi sproporzionate».

«Il cambiamento, però - sottolinea Boccardini - non può essere affidato esclusivamente alle donne: è necessario coinvolgere tutti, sia a livello istituzionale, che sociale, che aziendale...compresi gli uomini, come alleati in un processo di trasformazione culturale. Solo attraverso un impegno condiviso, che superi stereotipi e barriere invisibili, sarà possibile costruire un sistema in cui la leadership femminile non rappresenti più un'eccezione, ma un elemento fondamentale per il progresso collettivo». L'obiettivo non è solo garantire pari opportunità, ma valorizzare pienamente il potenziale femminile, favorendo così non solo l'equità di genere, ma anche il successo delle organizzazioni e il benessere sociale per tutte e tutti.

Innovazione, competenze e sostenibilità: il nuovo paradigma del lavoro nell'era dell'IA

L'Italia ha un'opportunità unica: sfruttare l'IA per valorizzare il capitale umano e sostenere la transizione verso un'economia basata sulla conoscenza e sulla diversificazione produttiva. È necessario, però, affrontare con urgenza alcune sfide

di Andrea Battistoni*

Viviamo in un'epoca di cambiamenti rapidi, caratterizzata da sfide globali e opportunità senza precedenti. L'intelligenza artificiale (IA), con la sua capacità di trasformare il mercato del lavoro e l'economia, rappresenta una leva straordinaria per la costruzione di un futuro sostenibile e inclusivo. Tuttavia, per cogliere appieno il suo potenziale, è necessario un cambio di paradigma, che integri innovazione, competenze e innovazione sociale.

Il mercato dell'intelligenza artificiale (IA) è in forte crescita e si prevede che raggiungerà un valore di 407 miliardi di dollari entro il 2027, secondo Forbes. Questo sviluppo testimonia non solo l'importanza economica dell'IA, ma anche il suo impatto sul mondo del lavoro. Secondo il World Economic Forum, entro il 2027 l'IA sarà responsabile della creazione di 69 milioni di nuovi posti di lavoro, ma porterà anche alla perdita di 83 milioni, con macchine e robot che svolgeranno il 43% delle mansioni attualmente svolte da esseri umani. In Italia, l'adozione capillare dell'IA potrebbe rappresentare una grande opportunità economica. Uno studio condotto da The European House- Ambrosetti e Microsoft stima che questa trasformazione potrebbe incrementare il PIL nazionale fino a 312 miliardi di euro, pari a un aumento del 18%. Ciò dimostra quanto sia cruciale promuovere politiche che favoriscano l'integrazione dell'IA per migliorare la produttività e sostenere la crescita economica. Dal punto di vista normativo, l'Unione Europea sta adottando un approccio antropocentrico con l'AI Act, un regolamento che punta a garantire un equilibrio tra innovazione e tutela dei diritti fondamentali, della sicurezza e della salute. Questo quadro normativo è essenziale per assicurare che lo sviluppo tecnologico avvenga in modo responsabile, salvaguardando lavoratori e cittadini. Infine, la formazione continua diventa imprescindibile in questo contesto di rapida trasformazione tecnologica. Programmi di upskilling e reskilling sono fondamentali per consentire ai lavoratori di adattarsi alle nuove esigenze del mercato del lavoro, mantenendo competitività e garantendo un'adeguata preparazione per affrontare i cambiamenti futuri.



*Andrea Battistoni
è un funzionario pubblico e architetto con un dottorato in geostoria e geografia. Dopo i primi anni da libero professionista ha fatto il passaggio alla pubblica amministrazione, dove ha ricoperto incarichi in vari settori, dalla pianificazione territoriale alla pianificazione strategica. Già vicepresidente della Cabina di Regia Benessere Italia della Presidenza del Consiglio, attualmente presta servizio come portavoce del Presidente dell'Istituto Nazionale Analisi delle Politiche Pubbliche.

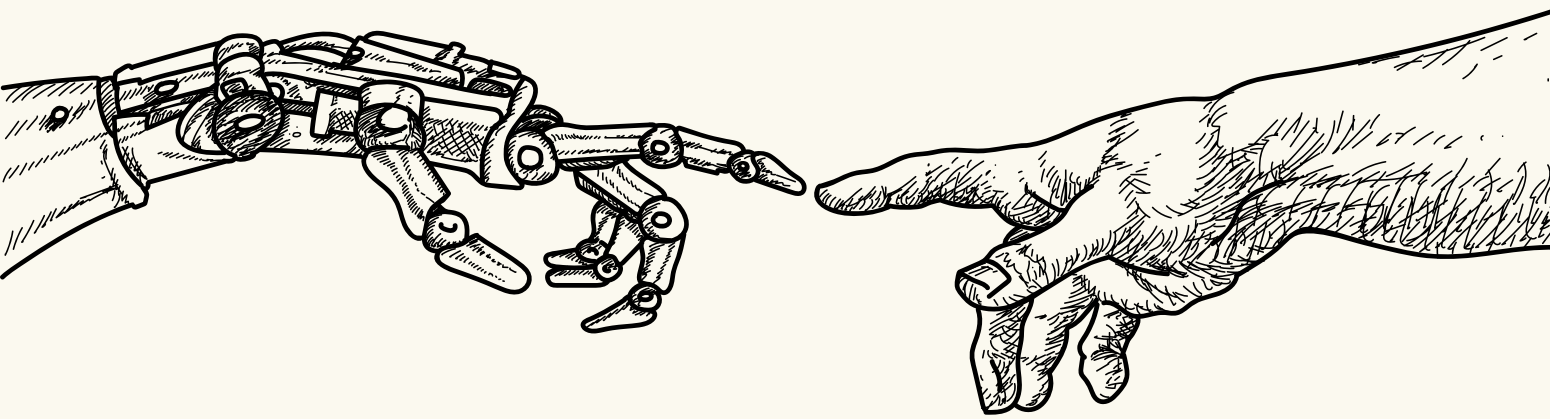
L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE: OPPORTUNITÀ E RISCHI PER IL LAVORO

L'introduzione dell'IA nel mercato del lavoro sta ridefinendo ruoli e competenze in quasi tutti i settori. Da una parte, questa tecnologia offre strumenti per migliorare l'efficienza e generare valore economico; dall'altra, rischia di ampliare le disuguaglianze se non accompagnata da politiche mirate alla formazione e all'inclusione. In questo contesto, l'Italia ha un'opportunità unica: sfruttare l'IA per valorizzare il capitale umano e sostenere la transizione verso un'economia basata sulla conoscenza e sulla diversificazione produttiva. È necessario, però, affrontare con urgenza alcune sfide, tra cui:

- La perdita di posti di lavoro tradizionali a causa dell'automazione.
- Il divario di competenze, che penalizza i lavoratori meno qualificati.
- L'etica nell'uso degli algoritmi, per garantire equità e inclusione sociale.

In particolare, le competenze e la formazione sono i pilastri per il futuro. La formazione continua e l'acquisizione di competenze trasversali sono fondamentali per gestire la transizione verso un modello di lavoro più complesso e tecnologico. Come evidenziato, le politiche pubbliche devono puntare su:

1. Alfabetizzazione digitale per tutti, per colmare il divario tecnologico e garantire pari opportunità.
2. Programmi di upskilling e reskilling per lavoratori in settori vulnerabili all'automazione.
3. Collaborazione pubblico-privato, che integri formazione accademica e bisogni del mercato del lavoro.
4. Approccio etico all'IA, che includa la progettazione di algoritmi trasparenti e responsabili.



Questi elementi non solo supportano i lavoratori nella transizione, ma rafforzano la resilienza sociale ed economica del Paese. Su questo terreno di avanguardia l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche ha deciso di avviare una linea di ricerca sull'impatto dell'AI nel mondo del lavoro e del welfare e come l'Intelligenza artificiale può essere complementare o sostituire i compiti tradizionalmente svolti dai lavoratori, questa attività si sviluppa nell'ottica di capire come ridisegnare un nuovo assetto delle politiche attive del lavoro, in un'ottica di integrazione dei fattori digitali e tecnologici in un mercato del lavoro in cambiamento. I primi risultati delle ricerche evidenziano come le nuove tecnologie stiano trasformando il mercato del lavoro. Viene evidenziato che l'AI richiede nuove competenze e una continua riqualificazione dei lavoratori. Si sottolinea come alcune professioni siano destinate a scomparire, mentre altre emergeranno, specialmente nei settori legati alle tecnologie avanzate e alle transizioni digitale e green. I primi risultati evidenziano delle disparità di genere e geografiche, l'AI potrebbe aumentare le disparità esistenti, con le donne e i lavoratori più anziani che risultano più a rischio di sostituzione. Per quanto riguarda gli aspetti geografici, si osserva che nel Nord Italia vi è una maggiore presenza di lavoratori meno esposti alla sostituzione tecnologica. Questo è coerente con il fatto che il Nord ospita industrie tecnologiche e manifatturiere avanzate. Al contrario, nel Sud Italia, le regioni meridionali mostrano una maggiore vulnerabilità all'AI. Le percentuali di lavoratori potenzialmente sostituibili risultano significativamente più alte rispetto al Nord. Questo suggerisce una maggiore concentrazione di lavori ripetitivi e a basso valore aggiunto, in cui l'AI potrebbe svolgere la maggior parte delle attività. Tali disparità riflettono chiaramente la composizione del mercato del lavoro e dell'innovazione. Infine, la sostituibilità dei gruppi di lavoro da parte dell'AI varia notevolmente tra i diversi settori. Alcuni settori, come i servizi finanziari e assicurativi, presentano un alto potenziale di automazione. Altri settori, come l'agricoltura, la silvicoltura e la pesca, richiedono ancora un significativo intervento umano.

UN'ECONOMIA A SICUREZZA INTERNA

Un altro aspetto cruciale è la costruzione di un modello economico basato sulla su un concetto di maggior resilienza interna. Questo approccio, ispirato alle riflessioni sull'Economic Complexity1, mira a ridurre la dipendenza da fattori esterni e a promuovere la sostenibilità interna, integrando:

- Infrastrutture digitali e materiali, per favorire l'accesso a servizi e opportunità anche nelle aree interne.
- Diversificazione economica, per sviluppare settori innovativi e competitivi.
- Valorizzazione della biodiversità e del patrimonio locale, come risorsa economica e culturale.

Un'economia resiliente e inclusiva è possibile solo se guidata da politiche che bilancino sostenibilità ambientale, sicurezza sociale e innovazione tecnologica.

Il ruolo dell'etica e della governance

La transizione verso un futuro caratterizzato dall'intelligenza artificiale e dall'innovazione tecnologica non può essere guidata esclusivamente da obiettivi economici o di efficienza. È indispensabile affiancare a queste trasformazioni un approccio etico e una governance inclusiva, che pongano al centro il benessere collettivo e la tutela dei diritti fondamentali.

ETICA NELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'etica nell'IA deve affrontare sfide complesse, tra cui la trasparenza degli algoritmi, l'equità nell'accesso alle tecnologie e la prevenzione di discriminazioni sistemiche. Algoritmi non trasparenti o mal progettati possono perpetuare bias esistenti, penalizzando intere categorie sociali. Ad esempio, modelli di selezione automatizzata del personale potrebbero favorire candidati con determinate caratteristiche, escludendo talenti validi a causa di pregiudizi impliciti nel codice. Da qui la necessità di impegnare gli studi scientifici e la ricerca nel perfezionare la conoscenza dell'impatto dell'IA, in particolare determinare l'esposizione e l'importanza della complementarità dell'IA nelle attività lavorative2, studiando le abilità cognitive e le capacità manuali al fine di determinarne la loro importanza. Da queste prime evidenze dobbiamo riflettere come il benessere dei lavoratori, la creatività e il pensiero critico siano fondamentali per dar vita a luoghi di lavoro inclusivi e sostenibili. Questi aspetti richiedono una forte attenzione al "fattore umano". In un mondo sempre più dominato dall'automazione dei processi e dall'intelligenza artificiale, è importante che l'uomo determina le decisioni che non possono essere lasciate agli algoritmi. Le scelte che toccano la vita e lo sviluppo personale dei lavoratori necessitano di un giudizio umano, che non può essere completamente delegato a sistemi automatizzati.

Continua online

Trent'anni di *temporary management*

Tra digitalizzazione ragionata, sostenibilità come leva competitiva e passaggio generazionale: una soluzione flessibile e strategica per affrontare le sfide delle Pmi italiane, guidando il cambiamento con competenze manageriali su misura

di Maurizio Quarta *



*__Maurizio Quarta__
Vice Presidente Confassociazioni Management

Perché tornare così indietro nel tempo? Perché a cavallo tra il 1994 e 1995 prese vita la prima grande ricerca sul temporary management (di seguito Tm), allora da poco sdoganato in Italia con quel nome in modo univoco, guidata dal sottoscritto per Atema, in partnership con L'impresa: si tratta della prima occasione in cui questo nuovo mercato inizia ad essere esplorato in maniera sistematica e strutturata.

Delle evidenze emerse allora (e in alcuni approfondimenti successivi), ne vengono riportate solo alcune perché rilevanti ai fini della comprensione di dove siamo oggi:

- Presenza di poche società specializzate di un certo nome
- Poco interesse per il settore da parte di gruppi stranieri
- Servizio poco usato da Pmi e aziende di matrice familiare
- Servizio visto come maggiormente adatto per situazioni di crisi
- Molta confusione tra temporary e consulenza.

PMI MERCATO DEL FUTURO IN CRESCITA

Già nel 2015, una successiva indagine di Leading Network e Iim Institute of Interim Management Italy, guidata sempre dal sottoscritto in partnership con L'Impresa, Gidp e Manageritalia, mise in evidenza come conoscenza ed utilizzo dello strumento da parte delle Pmi fossero sensibilmente aumentati, con un sostanziale cambio di prospettiva in cui il Tm veniva visto come un mezzo importante per portare in azienda competenze manageriali.

La conoscenza che le Pmi hanno del Tm è cresciuta nel tempo ed è oggi ad un buon livello: circa il 60% delle aziende più piccole (sotto i 20 milioni di fatturato) lo conosce, con un utilizzo che si assesta intorno al 10-12% a seconda delle classi di fatturato. Dato che vale anche per aziende molto piccole: nella fascia tra 2 e 5 milioni di euro di fatturato, infatti, la conoscenza dello strumento è pari al 63% con un utilizzo pari all'8%, soprattutto per progetti di lunga durata (es. 24 mesi), ma gestiti a tempo parziale.

In quest'ultimo periodo il discorso è divenuto via via più rilevante e pressante, anche alla luce delle numerose e importanti sfide che le Pmi italiane si trovano a dover fronteggiare e che vengono di seguito brevemente tratteggiate.

Ridisegno delle supply chain globali, ovvero la tendenza dei grandi Oem a ridisegnare l'intera catena del valore, che implica forte digitalizzazione delle Pmi della filiera per rafforzare le capacità dell'intera filiera e maggiore integrazione tra grandi aziende e Pmi. Mentre la piccola dimensione potrebbe favorire un adattamento veloce di queste ultime, pone però un problema per la limitatezza di risorse disponibili e per il non semplice dialogo e interazione tra realtà che hanno diversi mindset e modi di operare e comunicare.

Necessità di competenze per la digitalizzazione, per passare dalla digitalizzazione «forzata» a quella «ragionata»: circa il 50% delle imprese (Osservatorio Innovazione Digitale nelle Pmi, Polimi) deve fare il salto.

Sostenibilità e Esg: se oggi (ormai ieri) era solo una leva di marketing e quasi una «moda» manageriale, domani (ormai oggi) è sempre più leva di vantaggio competitivo, richiesta dalle banche più selettive verso aziende sostenibili e dai grandi Oem (vedi sopra). Il che significa integrare gli obiettivi Esg nella strategia economico-finanziaria aziendale (senza parlare della prospettiva verso il Report Integrato di Sostenibilità.

Passaggio generazionale: tema ipertrattato di cui evidenziare l'alto numero di Pmi ancora non pronte o comunque senza un piano strutturato già avviato. Fanno riflettere le evidenze portate da Confimi in un recente convegno: "un giovane imprenditore su tre (il 33,9%) ha pensato di vendere o cedere l'attività, 1 su 4 lo farebbe se fosse l'unico titolare. C'è poi quasi un 40% (37,3%) che avrebbe effettuato una fusione. C'è poi chi (28% degli intervistati) ispirato a innovativi modelli di relazioni industriali ha pensato di creare una compartecipazione societaria con i collaboratori attualmente dipendenti".

Transizione dal concetto di esportazione a quello di internazionalizzazione, per aumentare e riqualificare la presenza sui mercati esteri e sfruttare le opportunità offerte dalla rivoluzione dello scenario globale. Ciò richiede un sostanziale cambio di approccio: per citare Confindustria Lombardia e Assolombarda,

"bisogna portare sempre più geopolitica nella fabbrica" (che in qualche modo riecheggia il principio del friend shoring rigorosamente applicato dagli Usm), così come serve una "presenza più strutturata" ed "essere più locali", passare progressivamente da una logica che vede i mercati esteri come sbocco addizionale e nulla più ad unache percepisce i mercati esteri come fonte di fattori produttivi e quindi come destinatari di investimenti diretti.

Da non trascurare infine l'impatto di quanto prescritto dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Un ulteriore elemento di preoccupazione riguarda il reale utilizzo dei fondi messi a disposizione dal Pnrr: secondo una recente indagine Unioncamere - Centro studi Guglielmo Tagliacarne, solamente un'impresa su tre è pronta a tradurre in progetti concreti le risorse finanziarie del Pnrr; ben l'80% delle Pmi che non ha a piano di utilizzare le risorse allocate.

Alla base, scarsa informazione e sensibilizzazione, ma anche un fatto strutturale: la sottomanagerializzazione delle nostre Pmi che richiede rafforzamento delle competenze manageriali alla luce anche di tutte le sfide sopra citate.

Parlando di aree di intervento in azienda, rileviamo come l'imprenditore tenda a vedere e a privilegiare quelle con un più immediato impatto sul conto economico (es. supply chain, produzione, area commerciale, internazionalizzazione), trascurando almeno in parte le aree finanza e risorse umane, in cui sarebbe peraltro possibile generare rilevanti risparmi e ritorni di efficienza. Su queste aree, è tuttora necessario un grande lavoro di stimolo nei confronti dell'imprenditore: sulla finanza, per fargli superare l'ostacolo, soprattutto psicologico, legato al fatto di dare accesso ai propri conti - e non tocchiamo il tasto delicato del rapporto con gli altri professionisti presenti in azienda), e sulle risorse umane per fargli comprendere il valore economico di una loro gestione in chiave professionale.

A livello globale, il grosso dei progetti Tm avviene ancora nel mondo delle aziende medio-grandi, con solo il 26% nella fascia 100-500 dipendenti (teniamo conto che molte aziende familiari si collocano tra 200 e 400 dipendenti) e il 12% nella fascia di quelle più piccole (<100).

Indipendentemente dal crescente utilizzo da parte delle Pmi, il mercato italiano resta tuttora un mercato decisamente piccolo se raffrontato con quelli di paesi economicamente grandi come il nostro: parliamo infatti di centinaia di milioni di € a fronte di miliardi.



TEMPORARY (FULL TIME E PART TIME) VS. CONSULENZA: AUMENTA LA CONFUSIONE

Sicuramente, la spinta di marketing sul concetto di fractional (o part time) management, particolare declinazione del Tm-nata proprio sulla spinta della domanda da parte di imprese molto piccole (es. sotto i 5 milioni), ha contribuito ad avvicinare questa taglia di imprese allo strumento, in situazioni per le quali il classico temporary manager full time potrebbe risultare ridondante, sia in funzione dei tempi che dei costi. In questo modo, è anche possibile dispiegare sul campo team di temporary manager e veri e propri CdA virtuali, come già in uso da anni nei mercati stranieri (es. negli Usa).

Notazione importante: il bacino di manager è sostanzialmente lo stesso per progetti temporary "classici" e progetti part time.

All'estero, essendo la scelta della modalità operativa (full time o part time) fondamentalmente solo funzione del problema da risolvere e del contesto, restano sempre ben chiare le differenze tra Tm e consulenza, sintetizzabili in alcune parole chiave che descrivono cosa fa il temporary (e anche il fractional) a differenza di un consulente: realizza e porta ad attuazione un progetto o un'iniziativa specifica; è un operativo, un esecutivo che "fa"; per fare assume responsabilità dirette, deleghe e poteri.

Se anche in Italia, con il passare degli anni, la distinzione è divenuta chiara e netta nel corso degli anni, in epoche molto recenti, però, l'eccessiva attenzione all'aspetto "esteriore" del fractional rispetto alla sua "essenza manageriale", ha finito per produrre un effetto perverso.

Sembra infatti essere aumentata l'offerta di servizi di fractional management (non di temporary) a fronte di un numero crescente di operatori che si presentano sul mercato: nella maggior parte dei casi, e basta navigare sul web per rendersene conto, si tratta di società di consulenza che presentano questo servizio nel loro menu di offerta, dato che nella modalità fractional/part time, proprio in virtù delle sue caratteristiche, le differenze tra manager e consulente diventano ancora più sfumate.

Sul temporary questo avviene tuttora in maniera trascurabile anche per il fatto di dover ottemperare a determinate disposizioni legislative (es. autorizzazioni dal Ministero del Lavoro) cosa che non sussiste per il fractional.

Continua online

PICCOLE E MEDIE IMPRESE IN SALUTE... SÌ, MA DIGITALE

Secondo l'Osservatorio SmartiveMap, contrariamente alle aspettative Boomer e GenX abbracciano con entusiasmo il cambiamento mentre Zoomer e Millennial si mostrano meno inclini alla flessibilità

di Paola Belli

L'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il futuro del lavoro. Ma come sta accadendo esattamente? Quali competenze sono necessarie per sfruttare al meglio questa trasformazione? Come integrare l'IA con le persone affinché generi valore? Le risposte arrivano dall'osservatorio creato da **Smartive**, società di change management italiana completamente dedicata alla trasformazione digitale. Ebbene: leggendo i dati raccolti dall'Osservatorio SmartiveMap - raccolti su un campione di ben 28.000 rispondenti, attraverso SmartiveMap, strumento di people analytics riconosciuto dal **Jrc (Joint Research Centre)** della Commissione europea come best practice per la mappatura dell'attitudine delle aziende a trasformarsi digitalmente - emerge innanzitutto un panorama variegato delle competenze digitali nelle aziende, con funzioni come Sustainability e Legal che spiccano per la maturità delle competenze digitali specifiche, mentre IT e Sales sembrano faticare nel tenere il passo con l'evoluzione tecnologica.

LE FUNZIONI AZIENDALI PIÙ REATTIVE SONO "SUSTAINABILITY" E "LEGAL" MENTRE "INFORMATION TECHNOLOGY" E "SALES" FATICANO A TENERE IL PASSO

Aree come Operations, in cui rientrano le funzioni Logistica e Supply Chain, evidenziano miglioramenti adattandosi con successo alle sfide della Rivoluzione 4.0. D'altro canto, Marketing e HR si distinguono per un rafforzamento delle competenze strategiche, pur mostrando carenze nell'ambito degli analytics e nell'utilizzo di strumenti innovativi, ad esempio legati all'intelligenza artificiale. I dati suggeriscono inoltre che le aziende più piccole tendono a eccellere nelle competenze digitali, grazie alla loro agilità, mentre le medie sono quelle più aperte al cambiamento. Le grandi aziende devono affrontare sfide più complesse sia in termini di competenze digitali sia di apertura al cambiamento, richiedendo strategie più strutturate per colmare i gap e favorire una cultura più adatta alle sfide correnti. Allo stesso modo è interessante il dato che mette a confronto le generazioni all'interno delle imprese facendo emergere come Boomer e GenX siano pionieri della trasversalità, mentre Zoomer e Millennial rivendichino più be-



FRANCESCA MARIA MONTEMAGNO, FOUNDER E CEO DI SMARTIVE

Competenze digitali e attitudine al cambiamento nelle diverse dimensioni aziendali

GRANDEZZA AZIENDALE	Competenze digitali
LESS THAN 10	61.5
11 TO 200	59.1
MORE THAN 1.000	53.8
200 TO 1.000	52.7

GRANDEZZA AZIENDALE	Apertura al Cambiamento
11 TO 200	69.8
200 TO 1.000	69.2
LESS THAN 10	68.7
MORE THAN 1.000	68.1

I dati suggeriscono che le **aziende più piccole** tendono a eccellere nelle **competenze digitali**, grazie alla loro agilità, mentre le **aziende medie** sono quelle più aperte al cambiamento. Le **aziende più grandi** devono affrontare sfide più complesse sia in termini di competenze digitali che di apertura al cambiamento, richiedendo strategie più strutturate per colmare i gap e favorire una cultura più adatta alle sfide correnti.

Fonte: Osservatorio Smartivemap 2024

nessere e equilibrio nelle loro priorità. La segmentazione demografica per età e seniority fornisce infatti insight preziosi sui gruppi target prioritari per i format da adottare per l'erogazione dei piani di formazione e upskilling.

Contrariamente alle aspettative, i Boomer e la GenX dimostrano un'elevata apertura all'approfondimento e alla diversità disciplinare, abbracciando con entusiasmo il cambiamento. Zoomer e Millennial, invece, si mostrano meno inclini alla flessibilità, privilegiando benessere ed equilibrio psicofisico, e richiedendo approcci e ritmi diversi nel contesto lavorativo e nella gestione del cambiamento. Avendo vissuto fin dalla nascita nell'era digitale, Zoomer e Millennial tendono a considerare la tecnologia e le competenze digitali come aspetti scontati della vita quotidiana, portando talvolta a trascurare l'importanza delle dinamiche relazionali e del confronto diretto.

A queste evidenze si aggiungono poi i dati dell'altra indagine condotta di recente da Smartive su un campione di 400 HR manager italiani sull'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale in ambito HR. Dall'indagine è emerso come tale utilizzo, se non ancora pervasivo, è però in continua crescita: il 41,5% degli HR Manager afferma che la propria azienda ne fa uso.

Dal confronto tra grandi aziende e Pmi emerge un utilizzo maggiore dell'IA da parte degli HR Manager delle Pmi. Queste ultime in particolare, mostrano una grande, e forse anche sorprendente, apertura al cambiamento, suggerendo una dinamicità che potrebbe essere sfruttata per accelerare ulteriormente l'innovazione in campo HR. Secondo **Francesca Montemagno**, founder e Ceo di Smartive, «l'Italia sta migliorando rispetto all'Osservatorio del 2022, ma siamo appena sopra la sufficienza rispetto allo Smartive Index: su una scala da 0 a 100, un'organizzazione diventa "smartive" quando possiede uno Smartive Index medio superiore a 80, e attualmente nel nostro Paese ci attestiamo a 61 (vs. 54 nel 2022)».

Prontezza digitale a più velocità

	EMBRACER	BELIEVER	ALLY	SKEPTIC	RESISTER
EXECUTIVE	5.4%	39.7%	32.6%	9.2%	13%
PROFESSIONAL	10.4%	40.9%	23.6%	8.9%	16.2%
NON SPECIALISED	5%	42.8%	33.5%	7.8%	10.8%
SIMPLE TASKS	1.6%	27.6%	39%	10.5%	21.2%

EXECUTIVE

Resister (13%) e **Skeptic** (9,2%) indicano la presenza di una certa resistenza tra i leader, sebbene minoritaria. Questo potrebbe rappresentare un ostacolo nei processi di innovazione aziendale che richiedono l'allineamento completo del top management e l'empowerment top-down

NOT SPECIALISED

I **Believer** (42,8%) e gli **Ally** (33,5%) dominano, mostrando una forte adesione all'evoluzione digitale. Tuttavia, la presenza significativa di **Resister** (10,8%) e **Skeptic** (7,8%) evidenzia una maggiore resistenza nei ruoli meno tecnici, dove il digitale può essere visto come un ostacolo

MIDDLE MANAGEMENT

La presenza di **Resister** (16,2%) e **Skeptic** (8,9%) è leggermente inferiore, ma suggerisce comunque che alcune aree professionali possono richiedere ulteriori sforzi di engagement e formazione

SIMPLE TASKS & BLUE COLLARS

Tra chi svolge compiti semplici, gli **Ally** (39%) e i **Believer** (27,6%) sono i più numerosi, indicando che anche i ruoli meno complessi riconoscono l'importanza della prontezza digitale. Tuttavia, la resistenza significativa richiede interventi formativi mirati per superare queste barriere

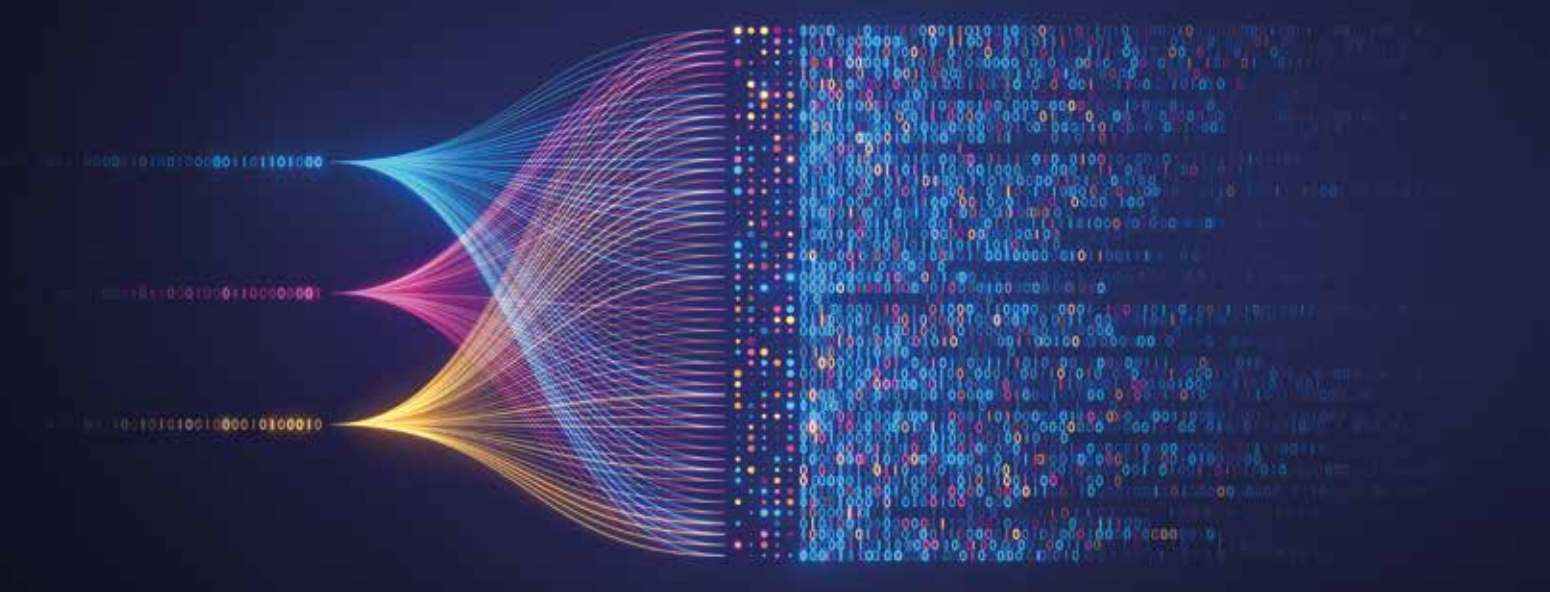
Fonte: Osservatorio Smartivemap 2024

L'Osservatorio SmartiveMap 2024 ha evidenziato come l'accelerazione dovuta al digitale e alle tecnologie abbia radicalmente cambiato le competenze richieste alle persone delle organizzazioni.

«La sfida principale per lo sviluppo e la formazione manageriale – prosegue Francesca Montemagno – è quella di fornire le competenze digitali necessarie, insieme alla flessibilità e alla mentalità innovativa per navigare l'ecosistema che risulta fisiologicamente in continua evoluzione. Un'altra sfida è l'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali. L'innovazione sostenibile non è più un'opzione, ma una necessità, spingendo i leader ad adottare pratiche ecologicamente responsabili e a sviluppare modelli di business sostenibili».

LA CAPACITÀ DI OPERARE IN CONTESTI CULTURALI DIVERSI È DIVENTATA UNA COMPETENZA CHIAVE PER I MANAGER

«L'ultima sfida – conclude Montemagno – è la gestione della diversità e dell''inclusione. Secondo SmartiveMap, nel 2024, la capacità di operare efficacemente in contesti culturali diversi è diventata una competenza chiave per i manager. Lo sviluppo di competenze interculturali e la promozione di un ambiente inclusivo sono essenziali per sfruttare il potenziale di una forza lavoro diversificata, migliorando la collaborazione e l'innovazione all'interno delle organizzazioni».



Intelligenza artificiale, etica e futuri possibili

Siamo nel pieno di una rivoluzione tecnologica epocale: quali scenari ci attendono e come le imprese possono beneficiarne appieno? Ne abbiamo parlato con Benedetta Giovanola, fra i massimi esperti mondiali della materia

di Vincenzo Petraglia

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE SOSTITUIRÀ MAI QUELLA UMANA? E SEMMAI CIÒ DOVESSE ACCADERE IN UN PIÙ O MENO LONTANO FUTURO, QUALI SCENARI SI PROSPETTEREBBERO? Ma soprattutto, rimanendo più vicini ai giorni nostri, cosa oggi le istituzioni sono chiamate a fare per garantire che il controllo del giocattolo non sfugga di mano, come più volte in passato già accaduto per altre grandi innovazioni tecnologiche? E, ancora, come, sotto il profilo lavorativo e strategico, le organizzazioni, e con esse le persone che al loro interno lavorano, possono beneficiare il più possibile dell'apporto dell'IA? Ne abbiamo parlato con una delle massime esperte della materia, **Benedetta Giovanola**, docente di Etica all'Università di Macerata e titolare della prima cattedra finanziata dall'Unione europea sull'etica dell'Intelligenza artificiale, Ethical Advisor di numerosi progetti internazionali, consulente per imprese ed enti pubblici ed esperta valutatrice per la Commissione Europea e chair di conferenze e workshop in tutto il mondo, oltre che autrice di centinaia di articoli di rilievo globale e di diversi libri, fra cui, ultimo in ordine di tempo, *Giustizia sociale. Eguaglianza e rispetto nelle società diseguali*.

Innanzitutto ci spieghi cos'è la cattedra di Etica per un'Europa digitale inclusiva, di cui è titolare, e cosa insegna nello specifico.

Attraverso questa cattedra ci occupiamo principalmente di individuare i valori e i principi etici alla base dell'intelligenza artificiale. È trasversale a tutte le fasi del ciclo di vita dei sistemi di IA, dalla fase di progettazione e design fino allo sviluppo e all'utilizzo.

BENEDETTA GIOVANOLA È ETHICAL ADVISOR DI SVARIATI PROGETTI GLOBALI ED È TITOLARE DELLA CATTEDRA DI ETICA PER UN'EUROPA DIGITALE INCLUSIVA

Tramite il suo insegnamento si occupa anche di governance globale...

Sì, ci occupiamo anche di esplorare i principali modelli e strumenti di governance globale dell'IA. Questo avviene attraverso attività formative, di divulgazione e creazione di conoscenza che coinvolgono la società civile e forniscono indicazioni politiche per i decisori su come promuovere la consapevolezza dell'impatto etico dei sistemi di intelligenza artificiale.

Perché l'etica, parlando di intelligenza artificiale, è così importante?

L'etica è fondamentale sia nella progettazione che nello sviluppo e nell'utilizzo dei sistemi. Essa fornisce l'orientamento necessario, poiché i sistemi di intelligenza artificiale non sono mai neutrali e influenzano sempre le nostre vite e professioni, spesso orientandosi verso determinati valori, a volte inconsapevolmente. L'etica è essenziale per capire come progettare, utilizzare e indirizzare i sistemi di IA in modo che possano beneficiarne sia le singole persone che la collettività. L'etica ci guida nella



BENEDETTA GIOVANOLA AL MARKETING FORUM DI MILANO

definizione delle finalità e dei modi di sviluppo e utilizzo di questi sistemi, assicurandoci che siano veramente a beneficio delle persone.

Anche perché l'IA influenza sempre di più e sta plasmando, spesso anche inconsapevolmente, le nostre vite.

Sì, sta trasformando non solo il mondo del lavoro, ma anche la nostra quotidianità. Si potrebbe definire come un "agente invisibile", dato che spesso utilizziamo sistemi di intelligenza artificiale senza nemmeno esserne consapevoli. Come ogni tecnologia, ha un impatto trasformativo sull'essere umano, e l'intelligenza artificiale non fa eccezione. Essa ha un potere trasformativo sul nostro comportamento e, forse ancor più, sul nostro pensiero. Per questo è fondamentale che sia sviluppata in modo positivo, affinché possa avere un impatto benefico e non dannoso.

Spesso assistiamo a "narrazioni estremiste" dell'intelligenza artificiale, fra coloro che ne osannano le opportunità e quelli che la vedono soltanto come un pericolo per il genere umano...

Nè una visione completamente positiva nè una completamente negativa rappresentano il giusto modo per approcciare un tema così complesso e sfaccettato. È cruciale riconoscere i potenziali rischi e anticiparli, prevenendo i danni potenziali, per evitare la mancanza di trasparenza o la discriminazione, e sfruttare così al massimo le opportunità offerte dalla tecnologia.

Quale la condizione affinché l'IA diventi una risorsa e non un problema all'interno delle imprese?

Nei contesti aziendali, l'utilizzo dell'intelligenza artificiale dovrebbe essere guidato dall'orientamento e dal *purpose* dell'impresa, che è composto da vari fattori. Questo orienta le decisioni su come e se investire nell'IA, in base alle specificità delle diverse organizzazioni.

Quali possono essere i vantaggi concreti per le persone?

Un minimo comune denominatore è l'importanza di sviluppare sistemi di intelligenza artificiale che supportino le attività umane, liberando tempo ed energie per attività che richiedono creatività, empatia, capacità relazionali, flessibilità e resilienza, tutte qualità che sono essenzialmente umane e sempre più cruciali nei contesti aziendali.

IA e marketing in che rapporto stanno o dovrebbero stare?

L'intelligenza artificiale eticamente orientata può essere fondamentale nelle strategie di marketing e comunicazione, soprattutto per analizzare il comportamento dei consumatori e influenzare positivamente le loro preferenze, senza compromettere la loro autonomia.

I SISTEMI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE NON SONO MAI NEUTRALI PERCHÉ SONO ORIENTATI VERSO DETERMINATI VALORI E POSSONO ALIMENTARE STEREOTIPI

Anche in questo specifico ambito l'etica è quanto mai importante...

Gli strumenti di intelligenza artificiale, analizzando grandi quantità di dati, possono aiutarci a comprendere i comportamenti dei consumatori e personalizzare le strategie di marketing. Tuttavia, ciò deve avvenire nel rispetto di principi etici fondamentali, come la trasparenza e la non discriminazione, garantendo che i dati siano rappresentativi di diverse abitudini e contesti socio-culturali.

A questo proposito lei ha più volte asserito che l'IA non è neutra come si può erroneamente pensare, ma può paradossalmente acuire gli stereotipi già esistenti.

Molti sistemi di intelligenza artificiale in passato hanno avuto effetti discriminatori, spesso a causa di *bias* tecnologici o della mancanza di rappresentatività dei dati. Tuttavia, il problema è complesso: una parte significativa dipende dai dati, che devono essere rappresentativi e considerare i contesti socio-culturali. Un'altra causa importante degli effetti discriminatori dipende dall'architettura algoritmica, dalle etichettature dei dati e dalle categorie create per gli utenti. Questo non è solo un problema tecnologico, ma anche una questione valoriale.



Attualmente uno dei problemi più importanti è la mancanza di una normativa specifica e univoca a livello globale. L'Europa, per esempio, ha il merito di essersi dotata di uno strumento normativo che regola la materia, ma altri Paesi molto importanti, Stati Uniti in primis, non l'hanno ancora fatto...

L'Europa ha deciso fin dal 2019 di sviluppare una propria visione su questo tema, sottolineando l'importanza di avere un'intelligenza artificiale affidabile, robusta non solo dal punto di vista tecnologico, ma anche sociale, giuridico, valoriale ed etico. Sono stati così elaborati principi etici importanti per orientare il design e l'uso dei sistemi di IA che hanno portato alla regolamentazione in vigore dallo scorso agosto. Norme che impongono requisiti di trasparenza e verifica della conformità, in base al rischio attribuito ai sistemi di intelligenza artificiale, per garantirne l'adeguatezza prima del rilascio commerciale.

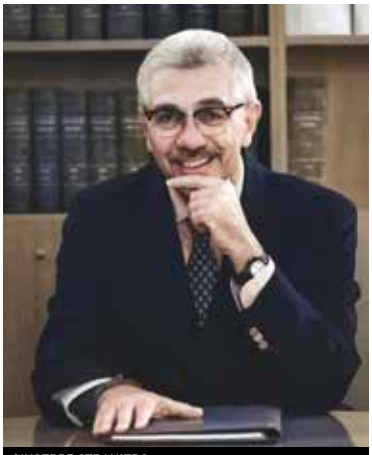
Domanda delle domande: l'intelligenza artificiale sostituirà mai quella umana?

L'intelligenza artificiale non sostituirà mai l'intelligenza umana. È importante riconoscere che, ad oggi, l'IA si occupa di compiti specifici, molto ristretti, e non può essere paragonata all'intelligenza umana. Piuttosto che fare un confronto, dovremmo concentrarci su come i sistemi di intelligenza artificiale possano supportare i processi decisionali umani. Invece di pensare a una logica di competizione tra intelligenza artificiale e intelligenza umana, dovremmo puntare su una logica di cooperazione, in cui l'IA non si comporta da antagonista, ma supporta il processo decisionale umano.

Dirigenti: anno nuovo, previdenza nuova

Tra le novità figura la rimodulazione delle aliquote contributive minime, con un impegno maggiore delle aziende per una previdenza complementare il più possibile robusta e adeguata alle esigenze future dei propri manager

Caro Presidente, in che cosa consistono, nella pratica, le novità del rinnovo del contratto dei dirigenti industriali per quanto riguarda il Previndai?


GIUSEPPE STRANIERO

Gentile iscritto, cercherò di essere il più 'pratico' possibile. Grazie alla firma del rinnovo del contratto collettivo nazionale dei dirigenti industriali, siglato lo scorso novembre da Confindustria e Federmanager, a partire dal prossimo anno ci saranno novità significative per chi aderisce a Previndai.

Le modifiche entreranno in vigore dal 1° gennaio 2025 e riguardano principalmente le modalità di contribuzione al Fondo pensione per chi, come la maggior parte dei nostri iscritti, decide di andare oltre il Tfr e versare anche la quota minima di contributi prevista appunto dal contratto. Tra le novità più rilevanti in arrivo, infatti, figura la rimodulazione delle aliquote contributive minime, con una revisione che premia i dirigenti, grazie a un impegno ancora maggiore delle aziende per una previdenza complementare il più possibile robusta e adeguata alle esigenze future dei propri manager.

In pratica, la quota minima di versamento a carico dei dirigenti scenderà dall'attuale 4% al 2% della retribuzione lorda annua e parallelamente aumenterà la quota a carico del datore di lavoro, passando dal 4% di oggi al 6%. Non solo, per chi guadagnano meno di 120 mila euro, il contributo minimo a carico azienda rimarrà sempre di 4.800 euro l'anno, a cui si dovrà aggiungere un ulteriore 2% della retribuzione a partire dal prossimo anno. Viene mantenuta anche la flessibilità della contribuzione, sostanzialmente uno strumento di politica retributiva per i datori di lavoro, che consente di premiare i dirigenti (tutti o solo alcuni) facendosi carico di un'ulteriore quota di contribuzione a Previndai, con la possibilità di lasciare loro solo l'1% dei contributi di previdenza complementare. Un'altra novità di rilievo riguarda il massimale su cui vengono calcolati i contributi da versare al Fondo. Esiste infatti un tetto per il calcolo di questi versamenti, che vale sia per le aziende che per i manager, e che fa sì che la parte della retribuzione eccedente non dia origine a contributi alla previdenza complementare. In pratica oggi le aliquote minime di partecipazione (4% dirigente e 4% datore di lavoro) si calcolano su un massimo di 180 mila euro l'anno di retribuzione. Ebbene con il rinnovo del contratto questo massimale sarà innalzato a 200 mila euro, con le aliquote minime che passeranno al 2% per i manager e al 6% per le aziende, come già accennato.

Inoltre, è importante sottolineare che queste novità riguardano esplicitamente Previndai, che è il Fondo di previdenza complementare per i dirigenti industriali, nonché quello espressamente citato nel contratto e nel rinnovo contrattuale. Questo significa che l'obbligo per l'azienda di versare la sua quota di contribuzione vale solo per chi è iscritto o decide di iscriversi al Fondo e non anche per altre soluzioni di mercato.

Infine, astraendoci un po' dalla pratica, ho piacere di sottolineare che il rinnovo del contratto da parte di Federmanager e Confindustria dimostra una volta di più l'attenzione che le parti dedicano al tema della previdenza complementare, non a caso oggi al centro del dibattito pubblico per via di una possibile riedizione del 'silenzio-assenso' per l'adesione ai fondi pensione. Si può essere favorevoli o contrari a questa soluzione ma certamente la rilevanza da essa assunta testimonia quanto il tema del futuro previdenziale, soprattutto dei giovani, sia sempre più sotto i riflettori. Un tema molto sentito da Previndai che è da tempo attivo per la diffusione della cultura previdenziale: anche nel 2024 il Fondo ha partecipato al Mese dell'Educazione Finanziaria e Previdenziale a cura del Comitato Edufin e da poco ha lanciato la X Edizione del premio di Laurea alla memoria di Franco Di Giovambattista, che premia ogni anno tre brillanti neolaureati che abbiano discusso tesi in materia di scienze statistiche e attuariali.

Vuoi inviare una domanda?
scrivi a **chiediaprevindai@previndai.it**
Non inviare altri tipi richieste a questa casella perché non è abilitata alle risposte



Per la tua azienda scegli il

CORSO DI APPRENDISTATO CIFA Italia

Formazione di qualità a costo zero

CIFA

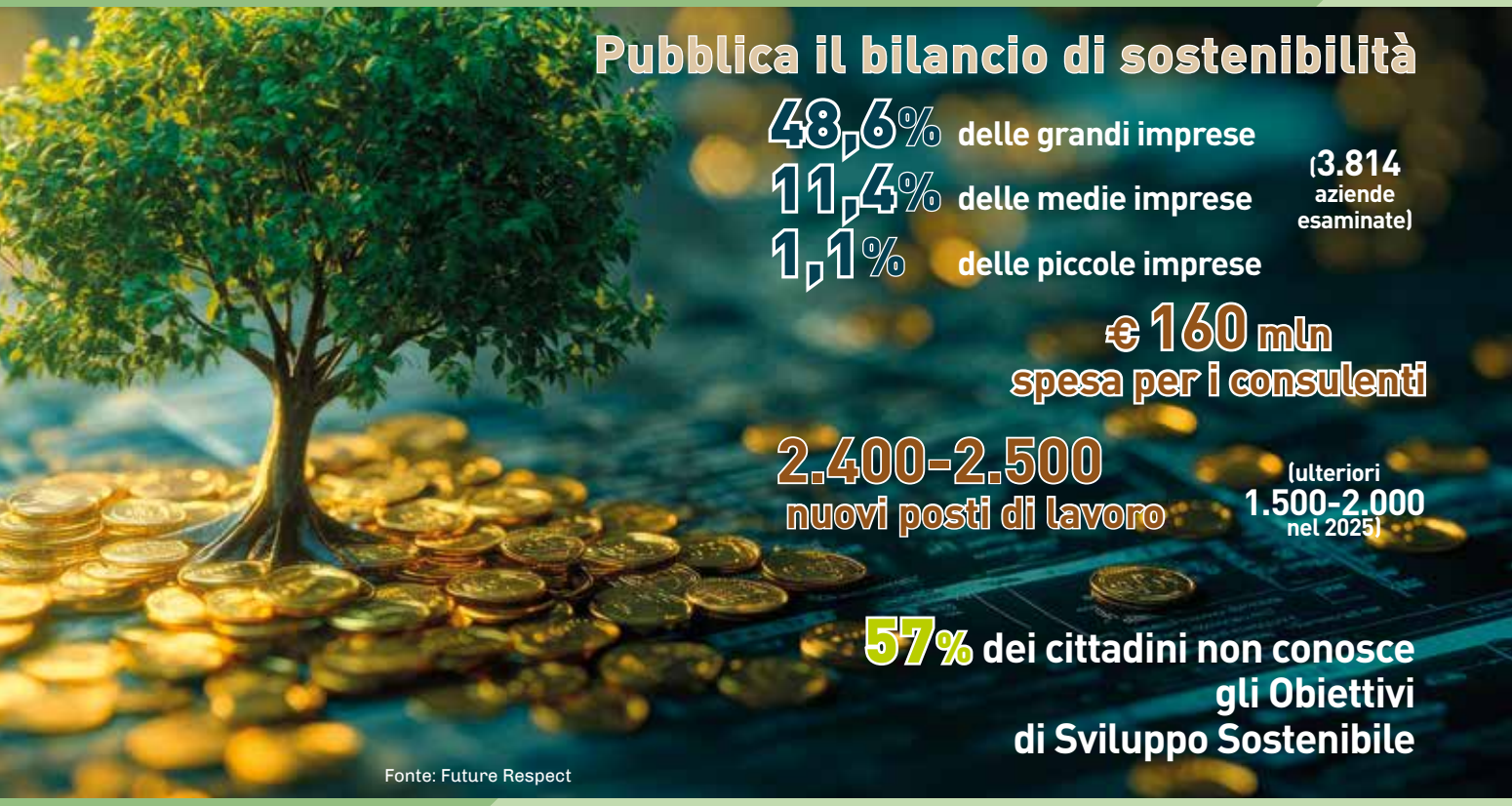
www.cifaitalia.it

+39 342 803 4527


insieme per creare il tuo
BILANCIO DI
SOSTENIBILITÀ
Ogni grande viaggio inizia con un passo
GSE
Economy GROUP
RSM
PER INFORMAZIONI
marketing@economygroup.it

I CONTI NON TORNANO

Tante parole, tantissimi obblighi, ma ben poca pratica. E le aziende arrancano sulla reportistica di sostenibilità: ecco i numeri del VII Index Future Respect di Consumerlab, che ha esaminato i bilanci di 3.814 aziende



di Marina Marinetti

«Ci vuole un bagno di realismo pragmatico e di critica al politically correct bipolarizzato tra negazione ed estremismo. Finché la comunicazione divulga la sostenibilità con ipocrisia e qualunquismo il senso rimarrà incompreso e deluderà le aspettative». Presentando la settima edizione dell'**Index Future Respect**, che da anni esamina i bilanci di sostenibilità delle imprese italiane, il responsabile del centro studi **Consumerlab**, **Francesco Tamburella**, è più caustico che mai: «Troppe parole e poca pratica si affogano in direttive sadiche che obbligano i report ad arrangiarsi», dice.

DALLA RICERCA EMERGE UNA REALTÀ INCERTA IN CUI "WASHING" E AUTOREFERENZIALITÀ SUPERANO L'ATTENZIONE PER RISCHI E OPPORTUNITÀ

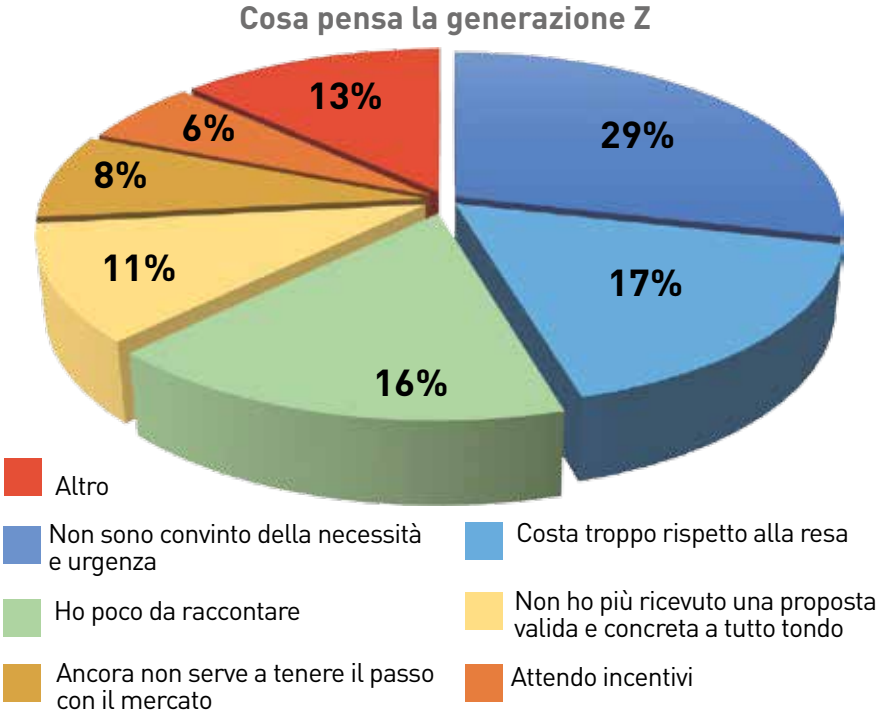
E lo dice a ragion veduta, dopo aver passato in rassegna 3.814 aziende per misurare lo stato di avanzamento dello sviluppo sostenibile. «Dalla Ricerca emerge una realtà incerta dove "washing" e autoreferenzialità superano


FRANCESCO TAMBURELLA

l'attenzione per rischi e opportunità. Sembra difficile rispettare gli impegni presi con l'Europa e meno probabile adattarsi allo scenario climatico e alla tensione competitiva. Poche imprese vantano un approccio olistico per organizzare l'ecosistema in maniera armonica ed equilibrata; ne consegue una gestione delle complessità, delle imprevedibilità e delle diversità asimmetrica e, anche, improvvisata».

I numeri, innanzitutto. Il VII Index Future Respect 2024 ha esaminato 3.814 aziende: il 48,6% del campione di 510 imprese sulle 4.532 con più di 250 dipendenti pubblica il bilancio di sostenibilità, contro l'11,4% del campione di 1.574 imprese sulle 24.526 con 50-250 dipendenti e appena l'1,1% del campione di 1.730 imprese sulle 196.855 con 10-49 dipendenti. E quindi in totale sono 446 i bilanci di sostenibilità pubblicati dalle 3.814 aziende esaminate. Ma non solo questi, i numeri allarmanti: «La trasformazione sostenibile ha creato posti di lavoro molto limitati», sottolinea Tamburella. «Proiettando il numero sull'intero campo, possiamo stimare che in totale ad oggi sono stati creati in totale tra 2.400 e 2.800 nuovi post di lavoro. Se ne prevedono per il 2025 ulteriori 1.500/2.000, da aggiornare in funzione dell'incremento di aziende che si impegneranno nella rendicontazione Esg. Un'arretratezza preoccupante; abbiamo calcolato che la spesa per i consulenti incaricati di assistere le imprese nella redazione dei bilanci di sostenibilitò 2024 assomma a circa 160milioni di euro, escluse le società quotate o obbligate. Un investimento per l'innovazione del "Sistema Italia" decisamente modesto». Se nella prima porzione del sistema produttivo troviamo poco più di circa 4.500 imprese obbligate a rispettare rigorosamente gli standard, dunque, la metà di queste deve cominciare da zero. E l'altra metà, che già pubblica un bilancio di sostenibilità, generalmente non centra un preciso obiettivo. Poi ci sono le Pmi, che non sono obbligate ma che devono comunque, come parte di filiere, garantire forniture sostenibili (sustainable procurement): «basta ricordare che le prime
venti imprese italiane, ovviamente tutte obbligate, hanno circa 50.000 fornitori per rendersi conto della portata del coinvolgimento ad ampio raggio del sistema produttivo», rimarca il responsabile del centro studi Consumerlab. «Una terza parte, che non fa niente, è destinata alla sopravvivenza, fino all'estinzione».

Eppure, gli standard previsti dalla Direttiva Csr appena entrata in vigoe improntеranno la logica del sistema produttivo. In Italia, sono 4.500 le imprese che rientrano nella rendicontazione obbligatoria ai sensi della Csrd. Le altre imprese, non quotate e con meno di 250 dipendenti, non sono tenute a redigere un report di sostenibilità se non in maniera. Ma anche se non obbligate, se partecipano a filiere di imprese committenti obbligate, dovranno allinearsi alle loro esigenze di conformità: in pratica, disporre di una rendicontazione che chiarisca l'insussistenza di uno stato di "rischio" in danno del committente stesso, chiamato sempre più spesso a rispondere dei propri fornitori. E anche se la stragrande maggioranza di questo sistema può avvalersi di un percorso semplificato e proporzionato, «va chiarito che questo impegno non può essere improvvisato e sottovalutato. Occorre tempo. Occorre convinzione. Occorre allinearsi gradualmente, in modo consapevole e realistico». Come? Cambiando direzione: la stessa UE ha accertato che la maggior parte delle imprese non comunica informazioni rilevanti sulle principali questioni di sostenibilità; in pratica preferisce pubblicare resoconti preconfezionati, autoreferenziali, prolissi e banali, senza identità, carenti di numeri, fatti e misurazione d'impatti; ovvero comunica in maniera limitata, vaga e secondo convenienza. E un'altra indagine commissionata dal Parlamento Europeo sostiene che le affermazioni in tema di

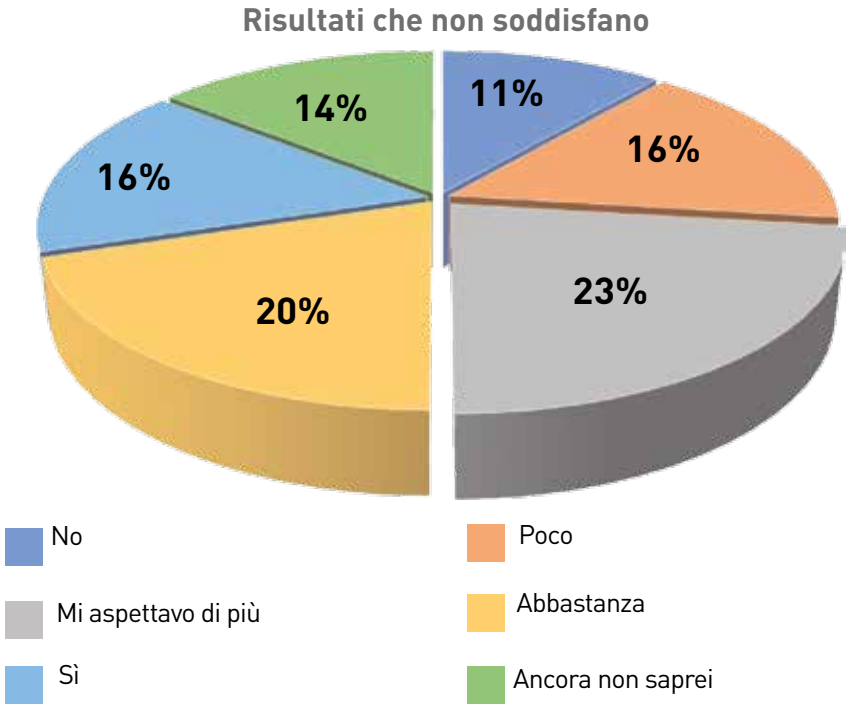


sostenibilità considerate «egoiste e spregiudicate, andrebbero sanzionate al pari del falso in bilancio[...] perché manipolative del mercato, fuorvianti e anche offensive dell'impegno di quelle aziende che fanno della sostenibilità un driver di sviluppo autentico». La Commissione ha constatato che le asserzioni ambientali esaminate nell'UE erano per il 53 % vaghe, ingannevoli o infondate e che il 40 % di esse non era comprovato.Non è un caso che molti consumatori siano sfiduciati e ritengano che le imprese utilizzino il tema della sostenibilità per fini di marketing, piuttosto che per dimostrare il genuino rispetto del futuro.

«Le informazioni sulla sostenibilità, ove mascherate o confuse, generano fenomeni inaccettabili di green washing, social washing, governance whashing e hazy: tutti insieme di sustainability washing», aggiunge Tamburella: «serve maggiore contrasto all'abuso del concetto di sostenibilità, eccessivamente e impropriamente sfruttato; strumentalizzato per superare la mancata corrispondenza tra parole e fatti, tra realtà e immaginazione, tra propositi e risultati. Le pubblicità, che hanno spremuto e anche alterato il concetto di sostenibilità, hanno danneggiato non solo il coinvolgimento e le scelte giuste ma, soprattutto, hanno oscurato la reale portata dell'impegno da assumere per cambiare il modo di produrre, consumare, lavorare e governare». Non solo: «Permane l'errore di considerare un brand, un prodotto come sostenibile; solo l'impresa a cui appartiene può definirsi sostenibile perché sta nell'etica del comportamento l'identità dei valori e la consistenza della ragion d'essere; perché la qualità della produzione non deriva solo dalle componenti fisiche ma dipende da come è avvenuta e dalla capacità di tessere relazioni attraverso la creazione di valore condiviso a tutto campo. Comunque, l'orientamento del mercato è ormai chiaro: nel tempo, un report di sostenibilità sarà necessario per quelle imprese che hanno obiettivi solidi di crescita, che non vogliono rimanere indietro, ai limiti del mercato, anzi, fuori dal mercato. È vero che i costi dello sviluppo sostenibile non devono appesantire l'equilibrio dei conti; è anche vero, però, che senza sviluppo sostenibile i conti domani avranno aggravi e conseguenze collaterali che metteranno l'attività fuori mercato».

LA DISTANZA SIDERALE DAI CONSUMATORI

Ancora oggi, oltre la metà dei cittadini, il 57%, non conosce gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, anche se in sei anni tale percentuale è diminuita del 22% (era il 79%). «La disinformazione regna sovrana perché le strategie di marketing adottate dalle imprese hanno strumentalizzato in maniera banale e talvolta equivoca i valori della sostenibilità, creando in pratica una sorta di rigetto», commenta il responsabile del centro studi Consumerlab, Francesco Tamburella. «Addirittura, un consumatore su cinque crede che la sostenibilità sia tendenzialmente una montatura per aumentare i prezzi o incensare i prodotti. Aggiungiamo che pure le banche, stando a un'indagine PwCc, non credono al 95% dei contenuti dei bilanci di sostenibilità e ricorrono al proprio questionario». Come mezzo di comunicazione al pubblico, il report di sostenibilità non ha mai brillato. «E quando sarà integrato al bilancio contabile, la sua efficacia informativa non potrà che peggiorare», sostiene Tamburella. E dunque? «Le imprese, Pmi comprese, dovrebbero redigere, oltre al report, un documento specificatamente indirizzato ai consumatori, breve e semplificato, basato sulla propria storia, con una narrazione attrattiva e coinvolgente, corredato da pochi numeri chiari e puntuali, fatti concreti e risultati utili alla comunità. Solo così potranno competere meglio nel mercato redigendo un documento narrativo, dove la storia stessa dell'impresa veicolerà i valori autentici che da sempre ne animano concretamente l'essenza e l'operato, con dati e diagrammi ridotti all'essenziale».



Fonte: Future Respect

Esg, alla rendicontazione ci pensa un software

La Csrd impone criteri stringenti per la reportistica di sostenibilità, con centinaia di datapoints potenziali da esaminare e una stima di non meno di 250 informazioni per azienda: Rsm propone un programma esclusivo

di Raffaele Mazzeo e Simone Segnalini

La sostenibilità e le problematiche ambientali, sociali e di governance ("Esg") si sono trasformate da iniziative volontarie a parti integranti della normativa vigente. La grande novità è l'inclusione della sostenibilità nel sistema civilistico italiano e nella comunicazione societaria avvenuta con il recente decreto legislativo n. 125/2024 dello scorso settembre con cui l'Italia ha recepito la nuova direttiva Corporate Sustainability Reporting Directive ("Csrd")

GLI IMPATTI DELLA NORMATIVA DI SOSTENIBILITÀ SULLE AZIENDE ITALIANE

La direttiva Csrd oltre ai soggetti istituzionali quali le società quotate e gli enti di interesse pubblico, obbliga le grandi imprese UE alla Rendicontazione di sostenibilità da includere nella relazione sulla gestione del bilancio al 31 dicembre 2025. Il nuovo obbligo che ricade su oltre 5000 aziende italiane a partire dal 2025 è una questione molto seria in quanto non si tratta solo di fornire nuove informazioni nel bilancio ma di garantire la conformità a nuove e mai sperimentate procedure aziendali. Gli impatti sull'organizzazione derivano principalmente dal rispetto di specifici requisiti di legge, fra i quali l'adozione di un nuovo set di standard contabili europei, i cd. Esrs ("European Standard Sustainability Reporting"), la misurazione della CO_2 ("Carbon footprint"), la misurazione degli impatti attuali e prospettici che gli Esg producono, cosi come la misurazione dei rischi e delle opportunità non solo sulle aziende obbligate alla Csrd ma anche sulle loro catene del valore. Non è tutto. Le attività dello stato patrimoniale, i ricavi e i costi devono essere riclassificati in base ai criteri ambientali del Regolamento europeo sulla Tassonomia. Inoltre le informazioni dovranno essere fornite in formato elettronico come già avvenuto per i bilanci in formato Xbrl. La rendicontazione di sostenibilità sarà soggetta all'obbligo di revisione limitata ("limited assurance") da parte di un revisore indipendente.

OLTRE ALL'IMPRONTA CARBONICA, LE AZIENDE DEVONO MISURARE GLI IMPATTI ATTUALI E PROSPETTICI ANCHE SULLE CATENE DEL VALORE

RILEVARE I DATI ESG NON SOLTANTO COME OBBLIGO DI LEGGE

Sarebbe molto riduttivo procedere all'acquisto di un software contabile Esg esclusivamente per adempiere ad un obbligo di legge. La Csrd prevede che le società adottino un approccio prospettico nella rendicontazione di sostenibilità ("forward looking"). Il sistema dei dati Esg non si deve limitare a fornire la base per la predisposizione del bilancio ma è indispensabile per alimentare il controllo di gestione dal momento che gli obiettivi aziendali, sia quelli interni del piano di sostenibilità e del sistema incentivante che quelli esterni verso il mercato, includono nuovi fattori Esg da misurare con appositi indicatori ("Kpi") .

DOTARSI DI UN SOFTWARE CONTABILE ESG: DA DOVE PARTIRE

Il problema principale in questa fase in cui non si conoscono ancora a fondo le nuove regole e gli impatti sulle aziende risiede nella difficoltà di scelta del software più adatto. La personalizzazione e la configurazione iniziale ("set up") di un software contabile Esg presuppongono la conoscenza da parte delle aziende della nuova regolamentazione e la chiara scelta delle informazioni da rendicontare. Ciò non sempre avviene a causa della difficoltà a comprendere la nuova e complessa materia. La nuova nomenclatura dei dati prevista dagli standard Esrs infatti prevede circa 120 requisiti di informativa ("disclosure requirements") a cui corrisponde



NELLA FOTO: L'AUTORE, RAFFAELE MAZZEO PARTNER RSM - FINANCIAL SECTOR AND ESG LEADER

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



NELLA FOTO: SIMONE SEGNALINI PARTNER DIGITAL, RISK & TRANSFORMATION RSM

RSM
THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

un elevato numero di dati analitici Esg sottostanti (cd. "datapoints"). Il lavoro di analisi preliminare che le società devono portare avanti in questa fase preparatoria ai nuovi obblighi, indipendentemente dalla scelta del software, consiste nell'individuare le informazioni da rendicontare fra le centinaia di datapoints potenziali. Si ritiene che il numero minimo di nuove informazioni di sostenibilità da rendicontare non sarà inferiore a 250 per singola azienda. Le informazioni di sostenibilità e i relativi processi sottostanti, oggi sono distribuiti all'interno dell'organizzazione aziendale in modo disordinato. Si tratta infatti di informazioni che in gran parte non vengono gestite da sistemi transazionali e che non risiedono nei tradizionali sistemi di contabilità analitica. I dati di sostenibilità, inoltre, non sono espressi con una metrica univoca come avviene per i dati contabili che adottano tutti l' euro come unità di misura omogenea. La dinamica dei dati Esg, inoltre, non viene tracciata attraverso il meccanismo contabile della partita doppia. Sino ad oggi gran parte delle aziende che gestiva manualmente il report di sostenibilità su base volontaria adottava l'excel. Questa soluzione non è più possibile.

L'UTILITÀ DEL SOFTWARE CONTABILE ESG: L'ESPERIENZA DI RSM

Rsm da oltre due anni implementa un software contabile Esg già installato presso alcune aziende proprie clienti. Il valore aggiunto della soluzione di Rsm si apprezza nella fase di set up iniziale del sistema e di primo popolamento dei dati. Normalmente quando una azienda ricorre ad un software, nella fase iniziale di impianto è chiamata a fornire il suo modello di reporting Esg e la sua base dati Esg già filtrata e definita. Il problema è che su questi specifici aspetti la gran parte delle aziende non ha ancora maturato un'idea chiara e non è ancora in grado di fornire ai tecnici informatici le coordinate per implementare l'impianto informatico Esg. Per agevolare le aziende, Rsm ha previsto l'accompagnamento di esperti in tema Csrd in grado di fornire sia un supporto consulenziale sulle tematiche di sostenibilità sia di svolgere la configurazione ed il set up iniziale del software contabile Esg. L' approccio di Rsm è stato considerato un elemento distintivo fortemente apprezzato in questo nuovo contesto di regole. Il software contabile Esg di Rsm garantisce una serie di compiti diversificati. Riportiamo alcune funzionalità di base.

Integra i diversi ambiti aziendali della sostenibilità in un unico processo: il software garantisce la distribuzione dei compiti fra le diverse funzioni aziendali in modo strutturale. Questo semplice cambiamento in realtà è l'unico fattore aggregante fra i diversi uffici sparsi spesso fuori dalla sede centrale e in molti casi all'estero. La soluzione consente di unificare in un solo processo, con un unico linguaggio e con gli stessi compiti le numerose persone che da qualsiasi parte del mondo operano attraverso la rete informatica aziendale.

Semplifica il processo di raccolta dei dati ("data collection") : il punto non riguarda solo i dati, ma attraverso il sistema, l'utente è guidato passo dopo passo nel processo di raccolta dei dati qualitativi e quantitativi. Il software da la possibilità di effettuare richieste di informazioni tramite processi automatizzati e di includere file e integrare dati da altre piattaforme e fonti, inviare questionari periodici e promemoria per l'aggiornamento dei dati.

Agevola l'apprendimento della nuova normativa e degli aggiornamenti: il software è dotato di una anagrafica in grado di recepire il set di standard Esrs che un utente può consultare sul singolo dato facilmente e senza disperdersi nel nuovo e complesso framework regolatorio. In aggiunta, un grande vantaggio che si ottiene dotandosi di un sistema risiede nel fatto che nei primi anni successivi alla prima pubblicazione della normativa normalmente vi sono frequenti aggiornamenti e modifiche. In questi casi gli aggiornamenti del software (" release") che recepiscono le varie implementazioni normative vengono automaticamente recepite dagli utenti direttamente sul loro terminale nel momento in cui operano.

Rafforza il sistema di controllo su tutte le informazioni di sostenibilità : Il sistema deve essere in grado di consolidare i dati conformemente alla struttura organizzativa aziendale garantendo coerenza e coesione nell'analisi dei dati.

Continua online



LUCE, GAS E... TANTA STRATEGIA

Pulsee Luce e Gas, l'ultima nata in seno ad Axpo Italia, si sta affermando sul mercato italiano grazie a una proposta innovativa che coniuga tecnologia, design e sostenibilità. Intervista all'a.d. Alicia Lubrani

di Marina Marinetti

INNOVAZIONE POLITICHE ESG E QUALITÀ DEL SERVIZIO: SI FA PRESTO A DIRLO, MA A FARLO? «SIAMO DETERMINATI A CRESCERE NEL MERCATO ENERGETICO ITALIANO, OFFRENDO SOLUZIONI ALL'AVANGUARDIA CHE MIGLIORINO LA VITA DEI NOSTRI CLIENTI e contribuiscano a un ecosistema più sostenibile, continuando ad investire in tecnologie e in design al passo con l'evoluzione dei consumatori», sostiene con convinzione **Alicia Lubrani**, amministratrice delegata di **Pulsee Luce e Gas**. Nata nel 2019 come piattaforma per accelerare la transizione energetica in Italia e rispondere alle necessità dei consumatori, ha annunciato a ottobre 2024 la nascita della società, in seno ad **Axpo Italia**, di cui Lubrani è Chief Marketing and Communication Officer.

Partiamo dall'inizio: perché "Pulsee Luce e Gas"?

Pulsee Luce e Gas nasce con l'obiettivo di portare sul mercato una proposta innovativa in quello che, già nel luglio 2020, avrebbe dovuto essere un momento di cambiamento per il settore dell'energia domestica in Italia ovvero la fine del mercato tutelato e la completa liberalizzazione. Sappiamo che questo importantissimo evento è stato più volte oggetto di proroghe e procrastinazioni, anche legate al verificarsi di avvenimenti imprevedibili come la pandemia. Nonostante le difficoltà oggettive legate a questi rinvii, abbiamo vissuto l'allungamento delle tempistiche, come un'occasione per valorizzare il nostro approccio completamente diverso all'energia di casa, anche utilizzando le competenze di Axpo sui mercati energetici per disegnare servizi all'avanguardia e che rispondessero in modo adeguato a scenari costantemente mutevoli.

Però ogni volta che sul mercato si affaccia un nuovo player, c'è da superare lo scoglio della diffidenza.

Vale per l'energia come per altri settori. Un approccio che, per converso, ha il risvolto della medaglia della curiosità: il profilo del consumatore moderno è in costante evoluzione e le persone si attendono, quando si parla di sostenibilità e contributo al miglioramento del nostro rapporto con il pianeta, che anche il proprio operatore energetico li indirizzi e li supporti. Una recente indagine realizzata da Brand Finance, società leader internazionale nella brand valuation, ha inserito Pulsee Luce e Gas al 10° posto tra le utility italiane con maggiore capacità di influenzare i consumatori italiani riguardo alle scelte per l'acquisto di luce e gas. Un dato che ci rende particolarmente orgogliosi perché nella top ten ci sono solo aziende con diversi decenni di storia nel nostro Paese. Se quindi c'è una iniziale diffidenza, questo tipo di riconoscimento ci fa comprendere quanto in pochi anni abbiamo realizzato e quanto margine di crescita abbiamo ancora. A questo si unisce la credibilità di un Gruppo con oltre 100 anni di storia e che oggi in Italia rappresenta il 5° operatore sul mercato libero, con una grande esperienza sui mercati internazionali dell'energia e che, nel 2025, celebrerà il suo 25° anno di attività nel nostro Paese.

BRAND FINANCE HA INSERITO PULSEE LUCE E GAS AL DECIMO POSTO TRA LE UTILITY ITALIANE

Intanto Pulsee Luce e Gas ha chiuso il 2024 con una crescita del 100% dei clienti digital in poco più di un anno. Fin dove volete arrivare?

Il nostro piano per il prossimo triennio è molto ambizioso per consolidare il posizionamento come player chiave del mercato energy. Pulsee Luce e Gas presenta un portfolio clienti in tutta Italia di oltre 200 mila clienti (Pod, Point of Delivery) e stimiamo una crescita del +65% entro il 2027. Anche in termini di fatturato le stime di crescita sono del +50%, che oggi vale oltre 150 milioni di euro.

Intanto un obiettivo ve lo siete subito portati a casa: quello del bilanciamento tra i generi. Non capita spesso, nel comparto energy, di vedere al vertice una donna.

Per quanto anche in Italia si stiano facendo dei passi in avanti, l'energy è un settore a trazione maschile, particolarmente quando



Alicia Lubrani, a.d. di Pulsee Luce e Gas

si tratta di figure chiave. La direzione intrapresa da Axpo Italia e certificata dal nostro Profilo di Sostenibilità, punta molto sulla inclusività, l'integrazione e l'uguaglianza nella cultura aziendale e nelle opportunità di sviluppo professionale. L'inclusione è una questione di rilevanza sociale ed economica e richiede il coinvolgimento di tutti sia delle donne che degli uomini. In azienda stimoliamo la parità in tutte le attività come, ad esempio, quella di congedo parentale così che anche gli uomini si sentano liberi di esercitare il loro ruolo in famiglia e allo stesso tempo che le donne non si trovino nelle condizioni di dover interrompere il proprio percorso di crescita professionale. Questo perché, oltre a rappresentare un obbligo etico e di diritti, è una leva di business che ci permette di essere competitivi, innovativi e attrattivi verso nuove risorse e talenti.

È un tema Esg, quello della parità di genere. Ma non è l'unico.

Il nostro programma sostenibile si definisce attraverso la formula delle 4 P: Principles, Planet, People, Progress. Nella categoria Principles, oltre all'adozione del Modello di



Organizzazione, Gestione e Controllo (Mog) e al Codice di Condotta e anticorruzione fornito da Axpo Holding AF. Per il Pianeta, e aderendo agli obiettivi del Gruppo internazionale nonché a quelli Europei, puntiamo al raggiungimento delle emissioni "net-zero" entro il 2050 tramite una roadmap in tre fasi. Nell'ambito People, crediamo in una proficua relazione con le nostre persone. Per questo, oltre a tutte le iniziative in ambito D&I tra cui la garanzia di congedi parentali equanimi tra uomini e donne, realizziamo dei percorsi formativi costanti, grazie anche all'utilizzo di piattaforme innovative cui si unisce un programma di welfare che tra l'altro includono programmi dedicati al benessere e alla nutrizione. In merito alla crescita e all'innovazione, con la P di Progress, ci impegniamo ad assumere un ruolo chiave negli sviluppi normativi e per rafforzare il rapporto con le istituzioni pubbliche promuovendo la transizione energetica, lo sviluppo del fotovoltaico e la cogenerazione, uniti alla digitalizzazione e innovazione dei servizi.

A proposito di risparmio energetico: vogliamo parlare di consumi consapevoli?

Per i nostri clienti abbiamo creato l'Energimetro, uno strumento nato dalla collaborazione con una startup del Politecnico di Torino e che, ancora una volta, evolve il rapporto con l'energia. Senza la necessità di installare alcun dispositivo fisico, si può monitorare il consumo di elettrodomestici e dispositivi di casa, controllare la propria gestione dell'energia anche intervenendo per essere più sostenibili e risparmiare. Nasce dall'idea che ognuno di noi può portare un contributo tangibile alla transizione ed essere parte attiva nel rapporto con l'energia di casa e dà continuità ad un progetto di consapevolezza energetica che avevamo lanciato nel 2023. Grazie all'Energipedia, infatti, abbiamo fornito a tutti (clienti Pulsee e non) una guida con gli strumenti basilari per leggere e comprendere la bolletta le cui sigle e terminologie possono risultare spesso incomprensibili. Un ruolo che abbiamo perfezionato anche con la proposta di soluzioni: Luce Limit.e è stata creata in piena crisi energetica, nel 2022, quando le famiglie erano preda di rincari improvvisi e molto onerosi. È stato il primo ed è ancora l'unico prodotto sul mercato dell'energia che, stabilendo un tetto massimo al costo della materia energia, mette al riparo le persone dalla volatilità dei prezzi, unendo i benefici della tariffa indicizzata con la tranquillità di sapere in anticipo che al massimo si pagherà una certa cifra. Con Piano10green abbiamo portato l'esperienza di Axpo sui contratti a lungo termine nel settore dell'energia domestica disegnando una proposta a lungo termine (decennale) che stabilisce infatti una componente fissa mensile - quasi il 70% del costo dell'energia – il cui costo rimane fisso per tutti i 10 anni. La convenienza viene dalla fedeltà perché ogni anno una componente fissa viene azzerata portando il cliente, al decimo anno, ad avere ben 9 componenti fisse su 12 azzerate garantendosi energia verde, il cui approvvigionamento deriva da impianti fotovoltaici attivi sul territorio italiano, e risparmio nel medio-lungo periodo.

SIAMO DETERMINATI A CRESCERE OFFRENDO SOLUZIONI ALL'AVANGUARDIA CHE MIGLIORINO LA VITA DEI NOSTRI CLIENTI



RINNOVABILI ALLA PROVA DEL NOVE

Secondo le stime entro il 2030 la produzione di energia alternativa aumenterà in modo esponenziale. Gran parte del successo della *energy transition* dipenderà però dalla capacità di implementare l'infrastruttura per lo stoccaggio...

di Vincenzo Petraglia

Tra il 2018 e il 2023 la capacità di generare energia elettrica tramite **fonti rinnovabili** quali il fotovoltaico e l'eolico è più che raddoppiata a livello globale, e l'Italia chiuderà il 2024 con una nuova capacità installata da fonti rinnovabili pari a **7,5 gigawatt**, record per il nostro Paese, che supera di gran lunga i 5,7 gigawatt dello scorso anno, come sottolineato proprio di recente da Francesco Del Pizzo, direttore strategico di sviluppo rete e dispacciamento di Terna.

Il tutto in uno scenario che individua nel 2030 una tappa fondamentale del percorso di transizione energetica globale e nel quale l'Italia dovrà incrementare significativamente la propria capacità produttiva di energia da fonti rinnovabili, sia per diminuire le proprie emissioni di CO_2 e rispettare gli impegni europei in ambito ambientale, sia per **ridurre la dipendenza da gas e petrolio esteri**, indispensabili verso la sostenibilità e la sicurezza energetica nazionale. Gli ultimi dati diffusi da RSE (Ricerca sul Sistema Energetico), la società indirettamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze impegnata nell'analisi, studio e ricerca applicata all'intero settore energetico, mostrano che proprio entro il 2030 i comparti **idroelettrico, solare ed eolico dovranno crescere del 63%** e che le rinnovabili per usi termici e per i trasporti dovranno crescere, rispettivamente, del 38 e del 40%. Le stime per l'adozione del Green Deal indicano che dovranno essere installati 26 nuovi GW di impianti da fonti rinnovabili programmabili e 83 GW da fonti rinnovabili non programmabili (principalmente eolico e solare). Nei prossimi otto anni, occorrerà, infatti, installare 12,3 GW di eolico, di cui 3,2 off-shore, e quasi 30 GW di nuovi impianti di solare fotovoltaico. Obiettivi quantitativi che dovranno essere ancora più ambiziosi se ti tiene conto del **pacchetto climatico europeo Fit for 55**, che richiede un'accelerazione ulteriore. L'International Energy Agency stima che entro il 2040 sarà necessario aggiungere o potenziare almeno 80 milioni di chilometri di reti, raddoppiando gli investimenti annuali a circa 600 miliardi di dollari. Senza questa espansione, si rischiano congestioni della rete e riduzioni dell'uso delle rinnovabili, con una perdita di produzione stimata, sempre al 2040, pari a 310 TWh.

L'ITALIA CHIUDERÀ IL 2024 CON UNA NUOVA CAPACITÀ INSTALLATA DA FONTI RINNOVABILI PARI A 7,5 GW CONTRO I 5,7 GW DELLO SCORSO ANNO

A fronte di tutto ciò, però, esiste una problematica fondamentale che, se non affrontata e risolta, può rappresentare un freno non indifferente alla crescita del settore. Si tratta dello *storage*, la capacità cioè di **accumulare e conservare l'energia prodotta** e non utilizzata immediatamente, che consente di non sprecare l'energia in più prodotta, immettendola nella rete in un secondo momento, e ovviamente di ridurre anche i costi. Una vera e propria necessità, visto che per far funzionare la rete elettrica nel modo giusto, e immettere energia quando vento o sole o acqua non sono sufficienti, è fondamentale disporre di una riserva strategica.

Il problema delle **fonti rinnovabili non programmabili**, dal solare all'eolico passando per geotermia e idroelettrico, risiede proprio nella variabilità nella produzione di energia, che dipende dalle condizioni meteorologiche. L'energia solare, per esempio, è disponibile solo durante il giorno e può essere influenzata dal

cattivo tempo o dalla presenza o meno di nuvole, mentre l'energia eolica dipende dalla presenza del vento e come tale richiede generatori in grado di compensare rapidamente questa variazione. I **sistemi di accumulo** consentono di immagazzinare l'energia prodotta quando la domanda è bassa per utilizzarla quando la domanda è più alta. Una delle condizioni essenziali, dunque, perché tutta l'architettura energetica basata sulle rinnovabili possa funzionare è la creazione di un'infrastruttura con un'adeguata capacità di stoccaggio.

Ad oggi per i grandi impianti la tecnologia più adatta è lo **stoccaggio idroelettrico**, che prevede il pompaggio dell'acqua nelle ore di abbondante produzione energetica per poi rilasciarla quando la domanda aumenta, un sistema comunque influenzato da siccità e cambiamenti climatici. Ma lo stoccaggio oggi avviene anche tramite altre tecnologie, come le **batterie agli ioni di litio (Bess)** oppure l'**idrogeno**, prodotto tramite elettrolisi, che diventa il precursone necessario per la produzione di molecole chimiche a basso contenuto di carbonio tramite le quali è possibile stoccare chimicamente l'energia elettrica prodotta da fonte rinnovabile.

Sulla necessità di accelerare e costruire il più rapidamente possibile nel nostro Paese sistemi di accumulo legati alle rinnovabili gli sviluppatori italiani più dinamici, come **Argo Renewables**, **Greentech**, **Kenergia**, **Limes Renewable Energy**, solo per fare qualche esempio, e i grandi big del mercato, da **Enel** a **Terna** e **A2A**, fanno fronte comune.

Una tappa importante sarà già la prossima estate, termine entro il quale si terranno le **aste per l'assegnazione della capacità di accumulo**. Lo scorso 10 ottobre, il Ministro dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica ha approvato le regole del meccanismo di approvvigionamento di nuova capacità di stoccaggio (Macse), definite

ENTRO QUEST'ESTATE SI TERRANNO LE ASTE PER L'ASSEGNAZIONE DELLA CAPACITÀ DI ACCUMULO PER L'ENERGIA RINNOVABILE PRODOTTA

da Terna sulla base del decreto legislativo 210 del 2021 e della delibera dell'Autorità 247/23, meccanismo già precedentemente approvato dalla Commissione Europea. In particolare, il decreto approva la proposta di **disciplina del meccanismo trasmessa da Terna** rispetto all'approvvigionamento a termine di nuova capacità di stoccaggio relativa a batterie agli ioni di litio ed alle tecnologie di stoccaggio elettrico diverse dalle batterie agli ioni di litio e dall'accumulo idroelettrico.

Si tratta di una tappa sicuramente importante nell'implementazione delle rinnovabili, tuttavia bisogna dare un'accelerata anche su **burocrazia** e norme incerte e talvolta contraddittorie che alimentano un clima conflittuale tra **amministrazioni centrali e territoriali**. L'iter per ottenere le autorizzazioni per nuovi impianti di accumulo è, infatti, lungo e complesso, introdotto con il decreto Agricoltura e poi con il decreto Aree Idonee, che ora deve essere recepito dalle regioni: i ritardi nelle autorizzazioni e la frammentazione della regolamentazione tra Stato e regioni rendono difficile pianificare e realizzare progetti in tempi rapidi.. Con il decreto del Ministro dello Sviluppo economico del 27 gennaio 2022, il governo ha stanziato circa un miliardo di euro per sostenere lo sviluppo di soluzioni di stoccaggio, puntando a incrementare la capacità di accumulo fino a 6 GWh entro il 2030. Ma, secondo il **Rapporto di Greenpeace** del 2023, l'Italia è ancora ben lontana dal raggiungere gli obiettivi di capacità di stoccaggio previsti dalla Strategia Energetica Nazionale e rischia di non sfruttare appieno il potenziale delle rinnovabili. Anche in considerazione di elementi che travalicano i confini nazionali, come ad esempio le difficoltà geopolitiche legate alle **supply chain** per materiali indispensabili come rame, litio, nichel, terre rare, provenienti da paesi geopoliticamente complessi quali Cina, Congo e Indonesia, fondamentali per la costruzione di pannelli solari, turbine eoliche e batterie. La sfida è grande, ma dalla capacità di rispondere a queste difficoltà dipenderà il successo (o meno) della transizione energetica del nostro Paese nei prossimi anni.



confidisystema!

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.

Valorizziamo le potenzialità di sviluppo della Tua Impresa con

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

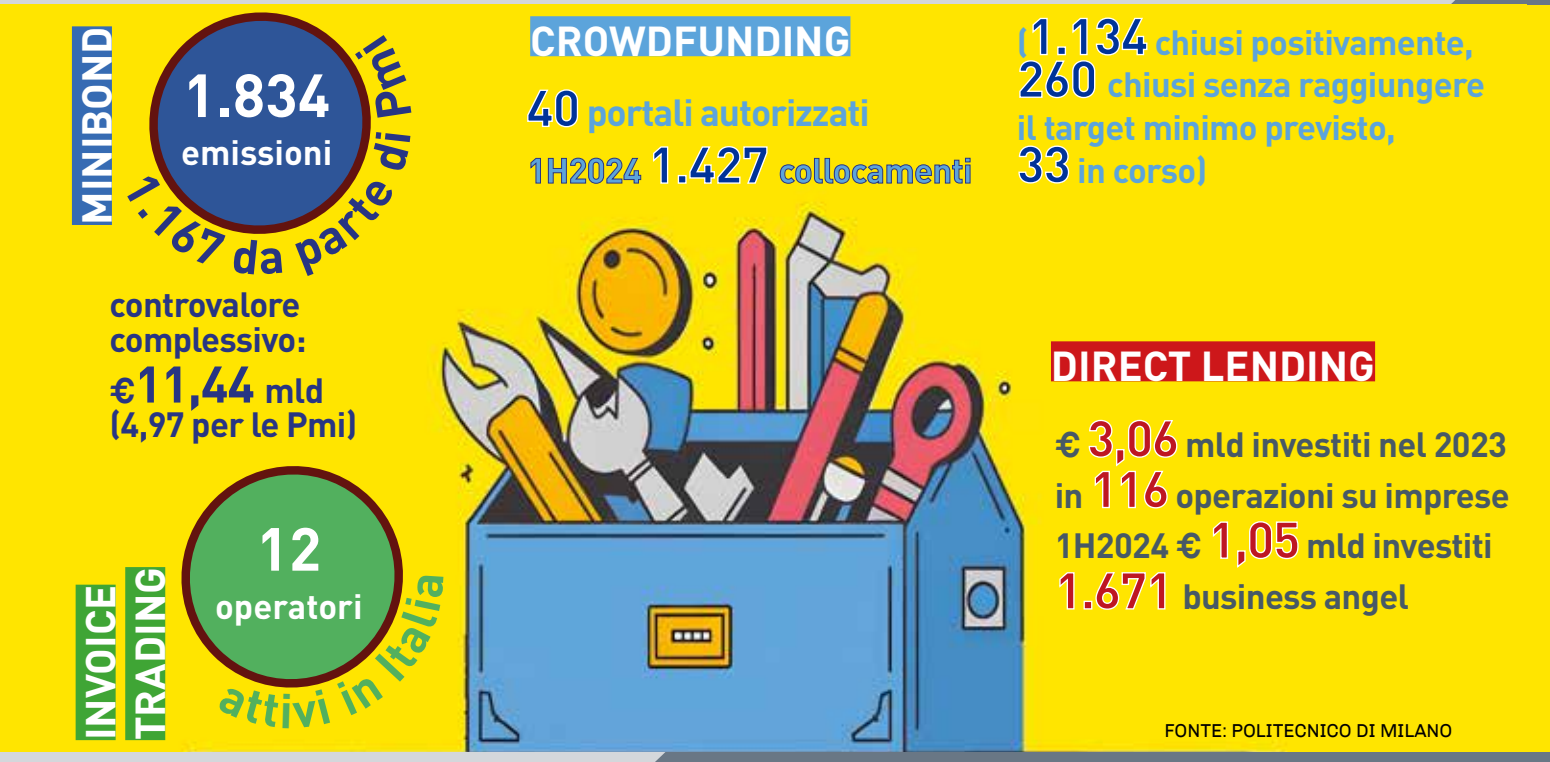
Numero Verde 800 777 775

contact@confidisystema.com

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Leggere i Fogli Informativi sul sito www.confidisystema.com

PMI ATTREZZATE PER FARE CASSA

Il taglio dei tassi e una serie di innovazioni, normative e tecnologiche, hanno creato le premesse affinché vi siano maggiori opportunità per le Pmi che puntano a raccogliere capitale senza ricorrere al credito bancario



di Rosaria Barrile

La finanza alternativa rallenta il passo, ma non si ferma: il mercato continua a credere nel suo ruolo di "cassetta degli attrezzi" per le pmi e nel 2025 potrebbero aprirsi nuove opportunità di crescita. A rivelarlo è la settima edizione del Quaderno di ricerca "La finanza alternativa per le Pmi in Italia", curata dal **Politecnico di Milano**, con il supporto di **Unioncamere**, **Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi** ed **Innexta**, aggiornata al 30 giugno 2024.

I dati raccolti hanno evidenziato un certo affanno per quasi tutti i principali strumenti. Il collocamento di minibond nel primo semestre del 2024 ha registrato un -33% (202 milioni di euro, 609 milioni negli ultimi dodici mesi) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'equity e il lending crowdfunding - che contano in Italia (al 15 novembre 2024) una quarantina di piattaforme autorizzate a operare secondo il nuovo regolamento europeo Ecsp, European Crowdfunding Service Provider- hanno raccolto nel primo semestre 2024 rispettivamente 48 milioni di euro (-17%) e 88 milioni di euro (-3%).

> IL 2024 HA REGISTRATO UN CERTO AFFANNO PER QUASI TUTTI I PRINCIPALI STRUMENTI DI FINANZA ALTERNATIVA

Nonostante questo quadro, «ci sono tutti i presupposti per affermare che lo sviluppo

della finanza alternativa (o complementare) al credito bancario in Italia stia continuando a generare vantaggi tangibili e che, grazie all'auspicata riduzione dei tassi di interesse,il 2025 potrebbe segnare un punto di svolta», sottolinea il professor **Giancarlo Giudici** del Politecnico di Milano, autore della ricerca. «Credo che si siano due elementi trasversali da sottolineare- prosegue Giudici- da un lato, sono arrivate una serie di innovazioni legislative e normative che hanno alzato l'asticella nei segmenti più esposti ai rischi di comportamenti opportunistici, come il crowdfunding e i crypto-asset, dall'altro, si va verso la semplificazione in quelli più tradizionali come la quotazione in Borsa. L'evoluzione tecnologica e il fintech stanno creando sempre più opportunità per le Pmi che vogliono raccogliere capitale».

LE CARATTERISTICHE DEI DIVERSI CANALI DI FINANZIAMENTO ALTERNATIVI

	Forma di finanziamento	Orizzonte temporale	Tipologia di investitore tipico
Credito bancario	Debito	Breve, medio, lungo termine	Bancario
Minibond	Debito	Breve e medio termine	Professionale (*)
Crowdfunding	Reward, equity, debito	In funzionale della norma di finanziamento	Retail e professionale
Invoice trading	Smobilizzo fatture	Breve termine	Professionale
Direct lending	Debito	Medio termine	Professionale
Crypto-asset e token digitali	Token digitali	Variabile	Retail e professionale
Private equity e venture capital	Equity	Medio, lungo termine	Professionale
Quotazione in Borsa (SME Growth Market)	Equity	Breve, medio, lungo termine	Retail (sul secondario e professionale)

(*) ad oggi possibile il collocamento a determinate tipologie di investitori retail sui portali per la raccolt di capitali online

INVOICE TRADING

L'invoice trading, ovvero la cessione di una fattura commerciale in cambio di un anticipo in denaro attraverso una piattaforma online, non è propriamente un'operazione di raccolta di capitale, ma rappresentando lo smobilizzo di un'attività (appunto una fattura commerciale) è associata agli stessi effetti finanziari, traducendosi in un ingresso di cassa. Seguendo il trend internazionale, anche in Italia negli ultimi anni sono nati diversi portali, con l'effetto di confermare l'invoice trading quale uno dei comparti più importanti nella finanza alternativa per le Pmi.
Il profilo tipico delle imprese finanziate è quello di pmi che hanno difficoltà ad essere affidate da una banca per diversi motivi: può trattarsi di imprese che escono da procedure come concordati oppure che hanno ottenuto commesse di rilevante dimensione, difficilmente finanziabili attraverso i fidi esistenti. Il tasso di interesse non è quindi necessariamente competitivo rispetto a quello praticato dal circuito bancario. Il vantaggio non trascurabile risiede sia nella possibilità di accedere alla liquidità per finanziare il capitale circolante senza garanzie o collateral (preclusa attraverso altri canali), sia nella rapidità di risposta. Un altro vantaggio per le imprese è che la cessione non richiede segnalazione alla Centrale Rischi del circuito bancario.
La ricerca ha censito 12 operatori (3 in meno rispetto all'anno scorso). Nei prossimi mesi le prospettive, a detta degli operatori, sembrano essere ottimistiche. I volumi della domanda stanno tornando a crescere dopo che negli scorsi mesi, a causa dell'incremento dei tassi di interesse sul mercato, il costo delle operazioni di invoice trading era diventato elevato e giudicato eccessivo da molti imprenditori.

MINIBOND

L'industria dei minibond si è conquistata una crescente quota di mercato in Italia, sin dal 2013 quando le innovazioni normative avviate dal D.L. 'Sviluppo' e da decreti successivi hanno facilitato l'opportunità per le Pmi di collocare obbligazioni e cambiali finanziarie sul mercato, sottoscritte da investitori professionali (tipicamente banche, fondi di private debt e asset management companies) e recentemente anche collocate su portali di crowdfunding. Fra i vantaggi di questa forma di finanziamento, evidenziata dal report, vi è la possibilità di diversificare le fonti del capitale e l'opportunità di approcciarsi al mercato degli investitori professionali con uno strumento meno impegnativo rispetto al capitale di rischio.
Le Pmi non finanziarie italiane emittenti di minibond fino al 30 giugno 2024 sono state 812 e hanno collocato 1.167 titoli raccogliendo € 4,97 miliardi. Fra queste, però, solo 27 si sono affacciate sul mercato per la prima volta nel primo semestre 2024, confermando il momento difficile per il mercato.
Il controvalore collocato negli ultimi 12 mesi coperti dalla ricerca è stato di € 609 milioni, di cui € 407 milioni nel secondo semestre 2023 e 'solo' 202 milioni di euro nel primo semestre 2024 (-33% rispetto allo stesso periodo del 2023). Le prospettive nei prossimi mesi tuttavia potrebbero migliorare grazie alla prevista riduzione dei tassi e alle operazioni di sistema legate ai 'basket bond'.
Una delle criticità legate ai minibond è la difficoltà nell'attrarre alcune tipologie di investitori professionali, in particolare stranieri, che tipicamente considerano ticket minimi di investimento sopra una certa soglia (mentre la taglia di emissione di un minibond può invece essere anche molto piccola). Attraverso i basket bond invece gli investitori finali possono acquistare titoli cartolarizzati da un 'paniere' diversificato, che riesce a raggiungere una massa critica consistente. I diversi programmi di basket bond lanciati in Italia hanno ormai superato la soglia di € 2 miliardi investiti.

Fonte: Quaderno di ricerca "La finanza alternativa per le Pmi in Italia" curata dal Politecnico di Milano, novembre 2024.

DIRECT LANDING

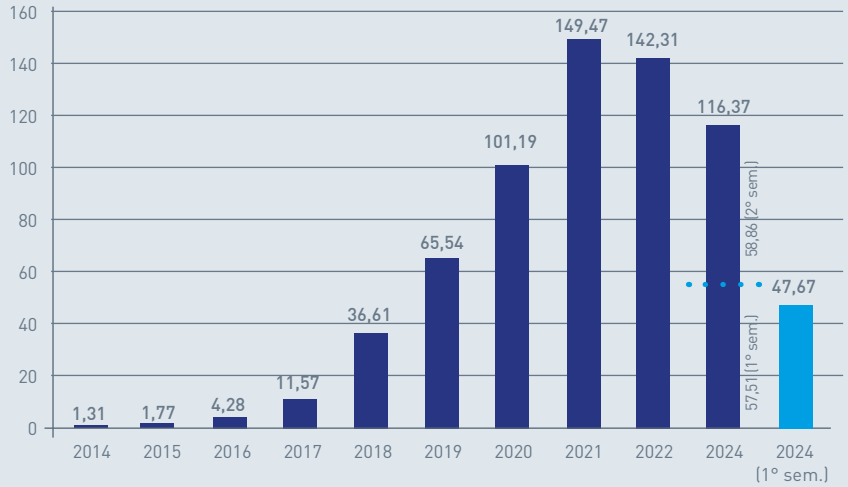
Il direct lending può essere definito come l'attività di erogazione diretta di finanziamenti da parte di soggetti non bancari, tipicamente fondi di investimento alternativi specializzati che forniscono prestiti a medio-lungo termine a pmi e grandi imprese finalizzati a progetti di crescita, ad acquisizioni o al rifinanziamento del credito. A livello mondiale si tratta di un comparto in continua crescita. Secondo le stime di Preqin, uno dei più autorevoli provider di informazioni nel mondo del private capital, il valore globale degli investimenti in portafoglio per il direct lending arriverà nel 2029 a 1.330 miliardi di dollari con un tasso annuale di crescita del 10,18%.

Il mercato più sviluppato è infatti quello statunitense, dove il processo di disintermediazione bancaria è iniziato già negli anni Ottanta, a seguito di cambiamenti normativi che hanno promosso un modello di finanziamento per le imprese che assegna un ruolo importante al mercato mobiliare. Difficilmente il direct lending può risultare competitivo rispetto al credito bancario (dato che il costo del funding per un fondo di credito è ben diverso rispetto a quello di una banca commerciale) ma può competere su altri aspetti, come la velocità di erogazione, la flessibilità, i meccanismi di valutazione.

CROWDFUNDING

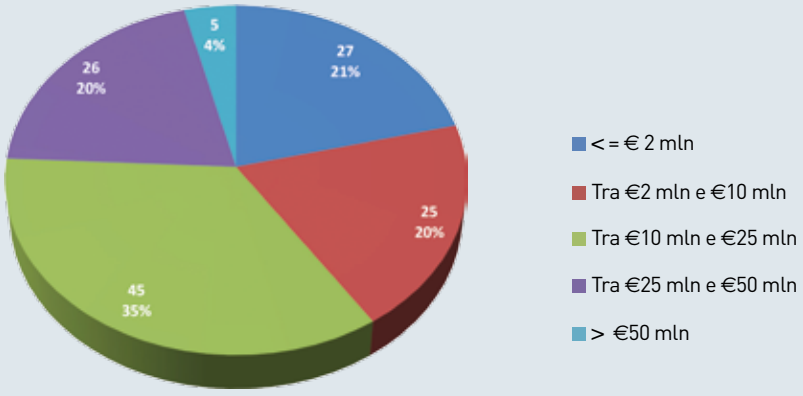
Nel crowdfunding la ricerca di finanziatori viene condotta sfruttando la rete Internet e rivolgendo un appello diretto alla 'folla' dei web surfer. Questo canale può assumere diverse forme tecniche. Il reward-based crowdfunding riguarda campagne di piccolo importo che pmi italiane hanno lanciato per raccogliere denaro offrendo in cambio prodotti e ricompense non monetarie. Si tratta di un contributo quantificabile in pochi milioni di euro all'anno.
L'equity crowdfunding (ovvero il collocamento di quote del capitale di rischio) e il lending crowdfunding (ovvero l'offerta di prestiti alle imprese) sono oggi normati dal Regolamento Ecsp European Crowdfunding Service Providers. Alla data del 15/11/2024 le piattaforme autorizzate in Italia ad operare in quest'ambito erano 40.
Per quanto riguarda l'offerta, sono 1.241 le aziende italiane che hanno provato a raccogliere capitale di rischio sulle piattaforme autorizzate fino al 30 giugno 2024, portando a successo 1.134 campagne. Si tratta in gran parte di start up innovative. Negli ultimi 12 mesi osservati dall'indagine la raccolta è stata pari a € 106,53 milioni, di cui € 48 milioni nel primo semestre 2024, con un nuovo calo tendenziale legato alle incertezze congiunturali e all'incremento dei tassi di interesse che ha reso più competitive e attraenti le forme tradizionali di investimento come le obbligazioni e i titoli di Stato.
Le offerte di titoli di debito (minibond) sui portali di crowdfunding hanno interessato finora poche pmi per un totale di € 120 milioni (di cui € 28 milioni negli ultimi 12 mesi).
Le piattaforme di lending, che erogano prestiti alle imprese finanziati dai piccoli risparmiatori su Internet, hanno canalizzato denaro alle pmi italiane per € 168 milioni nell'ultimo periodo annuale (€ 80 milioni nel secondo semestre 2023 e € 88 milioni nel primo semestre 2024) attraverso 508 campagne chiuse con successo.
Negli ultimi anni ha contribuito particolarmente allo sviluppo del comparto del crowdfunding la parte immobiliare, attraverso il collocamento sia di equity sia di prestiti. Nonostante i numeri in calo, secondo gli autori della ricerca, il crowdfunding si conferma un'opzione interessante per le Pmi, «soprattutto per microimprese, che possono ottenere in tempi rapidi la liquidità necessaria per far partire un progetto, senza le garanzie e i vincoli che vengono richiesti dal canale bancario e da quello degli investitori professionali».

EQUITY CROWDFUNDING:
FLUSSO DI RACCOLTA ANNUALE DELLE CAMPAGNE CHIUSE CON SUCCESSO



Valori in milioni di euro. L'anno di riferimento è quello di chiusura della campagna

LE PMI NON FINANZIARIE CHE HANNO EMESSO MINIBOND DAL 1/7/2023 AL 30/6/2024 PER CLASSE DI FATTURATO



(*) = imprese che pur avendo un fatturato superiore a € 50 milioni hanno un attivo totale inferiore a € 43 milioni

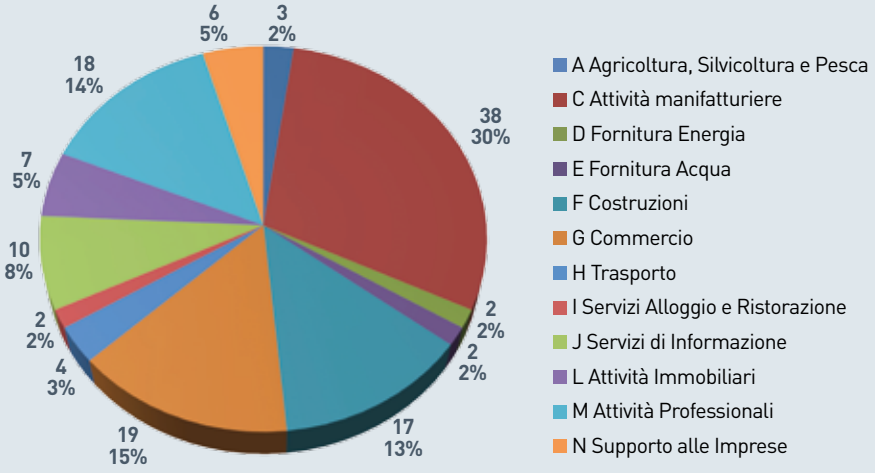
PRIVATE EQUITY E VENTURE CAPITAL

Per quanto riguarda le risorse destinate a interventi di venture capital, quindi tipicamente finalizzati al supporto di micro-imprese in fase di seed o startup, si conferma il record del 2022 e il calo registrato nel 2023, anno in cui si registrano € 762 milioni investiti in 458 progetti che hanno riguardato 271 imprese diverse. Il primo semestre del 2024 ha contribuito con 193 deal per € 494 milioni impiegati. Rispetto al primo semestre del 2023 si è riscontrato un incremento del taglio medio dal momento che nel corso dei 6 mesi si erano registrati 232 deal per € 410 milioni investiti.
Gli investimenti di expansion, invece, finalizzati alla crescita tipicamente di imprese già avviate (fra cui Pmi attive anche in settori tradizionali) rivelano dati che fanno ben sperare anche per il 2025.
Il 2023 si è rivelato un anno record: complessivamente sono stati investiti € 941 milioni in 68 deal che riguardavano 55 imprese diverse. Il primo semestre del 2024 è partito poi con ancora più slancio, con 370 milioni impegnati in 23 deal (nel primo semestre del 2023 si erano registrate 18 operazioni per un flusso di € 210 milioni).
Il contributo che i business angel generano per il settore secondo i dati di Iban (Italian Business Angels Network) è invece in deciso calo nel 2023 con € 39 milioni di flusso in attivo, contro € 83 milioni del 2022.
Come precisa il report tuttavia,«private equity e venture capital hanno l'indubbio vantaggio di apportare non solo capitale alle Pmi ma anche competenze e relazioni preziose per la crescita futura. Dall'altra parte però richiedono agli imprenditori una serie di pattuizioni abbastanza impattanti sulla governance. Inoltre sono canali di finanziamento che riguardano una piccola minoranza di Pmi e start up che possono esibire elementi di eccellenza».

CRYPTO-ASSET E TOKEN DIGITALI

Grazie alle innovazioni fintech e alla tecnologia blockchain, è oramai possibile generare token digitali utilizzabili non solo come criptovalute, ma anche come strumenti di accesso a servizi e a investimenti, nonché per 'tokenizzare' titoli e asset finanziari tradizionali.
Alcuni anni fa si è registrato un vero e proprio boom su Internet di offerte di token digitali (Initial Coin Offerings, ICOs), scambiabili su piattaforme specializzate; più recentemente invece si è assistito al successo, altrettanto volatile, degli NFTs (Non-Fungible Tokens).
Riconoscendo la validità delle tecnologie distribuite, l'Unione Europea ha quindi emanato due norme che puntano a disciplinare i crypto-asset in tutte le transazioni economiche: il Regolamento UE 2022/858 (che ha introdotto il Dlt Pilot Regime per la tokenizzazione dei titoli finanziari) e il Regolamento MiCar (Market in Crypto- Assets Regulation) che ha introdotto le definizioni di asset-referenced token (Art) e token di moneta elettronica (Emt) entrate in vigore da luglio 2024.
In Italia intanto è stato approvato il D.L. 25/2023 (Decreto 'Fintech') che ha istituito l'albo dei gestori di registri distribuiti. Il tema della 'tokenizzazione' degli asset finanziari è quindi di grande attualità e potrebbe rappresentare secondo la ricerca un'opportunità significativa per un più facile accesso al capitale e una 'democratizzazione' della finanza per le Pmi.

LE PMI NON FINANZIARIE CHE HANNO EMESSO MINIBOND DAL 1/7/2023 AL 30/6/2024 PER TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ, SECONDO LA CLASSIFICAZIONE ATECO



LA TESORERIA A CARO PREZZO

Il 40% delle medie imprese italiane soffre carenze di liquidità mensili, mentre il 95% dei Cfo non integra le previsioni di cassa tra loro. Agicap: "Mezzo milione perso ogni anno per una gestione inefficiente"

di Riccardo Venturi

Il 40% delle medie imprese italiane affronta carenze di liquidità superiori a 50mila euro una volta al mese; ma il 55% dei Chief financial officer (Cfo) non dispone di una previsione di cassa a breve termine, e il 95% non integra tra loro le previsioni di cassa a lungo, medio e breve termine. Sono dati di una recente indagine di **Agicap**, piattaforma all-in-one per la gestione della tesoreria, condotta su oltre 500 Cfo europei. Secondo il sondaggio, l'80% delle aziende di medie dimensioni si affida ancora a processi basati su Excel per gestire e prevedere le proprie posizioni di cassa, un'attività manuale e dispendiosa in termini di tempo.

«Il contesto economico è molto cambiato negli ultimi anni, veniamo da un mondo nel quale i tassi di interesse erano molto bassi, ma tra il 2022 e il 2023 sono improvvisamente esplosi» dice **Sébastien Beyet**, cofondatore e Ceo di Agicap. «Questo ha cambiato molte cose per i nostri clienti: le imprese di media dimensione spesso non sono riuscite a gestire al meglio la tesoreria, e hanno dovuto sostenere un costo aggiuntivo mediamente di 500mila euro all'anno. L'obiettivo di Agicap è portare questa cifra vicino allo zero». Mezzo milione di euro per una media impresa non sono certo noccioline...





SÉBASTIEN BEYET

«Cinquantamila euro sono di spese e oneri bancari, come le commissioni di scoperto, che sarebbero evitabili, causati da conti mal equilibrati: i nostri clienti in media hanno 15-20 conti bancari! A questi 50mila euro di costi diretti vanno aggiunti circa 450mila di costi indiretti per la gestione inefficiente della liquidità. Si tratta di liquidità dormiente che non viene investita e che potrebbe esserlo senza rischi al 3-4%, generando interessi per 450-500mila euro».

Insomma la tesoreria è un costo reale per le imprese: non per niente secondo un sondaggio europeo di Pwc, proprio la tesoreria è la priorità numero uno dei direttori finanziari per quest'anno, prima della gestione dei crediti e di ogni altra esigenza.

A NOVEMBRE AGICAP HA ANNUNCIATO UN ROUND DI FINANZIAMENTO DI SERIE C DA 45 MILIONI DI EURO GUIDATO DA AVP

Fondata nel 2016, Agicap ha sviluppato una soluzione di gestione della liquidità di nuova generazione, offrendo un sistema di gestione della tesoreria (Tms - Treasury management system) che integra connettività bancaria ed Erp, tesoreria a breve termine, pianificazione della liquidità, gestione crediti clienti, gestione pagamenti e spese aziendali. Fin dalla sua nascita si è affermata come la principale piattaforma di gestione della tesoreria per le piccole e medie imprese. La sua soluzione all-in-one offre al top management e ai reparti finanziari una visibilità dinamica e in tempo reale sui dati relativi ai flussi di cassa attuali, storici e previsionali, oltre a una suite completa di strumenti di gestione della tesoreria.

A novembre Agicap ha annunciato un round di finanziamento di Serie C da 45 milioni di euro guidato da Avp, società di venture capital globale specializzata in aziende a forte crescita e ad alto contenuto tecnologico. L'obiettivo è quello di consolidare la leadership in Europa, espandendo i team di vendita e di customer success, soprattutto al di fuori della Francia - gli altri Paesi, Italia inclusa, rappresentano già oltre il 50% del fatturato totale. Si intende inoltre potenziare le capacità e le funzionalità del prodotto, rafforzando l'organizzazione e il software per rispondere sempre meglio alle esigenze specifiche delle medie imprese, come i moduli di gestione del rischio valutario e del credito; e rafforzare la strategia go-to-market espandendo i canali indiretti, attraverso la rete di partner di tesoreria e integratori di sistemi.

Tre miliardi per la sostenibilità delle aziende agricole

Presentando il secondo Rapporto "Agricoltura tra Innovazione e Sostenibilità" a cura di Agri Lab Bocconi in partnership con Crédit Agricole Italia, la Banca ha lanciato un nuovo plafond per sostenere la transizione

di Paola Belli

Il secondo rapporto "Agricoltura tra Innovazione e Sostenibilità", realizzato dall'Invernizzi Agri Lab della SDA Bocconi School of Management in collaborazione con **Crédit Agricole Italia**, è stato presentato il 9 dicembre al Crédit Agricole Green Life di Parma. Lo studio offre una panoramica sul settore agricolo, evidenziando il passaggio verso pratiche sostenibili e innovative, specialmente da parte delle aziende più giovani.

Mentre il primo rapporto aveva analizzato principalmente le dimensioni finanziarie e organizzative delle aziende agricole, con un focus sulla tutela della biodiversità per migliorare rese e qualità, il secondo amplia lo sguardo a temi come l'agricoltura biologica, la transizione energetica, l'economia Dop e il coinvolgimento delle nuove generazioni.

Il rapporto mostra un settore agricolo in evoluzione verso una sostenibilità globale, in cui la finanza gioca un ruolo chiave come motore di trasformazione. In questo contesto, Crédit Agricole Italia ha annunciato un nuovo plafond di tre miliardi di euro per finanziare progetti di sviluppo sostenibile nel settore agri-agro. La banca supporta le imprese attraverso una rete di oltre 250 esperti, 22 Poli Affari Verdi e una filiera creditizia dedicata. Nel 2024, le erogazioni verso il comparto agricolo hanno raggiunto circa un miliardo di euro.

Vittorio Ratto, vicedirettore generale di Crédit Agricole Italia, ha dichiarato: «Negli ultimi tre anni, il settore agricolo ha dovuto affrontare eventi imprevisti come la pandemia, l'aumento dei costi delle materie prime, la guerra in Ucraina e fenomeni climatici estremi. Tuttavia, molti imprenditori hanno dimostrato capacità di adattamento, investendo in qualità, innovazione e energie rinnovabili. Con il plafond di tre miliardi di euro, vogliamo sostenere ulteriormente questa transizione verso la sostenibilità».

> IL RAPPORTO MOSTRA UN SETTORE IN EVOLUZIONE IN CUI LA FINANZA GIOCA UN RUOLO CHIAVE COME MOTORE DI TRASFORMAZIONE

Il direttore dell'Invernizzi Agri Lab, **Vitaliano Fiorillo**, ha sottolineato l'importanza del rapporto per operatori e istituzioni: «Questa ricerca offre una comprensione più approfondita del settore, utile per pianificare strategie aziendali e definire politiche volte a favorire uno sviluppo agricolo sostenibile, essenziale per il futuro del comparto».

Crédit Agricole Italia, parte di uno dei più grandi gruppi bancari al mondo, opera con un'ampia gamma di servizi, dalla banca commerciale al private banking, fino all'asset management. In Italia, supporta oltre sei milioni di clienti con 1.600 filiali e più di 16mila collaboratori.

L'Invernizzi Agri Lab, fondato nel 2019 con il sostegno della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, si dedica alla ricerca e alla formazione nel settore agroindustriale. La sua attività mira a preparare il comparto agricolo alle sfide del futuro, come l'innovazione tecnologica e la sostenibilità, coinvolgendo tutta la filiera, dai produttori agricoli agli investitori e alle aziende di trasformazione.

Con questo rapporto, Crédit Agricole Italia e Agri Lab confermano il loro impegno nel favorire la crescita di un'agricoltura sostenibile e innovativa, capace di rispondere alle esigenze di un mondo in rapido cambiamento.



VITALIANO FIORILLO E VITTORIO RATTO

Se il private sostiene l'azienda, l'azienda sostiene il private

Nonostante le incertezze dello scenario economico, le aziende italiane sono oggetto di grande attenzione da parte degli operatori internazionali

Aifi



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

Il settore del private equity è una realtà con operatori nazionali e internazionali consolidati, anche se il mercato ha meno di 40 anni. Nella seconda metà degli anni Ottanta l'attività è svolta da pochi operatori provati, a cui si affiancano alcuni istituti bancari. Negli anni Novanta iniziarono ad entrare nel mercato anche alcuni operatori pan europei e internazionali, principalmente di matrice anglosassone, che portarono i primi cosiddetti mega deal. Sebbene la presenza di questi soggetti sia riconducibile già ai primi anni di operatività del mercato, è nell'ultimo decennio che il loro peso ha raggiunto dimensioni significative, configurandosi come una parte fondamentale del private equity italiano. Ai soggetti anglosassoni nel corso del tempo si sono affiancati operatori provenienti da altre geografie, in primis la Francia, Paese con caratteristiche più simili alle nostre, che sta dedicando grande attenzione alle imprese italiane, principalmente nel mid market. Guardando alla compagine associativa di Aifi, nel 2010 i soci internazionali erano 23, il 20% del totale, e i soggetti anglosassoni ne rappresentavano quasi la metà. Nel 2024, invece, sono 58 gli operatori di matrice estera (34% del totale), con grande eterogeneità geografica e una prevalenza di soggetti francesi, che rappresentano il 28% degli internazionali, seguiti dagli anglosassoni (24%) e dagli statunitensi (16%). Dal 2021 si sono associati ad Aifi 22 soggetti internazionali, molti dei quali per la prima volta hanno aperto un ufficio nel nostro Paese, segno di un interesse stabile verso le aziende italiane. Di questi, 8 sono francesi. Un libro uscito in queste settimane, dal titolo "I fondi pan europei, strumenti di private equity globale per il tessuto produttivo italiano", edito da Guerini Next e realizzato da Aifi in collaborazione con Gatti Pavesi Bianchi Ludovici e Societe Generale Securities Services, ha l'obiettivo di comprendere l'attività realizzata dagli operatori internazionali in Italia, analizzando un orizzonte temporale di dieci anni, per evidenziarne il peso, le principali modalità operative e i cambiamenti nel tempo. Parte della ricerca è poi dedicata ad analizzare l'impatto economico sulle società oggetto di investimento, esaminando l'andamento dei principali indicatori economico-finanziari prima e dopo l'investimento. I dati che emergono dall'analisi evidenziano una certezza importante per il mercato italiano del private equity: pur in un contesto di continua evoluzione e con grandi incertezze dello scenario economico, le aziende italiane sono oggetto di grande attenzione da parte degli operatori internazionali. Il loro contributo nel tempo è cresciuto in modo significativo e oggi ormai rappresentano una parte consistente e imprescindibile del mercato italiano. Questo principalmente perché il nostro è un Paese dove gli investitori esteri possono trovare interessanti opportunità di investimento, grazie alle tante imprese con grande potenziale di creazione di valore, che vogliono crescere, internazionalizzarsi, innovare e diventare esse stesse piattaforme di aggregazione di altre imprese, italiane ed estere. Questo accade sia in settori tradizionali sia innovativi e riguarda sempre più imprese di piccole e media dimensione, spesso a conduzione familiare, che sono diventate il target privilegiato degli operatori internazionali. Alla crescita del ruolo di questi investitori in Italia si è affiancato anche un progressivo cambiamento dell'operatività, spinto dagli stimoli che provengono dai grandi investitori istituzionali e dalle richieste delle imprese, che fanno sì che questi intermediari abbiano la necessità di trasformarsi e di adattarsi in continuazione. Oggi l'approccio utilizzato è ancora più industriale e di affiancamento alle imprese e le leve di creazione di valore sono rappresentate sempre più dalla crescita, in molti casi per linee esterne e con l'obiettivo di creare poli di eccellenza, l'internazionalizzazione, l'innovazione e l'implementazione di modelli manageriali in grado di affrontare le sfide del futuro, inclusa quella del ricambio generazionale, fondamentale per tante piccole e medie imprese italiane. L'analisi dimostra che tutto questo si traduce in risultati economico-finanziari importanti per le aziende partecipate, che crescono a ritmi significativi in termini di fatturato, assumono nuovi addetti e sono protagoniste del mercato dell'M&A, con un impatto significativo sull'economia reale del Paese.



Spianando la strada dal garage al venture

Che caratteristiche deve avere una startup per farsi notare dal venture capital? E quali passi deve compiere? L'abbiamo chiesto ad Andrea Di Camillo, founder di P101, che gestisce asset per circa 500 milioni di euro

di Marina Marinetti


ANDREA DI CAMILLO_FOUNDER E MANAGING PARTNER P101

PROVATE A CHIEDERE A QUALUNQUE DELLE CIRCA 13MILA STARTUP INNOVATIVE ISCRITTE ALLA SEZIONE SPECIALE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE QUALE SIA IL LORO CORE BUSINESS: VI RACCONTERANNO CON ENFASI LA LORO IDEA, AGGIUNGENDO: «SIAMO GLI UNICI A FARLO». Sarà pure vero, ma c'è una cosa che, invece, fanno tutte le startup: andare a caccia di finanza. Un'impresa nell'impresa. Ma che caratteristiche deve avere una startup per raccogliere fondi dal venture capital? «Deve saper rispondere a una domanda fondamentale: cosa rende la startup diversa da quelle già presenti sul mercato?», risponde a Economy Andrea Di Camillo. founder di P101, che gestisce asset per circa 500 milioni di euro attraverso cinque fondi, tra cui il primo veicolo di investimento retail destinato al venture capital sviluppato in collaborazione con il Gruppo Azimut. Nei portafogli dei fondi gestiti da voi si contano oggi oltre 30 società partecipate, tra cui Habyt, Milkman, 100farmacie, Soplaya, Cyber Guru, Unguess. E tra gli investitori dei fondi vi sono realtà quali Azimut, Cdp, European Investment Fund, Fondo Pensione Bcc, Unicredit, Cassa Forense e altri investitori istituzionali, oltre ad alcune tra le principali famiglie imprenditoriali italiane.

In oltre 10 anni avete a portato a termine oltre 260 investimenti in più di 50 società che nel 2023 hanno generato circa 1,7 miliardi di euro di fatturato impiegando oltre 5.000 persone. Ma torniamo alla domanda chiave: cosa serve a una startup per farsi notare da voi?

Serve un business plan solido che chiarisca elementi cruciali per la nostra valutazione come l'analisi del mercato di riferimento, il problema che si vuole risolvere, come lo si vuole risolvere, la scalabilità del prodotto o servizio offerto su mercati internazionali, oltre a risultati finanziari già conseguiti o previsti. Tutto questo deve essere guidato ed eseguito da un team di alto livello: se le startup cercano capitale, i Venture Capital cercano capitale umano, convinti che, oltre all'idea di business, siano le persone a determinare il successo o il fallimento di un'azienda. Un imprenditore che, oltre a un solido business plan, presenta un team di qualità parte con un significativo vantaggio.

P101 HA PORTATO A TERMINE OLTRE 260 INVESTIMENTI IN PIÙ DI 50 SOCIETÀ CHE NEL 2023 HANNO GENERATO CIRCA 1,7 MILIARDI DI EURO

Ma immagino non basti...

La start up deve, inoltre, aver raggiunto una certa fase di sviluppo per poter accedere almeno a fondi Seed. Un errore comune è approcciare il VC troppo presto. Consiglio agli imprenditori di studiare bene i possibili investitori e muoversi di conseguenza, selezionando quelli adatti a supportarli non solo nella fase di sviluppo in cui si trovano, ma anche nel business specifico in cui operano: alcuni investitori, meglio di altri, possono offrire opportunità per accelerare l'evoluzione di una certa startup. Infine, serve la giusta "chimica". Quello con gli investitori è un rapporto duraturo nel tempo, un percorso comune che può durare anche 10 anni. Serve quindi una certa predisposizione all'ascolto e al confronto perché il VC non è solo un partner finanziario, ma anche di business. In P101, per esempio, supportiamo le startup a livello strategico e operativo, accompagnandole anche nei processi di internazionalizzazione con il nostro team, con i nostri partner globali e con i nostri operation advisor, manager di grande esperienza in specifici settori.

E come dovrebbe approcciare una startup il venture capital, in generale?

Con preparazione, strategia e una comprensione profonda di ciò che gli investitori cercano. Come detto, occorre prepararsi adeguatamente con un business plan efficace e fare ricerche approfondite prima di contattare possibili investitori. Ma serve anche ricordare che i capitali investiti vanno non solo restituiti, ma idealmente devono generare un rendimento che diventa impossibile se le valutazioni iniziali sono eccessive. La fase iniziale di negoziazione dell'investimento è sempre complessa, ma una valutazione corretta, con numeri razionali e ragionevolmente interessanti per entrambe le parti, è il

OCCORRE PREPARARE UN BUSINESS PLAN EFFICACE E CREDIBILE

primo passo di un percorso virtuoso di crescita di lungo periodo che vedrà investitori e imprenditori allineati sugli obiettivi, senza contrapposizioni.

Insomma non ci sono scorciatoie.

Avere fretta, bruciare le tappe, giungere impreparati agli incontri con gli investitori, avere un approccio non aperto all'ascolto e al confronto costruttivo - così come l'incapacità di reagire alle critiche o ai cambiamenti del mercato - sono dei fattori che garantiscono il fallimento di un'iniziativa imprenditoriale. Quanto all'approccio per avviare un dialogo, il più semplice è passare attraverso i canali ufficiali, passando da social, sito, mail. Ma serve sapersi distinguere comunicando con efficacia: in P101 riceviamo almeno 1.000 proposte ogni anno. Coltivare le relazioni quindi può aiutare a farsi notare: il venture capital è un settore relativamente giovane e ristretto che offre però tante occasioni di networking.

E P101 che startup cerca?

Oggi siamo particolarmente focalizzati sul B2B, con investimenti medi di 5 milioni di euro in fase early e growth stage. Stiamo inoltre lavorando a un progetto che ci consentirà di supportare anche startup in fasi meno mature. I nostri investimenti coprono diversi settori, tra cui Enterprise Software, Cybersecurity, Healthtech, Fintech, Energy, Transportation e Foodtech. Riteniamo l'intelligenza artificiale un elemento strategico per molti modelli di business e stiamo sviluppando una practice dedicata al Deeptech, che include verticali come Spacetech, Computing e Robotics.

Come le selezionate?

La selezione delle startup avviene attraverso un approccio strutturato e multidimensionale. Da un lato, sfruttiamo il nostro ampio network internazionale per individuare opportunità mirate e valutiamo le candidature dirette ricevute da startup o advisor; dall'altro, conduciamo un'attività costante di ricerca proattiva attraverso il nostro investment team, che sviluppa "intelligence" su settori e geografie di interesse. Questo ci consente di identificare startup promettenti ancora prima che attirino l'attenzione del mercato. Ogni opportunità viene poi analizzata con un rigoroso approccio data-driven, garantendo decisioni basate su razionali concreti e misurabili.

COLTIVARE RELAZIONI DI QUALITÀ PUÒ AIUTARE A FARSI NOTARE E IL VENTURE CAPITAL OFFRE TANTE OCCASIONI DI NETWORKING

Come?

Abbiamo creato la business unit "Data Insight" con l'obiettivo di aumentare l'efficienza e l'efficacia del nostro processo di investimento integrando le pratiche data-driven nei flussi di lavoro. Oggi contiamo su una funzione automatizzata in grado di identificare e analizzare le opportunità provenienti da varie fonti, analizzare e strutturare i dati nel nostro Crm assegnando loro un punteggio rispetto alla nostra tesi di investimento. Questo accelera il nostro processo di screening di oltre il 50%, migliora l'accuratezza e riduce i pregiudizi. Siamo stati tra i primi venture capital al mondo ad investire su questo approccio che pensiamo ci garantirà un vantaggio competitivo, anche se il tocco umano dell'attività - l'intuizione e la competenza del team- rimane fondamentale.

Come sta oggi il venture capital italiano?

Siamo passati da investimenti quasi pari a zero a inizio millennio, ad investire stabilmente tra 1 e 2 miliardi all'anno. Siamo ancora lontani dalla dimensione raggiunta dal settore in altre economie europee e lontanissimo dagli Usa dove il venture capital è partito negli anni 60, ma le fondamenta del settore in Italia sono ormai salde. Ci sono tante aziende promettenti sul mercato, diverse exit e casi di successo e qualche primo fondo che ha generato dei rendimenti da questa attività fondamentale per l'economia. Si è creato l'ecosistema, che, come ha ricordato Draghi, è cruciale per l'innovazione. Ora dobbiamo farlo crescere, anche creando maggiore interesse degli investitori istituzionali in questa asset class strategica in grado di offrire rendimenti a doppia cifra.





PICCOLE E MEDIE IMPRESE , E CHI LE AMMAZZA...

Come stanno reagendo le Pmi alle attuali turbolenze economiche e quali sono i settori più resilienti? Dall'osservatorio di Qonto, società leader nella gestione finanziaria, emerge, nonostante le difficoltà, un quadro che lascia ben sperare...

di Vittorio Petrone

Nonostante le turbolenze economiche, le piccole e medie imprese europee dimostrano una notevole resilienza, come evidenziato dal recente **osservatorio di Qonto**, leader nella gestione finanziaria per Pmi e professionisti con oltre 500mila clienti. Il rapporto, realizzato in collaborazione con **YouGov**, si basa su un sondaggio che ha coinvolto oltre 5.000 decisori senior (direttori di Pmi, leader aziendali e team di management) in Francia, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito. Lo studio rivela un panorama aziendale robusto nei mercati europei, con il 64% delle aziende che raggiungono i propri obiettivi del 2024 e il 10% che li supera, riflettendo una forte **resilienza aziendale** nonostante le difficoltà economiche. La dimensione dell'azienda emerge come un fattore critico per il successo, con le aziende con fatturato superiore ai 100 milioni di euro che hanno tre volte più probabilità di superare gli obiettivi rispetto a quelle sotto i 100 mila euro (23% contro 7%). Le aziende italiane mostrano risultati promettenti, con il 67% in linea con gli obiettivi e il 10% che li supera. Eccellono nel settore della logistica, con il trasporto e la distribuzione che raggiungono l'86% in linea o superiori agli obiettivi. Tuttavia, il **settore immobiliare italiano** affronta le sfide maggiori tra tutti i mercati europei, con il 46% delle imprese sotto le aspettative. Le performance regionali variano notevolmente: Lombardia e Lazio sono in testa con il 72% e il 67% delle imprese che raggiungono gli obiettivi rispettivamente, mentre Toscana e Piemonte mostrano tassi più elevati di risultati inferiori alle aspettative, con solo il 58% delle Pmi che raggiungono i loro obiettivi.



IL RAPPORTO DI QONTO, REALIZZATO CON YOU GOV, HA COINVOLTO OLTRE 5 MILA DECISORI SENIOR FRA DIRETTORI DI PMI, LEADER E TEAM DI MANAGEMENT

Mariano Spalletti, Managing Director per l'Italia di Qonto, evidenzia che «le Pmi stanno affrontando le sfide economiche con una forte spinta verso la trasformazione digitale e l'adozione di **tecnologie intelligenti**. Inoltre, l'impegno verso la sostenibilità ambientale e l'adozione di soluzioni bancarie digitali sono in aumento, equiparando l'uso delle banche tradizionali».
Nonostante una leggera diminuzione dei tassi di inflazione ufficiali, l'inflazione e la



Mariano Spalletti, Managing Director per l'Italia di Qonto



Le soluzioni bancarie digitali sono sempre più utilizzate fra le Pmi

carenza di domanda continuano a rappresentare le principali sfide per il 30% delle Pmi europee, in particolare per quelle italiane. Inoltre, la concorrenza e le difficoltà nei **flussi di cassa** sono problemi significativi.

Guardando al futuro, l'acquisizione di clienti è la priorità principale per il 31% delle aziende europee che si proiettano nel 2025. Per raggiungere questo obiettivo, le aziende stanno dando priorità all'**innovazione del prodotto** (22%), seguita da nuove linee di servizio e campagne di marketing (entrambi al 21%). Sebbene la crescita finanziaria spinga la maggior parte delle decisioni, la necessità di una forza lavoro qualificata emerge come il secondo fattore cruciale per il successo. Degno di nota è che le **iniziative di sostenibilità** e l'espansione del mercato si collocano più in basso nella lista, citate solo dal 13% degli intervistati, suggerendo un focus sulle attività di business piuttosto che su preoccupazioni ambientali. Le aziende italiane mostrano la preoccupazione maggiore per la qualificazione della forza lavoro (34%) tra tutti i mercati, seconda solo all'acquisizione di clienti.

Il rapporto mostra che i team tecnologici continuano a essere il principale obiettivo d'investimento per le aziende europee nel 2025, con il 28% delle Pmi che pianifica di aumentare la spesa per i **dipartimenti tecnologici**. Questo supera gli investimenti in Marketing/Comunicazione (27%) e in Vendite/Acquisizione clienti (25%), continuando la tendenza dell'anno scorso. In Italia, le aziende mostrano un equilibrio negli investimenti tra tecnologia, risorse umane e servizio clienti, con ciascuna indicata dal 29% dei rispondenti come area principale di investimento.

«Mentre la crescita finanziaria continua a essere un forte motore, i dati evidenziano il ruolo sempre più cruciale della **trasformazione digitale** come chiave per migliorare competitività ed efficienza operativa», osserva Spalletti. «Questo sottolinea l'importanza di avere una forza lavoro altamente qualificata. Le Pmi italiane, in particolare, si concentrano intensamente sulla qualificazione del personale (34%), subito dopo l'acquisizione di nuovi clienti. Questo suggerisce un approccio strategico a doppio binario che mira a equilibrare lo sviluppo di team competenti con la crescita aziendale. Gli investimenti si distribuiscono in modo uniforme tra tecnologia, risorse umane e servizio clienti, ciascuno considerato una priorità dal 29% degli intervistati». I risultati evidenziano inoltre un interessante approccio ambientale tra le Pmi europee, con il 49% che ha già implementato misure per la **riduzione delle emissioni di carbonio** e 1 azienda su 3 che prevede azioni future. Tuttavia, solo il 9% lo considera una priorità assoluta, e il 21% non ha alcun piano di riduzione delle emissioni. Anche se solo il 9% lo considera una priorità principale, il tasso complessivo di impegno del 79% è in linea con gli obiettivi del **Green Deal** della Commissione Europea, che mira a raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050 e una riduzione delle emissioni del 55% entro il 2030. Le aziende italiane sono leader nell'impegno ambientale in tutti i mercati, con un impressionante 87% che sta implementando o pianificando misure di riduzione delle emissioni. Il 56% sta già adottando misure, mentre solo il 13% non ha intenzione di adottare tali iniziative, la percentuale di resistenza più bassa in Europa.

I DATI EVIDENZIANO IL RUOLO SEMPRE PIÙ CRUCIALE DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE COME CHIAVE PER LA COMPETITIVITÀ

L'**intelligenza artificiale** sta guadagnando terreno in Europa, con il 67% delle Pmi che ha già implementato strumenti di IA. Tuttavia, la privacy dei dati resta una grande preoccupazione, specialmente nel settore medico e sanitario.

Le **soluzioni bancarie digitali** stanno superando le tradizionali in termini di adozione tra le Pmi, specialmente tra le aziende più giovani e nel settore dei servizi finanziari.

Nonostante le recenti elezioni regionali italiane non abbiano avuto un impatto significativo sul business, le Pmi rimangono divise sull'impatto della **liberalizzazione del mercato energetico**, con settori come l'ospitalità e il retail che esprimono notevoli preoccupazioni.

In sintesi, le Pmi europee, e in particolare quelle italiane, stanno navigando attraverso un panorama economico complesso con resilienza e una crescente attenzione alla trasformazione digitale e alla sostenibilità ambientale.

ASSOCIAZIONE ITALIANA TESORIERI D'IMPRESA

www.aiti.it

LA CRESCITA DI AITI

I risultati del lavoro che AITI ha svolto negli anni è espresso dal **gradimento degli associati**, testimoniato dall'andamento del numero dei soci dalla nascita di AITI nel 1992 ad oggi... **IN COSTANTE CRESCITA**!

104
Dicembre
1992

415
Dicembre
2000

947
Dicembre
2023

L'**Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa** nasce nel 1992 grazie alla volontà e agli sforzi di un gruppo di **professionisti** e manager desiderosi di diffondere la cultura finanziaria d'impresa promuovendo la figura del **Tesoriere**. Oggi AITI è il **punto di riferimento** nell'ambito della finanza operativa e della tesoreria d'impresa per tutte le imprese italiane.

AITI organizza in tutta Italia, **convegni, eventi e webinar**, che rappresentano un'occasione formativa e di aggiornamento oltre ad essere un'opportunità di confronto con gli esponenti dell'economia italiana, nel mondo accademico, finanziario e bancario.

AITI offre ai propri Soci in via continuativa informazione, **formazione** ed aggiornamento sui temi della Finanza, della Financial Supply Chain, del Working Capital, dei Rischi e della Tesoreria aziendale, a livello domestico e internazionale, sia sotto il profilo strategico sia in ambito più strettamente operativo.

AITI ha ottenuto la **certificazione ISO 9001:2015** la quale attesta la conformità delle norme interne della nostra organizzazione alle norme internazionali.

La recente pubblicazione della **Prassi di Riferimento UNI/PdR 63:2019** elaborata da AITI in collaborazione UNI, permette ai soci AITI, e a chi ne fa richiesta, di ottenere la **Certificazione del Tesoriere** e la possibilità di accedere alla **Certificazione della Tesoreria Aziendale**.

AITI è stata riconosciuta come **centro di esame** da Intertek Italia, organismo accreditato da Accredia per la certificazione delle professioni.

Via Natale Battaglia, 37 - 20127 Milano
✉segreteria@aiti.it ☎02.809686

Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa



Andaf



Fabio Massimo Remoli

Presidente Comitato Tecnico "Corporate Governance & Compliance" di ANDAF

La sostenibilità aziendale? Un imperativo strategico (e motore della continuità)

L'uso efficiente delle risorse crea un equilibrio tra efficienza economica e riduzione dell'impatto ambientale. E facilita l'accesso ai finanziamenti agevolati

La sostenibilità aziendale non è più una dimensione accessoria, bensì un imperativo strategico per garantire la continuità operativa, la competitività e la resilienza delle imprese nel contesto economico attuale. Essa rappresenta un paradigma che integra solidità, persistenza e durabilità, ottenendo un ampio riconoscimento da parte di stakeholder, investitori e società civile. L'adozione di un modello sostenibile consente di affrontare proattivamente le sfide future, mitigare i rischi e cogliere nuove opportunità di crescita, assicurando la longevità del business.

La continuità aziendale, intrinsecamente legata alla sostenibilità, implica la capacità di un'organizzazione di resistere a shock esterni, gestire l'incertezza e mantenere la propria solidità nel tempo. Le aziende che trascurano i fattori ambientali, sociali e di governance (Esg) si espongono a vulnerabilità finanziarie e operative, compromettendo la propria continuità. Al contrario, l'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale rafforza il posizionamento competitivo, mitiga i rischi e promuove un ambiente aziendale più stabile, resiliente e dinamico.

La sostenibilità migliora l'efficienza operativa attraverso processi ottimizzati, riduzione degli sprechi e investimenti in tecnologie green, abbassando i costi e aumentando il valore economico. L'uso efficiente delle risorse crea un equilibrio tra efficienza economica e riduzione dell'impatto ambientale. Questo approccio facilita anche l'accesso a finanziamenti agevolati, grazie al crescente interesse degli investitori verso imprese con elevati rating Esg, dimostrando che la sostenibilità è un investimento profittevole e non un costo.

La sostenibilità è un elemento chiave per rafforzare la competitività e consolidare la fiducia di clienti e partner. Consumatori sempre più attenti premiano le aziende impegnate concretamente in pratiche ambientali, sociali e trasparenti, trasformando la reputazione sostenibile in un vantaggio competitivo duraturo. Allo stesso tempo, una gestione etica delle risorse umane favorisce un ambiente di lavoro stimolante, riduce il turnover e valorizza il capitale umano, preservando il know-how aziendale. Una governance solida e responsabile, con decisioni trasparenti e un chiaro bilanciamento degli interessi degli stakeholder, rappresenta il pilastro della sostenibilità, promuovendo una cultura aziendale basata su etica, integrità e visione strategica.

Le imprese devono misurare regolarmente le proprie performance di sostenibilità attraverso indicatori chiave di performance (Kpi) e report specifici, che consentono di identificare aree di miglioramento e di intervenire tempestivamente. Questa trasparenza è essenziale per migliorare la gestione interna e per costruire un rapporto di fiducia con gli stakeholder, rafforzando la reputazione aziendale e valorizzando il brand.

L'Agenda 2030 e le direttive dell'Unione Europea, come la Corporate Sustainability Reporting Directive (Csrd), rappresentano un quadro di riferimento cruciale. Queste normative spingono le imprese a rendicontare in modo uniforme l'impatto ambientale, sociale ed economico delle proprie attività, promuovendo la convergenza verso standard condivisi e riconosciuti a livello internazionale e orientando le strategie verso un modello di crescita sostenibile e consapevole.

La continuità aziendale, quindi, non è un processo statico, ma il risultato di un approccio dinamico e proattivo, in cui la solidità interna si coniuga con una percezione esterna di affidabilità e innovazione. Le imprese che abbracciano questo paradigma non solo consolidano la propria resilienza, ma si posizionano come leader in un mercato sempre più sensibile ai valori della sostenibilità.



ORGANISMO PARITETICO NAZIONALE

Diventa

CENTRO TERRITORIALE EPAR

Struttura formativa accreditata all'organismo paritetico



e con la nuova piattaforma

Valida

potrai erogare
corsi di **formazione**
sulla **sicurezza sul lavoro**.



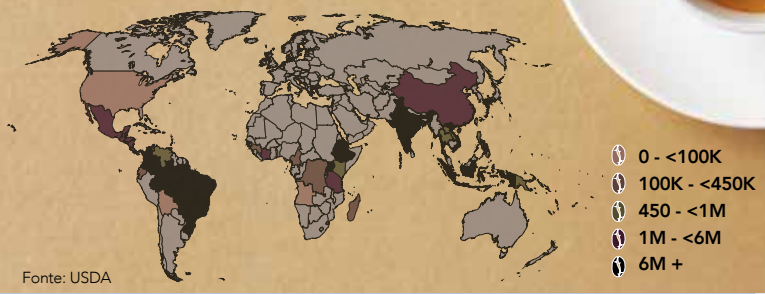
Scopri di più su **www.epar.it**

LA COMMODITY NELLA TAZZINA

Dopo il petrolio, il caffè è la materia prima più commercializzata... nonché oggetto di manovre di natura squisitamente finanziaria, senza legame diretto con l'andamento dei raccolti e dei consumi

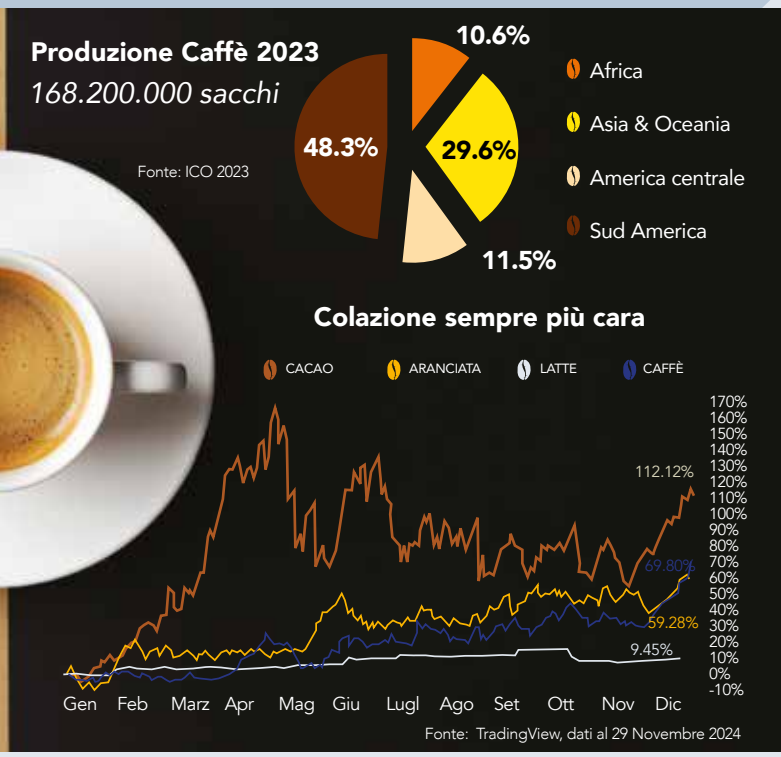
TOP Paesi produttori

	% Produzione Globale	Totale Produzione 23/24, 60Kg Sacchi
Brasile	39%	66.3 M
Vietnam	17%	29.1 M
Colombia	7%	12.2 M
Etiopia	5%	8.35 M
Indonesia	5%	8.15 M
Uganda	4%	6.4 M
India	4%	6.1 M
Honduras	3%	5.3 M
Perù	2%	4 M
Messico	2%	3.87 M



Fonte: USDA





di Giorgio Vizioli

Lo sanno tutti ma è bene ripeterlo. Nei Paesi sviluppati, il caffè è, in valore, la seconda commodity più commercializzata, dopo il petrolio. Più del grano e del riso! Ma la vera notizia oggi è un'altra: per il secondo anno consecutivo (2022 e 2023) si è bevuto più caffè di quanto se ne produca. Parlano i numeri: a una produzione relativamente stabile - 170,8 milioni di sacchi nel 2021, circa 168 milioni nel biennio successivo - ha fatto riscontro un aumento dei consumi, che sono passati dai 169,9 milioni di sacchi del 2021 ai 173,1 milioni del 2023. Ed è una tendenza destinata a consolidarsi negli anni a venire. «Per quanto riguarda il 2024», spiega **Michele Monzini**, vicepresidente di Caffè Mokito e presidente del **Consorzio Promozione Caffè** (che riunisce i principali operatori della filiera, dall'importazione del caffè crudo, alla torrefazione oltre che i produttori di macchine del caffè e impianti industriali di torrefazione), «il giro d'affari è stimato in 132,13 miliardi di dollari, con la previsione di raggiungere i 166,39 miliardi di dollari entro il 2029. Questo incremento si traduce in un tasso di crescita annuale composto del 4,72%, sottolineando l'espansione di questo settore, trainata sia dalla domanda internazionale sia dalle nuove tendenze di consumo».

> IL GIRO D'AFFARI DELLA FILIERA DEL CAFFÈ È STIMATO IN 132,13 MILIARDI DI DOLLARI IN CRESCITA DEL 4,72% L'ANNO

«Le dinamiche di consumo e produzione di caffè a livello globale», aggiunge **Marco Si-**





Da sinistra: Michele Monzini, Marco Simonetti e David Brussa

monetti, amministratore delegato di **Caffè Toraldo**, «sono soggette a molte variabili: eventi climatici, oscillazioni dei prezzi e cambiamenti nelle abitudini di consumo. Ciò che è certo è che, negli ultimi anni, abbiamo assistito a una riduzione delle scorte mondiali. L'Italia soddisfa la domanda grazie al numero elevato di torrefazioni e all'evoluzione delle modalità di consumo, che hanno portato a una diversificazione dei formati. La nostra strategia si concentra sull'adattamento a questo scenario attraverso la diversificazione delle fonti di approvvigionamento, l'ottimizzazione dei processi produttivi, una presenza capillare in tutti i canali distributivi. Questo ci consente di reagire prontamente alle fluttuazioni del mercato, cercando di trasformarle in opportunità di innovazione e crescita. Inoltre, investiamo risorse significative nella comunicazione per trasmettere con trasparenza i nostri valori e mantenere la fiducia dei consumatori».

«In Italia», prosegue Monzini, «il settore della torrefazione continua a essere un pilastro dell'economia legata al caffè, con oltre 800 aziende attive sul territorio nazionale e circa settemila lavoratori impiegati direttamente nel comparto.

IL SETTORE DELLA TORREFAZIONE CONTA OLTRE 800 AZIENDE ATTIVE SUL TERRITORIO NAZIONALE E CIRCA SETTEMILA LAVORATORI

Peraltro, sebbene il numero di torrefazioni sia relativamente stabile nel tempo, si registra un aumento di micro-torrefazioni artigianali che puntano su nuove nicchie di mercato, spostando l'attenzione verso innovazione e qualità».

Ma anche se le aziende del settore fronteggiano questo esubero della domanda attingendo a scorte prudentemente accantonate negli anni passati, a tutto c'è un limite: è evidente che questa situazione non potrà durare a lungo senza riflettersi sui prezzi, che sono quanto mai irrequieti.

Volatilità e insicurezza del mercato peraltro non sono determinate solo da elementi oggettivi. Il caffè, infatti, è una commodity che è da sempre oggetto di manovre e interessi di natura squisitamente finanziaria, senza legame diretto con l'andamento dei raccolti e dei consumi: proprio nel corso del 2024, si è registrata una dinamica emblematica dei condizionamenti esercitati dalla finanza sul mondo del caffè. «Come si sa», racconta **David Brussa**, Chief Quality & Sustainability Officer di **Illycaffè**, «le due specie (su oltre 130 esistenti) che vengono utilizzate per il consumo di caffè sono la Coffea Arabica e la Coffea Canephora, detta Robusta, più ricca di caffeina (quasi il doppio) ma meno aromatica e pregiata. Tanto è vero che il valore dell'Arabica sul mercato fino a dieci mesi fa era triplo rispetto a quello della Robusta, della quale uno dei principali produttori mon-

Il costo di un piacere: il rally del caffè e i suoi riflessi globali

I futures sul caffè hanno raggiunto livelli che non si vedevano da oltre quattro decenni. Colpa del clima, ma anche della domanda in crescita. E a complicare il quadro si aggiungono le dinamiche speculative

di Gabriel Debach*

Nino Manfredi diceva: "Il caffè è un piacere, se non è buono che piacere è?". Oggi, però, quel piacere rischia di essere non solo meno accessibile, ma anche più caro. I dati parlano chiaro: da inizio anno, i prezzi del caffè sono aumentati del 69%, spingendo i futures a New York ai livelli più alti dal 1977. Questo rally, guidato da una combinazione di fattori climatici, regolamentari, economici e speculativi, è emblematico di come le filiere globali siano vulnerabili a tensioni senza precedenti.

La situazione attuale non riguarda solo il caffè. Il cacao (il quale quest'anno ha marcato i suoi massimi storici), pur avendo segnato un calo rispetto ai massimi di aprile, ha registrato un aumento impressionante del 112% da inizio anno. Anche l'aranciata (su nuovi massimi storici) e il tè hanno subito rincari significativi, rispettivamente del 59% e del 42%. In questo contesto, il latte, con un incremento limitato al 9%, si presenta come una delle poche alternative meno onerose per la colazione. Tuttavia, questi numeri rappresentano solo la superficie di un problema molto più profondo.

Il fenomeno climatico El Niño, ciclico ma sempre più imprevedibile, ha giocato un ruolo chiave. Questo evento, che provoca il riscaldamento delle acque superficiali dell'Oceano Pacifico, ha devastato i raccolti in Sud America e Sud-Est Asiatico. Il Brasile, principale esportatore di arabica, ha subito una grave siccità, riducendo la produzione di una delle varietà di caffè più pregiate. Allo stesso tempo, il Vietnam, leader nella robusta, ha visto alternarsi siccità e piogge torrenziali, danneggiando il raccolto proprio nel periodo cruciale della raccolta.

Circa 40 paesi coltivano caffè, ma la sola combinazione di Brasile e Vietnam rappresenta il 56% della produzione mondiale di caffè. Questo significa che le difficoltà

diali è il Vietnam. A causa della siccità che ha colpito quel paese e delle malattie che hanno attaccato le piante, la produzione di Robusta quest'anno è drasticamente diminuita e, come prima conseguenza, il suo prezzo è aumentato, avvicinandosi di molto a quello dell'Arabica, i cui volumi di produzione sono rimasti invece stabili. Per mantenere le differenze di prezzo tra le due qualità di caffè, si è scatenato quindi un perverso meccanismo di mercato, che ha portato anche il prezzo dell'Arabica a crescere a sua volta fino a raddoppiare, facendo così saltare tutti i budget e le pianificazioni dei produttori».

«Per i produttori», spiega ancora Monzini, «affrontare gli sbalzi di prezzo significa impegnarsi costantemente per ottimizzare i processi, tutelare le relazioni con i coltivatori e valorizzare l'immagine del caffè come ambasciatore del Made in Italy. È necessario, infatti, considerare che un prezzo più alto non è solo una conseguenza delle dinamiche globali, ma anche il riflesso del lavoro etico e della qualità che il consumatore si aspetta da un prodotto di eccellenza. Il caffè che beviamo ogni mattina è il risultato di un processo che coinvolge ogni anello della filiera, dai coltivatori alle torrefazioni, fino ai baristi. Ed è anche il frutto di una catena globale, in cui fattori economici, climatici e logistici hanno un impatto diretto sui prezzi. Ma poiché il caffè in Italia è un simbolo culturale e un rito quotidiano irrinunciabile, i consumatori italiani mostrano una forte propensione a sostenere la qualità, accettando eventualmente un costo più elevato per garantire un prodotto che rispecchi i valori di eccellenza, sostenibilità e rispetto della filiera».

IL CAFFÈ SI APRE A NUOVE MODALITÀ DI CONSUMO ANCHE ATTRAVERSO LA COFFEE MIXOLOGY CHE NE FA UN INGREDIENTE PER I DRINK

Secondo una ricerca promossa dal Consorzio Promozione Caffè, il 91,3% degli italiani apprezza il caffè proprio per la sua capacità di unire tradizione e innovazione. Ed è proprio questo approccio ad ampliare le occasioni di consumo e soprattutto a contribuire a rafforzare il legame culturale ed emozionale tra il caffè e le nuove generazioni. «Tra i giovani», commenta Simonetti, «l'interesse verso il caffè è alimentato dalla moda: un fenomeno di stile che trova terreno fertile soprattutto nei social media, dove il caffè diventa protagonista di creazioni originali, come il frappuccino, che spopola tra i giovani ed è entrato stabilmente a fare parte delle loro abitudini di consumo. In parallelo, si osserva una crescente attenzione di questa fascia di consumatori verso i valori etici, con una predilezione per prodotti biologici e un forte interesse per temi come il riciclo del packaging, il risparmio energetico e le pratiche agricole responsabili».

«Pur mantenendo un profondo legame con la tradizione», conferma Monzini, «il caffè non è più solo espresso o cappuccino, ma un prodotto che si apre a modalità di consumo in grado di attirare le nuove generazioni. Un esempio di questa evoluzione è la coffee mixology, tendenza sempre più diffusa anche in Italia, dove il caffè diventa ingrediente di drink alcolici e analcolici, i cosiddetti coffetail, ossia cocktail a base di caffè, posizionati in momenti della giornata diversi da quelli abituali, come l'aperitivo o il dopocena».

affrontate da questi due paesi si riflettono immediatamente nei mercati globali, amplificando la volatilità. Ma anche altri paesi produttori, come la Colombia, si stanno ancora riprendendo dagli effetti della siccità causata da El Niño, mentre forti piogge recenti hanno sollevato preoccupazioni sui raccolti in Costa Rica e Honduras.

I mercati finanziari hanno reagito con una volatilità marcata. I futures sul caffè hanno raggiunto livelli che non si vedevano da oltre quattro decenni. Questa corsa al rialzo non è solo frutto di condizioni climatiche avverse. La domanda globale, in particolare dai mercati emergenti come la Cina, sta crescendo rapidamente, aggiungendo ulteriore pressione su un mercato già stressato. A complicare il quadro si aggiungono le dinamiche speculative. I dati del Commitment of Traders (COT) mostrano una forte divergenza tra le posizioni degli speculatori e quelle degli hedgers. I grandi speculatori (linea verde nel secondo grafico) hanno accumulato posizioni lunghe nette ai massimi, segnalando aspettative rialziste, mentre i produttori e trasformatori (Commercials, linea rossa) hanno assunto posizioni corte significative, cercando di proteggersi dal rischio di una correzione. Una divergenza non di poco conto.

In Brasile, le difficoltà non si limitano ai produttori. Due esportatori di caffè, Atlântica Exportação e Cafebras, hanno chiesto una tolleranza di 60 giorni per rinegoziare il debito, segno evidente che i costi crescenti stanno erodendo i margini anche delle aziende più solide. Questa situazione riflette un problema strutturale: il mercato dei futures, utilizzato tradizionalmente come strumento di copertura, si è trasformato in un ulteriore fattore di pressione.

Questa combinazione di fattori sta mettendo a dura prova anche i grandi operatori della filiera. Nestlé, il più grande produttore di caffè al mondo, ha annunciato ulteriori aumenti di prezzo e la riduzione delle dimensioni delle confezioni per assorbire i costi delle materie prime. Altri operatori, come Pret A Manger nel Regno Unito, hanno deciso di interrompere programmi come l'abbonamento che permetteva di consumare bevande illimitate. Persino i torrefattori locali stanno reagendo: Variety Coffee Roasters, a New York, aveva aumentato i prezzi del 5%, il primo rialzo in cinque anni.

In Italia, i rincari delle bevande per la colazione riflettono pienamente queste dinamiche globali. A ottobre, i prezzi del caffè hanno registrato un aumento dell'11,8%, seguiti dal cacao in polvere con un +9,6%, mentre il tè, sorprendentemente, ha mantenuto un'evoluzione negativa, segnando un calo dell'1,5%.

***italian market analyst di eToro**

TANTA FUFFA (E ANCHE UN PO' DI TRUFFA)

Dai paradisi fiscali ai social senza passare dal via, promettendo facili guadagni ai privati e metodi infallibili alle aziende: non sempre è facile stanare i fuffaguru. Ma se finiscono su Fufflix, di sicuro qualcosa che non torna c'è

di Marina Marinetti

«L'unica "entrata extra" è quella sul retro». Non le manda a dire, **Germano Milite**, che con un'autoparodia su LinkedIn si presenta come "Giornalista/Imprenditore/De-influencer/Forbes Top Frustrated Under 40/Condominial top voice 2023/Antani/Horse Speaker/Professional Balls Breaker/Azzurro di sci/Invidio chi ha successo". Manca solo "allenatore della Nazionale". Casertano, classe 1986, tanta ironia (anche amara) e una missione: smascherare i fuffaguru. «Il web è il regno della fuffa e dell'autoreferenzialità», dice. «Quelli che "aiuto le aziende a crescere" anziché ammettere "aiuto le aziende a far scendere la marginalità facendomi pagare fior di consulenze"». Consulenza prematurata, più che altro.

Col suo canale online **Fufflix** (vi ricorda qualcosa?), Germano Milite - giornalista professionista, si è sempre occupato di brand journalism per le aziende, «ma fatto bene, con progetti editoriali tematici», sottolinea - conduce la sua crociata contro i fuffaguru... non senza danni collaterali «In media ricevo non meno tre querele l'anno, finora facendo gli opportuni scongiuri, tutte archiviate. Fortunatamente il sindacato unitario giornalisti della Campania e l'Associazione Acquirenti mi tutelano e l'unico costo, per ora, è solo quello del tempo».

Nato nel 2019 come canale di monitoraggio contro i fuffaguru "emiratini", quelli che si fanno immortalare sui social rigorosamente in contesti extralusso promettendo soluzioni vaghe e guadagni facili - nomi come Big Luca (Luca De Stefani), Luke Marani, Alessandro Berton, Hamza Mourai, Michele Leka e Davide Caiazzo, sui quali anche l'Antitrust l'estate scorsa ha avviato un'istruttoria - Fufflix è andato oltre: «ci occupiamo di tutela del consumatore». Al plurale, «tra le varie piattaforme abbiamo circa 80mila follower: quasi 20mila iscritti al canale YouTube, 50mila su FaceBool, altri 10mila tra LinkedIn e Telegram e 4mila follower su TikTok».

NATO NEL 2019 COME CANALE DI MONITORAGGIO CONTRO I FUFFAGURU, FUFFLIX OGGI È UNA PIATTAFORMA DI MEDIAZIONE

Pratiche commerciali scorrette, pubblicità ingannevole, schemi piramidali, schemi Ponzi: con la sua community antiguru, Germano Milite individua, analizza e poi va all'attacco cercando soluzioni: «Soltanto quest'anno abbiamo recuperato, senza avvocati ma solo attraverso la denuncia mediatica, circa 200mila euro di rimborsi. Per esempio: abbiamo ottenuto un rimborso in diretta di 30mila euro da parte del guru dell'ecommerce Giampaolo Morini a due ragazzi, e ha anche rinunciato ad altri 80mila che erano già stati richiesti dal suo legale. Con Luca Valori, invece, che attraverso i Dfy (done for you), degli ecommerce patacca, chiedeva 4.500 euro garantendo che entro 60 giorni avresti guadagnato 10mila euro netti al mese, e altri 5mila li chiedeva per crearti un canale YouTube profittevole. Ci siamo confrontati privatamente e poi ho avuto conferma di decine di rimborsi». Guru collaborativi, insomma. «Ultimamente è successa un'altra mimandalubranata»... Alt: fermi tutti. Come fa uno che è nato nel 1986 a ricordarsi di "Mi manda Lubrano" (poi "Mi manda Raitre")? «La guardavo da bambino, mi piaceva moltissimo questo tribunale mediatico in aiuto dei consumatori»... Torniamo all'ultima mimandalubranata, dunque: «Ero in diretta con un cliente scontento di un nuovo guru emergente, Alex Theory - al secolo Alex Olivieri, *nomen omen* funziona anche con i nomi d'arte, *ndr* -, un imprenditore apparentemente serio, che promettendo il classico "soddisfatti o rimborsati", è entrato spontaneamente in live, ammesso l'errore e promesso il rimborso dei mille euro pagati dal ragazzo. Ora sono quasi amici».



Germano Milite

«Facciamo proprio da mediatori, non abbiamo un approccio né forcaiolo né manettaro con gli imprenditori e le aziende», sottolinea Milite: «si possono fare scivoloni, è successo anche a me. Lavoro con le imprese, so che si può sbagliare: l'importante è che si trovi una soluzione. Peraltro, noi filtriamo tantissimo le segnalazio-

ni perché non partiamo dal presupposto che il cliente abbia sempre ragione, anzi: può avere torto e quando le rimostranze sono ingiustificate glielo diciamo».

I campanelli d'allarme da non sottovalutare mai? «Gli stessi da sempre, quelli de "il gatto e la volpe": la promessa di un facile guadagno, rapido, senza impegno e con poche (o nulle) competenze. In particolare attenzione a chi vuole vendere un metodo di guadagno, stile mago Do Nascimiento - un truffatore e personaggio televisivo brasiliano che lavorava come televenditore su emittenti locali italiane, coinvolto e condannato insieme a Wanna Marchi e Stefania Nobile, *ndr* -: se davvero conosci in anticipo i numeri del Lotto, perché non te li giochi e invece me li vendi? Come nella finanza: se tutti vendono "metodi", significa che quel settore è probabilmente saturo. Ed è più facile fare soldi vendendo corsi che utilizzando il metodo di guadagno che ti vogliono vendere».

IL FUFFAGURU SI DISTINGUE PER LA GRANDE AUTOREFERENZIALITÀ E PER L'ENFASI SUI RISULTATI RAGGIUNTI MA ANCHE PER LE INSERZIONI

Su **LinkedIn**, poi, si nasconde un sacco di fuffa. Ma è facilmente riconoscibile: «Si distingue a colpo d'occhio per la grande autoreferenzialità dei profili, con personaggi che parlano sempre di sé enfatizzando i grandi risultati raggiunti, molto presenti nelle inserzioni... Perché si paga, nella consulenza, anche la notorietà del consulente. Alcuni dei consulenti migliori non sono vip, ma professionisti seri poco attivi sui social ma molto con i clienti. Anche perché, se stai sempre sui social, poi, quando lavori? Attenzione anche a chi fa promesse sembrando troppo sicuro di sé: è l'effetto Dunning-Kruger - una distorsione cognitiva nella quale individui poco esperti e poco competenti in un campo tendono a sovrastimare la propria preparazione giudicandola, a torto, superiore alla media, *ndr* -. Ma più di tutto, attenzione a non scegliere quelli che ti dicono ciò che tu vuoi sentirti dire».

IL BINGO DELLA FUFFA

	onboardare	challenging			disruptive	rendita passiva	happy problem	
search engine visibility	metodo infallibile		focus su core		web vitals		rendita extra	
lead generation		metodo segreto		link building		keyword stuffing		conversione

Come il bingo, anche la fuffa è un gioco d'azzardo. E come nel bingo, il fuffaguru che riesce ad annullare (di significato) tutti i termini presenti sulla cartella, si aggiudica il primo premio. Ma scommettiamo che non sarà difficile fare almeno un ambo, una terna, una quaterna, se non una cinquina

PASSIONE, INTUITO, INVESTIMENTO: CHI OFFRE DI PIÙ?

Nei primi sei mesi del 2024 i primi 22 operatori in Italia hanno battuto 406 incanti per più di 176 milioni di euro. «L'arte ha sempre un quid in più», conferma Sonia Farsetti, Presidente dell'Associazione Nazionale delle Case d'Aste

di Marina Marinetti

Non è facile trovarsi al posto giusto nel momento giusto, ma quando accade è davvero una svolta. A **Frediano Farsetti**, per esempio, accadde quando, garzone in una bottega fiorentina di belle arti, capitò di consegnare alcune tele a Ottone Rosai, al quale confidò il suo sogno: aprire un'attività propria. L'anziano pittore gli suggerì di abbandonare Firenze: «Ormai è una città di bottegai e antiquari. Vai a Prato, invece: è una città industriale, in crescita, piena di persone che hanno voglia di fare. Vedrai che riuscirai». Il giovane non se lo fece ripetere due volte: inforcò la sua Gilera e iniziò la sua avventura, aprendo la sua prima Galleria d'Arte. Era il 1955 e Frediano Farsetti aveva 21 anni, poco dopo lo raggiunse il fratello Franco. Settant'anni dopo, **Farsettiarte** è una tra le prime gallerie in Italia: alla sede di Prato (dove si trovano i caveau, i magazzini e la biblioteca) nel 1982 si è aggiunta quella di Milano (all'incrocio tra via Manzoni e via della Spiga), ma prima di Milano, da ormai sessant'anni,


SONIA FARSETTI

Farsetti è presente anche a Cortina D'Ampezzo. Da qualche anno è stata inaugurata la nuova galleria cortinese frutto di un restauro dell'ex stazione della funivia di Pocol, dove fino al 21 gennaio sarà possibile ammirare "**Mario Schifano** tra pittura e cinema "con importanti lavori di un artista "esageratamente passionale". «Esporremo anche la grande macchina cinematografica dipinta dall'artista stesso e proietteremo i video da lui realizzati», conferma a Economy **Sonia Farsetti**, che oltre ad aver raccolto il testimone dal padre è Presidente dell'**Associazione Nazionale Case d'Aste italiane (Anca)**. Il suo ufficio trabocca di cataloghi su ogni parete: una miniera di informazioni preziosa per i collezionisti, che vogliono avere la garanzia di acquistare un'opera non solo bella da guardare, ma con un'attribuzione e un valore attendibili. «Abbiamo in archivio circa 100mila opere che sono passate da noi, una memoria storica che ci consente di approfondire ogni opera. Se un timbro, un'attribuzione, un'etichetta non ci quadra siamo in grado di fare tutti i confronti del caso. Abbiamo materiale bibliografico e archivistico in abbondanza. Poi comunque l'esperienza conta, così' come la conoscenza dei clienti che ti affidano le opere. E, al di là del valore, anche un'opera da 1.000 euro può diventare un buon investimento... mentre una da 100mila può rivelarsi un pessimo affare, se fatto senza i giusti criteri». E di opere, da Farsettiarte, ne transitano di notevoli, tanto da essere prestate anche ai musei. In due giorni, il 29 e il 30 novembre, l'asta live n. 255 dedicata all'arte moderna e contemporanea ha battuto opere per 5,5 milioni di euro: Farsettiarte ha proposto, per esempio, L'*écuyère à Saint-Paul* di **Marc Chagall**, un olio su faesite, battuto a ben 899.950 euro, ma anche "Fiori" di **Giorgio Morandi** del 1942, 248.500 euro per una tela di 29,5x26 centimetri, e poi "I tulipani" di **Gino Severini** del 1916 (442.050 euro), la "Sera" di **Umberto Boccioni** del 1906 (351.350



Da sinistra: opere di Umberto Boccioni, Marc Chagall e la macchina cinematografica di Mario Schifano



Da sinistra: opere di Giorgio Morandi, Ligabue e Victor Vasarely. Sotto, il Rolex GMT Master

euro)... Per non parlare dell'arte contemporanea: **Victor Vasarely, Salvo, Alighiero Boetti, Mario Ceroli, Giulio Turcato**... sono solo alcuni degli artisti che Farsettiarte propone, con quotazioni di svariate decine di migliaia di euro. «Al di là dell'investimento», rimarca Sonia Farsetti, «a muovere dev'essere prima di tutto la spinta della passione per l'arte, e non necessariamente una moda. L'investimento deve partire da un piacere personale di chi acquista. È una forma di gratificazione che va al di là del valore: quello che si compra è un pezzo di storia. In ogni caso la casa d'aste si limita a registrare quello che accade nel mercato dell'arte».

Sonia Farsetti, che ha studiato giurisprudenza, ha respirato per tutta la vita l'atmosfera della casa d'aste. Aste che sono nate con lei: tutto iniziò nel 1962, «l'anno in cui nacqui io», ricorda Sonia Farsetti. «Con mio zio, Franco Farsetti, mio padre decise di avventurarsi in questo nuovo ambito. Allora c'erano molte gallerie d'arte ma pochissime case d'asta. E quelle che esistevano trattavano arredi, tappeti, antiquariato... Così, contando sul dinamismo di Prato, che allora era una cittadina abitata da industriali, in pieno boom economico, lanciarono la prima asta d'arte moderna. Fu un evento: passò la Rai, che trasmise al TG nazionale un servizio e arrivarono persone da tutta Italia. I due fratelli Farsetti non si aspettavano questa fiumana di gente: l'asta era stata organizzata in un piccolo teatro e c'era addirittura gente che comprava dalla strada, infilando la mano dentro le finestre. Venne venduto tutto, proprio tutto... fuorché un taglio di **Lucio Fontana**: si levò un mormorio di disappunto alla presentazione del banditore e si alzò un signore dicendo "offro una lira". Anni dopo, lo stesso quadro venne battuto a svariate centinaia di migliaia di euro». La morale? «L'arte ha sempre un quid in più, che è l'intuito di chi acquista, chi fa solo lo speculatore spesso ci rimette», sottolinea Sonia Farsetti: «per fare un buon investimento ci deve essere un intermediario come una casa d'aste o una galleria di quelle più accreditate, che garantiscono solidità e serietà - poi l'errore può capitare a tutti, ma con una struttura alle spalle dedicata a verifiche e ricerche abbinata all'esperienza maturata nel tempo il margine di errore si riduce notevolmente».

Certo, per chi ha nel Dna la passione per l'arte non dev'essere facile privarsi di certi capolavori: «Io non venderei niente. Ma fa parte del mestiere: è più facile comprare che disfarsene. D'altronde, non sono opere mie: non posso trattenerle». Ogni anno 2 aste di arte moderna, 2 di arte contemporanea, 2 di dipinti tra '800 e '900, 2 di antiquariato, 2 di gioielli e orologi, 1 di arte della tavola, prossimamente anche un'asta di design: il calendario di Farsettiarte è decisamente impegnativo. Il 5 dicembre, da Farsetti sono transitati un **Rolex** Gmt Master da 35mila euro e un **Audemars Piguet** Royal Oak Offshore da 28.000, ma anche una custodia con sei sveglie da tavolo **Cartier**.

> OLTRE ALLE ASTE CON IL BANDITORE CI SONO LE ASTE ONLINE A TEMPO CHE SI SONO RIVELATE UN OTTIMO CANALE CON PREZZI CONTENUTI

Ma oltre alle aste con il banditore "live", ci sono le aste online a tempo che si sono rivelate un ottimo strumento per proporre opere di vari dipartimenti a prezzi spesso molto contenuti.



Come vengono reperite le opere e i vari beni?

«La principale fonte di approvvigionamento è soprattutto il nostro parco clienti, con i quali manteniamo relazioni da decenni e che continuano ad affidarci opere perché sanno che cerchiamo di valorizzarle al massimo. Lo storico delle quotazioni in asta lo conferma. Inoltre siamo tra i pochi che ancora continuano a stampare, per le aste principali, cataloghi corredati di commenti storico artistici, e questo è molto apprezzato da chi ci affida le opere».

A quanto ammontano i diritti d'asta? «La casa d'aste stabilisce col venditore una commissione che principalmente dipende dal valore delle opere, più alto è il valore minori saranno i diritti d'asta»., conferma Sonia Farsetti. «Il compratore invece ha a suo carico una commissione sul prezzo di battuta che viene calcolata a scaglioni e che è riportata nelle condizioni di vendita: da un minimo del 20,5% per valori sopra i 350mila euro a un massimo del 28% per valori inferiori ai 20mila euro ».

Meglio l'asta o la galleria? «Dal punto vista della ricerca e dello studio organizzare una mostra è meraviglioso... e non c'è il pressante impegno di dover raccogliere un certo numero di opere per la scadenza dell'asta». Per reperire le opere Farsettiarte invia periodicamente i cosiddetti "inviti alla consegna"?. « Si, così come vengono percorsi anche gli altri canali che oggi offre il modo della comunicazione anche digitale. Ma la percentuale maggiore di opere che vengono raccolte non arriva per quelle vie», conclude Sonia Farsetti: «il nostro bacino di approvvigionamento è frutto dalla nostra storia».

AGILITÀ DA PICCOLI, VISIONE E COMPETENZE DA BIG

«Molte aziende italiane non sono consapevoli del valore intrinseco della marca che hanno»: Luca Morvilli, Ceo di Qubit, racconta il suo modello che unisce scienza, creatività e ambizione

di Alessandro Faldoni

COSA UNISCE AREXPO AD AGRIGENTO CITTÀ ITALIANA DELLA CULTURA 2025? E L'ASSOLOMBARDA ALLE ASSICURAZIONI GENERALI? O ANCORA IL MARCHIO DEL G7 ITALIANO AL CLAIM "LOMBARDIA. QUI PUOI", DELLA REGIONE? Si chiama **Qubit**, questo filo rosso unificante; ma non è – anche se può sembrarlo – il nome dell'ennesimo chip miracoloso, è un team di grandi professionisti e luccicanti boutique della comunicazione, riunite in uno stesso gruppo dall'esperienza e dalla tenace e pacata visione di **Luca Morvilli**, comunicatore di lungo corso, già Ceo di Publicis e della Grey e da alcuni anni imprenditore in proprio, con un progetto lineare e concreto: unire il meglio del metodo globale e scientifico dei colossi internazionali che ha ben conosciuto con l'attitudine al problem-solving, all'elasticità e all'approccio taylor made delle medie aziende italiane, che ha sempre coltivato. E i risultati dicono che la visione di Morvilli ha avuto successo. E sulle ali di questo successo ha compiuto 10 anni.

Complimenti, ma come ha fatto? Non è che il mercato aspettasse lei...

Mi faccia fare il mio mestiere, le rispondo con uno slogan, come si diceva una volta: la nostra visione è liberare le potenzialità della marca dei nostri clienti. Molte aziende italiane non sono consapevoli del valore intrinseco della marca che hanno e delle potenzialità anche concrete di business che potrebbe portargli. La comunicazione quantistica – da qui il nome – cioè il nostro modello, serve a questo anche per le istituzioni, la comunicazione può migliorare il rapporto tra istituzioni e cittadini e in fondo migliorare la qualità della vita…

Per questo lei si definisce come un gruppo di comunicazione "Made in Italy"?

Mi spiego meglio. Qubit nasce da una visione e una ispirazione che ho avuto dopo tanti importanti e preziosi anni di esperienza nei network internazionali. Dopo aver creato come Ceo di gruppo il rilancio di Publicis nei primi anni 2000 anche con la fusione con Bgs D'Arcy e aver rinnovato – sempre come Ceo di gruppo – il marchio Grey accompagnandolo nel network wpp ho capito che in Italia mancava un'offerta di comunicazione adatta a una grande fetta di industrie e investitori.

Uno spazio di mercato!

Le aziende che investivano in comunicazione dovevano scegliere tra i grandi gruppi internazionali e le sigle italiane, anche di eccellenza. I primi offrivano professionalità e metodi sperimentati ma sempre meno consulenza e sempre meno orientamento al cliente, le seconde grande commitment alle esigenze dei clienti ma poco metodo e soprattutto specializzazioni verticali senza visione di insieme. Con Qubit abbiamo unito il meglio dei 2 mondi, metodi scientifici e processi rodati ma con tutto il valore aggiunto della flessibilità, del problem solving e della capacità consulenziale delle agenzie italiane di eccellenza. Ovviamente era necessario, per riuscirci, aggregare diverse agenzie italiane indipendenti, tutte di eccellenza, e farle lavorare insieme facendo sistema esattamente come fanno le multinazionali.



LUCA MORVILLI

Sfida non da poco. Con un nuovo modello di business?

Sì, un modello attraente per tutti. Che esalta le differenze e le singole specializzazioni facendole lavorare in modo sinergico e omogeno per offrire un approccio olistico ai clienti. È un modello che credo sia vincente per molti settori in Italia, forti nelle Pmi ma deboli nelle grandi aziende. Le aggregazioni possono essere una soluzione ma non necessariamente l'unica e tantomeno la migliore. Mantenere i vantaggi delle Pmi (elasticità, approccio tailor made) aggiugendo la visione di insieme e la dimensione più grande, con le conseguenti efficienze economiche e di sviluppo, secondo me è il modello vincente per l'Italia. Arthur Andersen fece una campagna su questo principio: tanti piccoli pesci insieme assumevano la forma di uno squalo e facevano scappare un predatore. Il gruppo, se ben organizzato, è più forte del gigante.

Continua online

Il treno del futuro è già in partenza

Con il nuovo Piano Strategico 2025-2029 il Gruppo FS investirà oltre 100 miliardi di investimenti per trasformare infrastrutture, mobilità e sostenibilità in Italia, consolidando il proprio ruolo in Europa

di Paola Belli



IL MINISTRO DEI TRASPORTI E DELLE INFRASTRUTTURE MATTEO SALVINI ALLA PRESENTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO 2025-2029 DEL GRUPPO FS CON L'A.D. STEFANO ANTONIO DONNARUMMA E IL PRESIDENTE TOMMASO TANZILLI

«Il Gruppo FS si prepara ad avviare una fase di trasformazione ambiziosa, mirata non solo a innovare i processi operativi, ma anche a migliorare sensibilmente i servizi offerti». Nel presentare il Piano Strategico 2025-2029, l'amministratore delegato **Stefano Antonio Donnarumma** ha sottolineato come il Gruppo FS si trovi in una fase cruciale: «Questo Piano, che mira a imprimere una netta discontinuità, risponde alle esigenze di una società proiettata verso il futuro, riconoscendo nella mobilità integrata un pilastro fondamentale per lo sviluppo. L'obiettivo è affrontare con maggiore efficacia le sfide economico-finanziarie e potenziare ulteriormente le infrastrutture e la qualità del servizio. La nuova organizzazione punta, inoltre, a rafforzare il ruolo internazionale del Gruppo, per posizionarlo come leader nel settore della mobilità». Ed ecco dunque un progetto ambizioso che prevede oltre 100 miliardi di euro di investimenti nei prossimi cinque anni, con l'obiettivo di contribuire significativamente allo sviluppo del Paese e consolidare il ruolo del **Gruppo FS** in Europa. Il piano, strutturato intorno a circa 250 indicatori di performance, è ambizioso: i ricavi dovrebbero superare i 20 miliardi di euro, con un Ebitda oltre i 3,5 miliardi e un risultato netto di oltre 500 milioni.

IL NUOVO PIANO STRATEGICO 2025-2029 DEL GRUPPO FS È STRUTTURATO INTORNO A CIRCA 250 INDICATORI DI PERFORMANCE

«Il Piano Strategico che ci accompagnerà nei prossimi cinque anni avrà un impatto decisivo sull'assetto del Gruppo FS, mettendoci in condizione di superare le sfide attuali e quelle future.», ha sottolineato il presidente **Tommaso Tanzilli**. «Sfide che potremo vincere solamente grazie a un programma certo di investimenti a livello infrastrutturale e tecnologico e all'apporto fondamentale delle persone del Gruppo che, quotidianamente, si impegnano per garantire un servizio all'altezza delle aspettative in tutti gli ambiti in cui operiamo. Il Piano Strategico inciderà in maniera determinante anche sul Sistema Paese, portando connettività, servizi e quel valore aggiunto che può fare la differenza».

Gli interventi previsti nel piano puntano al potenziamento infrastrutturale, con l'attivazione di nuove linee ad Alta Velocità, destinate a incrementare del 30% la copertura territoriale. Grande attenzione è rivolta anche alla puntualità, con l'obiettivo di migliorare la performance operativa su oltre 50mila treni all'anno, accanto all'espansione della presenza internazionale, per cui si prevede un incremento del 40% nel volume di passeggeri trasportati. Per il trasporto ferroviario nazionale, il Piano prevede la messa in circolazione di 46 nuovi treni Alta Velocità Frecciarossa 1000 e 145 convogli per il trasporto regionale, oltre a più di 1.260 bus a basso impatto ambientale. A livello internazionale, l'obiettivo è ampliare il numero di passeggeri trasportati nei vari segmenti, con oltre 14 milioni previsti per l'Alta Velocità europea e 140 milioni per l'Urban Mobility.

Nel settore delle merci, il Gruppo punta a un modello di Freight Forwarder europeo, grazie a una maggiore integrazione dei servizi, partnership strategiche e la creazione di un'interfaccia unica per i clienti. Sul piano urbano, invece, verrà valorizzato oltre un miliardo di euro di patrimonio immobiliare non funzionale, destinandolo a progetti di rigenerazione urbana e intermodalità. Anche la sostenibilità gioca un ruolo fondamentale, con l'obiettivo di installare oltre un gigawatt di capacità fotovoltaica entro il 2029 e di estendere la copertura della rete Core Extended con il sistema Ertms al 100% entro il 2040. A ciò si aggiunge l'impegno a ridurre i costi operativi aggredibili del 5% attraverso una maggiore efficienza.

Sul fronte delle trasformazioni aziendali, spiccano le 125mila giornate di formazione previste dalla FS Security Academy, investimenti digitali per oltre 2 miliardi di euro in dieci anni e interventi per migliorare il benessere dei dipendenti.

DALLO SVILUPPO... ALLA «SPECULAZIONE BUONA»

Nell'arco di un decennio la logistica italiana come asset class è passata dal non trovare spazio nei report a essere la seconda in termini di volumi di investimento. A fare il punto è Francesco Nappo di Scannell Properties

di Rosaria Barrile

La logistica si prepara ad entrare nel nuovo anno con il piede giusto: nonostante un contesto difficile, che ha fortemente risentito dalle tensioni geopolitiche, ha mantenuto nei mesi scorsi performance stabili riuscendo ad attrarre nuove risorse. Nel primo semestre del 2024 il comparto ha registrato investimenti pari a 500 milioni di euro pari al 15,2% del volume totale del Commercial Real Estate, in linea con i trend registrati nei primi sei mesi del 2023. Su scala nazionale, come ha rilevato il **Borsino Immobiliare della Logistica** realizzato da **WCG-World Capital Group**, in collaborazione con **Nomisma**, si è verificato inoltre un incremento dei canoni di locazione del 10% per gli immobili nuovi, mentre per l'usato i valori sono aumentati soltanto nelle principali piazze con percentuali più contenute.

A fare il punto con *Economy* sulle specificità della logistica italiana è **Francesco Nappo**, Italy Expansion Director di **Scannell Properties**, società privata di investimento e sviluppo immobiliare che si concentra sullo sviluppo Build-To-Suit e speculativo di strutture industriali e logistiche. «La logistica italiana come asset class è passata nell'arco di un decennio dal non trovare spazio nei report istituzionali a essere la seconda in termini di volumi di investimento», spiega Nappo. «Tale balzo in avanti si deve allo sviluppo dell'ecommerce e alle nuove abitudini di acquisto dei consumatori. Con il boom dell'ecommerce e l'arrivo di operatori istituzionali si sono create le condizioni perché l'Italia diventasse uno dei Paesi in cui investire di più: il parco immobiliare logistico risultava datato e non adatto alle esigenze di una supply chain moderna. L'ecommerce ha incrementato questo bisogno tanto più che in Italia la diffusione degli acquisti on line si è



FRANCESCO NAPPO

sviluppata con notevole ritardo rispetto a paesi quali Germania, Scandinavia e Inghilterra. La domanda per questa tipologia di asset inoltre è sempre stata più alta dell'offerta. Questa situazione ha spinto diverse società straniere, tra cui anche Scannell Properties, a investire nella Penisola a partire dal Nord Italia dove era situata la maggior parte delle grandi industrie. La logistica moderna, quindi, per come la conosciamo oggi anche in Italia, si è sviluppata a partire dal 2014-2015. Prima di quella data gli unici investimenti effettuati erano quasi esclusivamente quelli su commessa ed erano affidati a società di sviluppo immobiliare. Negli ultimi tre anni, invece, nel periodo successivo alla pandemia, siamo passati a una nuova fase: l'investimento speculativo, ovvero non su commessa, ha superato il milione di metri quadrati di investimenti».

> NEGLI ULTIMI TRE ANNI IN ITALIA SIAMO PASSATI DAGLI INVESTIMENTI SU COMMESSA A QUELLI SPECULATIVI

IL NODO DELLA SOSTENIBILITÀ

Con oltre 14 progetti completati o in fase di pipeline in Italia, nello scorso mese di ottobre Scannell Properties ha inaugurato la posa della prima pietra del nuovo sviluppo logistico di via di Salone 129 a Roma. Situato a soli 2 chilometri dal Grande Raccordo Anulare e a 15 minuti dal centro città, il nuovo sviluppo, che prevede la realizzazione di un deposito composto da due unità indipendenti di circa 5.500 metri quadrati l'una, su una superficie di circa 33.000 metri quadrati, incorpora i pilastri chiave della logistica di nuova concezione costituiti da un'elevata automazione e da elevati standard di sostenibilità ambientale. L'immobile e le relative pertinenze sono stati progettati nel pieno rispetto del processo di certificazione Breeam Excellent che stabilisce requisiti elevati sia per l'attività distributiva, che per le dotazioni impiantistiche.

«Scannell Properties è attenta alle tematiche ambientali tra cui il consumo di suolo», sottolinea Nappo. «Occorre precisare però che quando si tratta di sviluppi immobiliari di grandi dimensioni è necessario individuare aree molto estese e non urbanizzate dato che si va incidere inevitabilmente sulla viabilità cittadina. Difficilmente all'interno delle città vi possono essere aree di 200-300mila metri quadrati brownfield. La crescente domanda di spazi logistici, soprattutto per il segmento last mile che richiede vicinanza ai centri urbani, rende inoltre difficile trovare terreni disponibili in posizioni strategiche. Oggi il settore è molto più attento al rispetto di requisiti di sostenibilità e anche la normativa edile deve rispettare determinati criteri Esg. Vi sono tuttavia delle criticità: noi, come tutti

gli investitori istituzionali, di fronte a un progetto brownfield, ossia una riconversione di siti preesistenti, apriamo un processo di due diligence ambientale affrontando l'inevitabile incertezza legata alle tempistiche degli iter di bonifica e di rilascio dei permessi di costruzione. Purtroppo oggi, per questo motivo, molte società preferiscono costruire da greenfield. Su questo punto occorre quindi avviare un'azione di sistema per innescare un processo virtuoso: la necessità di avere tempistiche di sviluppo certe per gli investitori istituzionali può e deve combinarsi con la necessità di molti comuni italiani di riqualificare aree già esistenti».

IL VACANCY RATE - OSSIA IL TASSO DI SFITTO - DEI MAGAZZINI ITALIANI SI FERMA AL 3,8% CONTRO IL DATO EUROPEO DEL 5%

SOLIDI FONDAMENTALI

Secondo il Borsino Immobiliare della Logistica, nel primo semestre del 2024 il take up è stato di poco superiore al milione di metri quadrati confermando la necessità di spazi efficienti e sostenibili da parte degli operatori. Per quanto riguarda invece i nuovi sviluppi immobiliari, si prospettano oltre 4,4 milioni di metri quadrati in pipeline. Di questi 1,3 milioni di metri quadrati saranno sviluppati in Lombardia, di cui il 30% a Milano.

«Da parte degli investitori sta crescendo l'interesse per la penisola e le prospettive per il 2025 si confermano positive. Il mercato italiano è sano e solido come attestano tutti gli indicatori principali. Se guardiamo ad esempio al vacancy rate, ossia ai magazzini non affittati, l'Italia si ferma al 3,8% contro il dato medio europeo del 5%», sottolinea Nappo. «Negli ultimi anni sono stati costruiti molti immobili a scopo speculativo e quindi il mercato in questo momento deve ancora assorbire questi spazi».

Per il 2025 secondo le stime di Scannell Properties, vi dovrebbe essere un miglioramento costante dei valori. «Il momento peggiore per il comparto, non solo in Italia, è stato quello dell'inizio della guerra in Ucraina. Il conflitto non solo ha fatto alzare i costi di costruzione, ma ha anche messo in stand by gli investimenti che tipicamente risentono dell'instabilità del contesto geopolitico. Nei primi anni della guerra in Europa si è registro un crollo del take up del 30%, e in alcuni Paesi persino del 40%. In Italia tuttavia non c'era stato questo crollo e se si guarda al periodo più recente, nel primo semestre del 2024 il take up complessivo è stato di circa 1,1 milioni di metri quadrati (ovvero il 25% in meno rispetto alla prima metà del 2023)».

Nonostante le premesse siano positive, il mercato italiano resta esposto all'incertezza del contesto geopolitico, come conclude Nappo, perché «molto dipenderà da quanto accadrà sia sui fronti più caldi dello scenario geopolitico internazionale, sia per quanto riguardo l'eventualità di nuovi dazi da parte degli Usa. La logistica però, per sua stessa natura, è un asset in continuo cambiamento e questo la rende più veloce anche nel trovare soluzioni adeguate al contesto rispetto ad altre asset class meno flessibili».



Boom del mercato globale del pet food

Cennamo S.r.l., azienda italiana con una forte vocazione all'internazionalizzazione

di Roberta Imbimbo

Nata nel 2009 dalla visione lungimirante di tre giovani imprenditori campani, Arcangelo, Danilo e Diego Cennamo, la Cennamo S.r.l. è un'azienda altamente specializzata nella produzione di alimenti per animali domestici che, dopo aver affermato la sua leadership nel mercato nazionale, figura oggi tra le imprese più competitive sul mercato internazionale, dove è riuscita ad avviare nuovi canali di commercializzazione e distribuzione dei propri prodotti. "Il mercato del pet food è in continua crescita a livello globale; per questo motivo, l'export rappresenta un'opportunità strategica per le aziende italiane del settore" afferma in questa lunga intervista Danilo Cennamo, financial manager di una società presente in Italia e in oltre 40 Paesi nel mondo.



Dott. Cennamo, La Cennamo S.r.l., negli ultimi anni, ha mostrato una forte propensione all'export. Quali sono le ragioni che vi hanno spinto ad esplorare nuovi mercati strategici?

Stando alle previsioni di Market Data Forecast, entro il 2030, il mercato globale del pet food potrebbe arrivare a toccare i 139 miliardi, grazie all'aumento esponenziale delle adozioni di animali domestici e alla maggiore consapevolezza dei proprietari dell'impatto che l'alimentazione ha sulla salute dei loro amici a quattro zampe. Intuendo in anticipo le numerose possibilità di crescita offerte dai mercati esteri, qualche anno fa la Cennamo S.r.l. ha deciso di intraprendere un percorso di espansione geografica in alcuni mercati esteri, in primis l'Europa e l'Asia. Ma nel tempo, per far fronte all'aumento esponenziale della domanda a livello internazionale, ha iniziato ad esplorare con interesse altri mercati strategici. La necessità di ridurre la dipendenza dal mercato interno, di differenziare l'offerta e di mitigare i rischi; la volontà di aumentare la visibilità del marchio, aumentando la brand reputation anche a livello internazionale, sono alcune ragioni che ci hanno spinto senza esitazione a creare nuove opportunità di business all'estero.

Ad oggi i risultati raggiunti possono definirsi positivi? Verso quali mercati siete particolarmente proiettati?

Si, i risultati attuali sono sicuramente interessanti ma fortemente migliorabili. Con l'intento di espanderci sempre più, per il prossimo futuro puntiamo quindi ad aumentare ulteriormente la nostra presenza nell'area Serba; area strategica che ci consentirebbe di poter arrivare ai mercati orientali più lontani, quali la Russia e la Cina, oltre che rafforzare ed ottimizzare la presenza sui territori dell'Est Europa. E per consolidare la nostra presenza in mercati ad alto potenziale, abbiamo deciso di investire ancora di più in ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, di costruire relazioni solide con i distributori locali, per garantire una distribuzione efficiente e capillare dei prodotti, e di promuovere efficacemente il marchio all'estero, partecipando a fiere di settore, organizzando eventi di degustazione e sfruttando i canali digitali.

Quali sono i vostri punti di forza che vi consentiranno di conquistare nuove quote nel mercato estero?

Oltre l'esperienza e la professionalità maturate in tanti anni di attività, Cennamo ha sempre fatto della qualità dei suoi prodotti rigorosamente Made in Italy la sua mission, diventando di fatto Ambasciatrice nel mondo dell'eccellenza manifatturiera Italiana. L'utilizzo di materie prime selezionate sin dalla loro origine, la massima attenzione ai procedimenti di lavorazione interni, e la realizzazione di ricette all'avanguardia (che spaziano dalle linee standard fino al superpremium top range, passando per linee tecniche dedicate ai cani in attività o da lavoro, fino al settore professionale dei breeders), conferiscono ai nostri prodotti un sapore unico e un elevato valore nutrizionale. Per di più, grazie alla recentissima attività di restyling coordinata con il rebranding aziendale abbiamo realizzato nuovi packaging con una linea estetica fortemente innovativa e dalla spiccata capacità comunicativa. Insomma, già presente in oltre 40 Paesi nel mondo, la Cennamo S.r.l. si conferma ogni di più una realtà innovativa e future-oriented, in in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori internazionali più esigenti. grado di soddisfare le esigenze dei consumatori internazionali più esigenti.

POWERED BY KMI

Internazionalizzazione delle imprese

Intervista a Manuel Manzoni e Marco Scardeoni di GCC Advisors

di Roberta Imbimbo

Dott. Manzoni, con quale mission è nata la GCC Advisors?

Nata nel 2021 con l'ambizioso obiettivo di diventare un punto di riferimento importante nel campo dell'internazionalizzazione delle imprese, oggi la GCC Advisors è assolutamente in grado di fornire una consulenza altamente qualificata ed affidabile a quelle realtà imprenditoriali che desiderino esportare il proprio business in alcuni mercati esteri strategici, come gli Emirati Arabi e il Nord Africa. Grazie ad una vision strategica, tesa alla centralità del cliente, e ad un know how altamente specialistico, questa realtà giovane e dinamica di Desenzano del Garda, con uffici a Milano e Dubai, affianca e supporta le imprese italiane nel delicato ed articolato processo di sviluppo internazionale, affinché siano effettivamente in grado di crescere e prosperare in mercati profittevoli e ricchi di opportunità come quelli del Medio Oriente.

Quali peculiarità vi contraddistinguono dai competitor?

Oltre all'esperienza maturata in tanti anni di attività, il nostro principale punto di forza è rappresentato senza ombra di dubbio dalla capacità di offrire una consulenza tailor made a 360 gradi, rigorosamente personalizzata e cucita su misura in base alle esigenze di ogni singola realtà imprenditoriale. Il principale valore aggiunto e competitivo, che ci ha permesso di differenziarci in modo netto dagli altri player di mercato, è inoltre rappresentato da un team multidisciplinare di professionisti di altissimo livello, che affiancano il cliente in tutte le fasi dell'internazionalizzazione (sia nella fase analitica che in quella operativa), con l'obiettivo di fornire una strategia di penetrazione dei mercati ben mirata e strutturata. La qualità del servizio offerto è per noi un valore imprescindibile, proprio per tutelare le imprese che si affidano alla nostra esperienza e professionalità. Questa volontà/esigenza nasce da un'esperienza personale negativa (che mi è costata una perdita di circa 180 mila euro), durata circa due anni, con dei Temporary Export non certificati, che mi ha fatto capire l'importanza di investire in un servizio professionale di esperti di altissimo profilo, essendo il processo di internazionalizzazione ben normato e molto articolato. E così, grazie alla preziosa collaborazione di Alberto Bertini, Senior Export Manager certificato UNI-11823, e il Dottore Commercialista Marco Scardeoni, uno dei massimi esperti in Italia di pianificazione fiscale internazionale con specializzazione sui Paesi del Golfo Persico, oggi GCC Advisors è un partner strategico per quelle imprese che vogliono aprirsi con successo ai mercati esteri.



Dott. Scardeoni, la presenza di un esperto di fiscalità internazionale in azienda è davvero strategica dal momento che il processo di internazionalizzazione non è esente da rischi fiscali.

Proprio così. Le operazioni di internazionalizzazione delle imprese necessitano di un'analisi del rischio fiscale che deriva dallo svolgimento dell'attività in diverse giurisdizioni, anche alla luce delle nuove regole dettate a livello internazionale. Ecco perché devono essere fatte in maniera molto coscienziosa e cauta, in linea con quanto sancito dalla normativa italiana, per evitare che l'eventuale apertura di sedi all'estero possa essere vista come uno strumento di elusione fiscale o di esterovestizione.

Espandere il business delle imprese all'esterno è oggi per voi una vera e propria missione. Ma oggi vi occupate anche di sensibilizzare gli imprenditori italiani su una cultura aziendale più innovativa.

Assolutamente sì! Oggi siamo nel board di un'Associazione, la OpenIndustria, il cui obiettivo è quello di divulgare la cultura imprenditoriale industriale del nostro Paese, per ricordare quello che troppo spesso viene dimenticato, ossia che l'Italia è una delle sette potenze industriali del mondo, dotata di un'economia molto forte e stabile. In un mondo sempre più globalizzato, l'internazionalizzazione rappresenta un'ottima opportunità per essere più competitivi nello scenario internazionale globale (nel primo semestre del 2024 l'Italia si posiziona al quarto posto a livello mondiale per export). Tuttavia, le PMI, che rappresentano circa il 95% del tessuto imprenditoriale italiano, non sono sufficientemente strutturate per affrontare con successo i mercati esteri, quando invece potrebbero ulteriormente dare slancio a questi dati che sono già di per sé positivi. L'auspicio, e conseguentemente la nostra sfida più ambiziosa, è che in futuro un numero maggiore di PMI possano aprirsi con fiducia ai mercati esteri con la consapevolezza però che in questo campo è fondamentale affidarsi ad un partner qualificato che sia realmente in grado di promuovere con un metodo certificato la loro crescita internazionale.

POWERED BY KMI

Occorrono "Strabismo Strategico e visione Olistica" per governare con successo un'impresa familiare

Intervista al Prof. Salvatore Tomaselli, esperto di strategie per imprese familiari

di Roberta Imbimbo

Malgrado le trasformazioni delle economie e delle società, le aziende familiari continuano ad essere un modello di impresa dominante in Italia e nel mondo; nel nostro Paese esse rappresentano l'85% del totale delle imprese e contribuiscono a produrre il 70% di Pil. Cuore pulsante del tessuto produttivo italiano, esse si trovano ad affrontare numerose sfide legate all'enorme accelerazione dei mercati, delle tecnologie e delle trasformazioni in ambito socio-economico, che richiedono strategie di gestione e governance altamente innovative. "La continuità aziendale rappresenta da sempre un tema centrale per le aziende familiari nella sfida per la longevità" asserisce il Prof. Salvatore Tomaselli, Professore Associato di Economia Aziendale nell'Università di Palermo, e consulente aziendale specializzato nel family business. "In controtendenza rispetto al passato, recenti dati empirici dimostrano che oggi le aziende familiari, che si preparano bene alle transizioni, continuano a crescere anche dopo la seconda generazione (smentendo il famoso detto: la prima generazione costruisce, la seconda gode e la terza distrugge); e che esse hanno una maggiore resilienza e un miglior impatto sul mercato del lavoro (anche in termini occupazionali) in periodi di crisi rispetto alle imprese non familiari". Una delle sfide più avvincenti è dunque proprio quella di riuscire a costruire le giuste condizioni affinché l'impresa portata al successo dal suo fondatore possa continuare a prosperare anche con le successive generazioni. "Occorrono strabismo strategico e visione olistica per governare con successo un'impresa familiare". Lo strabismo strategico è la capacità di puntare lo sguardo contemporaneamente sul breve e sul lungo periodo. "In un mondo che sovente costringe a concentrare l'attenzione sul breve periodo, ma che presenta sfide che si presenteranno nel lungo termine, è di fondamentale importanza avere una visione chiara e strategica sia in termini di programmazione che in termini di prevenzione di possibili crisi o di improvvisi cambiamenti di rotta. Gli imprenditori visionari sono in grado di affrontare con successo le sfide quotidiane; di ottenere vantaggi competitivi anticipando in modo proattivo le esigenze di un mercato in continua evoluzione e di adattare le strategie aziendali alle minacce o alle opportunità che provengono dai rapidi cambiamenti del contesto sociale ed operativo; hanno però al contempo anche la capacità di vedere oltre il presente, di estendere lo sguardo oltre l'orizzonte e di immaginare tutti gli scenari futuri". Per poter assumere decisioni strategiche per il futuro, l'imprenditore deve sviluppare una Visione Olistica, ovvero la capacità di considerare l'azienda come un sistema integrato, in cui tutte le parti sono interconnesse e contribuiscono al successo complessivo. L'imprenditore, ad esempio, non può non considerare tutte le dinamiche relazionali e sociali interne, poiché la struttura della famiglia influenza il modo di essere dell'impresa anche in quelle realtà in cui la famiglia è molto distante dalla gestione quotidiana; così come le dinamiche aziendali influenzano le relazioni familiari e la capacità della famiglia di interagire correttamente con l'azienda. Una gestione strategica di successo implica dunque l'interdipendenza tra la vita dell'azienda e quella degli equilibri interni alla famiglia che la gestisce. Non a caso ho voluto coniare un termine, Cittadinanza familiare, proprio perché l'armonia del nucleo gestionale familiare è il presupposto fondamentale per il corretto funzionamento dell'azienda, che deve essere gestita con Pensiero Sistemico, promuovendo un clima di fiducia e di collaborazione tra tutti i membri della famiglia. In conclusione, oggi senza ombra di dubbio occorre una cultura aziendale più moderna: solo grazie allo strabismo strategico, al pensiero sistemico e alla visione olistica l'azienda riuscirà non solo ad essere veramente competitiva in un mercato in continua evoluzione ma a preservare il suo valore per le generazioni future.



SALVATORE TOMASELLI

POWERED BY KMI

di Roberta Imbimbo

SIL.CA Consulting, l'eccellenza al servizio del capitale umano



Nata nel 2006 a Gallarate, in provincia di Varese, dall'idea lungimirante dell'imprenditrice Silvia Camanni, esperta di Business Mentor coaching, SIL.CA Consulting è una società che ha focalizzato la propria attività core sui servizi alle risorse umane delle imprese, sia PMI che grandi Corporation, dislocate su tutto il territorio nazionale ed internazionale. Una vision strategica, basata sulla centralità del cliente; una grande capacità di elaborare progetti tailor made, sartorialmente cuciti su misura in base alle reali necessità di ogni singola realtà imprenditoriale; un'attenzione costante al potenziale umano; l'uso di una metodologia esperienziale innovativa particolarmente efficace per le aziende, sono i punti di forza di una realtà dinamica e future-oriented che negli ultimi anni ha conosciuto una sensibile crescita sia in termini di fatturato (nel 2024 aumentato del 40% rispetto all'anno precedente) che di struttura organizzativa (conta un team multidisciplinare di 16 professionisti altamente qualificati, ciascuno con un proprio passato in prestigiosi contesti nazionali e multinazionali). Oggi SIL.CA Consulting è uno dei principali punti di riferimento nel campo della formazione, del coaching e della consulenza aziendale; un'eccellenza tutta italiana che è riuscita ad aumentare la propria brand reputation in un mercato fortemente competitivo. "Unire le capacità esperienziali acquisite in tanti anni di gestione sistemica aziendale, con un approccio innovativo teso alla centralità delle persone, la relazione continua e attenta con le figure che operano nella funzione HR, si è rilevata una strategia vincente che ci ha permesso di differenziarci in modo netto dagli altri player di mercato" asserisce la fondatrice della società. "SIL.CA Consulting è infatti un partner qualificato ed affidabile che, grazie a programmi formativi comportamentali ed esperienziali di altissimo livello, strutturati in corsi online e in presenza, tesi ad accrescere le capacità trasversali di tutte le figure aziendali - è in grado di rendere più competitive le imprese che si affidano con fiducia alla sua esperienza e professionalità". "Per accrescere ancor di più le performance e le potenzialità delle persone, abbiamo inoltre ideato format innovativi di Business Coaching e Life Coaching, in grado di innescare nelle persone processi cognitivi mai attivati prima, aiutandole in tal modo a liberare risorse inespresse e a vincere la loro naturale resistenza al cambiamento". Tutto ciò è fondamentale per fare la differenza in un mercato sempre più esigente, competitivo e globalizzato.

L'importanza della certificazione del credito d'imposta R&S

Studio di ingegneria Riccardo Petricca, l'eccellenza al servizio delle aziende italiane

Nato nel 2001 a Sora, in provincia di Frosinone, lo Studio di Ingegneria Riccardo Petricca è un'eccellenza tutta italiana che offre la sua offerta consulenziale alle aziende pubbliche e private di ogni settore merceologico, sia PMI che grandi Corporation. Grazie ad una vision strategica e ad know how altamente specialistico, lo Studio è in grado di fornire una consulenza qualificata ed affidabile, rigorosamente cucita su misura in base alle esigenze di ogni singola realtà imprenditoriale, in ambito ICT, Industria 4.0 e 5.0, privacy e sicurezza dei datisi, Cybersecurity, intelligenza artificiale, Blockchain, e certificazione dei crediti R&S. "Tale certificazione – che è un riconoscimento ufficiale che le imprese possono richiedere in modo volontario per qualificare le attività di ricerca e sviluppo, di innovazione tecnologica, estetica e design, ai fini del riconoscimento del credito d'imposta R&S (che è un vero e proprio incentivo per le aziende italiane) - è oggi di cruciale importanza per le imprese che investono in innovazione" afferma Riccardo Petricca, fondatore dell'omonimo Studio, certificatore qualificato del credito d'imposta R&S, iscritto all'albo dei certificatori del MiMIT nonché Innovation Manager in grado di supportare le aziende nella transizione digitale. "La procedura di certificazione prevede una rigorosa valutazione/verifica delle attività (aderenza al Manuale di Frascati), garantendo che i progetti siano effettivamente coerenti con la normativa relativa ai crediti R&S di cui si è usufruito o si intende usufruire. Il conseguimento di tale certificazione permette alle aziende di ottenere un rimborso fiscale significativo sulle spese sostenute per attività di R&S. Questo non solo riduce il carico finanziario degli investimenti in innovazione, ma garantisce altri vantaggi significativi. Consente, ad esempio, di mitigare i sempre crescenti rischi di contenzioso con l'Agenzia delle Entrate relativi ai crediti R&S già richiesti in passato. Non da ultimo, aumenta la brand reputation dell'azienda nel mercato di riferimento e promuove una cultura di ricerca e sviluppo continua, fondamentale per la competitività e la crescita aziendale nel lungo termine". Lo Studio Riccardo Petricca è quindi un partner qualificato e strategico in grado di supportare le aziende a 360 gradi, anticipando in modo proattivo le esigenze di un mercato in continua evoluzione.



CORPORATE PUBLISHING POWERED BY KMI

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

SPECIALE ABBONAMENTO

IL PUNTO DI RIFERIMENTO PER LEADER E INNOVATORI

Conoscere per decidere, innovare per crescere. Imprenditori, manager e professionisti trovano in Economy una guida per condividere modelli di successo, opportunità vantaggiose, soluzioni per l'impresa

Dalla gestione aziendale alla finanza per l'impresa, dalla sostenibilità all'innovazione, fino alle storie di successi imprenditoriali, ogni numero offre strumenti e ispirazioni per rimanere competitivi e ben informati.



Solo 35€ (anziché 49.50 €)

per un anno di informazione di qualità.

Ogni mese, la rivista direttamente a casa, e in omaggio l'abbonamento digitale per accedere a Economy ovunque e su qualsiasi dispositivo.

Scansioni il QR Code per accedere direttamente alla pagina dedicata: >

Modelli di business, opportunità globali, soluzioni innovative.

INVESTIRE NELL'INFORMAZIONE È IL PRIMO PASSO VERSO IL SUCCESSO

Per informazioni e abbonamenti: **abbonamenti@economygroup.it**
Visiti il nostro sito: **economymagazine.it**

DUE RUOTE, MILLE SFUMATURE

Materiali speciali, tanta tecnologia, ma soprattutto una versatilità senza limiti: in quel di Asti, Idem, guidata da Antonella Nigro, produce biciclette artigianali che uniscono tradizione, innovazione e design tutto italiano

di Alfonso Ruffo



Antonella Nigro, a.d. di Idem

Una bicicletta per ogni esigenza e per ogni gusto. Non una bicicletta qualunque ma una bicicletta costruita "intorno a te", per parafrasare una celebre frase pubblicitaria, da maestri artigiani che coltivano il mestiere delle due ruote a pedale mantenendo viva una tradizione molto apprezzata in Italia.

L'impresa che le produce si chiama **Idem**, ha base ad Asti ed è amministrata da **Antonella Nigro** che si dedica anima e corpo a quella che è ormai diventata una vocazione. La cura dei dettagli è tutta femminile perché le bici Idem oltre che essere funzionali devono essere anche belle.

MIABICI POSSIEDE UN BREVETTO CHE CONSENTE DI MODIFICARE L'ASSETTO DALLA VERSIONE PER UOMO A QUELLA PER DONNA

I marchi di punta sono due: Miabici e O'biciciao. Entrambi fanno largo uso di materiali speciali e tanta tecnologia. **Miabici**, per esempio, possiede un brevetto che consente di modificare l'assetto del veicolo dalla versione per uomo a quella per donna (e viceversa) con un semplice movimento. Basta un clic per cambiare l'assetto del mezzo secondo la preferenza di chi lo utilizza. Altezza, inclinazione del tubo orizzontale del telaio e tanti altri particolari si adattano alla perfezione ai desideri dell'utente con la possibilità che lo stesso confort possa essere condiviso senza sforzo tra più persone.

O'biciciao è una forza della natura. Concepita per affrontare i percorsi più diversi, dall'urbano allo sterrato, si tratta di una proposta molto versatile che unisce robustezza ad agilità nel rispetto di un design che si mantiene classico e con l'aggiunta di componenti rigorosamente a impatto zero.

In definitiva, un tributo al Made in Italy per un'offerta diventata di tendenza in Italia e all'estero che mostra il meglio della capacità manifatturiera del Paese nel segno di un'innovazione continua che va a beneficio della sicurezza e della qualità. Perché, come recita uno slogan aziendale, "la bicicletta è vita".

GIUBILEO 2025: PORTE APERTE... E CASSE PIENE

Investimenti miliardari, grandi opere e turismo di massa: così l'Anno Santo rivoluziona Roma, tra cantieri, economie locali, speranza per pellegrini e bilanci

di Paolo Grisorio



Se un tempo il Giubileo, presso il popolo ebraico, era occasione per la ridistribuzione della terre perdute, cancellazione dei debiti, la liberazione di chi caduto in rovina era divenuto schiavo, qual è oggi l'economia del Giubileo? Cosa comporta e per chi? Per la Santa Sede, che sta a Roma, aprire quella porta che dal 1300 a oggi viene disserrata solo ogni quarto di secolo significa molto ma, sgombriamo il campo dagli equivoci: certamente non stiamo trattando di cifre che coinvolgono lo stipendio del papa - un compenso di 2.500 euro al mese cui ha tra l'altro rinunciato sin dall'inizio del suo mandato e nel nome del poverello di Assisi - e non si tratta neppure della spending review sullo stipendio dei Cardinali recentemente tagliato e passato dai 5.500 ai 5.000 euro mensili ciascuno. Tutto questo fa parte delle spese puramente inerenti l'ordinaria amministrazione. Francesco non finirà tra le fiamme per aver lucrato su questo evento voluto per portare speranza.

La gestione complessiva, invece, di questo avvenimento mondiale non è però lasciata al caso. Anzi, se qualcuno stesse ancora pensando che le attività di Santa Romana Chiesa siano gestite come qualcosa che equivalga a poco più che il contare le monete della cassetta delle offerte della parrocchia si disilluda: il Dicastero per l'evangelizzazione che presiede al coordinamento dell'evento ed è guidato da Mons. Fisichella poco meno di un anno fa ha affidato l'incarico di strategic advisor per il grande evento del 2025 a **Deloitte Consulting**, una delle principali società di consulenza strategica al mondo che anche quest'anno ha avuto una forte crescita di fatturato - il +15% - e ha ingrandito la sua sede nella capitale, uno spazio di 15.000 metri quadrati che ospita 2.600 addetti, 750 postazioni e 50 sale meeting.

Lo stesso Fisichella presente alcuni mesi fa all'inaugurazione della nuova sede ha dichiarato che «L'inaugurazione della sede Deloitte va considerata come la prima opera della città per l'Anno Santo del 2025». Potremmo quindi forse lecitamente includere il dato dell'operazione immobiliare per il trasferimento dell'immobile da Ardian a Deka, stimata del valore di 250 milioni di euro, tra le cifre che l'Anno Santo 2025 ha attratto nella capitale.

IL PRIMO EFFETTO DEL GIUBILEO È LA CRESCITA DEI PREZZI DELLE CASE: IN CENTRO SONO SALITI DEL 10% TOCCANDO I 7.099 EURO AL MQ

IL MERCATO IMMOBILIARE: SALE LA QUOTAZIONE DELLE VENDITE

D'altronde il prezzo degli immobili è certamente una delle voci principali tra quelle coinvolte nel 2025 dall'effetto-Giubileo e il primo dato da sottolineare secondo la ricerca di **Idealista** è proprio quello che riguarda i prezzi delle case nelle aree più interessate dall'evento giubilare, quelle cioè da cui è più facile raggiungere il Vaticano a piedi. Dal terzo trimestre 2023 al terzo trimestre 2024 sono i valori delle case in vendita in centro quelli che sono cresciuti maggiormente con un + 10,2% che equivale a 7.099 euro/mq mentre in zona Prati la crescita del +8,8% (5.802 euro/mq) infine: zona Aurelio con +6,7% e un prezzo medio di 3.712. Gli affitti invece restano quasi invariati anche se per molti immobili la tendeva è a massimizzare il profitto tramutando la locazione in utilizzo per B&B.

GLI INVESTIMENTI E LE OPERE

Il Giubileo si svolge principalmente su un'area che da tempo non coincide più con lo

Stato Vaticano ma al tempo stesso coinvolge ben più che la sola Roma e l'Italia e il mondo. A questo scopo la società **Giubileo 2025 Spa**, in dipendenza dal ministero dell'Economia italiano, è stata costituita per assicurare l'attuazione degli interventi funzionali all'accoglienza e alle celebrazioni del Giubileo della Chiesa cattolica per il 2025.

IL GIUBILEO 2025 PORTERÀ 35 MILIONI DI ARRIVI, CON 105 MILIONI DI PRESENZE E UNA SPESA DI QUASI 17 MILIONI DI EURO

A supporto del Commissario Straordinario di Governo per il Giubileo, il sindaco di Roma, agisce anche in qualità di soggetto attuatore e di stazione appaltante per la realizzazione delle opere e per l'approvvigionamento dei beni e dei servizi utili ad assicurare l'accoglienza e la funzionalità dell'evento.

Partiamo da un dettaglio: nello scorso Giubileo Straordinario del 2015 era stata aperta una porta santa per diocesi e poiché solo le diocesi italiane sono 226, 750 quelle in Europa e nel mondo complessivamente molte oltre le 3.000. Se pensiamo alla diocesi di Bergamo che da sola ha una dozzina di porte sante, è facile arrivare a ipotizzare un totale di oltre 5.000 porte sante, forse addirittura 10.000. Nessuno lo sa con precisione. Difficile anche solo immaginare quanto sia stato investito complessivamente. Sappiamo per certo che il nostro Paese investe anch'esso su un evento e che una apposita società prospetta numeri senza precedenti: per restare alla sola città di Roma, l'Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di commercio ha stimato che il Giubileo 2025 porterà 35 milioni di arrivi, ovvero 105 milioni di presenze e una spesa complessiva di quasi 17 miliardi di euro solo a Roma.



Ma sono numeri in continua evoluzione perché il Giubileo sarà ovunque in Roma nelle sue piazze, nelle sue strade, ponti, treni, autobus, parchi, monumenti, portando nell'urbe una mole di cantieri difficilmente immaginabili al di fuori di questo contesto: 322 in tutto e di questi ben 204 definiti "essenziali e non differibili" e altri 118 semplicemente essenziali, con una spesa in continuo aggiornamento che inizialmente ammontava a poco più di un miliardo, poi a 3 e oggi è arrivata a 4,3 miliardi di euro dei quali 1,76 miliardi di fondi propriamente 'giubilari' e 2,53 miliardi da altre fonti.

Nel piano delle risorse nazionali e regionali è il Ministero del Turismo a gestire "Caput Mundi", ossia la misura da 500 milioni di euro destinata a sostenere nuovi percorsi turistici e il rilancio di siti di interesse storico, artistico o culturale, ma anche gli interventi di riqualificazione e ammodernamento della città, del suo patrimonio culturale e delle sue infrastrutture, con interventi che ne riguardano i molteplici aspetti. Sono "i cantieri" destinati alla valorizzazione dei luoghi della Roma cristiana e pagana, il po-

LA VITA DEI ROMANI AL TEMPO DEL GIUBILEO

Roma teme comunque uno tsunami: le ondate di pellegrini che da tutto il mondo possano invadere la città mettendola a ferro e fuoco sono temute più dei barbari nel medioevo. Sono temuti soprattutto i ritardi che potrebbero rendere la città un dedalo di lavori in corso, tanto che il Codacons ha addirittura scritto a Papa Francesco chiedendo di rimandare il Giubileo. Sulla situazione vigila il sindaco - che è anche è commissario straordinario per il Giubileo - e un'apposita società la Giubileo 2025 Spa, interamente controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze voluta già nel 2021 dal governo Draghi con un apposito decreto. Il Comune di Roma ha esteso i lavori anche alle ore notturne H24 sette giorni su sette e alla stazione sono iniziati gli stress test.

Ma una delle prime preoccupazioni sembra essere quella relativa a quanto questa marea di persone influirà sulla vita dei romani stessi: milioni di pellegrini si preparano a puntare verso Roma e alla sola notizia gli abitanti della Capitale si preoccupano per l'impatto sulle loro vite. Forse preoccupati dalla propria immagine di ritardatari cronici i cittadini dell'urbe lanciano la loro proposta contro il caos dell'invasione: stare a casa, in smart working. Così 15000 cittadini romani la stragrande maggioranza è favorevole al lavoro da casa.

Le motivazioni sono green: si inciderà sulla riduzione del traffico si abbatterà la produzione di anidride carbonica, si punterà sulla conciliazione tra vita lavorativa e privata divenuta ormai inconciliabile con la vita di ogni azienda che voglia chiamarsi rispettabile. Gli accordi per promuovere lo smart working sono già in essere e sono stati raggiunti da enti pubblici e privati con una quota del 92% di gradimento tra i lavoratori intervistati.



tenziamento della viabilità veicolare, la manutenzione straordinaria delle linee della metropolitana, fino alle strutture di accoglienza di pellegrini e cittadini.

Tra tutti spicca ormai da tempo il cantiere che coinvolge Piazza Pia, non solo perché è stato il primo a essere ultimato richiedendo da solo un investimento di 85 milioni di euro ma perché congiungerà Castel Sant'Angelo a via della Conciliazione e a Piazza San Pietro con la creazione di un nuovo spazio pedonale sotto il quale per giunta potrà scorrere il traffico veicolare in un nuovo tunnel sotterraneo. Questo cantiere ha gli occhi naturalmente puntati addosso perché la sua conclusione si identifica con un avvio senza problemi e quando Francesco la aprirà sarà un po' come se a fianco della Porta Santa si potesse intravedere anche l'apertura di una Porta Laica.

Gli altri riguardano via Ottaviano e piazza Risorgimento anch'essa pedonale con pavimentazione rifatta con nuovi arredi e nuovo verde, il rione Prati, l'intera area della Stazione Termini. Incluso in questo vero e proprio ben di Dio c'è anche il prolungamento della ciclabile di Monte Ciocci e la possibilità di arrivare pedalando fino al Vaticano, cosa questa che nella nostra era green equivale a molto di più della cancellazione dei peccati. Restauri e riqualificazioni riguarderanno anche siti archeologici e culturali come le ville storiche, la Fontana di Trevi, Piazza Navona, il Pantheon, il Campidoglio, Caracalla, il Colosseo, il Palatino e i Fori Imperiali.

A ROMA SARANNO DISPONIBILI NELLE 24 ORE 9.000 TAXI GRAZIE AL RILASCIO DI 1.000 NUOVE LICENZE

Capitolo taxi: il Giubileo arriva a risolvere anche questa annosa questione. Saranno disponibili nelle 24 ore 9.000 Taxi grazie al rilascio delle 1.000 nuove licenze Taxi e viaggeranno certo più agevolmente grazie al rifacimento e rattoppamento degli 800 km di viabilità primaria, il rifacimento stradali sulla Tangenziale e sulla Tiburtina. I pellegrini, ma anche i romani, viaggeranno su ben 14 nuovi treni della metro e scenderanno su panchine riqualificate alle stazioni Spagna, Ottaviano e Cipro, mentre si intravedono già arrivare 121 nuovi tram e 1.000 nuovi autobus nel corso del 2025. E poi persino paline e pensiline saranno smart nel corso dell'anno giubilare.

IL BENEFICIO TURISTICO

Vale la pena fare tutto questo? Certamente le opere resteranno in una città che è capitale del turismo italiano e se questo ha un valore di circa il 10% complessivo del Pil italiano, vale a dire circa 103 miliardi di euro Roma prevede in conseguenza di tutto questo un considerevole giro d'affari, stimato tra i 4 e i 5 miliardi di euro, quasi il 5%.

Secondo i dati dell'Osservatorio sull'Econo-

DALL'ELIMINAZIONE DEL DEBITO ALL'ELIMINAZIONE DELLA "INAZIONE"

Il debito estero dei paesi poveri, i più poveri del mondo, è un peso dal quale questi certamente non riescono a liberarsi in autonomia. La loro cancellazione è stato 25 anni fa l'obiettivo del "gesto caritativo" del Giubileo del 2000. Un apposito comitato della Conferenza Episcopale proponeva a ogni fedele dii effettuare una donazione - "la tua buona azione" - per contribuirvi tramite un fondo di contropartita che creasse il loco specifici progetti di sviluppo a favore della popolazione locale. La raccolta aveva conseguito il buon esito di cancellare il debito della Guinea Konacri.

Oggi la scelta è stata differente «Il Giubileo rappresenta un'occasione unica per porre l'attenzione mondiale su tematiche che superano la dimensione religiosa», spiega **Fabio Pompei, Ceo Deloitte Central Mediterranean**. Deloitte ha preparato un apposito studio tramite il quale «abbiamo voluto dare il nostro contributo per stimolare la definizione di azioni concrete che possono contribuire alla risoluzione delle sfide del nostro tempo». Come emerge dalla ricerca di prossima presentazione è infatti il non agire ad avere un «significativo costo economico sociale, che frenerebbe crescita e benessere e potrebbe alimentare un calo di fiducia nelle persone».



Monsignor Rino Fisichella
mostra per la prima volta
la mascotte del Giubileo 2025

mia del Turismo delle Camere di commercio, il Giubileo 2025 porterà 35 milioni di arrivi, 105 milioni di presenze e una spesa di quasi 17 miliardi di euro solo a Roma (+81,5%). Il comune della Capitale prevede d'altronde un considerevole giro d'affari, compreso tra i 4 e i 4,5 miliardi di euro. Ma i benefici economici di questi flussi non si fermano a Roma e si estenderanno al resto d'Italia. Il comune di Napoli, per esempio, stima 18 milioni di visitatori, ovvero almeno 4,5 in più sul 2024 e parte di questi potranno facilmente estendersi a Pompei nella parte più mite dell'anno. Anche Venezia si attende un incremento del +25% nel numero di turisti pernottanti, visto che il 10% di chi arriverà in Italia non rinuncerà a visitare il capoluogo veneto. E queste stime potrebbero trasformarsi in dati anche più rosei.

PELLEGRINI PER I PELLEGRINI

Cosa compreranno? Stando ad **Assoturismo Lazio**, la spesa giornaliera dei pellegrini sarà di almeno 150 euro pro capite nella Capitale. Di questa cifra parte ricadrà sul pernottamento ma un elemento di rilievo saranno certamente i pasti: dove e come mangeranno tutti questi pellegrini? Ogni operatore titolato si prodiga per far sì che la spesa risulti contenuta e appetibile e sia il sindaco della capitale Roberto Gualtieri sia il presidente di Confcommercio Roma, Pier Andrea Chevallard, hanno assicurano specifiche iniziative quali alcune specifiche convenzioni con i pubblici esercizi e forse anche la partnership con un grande operatore del settore ticket, il Gruppo Pellegrini Ristorazione, che consentirà la messa a disposizione di tutti i pellegrini di specifici buoni da utilizzare in ristoranti e bar a un costo particolarmente vantaggioso.

SECONDO LE STIME DI ASSOTURISMO LAZIO, LA SPESA GIORNALIERA DEI PELLEGRINI SARÀ DI ALMENO 105 EURO PRO CAPITE

LA MASCOTTE LUCE: I CONTI IN TASCA

Ma è arrivata anche una nuova luce sul Giubileo: **Luce** è infatti il nome di una innovativa mascotte dalle sembianze manga, dagli occhi grandi come quelli di tutti i cuccioli, dalle scarpe sporche come quelle di ogni buon pellegrino e soprattutto dall'impermeabile giallo come quello di Greta Thumberg. L'intento è quello di portare davanti agli occhi dei giovani un cammino, quello dei pellegrini, che si rivolge appunto alla speranza. Si stima che il progetto possa aver richiesto un budget che va dai 100.000 ai 300.000 euro, anche se al momento la mascotte non è neppure acquistabile.

Serviva una mascotte per un evento che aveva già un logo e un nome ma che soprattutto intende annunciare la speranza? Questa la domanda ricorrente. In più, il designer, l'italiano Simone Legno, - che secondo alcuni rumors avrebbe creato la mascotte gratuitamente - ha lavorato in passato per progetti "discussi" che vanno dai preservativi ai sexy toys. Se la mascotte serviva non lo sappiamo, ma sappiamo che anche Giuda - che di denari se ne intendeva - metteva in discussione la spesa degli oli profumati per la lavanda dei piedi di Gesù.





Terni, un «fenomeno» della sostenibilità

La tappa ternana di Fenomeni, il roadshow di Economy in collaborazione con Confindustria Umbria, con l'Istituto Tagliacarne e con Symbola, ha evidenziato i progressi straordinari raggiunti dal territorio

di Sergio Luciano

Se la transizione ecologica ed energetica è la leva del prossimo sviluppo possibile, Terni – e in generale l'Umbria – ha le carte in regola per giocarsi alla grande la sua partita. È l'estrema sintesi della ricca tappa ternana di "Fenomeni", il road show di Economy tra le eccellenze del territorio, giunta appunto con l'evento di Terni alla sua ottava tappa, come sempre organizzata in collaborazione con la Confindustria del territorio, con l'**Istituto Tagliacarne**, think tank di ricerca del Sistema **Unioncamere** e con **Symbola**, decisiva nell'individuazione delle aziende da presentare.

Per l'industria della provincia di Terni, infatti, la sfida della sostenibilità è stata dura, ma precoce: l'ha spiegato assai bene aprendo i lavori il presidente della sezione di Terni di **Confindustria Umbria Marco Centinari**, ricordando come «le imprese qui nel ternano sono purtroppo da sempre, fin dall'antichità, identificate come inquinanti, e poco attente ai temi della sostenibilità, data anche la forte presenza di aziende nel campo siderurgico e nel campo chimico».

Poi, la svolta: «Proprio per questo otto anni fa, nel 2018, è stato avviato sotto la supervisione di Confindustria e grazie al fattivo intervento di **Fondazione Carit**, il progetto **Urban Regeneration**, con otto imprese fondatrici che hanno dapprima mappato e poi si sono date delle regole su quello che riguarda la sostenibilità ambientale la riduzione di emissioni di CO_2, la riduzione dei consumi di acqua potabile o di energia elettrica e la rigenerazione urbana. Questi otto fondatori con il tempo sono diventati 31. Ad oggi abbiamo 31 aziende che aderiscono a questo progetto».

E i risultati sono stati straordinari: circa 70.000 tonnellate di emissioni di CO_2 in meno ogni mese , pari a circa un sesto del totale. La diminuzione sensibile del con-



GAROFOLI SPA AL TERZO BILANCIO VERDE

"Garofoli Spa è un'azienda operante nel settore della difesa e dell'aerospazio, che dal 2021 pubblica il proprio bilancio di sostenibilità – spiega a Fenomeni il Ceo **Paolo Garofoli.** – Siamo in procinto di presentare la terza edizione. Consideriamo la sostenibilità un motivo di orgoglio, riconosciuto anche da tutta la nostra filiera produttiva. In particolare, Leonardo ci ha inserito nella top five per la sostenibilità nel 2021 e nel 2022. Inoltre, quest'anno siamo tra le migliori dieci aziende in Toscana e Umbria nell'ambito del premio Imprese Vincenti di Intesa Sanpaolo. Il nostro slogan è "sostenibilità inossidabile" perché crediamo che attraverso la sostenibilità sia possibile garantire continuità e futuro alla nostra attività, per noi e per la nostra comunità."





Nel ternano si contano ben 31 aziende certificate come comunità sostenibile

FUCINE UMBRE, SOSTENIBILITÀ AL PRIMO POSTO



La sostenibilità è un tema centrale per Fucine Umbre, come ha evidenziato Antonio Alunni, presidente e amministratore delegato, durante un'intervista a Fenomeni Terni:
«Nella mia azienda e nel settore in cui opero, la sostenibilità richiede un impegno costante e una determinazione concreta nell'applicarla a tutti gli ambiti della nostra attività. In questa occasione, abbiamo voluto sottolineare l'importante lavoro che le imprese e il territorio di Terni e dell'Umbria stanno portando avanti su un tema così cruciale e attuale. Diffondere questo messaggio è essenziale.
Essere sostenibili significa migliorare l'efficienza, ma anche contribuire attivamente al cambiamento necessario per garantire condizioni di sostenibilità complessiva. Un cambiamento che, oggi più che mai, è indispensabile».

C'è attenzione al benessere dei dipendenti

a cura dell'Istituto Tagliacarne

*Secondo i dati del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, in molti ambiti, l'Umbria si distingue per un elevato livello di coesione socio-economica nelle imprese. In particolare, il **70,9%** delle aziende promuove iniziative di welfare aziendale per migliorare il benessere dei propri dipendenti, mentre il **57,1%** si impegna nel rafforzamento delle competenze attraverso programmi di formazione e sviluppo professionale. Inoltre, il **35,2%** delle imprese collabora con i dipendenti per progetti innovativi, e il **34,7%** mantiene rapporti con scuole e università per attività come stage, tirocini e iniziative di alternanza scuola-lavoro, favorendo il dialogo tra il mondo dell'istruzione e quello produttivo.*
*Con altri tipi di stakeholder, la percentuale di imprese umbre che dichiara di avere relazioni è inferiore al **15%**. In dettaglio, il **12,8%** delle aziende intrattiene rapporti con le comunità locali, il 9,7% con i clienti e il 9,2% con organizzazioni del settore non profit.*
*Confrontando i dati con il Centro Italia e il resto del Paese, emerge che l'Umbria mostra un livello di relazionalità generalmente superiore alla media della macroarea, e in linea alla media nazionale. Nel dettaglio, il **70,9%** delle imprese umbre si impegna in iniziative di welfare aziendale, superando il dato del Centro Italia (**70,6%**) e quello nazionale (**69,6%**). Anche per i progetti di innovazione con i dipendenti, l'Umbria si posiziona sopra la media del Centro (**35,2%***



Lucio Belardinelli, Marco Liverani, Paola Terenziani, Sauro Pellerucci, Paolo Garofoli, Andrea Sabatini, Antonio Alunni, Marco Centinari, Alfonso Ruffo, Chiara Ponti, Federica Meloni, Lorenzo Acciaro, Stefano Centinari, Sergio cardinali, Cesare Saccani, Simone Cascioli.

sumo di acqua potabile grazie al riciclo, al riuso delle acque di processo e grazie anche al recupero magari di acqua piovana. La riduzione di quello che sono gli scarti di produzione, la riduzione di circa il 65% dei consumi di energia elettrica per l'illuminazione grazie all'adozione di lampade Led o altri processi simili. Nell'insieme, queste 31 aziende nel 2023 hanno ottenuto la certificazione Uni En Iso 37 101, primo distretto



CEPLAST: ADDIO ALLA PLASTICA TRADIZIONALE

"Da quindici anni abbiamo deciso di abbandonare l'utilizzo della plastica tradizionale, nota per il suo impatto ambientale negativo, per adottare materiali biodegradabili e compostabili", afferma Stefano Centinari, imprenditore di CEPLAST, durante il suo intervento alla tappa di Terni di Fenomeni. "Questa scelta è stata guidata dalla volontà di perseguire la sostenibilità ambientale e migliorare l'efficienza nei processi produttivi. Grazie a questa trasformazione, siamo riusciti ad abbattere le emissioni in atmosfera, eliminare le acque reflue derivanti dai processi e ottenere un'impronta carbonica estremamente ridotta. Questo ci ha permesso di affermarci come leader di mercato". La riconversione di tutti gli impianti produttivi è stata una sfida impegnativa, ma fondamentale per raggiungere i nostri obiettivi. Abbiamo inoltre implementato un programma di formazione dedicato ai nostri dipendenti, essenziale per accompagnare il cambiamento. Dal 2017 abbiamo avviato a Rieti un'azienda specializzata nella produzione di articoli affini a quelli di CEPLAST, ampliando così la nostra capacità di rispondere in modo completo alle esigenze dei clienti. In entrambe le realtà aziendali stiamo investendo nella digitalizzazione, con l'obiettivo di automatizzare completamente i cicli produttivi. Con l'introduzione di robot collaborativi e antropomorfi, siamo fiduciosi che queste innovazioni ci permetteranno di affrontare con successo le sfide future."

*contro **33,2%**) e in linea con quella italiana (**34,7%**). Tuttavia, sul fronte dello sviluppo delle competenze dei dipendenti, la regione registra una percentuale inferiore alla media nazionale (**57,1%** contro il **55,4%** dell'Italia), pur rimanendo al di sopra del dato del Centro (**52,9%**).*

*Analizzando gli stakeholder esterni, possiamo notare come la regione abbia una spiccata propensione alla collaborazione impresa, mondo accademico e della ricerca: il **34,7%** delle imprese umbre ha stretto rapporti con scuole e università, contro il **27,8%** al Centro e il **30,9%** a livello nazionale; L'Umbria è terza in Italia per imprese che hanno rapporti con enti di ricerca con il **16,8%** delle imprese (vs **13,2%** nel Centro e **14,6%** in Italia).*

*Le imprese umbre si distinguono per i solidi rapporti con le associazioni di categoria, posizionandosi al quarto posto a livello nazionale: il **25,0%** delle aziende mantiene relazioni con queste organizzazioni, superando sia la media del Centro Italia (**19,9%**) che quella nazionale (**21,2%**). Notevole anche la capacità di dialogo con le istituzioni territoriali, scelta dal **16,3%** delle imprese umbre, a fronte del **13,4%** nel Centro Italia e del **15,8%** a livello nazionale. Infine, si rileva una buona interazione con le comunità locali, coinvolgendo il **12,8%** delle imprese umbre, rispetto all'**11,2%** del Centro Italia e al **12,2%** della media nazionale.*

*Il tessuto imprenditoriale umbro si distingue per un elevato grado di coesione. Il **21,9%** delle imprese della regione dichiara di collaborare con altre aziende, principalmente per sviluppare partnership, rafforzare i rapporti di filiera, logistica e distribuzione, nonché*


CESARE SACCANI, PRESIDENTE DI DILIGENTIA



ITALY TARKETT, PAVIMENTO ESG

«Italy Tarkett produce pavimenti in linoleum – spiega ai microfoni di Fenomeni, a Terni, **Federica Meloni**, energy manager and enviroment specialist dell'azienda - quindi realizziamo un genere di pavimento totalmente sostenibile, rinnovabile. Il processo produttivo è diventato a sua volta sostenibile negli anni. Siamo molto attenti anche alla sostenibilità sociale ed alla governance, oltre che a quella ambientale, tenendo conto dei nostri dipendenti, ma non solo, anche dei nostri vicini, della comunità, delle istituzioni che ci assistono e che collaborano con noi».

industriale in Italia ad essere riconosciuto quale comunità sostenibile. «Quest'anno la certificazione ci è stata confermata – ha sottolineato Centinari – e il futuro procederà sulla stessa falsariga, non ultimo con il welfare per i collaboratori in azienda. Come Confindustria Umbria stiamo cercando di portare inoltre questo progetto all'attenzione di altre realtà territoriali e c'è già Perugia che ha dato massima adesione, con delle richieste di partecipazione. E ringrazio i past president Giammarco Urbani e Riccardo Morelli».

CONFINDUSTRIA UMBRIA STA CERCANDO DI PORTARE IL PROGETTO "URBAN REGENERATION" ANCHE IN ALTRI TERRITORI

Alfonso Ruffo, editore incaricato di Economy Group, è intervenuto per contestualizzare l'iniziativa editoriale nel quadro dei mille territori italiani: «I fenomeni di Economy sono imprenditori come tanti altri che però hanno una particolare sensibilità per gli altri e per il territorio e quindi sono



SANGRAF, GRAFITE PER LE ACCIAIERIE VERDI

Sangraf Italy è una realtà unica in Italia – e una delle poche del suo genere in Europa - con stabilimento a Narni dove produce elettrodi di grafite per i forni elettrici usati dalle acciaierie accompagnando il settore siderurgico ad affrontare la transizione verde attraverso il calo delle emissioni di carbonio. "Per raggiungere i nostri obiettivi – spiega Lorenzo Acciaro, Quality & Technology Manager – ci siamo anche dotati di un impianto fotovoltaico che riduce di molto la nostra dipendenza da fonti fossili". Sangraf vende i suoi manufatti in tutto il mondo, Cina compresa.

*per promuovere attività di innovazione e internazionalizzazione. Questo dato supera la media del Centro Italia (**18,6%**) e quella nazionale (**19,5%**). Le imprese umbre mostrano anche una buona capacità di costruire relazioni con i clienti che vanno oltre il semplice rapporto commerciale, una strategia adottata dal **9,7%** delle aziende, rispetto al **7,7%** del Centro Italia e al **9,4%** del dato nazionale.*

*Tuttavia, le relazioni con il mondo non profit risultano meno sviluppate: solo il **9,2%** delle imprese intrattiene rapporti con questo settore, contro il **12,0%** del Centro Italia e il **13,2%** della media nazionale. Anche i rapporti con il sistema bancario, al di là delle interazioni ordinarie, mostrano segnali di debolezza. Solo il **26,0%** delle imprese umbre dichiara di avere relazioni significative con le banche, un valore inferiore sia alla media del Centro Italia (**28,6%**) sia a quella nazionale (**31,6%**).*

La relazionalità con le imprese, istituzioni e soggetti locali aiuta la competitività. Perciò il territorio, come insieme delle relazioni con i diversi soggetti che vivono la comunità locale, è un fattore di snodo per lo sviluppo nel perseguire una crescita sostenibile dove la competitività si coniuga con la coesione sociale. E infatti l'OCSE ha definito il territorio, nella sua dimensione di fattore di crescita, con il termine di "Capitale territoriale". Una misura della coesione economica locale è nella propensione a relazionarsi con gli stakeholder sia interni che esterni all'azienda. Attraverso l'indagine del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere è possibile esaminare il livello di relazionalità delle imprese con i vari attori locali.



MARCO CENTINARI

RMT, TRANSIZIONE TUTTA ECOLOGICA



«L'evento di oggi segna una giornata molto importante, interessante per noi – dichiara a Fenomeni l'amministratore delegato della Rmt, Recupero Materiali Terni, **Andrea Sabatini**, a Terni - Troviamo società multinazionali e del territorio insieme, che si confrontano sui temi più attuali del momento quindi transizione ecologico-energetica e condivisione, diciamo, di esperienze tra settori industriali diversi che però hanno uno spirito comune che è quello di di intercettare i modelli più innovativi dei processi tecnologici, strizzando l'occhio alla sostenibilità e alla cultura di un'impresa sostenibile».

considerati un valore perché sono in grado di scambiare. Sono in grado di ragionare non soltanto per il proprio profitto, ma per un benessere che diventa allargato ai dipendenti, ai collaboratori, alle famiglie, alle scuole, a tutti. E allora noi stiamo cercando di raccontare queste storie: non diamo premi non facciamo classifiche raccontiamo Regione per regione quali sono le aziende che rispondono a questi requisiti».

La parola è poi passata a **Cesare Saccani**, presidente di **Diligentia Ets**, Associazione Italici per la Responsabilità d'Impresa e Sviluppo Sostenibile: «Voglio illustrare qual è il trend di domanda di informazioni di sostenibilità che arriva dal mercato – ha esordito - E la domanda di informativa di sostenibilità che sta emergendo è una informativa di sostenibilità che guarda al futuro. Le direttive comunitarie sulla rendicontazione di sostenibilità chiedono di dare delle informazioni sui rischi futuri delle aziende, quindi non solo ambiente ma anche l'aspetto sociale, la salute, la sicurezza tutti gli aspetti di etica aziendale e soprattutto di governance. Tutte queste cose devono essere valutate, perché fanno parte di un'accezione più ampia della sostenibilità.

LA DOMANDA DI INFORMAZIONE DI SOSTENIBILITÀ CHE STA EMERGENDO GUARDA SEMPRE DI PIÙ AL FUTURO DELLE COMUNITÀ

Su cui hanno un grande interesse anche gli investitori. Noi abbiamo nell'associazione un grande gruppo assicurativo che sta definendo delle polizze che legano i premi da riscuotere soprattutto agli aspetti della sostenibilità aziendale». Più si è sostenibili, meno si pagherà di premio, in sostanza: «Pensiamo a quello che accade nelle alluvioni in Emilia, pensiamo alla siccità in Sicilia pensiamo a tanti fenomeni. E loro stanno definendo dei prodotti che dicono che in futuro il premio assicurativo sarà proporzionale a quanto l'azienda mi dà».

«Chiudo dicendo che per le imprese questo comporta un cambio di paradigma – conclude Saccani - Vuol dire che al centro del controllo di gestione entra prepotente-

Per quanto riguarda gli stakeholder interni la misurazione della coesione socio-economica considera il rapporto dell'imprenditore con i propri dipendenti in termini di: i) investimenti nella formazione per il miglioramento delle competenze e la qualificazione personale (competenze); ii) partecipazione dei dipendenti allo sviluppo di progetti di innovazione (progetti di innovazione); iii) investimenti per migliorare la salute e il benessere dei lavoratori, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei suoi dipendenti (welfare aziendale).
Per gli stakeholder esterni, per la misurazione della coesione socio-economica sono stati considerati i rapporti delle imprese con: i) Altre imprese per partnership e rafforzamento dei rapporti di filiera, logistica e distribuzione, per attività di innovazione e internazionalizzazione; ii) Scuole e Università, per collaborazioni per stage/tirocini di studenti e iniziative di alternanza scuola lavoro; iii) Università e enti di ricerca, per realizzare ricerche utili al business dell'impresa e a progetti di Open Innovation; iv) Banche, per migliorare la strategia finanziaria e aziendale, la competitività, accompagnamento con risorse e consulenza per progetti di innovazione; v) Non profit (soggetti del Terzo settore); vi) Clienti, per il coinvolgimento in "campagne di utilità sociale" (es. lotta allo spreco); vii) Associazioni di categoria settoriali/territoriali; iv) infine, Comunità, nel senso ampio del termine, che coglie tutte le imprese che investono in interventi di riqualificazione e/o valorizzazione a beneficio delle comunità (es. sostegno ad attività culturali).

O-I, IL VETRO TUTTO SOSTENIBILE



Il vetro, si sa, è una materia naturale, e O-I - multinaziona americana leader nel settore e presente a Terni con un importante stabilimento – produce appunto contenitori in vetro: «Per noi la sostenibilità è qualcosa di veramente importante – dice a Fenomeni **Chiara Ponti**, che in O-I è appunto sustainability manager - a partire dal materiale, ma anche guardando a tutte le attività ad esso connesse. Parliamo sempre della sostenibilità come valore in assoluto. Ed anche del riciclo del vetro come valore, per la massima riduzione delle emissioni di CO2 ai fini della decarbonizzazione dell'industria».



DA SINISTRA ALFONSO RUFFO, MARCO CENTENARI, CESARE SACCANI

mente il sistema dei rischi, come lo è nel mondo bancario».

Un intervento fuori programma, ma graditissimo, ha sancito l'attenzione che "Fenomeni" raccoglie presso le istituzioni locali: quello dell'assessore **Sergio Cardinali**, con le deleghe rapporti con le multinazionali, sviluppo economico e rapporti con le organizzazioni sindacali: «Sì, è in corso un processo evolutivo che sta cambiando il paradigma dello sviluppo ternano, e per quello che riguarda l'Amministrazione siamo assolutamente a disposizione e anzi vogliamo essere protagonisti per aiutare questo nuovo corso, e crediamo che a partire da quello che c'è oggi sicuramente sarà possibile realizzarlo ma realizzarlo veramente ponendo Terni come hub importante dello sviluppo sostenibile».

È IN CORSO UN PROCESSO EVOLUTIVO CHE STA CAMBIANDO IL PARADIGMA DELLO SVILUPPO TERNANO



SERGIO CARDINALI



ALFONSO RUFFO

URBANI TARTUFI A TUTTO CAMPO



«L'impegno della Urbani Tartufi sulle tematiche della sostenibilità si sostanziano in un progetto che opera sia nell'ambito della promozione del tartufo italiano in Italia e nel mondo che in una visione dell'azienda come impresa sociale», dichiara ai microfoni di Fenomeni **Paola Terenziano**, responsabile marketing dell'azienda. «E come la facciamo? – prosegue - Attraverso un progetto che si chiama Sustainable life, che va a lavorare su diversi ambiti. Da un lato la Tartufi Cultura che ci aiuterà a portare avanti il progetto di avere tartufo italiano nel mondo su territori che diversamente sarebbero completamente inutilizzati. Quindi un impegno nei confronti della salvaguardia dell'ambiente, della riqualificazione delle aree agricole e anche della redditività di chi si impegna a investire in questo settore. E dall'altro lato un impegno nei confronti delle persone, per lavorare insieme ai nostri dipendenti sui temi dell'innovazione, dello sviluppo e della ricerca. Questo ci aiuterà sempre di più a entrare su nuovi mercati nella maniera più opportuna possibile».

QUEL PONTE TRA ITALIA E CONGO BRAZZAVILLE

Il Piano Mattei mira a stabilire partenariati economici equi, promuove uno sviluppo reciprocamente vantaggioso. Come? «Agendo sulla diversificazione economica», spiega l'ambasciatore Henri Okemba

di Sergio Luciano

«IL PIANO MATTEI PUÒ SVOLGERE UN RUOLO DETERMINANTE NELLO SVILUPPO ECONOMICO DEL CONGO BRAZZAVILLE, CREANDO OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO IN ALCUNI SETTORI STRATEGICI. QUESTI INVESTIMENTI SONO PROGETTATI PER PROMUOVERE UNA CRESCITA INCLUSIVA E SOSTENIBILE, STABILENDO RELAZIONI COMMERCIALI VANTAGGIOSE PER TUTTI TRA L'ITALIA E IL CONGO»: è la visione della Repubblica centrafricana che ha per capitale la città che porta ancora nel nome la traccia di Pietro Savorgnan di Brazzà, l'esploratore italo-francese che la fondò nel 1880 espressa ad Economy da **Henri Okemba**, ambasciatore in Italia del Congo Brazzaville: «Questo piano, che mira a stabilire partenariati economici equi, promuove uno sviluppo sostenibile e reciprocamente vantaggioso per entrambe le parti, evitando dinamiche di sfruttamento – prosegue Okemba – E lo fa agendo sulla diversificazione economica: il piano vuole aiutare il Congo a diversificare la propria economia oltre la dipendenza dalle risorse naturali, offrendo allo stesso tempo all'Italia opportunità per nuovi mercati e partenariati. Ma lo fa anche sullo sviluppo sostenibile: l'accento è posto su progetti rispettosi dell'ambiente e sullo sviluppo sostenibile, attraverso investimenti in tecnologie pulite e sostegno alle infrastrutture».

Quale è la situazione attuale dei rapporti economici tra l'Italia e il Congo Brazzaville, in termini sia di investimenti che di scambi commerciali?

Le relazioni economiche tra l'Italia e la Repubblica del Congo si basano principalmente sull'estrazione delle risorse energetiche, con la presenza dell'azienda italiana Eni, in Congo dal 1968. Nel 2023 Eni ha lanciato il progetto Congo Lng che prevede l'installazione di due



HENRI OKEMBA, AMBASCIATORE IN ITALIA DEL CONGO BRAZZAVILLE

unità galleggianti di liquefazione con una capacità totale di 4,5 miliardi di metri cubi di gas all'anno entro il 2025. Questo progetto mira non solo ad aumentare la produzione di gas naturale liquefatto (Gnl) per l'esportazione, ma anche a fornire energia per soddisfare le esigenze locali contribuendo così all'accesso

I SETTORI CHIAVE SONO: ENERGIA, INFRASTRUTTURE, AGRICOLTURA, TECNOLOGIA, INDUSTRIA ESTRATTIVA, CULTURA E TURISMO

dell'elettricità per la popolazione. Il Congo, Paese produttore di petrolio in Africa, possiede significative riserve di gas naturale, ma desidera diversificare ulteriormente la sua economia rafforzandola.

Quali settori economici congolesi sono più aperti agli investimenti italiani e quali opportunità offrono agli imprenditori italiani?

Le prospettive di investimento in Congo per le aziende italiane sono numerose. I progetti che combinano sviluppo economico e sostenibilità ambientale sembrano particolarmente promettenti per rispondere alle aspettative di entrambi i Paesi. I settori economici chiave che attualmente offrono opportunità agli investitori italiani nella Repubblica del Congo sono focalizzati sulle risorse naturali, ma con la volontà di Sua Eccellenza Signor Denis Sassou N'Guesso, Presidente della Repubblica del Congo, che ha avviato l'operazione di diversificazione dell'economia congolese, si estendono anche a settori strategici per lo sviluppo del Paese. In sintesi, i principali settori e le opportunità che essi presentano:

1. Energia e Idrocarburi: Il settore energetico è dominato dal petrolio e dal gas con l'Italia, in particolare attraverso Eni, già attiva nell'esplorazione e produzione di gas naturale. Il progetto Congo Lng, che prevede l'installazione di infrastrutture di liquefazione galleggianti, rappresenta un'opportunità per gli investitori italiani nelle infrastrutture Gnl e nella transizione verso energie meno inquinanti.
2. Infrastrutture e Costruzioni: La modernizzazione delle infrastrutture (strade, ponti, porti) è cruciale per il Congo, che ambisce a diventare un hub regionale grazie alla sua posizione geografica. L'Italia può dunque giocare un ruolo significativo nello sviluppo delle infrastrutture di trasporto, in particolare per migliorare le connessioni tra i principali centri economici come Brazzaville e Pointe-Noire, oltre che con altre città africane.
3. Agricoltura e Agro-industria: Il Congo dispone di vaste terre arabili poco sfruttate, con un forte potenziale per l'agricoltura. Gli investitori italiani possono introdurre tecnologie per l'agricoltura sostenibile, la produzione alimentare e lo sviluppo delle catene di valore agricole, come la trasformazione dei prodotti locali e l'internalizzazione dei prodotti congolesi.

4. Sfruttamento Forestale e Legname: con il Bacino del Congo, il secondo polmone ecologico del mondo, il Congo è ricco di risorse forestali e CO_2. L'Italia, come importatore di legname, potrebbe investire nella trasformazione locale del legname per l'esportazione, rispettando al contempo le nuove normative congolesi che mirano a ridurre l'esportazione di legname non trasformato.
5. Energie Rinnovabili: per rispondere alle sfide climatiche e rafforzare l'autonomia energetica del Congo, esistono opportunità per lo sviluppo di energia solare, idroelettrica e biomassa. In questo contesto, l'Italia può contribuire con tecnologie verdi e progetti di produzione di energia rinnovabile.
6. Servizi Finanziari e Digitali: L'inclusione finanziaria rimane limitata in Congo offrendo un'opportunità per i servizi finanziari e le soluzioni digitali. Le aziende italiane possono investire in soluzioni per migliorare l'accesso ai servizi bancari specialmente nelle aree rurali.
7. Turismo e Cultura: Sebbene ancora poco sviluppato, il settore turistico congolese ha potenziale, in particolare con i suoi parchi naturali e la fauna. Gli investitori italiani, in collaborazione con esperti congolesi nel settore, potrebbero investire in infrastrutture turistiche sostenibili e servizi per attrarre turisti internazionali.

Quali settori potrebbero trarne i maggiori benefici dal piano Mattei?

Si potrebbero identificare diversi settori chiave di attività per potenziali investimenti ad alto profitto per il Congo e l'Italia:
1. Energia: il Congo, ricco di risorse energetiche, potrebbe beneficiare delle competenze e dell'esperienza italiana, in particolare nel gas naturale e nelle energie rinnovabili, per sviluppare infrastrutture moderne e diversificare le proprie fonti energetiche.
2. Infrastrutture e costruzioni: l'Italia, rinomata a livello mondiale nel settore, potrebbe investire in infrastrutture stradali, ponti, edifici pubblici e trasporti ferroviari, contribuendo così allo sviluppo delle infrastrutture in Congo e in Africa Centrale.
3. Agricoltura: il Congo, con i suoi terreni coltivabili, ha un potenziale agricolo significativo e l'Italia può fornire know-how nel settore agroalimentare, nelle tecniche agricole sostenibili e nella trasformazione alimentare per promuovere la sicurezza alimentare e le esportazioni.
4. Tecnologia e innovazione: gli investimenti nella tecnologia, in particolare nelle telecomunicazioni e nei servizi digitali, offrono opportunità per lo sviluppo di start-up locali e il miglioramento della connettività digitale.
5. Industria estrattiva: l'Italia potrebbe contribuire fornendo competenze nello sfruttamento responsabile e nello sviluppo delle risorse per massimizzare i benefici locali.

LA COLLABORAZIONE ENERGETICA TRA CONGO E ITALIA SI BASA SU UN APPROCCIO INTEGRATO E DIVERSIFICATO

6. Turismo e cultura: il Congo possiede importanti risorse naturali e culturali. Lo sviluppo di questo settore può aprire la strada agli investimenti volti a creare infrastrutture turistiche preservando il patrimonio.

L'Italia ha grande esperienza nell'industria energetica. Esistono piani per una collaborazione più stretta nel settore energetico, come nel petrolio e nel gas, o anche nelle energie rinnovabili?

La collaborazione energetica tra Congo e Italia, nel quadro del Piano Mattei, si basa su un approccio integrato e diversificato, volto a rafforzare l'industria del petrolio e del gas promuovendo al contempo lo sviluppo delle energie rinnovabili. Questa proposta si basa su investimenti strategici che mirano a sviluppare le risorse energetiche del Congo, ma anche a costruire un'economia energetica più resiliente e sostenibile per entrambi i Paesi. Ecco le principali linee previste per questa collaborazione:
1. Petrolio e gas
Esplorazione e produzione: l'Italia, tramite Eni, potrebbe investire in progetti di esplorazione e produzione di petrolio e gas in Congo. L'obiettivo è modernizzare le infrastrutture esistenti, migliorare l'efficienza operativa e incoraggiare pratiche rispettose dell'ambiente.
Infrastrutture e raffinazione: il Congo potrebbe trarre vantaggio da un trasferimento di tecnologie e know-how italiani.
2. Distribuzione ed esportazione: i due Paesi potrebbero prendere in considerazione la possibilità di collaborare per migliorare le reti di distribuzione di petrolio e gas, non solo per le esigenze locali ma anche per promuovere l'esportazione verso altri mercati. L'Italia potrebbe anche facilitare l'accesso degli idrocarburi congolesi al mercato europeo, come porta energetica verso l'Europa.
3. Formazione e trasferimento di tecnologie e competenze: Un altro aspetto essenziale della collaborazione è la formazione dei professionisti congolesi nelle tecnologie avanzate, sia nel campo degli idrocarburi che nelle energie rinnovabili. I programmi di formazione e sviluppo delle competenze possono essere utilizzati per garantire una gestione efficace dei progetti locali.

Quali sono le principali sfide che gli investitori italiani possono affrontare nel mercato congolese, e quali misure sta adottando il governo del Congo Brazzaville per facilitare gli investimenti esteri?

Il Congo, nell'ambito delle sue ambizioni di sviluppo economico e diversificazione, deve affrontare sfide significative nell'attrarre e facilitare gli investimenti esteri. Il governo ha adottato diverse misure per creare un ambiente più attraente e stabile per gli investitori internazionali, in particolare nei settori dell'energia, delle infrastrutture, dell'agricoltura e dei servizi. Ecco una panoramica delle principali sfide e delle misure adottate.
Sfide per gli investitori stranieri in Congo
1. Infrastrutture insufficienti: la mancanza di infrastrutture moderne, come strade, porti e strutture di trasmissione di energia, può rallentare i progetti e aumentare i costi per gli investitori.

Continua a leggere

Il pessimismo cosmico che pesa sulle azioni

Bisogna rischiare gravi cadute lungo il percorso, ma la forte probabilità in un dato periodo di un anno è un aumento, non una caduta dei mercati finanziari

Debugging



Silvia Vianello

Un'appendice al sondaggio sui consumatori della New York Fed rivela qualcosa di molto interessante sulle aspettative delle persone sul mercato azionario: sono decisamente troppo pessimiste.

Ogni mese dal 2013, la New York Fed ha chiesto agli intervistati se si aspettavano che i prezzi delle azioni statunitensi sarebbero aumentati o diminuiti entro un anno. In un solo mese di questo periodo di 12 anni la probabilità media di aumento dei prezzi delle azioni ha superato il 50%. Ciò è avvenuto nell'aprile 2020, quando i lockdown per la pandemia avevano toccato il fondo del mercato azionario. Altrimenti, i consumatori hanno costantemente lavorato sul presupposto che il mercato azionario fosse più propenso a scendere che a salire come possiamo vedere nel grafico 1.

Poiché Bloomberg stessa spesso dà motivo di cautela sui titoli azionari, è importante chiarire questo: i titoli azionari nel tempo per lo più non scendono. Nel tempo, hanno una forte tendenza a salire. È vero che bisogna rischiare gravi cadute lungo il percorso e che la distribuzione dei rendimenti ha quella che gli statistici chiamano una coda sinistra grassa: ci sono alcuni gravi valori anomali negativi. Ma la forte probabilità in un dato periodo di un anno è un aumento, non una caduta dei mercati finanziari.

Il grafico 2 della distribuzione di tutti i rendimenti annuali per l'S&P 500 a partire dal 1980, per mostrare il punto sopra (fonte Bloomberg). I rendimenti annuali negativi sono in nero, a sinistra. Nel complesso non è così diverso da una classica curva a campana gaussiana (normal bell curve) con una lunga coda a sinistra e una media che è ben in territorio positivo.

Gli intervistati del sondaggio non sono ignari delle circostanze che li circondano. Nel mese in cui le azioni sembravano essere l'opportunità di acquisto più eccitante, sono effettivamente diventati brevemente ottimisti. E non mancano voci insistenti che affermano che le azioni possano continuare a salire.

Gli Stati Uniti hanno di gran lunga la cultura azionaria più sviluppata e potente del pianeta. Il suo mercato azionario rappresenta due terzi del valore di tutte le azioni del mondo. Quindi perché questa negatività da parte degli investitori?

Trovo questo aspetto della psicologia umana affascinante. Le persone comprano quando è tutto carissimo e non comprano quando invece ci sono "gli sconti" nei mercati finanziari.

Come più volte indicato nei miei corsi, il peggior rischio nel trading sei tu. Non farti influenzare dalla massa. Come diceva Warren Buffett, che in questo momento sta seduto in disparte con ben 325 miliardi di dollari accumulati in cash, "compra quando c'è sangue nelle strade, anche se il sangue è tuo".

Grafico 1



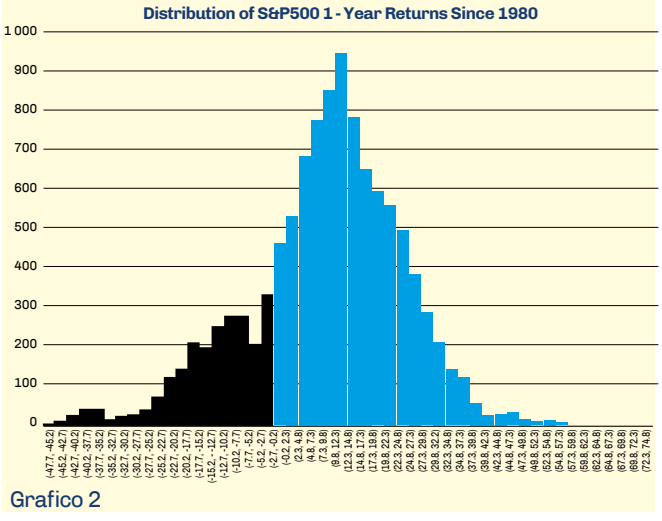


Grafico 2

Il chip quantistico manda in orbita la Borsa (e le certezze)

Con un calcolo da fantascienza e un rialzo da record, Willow fa decollare Alphabet mentre Tesla sorpassa i 400 miliardi di dollari e Wall Street si mette le cinture

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

Centotrentacinque miliardi di dollari in più in una sola giornata. Tanto ha guadagnato Alphabet con un +5,5% a Wall Street nella sua miglior seduta di Borsa degli ultimi due anni dopo la presentazione di Willow, il nuovo chip di calcolo quantistico annunciato dal Ceo Sundar Pichai con un post su X che ha risolto in pochi minuti un problema informatico che richiederebbe un'eternità anche ai più potenti supercomputer in circolazione.

Il rally è proseguito l'indomani: in due giorni la casa madre di Google ha fatto un balzo del 10% trascinando al rialzo anche Meta, Amazon e Nvidia. Wall Street è sempre più convinta che i frutti della ricerca nel mondo quantico siano ormai pronti a trasformarsi in profitto. Il nuovo chip ha cancellato le residue perplessità degli scettici sui tempi e sulle modalità di una rivoluzione che ha il sapore della fantascienza. Cadono anche le perplessità suscitate dai problemi più urgenti del motore di ricerca, finito nel mirino delle autorità Antitrust sia in Usa che a Bruxelles sotto l'accusa di favorire il proprio servizio di comparazione dei prezzi nei risultati di ricerca, pratica non intrinsecamente illegale ma problematica quando viene attuata in modo aggressivo, soffocando la concorrenza. Accuse che hanno portato in Europa a una multa di 2,42 miliardi di euro, ancora di più a Washington con effetti negativi sulla Borsa dove, in data 9 settembre, Alphabet ha toccato un minimo di 147,22 dollari.

Numeri che impallidiscono di fronte ai profitti promessi da Willow, il chip che evoca nel nome la mazza da baseball oppure, a scelta, l'eroe buono di una fiaba fantasy realizzata a Hollywood negli studios di George Lucas. Un vero miracolo, non c'è che dire: il prezioso chip, riferiscono gli scienziati di Alphabet, ha davvero messo a segno una prestazione da fantascienza, risolvendo in soli 5 minuti un calcolo che avrebbe richiesto al miglior supercomputer del mondo 10 septilioni di anni, un tempo che è quasi un quadrilione di volte più lungo dell'età dell'Universo. Non solo, Willow è in grado di correggere da solo gli errori che hanno finora frenato lo sviluppo dei prototipi. «Ciò che siamo stati in grado di fare nella correzione degli errori quantistici è una pietra miliare davvero importante, per la comunità scientifica e per il futuro dell'informatica quantistica; possiamo creare un sistema che opera al di sotto della soglia di correzione degli errori quantistici», ha spiegato a Nature Julian Kelly, direttore dell'hardware quantistico di Google Quantum AI. In parole povere Willow consentirà ai computer quantistici di diventare meno soggetti a errori man mano che diventano più grandi, a garanzia degli impieghi nel business. Alphabet rientra così nel plotone di testa dei campioni della new economy grazie a progressi nel calcolo quantistico ma anche alla prospettiva di una regolamentazione più favorevole sotto la nuova amministrazione Trump.

Nell'attesa, il chip ha già contribuito – il 12 dicembre scorso, giorno del boom - al nuovo record storico del Nasdaq, balzato oltre la soglia dei 20mila punti senza peraltro garantire ad Alphabet il primo posto in una seduta scintillante. Meglio ha fatto Tesla con un +5,93%, un rialzo che ha consentito ad Elon Musk di infrangere il tetto dei 400 miliardi di dollari con una performance degna del nostro superchip. Dopo un calo quasi drammatico del 42% nel 2024, il titolo ha messo a segno un rimbalzo di oltre il +60%, raggiungendo una capitalizzazione di mercato di 1,3 trilioni di dollari. Tesla è ora l'ottava società di maggior valore al mondo: un traguardo notevole, considerando che solo sei mesi fa sembrava destinata a uscire dalle prime 20 società per capitalizzazione. Non è solo Willow a correre alla velocità della luce (o anche di più).



Sundar Pichai, Ceo di Alphabet

Quel gran flop del concordato preventivo

Tra illegittimità costituzionali, riapertura dei termini e un'ossessiva campagna intimidatoria, il 12 dicembre sono scaduti anche i tempi supplementari, ed è arrivata l'ora di fare i conti. Che difficilmente torneranno



di Marco Cuchel, Presidente Anc

Il 12 dicembre, si è chiusa definitivamente la stagione del Concordato Preventivo Biennale per i periodi d'imposta 2024-2025. Il nuovo istituto introdotto quest'anno ha suscitato molte perplessità e alimentato un acceso dibattito a seguito dei continui cambiamenti giunti a pochi giorni dalla scadenza originaria che hanno determinato totale incertezza per i contribuenti e difficoltà operative per i commercialisti. Illegittimità costituzionale per mancato rispetto della capacità contributiva (art.53), disparità di trattamento tra cittadini (art.3), mancato rispetto di alcuni principi cardine dello Statuto del Contribuente gli aspetti al centro del dibattito. Ancor di più soggetta a critiche è stata la riapertura postuma della scadenza originaria del 31 ottobre al 12 dicembre. Riapertura determinata dalla scarsa adesione, ampiamente prevista dall'Associazione Nazionale Commercialisti, avvenuta nei termini ordinari, circa 522.000 soggetti economici circa il 12% dei potenziali destinatari della proposta. Riapertura criticata anche per l'inspiegabile limitazione nei confronti di coloro che avevano presentato la dichiarazione dei redditi legittimamente successivamente alla scadenza del 31 ottobre e per l'impossibilità di revocare la scelta effettuata nella dichiarazione originariamente trasmessa, dimostrando che in ambito fiscale non vi è assolutamente la parità di rapporti tra contribuenti e lo stato. Aver riservato i benefici derivanti dalla riapertura dei termini esclusivamente a quei contribuenti che intendessero rispondere si alla proposta dell'Agenzia delle Entrate è stato assolutamente e evidentemente discriminatorio. Non solo, è stato assolutamente illogico concedere una proroga rispetto alla vecchia scadenza del 31 Ottobre attestando di fatto l'errore da parte del Governo a non aver concesso un termine più lungo ai fini di una corretta valutazione del nuovo strumento da parte dei contribuente ed averla concessa solo per accettare la proposta al Cpb e non anche eventualmente revocarla violando apertamente quei principi di legittimo affidamento e buona fede che dovrebbero essere alla base di uno Stato di diritto.

La parzialità del Governo rispetto all'Istituto e i tentativi di condizionamento dei contribuenti rispetto ad esso si sono manifestati in metodi ai limiti dell'intimidatorio, al di là dei 3 milioni di Pec inviate pochi giorni fa con cui si cercava di "convertire" il cittadino alla causa del concordato preventivo biennale, si contano almeno due spot pubblicitari, alquanto discutibili, diramati su canali tv e radio tesi a promuovere l'istituto. Il Concordato Preventivo Biennale è stato oggetto di una promozione ai limiti dell'ossessivo e sicuramente dal sapore spiccatamente commerciale, più che istituzionale. Anche dal punto di vista normativo il Governo ha creato una sorta di piano inclinato su cui il contribuente scivolasse fino all'adesione: il ravvedimento speciale per gli anni 2018-2022 quale misura "premiale", le sanzioni inasprite come misura punitiva, la tassa fissa per i redditi eccedenti del 2023 rispetto a quelli oggetti di concordato, rappresentano un arcipelago di misure al cui centro si trova l'adesione al concordato preventivo biennale.

Eppure, anche se i dati delle adesioni pervenute a seguito della riapertura dei termini ancora non si conoscono, dall'osservatorio dell'Associazione Nazionale Commercialisti emerge con chiarezza che non vi è stata il cambio di rotta auspicato dall'agenzia nonostante le varie comunicazioni Pec recapitate ai contribuenti e agli spot pubblicitari trasmessi anche sui canali TV nazionali. Dai dati raccolti ci risulta che la percentuale definitiva può attestarsi tra il 14% e il 18% per un totale di adesioni che non dovrebbe superare i 750.000 soggetti economici. Difficilmente si raggiungeranno i preventivati 2,5 miliardi finalizzati alla riduzione dell'aliquota del secondo scaglione Irpef, pertanto vedremo se questa ipotesi verrà mantenuta cercando le risorse in altro capitolo di spesa. Soprattutto sarà da capire, considerati gli effetti di questo nuovo istituto, se la stagione del Concordato Preventivo Biennale verrà riproposta o definitivamente abbandonata come già avvenuto in passato.



MAURIZIO LEO, VICEMINISTRO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE

Il senso della misura delle competenze manageriali

Core business, twin transition, governance e strategia: come sono messi i manager italiani? Lo indaga la ricerca di Fabula, il Family Business Lab dell'Università Liuc, con PwC Tls Avvocati e Commercialisti

di Riccardo Venturi

Monitorare l'adeguatezza delle proprie competenze e svilupparne di nuove è un imperativo categorico per le aziende che vogliono essere competitive. Lo è a maggior ragione in un contesto di sfide globali in rapida evoluzione, dalla transizione digitale e ambientale ai cambiamenti demografici fino alle crescenti tensioni geopolitiche. Da questa consapevolezza ha preso le mosse la ricerca condotta da **Fabula**, il Family Business Lab dell'**Università Liuc**, in collaborazione con **PwC Tls Avvocati e Commercialisti**, con l'obiettivo di identificare le competenze ritenute più importanti dai manager in tre aree principali: aree funzionali, indispensabili per le attività core dell'azienda; twin transition, necessarie per affrontare la transizione digitale e ambientale; governance e strategia. Le competenze funzionali legate al core business, come quelle legate al marketing e vendite e alla gestione amministrativa e finanziaria, sono risultate essere le più rilevanti per le imprese. Quelle relative alla twin transition, invece, risultano meno centrali, pur con dei distinguo: la cybersecurity, in particolare, emerge come la competenza digitale più importante, mentre il risparmio energetico è prioritario tra le competenze ambientali.

«Attraverso questo studio, è stato indagato il fabbisogno di sviluppo delle competenze nelle imprese italiane, con l'obiettivo di identificare quelle ritenute fondamentali per affrontare con successo le sfide in corso» dice **Salvatore Sciascia**, Professore Ordinario di Economia Aziendale e co-Direttore di Fabula. «Dalla survey si evince un quadro in cui le competenze della twin transition non sono percepite come essenziali, per lo meno non tanto quanto quelle più tradizionali. Un risultato che per noi studiosi, ma soprattutto per le aziende, è occasione di riflessione rispetto alle necessità di formazione e assunzione». «I risultati della ricerca arrivano a conclusione di un triennio in cui abbiamo affiancato Fabula con una donorship», spiega **Roberto Spotti**, Tax Partner PwC TLS. «La donorship ha consentito l'assunzione di un Ricercatore, ruolo ricoperto da Rafaela Gjergji, che ha lavorato con grande qualità e impegno ed è intervenuta nello sviluppo della ricerca».

> LA COMPETENZA CHE HA OTTENUTO IL PUNTEGGIO PIÙ ALTO È QUELLA RELATIVA ALLA CONOSCENZA IN CAMPO DI MARKETING E VENDITE

Lo studio ha coinvolto oltre 264 imprese, delle quali il 75% proviene dal Nord Italia. La maggior parte delle aziende partecipanti, il 61%, opera nel settore manifatturiero, mentre il 69% sono micro, piccole e medie imprese. I rispondenti alla survey sono top manager, che hanno fornito una visione diretta e approfondita delle competenze ritenute più rilevanti per affrontare le sfide future. La competenza che ha ottenuto il punteggio più alto è quella relativa alla conoscenza del settore in campo di marketing e vendite, con 8,9 decimi, seguita da tre competenze per Amministrazione, Finanza e Controllo: quella per la contabilità e il bilancio con 8,52, per il controllo di gestione (es., budgeting, balance scorecard, ecc.) con 8,40 e per la fiscalità (es., Iva, dazi doganali, accise, imposte indirette, transfer pricing) con 8,36; e da una competenza in campo di ricerca & sviluppo, quella che permette di comprendere le opportunità di innovazione presenti sul mercato, con 8,31. Quanto alle competenze per la Twin Transition, sono un po' più indietro nelle preferenze dei manager: al primo posto figurano quelle per il risparmio energetico con 7,95, seguite da gestione rifiuti con 7,61 e cybersecurity con 7,48.



Salvatore Sciascia



Roberto Spotti

La chiave digitale per le Pmi? L'innovazione su misura

Grazie al Digital Innovation Hub e ai suoi oltre 50 sportelli, EDI Confcommercio supporta le piccole e medie imprese nella trasformazione digitale con soluzioni concrete e personalizzate

di Riccardo Venturi

UN DIGITAL INNOVATION HUB CHE SI AVVALE DI 55 SPORTELLI INNOVAZIONE (SPIN) PRESSO LE SEDI CONFCOMMERCIO SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE, CHE SUPPORTANO LE AZIENDE NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE. **EDI (Ecosistema Digitale per l'Innovazione) Confcommercio** è tra i sei poli di innovazione vincitori dell'Avviso pubblico promosso dal Mimit per favorire l'erogazione di servizi di first assessment digitale e orientamento alle imprese, specie Pmi. «Siamo orgogliosi di essere stati riconosciuti tra i protagonisti attivi nella promozione del digitale delle imprese, per molte delle quali la strada da percorrere per arrivare ad un buon livello di maturità digitale appare ancora lunga» dice **Paola Generali**, presidente di EDI.


PAOLA GENERALI, PRESIDENTE DI EDI CONFCOMMERCIO

Che tipo di richieste ricevete dalle aziende?

"Non conosco bene cosa sia il Crm e vorrei implementarlo"; "Ho bisogno di supporto per il marketing sui social"; "Vorrei integrare l'intelligenza artificiale nella mia azienda per incrementare il business": le aziende, che possono essere micro, piccole e talvolta medie, ci contattano per problematiche di questo tipo. Il nostro personale specializzato le accompagna per mano, supportandole in un processo complesso e spesso nuovo per loro. Molte di queste aziende hanno risorse interne limitate o scarse competenze digitali di base. Per questo offriamo una consulenza a 360 gradi, che include formazione e accompagnamento continuo, aiutandole a comprendere non solo le tecnologie necessarie, ma anche come queste possano integrarsi nel loro core business.

EDI CONFCOMMERCIO OFFRE UNA CONSULENZA A 360 GRADI, CHE INCLUDE FORMAZIONE E ACCOMPAGNAMENTO CONTINUO

Di che tipo di supporto hanno bisogno le piccole imprese?

Il lavoro con le microimprese richiede un approccio di medio-lungo termine. Spesso iniziamo educandole sui benefici della digitalizzazione, convincendo i titolari dell'importanza dell'investimento. Una delle problematiche principali rimane la mancanza di liquidità. Molti imprenditori comprendono le potenzialità della tecnologia quando la vedono applicata, ma non hanno i fondi per realizzare l'investimento necessario.

Come superare questo ostacolo?

Proponiamo un primo step gratuito che include un primo assessment, e quindi lo sviluppo di un progetto pilota personalizzato. Successivamente, però, l'azienda deve investire per implementare la soluzione; anche se si tratta di somme contenute, per una microimpresa rappresentano comunque una spesa significativa. Speriamo che sia a livello europeo che italiano si possa andare avanti nelle azioni di finanziamento. E poi c'è un problema attuale che riguarda il Pnrr.

Quale?

L'accorpamento della transizione digitale con la sostenibilità ambientale ha reso complesso l'accesso alle risorse. Infatti a oggi meno del 2% dei fondi di Transizione 5.0 è stato utilizzato. Si fa fatica, per esempio, a dimostrare che un sito e-commerce contribuisca al risparmio energetico o alla riduzione delle emissioni. Abbiamo chiesto di riassegnare le risorse separando i due ambiti, ma per ora l'Europa ha preferito mantenerli insieme.

Qual è il livello di competenza delle imprese?

Molte microimprese non hanno nemmeno un sito web, non vendono online e sono poco preparate. Per fare un esempio, una piccola imprenditrice ci ha contattati per un problema sul suo sito web che non riusciva però a spiegare. Dopo una conversazione, abbiamo capito che in realtà il problema era il dominio, di cui aveva perso le credenziali di autenticazione. È fondamentale creare una base di competenze digitali per aiutare gli imprenditori a comprendere quali strumenti possano utilizzare per risparmiare tempo, ridurre costi e aumentare i ricavi.

La norma antisuicidi che però non salva



Alessandro Arrighi

Come è noto, la cosiddetta norma antisuicidi, prevede che "il consumatore sovraindebitato, con l'ausilio dell'Organismo di Composizione della Crisi, può proporre ai creditori un piano di ristrutturazione dei debiti...".

La nozione di consumatore è stata modificata dal cosiddetto correttivo ter che ha ridefinito il perimetro soggettivo di accesso allo strumento della gestione della crisi del consumatore, chiarendo la nozione di consumatore, che aveva suscitato un forte dibattito in dottrina e giurisprudenza. In tale quadro, la modifica della nozione di consumatore ha chiarito che la ristrutturazione ex art. 67 Ccii è riservata esclusivamente ai debiti di natura consumeristica, con la conseguenza che non si può accedere a detto strumento per definire debiti, anche solo in parte, promiscui o misti, vanificando la possibilità di ricorrere alla ristrutturazione del debito, per tutti quei soggetti che abbiano debiti contratti in un lontano passato, spesso con il fisco, anche di origine imprenditoriale, per attività cessate da anni. Infatti, il correttivo ter ha previsto che deve trattarsi di "debiti contratti nella qualità di consumatore", confermando il carattere decisivo alla natura originaria dell'obbligazione, contratta dalla persona fisica "per scopi estranei all'attività imprenditoriale, commerciale, artigiana o professionale eventualmente svolta".

Il fatto è più grave se si considera che oltre a non esservi la possibilità di accedere al piano di ristrutturazione, per l'imprenditore individuale cancellato su cui residuano pregressi debiti d'impresa, a prescindere dall'attuale condizione personale, per esempio di lavoratore dipendente, è esclusa anche la possibilità di ricorrere al concordato minore, residuando solo la liquidazione controllata, una sorta di fallimento dell'imprenditore cessato, surrettiziamente introdotto nell'ordinamento.

Il Salvaimprese

Dal punto di vista socio economico, non si consente alle persone che abbiano avuto problemi con l'impresa in passato di tornare facilmente in condizione di potere generare valore. Occorrerebbe mettere mano in modo serio e definitivo a tutta la normativa sul risanamento, per consentire una più semplice reintegrazione nel sistema economico del soggetto che abbia pur incontrato delle difficoltà aziendali, cambiando la mentalità giustizialista delle normative sulle liquidazioni giudiziarie o controllate. Nel frattempo, l'unica soluzione è un intervento che consenta di annullare con facilità i debiti fiscali, ormai chiaramente inesigibili, la cui esistenza in vita ha l'effetto di bloccare l'iniziativa economica e quindi la generazione del Prodotto Interno Lordo.

Dazi, tra il dire e il fare ...c'è la diplomazia



Carlo M. Ferro

Notepad

In attesa dell'insediamento del presidente eletto Trump ci si chiede se le sue dichiarazioni in tema di politica commerciale siano anticipazioni o minacce in chiave negoziale. Gli Stati Uniti intenderebbero innalzare le barriere doganali verso Cina, Canada e Messico e Unione Europea. La terza misura colpirebbe direttamente l'Europa ma anche le altre due non sarebbero ininfluenti L'acuirsi di tensioni fra i due primi attori del commercio mondiale si rifletterebbe sul funzionamento delle supply chain globali, da cui – piaccia o no – dipendiamo tutti. La Cina ha già reagito con l'embargo di materiali strategici fondamentali per l'industria elettronica e detiene la quota più alta quota di titoli del tesoro americano in mano a Paesi stranieri. Lo scenario negoziale è non solo auspicabile ma anche possibile. Le tariffe doganali ai confini nord e sud degli Usa riguardano l'interscambio di componenti e semilavorati per prodotti finiti consumati in Usa o esportati nel mondo. Se a pagarle saranno gli utilizzatori finali si innescherà in Europa un nuovo fattore inflazionistico esogeno, proprio quando la Bce si è finalmente convinta che l'inflazione è sotto controllo ed ha avviato la riduzione dei tassi di interesse. L'imposizione di tariffe addizionali del 10% alle importazioni transatlantiche sarebbe un problema per i Paesi europei a maggior interscambio con gli Usa: Germania, Francia e Italia. Gli Usa sono il terzo mercato nel mondo, ed il primo non europeo, di destinazione delle nostre esportazioni: € 67 mld che generano un avanzo della bilancia commerciale di € 42 mld (2023). Un eccellente studio di Assolombarda stima un costo aggiuntivo per i settori manifatturieri italiani tra i 4 e i 7 mld di dollari ed indica meccanica, sistema moda ed alimentare come i settori più colpiti. L'importanza di evitare questo scenario è nei numeri. Resta l'auspicio che al clamore delle dichiarazioni segua il pragmatismo delle negoziazioni e che i diplomatici siano già al lavoro... non c'è bisogno di saperlo ma di vederne i risultati.

Le barriere al commercio sono sempre una partita a somma negativa con lo sbilancio a carico delle economie a più elevata dipendenza strutturale dal commercio mondiale, come l'Italia. E chi alla fine ne assumerà il costo? I consumatori americani con incrementi di prezzo o gli esportatori europei con minori margini? La risposta risiede nel potere negoziale cliente / fornitore, quindi nei fattori di differenziazione dell'offerta in ciascun settore. L'industria italiana, priva di materie prime e scarsamente competitiva nei costi, deve puntare su innovazione, creatività e qualità. Per questo una politica industriale a supporto dei fattori di competitività - innovazione e costo dei fattori - è ancor più necessaria nello scenario che si aprirà dal 20 gennaio.



Mario Abis

Il real estate divisivo, esclusivo e invivibile

Milano punta al lusso mondiale, trasformandosi in una città-bunker per miliardari, mentre esplodono le periferie con tutte le loro criticità socioeconomiche

Forse a Sala converrebbe fare un salto (6 ore di auto) nella vicina e bellissima Graz, in Stiria, Austria, per osservare come vengono affrontate lì alcune questioni a partire dalla casa. Il comune acquista le abitazioni, le riqualifica (con progetti razionalisti semplici ma efficaci) e le mette a disposizione della popolazione. Progressivamente, queste case vengono acquistate dai cittadini, che possono beneficiare di numerosi bonus da spendere non solo per l'abitazione, ma anche per l'arte, la cultura e lo sport.

Il fulcro del modello di Graz è il controllo dei prezzi, mantenuti bassi (in media un terzo di quelli di Milano), con effetti positivi a cascata: servizi di qualità, musei tra i più belli d'Europa, ospitalità per oltre 40.000 studenti (su una popolazione di circa 400.000 abitanti) che frequentano ottime università, rimanendo spesso in città dopo la laurea. Non esistono periferie degradate e l'energia è quasi interamente basata sull'elettricità, rendendo Graz "la città più elettrica del mondo".

Non sorprende che la sindaca di Graz, Elke Kahr, sia stata giudicata quest'anno la migliore del mondo in classifiche specializzate. Kahr, comunista, guida da anni una coalizione stabile di sinistra con Verdi, socialisti e varie liste civiche. Il modello finanziario della città si basa su un equilibrio tra pubblico e privato, con il coinvolgimento armonico di operatori immobiliari, finanziari e tecnologici.

Questo approccio è l'esatto opposto di quello portato avanti da Sala a Milano in collusione con i mondi speculativi del real estate. La strategia milanese punta al lusso mondiale, trasformando il centro città in un recinto esclusivo per i ricchi, con edifici di lusso spesso vuoti o poco occupati e prezzi alle stelle (da 12.000 euro al metro quadro in su). Questo processo deforma il costo della vita verso l'alto, creando una città-bunker per miliardari, mentre esplodono le periferie con tutte le loro criticità sociali ed economiche. Si registrano tassi di povertà oltre il 15%, diseguaglianze sempre più profonde, degrado urbanistico e ambientale, crescenti difficoltà nel sistema sanitario e un aumento dell'insicurezza.

Milano diventa così una città invivibile: molti studenti appena arrivati se ne vanno, e un cittadino metropolitano su quattro dichiara di voler fare altrettanto. Il modello finanziario centralizzato basato sul real estate di lusso non solo priva la città di un futuro sostenibile, ma genera un malessere psicologico profondo: quasi il 30% dei giovani tra i 16 e i 24 anni vive nel disagio, tra tossicodipendenze, alcolismo e depressione.

A Milano, a differenza di Graz, sono i "privati" speculatori a dettare legge, imponendo diktat finanziari privi di visione sociale. L'obiettivo? Escludere i poveri, impoverirli ulteriormente e isolare le periferie. Questo modus operandi può essere definito una forma di genocidio metropolitano postmoderno, una negazione del concetto stesso di città come sistema di integrazione e equilibrio.

I gruppi (immobiliari, di fondi, di sviluppatori etc) e le persone coinvolti in questa "Milano real estate" sono tanti ma uno ha una storia particolare ed è Coima, guidato da Manfredi Catella.

Il padre era Riccardo Catella, fondatore dell'azienda, e chi l'ha conosciuto o ne era amico conosce la sua visione illuminista e "socialista" del costruire, con cui ha contribuito alla modernizzazione di Milano: la città, il bene comune, i bisogni, i servizi: tutto il contrario di quello che succede adesso.

La Coima di Riccardo Catella esprimeva una visione inclusiva, partecipativa e modernizzante del costruire nella città, intesa soprattutto nella ricerca di equilibrio nel tessuto sociale, e motore di sviluppo democratico. La Coima di adesso, in questa Milano bunker dei ricchi ed epicentro di asimmetrie sociale, sembra un perfetto ossimoro della Coima di allora.



MANFREDI CATELLA CON BEPPE SALA

Non di sola "carità globale" vive l'Africa, ma anche della lotta contro la criminalità finanziaria

Giuseppe Corsentino

C'è una via d'uscita alla stretta debitoria a cui finora ha fatto fronte solo la Banca Mondiale? Basterebbe impegnarsi a contrastare frodi fiscali e riciclaggio

Ce ne stiamo dimenticando. Forse perché ci interessa poco (e questo è un enorme errore storico che pagheremo a caro prezzo), oppure perché siamo preoccupati per ben altri problemi: il Maga (Make America Great Again) di Donald Trump - si è appena insediato alla Casa Bianca il 20 gennaio - che si trasformerà nella più feroce stretta doganale ai danni dell'economia europea che dovrà pure fare i conti con il bilancio militare (almeno il 2% del pil, ha detto Trump) se non vuole perdere l'ombrello difensivo della Nato; la guerra interminabile in Ucraina; l'esplosione del Medio Oriente che, tra sunniti e sciiti, il neocaliffato jihadista che si prepara in Siria dopo il crollo del feroce regime familistico degli Assad, le ambizioni del sultano Erdogan che sogna una nuova egemonia ottomana (e nel frattempo, tenendo i piedi in due scarpe, un po' Nato e un po' Russia, sogna anche di eliminare i curdi, un popolo senza patria dai tempi della prima guerra mondiale), l'esplosione del Medio Oriente- dicevamo- che ridisegnerà la mappa geopolitica del Mediterraneo; e infine il confronto con la Cina di Xi Jingping che ha conquistato il 75% del mercato automotive e non passa giorno che non minacci di prendersi Taiwan con la sua flotta che ha superato in tonnellaggio la Us Navy e scorrazza indisturbata per il Pacifico e il Mare Cinese Meridionale sotto gli occhi del Giappone e della Corea del sud (che ha i suoi problemi con un presidente in preda a pulsioni autoritarie)...

Ecco, prigionieri di una agenda geopolitica che minaccia di precipitare nel disordine e nell'ingovernabilità globali, ci siamo dimenticati dell'Africa che, non ce ne voglia l'ottimista globale Federico Rampini che le ha dedicato un libro, non sembra essere (ancora) quella "speranza" planetaria immaginata per i prossimi decenni (al netto della retorica davvero terzomondista, come si diceva una volta, che avvolge i vari "piani" - cominciare dal nostro miserello "piano Mattei" – destinati allo sviluppo del Continente più popolato del pianeta da cui arriva il flusso più alto di migranti). Ce ne siamo dimenticati, dicevamo, ma ci siamo ben ricordati, tutti (dalla Germania alla Svezia alla Francia solo per restare in Europa), di tagliare (Parigi del 34%) gli aiuti finanziari all'Africa, mentre cresce il peso del debito come denunciano tutti gli indicatori del Fondo monetario internazionale e della Banca Mondiale.

Vediamo qualche cifra. Nel 2020 l'ammontare complessivo degli aiuti all'Africa arrivava a 83,7 miliardi di dollari (una decina solo dagli Stati Uniti che ora si prepara a tagliarli visto che il neopresidente Trump, già durante il suo primo mandato, aveva elegantemente definito i Paesi africani "Paesi di merda"). Ora nessuno sa dire quanti di questi 83,7 miliardi di dollari saranno indirizzati a quei Paesi che debbono, nel frattempo, far fronte ad un debito semplicemente mostruoso e pagarci gli interessi.

Un economista americano, Indermit Gill, che guida l'ufficio studi della Banca Mondiale (dopo esserne stato il vicepresidente), ha scritto in un paper che il costo del debito dei Paesi in via di sviluppo (75 sono africani) è cresciuto di un terzo negli ultimi dieci anni a 406miliardi di dollari e in futuro non potrà che aumentare visto che lo stock del debito solo nel 2023 è salito di 633 miliardi per arrivare alla cifra record di 8.800 miliardi di dollari.

La situazione è allarmante. L'Associazione internazionale per lo sviluppo (Aid), l'agenzia della Banca Mondiale che dagli anni '60 assiste i Paesi più poveri (e si tratta quasi interamente di Paesi dell'Africa sub-sahariana), ha calcolato che il costo del debito è cresciuto di quattro volte negli ultimi dieci anni arrivando a toccare 34,6 miliardi di dollari, vale a dire il 6% della loro bilancia commerciale. Domanda:c'è una via d'uscita da questa stretta debitoria a cui finora ha fatto fronte solo la Banca Mondiale iniettando nel sistema 51miliardi di dollari e portando la quota del debito detenuto dall'istituzione internazionale al 20% (era il 15% nel 2019) diventata così il "prestatore di ultima istanza" dell'Africa più povera?

Una via ci sarebbe, fa sapere uno studio dell'Onu sulle strutture finanziarie di molti Paesi africani. Basterebbe impegnarsi nella lotta alle frodi fiscali, al riciclaggio dei capitali; insomma impegnarsi nella lotta contro quelli che gli economisti delle Nazioni Unite definiscono con la sigla FFI, Flussi finanziari illecii. Flussi che gli stessi economisti hanno valutato in 89 miliardi di dollari l'anno, il 3,7 % del pil dell'Africa, una cifra pari, guarda caso, all'ammontare complessivo degli aiuti in arrivo (fino al 2023) da tutto il mondo: 83,7 miliardi di dollari come detto prima.

Solo che una lotta senza quartiere alla criminalità economica nel continente africano è operazione difficilissima con Paesi dalle strutture statuali molto deboli e classi politiche corrotte. Basti pensare solo al settore minerario da cui l'Africa ricava l'85% del suo pil considerando le sue enormi ricchezze di cobalto, litio e terre rare.

Continua online

ISTRUZIONI PER GLI USA

Dazi o non dazi, il Trump che verrà non è quello che il mondo si aspetta

Sarà anche vero che la storia si ripete, ma le motivazioni dietro alcune scelte strategiche non sono necessariamente sempre le stesse. E se durante il primo mandato ci fu la pandemia, oggi le questioni sul tavolo sono altre

E finalmente venne anche il giorno delle elezioni americane. Passato il 5 novembre, ci possiamo mettere alle spalle mesi, ma forse anche anni, di una campagna elettorale al vetriolo, di promesse roboanti e dichiarazioni di principio estreme. Adesso che la nuova amministrazione americana ha preso forma viene il tempo di agire, e la domanda di tutti è sempre la stessa: "Cosa farà davvero il Presidente Trump?" In particolare, per ciò che riguarda l'Italia, la domanda diventa "Trump metterà davvero dazi aggiuntivi del 10% o del 20% su tutte le importazioni dall'Italia?"

Secondo noi la domanda è mal posta. Facciamo un salto indietro alla prima amministrazione Trump, quattro anni di gestione che abbiamo vissuto in diretta dal nostro osservatorio di New York. In quell'occasione tutti i dazi extra furono imposti come parte di una più ampia negoziazione volta ad aumentare le esportazioni americane e a ridurre il deficit commerciale Usa. Nel caso della Cina, ad esempio, era stata anche preparata una lista di prodotti americani di cui si chiedeva un aumento delle importazioni. Con la Germania, invece, l'idea di fondo era quella di chiedere ai produttori tedeschi di produrre in America i nuovi modelli di auto elettriche che si apprestavano a lanciare sul mercato. Lo scoppio della pandemia segnò un brusco cambiamento delle priorità della prima amministrazione Trump ma il principio alla base dell'aumento dei dazi import era chiaro: un approccio negoziale, non necessariamente strategico, volto a migliorare la bilancia commerciale americana, a portare tecnologia in America, e a sostenere l'occupazione.

Fast forward alla seconda amministrazione Trump e le cose non sembrano cambiate di molto. La prima bordata è stata sparata contro Cina, Canada e Messico: promessa di un aumento dei dazi del 25% se Canada e Messico non si impegnano a bloccare il flusso dei migranti illegali verso gli Usa, e del 10% verso la Cina se quest'ultima non blocca l'esportazione illegale di fentanyl verso gli Stati Uniti. Ricordiamo che secondo gli accordi commerciali in vigore tra Usa, Canada, e Messico, le importazioni avvengono senza dazio, mentre con la Cina sono in vigore i dazi storici normalmente applicati più gli extra dazi varati dalla prima amministrazione Trump e mantenuti poi dalla amministrazione Biden.

La seconda bordata è invece del 30 novembre ed è nei confronti dei paesi del blocco cosiddetto Brics (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa): se gli Stati Uniti ravviseranno mosse tese a minare la posizione del dollaro sui mercati internazionali da parte del blocco dei Paesi Brics, allora verranno imposti dazi aggiuntivi del 100% nei confronti delle importazioni da questi paesi.

In entrambi questi casi è evidente che la minaccia di aumento di dazi è legata al raggiungimento di determinati obiettivi di natura politica o economica. La nostra opinione, quindi, sulla base di quello che abbiamo visto durante la prima amministrazione Trump, e sulla base di queste prime mosse in materia di commercio internazionale, è che non ci sarà un aumento dei dazi a pioggia su tutte le categorie di prodotti da tutti i paesi, quanto piuttosto aumenti mirati in relazione agli obiettivi che l'amministrazione Trump vuole ottenere da ciascuna controparte commerciale.

Diverso è il discorso nei confronti della Cina, dove considerazioni geopolitiche guideranno le mosse dell'amministrazione americana. Ma per ciò che riguarda l'Europa vale quanto appena espresso ed è quindi necessario che l'Europa si attrezzi per far fronte al "nuovo" tipo di approccio alle questioni del commercio transatlantico introdotto dall'Amministrazione Trump.

Ridotta la questione ai suoi termini essenziali, riteniamo che sia utile preparare risposte solide a obiezioni come ad esempio queste:

Importare una certa classe di vetture in America comporta un dazio del 2,5%. La stessa classe di vetture importata dall'America in

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



Europa subisce un dazio del 10%. A ciò si aggiunge il fatto che mentre in America la tassazione indiretta avviene con un'aliquota media del 5,6%, in Europa l'Iva è invece del 23% e, a differenza dell'imposizione indiretta americana che scatta nel momento della vendita, in Europa l'Iva va versata nel momento dell'importazione.

La De Minimis Fair Trade Rule prevede che sulle importazioni negli Stati Uniti di valore è inferiore a 800 dollari non si applichi dazio. Stiamo parlando di una classe di importazioni che nel 2023 è stata pari a 50 miliardi di dollari con circa 1 miliardo di procedure di ingresso. Oltre a questo, quando importazioni di questo tipo sono dirette verso il consumatore finale non è prevista alcuna imposizione indiretta. Si tratta di una situazione estremamente favorevole per tutto ciò che viene acquistato nell'ambito del commercio elettronico. Bene, mentre in America la soglia per importazioni di questo tipo è di 800 dollari, in Europa è di 150 euro.

Le soluzioni a questo stato di cose possono essere di due tipi: cercare una soluzione che rimanga nell'ambito dei termini della situazione così come la conosciamo, oppure creare opzioni nuove per poter addivenire ad una soluzione creativa che si svincoli dai confini della situazione corrente.

Tutto ciò premesso, occorre ricordare che il mercato americano rimane comunque il mercato più grande, più dinamico, più solido, e che cresce di più rispetto al resto di tutte le altre economie mondiali. Un'azienda che vuole crescere, o anche assicurarsi di rimanere sul mercato di qui ai prossimi 20 anni, non può prescindere dall'internazionalizzare e non può permettersi di ignorare il mercato americano.

Conoscere il mercato americano significa capire come investire e come relazionarsi sia con i potenziali clienti e partner commerciali, sia con i singoli Stati americani. Dal primo mandato di Obama, il governo federale ha lanciato l'iniziativa SelectUsa (poi mantenuta dalle successive amministrazioni): un grande summit annuale a Washington, dove ogni Stato presenta incentivi e opportunità economiche per attrarre investitori da tutto il mondo.

SelectUsa è un'occasione unica: migliaia di aziende partecipano per scoprire dove conviene assumere personale, aprire una società, avviare un polo produttivo o semplicemente gestire la logistica. Gli Stati competono tra loro, proponendo le migliori offerte per attrarre investimenti. Oltre al summit principale, SelectUsa organizza anche Roadshow globali attraverso i consolati americani. In queste tappe, i rappresentanti degli Stati, delle contee e delle agenzie di sviluppo incontrano le aziende interessate, offrendo un'anteprima delle opportunità disponibili. Un'attività imprescindibile per chi vuole espandersi negli States. Quest'anno i Roadshow in Italia si svolgeranno a Milano, Bologna (Zola Pedrosa) e Treviso nel mese di marzo, mentre il Summit si svolgerà a Washington dall'11 al 14 maggio 2025.

L'Amministrazione Trump è ben cosciente del fatto che sta ereditando dall'Amministrazione Biden un'economia in ottima forma: disoccupazione ai minimi, inflazione in pieno rientro, tassi di interesse in calo, produzione petrolifera interna ai massimi storici così come quella di gas naturale, ruolo internazionale del dollaro incontestato, investimenti diretti esteri ai massimi storici... Unico neo è quello del debito pubblico, che al 123% del Pil è ai massimi dal dopoguerra. Siamo convinti che l'amministrazione entrante non farà nulla per inceppare il meccanismo virtuoso dell'economia americana che, per come è avviata, ha il potenziale per crescere ancora nel medio termine.

Il mondo solidale

La musa della ceramica

di Giuliana Gemelli

Qualche tempo fa mi è capitato di raccontare la storia di una meringa ornata di fragole, creata da un cuoco innamorato di una ballerina di origine russa. madame Pavlova, morta in circostanze drammatiche e resa eterna proprio dalla ricetta da lei ispirata e poi a lei dedicata. Questa storia in periodo natalizio mi ha spinto ad indagare su un'altra vicenda dai tratti simili che ha per protagonista un'altra musa, questa volta appartenente al bel canto e agli esordi talora confusi e altalenanti del cinema e si sviluppa a contatto con materiale più solido e duraturo di una delizia culinaria: la ceramica.

Un percorso che ha generato una solidissima storia di creatività e produttività artistica a carattere familiare - i Fornasetti - e che ha per protagonisti nel corso del Novecento un padre, Piero, un figlio, Barnaba, e ruota attorno alla fantasmagorica e inarrestabile sequenza di immagini di un icona femminilissima, in cui si incarna nel corso di quasi un secolo una musa dalla vita intensa e travolgente: la cantante e attrice Lina Cavalieri che D'Annunzio definì "la donna più bella del mondo", amica di Caruso e interprete di Puccini, dotata di una forza di volontà interpretativa e di una dirompente presenza scenica che le permise di andare oltre i suoi stessi limiti canori .



Il carattere del tutto onirico di questa storia derivato dal fatto che nè il padre né tantomeno il figlio conobbero personalmente la musa che venne scoperta ed idolatrata dal padre attraverso l'immagine di una copertina illustrata, in una sorta di colpo di fulmine destinato a creare un archetipo artistico a flusso continuo, inarrestabile e proliferante in grado di innestarsi in una matrice ereditaria e di irradiarsi in molteplici visioni e forme coniugandosi con molteplici materiali. Questo percorso che contiene le forme proliferanti del design più contemporaneo ed evolutivo, evoca senza troppe difficoltà nella ricostruzione dell'immaginario, la variegata iconografia delle antiche epopee delle dee e degli eroi e le loro capacità trasformative che popolarono la mitologia antica. Nell'universo creativo dei Fornasetti che non conosce i vincoli della materia ma la plasma continuamente nella sua stessa matrice, rendendola universale, si innesta lo spirito faustiano di un'impresa che ha generato un importante impatto economico: un brand attraente e coinvolgente, in cui il volto di una donna non si lascia mai imprigionare negli stereotipi legati al tempo, alle mode, ai cliché, neppure a quelli del design più dirompente.

Finanziamenti

Da Cdp 4,3 miliardi a favore di 50mila Pmi

Diventa operativo l'accordo di garanzia tra Cassa Depositi e Prestiti e Mediocredito Centrale che renderà disponibili 4,3 miliardi di nuovi finanziamenti dal sistema bancario a 50.000 piccole e medie imprese con l'obiettivo di promuoverne la competitività e gli investimenti.
L'iniziativa segue l'intesa sottoscritta a ottobre 2023 tra Cassa Depositi e Prestiti e il Fondo europeo per gli investimenti (Fei, parte del Gruppo Bei) che prevedeva la concessione da parte del Fei di una contro-garanzia a Cdp per 120 milioni, grazie alle risorse di InvestEU, il programma della Commissione Europea che aiuta a mobilitare investimenti a sostegno delle priorità dell'UE.
Nel dettaglio, grazie ai meccanismi di copertura attivati con il Fei, Cassa Depositi e Prestiti sarà in grado di concedere garanzie per 2,8 miliardi al Fondo di Garanzia per le Pmi, gestito da Mediocredito Centrale per conto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy. A sua volta, il Fondo potrà fornire coperture su nuovi finanziamenti erogati dal sistema bancario per un ammontare complessivo che può superare i 4,3 miliardi destinati a circa 50.000 piccole e medie imprese. Si stima che tali risorse saranno ripartite come segue: circa 3 miliardi da dedicare alla competitività delle Pmi, più di 1 miliardo per il settore culturale e creativo e oltre 300 milioni per quello dell'istruzione.
Fino a oggi, Cdp ha rilasciato coperture al Fondo Pmi per un importo complessivo di 13 miliardi, sostenendo così l'erogazione di circa 21 miliardi di finanziamenti per oltre 160.000 Pmi italiane.



Fondazione Studi Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA SUL CANALE DIGITALE

I consulenti del lavoro italiani e il loro Ordine, presieduto da Rosario De Luca, sono in prima linea con le imprese che fanno il Pil del nostro Paese, che con l'iniziativa autonoma generano anche lavoro subordinato, cioè la cinghia di trasmissione del benessere dall'attività d'impresa al resto della società. Economy ogni mese ospita – in un'edizione digitale dedicata alla categoria, ma accessibile a tutti i lettori interessati attraverso un QR che ormai costituisce uno snodo della carta stampata verso il multimediale– un'ampia sezione dedicata ai temi specifici e specialistici del settore, in collaborazione con l'Ordine e il suo ufficio studi.

Continua a leggere

Lavoro

Occupazione, buoni i dati ora tocca alla qualità

«I dati Istat confermano che il mercato del lavoro italiano è in ripresa: l'occupazione cresce e la disoccupazione è scesa al 6,1%, il livello più basso degli ultimi anni e il miglior risultato in Europa. Questo è un segnale importante, ma ora dobbiamo concentrarci sulla qualità del lavoro», dichiara Stefano Cuzzilla, Presidente di Cida.
«Nonostante i numeri positivi, di fatto la crescita occupazionale non si è ancora tradotta in un significativo incremento del Pil. L'aumento di 517mila occupati su base annua dimostra la solidità del nostro mercato del lavoro, ma è un progresso che rischia di essere fragile se non accompagnato da una maggiore produttività e innovazione. La riduzione dei contratti a termine (-5,9%) e l'aumento dei dipendenti stabili sono segnali positivi, ma da soli non bastano. Solo un lavoro qualificato e capace di generare alto valore aggiunto può sostenere davvero il rilancio del sistema economico» sottolinea Cuzzilla.
Secondo il Presidente di Cida, è indispensabile agire subito per preparare il mercato del lavoro alle trasformazioni in corso.
«L'intelligenza artificiale e le nuove tecnologie stanno già rivoluzionando i sistemi produttivi. In questo senso, gli interventi come l'Ires premiale vanno nella giusta direzione. Ma per governare questo cambiamento servono lavoratori qualificati e percorsi mirati di upskilling e reskilling . Solo così sarà possibile consolidare i progressi ottenuti e aumentare la competitività del nostro sistema produttivo».
Cida si dichiara pronta a fare la sua parte per supportare imprese e lavoratori in questa transizione.
«Il 2024 ci dimostra che l'Italia può ritagliarsi un ruolo centrale nella rinascita economica europea. Ma questo sarà possibile solo con una strategia chiara che mette al centro innovazione, formazione e qualità del lavoro. Non possiamo permetterci di perdere questa occasione» conclude Cuzzilla.

Eventi

Il design fa tappa in alta quota

L'appuntamento da segnare in agenda è 6-9 febbraio 2025.
Sono queste, infatti, le date della prossima edizione di Courmayeur Design Week-end. Anniversario di legno per la quinta edizione di Courmayeur, la località d'esordio della man festazione, che ha scelto poi Ostuni e Pietrasanta come nuove destinazione per portare la cultura del design in giro per l'Italia. Molte le novità a partire dal consolidato speech "Talk on Top" a Skyway Monte Bianco. L'archistar 2025 sarà Alberto Meda.
Ingegnere, industrial designer, vincitore dei premi internazionali più importanti del settore, tra cui 6 Compasso d'Oro (Milano), 6 Red Dot (Essen), il Designer of the Year (Parigi) e l'Hon Royal Designer for Industry (Londra).
Tra i protagonisti autori per Design Week-end 2025 l'architetto Massimo Roj (Ceo e co-founder di Progetto Cmr, la società di progettazione integrata nota a livello internazionale che nel 2024 celebra i 30 anni di attività) che firmerà i trofei della storica skiCad, la gara di slalom gigante dedicata ad architetti e designer, e curerà un'installazione artistica nel centralissimo lavatoio di via Donzelli sul tema dell'edizione di quest'anno.
Altre due new entry in arrivo a Courmayeur. Nicholas Bewick, aMdl Circle (Art Director for Architecture nello studio di Michele De Lucchi, è una delle figure di riferimento per la ricerca e l'ideazione di progetti architettonici internazionali). Sua la regia della mostra collettiva "Dis Quois": un gioco di suoni e parole tra il significato francese (senti un po') e la pronuncia italiana (di qua). che si articolerà per le vie del centro, in un progetto a più mani, in cui cartelli segnaletici racconteranno la creatività grafico-espressiva di un am- pio gruppo di progettisti. A ciascuno un kit di partenza completo di freccia, grembiule, vernici e pennelli fornito da Milesi, storico marchio del Gruppo multinazionale IVM e partner della manifestazione.
Matteo Ragni, (due volte Compasso d'Oro, ha ricevuto numerosi altri riconoscimenti, tra cui il Premio dei Premi per l'Innovazione della Presidenza della Repubblica Italiana e il Good Design Award) sarà l'autore della scenografia, inserita nella boule de neige XXL in piazza Brocherel: un set fotografico per design addicted e location per le interviste video durante i giorni della manifestazione.



Letture

Salvare l'azienda insieme ai sogni

Partendo dalla Sicilia con sogni e determinazione, Vito Barbera riesce ad affermarsi e diventa il diret- tore generale di una grande azienda. Da questa posizione si trova coinvolto nella crisi dell'impresa e, dopo aver tentato di gestirla, con poca collaborazione e quindi con scarsi esiti, decide di licenziarsi e di dedicare la sua professione proprio a salvare le aziende in difficoltà. In questi contesti si imbatterà in contrasti familiari, individui inetti e arroganti in posizione di potere e persone appassionate al proprio lavoro. Vito è separato, ha un figlio piccolo e una nuova compagna, che è l'adorata figlia del suo mentore. Questo precario equilibrio viene più volte compromesso da vari accadimenti: un'op- portunità di lavoro lontano da casa, crollo delle certezze consolidate, attrazioni inaspettate che lo porteranno a guardare la vita da una nuova prospettiva. È questa la trama del romanzo di Francesco Melidoni "La barca di fiammiferi" edita da Progedit. «L'idea del romanzo nasce dai momenti di confronto con gli altri professionisti del restructuring, legali, advisor finanziari, banche, fondi etc», spiega l'autore, Francesco Melidoni, professore di ristrutturazioni aziendali, ma soprattutto manager. Ha lavorato per circa vent'anni in grandi e medie imprese, ricoprendo ruoli apicali. Nel 2012 fonda insieme ad altri colleghi MoD – Management on Demand, società che si occupa di gestione crisi e rilancio delle aziende. «Quando ci ritroviamo a parlare di aziende che abbiamo ristrutturato, di situazioni che abbiamo vissuto, i racconti sono sempre epici e pieni di dettagli interessanti e di modi sempre diversi di trovare delle soluzioni. Avendo risanato quasi 50 aziende, di racconti e aneddoti ne avevo veramente molti da raccontare, ho cercato di mixarli ricavando una storia densa di personaggi e vicende intriganti».



Team building

Dal rugby al team meta dopo meta

I valori del rugby — organizzazione, lavoro di squadra, concentrazione sugli obiettivi — si intrecciano perfettamente con le dinamiche professionali. Michela Trentin, imprenditrice e formatrice, ha saputo tradurre questa sinergia in Rugby Experience Time, un format di formazione innovativo che invita i manager a calarsi nei panni di veri rugbymen. Non si tratta solo di team building o leadership, ma di un'esperienza che stimola i partecipanti a superare i propri limiti, abbracciando lo spirito di squadra e il rispetto reciproco. Durante questi incontri, Michela e il suo team di Mtc Consulting affrontano temi chiave come leadership ispirazionale, comunicazione efficace, gestione dei conflitti e l'importanza del ruolo dei "coach" aziendali. Ogni edizione è un'immersione emotiva e pratica che porta i partecipanti a riconoscere l'importanza della collaborazione e della capacità di adattamento. Questa visione e il percorso che ne è nato sono stati



raccolti nel libro Azienda in Meta, pubblicato nel 2021 da Michela Trentin insieme ad Andrea De Rossi, ex direttore sportivo delle Zebre Rugby Club e analista di Sky Sport. Il testo racconta come i principi del rugby possano essere adottati in azienda per costruire team più coesi, motivati e orientati al successo. Come nel rugby, anche nel business il successo si costruisce, "meta dopo meta". I valori della palla ovale, come il rispetto, la determinazione e la capacità di collaborare, offrono spunti preziosi per creare team più coesi e orientati agli obiettivi. Grazie a iniziative come Rugby Experience Time e a libri come Azienda in Meta, le aziende possono riscoprire il valore del lavoro di squadra, dell'organizzazione e della leadership autentica, trasformando le dinamiche interne e affrontando le sfide con maggiore consapevolezza.

ADVERTISING

VARMIA E MASURIA: RICETTA PER ATTIVITÀ DI SUCCESSO

Vita sana, sviluppo in armonia con la natura, pensiero e azione innovativi: questa ricetta per attività di successo è facile da realizzare in Varmia e Masuria. Qui i valori naturali vanno di pari passo con gli investimenti, mentre gli imprenditori, tra l'altro del settore medico o agricolo, sono pronti a collaborare.

Nella Polonia nord-orientale, la natura incontaminata, foreste, laghi, aria pulita, ha creato le basi per le specializ- zazioni intelligenti, che si sviluppano secondo i valori più preziosi e unici della regione, costruendo il proprio vantaggio competitivo. Uno di questi settori chiave è quello della vita sana, all'interno del quale cresce il potenziale dei servizi medici e paramedici, nonché delle attrezzature e dei prodotti a essi correlati. Gli alimenti di alta qualità costituiscono un altro settore di importanza strategica. L'agricoltura in senso ampio include non solo l'allevamento, le colture e la trasformazione alimentare, ma anche la produzione di macchine. Il tutto supportato dalle attività scientifiche e di ricerca di rinomati centri.

Gli imprenditori locali con i loro eccellenti prodotti, servizi e competenze possono diventare partner attraenti per le imprese straniere. Le conferenze in presenza e on-line e le missioni di visita organizzate dalle autorità locali rappresen- tano delle opportunità per allacciare i rapporti.

La regione offre i più alti sgravi fiscali e l'assistenza da parte del Centro servizi per investitori ed esportatori, un'ampia scelta di aree di investimento, moderni spazi per uffici e magazzini e complete infrastrutture di comunicazione. Inoltre, un vantaggio di questo luogo è il capitale umano: specialisti, studenti, appassionati, persone piene di idee.

Ti stai chiedendo su cosa puntare, affari o benessere? In Varmia e Masuria non hai bisogno di scegliere.

ULTERIORI INFORMAZIONI SU INVEST.WARMIA.MAZURY.PL/EN



European Funds for Warmia and Mazury
Republic of Poland
Co-funded by the European Union
WARMIA MAZURY



www.grimaldi-lines.com

Vacanza a portata di mano



BELLE, COMODE E CONVENIENTI.

Servitizzazione e Sostenibilità: l'evoluzione del Noleggio Operativo di Domorental.









amarenadesign.it

Domorental si propone alle imprese come abilitatore alla servitizzazione e alla sostenibilità dei beni strumentali. Attraverso il **noleggio operativo**, gli asset - dai sistemi tecnologici agli impianti industriali, dalle macchine utensili agli elettromedicali - 'diventano' servizi erogati attraverso il pagamento di un canone ricorrente, di durata e importo variabili in funzione di diversi parametri (**performance renting**).

Il noleggio operativo viene classificato a bilancio come **costo gestionale** - non come debito come avviene per il leasing o per il finanziamento tradizionale – offrendo così un'alternativa di accesso al credito e migliorando il capitale circolante netto (**working capital efficiency**). Domorental supporta investimenti in modalità as a service nei **macro-trend**: Manufacturing, Proptech, Energy, Equipment Refurbishment, Agritech, Smart Cities, MedTech e ICT & Security.

Domorental rilascia, in collaborazione con Upgreene, la certificazione '**Carbon Cancelling**', che rappresenta la neutralizzazione delle emissioni di CO_2 per l'intero periodo di noleggio, coprendo l'intera filiera di un prodotto/processo e includendo l'ambito '**scope 3**' della **Direttiva UE 95/2014**.

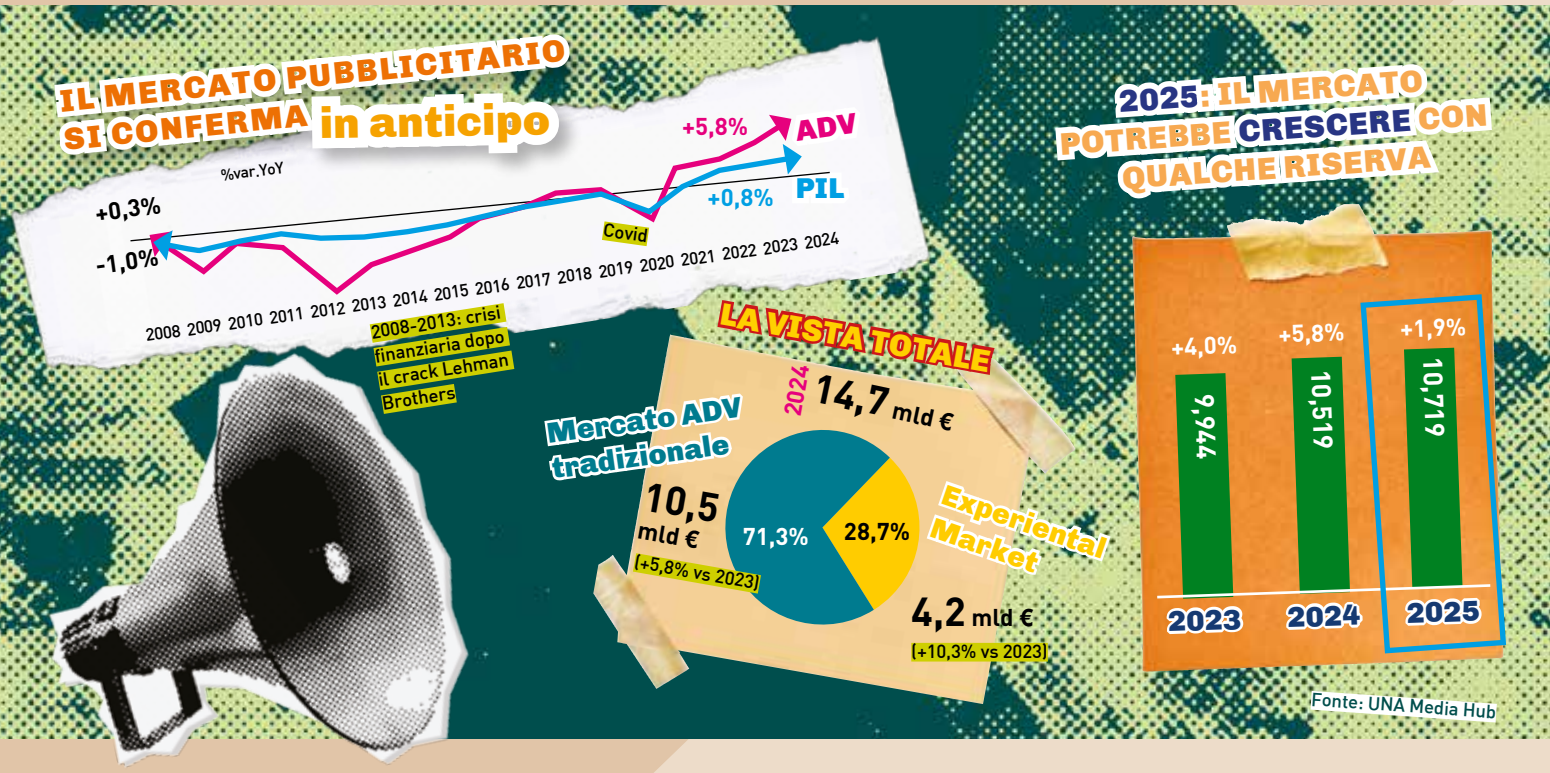
Un all-inclusive rental fee mensile che semplifica la gestione degli asset.

dR
DOMORENTAL
SERVITIZATION AND SUSTAINABILITY

www.domorental.it | 02.91324348

IL PREZZO DELLA NOTORIETÀ

Farsi conoscere sul mercato, costa. Quanto, dipende dal tipo di strategia che viene adottata. Abbiamo sbirciato dietro le quinte per scoprire come investire il proprio budget in comunicazione. E quali sono le soglie di spesa



di Marina Marinetti

Sarà pur vero che "se chiedi il prezzo, non te lo puoi permettere", ma quando si parla di comunicazione, un prezzo c'è quasi sempre. È il prezzo del lavoro delle agenzie di comunicazione, ma anche il prezzo delle campagne pubblicitarie.

«Come risaputo, l'attività di comunicazione, si tratti di un'azienda, di un ente, di un'istituzione, un'associazione, ecc., richiede due cose fondamentali: disponibilità di tempo e risorse economiche», conferma a Economy **Giancarlo Frè Torelli**, amministratore delegato di **Sec & Partners**. «La crisi dell'editoria ha portato sempre di più - a chi intende incrementare la propria reputazione e brand awareness attraverso la comunicazione - di servirsi di canali alternativi a quelli tradizionali: organizzazione di eventi, partecipazione a premi e classifiche, presenze pubbliredazionali, investimenti promozionali (media partnership), tutto ciò mirato anche al supporto del business. Ad esempio, abbiamo recentemente organizzato un importante evento a Milano per la nascita dell'associazione che raggruppa i Territori Italiani di Eccellenza – Capri, Courmayeur, Costa Smeralda, Madonna di Campiglio e Cortina – con un evento stampa con oltre 70 giornalisti e, a seguire, una cena con gli stakeholder. Ciò ha richiesto, oltre a un'innumerevole serie di riunioni a cui hanno partecipato gli esponenti istituzionali dei Comuni

> IL MERCATO PUBBLICITARIO ITALIANO SI È CONFERMATO ANTICICLICO RISPETTO AL PIL: È CRESCIUTO DEL 5,8% RAGGIUNGENDO I 10,5 MILIARDI DI EURO


GIANCARLO FRÈ TORELLI

coinvolti, per cui un notevole investimento in termini di disponibilità di tempo, anche un budget di circa 100.000 Euro per consentire ai presenti di apprezzare al meglio l'ambizioso progetto. Il budget ha incluso strategia di comunicazione, attività di media relation, produzione video e grafica, regia tecnica, segreteria organizzativa, oltre ovviamente a location e ristorazione.

Tuttavia, vi sono anche casi in cui non è stato necessario un budget economico specifico per risultare vincitori di premi, come ad esempio il prestigioso German Design Award 2025, assegnato alla poltrona Clop di Luxy. La stessa Luxy, invece, nel Fuori Salone del mobile 2024, ha deciso di effettuare un investimento di circa 30.000 euro con l'acquisto di spazi pubblicitari su alcuni tra i principali quotidiani nazionali, oltre alla colazione stampa nella prestigiosa location Casa Cipriani».

PRIMO: PIANIFICARE

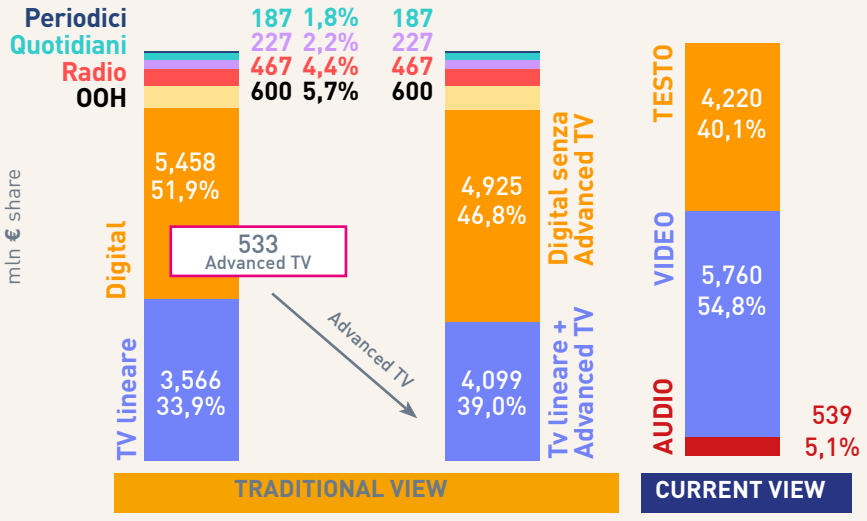
Se la pubblicità è l'anima del commercio, il centro media è l'anima della pubblicità: aiuta le aziende a scegliere i mezzi e i canali più efficaci per raggiungere il proprio target di riferimento, massimizzando il ritorno sull'investimento. Ma c'è un filo sottile (nel senso che rischia di spezzarsi facilmente) tra azione pubblicitaria e risultato: «Tutte le scelte che si compiono, da centro media o da direttore marketing, partono dal concetto di dispersione, a meno che non si tratti di una piattaforma nativamente pensata per un target preciso», spiega a Economy **Leonardo Casini**, Chief Digital & Innovation Officer Italia di **Publicis Groupe**. Già, perché l'azienda - o il manager che vuole farsi notare - quando pensa a una campagna di comunicazione si lascia affascinare dai grandi numeri che promette (a volte barando) il digitale. «In Publicis spostiamo tutte le nostre conversazioni con i clienti dal 'grande numero' al numero di utenti effettivamente ingaggiati o che ci hanno lasciato un contatto. Leghiamo sempre l'azione di comunicazione a un'azione richiesta al cliente. Ad esempio, posso offrire una guida in cambio di una mail. L'obiettivo è raccogliere contatti: se ne ottieni 5.000, e 500 di questi diventano clienti, hai un risultato concreto». Sono i famosi lead, contatti potenzialmente interessati ai prodotti o servizi di un'azienda. Si tratta di persone o aziende che hanno manifestato un interesse iniziale, ad esempio compilando un modulo, lasciando il proprio indirizzo email o interagendo con un contenuto promozionale. Un lead non è ancora un cliente, ma rappresenta una oppor-

ANCHE IL MONDO EXPERIENTAL È CRESCIUTO DEL 47% IN 4 ANNI: OGGI VALE 4,2 MILIARDI DI EURO E CON IL SUO CONTRIBUTO AMPLIA IL MERCATO

ATTENZIONE AI PREMIFICI

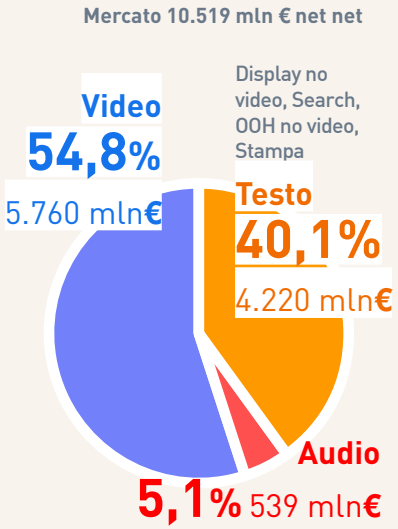
Ci sono il Top Employer, il Great place to work, l'Industria Felix, il Best Performance Award della Bocconi, l'Imprenditore dell'anno di EY, i TopLegal Awards, il premio Le Fonti.... Tra premi e certificazioni, pochissimi sono gratuiti: per partecipare di solito bisogna mettere sul piatto almeno 3mila euro a premio, normalmente 15mila, se non cifre decisamente più importanti nel caso di accordi pluriennali. Ci sono quelli di settore e premifici ad ampio spettro che scandagliano la Guida Monaci in cerca di imprese a cui annunciare che sono finaliste dell'award. Ma per scoprire se hanno vinto dovranno prenotare (a pagamento) il tavolo alla cerimonia di premiazione... in cui si vince sempre qualcosa.

Le componenti del mercato pubblicitario analizzate attraverso lenti diverse



Fonte: UNA Media Hub

LA NUOVA LETTURA DEL MERCATO PUBBLICITARIO
video e testo superano il 90%



Fonte: UNA Media Hub

tunità di vendita che l'azienda può coltivare attraverso attività di marketing o di vendita, con l'obiettivo di trasformarlo in un cliente effettivo. Per esempio, un lead può essere una persona che si iscrive alla newsletter di un sito web, un utente che scarica una guida gratuita o un e-book fornendo il proprio indirizzo email, o ancora un potenziale cliente che chiede informazioni su un prodotto o servizio compilando un modulo online. I lead vengono spesso classificati in base al loro livello di interesse o alla fase in cui si trovano nel processo di acquisto.

In ogni caso, «la grande discriminante nella pianificazione pubblicitaria è la numerosità del target a cui ci si rivolge: che si tratti di notai, liberi professionisti o direttori marketing, per esempio, più il target si restringe, più occorre essere mirati, e un mezzo dispersivo diventa inefficiente», sottolinea Casini. «Ad esempio, se il target della campagna pubblicitaria sono i liberi professionisti, che arrivano a qualche milione di individui, si possono fare tante cose diverse: scegliere mezzi di massa come la radio, selezionando le fasce orarie o le singole rubriche per costruire una pianificazione mirata, od optare anche per la stampa, come i quotidiani generalisti, che tendono a 'selezionare da soli' il target di riferimento».

Per centrare l'obiettivo, certamente il digitale spicca. «Nel digitale ci sono tre criteri principali di targeting: il primo è il targeting più ampio, con cui indirizzi la comunicazione a tutte le persone che attraverso la loro navigazione online hanno manifestato interesse

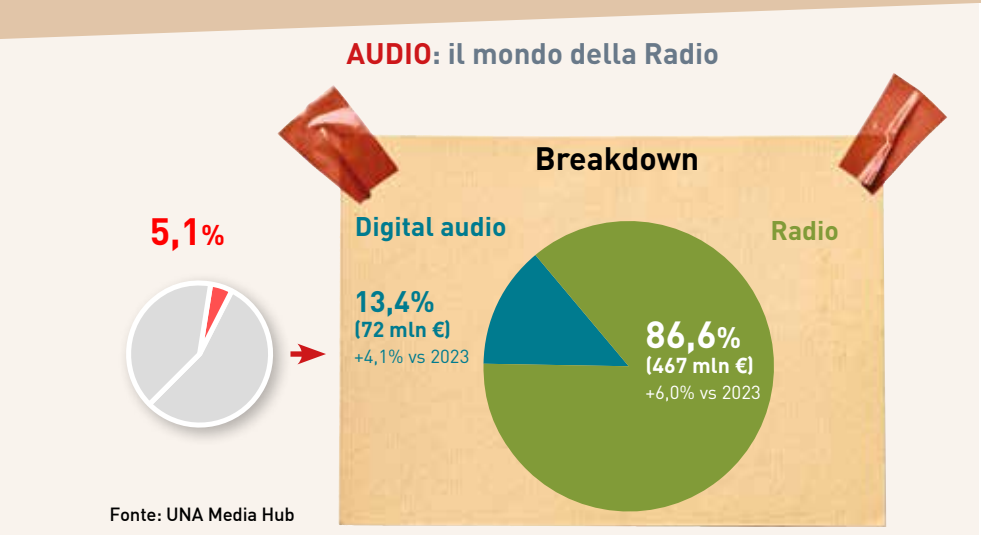

LEONARDO CASINI

verso un determinato argomento. Il secondo è il targeting contestuale, Il terzo criterio è il targeting più preciso, che attraverso alcune piattaforme consente di identificare persone con un determinato ruolo aziendale, ad esempio un direttore marketing». Ma non c'è solo il digitale: «Tutto ciò che è verticale e pensato nativamente per il proprio target, come le piattaforme di settore, è sicuramente una scelta vincente». Per esempio la rivista che state leggendo, che attraverso una quantità di partnership mirate raggiunge verticalmente il

ANCHE SUL DIGITALE CHI PIÙ SPENDE MEGLIO SPENDE. MA DIPENDE COME

I risultati di una campagna di advertising sono direttamente proporzionali al budget: più questo cresce, più aumentano i ritorni. Ci sono diversi circuiti pubblicitari online sui quali si può agire, che si dividono principalmente tra quelli web, che sono i motori di ricerca o le grandi piattaforme di e-commerce per la conversione in sede, e quelli social, dove una menzione a parte va riservata all'influencer marketing.

«Quale sia il budget necessario per una campagna di advertising online è una delle domande che ci vengono rivolte più spesso», spiega a Economy Roberto Esposito, Ceo di DeRev. «La risposta è: dipende. Non esiste infatti un importo che sia troppo, né uno che sia troppo poco. L'investimento va valutato all'interno di una strategia complessiva perché non deve diventare un costo. Questo tipo di collocamento di risorse, infatti, è a perdere soltanto se si sbaglia a monte nello stabilire quale siano le soluzioni più adatte dato un target e gli obiettivi. Tra questi ultimi ci possono essere l'awareness (o notorietà), il traffico verso un sito, le conversioni online o il drive to store, che significa il desiderio di portare fisicamente un cliente in un negozio o in un ristorante, ma anche engagement o l'aumento di una community su una piattaforma social». In generale, il costo della pubblicità online aumenta con le capacità del circuito di profilare precisamente il target e dall'ampiezza dello stesso. Per esempio, se volessimo parlare a un'audience molto precisa su una piattaforma come LinkedIn, che davvero permette un'alta profilazione, magari per portarla al nostro sito a compilare un form di contatto (lead generation) il costo è alto ed è sconsigliabile un investimento al di sotto dei 1.000 euro al mese. Se si hanno disponibilità minori, sulla stessa piattaforma, è meglio impiegarle per la crescita della community: sono adeguati 100 euro a post e l'ideale è replicarla almeno una volta a settimana. Da questo punto di vista, Instagram si muove in maniera simile, ma va rilevato che la sponsorizzazione di un singolo post, per dare risultati significativi, dovrebbe estendersi per più giorni. Una buona soluzione potrebbe essere quella di promuovere un singolo contenuto con un minimo di 25 euro al giorno per un minimo 4 giorni (meglio 5-7 giorni). Discorso diverso per Google dove l'advertising dipende dall'area di riferimento e dalle keywords perché questa incide sul numero di ricerche che vengono effettuate e in cui si desidera comparire. «Quando parliamo di advertising digitale su un



target delle imprese, dei manager e dei professionisti.

MANO AL PORTAFOGLI

Ma in soldoni (letteralmente), quanto costa la notorietà? Dipende. Le cifre in ballo sono sempre ufficiose, ma scandagliando il mercato scopriamo che un progetto di comunicazione con un'agenzia blasonata indicativamente costa dai 40 agli 80mila euro l'anno e include comunicati stampa, opportunità di visiblità, organizzazione di interviste, speaking opportunities e, per le quotate, le comunicazioni periodiche (che sono parecchie e quindi ci si colloca sulla parte alta della forchetta). Troppo? Sul mercato abbondano anche consulenti disposti ad affiancare l'azienda con un progetto di comunicazione che può costare intorno ai 12mila euro l'anno: 1.000 euro al mese, meno di uno stipendio. Gli eventi si pagano a parte e costano dai 3mila euro fino ai 25mila (se sono organizzati da soggetti blasonati), passando per i tavoli di alcuni premi di settore, che possono costare dagli 8 ai 15mila euro.

Quanto all'advertising, una campagna sulla televisione lineare richiede un investimento minimo di 200-250mila euro. Stando alla ricostruzione di Economy, con cifre inferiori è impensabile coprire un certo numero di spot e ottenere una copertura sufficiente, che resta comunque piuttosto indifferenziata. Il costo si misura in base ai punti di copertura sull'audience target. E qui occorre un'incursione tecnica per spiegare il concetto di Cpg, un acronimo che sta per "Cost Per Grp" (un ulteriore acronimo che significa "Gross Rating Point"), in italiano "costo per punto di copertura lorda". Un Grp (Gross Rating Point) corrisponde all'1% del pubblico di riferimento. Ad esempio, se il target è composto da un milione di persone, un Grp significa che vengono raggiunte 10mila persone. Tornando alla televisione, ad esempio, 1 punto di Cpg su un target ristretto può costare tra i 3mila e i 5mila euro. Ma la televisione è dispersiva, al contrario della radio, che offre la possibilità, attraverso emittenti verticali, rubriche o fasce orarie, di essere più precisi rispetto alla televisione lineare. La radio offre un ulteriore vantaggio rispetto alla televisione: costa circa la metà: pianificare su radio verticali, con audience ben profilate, ha costi intorno ai 1.500-2.000 euro per punto di copertura. Per una campagna radio che abbia una sua dignità si parla comunque di un investimento minimo tra i 50 e gli 80mila euro. Con 80mila euro, ad esempio, ci si può permettere due settimane di radio con una copertura dignitosa, anche se ovviamente non parliamo di una "campagna monumentale". Infine, la stampa. Nei quotidiani nazionali più blasonati, una campagna che abbia senso costa circa quanto una campagna radio. Con 50mila euro si possono avere 10-15 uscite su testate nazionali, anche se ovviamente non ci si possono permettere posizioni premium o paginoni centrali, che da soli possono costare 15-20mila euro.

panorama nazionale (comunque ristretto su un target definito, non indistintamente sull'intera popolazione) una soglia minima di investimento da considera è di circa 1.000 euro al mese (quindi un media di 33 euro al giorno circa), al netto di Iva e commissioni di Google (che quest'anno sono salite al 2,5% del budget) e dell'agenzia che le gestisce», aggiunge Valeria Massarelli, Head of communication di DeRev. «Se invece una Pmi opera a livello locale, per esempio provinciale o regionale, a parità di target e definita l'audience complessiva l'impegno minimo si riduce in modo consistente: sono sufficienti 450 euro al mese (circa 15 euro al giorno) per generare un risultato tangibile. In ogni caso, quando il budget è contenuto, va evitata una ripartizione eccessivamente frastagliata tra più circuiti perché si rischia di essere inefficaci. Infine, bisogna ricordare che un budget dedicato all'advertising non è mai immutabile, anzi. Può, e per certi versi deve, essere periodicamente rivalutato a seconda della stagionalità del proprio business, delle performance e degli obiettivi che possono essi stessi cambiare».La differenza territoriale in termini di investimento riguarda anche l'Influencer marketing. In questo caso, l'impegno economico per una campagna dipende dalla tipologia di influencer che si ingaggia e da quanto è continuativa: se si tratta, cioè, di un singolo post o di una collaborazione che prevede nel tempo più contenuti. Il listino dei compensi medi degli influencer, compilato e aggiornato ogni anno da DeRev, aiuta a orientarsi, ma è molto importante considerare che l'attività di scouting per il reperimento del testimonial giusto è una fase cruciale. Un investimento in advertising su Google, e ancora più sui social, però, ne presuppone uno a monte: quello nella produzione dei contenuti da veicolare. Il budget per la pubblicità, infatti, va considerato come un amplificatore, ma il lavoro vero sta in cosa si va ad amplificare. Se si diffonde qualcosa fatto male, non importa che sia moltiplicato per 10, 100 o 1000 volte: conta la qualità, l'efficacia e la coerenza del contenuto con posizionamento e obiettivo di marketing. Conta, cioè, la strategia con la quale ci si muove.

DALLA RADIO... ALLA GALASSIA

Nella storica Villa Marelli, cuore simbolico di Sesto San Giovanni e della tradizione radiofonica italiana, Domenico Zambarelli, editore di Giornaleradio.fm, fonde passato e futuro

di Sergio Luciano

È UNA VILLETTA DI FINE 800, NEL CUORE DI UN QUARTERE STORICO PER IL "MIRACOLO ITALIANO", SESTO MARELLI, PERIFERIA NORD DI MILANO. MA QUESTA VILLETTA GUARDA AL 22° SECOLO: PERCHÈ C'È UN FILO CONDUTTORE, NELLA VISIONE DI DOMENICO ZAMBARELLI, EDITORE DI GIORNALERADIO.FM, tra edizioni radio e futuro anteriore, proiettato nello spazio. Da poche settimane Zambarelli ha trasferito nella villetta di Sesto San Giovanni che fu della famiglia Marelli e dove nacque Radio Marelli, la sede – che aveva bisogno di spazio vitale - della sua emittente: «È stato un caso, un bel caso. Cercavamo uffici più grandi e... quando abbiamo trovato Villa Marelli, è stato amore a prima vista».


DOMENICO ZAMBARELLI

Allora, Zambarelli: auguri! Quindi lei crede al futuro della radio?

Assolutamente sì, ci credo perchè è un mezzo versatile che si presta perfettamente ad essere declinato sul web, sia sulla rete Dab che con la formula podcast. E dunque la radio ha già conquistato la Rete, è già riuscita a diventare interattiva, in tutta la galassia dei new media, a differenza di altri strumenti tradizionali, più verticali e meno compenetrabili, che soffrono molto.

TRA NUOVE START-UP, BARTER PUBBLICITARIO E PASSIONE PER LO SPAZIO, UN VIAGGIO CHE COLLEGA IL "MIRACOLO ITALIANO" AL FUTURO ANTERIORE

Ma da quando se ne occupa?

Ho iniziato a 17 anni a dedicarmi alla radio. Un grande amore giovanile. Ero al liceo quando con un gruppo di amici lanciammo una piccola radio che da Recco, con un trasmettitore autoprodotto, riusciva comunque a coprire tutto il Tigullio e il Golfo Paradiso. Poi, quando mi sono trasferito a Genova, ho avuto l'opportunità di portare in Italia Radio Montecarlo, ho preso la concessione e l'ho ripetuta in Fm, quando ancora non lo era, creando poi un consorzio di distribuzione per Radio Montecarlo in Italia, fin quando Alberto Hazan riuscì a fare un accordo direttamente col Principato di Monaco e... mi ha portò via la distribuzione del segnale.

E lei?

Cambiai strada, creai Radio Donna come prodotto per la famiglia, in alternativa a Radio Montecarlo. Ha avuto ottimo sviluppo, ha lanciato talenti e celebrities, da Mara Teresa Ruta a Milly Carlucci a Irene Pivetti, a tanti altri conduttori che hanno cavalcato l'emittente da quando è stata creata fino al 2002-2003 quando ha poi sospeso le trasmissioni... Radio Donna ha rappresentato per anni una voce alternativa di qualità nel panorama radiofonico.

Ma qual è oggi il modello di business della radio?

Quello di sempre, legato al raggiungimento di obiettivi di ascolto, ambiziosi per tutti, come dimostra anche la storia di grandi operatori come Il Sole 24 Ore – cui in parte il nostro modello si rifà – che ha raggiunto l'equilibrio economico solo dopo 15 anni di investimenti, perché il mercato ti premia, ti riconosce, solo sopra un break even di audience che deve essere molto consistente, e quindi anche per noi è ancora tempo di investire... E di innovare.

In che senso?

Be', visto che il mondo del podcast è mondo in crescita e non ancora consolidato, abbiamo deciso di lanciare una nostra nuova start-up, e tra gennaio e febbraio usciremo con Radio Podcast, un'emittente imperniata sull'idea di trasmettere i podcast come un flusso lineare di programmazione, mettendo a disposizione i suoi spazi per chi voglia diffondere i podcast in modaltà push. C'è dietro un pensiero strategico: i podcast sono contenuti di qualità, meritano più spazio e più visibilità.

Ma nella sua strumentazione editoriale c'è anche un'altra passione, lo spazio...

Sì, che mi ha portato a lanciare Cosmo 2050 e Space Economy, due prodotti dedicati a quest'altra mia passione, coprire l'area dell'informazione astronomica e gli eventi collegati all'economia spaziale, con tutte le aziende anche italiane che stanno investendo su questo tema, dal software ai microsatelliti.

Le piace Elon Musk?

La sua Starlink è stata un'idea geniale e va molto bene perchè ha dimostrato che può esserci una democratizzazione dello spazio... Ora l'importante sarebbe che gli Stati incentivassero lo sviluppo dell'economia spaziale, potrebbero aprire le porte a un cambiamento epocale.

E intanto, oltre alla passione impegnativa della radio e alle prospettive spaziali, la sua Nextcom lavora da sempre sul barther pubblicitario...

Sì, è un'attività tradizionale, rappresenta il baratto tra merce in eccedenza ma di qualità e i servizi di comunicazione, pianificati da noi sia in Italia che all'estero con i migliori media.

Cari ragazzi, occhio alle fake news



In Italia, un giovane su tre non è in grado di comprendere correttamente se un'informazione online è veramente affidabile. Sono evidenze preoccupanti, quelle emerse dal report "Disinformazione a Scuola"

di Paola Belli

Abbiamo un problema. Un giovane su tre, in Italia, non è affatto in grado di comprendere correttamente se un'informazione online è veramente affidabile. Sono le evidenze preoccupanti emerse dal report "Disinformazione a Scuola" realizzato da un team di ricerca guidato dal Professor Carlo Martini dell'Università Vita-Salute San Raffaele di Milano e presentato in occasione del 20° anniversario di Havas PR, società di consulenza in comunicazione parte di Havas Group. Il report conferma l'emergenza sui giovani nella fruizione dei contenuti online, con "rischi aumentati" quando l'informazione arriva sullo smartphone.

I GIOVANI COINVOLTI NELL'INDAGINE TRASCORRONO QUOTIDIANAMENTE DAVANTI ALLO SCHERMO DEL CELLULARE CIRCA 5 ORE E 50 MINUTI

Si tratta, peraltro, di fenomeni aggravati se si tratta di informazione scientifica, con una diretta correlazione tra una bassa fiducia dei giovani nelle posizioni della scienza e la tendenza a credere nelle teorie del complotto;

Non solo: la coesistenza di informazione e disinformazione crea confusione e uno scetticismo generalizzato in un contesto digitale informativo ritenuto in larga parte inquinato dalla disinformazione.

I dati mostrano come i giovani siano carenti nella corretta identificazione di notizie affidabili (32,8% per il tema ambiente e 36,9% per il tema salute). Allo stesso modo, hanno evidenziato difficoltà nell'individuare notizie non affidabili (41,3% per il tema ambiente e 35,2% per il tema salute).

In senso generale l'impegno dimostrato nella valutazione di informazioni da smartphone è inferiore rispetto a quello mostrato davanti ad un computer, aspetto questo molto preoccupante in quanto i giovani coinvolti stimano di trascorrere quotidianamente davanti allo schermo del telefono cellulare circa 5 ore e 50 minuti.

Nell'ambito della presentazione del report, commentato da professionisti ed esperti del mondo della comunicazione, dei media, dell'associazionismo e delle istituzioni, è stata annunciata la nascita dell'"Osservatorio permanente sulla Disinformazione Digitale" dell'Università Vita-Salute San Raffaele, con il sostegno di Havas PR che coinvolgerà anche gli studenti delle scuole superiori italiane.

Per supportare il progetto è stata lanciata una call to action dedicata alle imprese finalizzata alla realizzazione di progettualità di contrasto ai fenomeni generativi delle fake news e percorsi di formazione per dotare i giovani delle giuste competenze e abilità per comprendere il livello di affidabilità delle informazioni online.

«In occasione del traguardo dei primi 20 anni di Havas PR, quali consulenti che dialogano quotidianamente con il mondo dell'impresa, dei media, delle istituzioni e degli stakeholders dell'impresa, sentiamo il bisogno di dare un contributo fattivo nell'evitare che fenomeni come la sovrabbondanza dei messaggi o la veicolazione di informazioni inaccurate possano alimentare il circolo vizioso delle fake-news e generare impatti negativi sulle nuove generazioni» ha dichiarato **Caterina Tonini**, Ceo di Havas Creative Network Italy e CO-Founder & Ceo di **Havas PR**. «L'uso irresponsabile o distorto del digitale e dell'intelligenza artificiale oggi pongono grandi minacce specie per i più giovani, profondamente connessi nelle piattaforme digitali e nei social media. Per le

FIDUCIA NELLA SCIENZA

In Lombardia, è alto il livello di fiducia delle studentesse e degli studenti nella scienza e, più in generale, nelle informazioni e notizie fornite direttamente dagli scienziati e dai ricercatori. Tra i soggetti analizzati, in generale sono prevalsi livelli di fiducia medio-alti (35,07% abbastanza, 37,61% molto), con percentuali più basse, invece, sui livelli "estremi" (1,41% per niente, 1,55% poco, 13,66% moltissimo)
A livello nazionale, è alto il livello di fiducia delle studentesse e degli studenti nella scienza e, più in generale, nelle informazioni e notizie fornite direttamente dagli scienziati e dai ricercatori. Tra i soggetti analizzati, in generale sono prevalsi livelli di fiducia medio-alti (32,2% abbastanza, 42% molto), con percentuali più basse, invece, sui livelli "estremi" (1,07% per niente, 1,79% poco, 12,33% moltissimo)



I SOCIAL NETWORK

In Lombardia, le piattaforme di social network preferite da studentesse e studenti vedono al primo posto Instagram (80,81%), seguito da Whatsapp (76,62%), TikTok (60,81%), Be Real (26,89%) e Snapchat (24,19%), tutti con prevalenza femminile, Telegram (12,70%), Altro (12,30%), X (7,03%), Facebook (2,43%), con prevalenza maschile. A livello nazionale, le tipologie di social network preferite, vedono al primo posto Instagram (83,22%), seguito da Whatsapp (79,20%), TikTok (67,70%), Be Real (26,79%) e Snapchat (24,30%), tutti con prevalenza femminile, Telegram (13,67%), Altro (13,67%), X (8,09%) e Facebook (2,62%), con prevalenza maschile.

imprese emerge un nuovo ruolo: diventare guardiani non solo dei propri valori e della qualità della comunicazione che accompagna le loro azioni, ma anche del contesto informativo in cui si inseriscono, che deve contribuire a creare un contesto d'informazione inclusivo e responsabile, specie per un segmento così importante per il futuro del nostro Paese».

«Lo studio e la lotta alla disinformazione devono necessariamente passare attraverso la collaborazione di tutte le parti sociali, e le aziende sono una componente essenziale di questo processo» commenta il Professor **Carlo Martini** dell'**Università Vita-Salute San Raffaele di Milano**. «Ci troviamo in un mondo in cui informazione e disinformazione coesistono e spesso sono assolutamente indistinguibili l'una dall'altra agli occhi delle persone non esperte. Questo crea confusione e spesso danneggia anche la reputazione di chi cerca di fare informazione affidabile. Partire dai giovani per creare una popolazione resiliente alla disinformazione è uno degli scopi principali del progetto di un osservatorio permanente sulla disinformazione digitale, che usa i metodi rigorosi delle scienze comportamentali e sperimentali per studiare l'efficacia di interventi atti ad aumentare la capacità critica digitale. Vorremmo una popolazione di persone in grado di esercitare le loro capacità critiche in un ambiente informativo notoriamente difficile come quello del web e per fare ciò è essenziale la collaborazione tra tutti gli stakeholders».

> CI TROVIAMO IN UN MONDO IN CUI INFORMAZIONE E DISINFORMAZIONE COESISTONO E SPESSO SONO INDISTINGUIBILI L'UNA DALL'ALTRA

Nel 2025, infatti, l'Osservatorio permanente sulla Disinformazione Digitale vedrà la realizzazione di un percorso di formazione guidato dall'Università Vita-Salute San Raffaele nelle classi italiane con la partecipazione dei professionisti di Havas PR, che avrà l'obiettivo di diffondere educazione e prevenzione in materia di disinformazione, oltre che di fornire alle nuove generazioni strumenti concreti per affrontare con consapevolezza i rischi ad essa associati.

Rischi ben individuati da una prima analisi dell'Università Vita-Salute San Raffaele su un campione di oltre 2.200 studenti di 18 scuole superiori di Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna, condotta con l'obiettivo di comprendere la capacità dei giovani di distinguere l'informazione di qualità che ha visto la proposta di 3 diversi interventi basati sulla creazione di un ecosistema digitale utile ad analizzare le reazioni delle persone di fronte a contenuti informativi e disinformativi online, oltre all'impatto dei fattori esterni e del pensiero critico nel processo decisionale. Nella valutazione del rapporto tra disinformazione, fake news e scienza, emerge da un lato un'alta fiducia verso scienziati e scienziate ma dall'altro la complessità nel riconoscere le notizie affidabili e distinguerle da quelle prive di sostanza scientifica.

A questi fattori si assomma il cosiddetto "scetticismo generalizzato" che caratterizza, con frequenza sempre più elevata, il contesto digitale informativo, ritenuto nella maggioranza dei casi "inquinato".

«La fiducia nella scienza è cruciale per il nostro futuro, ma serve prestare la massima attenzione, preservandola. La disinformazione scientifica sfrutta il "marchio" della scienza per dare credibilità a informazioni non supportate da prove, spesso per scopi di lucro o ideologici, minando la fiducia delle persone, a volte anche in maniera irreparabile» ha commentato **Corrado Tomassini**, Vicepresidente Havas PR. «La recente esperienza del Covid ci ha chiaramente insegnato che serve il contributo da parte di tutti per contrastare il fenomeno dilagante delle fake-news»

QUELLA VOCE FUORI DAL CORO

Tutti fanno e dicono le stesse cose. E allora, come differenziarsi? Passando dal concetto di audience a quello di target, fissando obiettivi concreti, utilizzando linguaggi diversi e un mix tra canali mediatici. E poi, ci vuole "l'occhio che brilla". Parola di Manuela Ronchi, founder e Ceo di Action Holding

di Marina Marinetti

CHI HA PAURA DELLA COMUNICAZIONE? MA CHE DOMANDE... LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE, OVVIAMENTE. Un po' perché non sanno che pesci pigliare, un po', anche, perché si spaventano per la spesa e non si concentrano sulla resa. «Le Pmi hanno paura di affrontare il tema della comunicazione perché quando si rivolgono alle società blasonate si spaventano dei costi. E quindi la comunicazione non viene fatta sedere al tavolo strategico a monte, ma diventa una commodity a valle del piano di marketing», conferma a Economy **Manuela Ronchi**, figura di spicco nella comunicazione strategica italiana che dopo aver affiancato Gerry Scotti nella sua agenzia, nel 1995 fondò Action Agency e oggi è a capo di **Action Holding** con le sue dieci aziende nel campo dell'innovazione dei linguaggi comunicativi in Italia e nel Regno Unito. «Io invece sostengo che marketing e comunicazione non siano subordinate l'una all'altro, ma lavorino a braccetto. È tutta una questione di posizionamento».

Facile a dirsi, un po' meno a farsi.

Spesso le aziende acquistano spot e pagine pubblicitarie in tv o sui principali quotidiani pensando di realizzare chissà quali risultati, ma poi si lamentano della mancata conversione. Per forza: quello è posizionamento, non conversione. Serve per acquisire autorevolezza, per fare branding e storytelling. Bisogna passare dal concetto di audience al concetto di target: è questo il vero, grande, passaggio culturale. E oggi, nell'era dei dati, abbiamo un grande vantaggio: invece di dire subito all'agenzia "Vorrei fare questo e quest'altro" occorre sapere cosa si vuole ottenere. Non ci si deve lasciar abbagliare dai grandi numeri: sono i numeri giusti quelli che contano. Incrociando le banche dati si profila esattamente il target e si pianificano le campagne correttamente. E non solo sul digital. È difficile sbagliare. Poi occorre avere campagne fatte bene, perché tutto è diventato entertainment e bisogna conoscere esattamente la grammatica narrativa di ogni media. Certo, è complicato: bisogna sempre inventarsi nuove cose.

PER AVERE CAMPAGNE FATTE BENE BISOGNA CONOSCERE LA GRAMMATICA NARRATIVA DI OGNI MEDIA PERCHÉ TUTTO È DIVENTATO ENTERTAINMENT

Beh, se è per questo nel 2017 è stata tra le pioniere dei branded podcast con Action Media Ltd, che oggi si chiama Dr Podcast ed è una delle factory di Publitalia '80. E poi il vodcast "Alla Manu- Storie di Comunicazione. E ancora, nel 2024, l'ideazione di un nuovo format, lo Show-How, la narrazione verticale ai tempi dell'AI, debuttando con la voce narrante di Luciano Floridi, filosofo fra i massimi esperti di etica del digitale e dell'informazione.

Penso che se sei fuori dal coro significa che hai ragione. E poi, ogni format ha un suo linguaggio, mentre oggi c'è il vizio di creare un contenuto per copiarlo e incollarlo ovunque. Non può funzionare.

Cos'è che funziona, allora?

Come dice il "mio" professor Floridi, la relazione tra il servizio o il prodotto, e il consumatore. Ma nell'era del digitale la fiducia non è più quella di prima e quindi bisogna studiare in continuazione. Se non hai la mente allenata ad accogliere, il cambiamento rimane al palo e prima o poi ci si schianta contro il muro. Nelle imprese, prima di tutto, ma anche nella comunicazione, per differenziarsi in un mercato dove tutti fanno le stesse cose. E per avere una leadership bisogna avere innanzitutto "l'occhio che brilla": se non hai la passione sfrenata per quello che fai, non c'è competenza che tenga. E poi le relazioni: sono importantissime.

Insomma: competenze, relazioni, "occhio che brilla". È questo il segreto del successo?

Sono le tre cose che insieme che funzionano. Non o una o l'altra o l'altra. Perché se sei solo competente sei noioso, non ti ascolta nessuno. Se non hai la passione al primo ostacolo ti fermi. E se non hai il sistema relazionale



che fa immediatamente da effetto domino, non vai da nessuna parte. È non è sempre una questione di soldi: si lavora per fare delle cose belle, i soldi arrivano dopo.

Poi ovviamente non si possono solo fare cose che ci piacciono: bisogna fare cose che poi convertono.

Ed è anche la caratteristica della mia comunicazione: deve convertire, altrimenti è un esercizio del bello che rimane lì. Innovare per me vuol dire avere il coraggio di fare le cose prima degli altri. Io per esempio, adesso che ho anche un dipartimento eventi, sono la prima ad annoiarmi dei brief che ricevo. Tutti i brief sono: "vogliamo un'idea innovativa, out of the box, una cosa originale". Ma cosa vuol dire? E poi tutte le aziende chiedono la stessa cosa nello stesso momento: la sostenibilità, l'inclusione, eccetera. Allora è solo un trend a cui tutti si attaccano, non è strategia di comunicazione.

Cos'è, allora, la strategia di comunicazione?

Per dirla con Schopenauer, «Un talento colpisce un bersaglio che nessun altro può colpire; un genio colpisce un bersaglio che nessun altro può vedere». Anni fa (decenni a dire il vero) ho avuto il coraggio, prima degli altri, di sdoganare il concetto di personal branding. Io faccio gestione dei diritti di immagine e strategie di posizionamento per dei personaggi. Come? Facendo maieutica: conosco un personaggio che ha "l'oro in bocca" e voglio che lo vedano tutti. Quindi elaboro una strategia di posizionamento nei confronti di chi ha talento. Lo può avere un imprenditore, un manager, uno sportivo, un cantante. Poi, ascoltando le persone, ho intercettato i podcast prima ancora che in Italia si parlasse di questo format. E l'ho portato all'interno delle imprese per risolvere delle problematiche in azienda: la formazione vecchio stampo è finita perché non puoi chiudere in aula le persone per fare formazione, perdi la produttività. L'abbiamo chiamato traincast e l'abbiamo usato per esempio per formare il personale nelle boutique di Cartier. Se oggi vado a comprare il "chiodo" - un particolare bracciale di Cartier, ndr - non mi dicono solo se è oro bianco, oro, giallo, oro rosso con i diamanti o meno: mi raccontano perché il chiodo è diventato il bracciale.

OGGI C'È IL VIZIO DI CREARE UN CONTENUTO E INCOLLARLO OVUNQUE MA OGNI FORMAT HA IL SUO LINGUAGGIO



Manuela Ronchi con il fotografo Maki Galimberti (a sinistra) e Sergio Pappalettera insieme per il progetto True Love con il Consorzio vero Volley

Tornando alla questione del target?

Stiamo evolvendo sulla verticalizzazione anche rispetto agli argomenti: occorre andare sui canali mediatici specifici dove sappiamo si trovano i soggetti già predisposti ad ascoltarci. E hanno invece stufato i convegni alla TedX dove a ogni relatore viene affidato un quarto d'ora... per dire magari un sacco di banalità sull'intelligenza artificiale. Non è prestigio, quello, ma sequestrare l'audience. Poi non stupiamoci se tutti stanno al convegno col telefonino in mano a fare altro.

A proposito di IA: in tutto questo dove la mettiamo?

Nel mix di precisione, un concetto legato alla filosofia contemporanea dell'informazione. Noi oggi abbiamo la possibilità di avere tanti dati che prima non avevamo. Ma abbiamo anche la responsabilità di usarli. Con il digitale e l'AI non dobbiamo riempire il tempo che risparmiamo rimettendo dentro altro lavoro. Dobbiamo usare il tempo che abbiamo per pensare, per riflettere, per fare cultura, perché siamo noi che diamo i prompt all'intelligenza artificiale. Ma poi l'interpretazione è sempre in mano nostra. Sarebbe bello se i brand, invece di adeguarsi alla moda del momento, credessero al 100% in quello che fanno, interiorizzando la tendenza e facendo ognuno del proprio per personalizzarla in base a ciò che vogliono comunicare al mercato.

Sì, ma... quanto costa?

Cambiamo la terminologia: passiamo dal "quanto costa?" al "quanto devo investire" perché il concetto di costo ha un impatto sul nostro cervello negativo, è una spesa, una perdita di soldi. Per investire con consapevolezza bisogna analizzare bene l'azienda e capire dove si vuole arrivare, cosa si vuole ottenere, quali sono gli obiettivi. E poi costruire un percorso. Allora solo così la comunicazione non sarà vista come un costo, ma come un investimento.



Economy GROUP

La potenza della narrazione per far crescere il tuo business

Economy's Content Factory

Abbiamo riunito le migliori **competenze giornalistiche** del Gruppo Economy al servizio delle aziende. Un modello di **service editoriale** per dare voce alle imprese creando **percorsi narrativi crossmediali** con uno stile unico e distintivo.

Digital & Video

- Ideazione e creazione di Digital content per web, app e blog
- House organ & newsletter
- Film-making, video, infografiche & podcast

Editoria & Media

- Customer magazine & riviste di settore
- Eventi, webinar & education
- Relazioni istituzionali, lobby & advocacy
- Esg, rendicontazione & bilanci aziendali

Per informazioni

monia.manzoni@economygroup.it | massimiliano.degiovanni@economygroup.it

IL BELLO DI ANDARE IN BIANCO

Perché non approfittare dell'anno nuovo rinnovare abitudini, look, passioni e divertimenti? Purché a dominare sia la luminosità, declinata in tante situazioni differenti. Tutte da sperimentare



di Carla Serra

Dopo gli eccessi delle festività natalizie, corpo e anima hanno bisogno di rigenerarsi. Per gli scandinavi il "White January" è l'invito ad astenersi dal bere alcolici per un mese. Gli inglesi ne hanno fatto un vero movimento, battezzandolo in modo meno poetico: "Dry January", il mese a secco. L'iniziativa è nata nel 2013 grazie all'atleta **Emily Robinson** e all'associazione **Alcohol Change UK**, l'ente che si occupa di sensibilizzare sugli effetti dell'alcol. Un modo per promuovere l'uso consapevole di alcol, che oggi coinvolge milioni di persone.

IL "DRY JANUARY" È L'INVITO AD ASTENERSI DAL BERE ALCOLICI PER UN MESE. GLI INGLESI NE HANNO FATTO UN VERO MOVIMENTO

Non ci sono studi scientifici validati riguardo gli effetti sulla salute a lungo termine del **Dry January**. Di sicuro ridurre il consumo di alcolici migliora la qualità del sonno e aiuta a perdere peso. E visto che si muovono i primi passi nell'anno nuovo perché non approfittarne per rinnovare le proprie abitudini, buone o cattive che siano? Il bianco, infatti, rimanda alla purezza, alla chiarezza mentale e alla leggerezza al di là dei pregiudizi. Dall'alimentazione alla cura della persona, dalla moda alla vacanza, andare in bianco non ha nulla di negativo e punitivo!

Vestirsi di bianco anche in inverno

Una regola di etichetta seguita per anni prevedeva che indumenti e scarpe bianche fossero indossati solo in estate. In America, dal Labor Day, il primo lunedì di settembre, il bianco spariva dagli armadi, fatta eccezione per le camicie. Ci è voluto più di un secolo per sdoganarlo. Ora il bianco trionfa anche fuori dalle passerelle.

Per evitare di sembrare un medico, bisogna giocare con diverse tonalità: ghiaccio, panna, avorio, crema. E poi mescolare tessuti, lavorazioni e pesi diversi. Per semplificare, con i jeans bianchi, basta indossare un bomber di pelle oppure un maglione a disegni jacquard tono su tono.

Come suggerisce **Ludovica Mascheroni**: i pantaloni candidi si abbinano alla giacca monopetto blu in jersey di cashmere e seta. Malo propone l'elegante peacot in lana vergine, doppio petto e tre tasche. Luminoso è il cardigan lavorato a costa inglese che **Malo** ha ricavato per il 50% da cashmere riciclato. Trecce e grossi bottoni avorio caratterizzano il giacchino caldissimo di **Aida Barni**.

La lavorazione a losanghe del maglione **Uniqlo** crea effetti bianco su bianco. Come pure l'intreccio trapuntato del gilet impermeabile, antivento e traspirante della collezione **North Sails** realizzata in collaborazione con lo spagnolo **Scalpers** per l'America's Cup 2024 disputatasi a Barcellona.

Il bianco vuole poi qualcosa di metallico, come il nuovo orologio **Casio Abl-100** con contapassi e l'inconfondibile cassa quadrata e bracciale vintage. Un altro classico perfetto è l'anello Quatre di **Maison Boucheron** con le sue combinazioni di codici, la diversità dei materiali e dei colori dell'oro.

Sulla neve il total white va limitato a qualche capo essenziale come il piumino **Peuterey** con caldo cappuccio e la maschera Dunamis Pro di **Adidas** con la montatura dall'aderenza perfetta e lenti con nuove curve e angoli, che offrono un campo visivo più ampio e una maggiore protezione dal sole e dal vento.

North Sails



Peuterey



Adidas



Maison Boucheron



Malo



Aida Barni



Uniqlo



Ludovica Mascheroni





Candidi passi





Le sneaker hanno definitivamente sdoganato il bianco ai piedi in ogni stagione e con ogni capo. Infatti, si abbina anche al blazer la riedizione della mitica 740 di **New Balance**. Stesse caratteristiche tecniche e di comfort da 20 anni apprezzate dai runner, ma con un design perfetto per il guardaroba cittadino.

Puma aggiorna la classica silhouette streetwear e sport in collaborazione con One Piece, la serie anime più venduta di tutti i tempi.

Per chi è attento alla sostenibilità, la nuova Nimbus Mirai è stata progettata da **Asics** per essere completamente riciclata. Mentre l'ultima nata della serie **Otw by Vans** adatta nell'outdoor vanta la tomaia in Dyneema, la fibra più resistente al mondo.



Nelle foto sopra, da sinistra, Puma in collaborazione con One Piece, New Balance 740; Nimbus Mirai Asics Nella foto a destra Vans serie Otw

Dettagli immacolati



Basta un solo accessorio bianco per illuminare il look più tetro e invernale. Come il morbido berretto panna in tessuto termico **Heathtech**, la tecnologia di assorbimento del calore sviluppata da Uniqlo. Perfetta anche la shopper F700 Arrow di **Freitag** realizzata utilizzando airbag dismessi e cinghie di tensione. Ci si distingue anche nell'aeroporto più affollato con la valigia **Eastpack** ispirata alla saga di Guerre Stellari che da oltre 40 anni annovera fans di ogni età.



Nelle foto sopra, F700 Arrow di Freitag a destra Heattech di Uniqlo

EASTPACK ISPIRATA A GUERRE STELLARI





BELLA VISTA HOTEL GUSTAV THOENI E PIERO GROS



GARDENA HOTEL



GLACIER HOTEL GRAWAND VAL SENALES



CASTELLO DI ANDRAZ



HOTEL TYROL

La neve è il più bel regalo dell'inverno. In alcune località il manto nevoso diventa presto pista da sci. A **Breuil-Cervinia** in Valle d'Aosta la stagione sciistica è iniziata ad ottobre e durerà fino a settembre. Il Cervino Ski Paradise si estende su 350 chilometri di piste fino a Zermatt. Ai piedi della piramide quest'anno i migliori riders si sono sfidati nella Coppa del mondo di snowboard cross. Gli atleti della Coppa del mondo di Sci invece hanno iniziato gli allenamenti all'**Alpin Arena Senales**. Il comprensorio altoatesino si estende su 42 chilometri di piste tra cui la Schmuggler lunga 8 chilometri. Da non perdere l'hotel alpino più alto d'Europa, il Glacier Hotel Grawand. E parlando di campioni, da vedere "La Valanga Azzurra" il docufilm sulla formidabile squadra italiana di sci alpino degli anni '70 con fuoriclasse come **Gustav Thoeni** e **Piero Gros.** I protagonisti dell'epopea dello sci italiano si sono ritrovati all'**Hotel Bella Vista** di Trafoi, fondato nel 1875 dal bisnonno di Thoeni. Nel Parco nazionale dello Stelvio, i vecchi campioni sono tornati a sfidarsi in pista. La famiglia Thoeni organizza anche escursioni familiari con le lanterne, ciaspolate sulla neve, avventure sulle orme degli animali. Per chi va a caccia di record, ad **Arabba** con le ciaspole si raggiunge il castello di Andare, il più alto d'Italia dove è stato teorizzato il solstizio d'inverno nel XV secolo. Quest'anno, Arabba è facilmente raggiungibile con il transfer dagli aeroporti di Venezia, Treviso e Bolzano.

In **Val Gardena**, neve e ghiaccio si fanno arte. La valle ha una lunga tradizione di scultori del legno. In inverno martello e scalpello invece plasmano blocchi di neve a Selva e di ghiaccio a Ortisei creando sculture immacolate che decorano il centro storico. Proprio a Ortisei, lo charme del legno caratterizza il **Gardena Grödnerhof Hotel & Spa**, vincitore dei Condé Nast Johansens Awards for Excellence 2025.

A Selva, direttamente sulle piste, l'**Hotel Tyrol** conserva i raffinati arredi scolpiti in valle e inaugura le nuove camere e la penthouse con camino e area wellness.

Iniziare in bellezza



Per cominciare l'anno in bellezza, prendersi cura di pelle e capelli è il primo passo. La routine inizia dalla detersione. **The Organic Pharmacy** ha sviluppato Peppermint Facial Wash, un gel schiumogeno che purifica la pelle senza seccarla, lasciandola morbida e profumata.

Si prosegue con Biocollagenix di **Esi** che fornisce un effetto filler naturale grazie alla formula a base di collagene marino, acidi ialuronici a diversi pesi molecolari e peptidi innovativi.

Addio al grigiore dell'inverno, con C Me Glow di **Goovi**, il siero alla vitamina C ad azione antiossidante e uniformante con il 98% di ingredienti di origine naturale.

Per il collo, tallone d'Achille dei meno giovani, il nuovo trattamento Botox-Like Effect di **Dermolab** garantisce idratazione e compattezza, diminuendo rughe e doppio mento.

Per i capelli, la novità è la Haircare Mask dell'**Istituto Elvetico Sanders**: una pratica cuffietta in tessuto che lasciata in posa 15 minuti dona lucentezza e resistenza.

La battaglia contro l'invecchiamento si combatte anche semplicemente bevendo. L'acqua **Sant'Anna Beauty** è la prima bevanda analcolica in Italia al collagene addizionata con zinco. Per un booster decisivo, **Ringana** ha messo a punto le Caps Immu a base di un mix di funghi vitali con microsostanze nutritive naturali.

Biocollagenix di Esi



Sant'Anna Beauty



Organic Pharmacy Peppermint Facial Wash



Dermolab Botox-Like Effect



Aria nuova

Anno nuovo, profumo nuovo. L'eau de toilette Replica By the Fireplace di **Maison Margiela** ricorda la sensazione avvolgente di un camino acceso in pieno inverno: aroma di legno, castagne e bacche mentre fuori nevica.
La sensazione calda del cuoio dei sedili di un'auto d'epoca ha ispirato Alberto Morillas, naso e fondatore di **Mizensir**. Il suo Legend Leather si apre con note di legno di guaiaco per poi evolversi in un cuore di lampone e iris arricchito da tocchi di zafferano e ambra.
Qualcosa che dia una sferzata di energia? Ecco da **Courréges** il nuovo Hyper Oud: aromi orientali, un'armatura legnosa con sfumature fredde, fusa con vaniglia, curcuma e zenzero.



Replica by the Fireplace



Legend Leather di Mizensir


Hyper Oud di Courréges

Una candida spolverata in tavola

Una bianca spolverata fa subito festa. La magia la fa il formaggio, che si abbina al risotto al salto proposto da **Subito Chef**, la linea di piatti gelo di raffinato catering pronti in pochi minuti. Una lieve nevicata di zucchero vanigliato completa il tortino al cioccolato **Balocco**. E sempre bianco è il re dei continenti: il tartufo, da gustare a tutto pasto non solo nelle originarie Langhe ma anche in città, per esempio a Milano da **Giacomo Bistrot**.

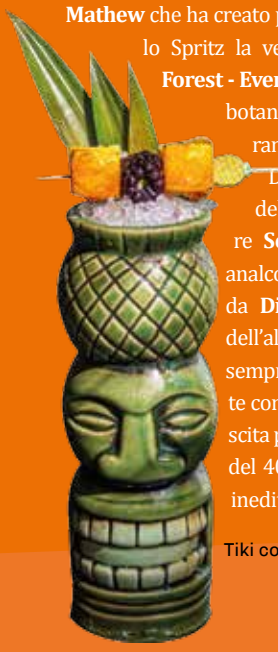

Balocco


Giacomo Bistrot


Match Spricy Tonic Water

Dry January

Bere bene senz'alcol? Si può. Il mese "a secco" è l'occasione per assaggiare nuovi analcolici. Al bar, l'era dei long drink a base di zuccherosi succhi è finita. Largo agli estratti di frutta e di verdura, ai fermentati come la frizzante kombucha a base di tè o allo switchel, un mix tonificante di aceto di mele, zenzero, miele e limone. Degne alleate sono le sode, proposte in ogni sapore, come la **Match Spicy Tonic Water** speziata e con note di legno affumicato. La **Organics by Red Bull** è la base dei Tiki cocktail, nati nella California del post Proibizionismo degli Anni 30 e riproposti all'**Hyatt Centric Milan**.
Per rendere più effervescente il mese a secco, c'è anche lo spumante di mele analcolico prodotto a Tirolo, in provincia di Bolzano. Tra i distillati, il toscano **Sabatini Gin 0.0** è la referenza no-alcol più apprezzata.
Anche l'italianissimo amaro cede gradi, ma non prestigio. L'**Amaro Venti** (in vendita su Tannico, la più grande enoteca online) nella versione analcolica non perde profondità di gusto grazie alle 20 botaniche naturali. Sempre **Tannico** ha scovato il biologo e mixologist inglese **Paul Mathew** che ha creato per gli amanti dello Spritz la versione analcolica **Forest - Everleaf**, un mix di 14 botaniche tra cui zafferano e fiori d'arancio.
Dal 2015, anno di debutto del pioniere **Seedlip**, i distillati analcolici distribuita da **Diageo**, il mercato dell'alcol-free si è fatto sempre più effervescente con previsioni di crescita per i prossimi anni del 400%. Prepararsi a inedite bevande.


Tiki cocktail

MOTORI D'ALTRI TEMPI, VENDITE A TUTTO GAS

Con Car & Classic, Tom Wood porta le auto storiche nel futuro digitale: aste online, annunci e un mercato europeo in continua crescita. Una vetrina digitale da 42mila veicoli e milioni di appassionati

di Laura Ferriccioli

La passione corre sul web. In particolare, se parliamo di quattro ruote con una patina d'antan, fila tra le pagine di **Car & Classic**, la più grande piattaforma di acquisti e vendite di mezzi d'epoca in Europa (www.carandclassic.com). Una vetrina digitale da oltre 42mila veicoli disponibili che, con la sua audience di 4 milioni di utenti al mese, ha vinto ormai da tempo la sfida di posizionare con successo su internet un patrimonio del passato come le automobili storiche. Abbinandovi peraltro massicce dosi di intelligenza artificiale dato che il fondatore, **Tom Wood**, è un imprenditore giovane con alle spalle già diverse aziende digitali di rilievo in ambito automotive. Britannico naturalizzato italiano, 41 anni, è stato incluso nel 2021 fra i Top 25 Financial Technology Ceos of Europe dopo la cessione di **Cazana** – sua impresa fornitrice di dati sulle quotazioni delle automobili sul web – al portale british di vetture moderne **Cazoo**.
Fondata nel 2005 nel Regno Unito, in Italia Car & Classic è sbarcata un paio d'anni fa: «Vista la grande tradizione motoristica, il Paese è una scena di primo piano nel panorama internazionale», sostiene l'esperto, grande fan dei motori storici. Ma anche in chi non le conosce, le auto d'epoca suscitano spesso simpatia e ricordi di vita vissuta. Sotto il martelletto virtuale della piattaforma è passata, a proposito di memorie, anche la Cadillac di Totò: una Fleetwood Series 60 del 1954 appartenuta al principe Antonio de Curtis, acquisita da un collezionista milanese. È uno dei tanti casi famosi all'interno di un marketplace enorme che muove le ruote classiche d'Europa, e non solo, grazie alla formula delle aste settimanali, che consentono di vendere con rapidità. È di 6.263, non a caso, il totale di incanti che si sono svolti su Car & Classic l'anno scorso, fino al 30 novembre. Ma anche la parte di annunci gratuiti del sito registra volumi impressionanti sia per quanto riguarda i privati, sia con una miriade di rivenditori (32.691 le inserzioni di veicoli, più 7.590 di ricambi e memorabilia). Su Car & Classic si trovano auto, moto e mezzi commerciali di tutte le ere, da 2mila euro in su. Anche tramite App.

IL SETTORE BENEFICIA DI UNA TASSAZIONE FAVOREVOLE E LA FLESSIONE DEL MERCATO IN REALTÀ OFFRE OTTIME OCCASIONI

E per chi volesse avvicinarsi a questo mondo per la prima volta sono le Roadster britanniche degli anni Cinquanta e Sessanta le vetture più godibili, facili da guidare e mantenere come la MG A e la Austin Healey Sprite o 3000. Poi le cosiddette Youngtimer: con circa 25 anni di età, sono semplici da gestire e vanno per la maggiore a livello globale. Tra loro, l'Alfa Romeo Coupé GTV, l'Alfa Spider 916 e la Fiat Barchetta, giusto per citare esempi made in Italy abbordabili, intorno ai 10mila euro. Un altro modello che unisce un buon potenziale di crescita alla soddisfazione di possedere un gioiello storico, sebbene con un esborso in media più cospicuo, è la Mercedes SL R/C 107, sempre in auge dal 1971. Chi ha capitali più alti può puntare sulla Lamborghini Urraco, battuta di recente all'asta su Car & Classic per 89.900 euro; ci sono poi la Citroën SM, quotata tra 50 e 70mila euro, e la Ferrari 328 GTS. Salendo di pregio, le Dino 246 GT e, ancora, la Ferrari Daytona, di cui un esemplare ha cambiato residenza tramite il sito per 544mila euro nel 2024. Sempre suggeriti, poi, i fuoristrada, specie se grandi classici versatili e affascinanti come i Land Rover storici. In generale, il settore beneficia di una tassazione favorevole e «la flessione che il mercato ha subito negli ultimi 12-18 mesi, in seguito ai rialzi degli anni passati, permette ora di trovare ottime occasioni», conclude Tom Wood.



Tom Wood, fondatore di Car & Classic, con la sua Bentley 3 Litre del 1925 con cui ha gareggiato a Le Mans Classic nel 2023 per il centenario della 24 Ore di Le Mans

AUTO(MOTIVE) IN PANNE, SI SALVI CHI PUÒ

Tra scelte politiche fallimentari e l'irresistibile ascesa della concorrenza cinese, il settore automobilistico europeo rischia il crash definitivo. E se innestassimo la retromarcia?

di Franco Oppedisano

Il miglior proposito per l'anno nuovo sarebbe non scrivere più di auto perché non serve a niente. Ne volete una prova? A febbraio 2019 anni fa scrivevamo e non eravamo gli unici: «Uno studio del **Fraunhofer Institute** spiega che se si dovessero adottare i target decisi dal Parlamento Ue (un taglio del 35% delle emissioni entro il 2030 e non si parlava ancora del blocco della vendita dei motori termici al 2035, *ndr*), si ridurrebbe del 18% l'occupazione nelle fabbriche tedesche di motori. Su scala europea i posti di lavoro a rischio sarebbero 108mila. I metalmeccanici dell'**Ig Metall** che si sono fermati a un taglio del 30% credono che la questione potrebbe costare all'industria dell'auto tedesca 75mila posti di lavoro. Niente in confronto ai posti di lavoro persi in caso una completa trasformazione dell'industri per produrre auto solo auto elettriche. La società statunitense di consulenza **Fti Consulting** ha elaborato uno studio per conto di **Acea**, l'associazione che rappresenta le maggiori industrie automobilistiche in Europa, che parla della perdita del 60% dei tre milioni di posti di lavoro nel settore automotive. Speriamo solo di sbagliarci di grosso».

Tutti, ma proprio tutti, sapevano dei vantaggi competitivi dell'industria cinese sulle batterie delle auto elettriche grazie a massicci finanziamenti pubblici e alla eccellente politica di Pechino per accaparrarsi, dovunque nel mondo, le materie prime per realizzarle. Ora se ne sono accorti anche a Bruxelles.

PER SOPRAVVIVERE POTREBBERO RENDERSI UTILI FUSIONI TRA ACERRIME RIVALI COME BMW E MERCEDES O ACCORDI CON I COSTRUTTORI CINESI

Quando stava per essere approvato il bando ai motori termici scrivevamo: «Per spiegare l'incrollabile volontà di andare a schiantarsi, a tutta velocità e cantando, contro un muro, non basta dare il merito o la colpa alla spinta dei gretini o delle centinaia di fondazioni finanziate da chissà chi: bisogna cominciare a pensare a un deficit di intelligenza o a un sovrappiù di malafede di chi ha sposato la causa del bando». Parole scritte al vento.

Ma ora sta accadendo quello che tutti sapevano sarebbe accaduto, ora che un intero settore industriale è allo sbando, ora che fiori all'occhiello del sistema produttivo europeo si scoprono con i piedi d'argilla, che cosa si può fare? Una sana e onesta marcia indietro servirebbe, ma non sarebbe sufficiente perché le conseguenze più nefaste di scelte politiche idiote sono irreversibili, almeno a breve e medio termine. I posti di lavoro persi non saranno recuperati, come non finirà la confusione tra i potenziali acquirenti o la concorrenza cinese. Per sopravvivere all'uragano le aziende saranno costrette a fare cose finora credute impossibili. Possiamo pensare a fusione tra acerrime rivali, come **Bmw** e **Mercedes**, o mega aggregazioni, come tra **Renault** e **Stellantis**, o accordi di ogni genere con costruttori cinesi. Possiamo pensarlo, ma le aziende sapranno fare di meglio.





CI PIACE

NON È (SOLO) PER L'EVASIONE SE IL CONTANTE SOPRAVVIVE

I veri "dribblatori" delle tasse usano ormai le criptovalute e il fisco non sa svecchiarsi

di Sergio Luciano



Ma guarda! Il contante piace ancora! La gente lo usa, eccome! E naturalmente i benpensanti s'indignano, perché considerano il denaro contante sinonimo di evasione fiscale. Diciamolo: fesserie, fesserie anacronistiche, soprattutto. Che purtroppo sono musica per le orecchie dell'Agenzia delle Entrate, o meglio della sua anima parzialmente oscurantista. Stiamo parlando dei dati Bce che accertano come nell'Eurozona i cittadini utilizzino carte di credito o app, per pagare la spesa, nel 48% dei casi (quindi comunque in meno della metà dei casi) mentre in Italia questa percentuale scende al 38%. Apriti cielo.

Ebbene invece a noi piace, il contante. Innanzitutto perché lo zio Filippo e la cognata Maria che lo usano pagano tutte le loro tasse, magari perché sono lavoratori dipendenti e anche volendo non possono evadere, e trovano più comodo aprire il borsellino anziché sventolare lo smartphone. E poi per un altro ragionamento che grida vendetta, poco chiaro alle orecchie dell'Agenzia e di chi la guida, anzi la guidava: il contante frutto di attività illecite o evasione fiscale va intercettato alla fonte e non alla foce, perché se il signor Rossi si vede chiedere pagamenti in nero non deve essere obbligatoriamente trasformato in esattore, e costretto a denunciare il reprobo: un fisco moderno sa far da sé. E poi la stessa Bce riconosce che il contante serve e sempre servirà a molte tipologie di spesa.

Comunque le narcomafie usano ormai le criptovalute, non il contante o non solo. Ma, come si dice a Roma, in certi uffici "nun c'arriveno a capilla":

Non è pensabile imporre ai cittadini di trasformarsi in esattori per scoraggiare i furbi

L'approccio americano rimane quello di quando erano i soli a fare hi-tech ma il mondo è cambiato



NON CI PIACE

GLI YANKEE NON CAMBIANO E ORA PUNTANO CONTRO TP-LINK

Dopo la messa a bando di Huawei, che ha giovato all'azienda cinese, ci riprovano

la redazione

Qualcuno sorride a Pechino, sorride di soddisfazione. Perché gli americani vogliono fare il bis di Huawei. Hanno messo al bando l'impresa cinese di telefonini quattro anni fa, e quella ha raddoppiato ricavi e utili. Espandendosi nei mercati dove la fatwa commerciale dettata – già allora – dalla Casa Bianca di Donald Trump non arriva, non morde. Adesso Washington sta ripensando a qualcosa di simile contro TP-Link, una delle società di modem-router più famose al mondo.

Le autorità americane, infatti, stanno valutando un possibile divieto per i router prodotti dall'azienda cinese, che oggi negli Stati Uniti detiene il 65% del mercato (dati riferiti su abitazioni e piccole imprese).

Il pretesto (perché di "motivo" non si può parlare)? Le preoccupazioni legate alla sicurezza nazionale e legate alle voci su un coinvolgimento di TP-Link in hackeraggi contro obiettivi Usa. Che dei router così diffusi siano utilizzati dagli hacker, è poco ma sicuro. Che questo nasca da un "complotto" cinese è una probabile favola, ma sarebbe possibile. Quel che chiaramente non serve è la messa al bando commerciale di un'impresa teoricamente colpevole di qualcosa: perché anche se gli americani, che studiano poco a scuola, dimostrano di non saperlo, là fuori c'è un mondo con 6 miliardi e mezzo di persone che non sono né nordamericani né europei e comprano quel che trovano sul mercato, di qualsiasi marca sia, e non hanno preferenze americanofile.

Il mondo è cresciuto, è competitivo e pericoloso. La testa degli americani no. Cowboy forever. Peccato che attorno alle carovane non galoppino più i mustang dei pellirosse.

ROI GROUP

2025

PERFORMANCE STRATEGIES

Un anno di ispirazione, formazione e networking con i grandi business thinker del panorama mondiale per ispirare il cambiamento e guidare la crescita di persone e imprese



AGENDA 2025

JULIO VELASCO DAY	NEGOTIATION FORUM	PUBLIC SPEAKING E STORYTELLING FORUM	MARKETING FORUM	SALES FORUM	LEADERSHIP FORUM
4 APRILE	18 GIUGNO	19 GIUGNO	18 SETTEMBRE	19 SETTEMBRE	15-16 OTTOBRE

Scopri tutti gli eventi 2025

Scansiona il QR code oppure visita il sito
performancestrategies.it



Il tuo patrimonio è la nostra priorità. La nostra indipendenza è la tua sicurezza.

Da oltre 65 anni, offriamo **servizi fiduciari e a supporto dei patrimoni**, operando con **professionalità** e **assenza di conflitti di interesse**.
Grazie alla nostra **indipendenza** e alla **competenza** di oltre 100 professionisti, perseguiamo il **migliore interesse dei nostri clienti** rispondendo anche alle esigenze più complesse in ambito di **amministrazione fiduciaria di beni**, **di passaggio di ricchezza fra generazioni e di tutela e ottimizzazione del patrimonio** personale, familiare e aziendale.

MANDATI FIDUCIARI CON E SENZA INTESTAZIONE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI STRUMENTI FINANZIARI DEPOSITATI PRESSO BANCHE ITALIANE ED ESTERE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI POLIZZE ASSICURATIVE VITA | MANDATI FIDUCIARI DI GARANZIA E ESCROW AGREEMENTS | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI PARTECIPAZIONI SOCIETARIE ITALIANE ED ESTERE | AMMINISTRAZIONE FIDUCIARIA DI IMMOBILI ESTERI | SOSTITUZIONE DI IMPOSTA | TRUST | WEALTH PLANNING | ACCOUNT AGGREGATION, SUPERVISIONE DEGLI INVESTIMENTI FINANZIARI | RECUPERO DELLA DOPPIA IMPOSIZIONE SU DIVIDENDI ESTERI | FISCALITÀ SU VALUTE DIVERSE DALL'EURO

unionefiduciaria.it **in**

Unione Fiduciaria.
La forza dell'indipendenza,
il futuro della tradizione.