ETICA & BUSINESS / I vincitori del Premio Impresa Umana e le testimonianze sui valori della sostenibilità sociale

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Febbraio 2025 Euro 4,50

ECONOMY | ANNO VIII | N.85 | MENSILE | FEBBRAIO | DATA DI USCITA IN EDICOLA: 6 FEBBRAIO 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

NIENTE DA DICHIARARE?

IL TRUMP DOGANIERE FA MENO PAURA
Per l'export italiano sfide ma anche nuove chance. Opinioni e soluzioni da Sace, Simest, Allianz Trade, Regione Lombardia, Confindustria, Federmeccanica Assocamerestero, Symbola



«PIÙ SOSTEGNI ALL'EXPORT»
Parla Carlo Calenda: «La competitività va sostenuta senza inceppi burocratici»

«RIPENSARE L'INDUSTRIA»
Intervista a Quercioli, neopresidente di Federmanager: «Serve pragmatismo»



IL CONTO DEL CLIMA
Su 73 mila imprese italiane il rischio di un nuovo salasso

ALL YOU CAN ZES
Per il Mezzogiorno un menù agevolato

VENDERE RIDENDO
Boom della comunicazione basata sulla comicità

CRISI A 4 RUOTE
Per l'auto europea un rebus complicato



PERSONALIZZAZIONE FINANZIARIA

PIANIFICAZIONE SUCCESSORIA

ASSET PROTECTION

ASSISTENZA FISCALE

IL CAMBIAMENTO È IL PATRIMONIO PIÙ GRANDE.

Cambia il modo in cui investi il tuo capitale, scegli Fineco Private Banking.
I nostri Private banker comprendono le tue esigenze e tengono conto di ogni asset, con un occhio attento alla fiscalità e al futuro dei tuoi cari.
Con tecnologie di pianificazione avanzata, costruiamo insieme la tua strategia di investimento per cambiare il futuro di ogni patrimonio importante.

CHANGE IS GOOD.

Scopri di più su **finecoprivatebanking.com**

FINECO | PRIVATE BANKING

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per tutte le condizioni relative ai prodotti e servizi occorre fare riferimento ai fogli informativi e alla documentazione informativa prescritta dalla normativa vigente, disponibili su finecobank.com e presso i consulenti finanziari abilitati all'offerta fuori sede.

ADDIO RIFORME, MA ALMENO IL NUCLEARE SÌ



DI SERGIO LUCIANO

Non è la sede per tentare di dimostrarlo, ma è piuttosto evidente che le due riforme istituzionali simboliche sbandierate da Fratelli d'Italia e Lega tre anni fa durante la campagna elettorale non "quaglieranno": Salvini non concretizzerà l'autonomia differenziata e la Meloni non porterà a casa il premierato (ma diversamente da Renzi, lei non andrà a casa per l'insuccesso). Meno chiaro è che non matureranno nemmeno le altre quattro riforme strombazzate dal governo: fisco, magistratura, scuola e burocrazia.

La riforma fiscale si fermerà a pochi dettagli perché i due strumenti della Guardia di Finanza e dell'Agenzia delle Entrate sono inagibili: le Fiamme Gialle funzionano, ma sono mobilitate dalle Procure per finalità quasi sempre inconcludenti e non sono lanciate nella lotta all'evasione; e l'Agenzia delle Entrate è un monumento d'inefficienza, provvista di un potere enorme e ingiusto, quasi legislativo, che tartassa i contribuenti in buona fede, e fa un baffo agli evasori, ma è presidiata da una casta che ha sempre lavorato così e che – nonostante le persone perbene pur presenti fra le sue file - non saprebbero come cambiare.

La magistratura, pur tra le finte proteste delle toghe, è del tutto indisturbata dalla separazione delle carriere, perché quella che fa i veri danni al Paese – l'inquirente – continuerà comunque ad essere un'autocrate operativa, a esercitare un'abominevole giustizia sommaria cautelare e a terrorizzare tutti restando intoccabile, immune al pagamento dei danni da negligenza (che pure gli italiani votarono con un referendum) e a qualunque metodo di rendicontazione e meritocrazia nelle carriere.

La scuola è vittima di una cultura post-sessantottina che l'Europa ha archiviato da trent'anni e da noi blinda ancora tutto; e la burocrazia governa indisturbata la pubblica amministrazione, arroccata nei suoi 9.000 centri di calcolo diversi, nella sua refrattarietà alla centralizzazione digitale degli acquisti, nella sua intoccabilità sindacale perché sarà pur vero che i dirigenti statali guadagnano meno di quelli privati ma in compenso, chi li ammazza? Se perdono la poltrona per infedeltà politica, uno strapuntino lo trovano sempre. I dirigenti privati trovano il marciapiedi.

Non lasciamoci incantare dal movimentismo decisionista della premier. All'estero è stata bravissima, vero: ma soprattutto nel confermare, prima con Biden ed ora come se niente fosse con il suo opposto, la nostra sudditanza alla Casa Bianca. Sull'interno ha fatto questa mossa sulle banche che ha una sua forza, ma sul resto dell'economia non ha toccato palla, accontentandosi (che non è poco) di mandare avanti il Pnrr.

Nulla di fatto in particolare sul dramma del caro-energia, che zavorra la competitività di interi e cruciali settori industriali. Ma è proprio qui che Giorgia Meloni ha ancora l'occasione di passare alla storia. Rilanciando l'Italia nel settore sciaguratamente abbandonato dell'energia nucleare.

È dal principio del suo mandato che Vannia Gava – viceministro per l'Ambiente, operativa e studiosa – ripete che la crescita delle rinnovabili, sacrosanta checché ne dica The Donald, va accompagnata con la ripresa della produzione nucleare. Più di recente il ministro Pichetto Fratin ha fatto una paginata d'intervista per argomentare la stessa cosa. C'è da scommettere che questa partita rappresenterà per le macerie della sinistra - vilipese dall'inconsistente segreteria Schlein - l'occasione per un indignato chicchirichì. Ma senza atomo il mondo rischia di rimanere per altri vent'anni dipendente dal petrolio e dal gas, visti i tempi reali di sviluppo del solare e dell'eolico nei loro termini effettivi, ossia completi di reti e accumuli appropriati. Ricordiamoci che 4 Tesla in contemporanea ricarica notturna assorbono l'energia di una piccola impresa e che il condominio cittadino medio deve rifare tutti i suoi impianti per permettere ai condomini di ricaricare nel box. Non scherziamo: solo con le rinnovabili, non ce la facciamo. Ben venga – anzi, ben torni – l'energia atomica, anche perché oggi la tecnologia la rende pulita e molto meno rischiosa. Perciò, se vuole passare alla storia, sul suo navigatore Meloni scriva "atomo".

IL CORSIVO

ESPORTARE COME IMPERATIVO CATEGORICO, BENI MA ANCHE SERVIZI

The Donald gioca con il mappamondo delle Casa Bianca come Charlot-Hitler faceva col suo, nel "Grande Dittatore". E giocandoci manda messaggi zuccherosi alla nostra premier, perfino sui dazi, sorvolando sul piccolo particolare che il grosso del commercio internazionale degli Stati dell'Eurozona ricade sotto le medesime regole doganali... Ecomomy di questo numero dedica comunque la coverstory agli esportatori: perché è grazie a loro che il nostro Pil tiene nonostante la demografia avversa. E cerchiamo di essere d'aiuto al loro sforzo, indicando "modelli, opportunità e soluzioni". Una case-history esemplare, in questo senso, la costituisce Sicily By Car, autonoleggio privato ma quotato in Borsa dal suo visionario fondatore, Tommaso Dragotto, siciliano dagli occhi azzurri e dalla bella età. Aveva promesso di destinare allo sviluppo la raccolta finanziaria ottenuta in Piazza Affari, e lo sta facendo davvero, andandosi a prendere altri clienti dove c'è spazio: Albania, Croazia, Malta, Serbia... Dai primordi sull'Isola allo sbarco sul mercato nazionale e ora all'estero. I servizi si possono esportare solo così: trasferendo competenze su nuovi mercati. Non è per niente facile: ma è la strada giusta, quasi obbligata, in un Paese che può contare sempre meno sulla domanda interna e dipende sempre più dall'estero e quindi da imprenditori coraggiosi, che esportano know how. Di Dragotto si parla all'interno del numero per un altro tema: quello della solidarietà e della sostenibilità sociale, per un'iniziativa straordinariamente meritoria, presentata alla Charity di Economy per Pane Quotidiano. Ma l'una cosa non deve far trascurare l'altra, ed entrambe danno il buon esempio.



s.l.



febbraio 2025



SOMMARIO

GESTIRE L'IMPRESA

031 **HR MANAGEMENT**
Quando le risorse scarseggiano

034 **NORME**
Il lavoro si "mette in regola"

037 **NOLEGGIO OPERATIVO**
Seconda mano, prima scelta

038 **ASSICURAZIONI GENERALI**
Il ruggito al lavoro

039 **ULTRONEO**
Il fintech all'italiana

041 **PREVINDAI**
Incentivi per chi resta al lavoro

042 **FEDERMANAGER**
Intervista al presidente Valter Quercioli

044 **PRAESIDIUM**
Welfare a misura di manager

046 **TALENT OF BEING HUMAN**
AAA cercatori di talento cercansi

048 **LINKS MANAGEMENT AND TECHNOLOGY**
L'innovazione comincia dal Sud

049 **EVENTI**
Alla scoperta dell'intelligenza artificiale

COVERSTORY

013 **INTERNAZIONALIZZAZIONE**
Il made in Italy non si spezza

018 **CONFINDUSTRIA**
La mappa del tesoro

020 **UNIONCAMERE**
Una rete per conquistare il mondo

022 **SIMEST**
La competizione agevolata

024 **FEDERMECCANICA**
Ma alla meccanica non ci si pensa?

026 **ALLIANZ TRADE**
Il business è «assicurato»

028 **LOMBARDIA**
Un voucher per l'export manager

029 **ITALIAN NETWORK**
La nuova frontiera dei Balcani

FINANZIARE L'IMPRESA

059 **M&A**
Quasi quasi mi faccio acquisire

062 **RSM**
All you can Zes

064 **AITI**
L'assicurazione non basta

065 **ANDAF**
Clima e finanza

067 **AIFI**
Care Pmi, aprite il capitale



RUBRICHE

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

009 **BUSINESS PARTNER**
di Gianemilio Osculati

080 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello

081 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone

082 **ANC**
di Marco Cuchel

085 **IL SALVAIMPRESE**
di Alessandro Arrighi

085 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro

086 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis

087 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino

088 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Fosca Pellegrinotti-Mari

089 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli



ECONOMY & POLITICA

010 **CARLO CALENDA**
«Sull'export si può e si deve fare di più»



SUSTAINABILITY

051 **STABILITÀ**
Se il clima presenta il conto

054 **PROCUREMENT**
Attenti alla catena

056 **GRANDE DISTRIBUZIONE**
Private label, pubbliche virtù

AVVISO

forma e ricolloca

PER DISOCCUPATI, INOCCUPATI E LAVORATORI SVANTAGGIATI



FonARCom

DIAMO FORMA ALLE COMPETENZE

fonarcom.it

APPROFONDIMENTI

075 **UOMINI & DENARI**
Affari e sapori made in Sud

076 **CHARITY**
Fare del bene? Premia

083 **LIUC**
Il Made in Italy val bene un master





VITA DA MANAGER

105 **SAN VALENTINO**
Il budget dell'amore

110 **FOOD**
L'Alchimia coraggiosa

112 **MODENANTIQUARIA**
Arte antica, passione moderna

113 **MOTORI**
Quattro ruote in croce

COMUNICARE L'IMPRESA

093 **MARKETING**
Non ci resta che ridere

098 **SHOWBIZ**
Oggi le comiche

100 **MEDIOLANUM**
Il risparmio torna in scena

STORYLEARNING

069 **COST REDUCTION SPECIALISTS**
Meno sprechi, più risultati

072 **FUTUREA**
Innovazione per il futuro

073 **BANCA GENERALI**
La sostenibilità nel portafogli



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, Ugo Bertone, Giuseppe Corsentino, Marco Cuchel, Carlo M. Ferro, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Valentina Menassi, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Giuseppe Palamone, Fosca Pellegrinotti-Mari, Vincenzo Petraglia, Giuseppe Straniero, Sonia Raule Tatò, Carmine Scoglio, 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 28/01/2025

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 Associazione delle Camere di Commercio Italiane all'Estero — Assocamerestero

cdo — Compagnia delle Opere

Confprofessioni

FEDERMANAGER — Federmanager

LIUC — Università Liuc

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



DISPONIBILE IN LIBRERIA
E SU TUTTI GLI STORE DIGITALI

info@imprefocus.it | 02 - 89952215 | www.imprefocus.it

Il pharmakon contro le manipolazioni dell'IA

Inquinamento ambientale e rifiuti semiotici non sono l'unico rischio dell'intelligenza artificiale. Il rimedio? Mantenere allenato il cervello umano





Andrea Granelli

Delle crescenti capacità manipolative delle piattaforme di IA generativa abbiamo già parlato su questa rubrica (I nuovi sofisti digitali). Il fine ultimo di questi sistemi è una sorta di ***captatio benevolentiae*** digitale in grado di convincere tutti coloro che li interrogano a fare le azioni che i sistemi raccomandano. E tra le più ricercate vi sono certamente l'acquisto di uno specifico prodotto o l'adesione a una specifica ideologia, che può comportare anche il fornire la propria preferenza di voto ai relativi candidati.

Un assaggio di questa abilità lo abbiamo visto durante l'ultima campagna elettorale statunitense, il cui risultato è dipeso anche dal crescente ruolo attivo di Musk e delle sue piattaforme digitali. Ruolo che incomincia a incidere anche sulla politica estera degli Stati Uniti.

Ma le aree problematiche delle piattaforme generative dell'IA non si fermano qui. Ed è proprio su queste dimensioni di rischio che dobbiamo concentrare le nostre riflessioni, non solo per cogliere al meglio le incredibili potenzialità che questi sistemi possono offrire, ma anche perché – essendo queste tecnologie ancora a uno stadio infantile di sviluppo – possono essere ancora (forse) in qualche modo orientate per il bene della collettività e non per il potere e la ricchezza di pochi.

Oltretutto l'autentico pensiero critico – da non confondere con lo scetticismo sistematico che cerca solo alibi per non agire – è sempre stato compagno di viaggio dell'innovazione. È quello che Jack Welch – storico Ceo di General Electric – chiamava sano scetticismo e considerava la dote più preziosa che i suoi collaboratori diretti dovevano possedere. Il pensiero critico è pertanto un potente farmaco contro le manipolazioni, la creduloneria e l'autoinganno, ma può diventare anche un veleno. Pharmakon chiamavano i greci queste entità bifronti che possono passare in un batter d'occhio da benefiche a malefiche. Il pensiero critico va quindi usato con grande cautela e consapevolezza.

Ma nel caso dell'AI generativa ce n'è un gran bisogno. Due altri aspetti potenzialmente nocivi vanno infatti menzionati.

Il primo è il sempre più devastante impatto ambientale dell'IA. Non solo la sua natura energivora – e già questo basterebbe per guardare con preoccupazione i suoi sviluppi senza freno. La sua voracità si sta concentrando su un'altra risorsa naturale preziosa: le terre rare. Questi metalli – per la verità non così rari ma con processi estrattivi costosi e dannosi per l'ambiente – sono fondamentali per la produzione dei chip. Tra l'altro uno dei giacimenti più importanti al mondo è in Ucraina (gli esperti stimano che il valore di questo "tesoro" ammonti a 10/12 trilioni di dollari). Inoltre la loro "rarità" è esplosa con la fame di calcolo dell'IA, facendo anche deflagrare i conti del maggior produttore dei suoi chip: fra aprile e giugno del 2024 Nvidia ha infatti registrato ricavi in crescita del 122% rispetto all'anno precedente e un utile di quasi 17 miliardi di dollari, in crescita del 168%.

Ma vi sono altri due rischi "ambientali" che è utile non dimenticare. Innanzitutto, il fenomeno dell'eWaste, legato alla crescente produzione di rifiuti elettronici difficilmente smaltibili. Forse una visita ad Agbogbloshie – un suburbio di Accra, capitale del Ghana e sede della più grande discarica al mondo di elettronica (*nella foto, ndr*) – ci aiuterebbe a capire il fenomeno. La sua superficie, in crescita, si estende oggi su undici ettari di terreno (l'equivalente di quasi 16 campi da calcio) ed è uno dei luoghi più inquinati al mondo. E poi ciò che Ezio Manzini ha chiamato con grande efficacia i "rifiuti semiotici", informazioni presenti sulla rete e quindi intercettate dai motori di ricerca che non hanno più valore in quanto obsolete o dimostratesi false e che quindi intasano inutilmente sia le risposte dei motori di ricerca sia gli archivi.

Il secondo aspetto critico è il progressivo depotenziamento cognitivo sia della memoria che del cervello che – assimilabili a una sorta di muscolo – se non allenati, riducono le loro funzionalità. In particolare, la memoria funziona non accedendo a dati che diventano deperibili con il passare del tempo, ma piuttosto ricostruendo ogni volta un ricordo sensato tramite l'assemblaggio di frammenti mnestici. È il processo, quindi, che va allenato: non basta la tutela del dato. Osserva Paul Ricoeur nel suo Passato, memoria, oblio: «La memoria in quanto facoltà attiva non ritrova le cose "come erano", ma le ricostruisce, le modifica anche […] e l'aspetto ricostruttivo della memoria assume caratteri paradossali dal momento che i nostri pretesi ricordi sono in realtà spesso presi a prestito da racconti ricavati da altri».

Pertanto, come ci ricorda il filosofo Bernard Stiegler, il pharmakon è sì un veleno, ma può essere trasformato in rimedio… il sapere è una cura.

Business Partner

Produzione in coma? Basta con le cure palliative

Nonostante la permacrisi, c'è margine di manovra per intervenire con leggi incisive che assicurino la crescita della domanda interna ed equità fiscale



Gianemilio Osculati

C'è molta confusione sullo stato della nostra economia, tanto che anche chi ne parla e scrive fa fatica a mettere a posto tutte le tessere del mosaico. Da una parte, come bene ha scritto il VicePresidente Tajani nel suo intervento "Costruire il futuro dell'industria e del nostro Paese", assistiamo ad una serie nutrita di annunci, da parte del Governo, con forti contenuti di positività su temi importanti quali crescita dell'occupazione e posizionamento tra i Paesi leader nell'export. Dall'altra pende mensilmente su di noi la notizia agghiacciante di una produzione industriale in calo da un numero infinito di mesi. In dicembre il dato definitivo sarà probabilmente migliore dei mesi precedenti, ma dicembre è un mese notoriamente anomalo, sul quale non si può ragionare. Domanda: andiamo bene o andiamo male? E comunque, che fare per risollevare le sorti della nostra economia?

Queste righe nascono da una constatazione e da una convinzione. La constatazione è che ancora manca una diagnosi seria ed asettica della situazione nella quale viviamo. La convinzione è che da decenni siamo indolenti nel reagire al nostro stato di crisi perenne ma che ancora abbiamo spazio e tempo per fare, finalmente, le cose giuste.

Il mondo confindustriale sembra arroccato sul chiedere più soldi al governo, da erogare nelle più diverse forme. È una cura che non ha mai dato buoni frutti. I soldi vanno dati solo quando si è verificato un fatto specifico gravissimo e occorre ossigeno per non morire in tempi brevi. Quando i problemi sono strutturali i soldi a pioggia non servono e sono buttati via. La parte governativa che ha più competenza in materie economiche (stiamo tutti attendendo che anche il partito di maggioranza relativa sviluppi una propria leadership di pensiero in materia) ha iniziato a descrivere alcune linee direttrici per un intervento a favore del tessuto industriale del nostro Paese: definizione di settori industriali prioritari e loro rafforzamento, riduzione dei costi energetici e sburocratizzazione. Tutto giusto, ma l'impressione è che non basti. Occorrono meno manovre ma più incisive, che incidano sui veri mali del Paese. In primo luogo, però, occorre mettersi d'accordo su quali sono i mali del Paese. Difficile essere molto precisi (e soprattutto convincenti), ma sembra di poter dire:

1) divario stratosferico tra costo del lavoro e salari netti, in uno con salari netti bassissimi. Una qualsiasi multinazionale non può non osservare che il costo aziendale di un lavoratore omologo è, sia pur di poco, più alto in Italia che in Germania. Però il lavoratore tedesco arriva da scuole professionali qualificatissime, è più produttivo per l'azienda ed ha un netto in busta molto più alto. Attaccare l'annoso problema del costo complessivo del lavoro e del salario netto è difficile in un contesto di decrescita demografica come la nostra, perché, per prima cosa, vuol dire spostare ancora una volta in avanti l'età pensionabile per ridurre il costo delle contribuzioni sociali. Non solo: vuol dire anche ribilanciare il peso della tassazione a carico dei lavoratori dipendenti assicurando la necessaria giustizia fiscale. Non attaccare su questi due versanti vuol dire accettare stipendi da fame per la classe lavoratrice, per sempre. E vuol dire perpetuare una carenza di domanda interna.

2) carenza di manodopera nelle aree a forte vocazione industriale e di servizi. Se si vuole veramente aumentare di dieci punti il tasso di occupazione non bastano qualche asilo nido in più e qualche obolo erogato a fronte di nuove nascite. Occorre invece una – inizialmente costosa – politica di forte incentivo a trasferire risorse nelle aree dove c'è domanda di lavoro.

3) Timidezza nell'affrontare il tema della domanda esterna. Se, come è ovvio, l'obiettivo è aumentare la domanda globale, gli interventi di cui ai punti precedenti hanno un lag temporale prima di produrre effetti sulla domanda interna. Solo la domanda esterna può aumentare significativamente in tempi brevi. Inutile, quindi, avere in essere come oggi mega-incentivi per ristrutturare e rendere splendenti le officine (4.0, 5.0 o altro): le nostre officine sono già ottime. Il problema è che manca la domanda. È ora di avviare un'opera massiva di riorientamento degli aiuti di stato sullo sviluppo dell'export. Ciò che è disponibile oggi è poco.

Riassumendo, è spiacevolissimo constatare che la produzione industriale svela andamenti comatosi in essere da tempo. Rimettersi sulla strada giusta richiede aumentare la domanda interna e quella estera. Lo sviluppo della domanda interna richiede salari netti molto maggiori, i quali a loro volta richiedono di rivedere ulteriormente l'età pensionabile e di ottenere (finalmente) giustizia ed equità fiscale per i lavoratori dipendenti. Sempre con l'obiettivo di assicurare la crescita della domanda interna, l'aumento del tasso di occupazione è per noi una grande opportunità. Qui occorrono leggi incisive, non pannicelli caldi. Infine, l'export è l'unica area dove possiamo ottenere risultati a breve. Concentriamo gli incentivi in essere su di esso.

CALENDA: «PER L'EXPORT SI PUÒ E SI DEVE FARE DI PIÙ»

La burocrazia del Piano Transizione 5.0, lo spacchettamento del Ministero dello Sviluppo Economico, il Piano Mattei, ma non solo: il fondatore di Azione non risparmia le critiche. E avanza le sue proposte

di Sergio Luciano

«PURTROPPO STIAMO ENTRANDO IN UN ANNO DIFFICILE, IN UN CONTESTO MOLTO COMPLICATO, IN CUI IL RISCHIO DELLA RECESSIONE POTREBBE DIVENTARE CONCRETO ANCHE PER L'ITALIA E LE ESPORTAZIONI AVRANNO UNA CONTRAZIONE PER RAGIONI CHE SFUGGONO AL CONTROLLO»: **Carlo Calenda**, come nel suo stile, non dissimula le sue opinioni, neanche quando si tratta di riconoscere che nel contesto economico in cui si trova l'Italia nessun governo avrebbe vita facile, neanche questo all'opposizione del quale comunque si colloca comunque Azione, il partito che ha fondato. Ma sui temi della politica industriale ha dei meriti che gli vanno riconosciuti, il piano Industria 4.0 più di tutti, e delle idee molto chiare, che derivano da una lunga esperienza manageriale personale.

Dunque, senatore: ci sono fattori esogeni di crisi, e d'accordo; ma qualcosa da fare per contrastarli c'è oppure no?

In Europa, Francia e Germania sono in crisi, soprattutto quest'ultima, nostro determinante partner commerciale in particolare per il settore dell'auto. E l'amministrazione Trump, appena insediatasi negli Stati Uniti, sicuramente varerà dei dazi che potrebbero colpire anche molte nostre esportazioni. In più è in crisi anche la Cina, il che colpisce il settore tessile. Ma qualcosa si può fare, e di concreto: e per questo abbiamo appena presentato una mozione sulla politica industriale per aiutare seriamente le imprese a diventare più competitive. Perché questo è il punto: se esportare diventa più difficile, occorre essere più competitivi.

Cosa proponete?

Mi ricollego al piano industria 4.0, che molte imprese rimpiangono perché ha funzionato ed era semplice da utilizzare, senza troppa burocrazia. Invece il piano Transizione 5.0, pur se finanziato con 6,3 miliardi di fondi, è in realtà un incubo burocratico. Per ottenere un finanziamento occorre superare un tunnel di ben 13 passaggi. Ovvio che le imprese se ne stanno avvalendo poco. È una normativa tutta da riscrivere. E si può far dell'altro!

Che cosa?

Si è decantata la Zes unica del Mezzogiorno come una possibile panacea per l'industria al Sud, e invece i finanziamenti stanziati supportano solo il 17% di ciò che viene richiesto, quindi questa norma sta diventando un boomerang. Noi avevamo introdotto un meccanismo molto diverso. Avevamo varato una formula di credito d'imposta per il Sud cumulabile, per cui chi faceva un investimento importante digitale al Sud riusciva a cumulare uno sconto complessivo del 60% sul costo dell'investimento stesso; e riformammo i contratti di sviluppo, che davano priorità al sostegno dei grandi investimenti. Ci vuole specializzazione, semplicità, efficienza.

«IL PIANO TRANSIZIONE 5.0 È IN REALTÀ UN INCUBO BUROCRATICO: PER OTTENERE UN FINANZIAMENTO OCCORRONO BEN 13 PASSAGGI»

E cosa può dirci del dramma del costo dell'energia?

Che è una questione dirimente, aggravatasi ancora di più. Quest'anno il prezzo dell'energia di Borsa in Italia è stato il doppio di quello francese, il 70% in più di quello tedesco, ed è stato gonfiato anche dai cosiddetti oneri di sistema, ad esempio il costo degli incentivi alle energie rinnovabili su cui abbiamo speso cumulativamente negli anni ben 220 miliardi di euro, decidendo di farli gravare prevalentemente sulle imprese, al contrario di quel che ha fatto la Germania.

E che si dovrebbe fare?

Io modificai quella norma, eliminando in parte quegli oneri. Perciò, come Azione, chiederemo la reintroduzione dell'ultimo decreto Draghi per riportare



un po' di equità nel sistema. Facciamo un esempio: se un soggetto ha realizzato, con gli incentivi, un impianto fotovoltaico, e ha finito di pagarlo, oggi gode anche di una indicizzazione al prezzo unico nazionale dell'energia elettrica, cioè ben 140 euro a kilowattora di incasso, e dunque sta maturando profitti non dovuti, perché sono tutti figli dei contributi che ha incassato prima e ora gli remunerano il capitale. Quel che fece Draghi, e di cui chiederemo il ripristino, fu di introdurre, per questo valore di incasso, un tetto a 57 euro. Che genererebbe circa 8 miliardi di risparmi che andrebbero restituiti al sistema delle imprese per impedire che vadano fuori mercato. Ma ancora non basta…

Cos'altro serve?

Serve un intervento strutturale e drastico sul fronte dell'autonomia energetica. Per questo pochi giorni fa abbiamo presentato una proposta formale per la riapertura delle centrali nucleari in Italia, chiuse dopo il referendum. Oggi il nostro Paese acquista il 20% dell'energia elettrica che consuma dalla Francia, a un costo alto, ed è energia prodotta dalle centrali atomiche francese, in molti casi a due passi dalle Alpi. Se non facciamo ripartire una solida autoproduzione nucleare, nessun soggetto straniero verrà più a far investimenti in Italia.

Che pronostico si sente di fare: il governo vi ascolterà?

Noi abbiamo presentato le nostre proposte alla premier Meloni. Ma finora ci sembra che il governo non abbia capito che la politica industriale è cruciale. Faccio un esempio: hanno azzerato il piano di sostegno all'automotive, un piano da un miliardo, senza considerare che tutta la catena della fornitura dell'auto risente non solo della crisi Stellantis ma anche di quella tedesca e rischia di andare a gambe all'aria, stiamo parlando di 240 mila dipendenti. Dopo aver imprudentemente dimostrato di credere al milione di auto prodotte in Italia che Stellantis prometteva…

«FINORA CI SEMBRA CHE IL GOVERNO NON ABBIA CAPITO CHE LA POLITICA INDUSTRIALE È CRUCIALE»

Tornando all'export: ci crede al Piano Mattei?

Credo alle prospettive dell'Africa, ci ho lavorato tantissimo e sarà un mercato interessante per i settori dell'energia, dell'impiantistica e delle infrastrutture, e anche dell'agroalimentare, in certi Stati. Ma anche usando bene i soldi del piano Mattei, quelli africani resteranno però mercati sui quali il nostro export conta poco.

E la Cina?

È in una situazione che vedo grigia: innanzitutto, perché non sono convinto dell' utilità del pacchetto di rilancio della domanda interna varato da Xi Jinping. E poi perché, visto che l'Unione Europea e gli Stati Uniti stanno imponendo dazi alla Cina, è del tutto plausibile che la Cina faccia una rappresaglia con dazi di risposta.

E dove vede cielo sereno?

L'unico mercato che considero oggi promettente per gli esportatori italiani è il Sudamerica, ma a una condizione; oggi esportiamo troppo poco nel settore dei beni di consumo. C'è in ballo un accordo di cui si è discusso molto, il Mercosur, che ci semplificherebbe molto l'ingresso in quei Paesi. Ci sono varie perplessità sulla possibilità di adottarlo, ma ne affrontai di analoghe nel caso dell'accordo con il Canada, dopo il quale il nostro export è esploso e che condusse al riconoscimento, da parte di quel Paese, dei nostri prodotti Dop e Igp. Quindi come siamo cresciuti in Canada – e potremo continuare – così si potrebbe crescere in Sudamerica, soprattutto firmando l'accordo Mercosur…

Ma che ne pensa del riassetto istituzionale dell'attività dello Stato a favore dell'export?

Penso che la nuova organizzazione sia delirante. È stato folle spacchettare il Ministero dello Sviluppo Economico. Aveva il controllo dei settori chiave – export, energia, telecomunicazioni, politiche industriali: oggi sono rimaste ben poche leve operative. E poi c'è un groviglio di fondi inefficienti, che chiusi tutti, cancellando 12,5 miliardi di stanziamenti non utilizzati e dirottandoli verso Industria 4.0. Dare l'export alla Farnesina vuol dire lasciarlo in balìa degli ambasciatori, bravissimi ad organizzare la serata del prosciutto, ma in generale poc'altro. Mentre noi facevamo un lavoro professionale, per esempio nell'inserire i prodotti italiani nelle catene distributive americane. Quindi l'assetto istituzionale va riportato a com'era prima, altrimenti la politica industriale del Paese non funziona più. Inoltre devo dire, per quanto sia sempre spiacevole personalizzare, che non sento un solo imprenditore parlar bene del ministro in carica, e ritengo che non sia la persona adatta a quel ruolo. Quando stava preparando il decreto attuativo per Industria 5.0, poco prima che lo emanasse ho scritto a lui e alla premier indicando precisamente tutti i punti che non avrebbero funzionato, e non ne hanno tenuto conto. E infatti adesso non funziona!

SE ESPORTARE È DIVENTATO PIÙ DIFFICILE OCCORRE ESSERE PIÙ COMPETITIVI

adnkronos.com
NOTIZIE ALLO STATO PURO

L'informazione in tempo reale su www.adnkronos.com

adnkronos
Informa, comunica, avvicina.

IL MADE IN ITALY NON SI SPEZZA

Nonostante tutto, l'Italia ha chiuso il 2024 con un export sostanzialmente stabile, che nel 2025 crescerà del 3,5% per le esportazioni di beni. Il nostro vantaggio? Siamo diversificati, resilienti e capaci di penetrare in più mercati



di Riccardo Venturi

Il Made in Italy si piega, ma non si spezza. In un contesto internazionale a dir poco complicato, tra le guerre in Ucraina e in Medio Oriente e lo spauracchio dei dazi di Trump, l'export italiano cala, ma in misura inferiore rispetto a quello dei concorrenti, guadagnando addirittura un paio di posizioni nel ranking globale. Potrebbe andare ancora meglio però, se il governo, come dice il presidente di **Federmeccanica Federico Visentin** nell'intervista che trovate nelle prossime pagine, decidesse di mettere la manifattura in cima alle sue priorità. A soffrire è in modo particolare la metalmeccanica, trascinata al ribasso dalla crisi dell'automotive; ma la legge di Bilancio taglia proprio il fondo automotive, di cui beneficiava tutta la componentistica, che non lavora solo in campo automobilistico: si finisce così per colpire la manifattura nel suo complesso.

LE PRENOTAZIONI PER IL PIANO TRANSIZIONE 5.0 SONO FERME A 300 MILIONI DI EURO CONTRO UNO STANZIAMENTO DI 6,3 MILIARDI

Anche il **Piano Transizione 5.0** non è stato semplificato come era stato richiesto, le prenotazioni sono ferme a meno di 300 milioni di euro contro uno stanziamento di 6,3 mi-



Alessandra Ricci,
Amministratore Delegato di Sace

liardi: il flop è una concreta possibilità. E l'**Ires premiale** è concessa a condizione di non aver fatto nemmeno un'ora di cassa integrazione nel 2024 e 2025: vista la congiuntura, impossibile per moltissime aziende. E anche **Barbara Cimmino**, vice presidente per l'Export e l'attrazione degli investimenti di **Confindustria**, nell'intervista a seguire sottolinea quanto sia fondamentale semplificare l'accesso agli strumenti di finanza agevolata per l'internazionalizzazione.

Eppure le nostre aziende esportatrici si difendono bene sui mercati, anche grazie al sostegno di realtà quali Sace, Ice e Assocamerestero. «Le sfide del contesto globale stanno dimostrando la resilienza e la capacità di competere delle imprese italiane» dice **Alessandra Ricci**, amministratore delegato di **Sace**, il gruppo assicurativo finanziario italiano specializzato nel supporto alla competitività che negli ultimi 2 anni ha affiancato oltre 55mila imprese in piani di crescita in Italia e nel mondo.

«Nella prima parte dell'anno siamo diventati il quarto Paese esportatore a livello mondiale, al fianco di colossi quali Cina, Stati Uniti e Germania e superando mercati quali Giappone, Corea del Sud e Francia. E questo è un dato molto importante perché l'export è il principale motore del Pil italiano e dell'occupazione. L'Italia, nonostante lo scenario globale non favorevole, ha chiuso il 2024 con un export sostanzialmente stabile, e per il 2025 prevediamo una crescita del 3,5% per le esportazioni di beni. Un tassello non da poco per l'export italiano, che secondo le previsioni di Sace potrà raggiungere quota 679 miliardi per quella data».

Uno dei motivi di fondo della resilienza dell'export italiano è svelato nel rapporto previsionale del **Centro Studi Confindustria** "I nodi della competitività. La crescita dell'Italia fra tensioni globali, tassi e Pnrr". Dal 2011 al 2022 la base produttiva italiana si è ridotta di 67mila unità, pari al 15,7% del totale. La composizione delle imprese italiane per dimensione presentava un'eccessiva concentrazione nelle classi micro-piccole, le quali sono le uniche ad aver subito questa forte contrazione, a cui è corrisposto un lieve aumento della classe medio-grande. E proprio le aziende di piccola e soprattutto media dimensione hanno migliorato la propria produttività: il gruppo dei produttori migliori è costituito da poco meno del 20% delle imprese manifatturiere italiane, che occupano più del 50% degli addetti e producono circa il 50% del valore aggiunto del settore. «Abbiamo l'export più diversificato a livello globale e un'ossatura di medie imprese italiane con una produttività superiore alle medie europee che traina il resto dell'industria» sottolinea Alessandra Ricci. «Mi spiego: l'Italia non solo esporta più prodotti rispetto alla Germania (4.409 contro 4.399), ma soprattutto i primi 50 prodotti esportati dall'Italia rappresentano solo il 34% dell'export totale italiano, percentuale che sale al 38% per la Germania e che sale ancora di più per altri nostri pari (Francia 39%, Spagna 40% e Usa 49%). Questo cosa significa? Che siamo più diversificati, e diversificazione vuol dire sia maggiore resilienza negli scenari avversi, ma soprattutto capacità di penetrare in più mercati. Sul tema della produttività vorrei sfatare un mito: le medie imprese italiane, che sono l'ossatura del sistema industriale e manifatturiero italiano, hanno livelli di produttività del lavoro superiori a Francia, Germania e Spagna e questo nuovamente ci rende più competitivi sui mercati internazionali».

L'ITALIA ESPORTA PIÙ PRODOTTI DELLA GERMANIA E I PRIMI 50 PRODOTTI RAPPRESENTANO SOLO IL 34% DELL'EXPORT TOTALE ITALIANO

Per essere più competitivi e affrontare scenari complessi, Sace ha individuato tre chiavi strategiche di crescita delle per le nostre imprese: gli investimenti in innovazione, la diversificazione dei mercati di sbocco esteri e quella delle filiere. Ed è su questi tre driver che Sace vuole essere al fianco delle imprese italiane, aprendo nuovi mercati e favorendo gli investimenti in innovazione insieme alle altre istituzioni di sistema. Grazie all'estrema diversificazione, la flotta dell'export italiano è in grado di aggirare perfino i marosi dei dazi in arrivo da oltreoceano. «È vero che ci confrontiamo con delle minacce potenziali, ma abbiamo anche una serie di opportunità che some Sace aiuteremo le aziende italiane a

cogliere» aggiunge Ricci. «Infatti se i dazi annunciati da Trump dovessero concretizzarsi, siamo convinti che gli impatti non sarebbero visibili nel corso del 2025 e il costo aggiuntivo per l'export italiano (valutato tra i 4 e i 7 miliardi di euro nel 2026-2027 secondo stime Prometeia) potrà essere compensato da opportunità connesse con altri mercati. Fra questi Sace ha identificato un insieme di 14 mercati strategici per accelerare la crescita del Made in Italy: dagli Emirati all'Arabia Saudita alla Turchia fino a Vietnam e Singapore arrivando a Brasile, Messico e Colombia: sono i cosiddetti Paesi Gate (acronimo che sta per growing, ambitious, transforming, entrepreneurial) che, da soli, lo scorso anno hanno raccolto 80 miliardi di euro di beni italiani, destinati a diventare 95 miliardi al 2027. E Paesi nei quali Sace è presente con Uffici della propria rete internazionale». Un altro fattore di compensazione può arrivare dall'accordo tra Ue e Mercosur (Brasile Argentina, Uruguay e Paraguay. «Se ratificato dagli Stati membri, porterebbe con sé opportunità enormi» conclude Ricci, «cadrebbero le tariffe su più del 90% dei beni esportati e si aprirebbe un mercato da 700 milioni di persone, che ha rappresentato per l'Italia ben 7,2 miliardi di euro di esportazioni nell'ultimo anno».

SIAMO VERI "FENOMENI"



Dieci primati nazionali che sono espressione della capacità italiana di competere e vincere nelle esportazioni: dalle giostre e attrezzature per parchi divertimento, in cui siamo leader globali, all'industria farmaceutica, un settore nel quale tra il 2021 e il 2023 l'Italia è cresciuta più di ogni altro paese al mondo. Sono racchiusi nel Rapporto 2024 sull'Italia in 10 Selfie di Fondazione Symbola - partner di Economy Group nel progetto "I fenomeni di Economy", giro d'Italia in 20 tappe per raccontare e sostenere il sistema imprenditoriale italiano. Siamo anche leader nell'economia circolare, primi nelle rinnovabili tra le utilities quotate, in cima al mondo per la produzione di acciaio verde, numeri uno in Europa per la qualità e la sostenibilità dell'agricoltura, terzi sui mercati internazionali per gli arredi, secondi in assoluto per il turismo congressuale, insuperabili a livello globale per la pasta, campioni per siti Unesco e nel design. Tutti primati con i quali Symbola racconta la particolare conformazione di un'economia basata sul bello e ben fatto, che rappresenta la forza del Made in Italy. Si tratta di una realtà spesso sottovalutata dall'opinione pubblica ma che incide pesantemente sulla formazione del nostro Pil e sulla reputazione industriale del Paese, seconda manifattura del Vecchio Continente. Il Rapporto 2024 sull'Italia in 10 Selfie è stato presentato lo scorso 13 gennaio alla Farnesina dal presidente della fondazione Ermete Realacci alla presenza del ministro Antonio Tajani e con la partecipazione del presidente di Assocamerestero Mario Pozza. Il circuito estero delle Camere di commercio e la rete delle ambasciate diffonderanno il lavoro, tradotto in sette lingue, in tutte le città dove sono presenti.



Matteo Zoppas, presidente di Ice

Nel quadro generale del calo dello 0,7% dei primi 11 mesi del 2024 rispetto allo stesso periodo del 2023, ci sono settori che riescono comunque ad avere il segno più, in certi casi a doppia cifra. «Le componenti positive del 2024, farmaceutica e agroalimentare su tutte, sono piuttosto strutturali, e quindi destinate a continuare» dice **Matteo Zoppas**, presidente di **Ice**, l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. «Ci sono anche problemi come quello dell'automotive che sta penalizzando l'economia della Germania. Ed elementi congiunturali come la guerra russo-ucraina: si dovesse vedere all'orizzonte la cessazione del conflitto, avremmo da una parte la riapertura del mercato russo, dall'altra una ricostruzione dell'Ucraina che richiede centinaia di miliardi e diventerebbe un'opportunità davvero importante per il nostro commercio estero. Ci sono poi settori che promettono una grande crescita: è il caso dell'aerospaziale, che oggi vale 7,5 miliardi; la space economy globale è tra i 600 e gli 800 miliardi ma viene stimata a 1800 miliardi da qui a 10 anni, e il nostro comparto potrebbe lievitare. Il Made in italy tira sempre: siamo passati dai 480 miliardi di euro del 2019 ai 626 del 2023 e a una quota simile dovremmo

IL MADE IN ITALY È PASSATO DAI 480 MILIARDI DI EURO DEL 2019 AI 626 DEL 2023 E A UNA QUOTA SIMILE DOVREBBE CHIUDERE IL 2024

FORNITURE DA RIPENSARE

Una revisione strategica delle catene di approvvigionamento, grazie all'adozione di tecnologie innovative, può aiutare a mitigare i rischi legati alle interruzioni delle catene globali del valore e alle barriere commerciali emergenti. Ne è convinto Daniele Civini, Head of Sales Italy di Jaggaer, fornitore di tecnologie di automazione aziendale basate sul cloud per la gestione delle spese aziendali. «In questo momento storico, caratterizzato da instabilità geopolitica e da un aumento costante e imprevedibile dei dazi commerciali, la centralità del procurement e della supply chain diventa ancora più cruciale nelle imprese» dice Civini. «Le tensioni geopolitiche, come le guerre e le rivalità tra grandi potenze, stanno modificando le rotte commerciali e l'accesso alle risorse, imponendo alle aziende di ripensare la propria strategia di approvvigionamento per garantire continuità produttiva. L'aumento dei dazi e delle barriere commerciali non può e non deve frenare le imprese italiane ma deve piuttosto richiedere una maggiore flessibilità nella gestione della supply chain, per ridurre l'impatto sui costi e individuare fornitori in aree con accordi commerciali più favorevoli. E l'unica chiave di volta, capace di garantire una visione d'insieme su tutto questo, sono il procurement e una gestione digitalizzata e intelligente, che consentono di monitorare catene di fornitura resilienti e diversificate per ridurre la dipendenza da singoli mercati e garantire ad ognuna delle nostre imprese la competitività globale».



Mario Pozza,
presidente di Assocamerestero



chiudere anche il 2024; siamo a circa 11 punti percentuali dai 700 miliardi obiettivo del governo per questa legislatura; un traguardo assolutamente raggiungibile». L'industria farmaceutica è una corazzata del Made in Italy che continua a crescere, come indicato anche dal rapporto di **Symbola** (vedi box). «Nel 2023 la produzione è stata di 52 miliardi di euro, con oltre 49 di export, nonostante le difficoltà causate dall'aumento dei costi del 30% rispetto al 2021» ha affermato il presidente di **Farmindustria Marcello Cattani**. «Gli investimenti sul territorio sono stati di 3,6 miliardi di cui 1,6 in produzione e 2 in R&S, + 9% nel 2023. Gli addetti hanno raggiunto quota 70.000 con +2% nel 2023 e +9% in 5 anni, con un incremento di oltre il 20% di under 35 negli ultimi 5 anni, e con un'elevata presenza di donne, il 45% del totale». Un altro settore in grande spolvero è quello della gioielleria. «Nei primi 9 mesi dell'anno si sono già superati i 10,8 miliardi di export di tutto il 2023, con una crescita superiore al 30%» rimarca Zoppas, «siamo passati dal 2023 al 2024 dal sesto al quarto posto, dietro a India e Cina, che hanno prodotti di valore più basso, e Hong Kong, che ha un ruolo di intermediazione. Per i prodotti di alto valore e primo posizionamento abbiamo una leadership indiscussa. C'è da dire che questa crescita è condizionata da un elemento congiunturale, l'aumento di dazi e tassazione locale sull'oro che ha incentivato l'importazione da parte degli operatori turchi di semilavorati o prodotti finiti per poi rilavorarli in patria». Altro comparto in grande spolvero è quello dei macchinari ad alta intensità di Automazione, Creatività e Tecnologia (Act), che vale 32,1 miliardi di euro e ha un potenziale di crescita stimato in 8 miliardi, come evidenziato dalla seconda edizione di Ingenium, il rapporto del Centro Studi Confindustria realizzato con il sostegno di **Federmacchine**.

LE AZIENDE ASSISTITE DA ICE CRESCONO NELL'EXPORT ALMENO DEL 5% IN PIÙ RISPETTO ALLE ALTRE

Secondo un sondaggio svolto dall'Istat su due campioni omogenei di aziende, quelle assistite da Ice crescono nell'export almeno del 5% in più rispetto alle altre. «Quelle che approcciamo sono prevalentemente aziende medio piccole che cominciano ad avere un interesse ad andare a distribuire all'estero» dice il presidente di Ice, «le mettiamo in contatto con potenziali clienti e le assistiamo per le problematiche tecniche, relative per esempio a certificazioni legali e doganali. Ma abbiamo anche aziende molto grandi, multinazionali che abbiamo aiutato a presidiare mercati che non conoscevano. Siamo attivi anche quando si tratta incoming: nel 2024 abbiamo portato nelle varie fiere oltre 11.300 operatori esteri qualificati (+3% vs 2023). E abbiamo creato un momento commerciale, il Vinitaly di Chicago, che è la fiera più grande in America del vino italiano».

Un altro prezioso supporto per le aziende italiane attive nell'export, e per quelle che ambiscono a diventarlo, sono le 86 **Camere di Commercio italiane all'Estero (Ccie)**, che operano in 63 Paesi. Una rete che valorizza

le comunità d'affari italiane nel mondo, il cui ruolo si è rivelato negli anni fondamentale per aumentare la diffusione e la percezione del made in Italy all'estero. «Lo scorso anno abbiamo aiutato oltre 50mila aziende a fare affari, attraverso più di 3mila eventi di business e generando quasi 35mila incontri d'affari con operatori esteri» dice **Mario Pozza**, presidente di **Assocamerestero**, l'associazione delle Ccie. «Questi numeri possono dare l'idea di come le nostre comunità d'affari nel mondo si alimentino non solo grazie ai soci, ma anche grazie alle Pmi che si affidano alle Ccie e restano poi in contatto per ulteriori follow up». Quella delle Camere all'estero è una storia ultracentenaria, che affonda le sue radici nella diaspora italiana a cavallo tra il 19esimo e il 20esimo secolo. In concreto sono associazioni di imprenditori, manager e professionisti - italiani, oriundi italiani ed esteri – che vivono e lavorano all'estero, pensano da italiani ma conoscono perfettamente il funzionamento dei mercati e delle comunità d'affari del paese in cui operano. «Grazie agli oltre 20mila soci e al qualificato personale delle Camere, tutti profondamente integrati nelle realtà economiche in cui vivono, vengono fornite un'informazione e un'assistenza estremamente accurate e personalizzate, a vantaggio di quelle tantissime piccole aziende che vogliono sbarcare o rafforzarsi all'estero, ma anche per gli operatori esteri interessati a investire in Italia» aggiunge Pozza.

L'essere soggetti binazionali - ovvero associazioni di diritto estero ma a supporto delle imprese italiane - permette alle Camere di Commercio italiane all'estero di differenziarsi non solo sulle tipologie di servizi offerti, ma anche su come questi servizi vengono realizzati, ovvero sul valore aggiunto creato dalle competenze e dal network camerale. «Il cuore della loro attività resta il sostegno delle filiere chiave del made in Italy, dall'alimentare alla meccanica, e la promozione dei territori», mette in evidenza il presidente di Assocamerestero, «in termini sia di produzioni tipiche, sia di attrattività turistica. Inoltre, nelle Camere di oggi ci si muove verso le nuove frontiere dell'internazionalizzazione: si eroga assistenza specialistica su investimenti esteri, si cura la formazione e l'inserimento professionale di lavoratori stranieri nelle imprese italiane, si sviluppano partenariati produttivi e commerciali, si promuovono lo sviluppo delle catene globali e degli approvvigionamenti, l'innovazione, la sostenibilità, la transizione energetica». Esistono diverse tipologie di presenza all'estero per un'impresa. E la funzione principale delle Camere è proprio quella di orientare l'imprenditore sul percorso più utile per il suo sviluppo internazionale, una volta stabilito che l'impresa abbia tutte le credenziali per avviare questo percorso e sia quindi disposta ad effettuare gli investimenti necessari. «Lo sguardo da imprenditore che le Ccie hanno nell'orientare le Pmi italiane è il vero valore aggiunto, insieme con il radicamento nel paese e nelle comunità d'affari in loco: elementi necessari per suggerire all'impresa anche la strategia di alleanze per una sua presenza nel mercato più duratura» osserva Pozza. La conoscenza dei mercati permette di individuare e suggerire alle imprese le rotte più promettenti. «Per il 2025 Assocamerestero, in collaborazione con le Ccie, ha realizzato una mappa di alcuni tra i principali Paesi e dei relativi settori su cui puntare, dal food and drink ai settori high-tech, dal design e moda all'energia, dalla farmaceutica all'aerospazio: tutti riflettono la crescita della domanda internazionale di qualità, innovazione e competenze italiane» sottolinea Pozza. «Per quanto riguarda i Paesi, sono in atto grandi cambiamenti e mai come ora si stanno aprendo mercati fino a pochi anni fa impenetrabili. Penso all'Africa, legata allo sviluppo del Piano Mattei, ma penso anche al Messico, ad altri Paesi dell'America Latina, e alle cosiddette tigri asiatiche che sono tornate a ruggire. Senza dimenticare Cina e soprattutto India, e senza trascurare i nostri partner storici in Europa e Nordamerica». Come attesta l'analisi di Unioncamere con Assocamerestero di cui potete leggere nelle prossime pagine, i consumatori esteri sono disposti a pagare di più un prodotto italiano per la sua qualità, affidabilità, design, innovazione, artigianalità: per questo il Made in Italy non conosce confini.

NEL 2024 ASSOCAMERESTERO HA AIUTATO OLTRE 50MILA AZIENDE CON 3MILA EVENTI E 35MILA INCONTRI CON OPERATORI ESTERI

L'EXPORT AGROALIMENTARE

Le esportazioni di cibo italiano sono raddoppiate in valore nel corso di appena un decennio, passando dai 34 miliardi del 2014 ai quasi 70 stimati per il 2024: lo afferma un'analisi della Coldiretti su dati Istat. Un vero e proprio boom si registra sul mercato americano, dove in dieci anni l'enogastronomia tricolore fa segnare un incremento di circa il 150%, ma la crescita è forte anche in Francia (+90%), Germania (+71%) e Gran Bretagna (+57%). Il prodotto più esportato è il vino, davanti all'ortofrutta trasformata, i formaggi, la pasta gli altri derivati dai cereali, la frutta e la verdura fresche, i salumi e l'olio d'oliva. Il successo dell'export agroalimentare è il frutto del lavoro di una filiera Made in Italy che dal campo alla tavola vede impegnati ben 4 milioni di lavoratori in 740mila aziende agricole e 70mila industrie alimentari. Un patrimonio dell'economia nazionale che ha tutte le carte in regola per raggiungere l'obiettivo di portare il valore annuale dell'export agroalimentare a 100 miliardi nel 2030. Per fare ciò occorre però colmare i ritardi infrastrutturali dell'Italia, che, secondo l'analisi del centro studi Divulga, costano circa 9 miliardi di euro di mancate esportazioni per l'agroalimentare nazionale. Allo stesso tempo, però, serve fermare il fenomeno della contraffazione internazionale, a partire dagli accordi commerciali stipulati dall'Unione Europea, dove è urgente applicare il principio di reciprocità: secondo un'analisi Coldiretti/Filiera Italia, il falso Made in Italy agroalimentare nel mondo è arrivato a valere oggi 120 miliardi di euro.

LA MAPPA DEL TESORO PER IL MADE IN ITALY

Confindustria ha sviluppato la metodologia ExPAnD (Export Potential Analysis and Development), uno strumento avanzato per mappare il potenziale di export in 200 Paesi target

di Riccardo Venturi

UNO STRUMENTO CHE MAPPA IL POTENZIALE DI CRESCITA DEL NOSTRO EXPORT IN 200 PAESI, AIUTANDO LE IMPRESE A COGLIERE LE OPPORTUNITÀ PRESENTI SUI MERCATI GLOBALI ANCHE IN TEMPI DIFFICILI. Si chiama **ExPAnD** (Export Potential Analysis and Development): lo ha messo a punto **Confindustria**, come spiega in questa intervista a Economy **Barbara Cimmino**, Vice Presidente per l'Export e l'Attrazione degli Investimenti di via dell'Astronomia.

Che potenziale di crescita ha ancora a disposizione il Made in Italy nel mondo, specie nei due settori dei beni di consumo e dei beni strumentali ad alta intensità di automazione?

L'export è fondamentale per l'economia italiana, che si posiziona al 6° posto tra i maggiori esportatori mondiali e al 3° in Europa. Le analisi del Centro Studi di Confindustria mostrano che ci sono ancora margini significativi di crescita per le vendite all'estero, soprattutto per le eccellenze del Made in Italy. Tra queste spiccano i cosiddetti "belli e ben fatti" (Bbf), nei comparti moda, alimentare, arredamento, ceramica, cosmetica, nautica e automotive. Beni di consumo noti per design, qualità dei materiali e cura dei dettagli. Questi prodotti rappresentano una quota rilevante dell'export e fanno da volano a tutte le esportazioni italiane avendo un valore non solo economico, ma anche immateriale. Ma non basta. Infatti i beni Made in Italy sono realizzati grazie a tutti quei macchinari che sono quasi sempre la prima voce del nostro export in molti mercati e sono caratterizzati da automazione, creatività e tecnologia (da qui l'acronimo Act). Questi includono macchine per lavorazioni industriali, robotica e meccatronica. Complessivamente, i beni Bbf e Act valgono oltre 190 miliardi di euro, con un potenziale di crescita di ulteriori 62 miliardi.

COMPLESSIVAMENTE, I BENI BFF E ACT VALGONO OLTRE 190 MILIARDI DI EURO CON UN POTENZIALE DI CRESCITA DI ULTERIORI 62

Come funziona la vostra mappatura del potenziale dei prodotti esportati?

Confindustria ha sviluppato la metodologia ExPAnD (Export Potential Analysis and Development), uno strumento avanzato per mappare il potenziale di export in 200 Paesi target. Questo metodo, basato su anni di ricerca, consente di analizzare i mercati e individuare i concorrenti più simili all'Italia, valutando fattori come quote di mercato, prezzi, distanza geografica, unicità dei prodotti e reddito pro capite. Il risultato è una stima precisa della domanda aggiuntiva che le aziende italiane potrebbero soddisfare, trasformandola in potenziale di crescita per il nostro export. Tuttavia, la capacità di sfruttare questo potenziale dipende dagli investimenti delle imprese per migliorare produttività e competitività. Confindustria mette questa analisi a disposizione delle associazioni come strumento operativo per guidare strategie di internazionalizzazione, supportando le imprese nel cogliere opportunità e superare sfide nei mercati globali.

Come massimizzare le opportunità nei mercati più promettenti?

Trasformare il potenziale in export effettivo



Barbara Cimmino,
Vice Presidente per l'Export e l'Attrazione
degli Investimenti di Confindustria

richiede un impegno congiunto tra aziende e istituzioni. Investire in digitalizzazione, tecnologie emergenti e innovazione è fondamentale per aumentare la competitività del Made in Italy. L'intelligenza artificiale, ad esempio, può migliorare la capacità di penetrare i mercati strategici e rafforzare la riconoscibilità del Made in Italy. In un contesto globale complesso, è poi essenziale rafforzare gli accordi internazionali, come quello tra UE e Mercosur, e favorirne di nuovi per fronteggiare la concorrenza rafforzata da accordi tra paesi terzi - ad esempio il Regional Comprehensive Economic Partnership (Rcep) in Asia. È inoltre decisivo rinsaldare il legame tra Stati Uniti e UE.

Quali sono a suo giudizio questi mercati?

L'analisi del potenziale di Confindustria evidenzia i mercati più attrattivi per i beni strumentali Act e i beni di consumo Bbf. Per gli Act, l'Asia offre le migliori opportunità, con la Cina al primo posto tra i mercati emergenti (760 milioni di euro di potenziale) e l'India in rapida crescita (472 milioni di euro). Negli Stati Uniti, mercato avanzato di riferimento, il potenziale è di 760 milioni di euro, mentre i paesi europei (Germania, Francia, Austria e Spagna) cumulano 1,5 miliardi. Con 6,8 miliardi gli Stati Uniti si attestano mercato avanzato di riferimento anche sul fronte dei beni di consumo Bbf, seguiti da Germania e Giappone (2,2 miliardi ciascuno). Tra i mercati emergenti, Cina e paesi arabi (Iraq, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita) rappresentano aree chiave, insieme a Singapore, hub strategico nell'Asean. Questo è sicuramente un primo spaccato, ma tengo a sottolineare come la mappatura globale che stiamo realizzando permetterà di individuare nel dettaglio ulteriori canali di penetrazione e opportunità per il nostro export, come quelle presenti nel vicino continente africano. Continuare a diversificare la presenza internazionale, mantenendo flessibilità e capacità di adattamento, sarà la chiave per sfruttare appieno queste opportunità.

Di quale tipo di sostegno hanno bisogno le imprese per approcciare o migliorare l'export e l'internazionalizzazione?

Le imprese italiane devono affrontare un contesto globale caratterizzato da crisi economiche, geopolitiche e sanitarie. Nonostante la resilienza dimostrata, è necessario un supporto continuo per superare incertezze e sfide. Le azioni a sostegno dell'export e dell'internazionalizzazione non possono, dunque, prescindere né dal contesto internazionale, né dalle caratteristiche del nostro modello produttivo. Soprattutto, in quanto manufatturieri, siamo massicciamente esposti alla domanda estera ma anche molto sensibili all'uso della leva commerciale come strumento di dissuasione per finalità geopolitiche. Per competere ad armi pari sono quindi necessarie azioni diversificate che, come Confindustria, stiamo perseguendo con determinazione, offrendo strumenti di analisi, come appunto la mappatura del potenziale, e sostenendo le imprese nella tutela della proprietà intellettuale e nella lotta contro pratiche commerciali sleali. Inoltre, promuoviamo la digitalizzazione e il rafforzamento delle capacità produttive, aiutando le aziende a competere su scala globale. Supportiamo le imprese che vogliono internazionalizzarsi lavorando insieme ai membri della Cabina di Regia per l'Internazionalizzazione, rafforzando le azioni promozionali nei mercati ad alto potenziale e offrendo supporto finanziario e assicurativo per favorire la digitalizzazione dei processi. Parallelamente, continua l'impegno per attrarre investimenti esteri in Italia, considerando le imprese globali un fattore strategico per la competitività.

Ci sono misure governative che andrebbero migliorate o implementate in tal senso?

L'industria italiana necessita di interventi governativi concreti per sostenere il Made in Italy in un contesto globale in rapida evoluzione. Le imprese italiane devono adattarsi ai cambiamenti globali attraverso investimenti in innovazione, capitale umano e nuovi modelli di business. Per supportarle, è necessario intensificare le missioni imprenditoriali all'estero, favorire gli incontri incoming, gli eventi di networking e potenziare le iniziative formative. Inoltre, è fondamentale semplificare l'accesso agli strumenti di finanza agevolata per l'internazionalizzazione e negoziare accordi commerciali che offrano certezza e stabilità nei flussi. Infine, è prioritaria una programmazione concordata sui mercati strategici tra istituzioni e imprese. È, infatti, rafforzando le collaborazioni con Maeci, Mimit, con le nostre rappresentanze diplomatiche all'estero, Ice Agenzia, il Gruppo Cdp Sace e Simest, che potremo migliorare il posizionamento del Made in Italy nei mercati globali. Un serio partenariato pubblico-privato è la condizione necessaria per rendere concrete le misure.

> LA MAPPATURA GLOBALE CHE CONFINDUSTRIA STA REALIZZANDO PERMETTERÀ DI INDIVIDUARE ULTERIORI CANALI DI PENETRAZIONE

PER COMPETERE AD ARMI PARI SERVONO AZIONI DIVERSIFICATE A SUPPORTO DELLE NOSTRE IMPRESE

Una rete strategica per conquistare il mondo

Il presidente di Unioncamere Andrea Prete racconta il ruolo chiave delle Camere di Commercio nell'internazionalizzazione e le sfide per rafforzare il Made in Italy sui mercati globali

di Alfonso Ruffo

La sa l'ultima?

Quale?

Proprio nei giorni scorsi abbiamo chiuso un accordo con il Commissariato per l'Expo 2025 ad Osaka.

Per fare che cosa?

Per sollecitare la massima partecipazione possibile delle imprese italiane al salone giapponese, una vetrina fondamentale per chi voglia farsi conoscere in Asia.

Allora siete ancora attivi sull'estero...

Non abbiamo mai smesso. Non possiamo svolgere attività in via diretta ma nessuno ci vieta di assolvere a compiti di supporto che in molti casi si rivelano di primaria importanza.

CON QUESTA INTERVISTA AD ECONOMY IL PRESIDENTE DI UNIONCAMERE ANDREA PRETE CHIARISCE IL RUOLO DEL MONDO CAMERALE nell'ampio campo delle politiche per l'internazionalizzazione e apre a sempre più strette collaborazioni con tutti i soggetti della filiera italiana.

Una filiera lunga?

Beh, sì. Ne fanno parte i ministeri competenti, le Regioni, l'Ice, la Cassa depositi e prestiti, la Simest e la Sace.

Sempre più difficile trovare uno spazio?

Bisogna considerare che la nostra è una rete capillare forte di 60 Camere in Italia rappresentative di tutte le province, 86 Camere all'estero presenti in 63 Paesi e 39 Camere miste senza contare la sponda di Unioncamere Europa. Siamo l'approdo naturale di chi voglia affacciarsi oltre confine.

In che modo, in particolare, affiancate le aziende?

In via principale con azioni di informazione, formazione, orientamento e assistenza che possiamo realizzare sui territori e quindi tenendo conto delle effettive esigenze del tessuto produttivo al quale ci rivolgiamo o che a noi si rivolge.

NEGLI ULTIMI CINQUE ANNI UNIONCAMERE HA AVVICINATO AI TEMI DEL DIGITALE E DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE CIRCA 700MILA IMPRESE

Bisogna ricordare che siamo la quarta potenza esportatrice al mondo. Vuol dire che il sistema funziona o c'è ancora qualcosa da mettere a punto?

Premesso che si può sempre fare meglio va segnalato che stiamo imparando a fare squadra, a muoverci in sintonia, ed è questa la direzione da seguire. Oggi gli strumenti per andare all'estero non mancano e bisogna allargare sempre più il raggio della loro applicazione.

Certo la concorrenza non manca...

Aiutare a vendere sui mercati stranieri e attirare compratori dall'estero non sono compiti banali. Noi partiamo da un dato di favore che è l'eccellenza riconosciuta del Made in Italy ma non ci si può certo distrarre.

Che impatto hanno le iniziative seminariali e convegnistiche tipiche del vostro mondo?

Non si può generalizzare perché gli esiti possono variare di molto. Posso dire però che i business forum che organizziamo, l'accoglienza che diamo alle delegazioni estere, l'accompagnamento che assicuriamo ai compratori stranieri e gli incontri istituzionali che promuoviamo danno un grande impulso alla causa.

Che tipo di formazione offrite alle imprese?

A parte la condivisione della conoscenza dei mercati, senza la quale non neanche pensabile muoversi da casa, negli ultimi cinque anni abbiamo avvicinato ai temi del digitale e dell'Intelligenza Artificiale circa 700mila imprese



Andrea Prete, Presidente di Unioncamere

ALLA SCOPERTA DI UNIONCAMERE

Andrea Prete, ingegnere, imprenditore, è presidente di Unioncamere dal 21 luglio 2021. Alla guida della Camera di Commercio di Salerno dal 2015, è presente nei CdA di Infocamere e Gesac, società di gestione degli Aeroporti di Napoli e Salerno. Unioncamere - l'Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura - è l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano. Fondata nel 1901, realizza e gestisce servizi e attività di interesse delle Camere di commercio e delle categorie economiche, coordinando le iniziative del Sistema attraverso direttive e indirizzi agli organismi che ne fanno parte. Per l'esercizio delle funzioni e dei compiti affidati dalla legge agli enti camerali, Unioncamere stipula con le amministrazioni centrali dello Stato, enti pubblici nazionali o locale, accordi di programma, intese e convenzioni promuovendo e sostenendo il raccordo del Sistema camerale con le organizzazioni imprenditoriali, dei consumatori e dei lavoratori. A livello europeo assicura la rappresentanza delle Camere di commercio italiane in seno a Eurochambres, l'associazione che riunisce i sistemi camerali d'Europa.

che adesso sono molte più attrezzate alla competizione internazionale.

Unioncamere lavora con intensità crescente con la fondazione Symbola da sempre alfiere dei valori della sostenibilità. Resta quest'ultima un fattore di crescita?
Senza dubbio. Tutti i nostri studi e l'osservazione sul terreno di gioco ci dicono che chi s'impegna a rispettare l'ambiente e la comunità con scelte inclusive e responsabili alla fine conquista una marcia in più da inserire anche quando va all'estero.

In Italia siamo sulla buona strada?
Nel settore dell'economia circolare siamo i primi in Europa e quindi nel mondo. Oltre un terzo dei nostri imprenditori ha già imboccato la svolta verde ed è soddisfatto della scelta. Gli altri si stanno attrezzando.

Non rischiamo di essere gli unici o tra i pochi a rispettare certe regole mentre a livello globale si va in ordine sparso?
I problemi che dobbiamo affrontare non cambiano. La sfida che pone il cambiamento climatico resta in piedi e va fronteggiata. Forse sta cadendo, ed è un bene, un approccio troppo ideologico e poco pratico. Ma tornare indietro sarebbe un errore.

Pensa al comparto dell'auto?
Per esempio, sì. Gli obiettivi di decarbonizzazione si possono e devono raggiungere lasciando libera la scelta sulle tecnologie.

L'Europa un po' ci danneggia...
L'Europa deve perdere la sua connotazione dogmatica per recuperare i valori che hanno reso possibile l'Unione: pace, protezione e prosperità. Restando sulla prosperità, e cioè sulla capacità di creare ricchezza a beneficio della maggior parte delle persone, dobbiamo incentivare l'intraprendenza e non mortificarla.

La pubblica amministrazione dà una mano alla crescita del Paese anche in termini di espansione dell'economia?
Dobbiamo riconoscere che un pezzo della burocrazia si sta modernizzando nel pensiero e nei comportamenti mentre un altro resta indietro e funziona da freno. Penso ai tempi e alle procedure che ancora ci vogliono per le autorizzazioni degli impianti di energia rinnovabile.

In generale si sente ottimista sul futuro del sistema Paese?
Un imprenditore è ottimista per mestiere. E il presidente di un'istituzione come Unioncamere, espressione di tutte le categorie produttive, deve essere ottimista due volte. L'Italia ha qualità ed energia, morale e fisica, da vendere. Noi siamo qui per contribuire al successo della causa comune.

> **CON 60 CAMERE IN ITALIA E 86 ALL'ESTERO IN 63 PAESI SIAMO L'APPRODO NATURALE PER CHI VOGLIA AFFACCIARSI OLTRE CONFINE**

L'EUROPA DEVE PERDERE LA SUA CONNOTAZIONE DOGMATICA PER RECUPERARE I VALORI CHE HANNO RESO POSSIBILE L'UNIONE

SUI MERCATI SI COMPETE MEGLIO, SE AGEVOLATI

Simest (Gruppo Cassa depositi e prestiti) ha accelerato e diversificato la sua azione di supporto alle imprese italiane che si internazionalizzano offrendo strumenti e servizi finanziari efficaci e semplici da usare

di Sergio Luciano

Un piano industriale sfidante, che ha cambiato il volto dell'azienda: la **Simest**, la società del **Gruppo Cassa depositi e prestiti** che si occupa di supportare l'internazionalizzazione delle imprese italiane, può ben dire di aver fatto passi da gigante supportando con una determinazione e un'efficienza inedite la crescita dell'economia nazionale: "Chiuderemo il 2024 – dice l'amministratrice delegata di Simest, **Regina Corradini D'Arienzo** - a quasi il 90% dell'obiettivo del piano, con risorse mobilitate per oltre 8 miliardi nei primi 11 mesi dell'anno scorso. In sostanza, in due anni abbiamo quasi centrato il target di crescita del piano. Senza contare che, a fine novembre, avevamo già servito circa 4.500 imprese, cioè il doppio dell'anno prima, e stimiamo, per il 2024, di superare la soglia delle 5mila".

La "filosofia" ispiratrice è stata quella di andare sul mercato – anzi, sui mercati – con strumenti e servizi finanziari efficaci e semplici da usare e con chiare diversificazioni e con precisi focus geografici, dal plafond Balcani alla Misura Africa. Tutto questo ha trovato riscontro nella domanda delle imprese, stimolata anche da una comunicazione efficace, che – se dotate di strumenti flessibili e in grado di supportare la competitività – hanno dimostrato di saper rispondere massicciamente.

Più del 70% delle domande di finanziamenti agevolati ricevute hanno riguardato la doppia transizione, digitale ed ecologica. Mentre si è confermata l'attenzione di un significativo numero di aziende che si è rivolta a Simest con un approccio più strategico, ossia finanziando il rafforzamento patrimoniale necessario per strutturarsi dimensionalmente.

Oltre a questi tasselli, ha preso piede poi un altro importante filone: il sostegno alle filiere, messo a punto insieme a **Confindustria** e che ha già portato alla sottoscrizione di due intese, prima con **Fincantieri** poi con **Bf (Bonifiche Ferraresi)**. In questo caso, le imprese medio-grandi si sono rese disponibili a supportare le Pmi che fanno parte del loro indotto offrendo loro il necessario know how; e intanto Simest metteva a disposizione delle imprese delle filiere i propri strumenti finanziari e l'affiancamento internazionale".

PIÙ DEL 70% DELLE DOMANDE DI FINANZIAMENTI AGEVOLATI HANNO RIGUARDATO LA DOPPIA TRANSIZIONE, DIGITALE ED ECOLOGICA

Alla fine del 2024 c'erano in pipeline altre dieci importanti operazioni di questo tipo, in fase molto avanzata, con campioni nel mondo dell'impresa che coinvolgeranno anche migliaia di Pmi di filiera che ancora non esportano.

Ampliando in questo modo il portafoglio dei propri prodotti e servizi, Simest ha saputo rispondere meglio, con i suoi interventi, alle ulteriori istanze espresse da sistema produttivo e ha allargato l'attività anche Paesi in cui la società ha messo a punto nuove soluzioni. È da quest'approccio che sono nati i plafond ad hoc: da quello riservato all'area dei Balcani Occidentali (nuova dote da 200 milioni e domande per 260 milioni) alla misura Africa che rappresenta uno dei pilastri del piano Mattei, voluto dal governo Meloni, e che ha stimolato una richiesta consistente di investimenti anche al di là del perimetro del plafond (che, va ricordato, finanzia anche l'aspetto fondamentale della formazione dei



REGINA CORRADINI D'ARIENZO

SIAMO GIÀ AL 90% DELL'OBIETTIVO DEL PIANO DI CRESCITA '23-'25 CON RISORSE MOBILITATE PER OLTRE 8 MILIARDI DI EURO



lavoratori direttamente in loco o in Italia); per finire ai 300 milioni riservati a coprire i danni provocati dall'alluvione in Emilia e Toscana. Altri strumenti dedicati sono in fase avanzata per il 2025, tra quali figurano una misura per l'America Latina e un intervento a favore delle aziende energivore.

Un capitolo a parte, di grande interesse, è stato poi quello degli investimenti partecipativi che vanno ad affiancare prevalentemente le Pmi e le Mid (il 75% del totale), mentre fino a due anni e mezzo fa questo sostegno riguardava, invece, principalmente le grandi aziende. Sono affiancamenti in termini di equity che Simest offre alle imprese in via di internazionalizzazione a costi estremamente convenienti rispetto agli strumenti tradizionali reperibili sul mercato, senza entrare nella governance dell'impresa cliente.

Un'attività di supporto concreto per la crescita internazionale del sistema produttivo realizzata in un'ottica di cooperazione sistemica con Cassa Depositi e Prestiti: Simest lavora infatti secondo una logica di gruppo, e dunque in sintonia con tutti gli altri attori istituzionali quali Ice e Sace, sotto la regia del ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, per conto del quale gestisce i fondi di finanza agevolata e di supporto all'export. Dunque, il piano strategico '23-'25, in via d'ultimazione – dal titolo "**ImPatto d'Impresa**" ha lavorato per un'internazionalizzazione virtuosa e di lungo respiro, promuovendo investimenti in sostenibilità sociale, economica e ambientale, con un forte focus sull'impatto positivo del Made in Italy.

L'organizzazione interna dell'azienda è stata sottoposta a una trasformazione digitale profonda per migliorare i servizi offerti alle imprese clienti, semplificando i processi e aumentando la velocità di erogazione. Non a caso, gli investimenti digitali risulteranno triplicati, a fine triennio, rispetto al triennio precedente. Di pari passo, Simest si è impegnata a sviluppare una cultura aziendale inclusiva e sostenibile, promuovendo il benessere dei dipendenti e l'eccellenza delle competenze attraverso percorsi di carriera e formazione, monitorando l'implementazione diretta dei criteri Esg (Environmental, Social, and Governance) per misurare l'impatto delle attività aziendali sul territorio e promuovere investimenti responsabili. Non a caso, la Legge di Bilancio 2025 ha destinato a Simest – intervenendo sulla disciplina del Fondo 394/81 gestito dalla società – una serie di nuovi finanziamenti. Nei commi da 463 a 469 la legge prevede che:

LA LEGGE DI BILANCIO 2025 HA DESTINATO A SIMEST UNA SERIE DI NUOVI FINANZIAMENTI INTERVENENDO SUL FONDO 394/91

a. una quota parte delle risorse del fondo rotativo, fino a 200 milioni di euro, possa essere utilizzata per concedere finanziamenti agevolati alle imprese che intendano effettuare investimenti nell'America centrale o meridionale oppure che stabilmente siano presenti o esportino o si approvvigionino nell'America centrale;

b. lo strumento "Potenziamento mercati africani", dedicato alle imprese italiane che sono stabilmente presenti o esportano o si approvvigionano nel continente africano, o che sono stabilmente fornitrici delle predette imprese – e a cui è riservata una quota pari a 200 milioni di euro del Fondo 394/81;

c. e poi i commi da 474 a 481, invece, istituiscono nell'ambito del Fondo 394/81 tre nuove sezioni, ognuna dotata di contabilità separata: sezione "Crescita": con una dotazione iniziale di 100 milioni di euro per l'anno 2025, è destinata all'acquisizione, anche in Italia, di quote di controllo del capitale di rischio, nonché all'eventuale concessione di finanziamento di soci o alla sottoscrizione di strumenti finanziari partecipativi, di piccole e medie imprese, nonché di imprese a media capitalizzazione, al fine di sostenerne i processi di internazionalizzazione e la crescita sui mercati internazionali; sezione "Investimenti infrastrutture": con una dotazione anch'essa di 100 milioni di euro per l'anno 2025, è destinata all'acquisizione di quote non di controllo del capitale di rischio di società estere, anche di scopo, partecipate, anche indirettamente, da imprese italiane e impegnate nell'esecuzione di contratti all'estero di interesse strategico con il coinvolgimento delle filiere produttive italiane; sezione "Venture capital e investimenti partecipativi": tale sezione è destinata ad interventi che possono consistere, oltre che nell'acquisizione di quote di partecipazione nel capitale di società estere, anche nella sottoscrizione di strumenti finanziari o partecipativi, compreso il finanziamento di soci.

Ma alla meccanica non ci si pensa?

Il 50% dell'export viene dalla metalmeccanica. «Ma per il governo la manifattura non è in cima alla lista di priorità del Paese» dice con amarezza Federico Visentin, presidente di Federmeccanica

di Riccardo Venturi

MADE IN ITALY SIGNIFICA SOPRATTUTTO FASHION E FOOD. È QUEL CHE PENSANO GLI ITALIANI, COME CONFERMATO DA UN RECENTE SONDAGGIO DI FEDERMECCANICA. Si sbagliano, il 50% dell'export viene proprio dalla metalmeccanica, un settore chiave della nostra economia che sta soffrendo: mentre l'export in generale flette dello 0,7%, il suo dato è peggiore, - 3,7%. «Ma i fatti dicono che per il governo la manifattura non è in cima alla lista di priorità del Paese, evidentemente ce ne sono altre» dice «con amarezza» in questa intervista a Economy **Federico Visentin**, presidente di **Federmeccanica**.

Come lei ricorda spesso, la metalmeccanica è protagonista nell'export italiano. Anche considerate le difficoltà a livello geopolitico, state ricevendo dal governo un sostegno corrispondente?

Faccio una premessa: non siamo soliti lamentarci. Come ho detto all'assemblea di Federmeccanica lo scorso settembre a Napoli, dobbiamo per primi lavorare noi per superare questa fase difficile: la mia relazione era tutta incentrata su questo. Ma una congiuntura così negativa non la vedevamo da tempo, e in questi casi è dovere dei governi intervenire senza se e senza ma. Il fatto che questo non stia avvenendo con la forza e l'efficacia necessarie ci porta a chiederci se ci sia oppure no nel governo la consapevolezza forte che l'industria manifatturiera in Italia è il valore che fa il Pil dell'economia. Si dice che la coperta è corta, ma sappiamo che se si vuole intervenire lo si fa: per esempio le spese militari sono state aumentate, se c'è un valore a cui non si può rinunciare, allora le cose si fanno.

Si riferisce al taglio del fondo automotive?

Non solo a quello. Anche qui, una premessa: tagliare quel fondo non significa fare un dispetto a Stellantis. Quando parliamo di auto in Italia dovremmo ricordarci sempre, e anche il Governo dovrebbe farlo, che non parliamo più tanto della ex Fiat, quanto di tutta la componentistica, che non è solamente metalmeccanica ed è legata alla fornitura di tutti i grandi produttori di auto. Infatti nel momento in cui la Germania frena noi lo sentiamo immediatamente, perché l'auto è una quota importante del Pil tedesco e genera grandi volumi. Ma la maggior parte delle aziende italiane di componentistica non lavora solo per l'automotive, è attiva anche in altri settori. Quindi il taglio del fondo automotive non colpisce tanto Stellantis quanto tutta la componentistica, cioè l'industria manifatturiera italiana. Il fondo varato da Draghi prevedeva un miliardo l'anno per 7 anni: aveva proprio il valore della continuità negli anni, così come è stato con il piano Industria 4.0, per dare alle imprese la possibilità di programmare. È quel che non accade con il piano Transizione 5.0, bisogna fare tutto entro il 2025, quindi la pianificazione è impossibile.

Ma è un taglio alla domanda o all'offerta?

Nell'interlocuzione con il governo era chiaro che solo una quota limitata del fondo automotive, e solo nella fase iniziale, doveva essere destinata agli incentivi alla domanda. Non possiamo riuscire a finanziare una transizione importante continuando a drogarla con gli incentivi, che ad ammissione dello stesso governo non hanno ottenuto l'effetto che si aspettava: alla fine ne abbiamo destinato la maggior parte a Tesla, e questo non ha certo aiutato la componentistica italiana. Quando c'è stato il taglio hanno detto che riguardava gli incentivi alla domanda, ma non è così: erano risorse importantissime per rafforzare la struttura manifatturiera. Ora il ministro ci dice che in qualche maniera riuscirà a recuperare 800 milioni, ma solo per il 2025, e in realtà la dotazione è di 200 milioni. Dove tirerà fuori il resto non è dato sapere. C'è molta amarezza.



FEDERICO VISENTIN

E il piano Transizione 5.0?

È un'altra spina che ci ha fatto un po' male a fine anno, perché c'era una buona aspettativa sulla semplificazione che era stata invocata a gran voce da Confindustria, e invece non è uscita con la forza dovuta. Secondo le prescrizioni dell'Ue, che ha messo a disposizione il fondo con il Pnrr, per ottenere il contributo deve essere dimostrato il risparmio energetico, il che è condivisibile, per creare un circolo virtuoso: meno consumi, quindi meno costi, meno impatto ambientale e così via. Ma per garantire questa evidenza si sono inventati delle complessità incredibili: come fai a comparare i consumi a distanza di 10 anni, un lasso di tempo durante il quale un'azienda si trasforma completamente? Siamo nella solita indeterminatezza che scatena una marea di faq, lasciando lo spazio all'Agenzia delle Entrate per andare a fare le pulci alle aziende dopo 4-5anni, magari per dire: questo modo di interpretare l'efficientamento non è corretto. È quello a cui assistiamo tutti gli anni, l'intervento ex post dell'Agenzia delle Entrate che fa la sua interpretazione delle leggi: anche questo è un fattore di inibizione. Gli impianti sono da mettere in funzione entro la fine dell'anno, e non si riesce ad ottenere una proroga a livello europeo. Il risultato è che su 6,3 miliardi di euro stanziati le prenotazioni sono attorno ai 300 milioni, meno del 5 per cento. E dire che l'incentivo è importante, copre fino al 45% dell'investimento, come la 4.0 in origine, che invece è stata abbassata al 20% con uno stanziamento di soli 1,2 miliardi, il che genererà un fenomeno click day.

DI FRONTE A UNA CONGIUNTURA COSÌ NEGATIVA È DOVERE DEI GOVERNI INTERVENIRE SENZA SE E SENZA MA

Un'altra misura è quella dell'Ires premiale...

Non è uscita bene nemmeno quella, pur essendo un'altra iniziativa evocata da Confindustria. Il governo ha detto che i contributi non dovevano essere a pioggia ma con delle condizionalità, com'è giusto che sia. Per avere la riduzione del 4% dell'Ires si devono accantonare in un'apposita riserva almeno l'80% degli utili, e fin qui tutto ok; reinvestirne almeno il 30% per l'acquisto di beni strumentali ad elevato contenuto innovativo, ancora ok; ma non si deve aver fatto nemmeno un'ora di cassa integrazione nel 2024 e 2025: com'è possibile con questa congiuntura? È un modo come un altro per dire: abbiamo poche risorse, e devono andare da un'altra parte. Se si mettono questi vincoli, insomma, vuol dire che l'Ires premiale in realtà non la si vuole dare.

LA TENSIONE GEOPOLITICA GENERA UN GRANDE SENSO DI INCERTEZZA CHE SI SOMMA ALLA DIFFICOLTÀ DEI MERCATI

Secondo la vostra indagine congiunturale, sul 33% delle imprese che intende aumentare gli investimenti nel 2025 solo il 4% vuole dedicarli all'internazionalizzazione: perché?

Perché al di là del sostegno insufficiente che ricevono, la tensione geopolitica sta generando nei nostri imprenditori un grande senso incertezza che si assomma alle difficoltà dei mercati. Normalmente in un periodo di congiuntura negativa come questo gli imprenditori sanno che è il momento giusto per investire; non nella capacità produttiva perché c'è un calo dei volumi, ma nel miglioramento dei propri processi a tutto campo: efficientamento, automazione, digitalizzazione, formazione, anche internazionalizzazione. Questo non sta succedendo perché è venuta meno la fiducia sul proprio posizionamento: gli imprenditori si chiedono se il proprio business abbia senso, cercano di individuare le dinamiche globali ma faticano a capire dove andare. Oltre alle incertezze sui dazi pesa quella sul conflitto russo-ucraino. Si stanno strutturando le agenzie per la ricostruzione, ma non si vede il modo di uscirne. Quando Trump ha affermato che appena si sarebbe insediato il conflitto sarebbe terminato ha generato la speranza che il 2025 possa essere l'anno della sua chiusura. Ma ora ci si chiede: quale sarebbe il prezzo da pagare? E se fosse l'incremento della spesa militare dal 2 al 5%, quando già garantire il 2% sta facendo tagliare al governo tanti altri fondi a partire da quello per l'automotive perché la coperta è corta? Non riusciamo a fare i conti, il che continua a generare incertezza: ecco perché non ci si muove più.

SFIDANDO LA GRAVITÀ: COSÌ LE AZIENDE ITALIANE AFFRONTANO LE INCERTEZZE DEL MERCATO GLOBALE

Gli esportatori italiani affrontano molteplici sfide, ma al contempo possono cogliere opportunità: l'analisi di Allianz Trade, leader mondiale dell'assicurazione crediti

di Angelo Curiosi

ALLIANZ TRADE È IL LEADER MONDIALE DELL'ASSICURAZIONE CREDITI E SPECIALISTA RICONOSCIUTO DELLE CAUZIONI, RECUPERI, CREDITO COMMERCIALE STRUTTURATO E RISCHIO POLITICO. Grazie a una rete proprietaria di intelligence analizza quotidianamente i cambiamenti nella solvibilità di oltre 83 milioni di aziende, offrendo loro la garanzia di fare affari con sicurezza e di ottenere il pagamento dei propri crediti.

Secondo Allianz Trade, quali sono le principali sfide e opportunità che gli esportatori italiani affrontano nei mercati internazionali nel contesto attuale?

In un contesto di crescita globale moderata come quello attuale, ancora al di sotto delle media di lungo periodo del 3% nel biennio 2025-26, gli esportatori italiani affrontano molteplici sfide, ma al contempo possono cogliere opportunità. Se da un lato i recenti cambiamenti politici e i rischi geopolitici aggiungono rischi ed incertezze alle prospettive economiche, alcuni settori potranno beneficiare di un uso estensivo della tecnologia e dell'intelligenza artificiale nei prossimi anni. Sfruttando queste opportunità, le imprese italiane potranno ottenere un vantaggio competitivo significativo ed anche adattarsi meglio alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

Ci sono settori o mercati geografici particolarmente promettenti per il "Made in Italy"?

I principali settori del Made in Italy come quello della moda, e dell'arredamento e dei macchinari hanno registrato un calo nel corso del 2024, mentre il settore agro-alimentare ancora registra una forte crescita. Per quanto riguarda le aree di destinazione, storicamente l'Asia e Nord America hanno rappresentato i principali canali di sbocco, ma nell'anno passato i paesi OPEC, la Turchia, il Medio Oriente e l'America centro-meridionale hanno mostrato un incremento significativo, un trend che potrebbe continuare visti i venti contrari che soffiano su Stati Uniti e Cina. La diversificazione dei paesi destinatari dei prodotti italiani di alta qualità rappresenta allo stesso tempo una sfida e un'opportunità. In totale, ci aspettiamo un export addizionale pari a 19 miliardi nel 2025 e per 25 miliardi nel 2026.

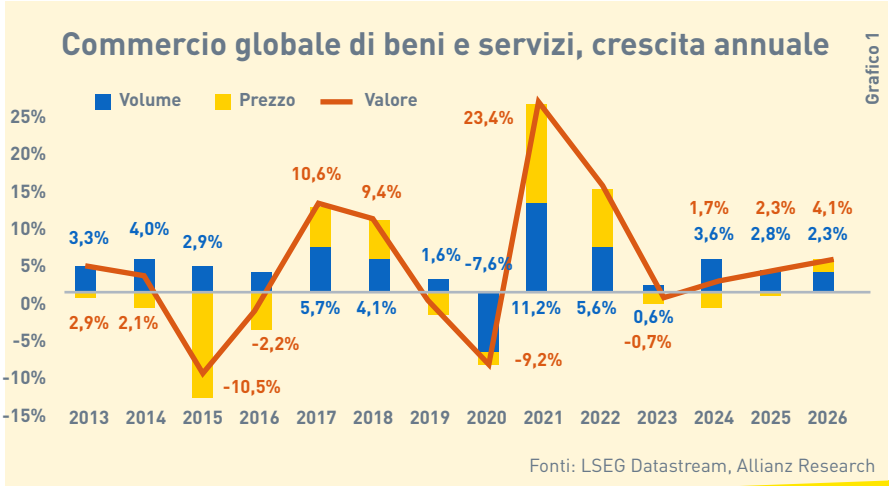
In che modo le tensioni geopolitiche (guerre commerciali, relazioni Usa-Cina, ecc.) stanno influenzando il commercio globale e, di conseguenza, le aziende italiane?

Il commercio globale è in moderata ripresa dopo la recessione -in termini di valore- del 2023 ma i cambiamenti politici, come le recenti elezioni negli Stati Uniti, potrebbero rimodellare gli scenari economici e introdurre nuove incertezze. Inoltre, i rischi geopolitici, comprese le tensioni tra le grandi potenze, continuano a rappresentare una preoccupazione per la stabilità globale. Infatti, le prospettive per le relazioni tra Stati Uniti e Cina rimangono cupe: sebbene il commercio globale rimanga fortemente intrecciato con l'economia statunitense, grazie alla forza dei consumatori e del dollaro, la Cina è emersa come una nuova superpotenza nell'economia globale, puntando sul ruolo critico nella produzione e sul vasto e crescente mercato interno. (grafico 1) Questo ha spinto, negli ultimi mesi, le aziende a spedire beni in previsione delle tariffe più elevate appena annunciate e di altre potenziali interruzioni nei prossimi trimestri; questo anticipo delle spedizioni probabilmente avrà un impatto favorevole per il commercio globale nella prima metà del 2025, prima che gli effetti di una rinnovata, seppur contenuta, guerra commerciale si facciano sentire dalla seconda metà del 2025 e completamente nel 2026. Tutti i policy makers sono in attesa delle prime dichiarazioni dopo l'insediamento di Trump, specialmente in materia di commercio internazionale, immigrazione, e politica fiscale.

Qual è l'analisi di Allianz Trade sull'impatto delle politiche protezionistiche e delle tariffe imposte dagli Stati Uniti sotto l'amministrazione Trump? Quali scenari economici prevede Allianz Trade per gli Stati Uniti nei prossimi mesi, specialmente alla luce delle mosse economiche e commerciali dell'amministrazione Trump?

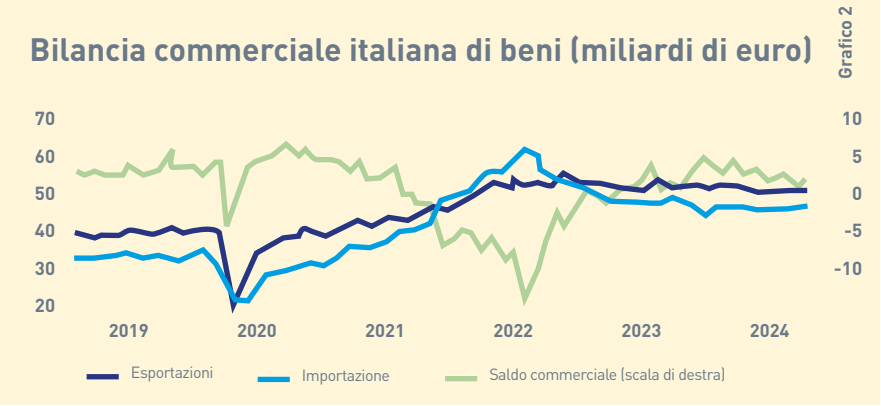
Nello scenario di una rinnovata guerra commerciale, le misure rapide ed aggressive rimodellerebbero i flussi commerciali globali, con un impatto su numerose economie. Gli Stati

Grafico 1



Fonti: LSEG Datastream, Allianz Research

Grafico 2



Fonti: LSEG Datastream, Allianz Research

Uniti potrebbero imporre ulteriori tariffe sulle importazioni cinesi, mirando a settori che non sono critici per le catene di approvvigionamento, ampliando al contempo i dazi sulle importazioni da altri paesi, in particolare dall'UE. Abbiamo stimato che un aumento iniziale delle tariffe dal 13% al 25% sui beni cinesi non critici minaccerebbe 34 miliardi di dollari di esportazioni cinesi verso gli Stati Uniti nel 2025-26. Per altri paesi, le tariffe potrebbero salire al 5% sulle importazioni. Ancora, gli Stati Uniti potrebbero aumentare le barriere non tariffarie (es controlli alle frontiere più rigidi) per limitare le importazioni dai paesi vicini. Per l'Europa, ci aspettiamo che le perdite commerciali ammontino a 33 miliardi di dollari nel 2025-26, equivalenti a -0,1 punti percentuali di crescita annua reale del Pil. I settori che probabilmente soffriranno di più in Europa includono i produttori automobilistici, le attrezzature per il trasporto e i metalli, che insieme rappresentano quasi il 20% delle esportazioni europee verso gli Stati Uniti. Una guerra commerciale a tutti gli effetti rappresenterebbe lo scenario negativo (con i dazi statunitensi sulle importazioni dalla Cina aumentati al 60% per tutti i beni critici e non critici e al 10% per il resto del mondo), ma ciò avrebbe per gli Stati Uniti un costo elevato (fino a -1,2 punti percentuali di crescita accompagnato da un'inflazione più alta di +0,6 punti percentuali). Stimiamo che lo shock per la crescita del commercio globale potrebbe comportare una perdita di -2,4 punti percentuali, con la maggior parte delle misure e degli aumenti tariffari a partire dal secondo trimestre del 2025 ad influenzare principalmente la crescita del commercio nel 2026.

Come potrebbero evolvere le relazioni economiche tra gli Stati Uniti e l'Europa, e quali rischi o vantaggi si prevedono per l'Italia?

Nel caso dell'Italia, gli scenari sopracitati si tradurrebbero in perdite cumulative per le esportazioni nel biennio 2025-26 stimate per 3,5 miliardi Usd nel primo caso, mentre arriverebbero a 10,5 miliardi Usd in caso di inasprimento della guerra commerciale. L'Italia gode storicamente di forti rapporti politici e commerciali con gli Stati Uniti, ma non rimane fuori dal mirino dell'amministrazione Trump nel suo reiterato obiettivo di riequilibrare la bilancia commerciale. L'Italia ha attualmente un surplus commerciale di 43 miliardi di euro; in particolare, le esportazioni italiane di beni verso gli Stati Uniti rappresentano l'11% dell'esportazioni totali mentre l'Italia importa il 4% dei beni dagli Stati Uniti. (grafico 2)

Quali cambiamenti strutturali potrebbero verificarsi nei flussi commerciali globali nei prossimi 5-10 anni?

Sicuramente l'implementazione della politica economica da parte dei governi sta rendendo le catene di approvvigionamento più complesse, ma apre la strada a nuovi campioni del commercio. Negli ultimi due anni, i flussi commerciali bilaterali tra paesi geopoliticamente vicini sono aumentati. Mentre le importazioni statunitensi si stanno allontanando dalla Cina, la Cina ha esportato di più verso i suoi partner geopoliticamente vicini, come Russia, Singapore, Vietnam, Emirati Arabi Uniti e Arabia Saudita. Tale riconfigurazione nei flussi commerciali globali suggerisce che i modelli commerciali potrebbero diventare più complessi. Guardando all'efficienza, alla connettività e al potenziale commerciale, identifichiamo 25 hub commerciali di nuova generazione in Asia e paesi di medie dimensioni in rapida crescita con hub di produzione o logistica già affermati (es. Malesia, Vietnam, Indonesia, Filippine, Emirati Arabi Uniti, ecc.). Queste economie aumenteranno la loro quota di esportazioni globali di +1,6 punti percentuali nei prossimi cinque anni, raggiungendo 1.274 miliardi di dollari. Man mano che questi hub cresceranno fino a rappresentare fino al 21,3% di tutte le esportazioni globali entro il 2029, dovranno anche investire 120 miliardi di dollari solo in infrastrutture portuali per mantenere il loro slancio.

Come possono gli esportatori italiani posizionarsi per mantenere la competitività in un ambiente economico globale sempre più complesso?

Gli esportatori italiani potranno mantenere la competitività investendo in innovazione, qualità e sostenibilità, oltre a diversificare i mercati di esportazione. Secondo l'indicatore Desi di intensità digitale della Commissione Europea, le piccole e medie imprese italiane con almeno un livello base di intensità digitale sono il 70,2% nel 2024 (contro 72,9%% delle imprese europee) mentre l'utilizzo di almeno una tecnologia d'intelligenza artificiale, seppur in crescita, rimane sotto la media EU (7,7% contro 12,6% nella UE). Questo indica un potenziale da colmare, anche tramite l'impiego efficiente di parte dei 195 miliardi di euro del Pnrr. Gli interventi riguardano l'acquisto di hardware e beni strumentali, infrastrutture di comunicazione, software, il marketing digitale, ma anche la formazione e lo sviluppo delle competenze digitali.

In che modo la digitalizzazione e la sostenibilità stanno trasformando il commercio internazionale?

La digitalizzazione sta trasformando il commercio internazionale in modi significativi, influenzando le operazioni aziendali, le catene di approvvigionamento e le dinamiche di mercato attraverso: l'accesso ai mercati globali si amplia, i costi si riducono e l'efficienza operativa migliora. Allo stesso modo, la crescente domanda di pratiche commerciali sostenibili spinge le aziende a ridurre l'impatto ambientale dei loro prodotti e processi, rispondendo alle aspettative dei consumatori e dei partner commerciali, e promuovendo una maggiore efficienza, trasparenza e responsabilità ambientale.

Il voucher lombardo per l'*export manager*

La Regione Lombardia ha firmato un protocollo con la Simest per erogare sostegni senza creare doppioni. «Ma le Camere di Commercio dovrebbero riprendere un ruolo di coordinamento», dice l'assessore Guido Guidesi

di Sergio Luciano

«Sul fronte cruciale dell'export abbiamo un obiettivo ambizioso ma conseguibile: ampliare la nostra base di imprese esportatrici rispetto alla sua consistenza rilevata nell'ultimo trimestre del 2023, che haregistrato il record dei ricavi da esportazioni delle industrie lombarda»: **Guido Guidesi**, assessore allo Sviluppo economico di **Regione Lombardia**, è un amministratore concreto, e si è ormai distinto per questo suo tratto.

«Per aiutare ad esportare imprese che non l'abbiano ancora mai fatto, abbiamo messo a disposizione degli interessati, ad esempio, un voucher con cui affidarsi un export-manager capace di far accedere i suoi prodotti ai mercati internazionali». Un'iniziativa concreta, che pensiamo possa permettere all'export lombardo di fare un altro passo avanti.

Ma è chiaro che se c'è un terreno dove l'Azienda Italia deve – o dovrebbe – marciare compatta, con strumenti coerenti ed efficaci, questo è proprio il mercato internazionale. «E in questa direzione va il protocollo che abbiamo firmato con la Simest – sottolinea Guidesi – uno strumento operativo per erogare sostegni senza creare doppioni. Più in generale la mia convinzione è che un ruolo di coordinamento di tutto quanto il sistema può fare per sostenere l'export dovrebbero riprenderlo le Camere di commercio, svuotate dalla riforma Renzi. Bisognerebbe restituire loro la competenza che avevano ed usavano bene. Penso che Unioncamere abbia questa richiesta per il governo, e noi la sosterremo».

L'OBIETTIVO È AMPLIARE LA BASE DI IMPRESE ESPORTATRICI RISPETTO ALLA CONSISTENZA DEL 2023, CHE GIÀ FU DA RECORD

Detto questo, Guidesi – che pure guarda allo scenario nazionale dall'osservatorio rivilegiato della regione più industrializzata del Paese – non fa mistero che in alcuni settori la nostra industria ha perso competitività: «Per esempio sulla siderurgia non siamo più competitivi per il fortissimo prezzo dell'energia, e neanche i dazi saranno sufficienti a compensare i prezzi dei prodotti cinesi. Però il 90% dell'industria siderurgica lombarda ha compiuto la transizione energetica, ma ora causa speculazione finanziaria sui costi energetici è fuori dalla competitività».

Ma non basta. Il settore calzaturiero ha pagato caro il conto della guerra russo-ucraina. E in generale tutto il nostro export dipenderà dai rapporti internazionali, rivoluzionati dall'effetto Trump, ma anche dai rapporti con la Cina, perché ad esempio l'economia tedesca, per noi così importante, è fortemente vincolata a quella tedesca.

«In generale oggi non si può più guardare all'export per comparti, ma si deve perseguire l'internazionalizzazione come un tutt'uno – osserva ancora l'assessore - Va rivisto un po' tutto in questa chiave. Una volta c'era la classica missione istituzionale delle imprese con enti locali e centrali, c'erano le Fiere, con gli incontri b2b… oggi per carità, tutto questo c'è ancora, ma il percorso virtuoso per le nuove esportazioni è quello di una penetrazione diretta e massiccia delle imprese nei mercati di sbocco, ed è lì che le imprese vanno accompagnate da una filiera di attori che agiscano con coerenza, mentre oggi a mio avviso la filiera diplomatico-istituzionale non è omogenea nel supporto che fornisce!».

Del resto, l'export lombardo, in valore e a prezzi correnti, si è assestato a circa 38,8 miliardi di euro nel terzo trimestre del '24, con una crescita dell'1,4% rispetto a dodici mesi prima. Nonostante la domanda ancora debole. Come dire: la "stoffa" è buona, merita un sapiente cucito.



Guido Guidesi, assessore allo Sviluppo economico di Regione Lombardia

LA NUOVA FRONTIERA DEI BALCANI

Investire in Albania e Kosovo, due Paesi in forte crescita, offre notevoli vantaggi. Ci spiega quali Roberto Laera, di Italian Network, leader dal 2006 nell'internazionalizzazione delle imprese in quest'area del Vecchio Continente

di Vittorio Petrone

TURISMO MA NON SOLO. ALBANIA E KOSOVO OFFRONO UNA SERIE DI VANTAGGI, TRA CUI UNA BASSA TASSAZIONE, MANODOPERA QUALIFICATA A BASSO COSTO, POSIZIONE GEOGRAFICA STRATEGICA, CRESCITA ECONOMICA E CULTURA OSPITALE. Negli ultimi anni si è parlato molto dell'Albania come destinazione turistica ideale e insieme al Kosovo come nuovo mercato da esplorare per le imprese in un'ottica di espansione e investimenti all'estero. L'**Albania** ha accolto oltre 1,7 milioni di visitatori internazionali in questo periodo, con un aumento del 59% rispetto allo stesso periodo del 2023. Ma Albania e **Kosovo** non sono un mercato in forte sviluppo solamente nel settore del turismo. Il rapporto delle Nazioni Unite 2025 mostra che nuove sfide attendono la regione balcanica nei prossimi anni. Facendo riferimento ai dati dell'ultimo bollettino, il Pil sia dell'Albania che del Kosovo dovrebbe crescere del 3,6% per il 2025. Le imprese italiane che desiderano avviare progetti di internazionalizzazione possono trovare, dunque, terreno fertile per numerosi motivi.

TASSAZIONE FAVOREVOLE, BASSO COSTO DELLA MANODOPERA, CRESCITA DEL PIL SONO SOLO ALCUNI DEI TANTI VANTAGGI OFFERTI DA ALBANIA E KOSOVO

Per comprendere a pieno e in modo dettagliato quali sono questi motivi abbiamo chiesto l'opinione di un esperto, **Roberto Laera**, titolare di **Italian Network** Albania e Kosovo, con sede a Tirana e Prizren, che da 18 anni aiuta le imprese italiane a investire con successo in Albania, Kosovo e Macedonia offrendo un ampio ventaglio di servizi: consulenza nella costituzione della società, nella fiscalità internazionale e locale dei Balcani, per la tassazione, il diritto del lavoro, le buste paga, eccetera, necessaria all'imprenditore a valutare il futuro investimento e a renderlo operativo in brevissimo tempo. Fornisce la domiciliazione alla newco in Albania e Kosovo. Provvede anche alla ricerca, selezione e formazione del personale con la sua controllata "Job In Albania". Ricerca il migliore immobile per uffici, imprese, expats o per investimenti tramite "Albania Immobiliare". Italian Network è specializzata anche nell'ottenimento del permesso di soggiorno a imprenditori, pensionati, nomadi digitali, provvedendo anche all'iscrizione all'Anagrafe degli italiani residenti all'estero), alla defiscalizzazione della pensione e all'ottenimento del certificato di residenza fiscale per tutti i cittadini italiani.

Quali i vantaggi che offrono i due Paesi?

Innanzitutto la bassa tassazione: l'aliquota fiscale sulle società in Albania è tra le più competitive in Europa. Gli utili fino a 140mila euro di fatturato sono tassati allo 0%, e solo al 15% per fatturati superiori. In Kosovo c'è un'imposta del 9% sul reddito delle società con fatturato inferiore a 50mila euro (ridotta al 3% per alcune attività), 10% per le società con fatturato superiore a 50mila euro; nessuna tassazione sui dividendi. Altro vantaggio è il costo della manodopera, in Albania e Kosovo tra i più bassi d'Europa. I Paesi hanno inoltre avviato programmi di formazione per i giovani che permettono di ingaggiare a costi sostenibili programmatori e altre figure altamente specializzate.



Roberto Laera (foto: Gjon Mili)

A ciò si aggiunge la vicinanza geografica...

Sì, la distanza fra Milano e Tirana è la stessa che divide il capoluogo lombardo da Ragusa, 1.500 chilometri. Ci sono poi altri indicatori economici favorevoli, come la crescita media del Pil del 5,1% negli ultimi nove anni, una tassa sugli utili che va da 0% al 15% e il costo della manodopera tra i più bassi d'Europa come si diceva prima, la presenza capillare di banche internazionali (Raiffaisen, Otp) e italiane (Banca Intesa), e altri fattori come il trattato sulla doppia imposizione con l'Italia. Poi, la forza lavoro qualificata e il livello di istruzione superiore alla media Ue, la lingua italiana parlata da buona parte della popolazione. Il Paese è in pieno boom economico, con ampi spazi dunque per gli investimenti.

Vantaggi condivisi con il Kosovo.

Sì, per l'integrazione commerciale con l'Albania e per il corridoio di transito semplificato. Vicino all'Italia e ai mercati Ue, in Kosovo si utilizza l'euro come valuta locale. Lo stipendio medio lordo mensile è 500 euro e la legislazione e la normativa fiscale sono favorevoli agli investimenti: Iva al 18% (ridotta all'8% per beni e servizi specifici). Poi, imposta sul reddito delle società 9% con fatturato inferiore a 50mila euro (ridotta al 3% per alcune attività), 10% per le società con fatturato superiore a 50mila euro; nessuna tassazione sui dividendi. Infine, graduale rafforzamento della legittimazione internazionale e prospettiva europea (Asa 2016); secondo "Doing business 2020", che stila l'apposita classifica dei Paesi dove è più interessante investire, il Kosovo, è al 57° posto, precedendo l'Italia di un gradino.

SESTA EDIZIONE

Economy

GENDER EQUALITY ACCELERATOR

NAPOLI | Maggio 2025

GENDER GAMES

Perché la parità di genere non è un gioco



Sostenere Herconomy significa entrare a far parte di una community che lavora per creare opportunità concrete e valorizzare i talenti di oggi e di domani.

Insieme possiamo fare la differenza

PARTECIPA

GENDER EQUALITY Herconomy ACCELERATOR NETWORK

herconomy@economygroup.it

SE LE RISORSE (UMANE) SCARSEGGIANO

La carenza di talenti, l'IA e le generazioni in conflitto stanno riscrivendo le regole del lavoro in azienda. Ecco cosa serve ai Chief Human Resources Officer per affrontare le sfide di un mondo occupazionale in rapido cambiamento



FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI UNIONCAMERE E CONFIDUSTRIA

di Marina Marinetti

È proprio vero che le risorse scarseggiano. In particolare quelle umane: stando alle "Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine" elaborato nell'ambito del Sistema informativo Excelsior, realizzato da **Unioncamere** in collaborazione con il ministero del Lavoro) da qui al 2028 il mercato del lavoro italiano avrà un fabbisogno compreso tra 3,1 e 3,6 milioni di occupati. E incrociando questi dati con l'Indagine **Confindustria** sul lavoro 2024 , il quadro che si delinea è tutt'altro che roseo. Più di due imprese italiane su tre, infatti, segnalano difficoltà nel trovare le competenze necessarie per le proprie attività nel reperimento di profili tecnici, indicati dal 69,2% delle aziende, e di personale per mansioni manuali, segnalate dal 47,2% a livello nazionale e dal 58,9% nel settore industriale, ma anche per quanto riguarda le competenze trasversali, segnalate dal 16,5% delle imprese, e manageriali, indicate dall'8,3%. A farne le spese, sono settori chiave come la transizione digitale, dove due aziende su tre segnalano problemi nel trovare competenze adeguate,

DUE IMPRESE SU TRE SEGNALANO DIFFICOLTÀ NEL TROVARE LE COMPETENZE NECESSARIE PER LE PROPRIE ATTIVITÀ

così come l'internazionalizzazione, che rappresenta un'area critica per circa un terzo delle imprese, mentre la transizione green viene indicata dal 15,1% delle aziende come un ambito in cui è complesso reperire figure specializzate. Si stima che tra il 2024 e il 2028 il possesso di competenze green verrà domandato con importanza almeno intermedia ad oltre 2,3 milioni di lavoratori (quasi i due terzi del fabbisogno del quinquennio) e le competenze digitali a 2,1 milioni di occupati (oltre il 58% del fabbisogno totale). «Le imprese italiane faticano a trovare profili adeguati in molti settori strategici, segno di un forte disallineamento tra competenze richieste e offerte», conferma **Lucia Aleotti**, Vicepresidente **Confindustria** con delega al Centro Studi. «A peggiorare il quadro, contribuiscono il calo demografico e l'invecchiamento della popolazione, che amplificano la carenza di lavoratori, rendendo necessario aumentare la partecipazione al mercato del lavoro e attrarre immigrati qualificati. Il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro non riguarda solo le imprese, ma l'intero Paese, compromettendone lo sviluppo economico. Serve un approccio sistemico che coinvolga istituzioni, aziende e sistema educativo in uno sforzo comune e coordinato per rispondere a questa sfida». Anche perché il mismatch è trasversale: lo soffre il 73,5% delle imprese nel comparto industriale, il 65% nel settore dei servizi, il 64,8% delle piccole realtà, il 72,8% nelle medie, il 77,6% nelle grandi aziende.


CHRISTIAN VASINO, FOUNDER DI CHABERTON PARTNERS

IL RUOLO DEI CHR

«La riduzione del mismatch tra domanda e offerta di lavoro rappresenta una delle priorità di politica economica da affrontare in questo momento», avverte il presidente di **Unioncamere**, **Andrea Prete**. «I costi derivanti dal minor valore aggiunto che sarà possibile produrre nei diversi settori economici a causa del ritardato o mancato inserimento nelle imprese dei profili professionali necessari stanno infatti aumentando proprio a causa del progressivo innalzamento della difficoltà di reperire personale. Per invertire il trend, che ha tante ragioni d'essere, a cominciare dall'andamento demografico, si deve lavorare sempre di più sul fronte dell'orientamento e avvicinare i percorsi formativi alle grandi trasformazioni in atto». Nel frattempo, la palla è nelle mani dei direttori delle risorse umane. Sta a loro trovare e, soprattutto, trattenere persone di qualità (i talenti), decisive per la crescita dell'impresa, combattendo la retrocessione del lavoro nella gerarchia dei valori delle nuove generazioni, con una crescente attenzione critica verso il ruolo sociale delle imprese (non devono solo fare profitti ma contribuire al bene comune). Il che significa che le politiche di selezione e gestione delle human resources vanno riscritte, e il capo del personale (come lo si chiamava una

CHI FA DA SÉ...

Se i talenti non si trovano, tanto vale fabbricarseli. Secondo una ricerca dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (Aidp), più del 90% delle aziende eroga formazione tecnico professionale non obbligatoria ai propri dipendenti, il 38% circa la eroga anche al personale non dipendente, mentre il 98% eroga formazione obbligatoria ai propri dipendenti e il 39% anche ai non dipendenti. Questi alcuni dei dati più rilevanti emersi dall'indagine Aidp su un campione di 495 aziende elaborate dal Centro Ricerche Aidp, guidato dal professor Umberto Frigelli. La ricerca. Il 48% gestisce i processi di formazione attraverso una funzione interna dedicata, il 23% con un Academy aziendale e il 21% in outsourcing tramite un ente terzo. Tra i temi trattati con maggior frequenza nelle attività di formazione, spiccano con il 62% circa le soft skills (comunicazione, negoziazione, presentazione efficace, problem solving, relazioni ecc.), segue la salute e sicurezza sul lavoro con il 58% circa del campione, il 33% lingue straniere o le tecniche specifiche di settore (39%). Da segnalare, poi, che il 25% eroga attività di formazione sulla leadership e il 13% sulla cultura aziendale. Circa il 70% delle aziende svolge un'analisi sui fabbisogni formativi dei propri dipendenti prima di impostare i programmi formativi, mentre il 16% lo fa solo su specifiche popolazioni aziendali. Tra le metodologie di formazione utilizzate con maggior frequenza negli ultimi tre anni si evidenziano con il 63% le piattaforme di E-learning e Fad, il 45% con lezioni in aula e coinvolgimento attivo dei partecipanti, il 42% tramite webinar. Il 10% circa utilizza la realtà aumentata, Realtà Virtuale o Mista (cosiddette tecnologie immersive) nelle attività di formazione aziendale. Il 17% ricorre a piattaforme di Learning Management System, che incorporano chatbot e intelligenza artificiale. Il 66% degli intervistati, inoltre, ritiene queste nuove tecnologie nella formazione molto positive e utili. Il 39% delle aziende sta pianificando programmi di qualificazione e riqualificazione professionale per le popolazioni aziendali coinvolte dall'introduzione di nuove tecnologie digitali.

volta) deve cambiare pelle. Come? Chaberton Partners, società di executive search, in collaborazione con lo studio legale Chiomenti, lo ha chiesto a 70 senior Chief Human Resources Officer (Chro) d'imprese di diverse dimensioni e settori economici, con sede in Europa (86% con operatività globale), il 58% delle quali quotate in Borsa.

Ebbene, dalle interviste sono emersi tre temi chiave che impattano sul ruolo (attuale e prospettico) dei Chro mutandone il profilo. Anzitutto, il ridisegno dei modelli di lavoro e leadership, reso necessario dalla digital transformation e dalle crescenti applicazioni dell'IA. Bisognerà, nello stesso tempo, sviluppare le competenze tecniche e affinare qualità umane (empatia, creatività, flessibilità, eticità). L'uso efficace dell'IA richiede esperienza e comprensione dei contesti, spesso insufficiente nei giovani, che rischia di consolidare gerarchie fondate sull'anzianità (come accade oggi). Bisogna quindi offrire ai giovani l'opportunità per sviluppare capacità di pensiero critico.

UNA RICERCA CHABERTON-CHIOMENTI DIMOSTRA CHE IL PROFILO DEI CHRO STA MUTANDO, PER IL RIDISEGNO DEI MODELLI DI LAVORO E DI LEADERSHIP

Altro punto nevralgico è l'individuazione (e la crescita) di leader in grado di guidare organizzazioni multigenerazionali, dove la convivenza tra profili di anagrafici diversi (e sideralmente distanti per cultura) imporrà la ricerca di nuove e più inclusive forme di coinvolgimento. Lo conferma **Paolo Chirotti**, Chief Human Resources, Organization, Real Estate & Transformation Officer di **Tim**: «Oggi nelle organizzazioni convivono quattro generazioni (Baby Boomers, Generazione X, Millennials e Generazione Z) che, insieme, configurano un'unica e complessa sfida unica per i Chro. Gestire questa forza lavoro multigenerazionale richiede un approccio raffinato: bisogna saper equilibrare modelli culturali e professionali diversi, rispettando e valorizzando i punti di forza di ogni generazione». Il terzo tema chiave è il ritorno delle imprese al modello di "società", in cui i dipendenti sono nello stesso tempo contributori e beneficiari. Non è solo questione di benefit in un contesto in cui i sistemi sanitari e di welfare pubblici sono sotto pressione, ma anche di stabilire chiare aspettative in termini di valori e comportamenti attesi. «Oggi le persone non aspirano solo a lavorare per una certa azienda, ma a essere attori del suo successo, quindi a condividerne rischi e ricompense», dice **Francesco Tutino**, Group Chief HR & Organization Officer di **Prysmian**. «I sistemi di partecipazione diretta, come per esempio l'azionariato diffuso, assecondano questo desiderio rendendo gli individui parte integrante del business al quale contribuiscono».

NUOVE ARCHITETTURE

Secondo Chaberton, i cambiamenti collegati a questi tre temi sono tali da richiedere una modifica della job description del Chro che dovrà assumere un ruolo guida nella trasformazione dell'organizzazione; ridisegnare processi fondamentali e modelli di leadership per assicurare la sostenibilità del business nel lungo termine; orientarsi all'uso dei dati per supportare la transizione dell'organizzazione verso nuovi modelli.

Se nella prima fase della digital transformation le decisioni sono state prese nelle stanze dei responsabili della tecnologia, dei sistemi informativi e del business, questa volta i Chro dovranno entrare nella stanza dei bottoni ed essere in prima linea nella trasformazione. Questo richiede una chiara comprensione delle tendenze e delle tecnologie che stanno rimodellando lo scenario. I Chro e i loro team dovranno integrare la capacità di apprendere dai dati, sviluppando capacità e creando le piattaforme per sostenere questa transizione. Saranno fondamentali, inoltre, la capacità d'influenzare e collaborare con altre funzioni chiave come il Cfo e il Cio e il nascente Caio (Chief Artificial Intelligence Officer). Insomma, i Chro sono chiamati a fare il lavoro degli architetti: progettare e costruire collegamenti che, oggi, non esistono; guidare la creazione d'infrastrutture necessarie per la sostenibilità e il successo nel lungo termine.

Gli HIGHLIGHTS per i Chro

> L'**88%** sostiene che leader e manager devono sviluppare nuove capacità e competenze per affrontare la rapidità dell'evoluzione e gestire efficacemente team multigenerazionali.

> Il **91%** considera la carenza di talenti e l'identificazione di nuove abilità e competenze come fattori critici per la loro azienda.

> Il **73%** concordano sui benefici dell'IA generativa, ma è incerto sull'impatto che avrà sulle risorse umane e sulle tecnologie da adottare.

> Il **65%** ritiene necessaria una strategia integrata e multigenerazionale in tutta l'organizzazione.

> Il **58%** è alla ricerca di un giusto equilibrio tra la cultura aziendale e le richieste dei dipendenti di flessibilità e di sistemi di benessere innovativi.

> Il **93%** dichiara difficoltà nella ricerca dei talenti e ritiene urgente accelerare riqualificazione e aggiornamento della forza lavoro.

> Il **75%** ritiene che le crescenti richieste di raggiungere performance elevati, ottimizzare l'operatività e gestire efficacemente i team possano portare a sovraccarico, frustrazione e potenziale burnout.

> Il **71%** esprime la difficoltà una solida strategia di pianificazione delle successioni in grado di soddisfare le future esigenze aziendali in termini di competenze.

> Il **62%** teme che il passo di crescita delle competenze possa non essere all'altezza dei progressi dell'IA e delle nuove tecnologie.

COSÌ IL LAVORO SI METTE «IN REGOLA»

Stagionali, smart working, forfettari, licenziamenti, ma non solo: ecco tutte le novità introdotte dal Decreto Lavoro in vigore dal 12 gennaio 2025, commentate da Luca De Menech, partner dello studio legale Dentons

di Marina Marinetti

Anno nuovo, lavoro nuovo. Più semplice, più chiaro, più razionale. E più trasparente. Il 12 gennaio è entrato in vigore il cosidetto Collegato Lavoro (al secolo, la legge 203/2024): «Si tratta di una norma che introduce varie disposizioni volte a semplificare, razionalizzare o rendere più trasparente la disciplina di alcuni istituti in materia giuslavoristica», spiega a Economy **Luca De Menech**, partner e membro della practice globale di Employment and Labor dello studio legale ***Dentons***.

SOMMINISTRATI E STAGIONALI

Avete presente l'annosa questione dei lavoratori somministrati? E quella degli stagionali? Ecco, il Decreto Lavoro introduce alcune misure all'insegna della flessibilità. «In particolare, quanto ai primi, vengono esclusi dal computo del limite quantitativo dei somministrati a termine, attualmente pari al 30% rispetto al numero dei lavoratori assunti a tempo indeterminato in forza presso l'utilizzatore al 1° gennaio dell'anno di stipula dei contratti, i lavoratori assunti dal somministratore a tempo indeterminato e (i lavoratori con determinate caratteristiche o assunti per determinate esigenze, quali svolgimento di attività stagionali o di specifici spettacoli, start-up, sostituzione di lavoratori assenti o lavoratori con più di 50 anni. Inoltre, non sarà più necessaria la causale per le somministrazioni a termine di lavoratori che godano, da almeno sei mesi, di trattamenti di ammortizzatori sociali o della Naspi o che siano lavoratori svantaggiati o molto svantaggiati ai sensi di legge». Quanto al lavoro stagionale, invece, viene introdotta una norma di "interpretazione autentica" «per effetto della quale si estende il novero di tale categoria di lavoratori, includendovi anche quelli stipulati per lo svolgimento di attività organizzate per far fronte a intensificazioni dell'attività lavorativa in determinati periodi dell'anno o a esigenze tecnico-produttive o collegate a cicli stagionali dei settori produttivi o dei mercati serviti dall'impresa, secondo le previsioni della contrattazione collettiva (anche previgente alla entrata in vigore del citato Collegato Lavoro).

> LA MAGGIORE LIBERTÀ NEL RICORSO AI LAVORATORI STAGIONALI AUMENTERÀ IL TASSO DI OCCUPAZIONE E IL REINSERIMENTO NEL MERCATO

Si tratta di previsioni che, con ogni probabilità, consentiranno una maggiore libertà nel ricorso di lavoratori a termine nell'ottica di aumentare il tasso occupazionale nonché l'inserimento o il re-inserimento nel mercato del lavoro di lavoratori disoccupati o svantaggiati».

REGIME FORFETTARIO

Poi ci sono i forfettari, altra categoria sem-



Luca De Menech, partner e membro della practice globale di Employment and Labor dello studio legale Dentons

A PROPOSITO DELLA CASSA

Sempre in tema di trasparenza, il Collegato Lavoro prevede la decadenza del lavoratore al trattamento di integrazione salariale ove non comunichi preventivamente alla sede territoriale dell'Inps lo svolgimento di attività di lavoro subordinato o autonomo in costanza di cassa integrazione. «Adempimento che, se posto in essere correttamente, consente il mantenimento del diritto al trattamento integrativo che rimarrà sospeso durante la pendenza del rapporto di lavoro effettuato in costanza di ammortizzatore sociale», chiarisce Luca De Menech. «L'obiettivo, in questo caso, è quello di prevedere che il lavoratore in cassa integrazione possa svolgere attività di lavoro autonomo o subordinato al fine di favorire la creazione di nuove opportunità occupazionali».

PRIMA LA SALUTE (MA ANCHE I DEBITI CONTRIBUTIVI)

Il Collegato Lavoro introduce anche, in un'ottica di agevolazione dei contribuenti, misure volte alla dilazione di pagamento dei debiti contributivi: a decorrere dal 1° gennaio 2025, l'Inps e l'Inail possono consentire il pagamento rateale dei debiti per contributi, premi e accessori di legge a essi dovuti, non affidati per il recupero agli agenti della riscossione, fino a un numero massimo di 60 rate mensili. «Per la precisa definizione dei casi in cui è ammessa tale forma di dilazione, il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, emanerà un decreto entro 60 giorni dalla data di entrata in vigore della presente disposizione», spiega Luca De Menech. «Saranno poi gli enti interessati a stabilire requisiti, criteri e modalità di pagamento». Da ultimo, sempre in un'ottica di semplificazione ed efficientamento della sorveglianza sanitaria, vengono apportate modifiche al Testo Unico Sicurezza. «La più importante riguarda le visite preventive, ovvero quelle svolte prima dell'inizio dell'attività lavorativa, che potranno essere svolte anche in fase pre-assuntiva, nonché le visite mediche previste in caso di rientro dei lavoratori dopo periodi di malattia superiori a 60 giorni, per le quali sarà possibile per il medico competente valutarne la necessità o meno, con rilascio, ove non lo fosse, di un giudizio di idoneità alla mansione specifica».

pre più diffusa nelle aziende... e non sempre seguendo le regole. Ecco: il Decreto Lavoro fa chiarezza con quella che l'avv. De Menech definisce una «previsione volta a rendere maggiormente dinamico il ricorso al lavoro riguarda la disciplina dei contratti cd. "misti", che consente, a determinate condizioni, l'applicazione del regime fiscale forfetario.

LA NORMA INTRODUCE DISPOSIZIONI PER SEMPLIFICARE, RAZIONALIZZARE O RENDERE PIÙ TRASPARENTE LA DISCIPLINA DI ALCUNI ISTITUTI

Nello specifico», spiega il parner di Dentons, «le persone fisiche iscritte in albi o registri professionali che esercitino attività libero-professionali potranno fruire di tale regime forfettario anche ove svolgano, al contempo, attività lavorativa in favore di datori di lavoro che occupano più di 250 dipendenti, a seguito di contestuale assunzione mediante stipula di un contratto di lavoro subordinato a tempo parziale e indeterminato, con un orario compreso tra il 40 e il 50% del tempo pieno previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro applicato». E in mancanza di iscrizione ad albi o registri professionali? Il regime forfetario si applica nei confronti delle persone fisiche che esercitino attività di lavoro autonomo nei casi e nel rispetto delle modalità previste da specifiche intese aziendali previste dai contratti di prossimità di cui all'art. 8 del D.L. 138/2011. «Tale previsione è volta ad incentivare i lavoratori autonomi ad essere coinvolti anche con rapporti di lavoro subordinato, tipizzando il contratto cd. "misto"», commenta De Menech. «Sarà tuttavia importante adottare talune cautele, come la distinzione delle attività oggetto dei rapporti che dovranno essere ben differenziate tra loro, il rispetto della disciplina dei riposi previsti per i lavoratori subordinati nonché la corretta regolazione della disciplina di cessazione dei rapporti ove uno dei due dovesse terminare prima dell'altro».

GLI ISCRITTI AGLI ALBI PROFESSIONALI POTRANNO FRUIRE DEL REGIME FORFETTARIO ANCHE COME DIPENDENTI PART TIME

IL LAVORO AGILE

Un'ulteriore previsione nell'ottica della trasparenza riguarda il lavoro agile per il quale, confermato l'obbligo per il datore di lavoro di comunicare in via telematica al Ministero del Lavoro i nominativi dei lavoratori e la data di inizio e di cessazione delle prestazioni di lavoro in modalità agile, viene previsto che tale comunicazione dovrà effettuarsi entro cinque giorni dalla data di avvio del periodo oppure entro i cinque giorni successivi alla data in cui si verifica l'evento modificativo della durata o della cessazione del periodo di lavoro svolto in modalità agile.

APPRENDISTATO E PROVA

Analogamente, in tema di apprendistato, viene previsto che, a seguito del conseguimento della qualifica o del diploma professionale, nonché del diploma di istruzione

secondaria superiore o del certificato di specializzazione tecnica superiore, è possibile la trasformazione del contratto (previo aggiornamento del piano formativo individuale), in apprendistato professionalizzante per conseguire la qualificazione professionale ai fini contrattuali o apprendistato di alta formazione e di ricerca e per la formazione professionale regionale. «Ciò consentirà ai giovani di continuare il loro percorso formativo senza interruzioni, approfondendo le conoscenze e acquisendo specializzazioni in settori di particolare rilevanza e interesse», sottolinea il partner di Dentons. Che aggiunge: «Ulteriore obiettivo del Collegato Lavoro è la trasparenza. In relazione a tale aspetto, si introduce una quantificazione della durata del periodo di prova per i contratti di lavoro a termine, determinando nello specifico il criterio di "proporzionalità" già previsto dal Decreto Trasparenza. Viene difatti previsto che, fatte salve le disposizioni "più favorevoli" della contrattazione collettiva, la durata del periodo di prova per i lavoratori a termine è stabilita in un giorno di effettiva prestazione ogni quindici giorni di calendario a partire dalla data di inizio del rapporto di lavoro». La norma, inoltre, specifica che, in ogni caso, il periodo di prova non potrà essere inferiore a due giorni né superiore a quindici giorni per i contratti di lavoro con durata non superiore a sei mesi, e a trenta giorni per quelli aventi durata superiore a sei mesi e inferiori a dodici mesi. Peccato che la norma, in questo caso, pecchi in chiarezza: «In primo luogo, non coincide il rapporto tra il numero di giorni di prova (uno ogni quindici giorni) ed il limite massimo (quindici giorni o trenta, a seconda che il rapporto sia pari sino a o superiore a sei mesi). Inoltre, non è dato comprendere la portata della previsione che fa salve le disposizioni "più favorevoli" della contrattazione collettiva", non essendo chiaro, a tal riguardo, se per "più favorevoli" si intendano quelle che prevedano un periodo di prova più breve di quello previsto dal Collegato Lavoro, che consentirebbe al lavoratore di essere "stabilizzato" prima, oppure quelle che prevedano un periodo di prova più lungo, che offrirebbe al datore di lavoro una maggiore opportunità di valutare il dipendente». In attesa di chiarimenti da parte del Ministero o Ispettorato del Lavoro, De Menech consiglia «'applicazione della previsione nel senso più favorevole al lavoratore «e, quindi, con applicazione del termine massimo di prova calcolato sulla base del giorno di prova ogni quindici giorni e, quindi, massimo 12 giorni per contratti a termine di durata sino a 6 mesi e massimo 24 giorni per contratti a termine di durata sino a 12 mesi».



IL DECRETO LAVORO INTRODUCE LA QUANTIFICAZIONE DELLA DURATA DEI PERIODI DI PROVA PER I CONTRATTI A TERMINE

QUANDO IL LAVORO FINISCE

Il Collegato Lavoro interviene anche in materia di risoluzione del rapporto di lavoro, «con l'intento di contrastare il fenomeno delle assenze ingiustificate per lunghi periodi, volte a obbligare il datore di lavoro a licenziare il dipendente con costo del ticket Naspi per il primo e diritto alla Naspi per il secondo», chiarisce De Menech. Ai sensi della nuova disciplina, il rapporto di lavoro si intenderà risolto per volontà del lavoratore in caso di assenza ingiustificata protratta oltre il termine previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro applicato al rapporto di lavoro o, in mancanza di previsione contrattuale, superiore a 15 giorni. Il datore di lavoro, in tal caso, è tenuto a comunicare alla sede territoriale dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro il superamento del numero di assenze e, a sua volta, l'Ispettorato potrà verificare la veridicità della comunicazione. Resta comunque ferma la possibilità per il lavoratore, nell'ottica di tutelarlo dalle cd. "dimissioni in bianco", di provare per cause di forza maggiore o per fatto imputabile al datore di lavoro la impossibilità di comunicare a quest'ultimo i motivi della assenza. «Una previsione questa che è a tutela non solo dei datori di lavoro ma anche del sistema sociale nazionale, paralizzando le richieste di Naspi di lavoratori che intendono dimettersi pur mantenendo il trattamento di disoccupazione dovuto solo in ipotesi di perdita involontaria del posto di lavoro», commenta il partner dello studio legale Dentons. «Previsione che necessiterà anch'essa di alcuni chiarimenti per la relativa applicazione posto che, ad esempio, non è chiaro se i 15 giorni debbano essere intesi come giorni lavorativi o di calendario e se il conteggio debba avvenire in base alla sommatoria delle ore, ai turni lavorativi o ai giorni interi; né sono chiare le modalità operative per la verifica delle comunicazioni che il datore di lavoro deve inviare all'Ispettorato Nazionale del Lavoro».

SECONDA MANO, PRIMA SCELTA PER LE AZIENDE

Noleggiando beni strumentali usati si risparmia, rispondendo anche alle esigenze di sostenibilità, integrandosi nei bilanci Esg. E con WeAsset (Gruppo Domorental) c'è anche la certificazione Carbon Cancelling

di Paola Belli

RIDEFINIRE IL CONCETTO DI ECONOMIA CIRCOLARE ATTRAVERSO UNA SOLUZIONE INNOVATIVA PER IL NOLEGGIO OPERATIVO DI BENI STRUMENTALI USATI. È quanto propone **WeAsset**, società del **Gruppo Domorental**. La formula si basa sulla rigenerazione, il riutilizzo e la reintroduzione nel sistema di beni a fine contratto o provenienti da terzi. Un modello pensato per garantire efficienza, risparmio e sostenibilità ambientale. Intervistiamo **Claudio Mombelli**, Ceo di WeAsset e di Domorental.

A chi si rivolge la vostra proposta e quali settori coinvolge?

La soluzione di WeAsset è pensata per Pmi e grandi aziende orientate a modelli sostenibili ed efficienti. Prolungare la vita utile dei beni significa massimizzare le risorse e ridurre gli sprechi. Tra i settori strategici più coinvolti: macchine utensili, automazione industriale, tecnologie medicali ed elettromedicali, energie rinnovabili, IT, moduli prefabbricati, macchinari per edilizia e movimento terra, macchine agricole, attrezzature per stampa e sistemi di logistica e movimentazione.

Quanto vale il mercato italiano dei beni strumentali usati?

In Italia, il mercato dei macchinari usati è stimato tra 5 e 10 miliardi di euro, con una crescita annua tra il 5% e l'8%. Gli incentivi alle imprese, come quelli previsti dai piani Transizione 4.0 o 5.0 e dalla Sabatini, si applicano esclusivamente ai beni strumentali nuovi, escludendo i beni usati; di conseguenza, il noleggio di beni usati può rappresentare una valida alternativa per le aziende, in particolare per le Pmi, interessate a soluzioni innovative e al miglioramento delle linee produttive sfruttando le tecnologie avanzate disponibili sul mercato.

IN ITALIA IL MERCATO DEI MACCHINARI USATI È STIMATO TRA 5 E 10 MILIARDI DI EURO, CON UNA CRESCITA ANNUA TRA IL 5% E L'8%

Qual è lo stato dei macchinari nelle aziende italiane?

L'età media dei macchinari industriali italiani varia dai 12 ai 15 anni, con punte oltre i 20 anni, compromettendo efficienza e sostenibilità. Secondo il Politecnico di Milano, il 30% delle attrezzature nei settori automazione, robotica e Ict ha più di 10 anni, aumentando i costi operativi. Rigenerare e ammodernare i macchinari (refurbishing) è strategico: prolunga il ciclo di vita dei beni, riduce l'impatto ambientale e promuove un uso efficiente delle risorse. Idc prevede una crescita globale del mercato dei dispositivi rigenerati di oltre l'11% entro il 2025.

Come si integra la sostenibilità nella vostra proposta?

Il noleggio di beni usati risponde alle esigenze di sostenibilità aziendale, integrandosi nei bilanci Esg e incentivando una gestione responsabile delle risorse. WeAsset, in partnership con Upgreene, rilascia la certificazione Carbon Cancelling tramite Blockchain o registri pubblici. Questa certificazione, conforme alla Direttiva UE 95/2014 (Scope 3), attesta la compensazione delle emissioni di CO2 lungo l'intera filiera di un prodotto o processo produttivo.

Qual è la visione per il futuro?

WeAsset punta a offrire soluzioni flessibili e personalizzate, riducendo i costi aziendali fino al 40% rispetto all'acquisto di beni nuovi. Promuovendo la sostenibilità attraverso l'utilizzo di macchinari rigenerati e il rilascio di una certificazione ambientale, aiutiamo le aziende a massimizzare l'uso delle risorse, ridurre gli sprechi e favorire un futuro più sostenibile. Questo approccio riflette la mission di Domorental: sostenere modelli di business basati sull'utilizzo dei beni, anziché sulla loro proprietà, per generare benefici concreti sia per le aziende che per l'ambiente.



Claudio Mombelli, Ceo di WeAsset e di Domorental

Il Leone al lavoro un ruggito di eccellenza

Generali Italia conquista il primo posto tra i Top Employer 2025, distinguendosi per innovazione, inclusione e progetti che spaziano dal lavoro ibrido al welfare aziendale

di Paola Belli

Conquistare il primo gradino del podio è questione di determinazione, impegno, strategia. Anche quando quel podio, magari, non è di per sé il fine, ma è il risultato di anni di costante impegno nel garantire un equilibrio tra innovazione, sostenibilità e attenzione al capitale umano. È il caso di **Generali Italia**, che ha ricevuto il riconoscimento di Top Employer 2025, posizionandosi quest'anno, appunto, al primo posto in Italia tra le 151 aziende certificate. Un traguardo, conferito dal Top Employers Institute – il principale ente certificatore globale nel campo delle strategie HR – che attesta l'eccellenza delle politiche di gestione delle risorse umane e la loro attuazione volta a promuovere il benessere dei dipendenti e a migliorare l'ambiente di lavoro.

L'azienda è stata premiata per gli investimenti strategici in ambiti fondamentali quali il lavoro ibrido, l'uguaglianza di genere, l'empowerment femminile, i percorsi di formazione, la gestione delle performance, il benessere aziendale e il welfare. Ambiti che rendono Generali Italia, coi suoi oltre 27 miliardi di euro di premi totali, una forza lavoro di 14.000 dipendenti e una rete di 40.000 distributori, un modello di riferimento nel panorama aziendale nazionale e internazionale. Non stupisce l'entusiasmo col quale **Anna Nozza** (nella foto), Country Chief People & Organization Officer di Generali Italia, ha commentato il riconoscimento: «Siamo molto orgogliosi che quest'anno Generali Italia abbia raggiunto il primo posto in Italia nella classifica del Top Employers Institute. Questo importante riconoscimento testimonia il nostro impegno concreto nei confronti della popolazione aziendale e certifica, per il settimo anno consecutivo, la nostra capacità di essere un datore di lavoro responsabile e innovativo. In questi anni abbiamo lavorato con dedizione per consolidare un modello che pone al centro le persone».

Ebbene, a proposito di modelli: Generali Italia è una delle prime aziende ad aver promosso il lavoro ibrido, un evoluto nel modello **R.E.D. Working** (acronimo di Relevant, Empowering, Dynamic). Un sistema, questo, che si fonda su valori chiave quali la fiducia, il bilanciamento tra vita professionale e privata e il senso di appartenenza. Il modello R.E.D. Working è strutturato come un ecosistema di iniziative integrate che promuovono inclusione, benessere fisico, psicologico e sociale, con un occhio di riguardo per la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale. Attraverso il lavoro ibrido, l'azienda mira a creare un ambiente che favorisca l'autonomia dei dipendenti, mantenendo al contempo un forte spirito di comunità. Un altro pilastro fondamentale della strategia di Generali Italia è rappresentato dalle politiche di diversità, equità e inclusione. L'azienda si impegna a valorizzare l'unicità di ogni persona, attraverso iniziative che promuovono una maggiore presenza femminile, soprattutto nei ruoli di leadership, e garantiscono attenzione verso la genitorialità e i ruoli di cura. Particolare rilievo è dato alla coesistenza armoniosa di diverse generazioni all'interno dell'organizzazione. Questi impegni sono stati ulteriormente riconosciuti con la **Certificazione di Parità di Genere**, rilasciata da **Rina**, che Generali Italia è stata la prima azienda del settore assicurativo in Italia a ottenere. Inoltre, la compagnia ha aderito al "Protocollo Tolleranza Zero" contro ogni forma di violenza sul luogo di lavoro.

> IL MODELLO R.E.D. WORKING SI FONDA SU VALORI CHIAVE QUALI LA FIDUCIA, IL WORK-LIFE BALANCE E IL SENSO DI APPARTENENZA



Non è tutto: per rispondere alle sfide del mercato e sostenere la crescita professionale dei propri dipendenti, Generali Italia offre un'ampia gamma di opportunità formative. Tra queste, spiccano il **Digital Learning Program** e la **Scuola dei Mestieri**, programmi mirati a sviluppare competenze tecniche e trasversale e ad attrarre nuovi talenti, con iniziative che mirano a garantire un equilibrio di genere nelle discipline Stem.

Infine, il welfare, con un'ampia gamma di servizi innovativi progettati per supportare le persone sia nella vita privata che in quella professionale. L'azienda ha sviluppato strumenti specifici per favorire il benessere fisico e mentale dei dipendenti, contribuendo al miglioramento della qualità della vita e alla creazione di un ambiente lavorativo positivo e inclusivo.



Il fintech all'italiana semplifica la vita delle aziende

Una nuova partnership tutta made in Italy fra Sistemi e Ultroneo facilita il processo dei pagamenti per imprese e professionisti mettendo a sistema *pay by link* e gestionali di ultima generazione

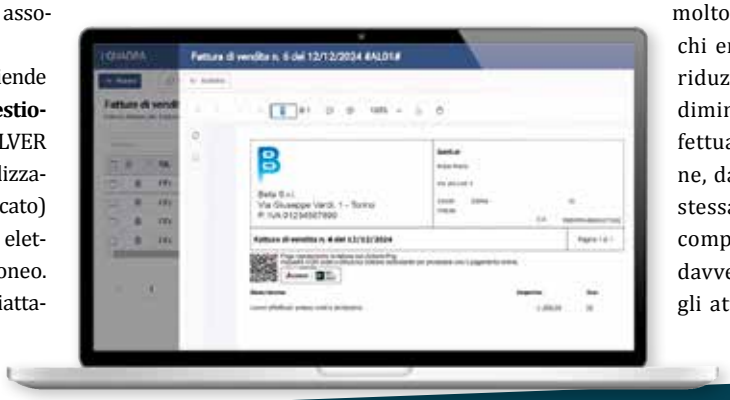
di Vincenzo Petraglia

Il mondo dei pagamenti elettronici si arricchisce di una nuova partnership tutta made in Italy, tesa a rendere più veloci le transazioni, semplificando notevolmente la vita di aziende e professionisti. A porla in essere **Ultroneo**, la società fintech nata a Udine nel 2014 per offrire strumenti innovativi rivolti al mondo del retail focalizzandosi sull'efficientamento del processo di checkout, sia per l'esercente che per i suoi clienti, e **Sistemi Spa**, fondata a Torino nel 1976 e specializzata nello sviluppo di gestionali, soluzioni software e servizi per studi professionali di commercialisti, consulenti del lavoro e avvocati, imprese e associazioni di categoria.

La collaborazione fra le due aziende consente di mettere a sistema i **gestionali** di Sistemi (fra cui PROFIS, ESOLVER e QUADRA, molto apprezzati e utilizzati e per i quali è fra i leader di mercato) e la piattaforma di fatturazione elettronica per il mondo retail di Ultroneo. Quest'ultima - integrata già con piattaforme importanti come Oracle e diverse altre e che, nonostante la giovane età, conta già 14mila clienti retail, sia importanti che piccoli, un po' in tutti i settori - ha nell'innovazione il suo baricentro e può contare

L'INTEGRAZIONE DELLA PIATTAFORMA "GETYOURCASH", MESSA A PUNTO DA ULTRONEO, CON I GESTIONALI DI SISTEMI OFFRE NOTEVOLI VANTAGGI

su due strumenti molto utili: **GetYourBill** e GetYourCash. Il primo è una piattaforma di fatturazione con cui l'esercente può generare fatture elettroniche in tempo reale, direttamente dal proprio punto vendita o in mobilità: il processo è completamente automatizzato; l'esercente non è più costretto a inserire a mano i dati del cliente e al cliente non è richiesta alcuna pre-registrazione al servizio. **GetYourCash**, il nuovo nato un paio di anni fa, facendo registrare fino ad oggi una crescita del mille per cento sui volumi degli incassi, è invece un servizio per l'incasso dei pagamenti elettronici e digitali tramite il sistema *pay by link*, che consente a chi emette fattura di richiedere il pagamento tramite un semplice link, permettendo così di ridurre i tempi di incasso, e ad aziende e professionisti di ottimizzare la gestione dei pagamenti.



GetYourCash viene ora integrato ai gestionali di Sistemi, in primis a **QUADRA**, creato per artigiani, freelance, professionisti, startup, piccole realtà a partita Iva e forfettari.

«L'integrazione di GetYourCash con QUADRA è un primo passo», sottolinea **Alvise Abu-Khalil**, presidente del CdA di Ultroneo. «Presto saranno tutti i prodotti software e le applicazioni di fatturazione di Sistemi ad avere la nostra soluzione *pay by link* integrata».

Soluzioni che certamente rendono il processo di pagamento più efficiente e veloce e semplificano la vita, sia di chi deve ricevere il pagamento, che così può essere pagato più rapidamente, sia per chi deve pagare, che attraverso un paio di click può saldare le sue fatture pendenti (all'interno delle quali sono già inseriti i link per il pagamento) e finalizzare tutte le sue transazioni.

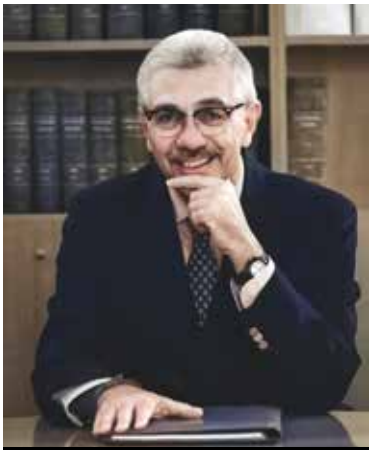
«Con le funzionalità *pay by link* di Ultroneo integrate in QUADRA», conclude **Francesco Eandi**, responsabile sviluppo prodotti Sistemi, «semplifichiamo di molto il processo di pagamento: chi emette fattura può contare su riduzione dei tempi di incasso e diminuzione degli insoluti; chi effettua il pagamento può farlo online, da web o da mobile, e avere la stessa esperienza d'uso di quando compra online. Si tratta, dunque, davvero di un vantaggio per tutti gli attori in gioco». Il mondo produttivo ringrazia.


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

Il nuovo incentivo per chi resta al lavoro

Il Bonus Maroni si evolve: un'opportunità per chi sceglie di proseguire l'attività lavorativa, ma con quali vantaggi e implicazioni per la pensione futura?

Gentile Presidente, so che il tema non riguarda strettamente la previdenza complementare, ma vorrei chiederle: come funziona l'incentivo per chi resta a lavoro nonostante abbia i requisiti per la pensione anticipata?


GIUSEPPE STRANIERO

La ringrazio molto per questa domanda perché, seppur è vero che il tema non tocca direttamente la previdenza complementare, è anche vero che questa risposta può essere molto interessante per tutti quelli che si trovano in un'età in cui iniziano a pensare alla pensione e quindi, auspicabilmente, anche alla pensione di scorta.

Ma di che cosa stiamo parlando? Chi come me ha i capelli d'argento (come va di moda oggi dire) conosce questo incentivo come Bonus Maroni, dal nome del ministro del Lavoro ai tempi della sua prima introduzione nel 2004/2005. Oggi il suo nome ufficiale è Incentivo per la prosecuzione dell'attività lavorativa e si tratta di una misura pensata per spingere a restare a lavoro quanti avrebbero diritto ad andare in pensione con Quota 103 (in versione totalmente contributiva dallo scorso anno) e quanti potrebbero accedere alla pensione a prescindere dall'età anagrafica perché in possesso di più di 40 anni di contribuzione (42 anni e 10 mesi per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne). In pratica un incentivo rivolto a quanti potrebbero approfittare di un'uscita anticipata dal mondo del lavoro e decidono di non farlo.

Ma in cosa consiste il beneficio? Si tratta della possibilità per questo insieme di lavoratori di continuare a restare nelle proprie aziende, invece che andare in pensione, ottenendo in cambio la facoltà di vedersi accreditati direttamente in busta paga i contributi prima versati all'Inps, pari al 9,19% dello stipendio per il settore privato e all'8,85% per il pubblico. La misura era stata già introdotta due anni fa, con la legge di Bilancio del 2023 ma con la manovra del 2025 l'opzione è diventata più allettante, perché si prevede che la quota di contributi non versati alla previdenza obbligatoria vengano esentati dalla tassazione. Una previsione che riprende un po' l'idea originaria del 2004, quando però l'incentivo era ancora più vantaggioso, grazie al versamento in busta paga e all'esenzione fiscale sull'intera quota destinata all'Inps anche quella a carico del datore di lavoro.

E qui arriva la prima riflessione relativa alla pianificazione del futuro: nel valutare questa possibilità bisognerebbe infatti tenere in considerazione che una simile scelta, inevitabilmente, comporterebbe un assegno pensionistico più magro rispetto a quello a cui si avrebbe diritto continuando a versare i contributi all'Inps. Per calcolare la convenienza dell'adesione è dunque il caso di fare qualche calcolo. Lo ha fatto nei mesi scorsi l'Ufficio Parlamentare di Bilancio e qui vi riporto brevemente il risultato della simulazione per un lavoratore che scegliesse questa opzione a 62 anni, con una retribuzione lorda di 40 mila euro. Ebbene in questo caso il vantaggio complessivo sarebbe di quasi 7 mila euro in cinque anni; una cifra data dalla differenza tra i 18.500 euro in più percepiti nei cinque anni che lo separano dalla pensione (a 67) anni e la somma delle minori pensioni nel corso della vita, stimate in circa 11.700 mila euro. Insomma, se si volesse optare per questa opzione farlo appena possibile potrebbe risultare più vantaggioso. Ma quanti sceglieranno davvero questo 'bonus'? Al momento il Governo stima un'adesione piuttosto limitata alla misura, anche in virtù del poco appeal che ha dimostrato avere nei due anni precedenti, e prevede una platea di circa 7 mila soggetti che potrebbero sfruttare l'opzione, su un totale di circa 450 mila che ne avrebbero diritto. Insomma, bisognerà aspettare ancora qualche mese per vedere se e quali effetti avrà questo nuovo incentivo fiscale.

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

«PIÙ PRAGMATISMO NELLA POLITICA INDUSTRIALE»

La produzione è in calo da 21 mesi ormai. «Vedo questa frenata come una fase di ripensamento per riorientare le produzioni del futuro», dice il neo-presidente di Federmanager, Valter Quercioli. E lancia le sue proposte

di Sergio Luciano

UNA POLITICA INDUSTRIALE ORIZZONTALE, CHE POTENZI I "FATTORI ABILITANTI" DELLA COMPETITIVITÀ INDUSTRIALE, NON DISPERDENDOSI IN OPERAZIONI DI QUADRANTE E DI CORTO RESPIRO. Un poderoso sforzo nazionale a supporto delle nuove competenze rese indispensabili dalle nuove tecnologie, nei giovani come nei meno giovani. Un'accresciuta centralità del management nelle imprese, anche con nuovi strumenti di partecipazione alla governance ai risultati aziendali. Sono alcune linee guida che **Valter Quercioli**, da novembre nuovo presidente di **Federmanager** intende perseguire. Dopo aver sostenuto e affiancato come vice nella sua lunga militanza al vertice Stefano Cuzzilla, oggi presidente di Cida (oltre che di Trenitalia), Quercioli apre un nuovo corso per la Federazione dei manager.


VALTER QUERCIOLI, PRESIDENTE DI FEDERMANAGER

Presidente, cominciamo da una domanda che evoca quant'è accaduto oltreoceano: come fare per "make Italy great again"?

Ci vuole più pragmatismo, che è invece mancato a noi, ma anche all'Unione Europea. Senza abiurare al nostro ruolo secolare di civiltà e cultura, ma più pragmaticamente. Perché poi la storia dimostra che quando l'Unione Europea si è mossa su direttive e regolamenti anche molto arditi, come sul Reach o sul Gdpr, i mercati le hanno dato ragione. Ed oggi l'Europa, non so se in maniera cosciente o fortuita, si è trovata ad assumere il ruolo del regolatore globale. Vedremo se anche il regolamento sull'intelligenza artificiale avrà questo effetto.

QUANDO L'UNIONE EUROPEA HA DECISO DI COMPETERE CON GLI USA CI È RIUSCITA: SI VEDA LA SFIDA DI AIRBUS CONTRO BOEING

Quindi viva l'Europa, e l'Italia europea, ma più dinamicamente?

Sì, perché l'Unione Europea, anche nei confronti degli Stati Uniti, quando si è messa in testa di competere ci è riuscita, penso alla sfida di Airbus contro Boeing: Trump lo sa, e per ora i dazi li ha imposti al Messico e al Canada, non all'Europa.

Si fiderebbe degli Usa di Trump?

Staremo a vedere i comportamenti concreti. Io credo che la politica estera americana abbia una sua continuità (Quercioli è tuttora top manager in un gruppo a controllo Usa, e conosce bene quel mondo, *ndr*) e dunque non abbiamo ragione di considerare gli Usa come alleati inaffidabili, finora. Poi domani vedremo.

> **IN ITALIA SI TENDE A VEDERE L'IMPRESA COME LA PROIEZIONE DELLA PROPRIA PERSONALITÀ SENZA VOLER CONDIVIDERE NÉ GOVERNANCE NÉ UTILI**

Stringiamo sul quadrante produttivo. Da 21 mesi l'industria riduce la sua produzione. C'è da preoccuparsi?

Se confronto il rallentamento della nostra industria con quello di Francia e Germania a partire dal 2019 constato che il declino industriale dell'Italia è molto meno marcato. I guai peggiori li hanno i tedeschi. Aggravati dalla gran confusione sulla decarbonizzazione, con alcuni settori industriali molto colpiti. Del resto, è anche in atto una vera riconfigurazione digitale delle imprese, che le stressa. Vedo questa frenata come una fase di ripensamento per riorientare le produzioni del futuro, ma se vado a vedere gli indicatori di produttività negli ultimi 30 anni la produttività industriale italiana è molto cresciuta, meno quella dell'economia nel suo complesso, dato che è aumentato il peso dei servizi, settore con stipendi più bassi e contratti intermittenti… La verità è che noi abbiamo troppo poche grandi aziende, circa un terzo di quelle che ha la Germania, mentre c'è una presenza eccessiva di microimprese, con conseguente scarsa capacità di ricerca e sviluppo…

Per rimediare alla quale occorre una nuova politica industriale!

Che va ripensata e riorganizzata in una chiave più orizzontale, che guardi meno ai settori e più al sistema. Che si giochi grandi commesse: la space economy, l'innovazione in tutti i settori, ed anche la sostenibilità in tutto. È chiaro che l'occupazione va sempre sostenuta anche intervenendo nei settori in crisi, ma scegliendo le situazioni salvabili e altrove salvando le persone. Tra l'altro noi come Federmanager stiamo partecipando al processo di generazione del libro bianco sulla politica industriale promosso dal Mimit, abbiamo già prodotto un nostro documento e abbiamo avuto un'importante audizione a metà gennaio che è andata molto bene: vedremo ora dove questi input andranno a planare.

Dunque, occorre potenziare i fattori abilitanti…?

Certo, fra i quali anche la promozione delle nuove competenze alla forza lavoro. La formazione non deve più essere di tipo teorico, ma anche di tipo pratico. Devo sapere cos'è la sostenibilità, ma anche come la declino settore per settore, filiera per filiera… Trump ha dichiarato che spenderà fino a 500 miliardi sull'AI, il che si porta indietro data center, fabbisogno energetico, continuità di alimentazione. Ebbene, oggi in Italia ci sono circa 170 data center non molto grandi, dovremmo chiederci se basteranno o se vanno potenziati.

LA FRENATA DELL'INDUSTRIA È ANCHE DETTATA DALLA RICONFIGURAZIONE DIGITALE IN ATTO DA TEMPO

E il ruolo del management? La partecipazioni dei dirigenti ma anche di tutti i lavoratori alla governance e agli utili? C'è una proposta di legge ispirata dalla Cisl che sta arrivando alle Camere…

Mi rifaccio alle esperienze tipiche delle multinazionali. Tendono a praticare incentivazioni variabili, l'azionariato diffuso, la condivisione di dividendi da azioni privilegiate eccetera: e tutto questo funziona. Evidentemente c'è un problema culturale, tutto italiano, di un'imprenditoria che a volte tende a vedere l'impresa come la proiezione della propria personalità e non vuole condividere né governance né utili. Noi nel nostro ultimo rinnovo contrattuale abbiamo chiesto e ottenuto l'Mbo obbligatorio per tutti. Perché a noi risultava che 1 dirigente su 4 non aveva alcun piano di incentivazione variabile. Poi è chiaro che la compartecipazione al capitale presuppone anche altro, in particolare la rappresentanza dei lavoratori, verso cui noi siamo favorevoli. Lo siamo anche nell'interesse dell'impresa, che non coincide sempre con quello dell'imprenditore.

Parliamo di generazioni sotto stress: quella dei giovani, ma anche quella degli anziani…

C'è molto lavoro importante da fare. Sulla questione dei giovani da attrarre, uno degli strumenti a disposizione, in linea con i bisogni aziendali, è la cultura del bello, quindi non possiamo fermarci al rispetto di diversity and inclusion, che è doveroso, ma dobbiamo promuovere ambienti di lavoro belli, dove stare bene. Oggi i giovani di talento hanno la possibilità di scegliere, e lo fanno anche in base a questi nuovi parametri. In più, sappiamo che da qui al 2033 sarà impegnativo mantenere il livello degli oltre 26 milioni di lavoratori attivi che servono per sostenere l'onere previdenziale dei pensionati. Mancheranno all'appello circa 2 milioni di posti, solo parzialmente compensati dall'immigrazione. Questo farà sì che le fasce anagrafiche, anzi le corti d'età, più elevate dovranno rimanere al lavoro per più tempo, mentre le corti di lavoratori giovani mancheranno. Lo sappiamo da tempo, ed è anche per questo che dobbiamo agire subito per portare più donne al lavoro e in condizione di parità rispetto agli uomini.

Un'ultima domanda, d'obbligo: quale Federmanager desidera lasciare ai suoi futuri successori?

Una Federmanager – come sistema associativo articolato – che sappia occuparsi ancora meglio delle necessità e degli interessi del management e delle imprese con esso, e tramite essi dell'economia e della società italiane, una Federmanager che sappia essere unita e decisa nel portare avanti le proprie posizioni anche sulle politiche industriali, fiscali e previdenziali. Come Pase del G7 dovremo affrontare sfide complesse, dobbiamo affrontarle con la forza e col sorriso, come cerchiamo di fare ogni giorno in tante aziende noi manager. Uniti, compatti, decisi ma sempre con il sorriso.



Quel welfare a misura della classe manageriale

Con un'ampia gamma di soluzioni e un servizio di consulenza personalizzato e flessibile, Praesidium soddisfa sia le esigenze del singolo sia quelle delle aziende che desiderano tutelare il loro management

di Victor De Crunari

Il welfare aziendale è un fattore strategico per la produttività e la competitività delle imprese, così come lo sono la salute e il benessere di coloro che ne fanno parte: ma ad oggi, di cosa ha bisogno la classe mana-geriale per stare bene e cosa può offrire un'azienda per attrarre i migliori talenti?

Praesidium è la società del sistema **Federmanager**, broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo **Assidai**, che progetta e gestisce programmi di welfare aziendale e individuale dedicati a dirigenti, quadri, professional, pensionati e alle loro famiglie. Nel 2025 Praesidium compie 20 anni. Quattro lustri di storia con 70 milioni di premi intermediati, 1.600 aziende e 60 mila manager assistiti, ne fanno oggi stabilmente uno tra i player più importanti nel settore della sanità integrativa aziendale per la classe manageriale. L'appartenenza al sistema Federmanager connota Praesidium come interlocutore privilegiato delle imprese industriali nell'ambito dell'assistenza.

ATTRAVERSO L'ATLANTE DEL WELFARE, PRAESIDIUM ILLUSTRA IL PANORAMA COMPLETO DEI SERVIZI E DEI PRODOTTI DEDICATI A MANAGER E AZIENDE

Con un'ampia gamma di soluzioni ed un servizio di consulenza personalizzato e flessibile, Praesidium soddisfa sia le esigenze della singola persona sia quelle delle aziende che desiderano tutelare e promuovere il loro management. I piani di welfare formulati da Praesidium sono pensati per rispondere a ogni tipo di esigenza e sono rivolti a tutta la classe dirigenziale, in servizio o in pensione, adattandosi facilmente ai diversi ambiti di interesse. Infatti, grazie ai servizi offerti e al supporto costante di Praesidium, le figure manageriali hanno la sicurezza di tutelare il proprio percorso professionale, salvaguardare la propria salute, proteggere l'ambito familiare, migliorare la propria sfera privata. Praesidium pone al centro della sua azione i manager e i loro cari: comprendere le loro necessità, in un mondo in continua evoluzione, ha portato all'apertura di un canale di ascolto diretto con la categoria, ma ancora prima con le persone che la costituiscono. Grazie ad un'attenta analisi delle esigenze, delle preoccupazioni e delle speranze della classe manageriale italiana, Praesidium può ogni giorno realizzare e promuovere soluzioni taylor made che garantiscono benessere e serenità.

Etica, trasparenza, onestà intellettuale e rispetto: questi i valori che guidano Praesidium nell'offerta dei piani di welfare. Valori che nel corso degli anni hanno premiato le diverse attività, con un trend in costante crescita che ha portato la società a ottene-

re il miglior margine del mercato di riferimento in un contesto captive.
Oggi, attraverso l'Atlante del welfare, Praesidium illustra il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati a manager e aziende. Una guida completa che serve a orientarsi correttamente nel mondo del welfare aziendale e individuale e aiuta a tracciare nuove rotte verso un benessere pieno della persona e dei suoi cari. Welfare significa benessere, vuol dire far stare bene le persone e ad oggi costituisce un insieme di politiche sociali volte a garantire a tutte le persone assistenza e benessere. Praesidium può vantarsi di aver contribuito e di contribuire, con la propria rete di welfare manager geolocalizzata su tutto il territorio, a diffondere tra i manager, e quindi presso le imprese, la cultura del welfare aziendale, di origine contrattuale e non, nell'esclusivo interesse della dirigenza industria. L'aspetto centrale di quel che differenzia Praesidium dai competitor è la peculiarità del contesto captive in cui si muove: è l'interlocutore privilegiato nell'elaborazione di piani di welfare aziendale e individuale al servizio del management italiano, in grado di rispondere alle loro esigenze di sicurezza, protezione e benessere nelle differenti sfere della vita.
La ventennale esperienza porta Praesidium ad affermare convintamente che un problema comune per le aziende è infatti quello di effettuare notevoli investimenti nei piani di reward, senza riuscire spesso a trasferirne l'effettivo valore: alcuni benefit risultano sottoutilizzati, altri invece non vengono addirittura percepiti. Realizzare un piano di welfare efficace richiede analisi dei fabbisogni, comunicazione, coin-volgimento e gestione; questo soprattutto perché la composizione della popolazione lavorativa si è modificata negli ultimi anni.

REALIZZARE UN PIANO DI WELFARE EFFICACE RICHIEDE ANALISI DEI FABBISOGNI, COMUNICAZIONE, COINVOLGIMENTO E GESTIONE

Per offrire un'ulteriore garanzia sul valore dei servizi proposti, Praesidium si è dotata di un Sistema di gestione Qualità certificata in base alle norme Uni En Iso 9001:2015, rilasciata da Rina, per la "progettazione ed erogazione di servizi di brokeraggio e consulenza assicurativi". Le ragioni che hanno spinto Praesidium a dotarsi di un sistema di gestione per la qualità nascono dalla volontà di perseguire alcuni importanti obiettivi: migliorare nel tempo la capacità dell'azienda di rispondere alle esigenze dei clienti; identificare i processi di natura gestionale in grado di mantenere elevata l'attenzione alla soddisfazione del cliente; stabilire una serie di procedure a supporto della direzione aziendale per il costante accrescimento della professionalità di tutto il personale, mediante azioni di responsabilizzazione e sensibilizzazione al sistema di gestione della qualità. La certificazione ottenuta sottolinea l'impegno costante di Praesidium per garantire i migliori servizi alla categoria manageriale di ieri, di oggi e di domani.
Praesidium ha ottenuto inoltre la certificazione Uni/PdR 125:2022 per la parità di genere, un importante rico-noscimento in termini di impegno sulle tematiche della diversity & inclusion. La certificazione, che vede come campo di applicazione tutte quelle misure per garantire la parità di genere nel contesto lavorativo per la progettazione ed erogazione di servizi di brokeraggio e consulenza assicurativa, è stata rilasciata a seguito di un'approfondita valutazione non solo della cultura organizzativa e della governance negli specifici ambiti della parità e dell'inclusione, ma anche delle politiche e dei presidi messi in atto da Praesidium in tema di equilibrio di genere, di gender pay gap, di equilibrio tra vita privata e vita professionale, di genitorialità, di prevenzione di tutte le forme di molestie e abusi sul posto di lavoro.





A.A.A. moderni cacciatori di talento cercansi

In tempi di *Great resignation* è sempre più strategico riuscire ad attrarre e trattenere talenti. Ma come farlo? Ne abbiamo parlato con Alessandra Riva, esperta della materia e ideatrice dell'evento Talent of Being Human

di Vincenzo Petraglia



I TEMPI ODIERNI, SEMPRE PIÙ VELOCI, CON NUOVE ESIGENZE E BISOGNI DA PARTE DELLE PERSONE SONO COMPLESSI DA AFFRONTARE. PER I MANAGER, IN UN CONTESTO DEFINITO COME "ECONOMIA DEL BURNOUT", che confina i lavoratori, soprattutto giovani, a modelli di performance sempre più spinti, portandoli anche lasciare il proprio impiego, si pone una questione cruciale: **come attirare e trattenere talenti nella propria organizzazione?**

Una delle strade può essere avere manager capaci di coltivare una leadership che tenga conto delle istanze delle nuove generazioni e del contesto sociale attuale, in grado di leggere i tempi e i bisogni delle persone, capaci di far emergere il meglio, a beneficio del benessere del singolo, mantenendo però anche il focus sul business aziendale. Ma quali sono le caratteristiche che questa **leadership di "nuova generazione"** dovrebbe avere e come riconoscere e prendere consapevolezza del proprio e dell'altrui talento per valorizzarlo al meglio?

Ci siamo rivolti a **Alessandra Riva**, co-fondatrice e AD di **āvalore** - realtà che, tramite attività che spaziano dalla consulenza all'assessment, dal coaching alla formazione, anche attraverso l'Academy, accompagna le organizzazioni in un percorso di cambiamento della cultura aziendale e della leadership, facilitando l'implementazione di processi e progetti di innovazione. La Riva porterà la sua esperienza come consulente, trainer, facilitatore ed executive coach che da anni lavora al fianco di dirigenti e management team in organizzazioni anche multinazionali in ambiti quali la consapevolezza e l'auto-regolamentazione, l'efficacia interpersonale, l'intelligenza emotiva, la leadership e la gestione del cambiamento. Inoltre, ci parlerà di un progetto unico nel suo genere, **Talent of Being Human**: il primo forum esperienziale che pone l'uomo al centro dell'agire «sostenibile» all'interno del contesto sociale attuale che si terrà il **17 e 18 febbraio al Teatro Lirico di Milano**, rendendo protagonisti aziende, imprenditori, manager, professionisti e persone in cerca di eccellenza.



Sempre più si parla della necessità di una leadership di nuova generazione. In cosa consiste e come sta cambiando il ruolo del manager?

Per me leadership è uno stato interiore che parte dalla consapevolezza di sé. Nel contesto sociale attuale, il concetto di leadership ha molteplici sfumature ed è cruciale per chi vive il mondo del lavoro. Racchiude competenze chiave per comprendere l'umano. Un leader capisce, valorizza, comunica e motiva le persone, creando engagement e influenzando il sistema. Oggi queste competenze sono imprescindibili a tutti i livelli. In alcune aziende le competenze di leadership coinvolgono la cultura dell'intera organizzazione: si parla di Self leadership e di responsabilità individuale. Viviamo in una complessità sociale e psicologica crescente e, per affrontarla, è necessario mettere al centro l'essere umano, il che presuppone una capacità di interpretarlo attraverso competenze e strumenti adeguati. I vecchi modelli manageriali, basati su una leadership direttiva, sono ancora molto diffusi anche quando non performanti. Ai manager di oggi è richiesto di fare un salto di qualità, focalizzandosi sulla valorizzazione delle persone: ormai è dimostrato che, se stanno bene e sono motivate, ne guadagna anche l'azienda a favore dei risultati.

Verso cosa tendono oggi le aziende?

Le aziende da un lato desiderano promuovere il benessere e dall'altro vivono la crescente pressione di risultati sempre più ambiziosi. Si tratta di due dimensioni non sempre conciliabili e spesso causa di stress e di tensioni nel contesto lavorativo. Dove e quando troveremo l'equilibrio? Nell'uso dell'Intelligenza Artifi-



ciale? Anche se questo potrebbe creare nuova pressione di fronte a domande tipo "Che fine farà il mio lavoro? E se le macchine prendessero il mio posto io cosa farò?". In ogni caso, riscontro un crescente impegno da parte delle aziende verso il benessere e la crescita delle persone, forse anche in risposta a nuove esigenze sociali post-pandemia, intraprendendo azioni volte ad attrarre e trattenere talenti e ad offrire strumenti per valorizzare le risorse già presenti nelle organizzazioni.

E le persone cosa chiedono alle aziende?

Il sistema che ci chiede di performare sempre più crea una tensione che sfocia spesso in malessere: non c'è tempo per ascoltarci e per stare con. Questa pressione porta, prima o poi, a delle conseguenze. Siamo esseri "umani" emotivi per natura con bisogni che vanno rispettati. È importante che le aziende ne tengano conto attivando azioni concrete per sostenere e soddisfare queste necessità. I giovani hanno priorità diverse: un miglior work-life balance, smart working, contesti che permettano loro di imparare, attenzione alla retribuzione. Concetti che molte aziende, guidate da manager cresciuti con modelli e valori appartenenti ad altre generazioni, faticano ad accogliere e sostenere. Il confronto generazionale è un tema che meriterebbe grande attenzione.

In questo contesto, cosa è per lei il talento e come può essere valorizzato?

A mio avviso il talento è espressione della propria unicità che, se riconosciuta e coltivata può portare ad una vita più soddisfacente e produttiva. Uso questa "metafora": in cucina, posso conoscere le ricette, essere bravo a cucinarle, ma per diventare uno chef devo aggiungere qualcosa di mio, un aspetto distintivo che rende unico ciò che faccio. Spesso però le persone non hanno consapevolezza dei propri talenti: pensano che siano appannaggio solo di chi ha successo. Ma il successo può avere molte forme e può essere raggiunto da tutti. Quello che io noto è che i talenti, poiché espressione naturale di noi, spesso si danno per scontati e sottostimandoli non li consideriamo elementi chiave da portare nella nostra vita per fare la differenza. Essendo invece una risorsa, andrebbero riconosciuti e valorizzati. Questo è uno degli obiettivi che si pone la seconda giornata di questa edizione del Forum Talent of Being Human.

Il Progetto "Talent of Being Human" in che modo va incontro a queste esigenze?

TALENT OF BEING HUMAN È UN FORUM ESPERIENZIALE CHE SI TIENE A MILANO IL 17 E 18 FEBBRAIO CON IMPRENDITORI, FORMATORI, PROFESSIONISTI E MANAGER

Talent of Being Human ha l'ambizione di posizionarsi come il primo forum esperienziale che pone l'uomo al centro dell'agire sostenibile all'interno del contesto sociale attuale. Si rivolge ad aziende e individui desiderosi di conoscere, confrontarsi e ricevere stimoli in grado di mettere in discussione comportamenti e rafforzare la capacità individuale di un fare per il bene dell'uomo, dell'azienda e del pianeta. Individui consapevoli dell'importanza di sviluppare un agire capace di avere un impatto sociale concreto partendo dalla valorizzazione di questa dimensione "umana" spesso "disumanizzata". La promessa che facciamo è quella di essere ispirati da contenuti di spessore veicolati da esperti e speaker di alto livello, ricevere strumenti concreti da poter applicare e, attraverso l'approccio esperienziale, portare il valore acquisito da un piano cognitivo a una dimensione concreta, per attivare nuove modalità comportamentali. Vogliamo che diventi un appuntamento annuale fisso per rispondere, partendo dalla centralità dell'essere umano, alle istanze personali e sociali in un'ottica *win-win* individuo-azienda.

L'edizione di quest'anno che temi tratterà e quale pensa sia il beneficio per aziende e persone?

I temi di questa edizione sono "le emozioni" e "il talento". Le emozioni sono fondamentali per la nostra sopravvivenza. Determinano l'adattamento di tutto il nostro sistema psicosomatico alla vita raccogliendo dati in risposta a stimoli che ci muovono verso l'azione. Partendo dalle scoperte del neurologo e neuroscienziato Antonio Damasio sull'importanza delle emozioni nei processi decisionali, l'elemento su cui lavoreremo nella prima giornata è la loro regolazione, l'insieme dei processi attraverso cui sono modulate in noi stessi e negli altri. La loro gestione e l'autocontrollo sono funzioni cruciali per affrontare efficacemente le dinamiche degli stimoli ambientali, delle relazioni e degli stessi processi psichici, costituendo il principale ingrediente del benessere fisico e psicologico. Quando il nostro sentire, che ci controlla, viene accantonato, non siamo più in grado di leggere la complessità e perdiamo la nostra "leadership". Aumentare i gradi di libertà del sentire è un potere. La seconda giornata sarà dedicata al talento come espressione di unicità. Offrirà linee guida per riconoscerlo, coltivarlo e immergersi nella scoperta dei talenti individuali e della loro espressione intesa come "stile di leadership". Uno stile che diventerà oggetto della dimensione esperienziale per poter esprimere la propria unicità con consapevolezza ma nel rispetto del talento altrui, per generare contesti più inclusivi e motivanti grazie alla capacità di riconoscere il valore della diversità nella complessità, che è sempre una ricchezza e può essere un valore.



L'innovazione comincia dal Sud

Tra welfare aziendale, intelligenza artificiale e nuovi laboratori, quella di Links Management and Technology è una storia di successo nel settore tecnologico italiano

di Riccardo Venturi

Un'azienda fondata nel 1999 da **Giancarlo Negro** con due colleghi in un piccolo locale di Lecce, oggi società madre di 6 aziende che contano oltre 920 dipendenti con età media inferiore ai 35 anni, certificata Top Employers Italia 2024; 7 sedi in tutta Italia, una a Tirana e una a Zurigo, 60 milioni di euro di valore della produzione nel 2023, con una crescita del 18% rispetto all'anno precedente e del 47% sul 2020. È **Links Management and Technology**, una società di consulenza tecnologica che guida i clienti nei loro percorsi di innovazione e trasformazione digitale, offrendo un supporto completo e multidisciplinare. Una bella storia di una realtà italiana in controtendenza, che nonostante la difficile concorrenza delle multinazionali del settore fa innovazione a partire dal Mezzogiorno, punando ai mercati internazionali.

Il successo di Links è trainato in particolare dalla crescita del settore bancario, che ad oggi garantisce oltre il 45% del fatturato complessivo di gruppo, ma ha competenze strategiche anche in settori come la PA e l'energy. Vero asset strategico però sono i suoi talenti, per cui l'azienda ha messo a punto un sistema di welfare aziendale evoluto, con una grande area verde nel quartier generale di Lecce con campi da calcio, corsa, volley, orto, palestra, una masseria restaurata. Vista la carenza di personale e di competenze specializzate che colpisce il comparto, Links ha lanciato inoltre la sua Academy, che in 6 anni ha visto 400 partecipanti, il 70% dei quali assunti.

> IN ARRIVO 30 MILIONI DI INVESTIMENTO, PER UNA PIATTAFORMA CHE POTRÀ RE-INGEGNERIZZARE I PROCESSI BANCARI, SFRUTTANDO AI E DATI

Ultima iniziativa è Links Open Lab, un laboratorio aperto allo scambio di idee, conoscenze ed esperienze con i partner di Links, finalizzato alla creazione di uno spazio di confronto operativo e stimolante e lo sviluppo di soluzioni innovative e vantaggiose per tutti i partecipanti. L'obiettivo è incentivare il dialogo continuo tra esperti e operatori del settore, trasformando le idee in progetti concreti dal forte contenuto innovativo. In occasione del primo evento presso il quartier generale di Lecce, dal titolo "L'intelligenza artificiale applicata ai processi bancari: dalle idee alle soluzioni", è stato presentato Gaia (Get artificial intelligence applied), programma strategico di ricerca e sviluppo per innovare competenze, metodologie di progettazione e sviluppo, piattaforme tecnologiche nei settori del banking, della Pubblica Amministrazione e dell'energia. Sono previsti circa 30 milioni di investimento, per la creazione di una piattaforma per re-ingegnerizzare i processi bancari, sfruttando le più avanzate tecnologie di data analytics e Generative AI, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza, l'interazione cliente-banca e i processi decisionali.

«Con Links Open Lab vogliamo creare un ambiente dinamico e collaborativo dove tecnologia e competenze si incontrano per dare vita a soluzioni innovative» dice Giancarlo Negro, Ceo di Links. «Progetti come Gaia ci permettono di affrontare le sfide del banking moderno, aiutando i nostri partner a costruire un futuro digitale sostenibile e il modo migliore per farlo è ascoltare direttamente da loro quali ambiti di applicazione dei nostri strumenti ritengono strategici per i loro business. Il ciclo di incontri Links Open Lab proseguirà nei prossimi mesi, esplorando temi come blockchain, data analytics avanzata e modelli operativi per la sostenibilità. Ogni evento sarà un'occasione per rafforzare il dialogo tra tecnologia e business, promuovendo soluzioni concrete e competitive».



GIANCARLO NEGRO, CEO DI LINKS

ALLA SCOPERTA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Appuntamento il 26 e 27 febbraio all'AI Festival organizzato da Wmf – We Make Future e Search On Media Group, con Università Bocconi come Main Partner. Il tema di quest'anno sarà: "Integrating AI"

di Alessandro Faldoni

Il 26 e 27 febbraio 2025 Milano ospita la seconda edizione dell'**AI Festival**, l'evento internazionale che esplora come l'intelligenza artificiale stia rivoluzionando il futuro del lavoro, del business e della società. Organizzato da **Wmf – We Make Future** e **Search On Media Group**, con **Università Bocconi** come Main Partner, il festival si concentra quest'anno sul tema "Integrating AI", approfondendo come l'AI possa essere integrata nei processi aziendali e lavorativi, creando nuove opportunità per aziende e professionisti.

AI Festival non si limiterà a esplorare le potenzialità dell'AI, ma affronterà anche la responsabilità di svilupparla e utilizzarla in modo etico e inclusivo. Un tema centrale in un'epoca in cui l'adozione dell'AI è in rapida espansione, ma le sue implicazioni sociali ed economiche sono ancora in fase di evoluzione.

Cosmano Lombardo, Founder e Ceo di Search On Media Group, afferma: «Torniamo a Milano con una seconda edizione che alza l'asticella. Il network globale del Wmf è tra i più aggiornati al mondo sull'AI, con esperti, istituzioni e aziende che stanno plasmando non solo la tecnologia, ma anche il mercato che ne deriva». Lombardo aggiunge che il festival offrirà uno spazio concreto per esplorare le applicazioni dell'AI in ambito business, compresa l'imprenditoria innovativa delle startup, a cui è dedicata la call "AI for Future".

Cuore dell'evento sarà la Plenaria, che accoglierà esperti, ricercatori, brand internazionali e figure istituzionali. Tra i nomi annunciati che condivideranno talk e speech di visione, anche Alessandro La Volpe, Ceo di Ibm Italia, Anna Ascani, vicepresidente della Camera dei Deputati, Andrea Appella, Associate General Counsel Emea di OpenAI, l'inventore dello Spid Stefano Quintarelli, Daniele Pucci Head of Artificial and Mechanical Intelligence di Iit - Istituto Italiano di Tecnologia e Seth Dobrin, Ceo di Qantum AI, oltre a rappresentanti di aziende come Ibm, Microsoft, Oracle.

Il programma formativo sarà ricco di interventi avanzati e tecnici ma anche di visione e prospettiva, contenuti pensati per esperti e per chi desidera avvicinarsi all'AI. Le sessioni si applicano a settori chiave come marketing, governance, coding e trasformazione aziendale, offrendo soluzioni pratiche per ottimizzare i processi aziendali e reinventare modelli di business. In area espositiva presenti aziende con soluzioni, tool e software AI tutte da scoprire e, novità 2025 la sala dedicata all'editoria e publishing, pensata per esplorare le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale nel mondo dell'editoria digitale e tradizionale.







VUOI PARTECIPARE ALL'AI FESTIVAL 2025?

Ai primi 50 lettori di Economy che scriveranno alla mail info@economygroup.it scrivendo nell'oggetto della mail "Promozione AI Festival 2025" verrà inviato un esclusivo coupon sconto per acquistare il ticket di AI Festival 2025 a un prezzo speciale!

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.

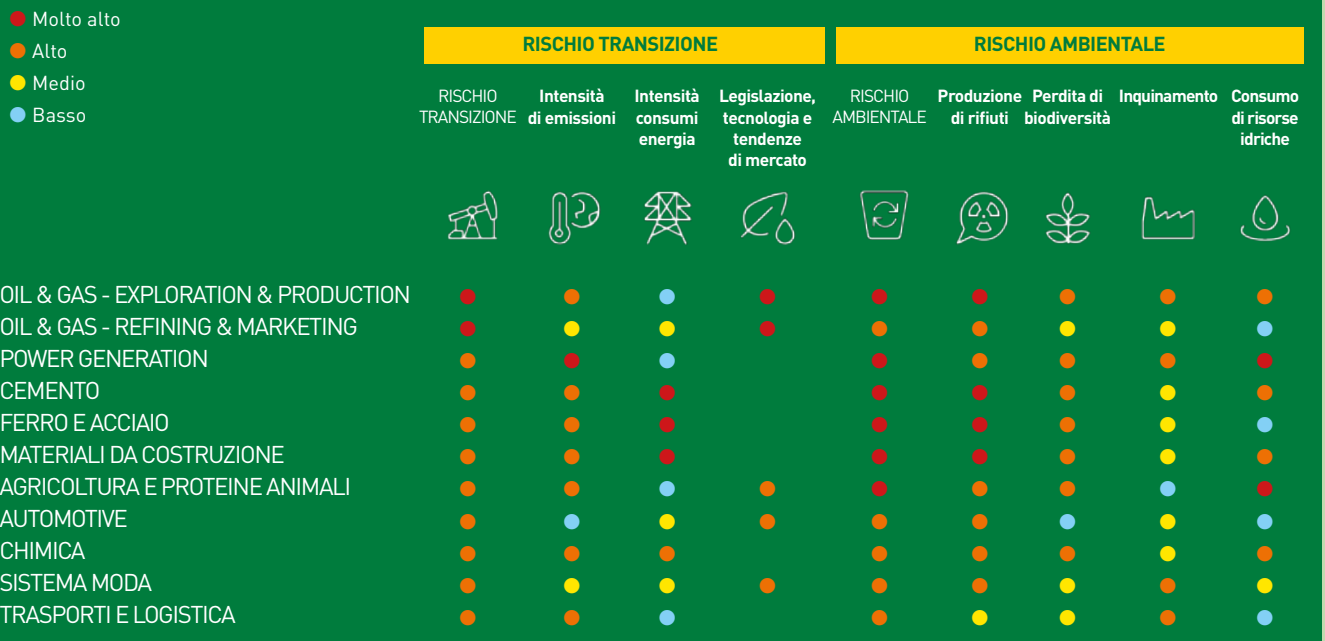
bper.it

SE IL CLIMA PRESENTA IL CONTO

Sono 73mila le imprese italiane più esposte al rischio climatico. Sono già indebitate per 207 miliardi di euro, ma dovranno investirne altri 226. Ma solo un'impresa su 5 potrebbe sobbarcarsi ulteriori investimenti

LA TRANSIZIONE CLIMATICA
I settori più esposti al rischio di transizione e ai rischi ambientali (*)

Fonte: Cerved



(*) sono considerati solo i settori con rischio di transizione e rischio ambientale alto e molto alto

di Marina Marinetti

Fateci caso: il 2000 sembra ieri, ma il 2050 ci sembra lontanissimo. Eppure, gli anni che ci separano dal traguardo del Net Zero fissato dalle **Nazioni Unite** - naturalmente sempre che la Trumpeconomics non cancelli anche in Europa gli effetti del Grean Deal - sono esattamente gli stessi. E a separarci dall'obiettivo non sono solo quei 25 anni che passeranno in un soffio, ma anche un bel po' di miliardi. A fare il conto, per le 73mila imprese italiane più esposte al rischio climatico, ci ha pensato **Cerved**, la società che fornisce servizi di valutazione, gestione e recupero crediti, report e studi di settore ad aziende e istituti finanziari.

SONO SOLO 15.000 LE AZIENDE CHE POTREBBERO AUMENTARE I DEBITI PER 46 MILIARDI DI EURO SENZA USCIRE DALLA SOGLIA DI SICUREZZA

Ebbene, basandosi sull'analisi dei dati 2023 relativi alle società di capitali (si tratta di circa 750.000 aziende) e considerando sia il rischio di transizione, che riguarda le possibili perdite economico-finan-


CARLO PURASSANTA PRESIDENTE ESECUTIVO CERVED

ziarie legate al processo di aggiustamento verso un'economia a basse emissioni, sia quello ambientale, che misura il livello del potenziale impatto sull'ambiente delle attività di un determinato settore, a prescindere dalle eventuali azioni di mitigazione, Cerved ha calcolato che sono 73.000 le imprese più esposte al rischio climatico in Italia. Si tratta di aziende che operano in particolare nell'oil&gas (sia estrazione e produzione che raffinazione e commercio), nella produzione di energia, nei settori del cemento, del ferro e acciaio, dei materiali da costruzione, nell'agricoltura. Seguono l'automotive, la chimica, il sistema moda, i trasporti e la logistica. Si tratta , soprattutto, di aziende che già presentano debiti per 207 miliardi di euro e che per decarbonizzarsi e raggiungere l'obiettivo di zero emissioni nette al 2050 dovranno sostenere investimenti aggiuntivi per qualcosa come 226 miliardi di euro.

Proprio così: secondo Cerved, le imprese dei settori maggiormente impattati dalla transizione ecologica dovranno sostenere investimenti aggiuntivi per decarbonizzarsi, e raggiungere così l'obiettivo di zero emissioni nette al 2050, di 226 miliardi di euro: la quota più importante è in capo all'oil&gas (58,6 miliardi per exploration&production e 63,5 miliardi per refining&marketing, entrambi soggetti altamente sia al rischio di transizione che a quello ambientale), seguita da produzione di energia (74,7 miliardi), cemento (4), ferro e acciaio (7,3), materiali da costruzione (1,8), agricoltura e proteine animali (900 milioni), tutti ambiti più colpiti dal rischio ambientale che da quello di transizione. Chiudono la lista automotive (590 milioni), chimica (1,35 miliardi), sistema moda (350 milioni) e trasporti e logistica (13 miliardi), sottoposti a rischi inferiori, benché sempre alti, anche laddove le cifre sono consistenti.

«In un contesto globale segnato dal crescente rischio climatico, le aziende sono chiamate ad affrontare sfide senza precedenti» commenta **Carlo Purassanta**, presidente esecutivo di **Cerved**. «Per raggiungere l'obiettivo del net zero entro il 2050, e sostenere gli ingenti investimenti in tecnologie a basse emissioni, sono necessarie strategia e pianificazione. Solo un'azienda su cinque è oggi in grado di coniugare sostenibilità e competitività, mantenendo la propria stabilità finanziaria». All'interno del cluster delle 73mila imprese più esposte al rischio climatico, infatti, Cerved ha individuato quelle sicure dal punto di vista finanziario, cioè con un rapporto debiti finanziari/Ebitda inferiore o uguale a 2, per le quali è stato calcolato quanto potrebbero ancora indebitarsi senza perdere la stabilità finanziaria: sono 15.000 aziende, cioè il 21,4% del totale, che potrebbero aumentare i loro debiti per 46 miliardi di euro senza uscire dalla soglia di sicurezza. In particolare, si tratta di 5.379 aziende

LA TRANSIZIONE CLIMATICA
La transizione richiederà 226 miliardi di ulteriori investimenti entro il 2050 (*)

Fonte: Cerved

● Molto alto
● Alto

	RISCHIO TRANSIZIONE	RISCHIO AMBIENTALE	Immobilizzazioni / Attivo % (media 2019-2023)	Investimenti per la transizione nello scenario Net Zero 2050 (migliaia di euro)
OIL & GAS - EXPLORATION & PRODUCTION	●	●	12,8	58.644.374
OIL & GAS - REFINING & MARKETING	●	●	24,9	63.545.808
POWER GENERATION	●	●	48,5	74.701.066
CEMENTO	●	●	26,9	3.980.276
FERRO E ACCIAIO	●	●	28,0	7.332.157
MATERIALI DA COSTRUZIONE	●	●	32,8	1.799.782
AGRICOLTURA E PROTEINE ANIMALI	●	●	44,6	919.566
AUTOMOTIVE	●	●	32,3	590.755
CHIMICA	●	●	20,9	1.344.411
SISTEMA MODA	●	●	19,4	350.447
TRASPORTI E LOGISTICA	●	●	34,0	12.921.157
TOTALE			**28,5**	**226.129.799**

(*) nello scenario Net Zero

nel settore trasporti e logistica (6,5 miliardi di indebitamento aggiuntivo), 2.097 nell'agricoltura (1,3 miliardi), 1.911 nel sistema moda (4), 1.265 nei materiali da costruzione (2,7), 1.090 nell'oil&gas-refining&marketing (2,8), 996 nella chimica (7,3), 987 nella power generation (6), 761 nell'automotive (8,1), 528 nel ferro e acciaio (4,9), 495 nel cemento (1,6) e 15 nell'oil&gas-exploration&production (980 milioni).

Peccato che solo un'impresa su 5 (il 21,4%, si tratta di 15mila realtà italiane) potrebbe sobbarcarsi ulteriori investimenti senza minare la propria sicurezza finanziaria, indebitandosi per 46 miliardi di euro. L'analisi di Cerved, infatti, tiene conto anche dell'andamento del rischio di credito, che sta tornando su livelli di medio periodo: i tassi di decadimento (rapporto tra le posizioni creditizie in sofferenza nel corso dell'anno e lo stock di impieghi a inizio periodo) mostrano una crescita della rischiosità negli anni 2022-2024, mentre le previsioni Cerved per il biennio 2025-2026 vedono un generale assestamento che coinvolge tutti i settori produttivi, grazie alla discesa dei tassi di interesse. Si salvi chi può.

TRA ESG E AI, LE SFIDE DEL PROCUREMENT

Nel suo rapporto annuale State of Procurement (il quarto, diffuso poche settimane fa), Amazon Business ha rivelato che, sebbene il budget dedicato agli approvvigionamenti sia destinato ad aumentare nel 2025, le preoccupazioni sui costi e la mancanza di efficienza limiteranno i progressi delle aziende verso obiettivi a lungo termine, come l'adozione strategica dell'intelligenza artificiale e, appunto, le iniziative Esg.

In particolare, il 54% dei decision-maker delle aziende italiane si aspetta che i budget per il 2025 supereranno quelli del 2024, sebbene vi sia ancora una certa cautela economica. Infatti, l'aumento dei costi di procurement resta una delle principali sfide per il 34% dei rispondenti, evidenziando come l'incremento dei prezzi di beni e servizi ostacoli l'efficace utilizzo di budget più ampi. L'attenzione dei responsabili degli acquisti al controllo dei costi nel breve termine sta influenzando anche le previsioni di utilizzo dell'intelligenza artificiale. Sebbene il 93% degli intervistati abbia dichiarato di avere piani per investire in strumenti di IA, il focus principale è quello di impiegarla per alleviare la pressione sui costi, implementandola per gestire mansioni come l'analisi della spesa (38%) o per scopi più strategici come l'analisi predittiva (23%). I risultati suggeriscono che, pur riconoscendo il potenziale dell'IA, quest'ultima non viene ancora pienamente sfruttata.

Questo potrebbe spiegare perché il 38% dei responsabili degli acquisti desidera approfondire le potenzialità dell'IA per analisi dei dati più dettagliate in futuro. Un disallineamento simile si manifesta anche in tema di Esg. Le normative sempre più stringenti impongono che i team di procurement siano soggetti a un maggiore scrutinio nell'implementazione di pratiche sostenibili.

Nonostante una chiara spinta da parte dei vertici aziendali, con il 55% degli intervistati che riferisce un aumento degli obiettivi Esg nelle proprie organizzazioni quest'anno, i team di procurement faticano a tradurre questi obiettivi in azioni concrete. L'anno scorso, il 52% dei responsabili degli acquisti considerava la sostenibilità tra le prime tre priorità, ma oggi questa percentuale è scesa al 17%. Questo segnala una discrepanza tra gli obiettivi generali e le realtà quotidiane del procurement, con i team ancora concentrati sulla gestione delle pressioni a breve termine, piuttosto che sulla generazione di valore a lungo termine attraverso l'Esg.

LA TRANSIZIONE CLIMATICA

Esiste uno spazio di indebitamento aggiuntivo senza intaccare la solidità delle imprese

Fonte: Cerved

● Molto alto
● Alto

	RISCHIO TRANSIZIONE	RISCHIO AMBIENTALE	N. imprese in condizioni di sicurezza (*)	Quota % imprese in condizioni di sicurezza (*)	Spazio indebitamento aggiuntivo (migliaia di euro)
OIL & GAS - EXPLORATION & PRODUCTION	●	●	15	35,7%	979.329
OIL & GAS - REFINING & MARKETING	●	●	1.090	25,1%	2.823.228
POWER GENERATION	●	●	987	13,9%	6.022.813
CEMENTO	●	●	495	32,4%	1.634.201
FERRO E ACCIAIO	●	●	528	33,2%	4..878.390
MATERIALI DA COSTRUZIONE	●	●	1.265	24,7%	2.709.340
AGRICOLTURA E PROTEINE ANIMALI	●	●	2.097	13,1%	1.290.685
AUTOMOTIVE	●	●	761	21,2%	8.111.538
CHIMICA	●	●	996	29,1%	7.333.123
SISTEMA MODA	●	●	1.911	22,8%	3.928.058
TRASPORTI E LOGISTICA	●	●	5.379	25,1%	6.520.984
TOTALE			**15.524**	**21,4%**	**46.231.689**

(*) un'impresa è considerata finanziariamente «sicura» quando presenta un rapporto debiti/EBITDA ↖ 2. Per le aziende «sicure» è stato calcolato il margine massimo di debiti incrementabili senza superare tale soglia, garantendo in tal modo la stabilità finanziaria



ATTENTI ALLA CATENA, PARTENDO DAI SUOI ANELLI

Creare una cultura di sostenibilità nella catena di fornitura è indispensabile per non finire tagliati fuori dal mercato. Ma per farlo occorre affrontare un percorso strategico per il procurement

di Paola Belli

La sostenibilità sta diventando un pilastro centrale per le aziende che mirano a operare in modo responsabile e competitivo. Sempre più realtà stanno integrando pratiche sostenibili nei loro processi di procurement per garantire un impatto positivo lungo l'intera catena di fornitura. Questo approccio non solo contribuisce alla riduzione degli impatti ambientali e sociali, ma risponde anche a una crescente pressione normativa e di mercato.

Le nuove normative europee rappresentano una sfida e un'opportunità per le aziende. La **Corporate Sustainability Reporting Directive (Csrd)**, entrata in vigore nel 2024, richiede alle imprese di rendicontare dettagliatamente le loro performance di sostenibilità, includendo aspetti ambientali, sociali e di governance (Esg). Questo implica la necessità di raccogliere dati affidabili non solo dalle operazioni dirette, ma anche lungo tutta la supply chain. Parallelamente, la C**orporate Sustainability Due Diligence Directive (Csddd)**, che riguarda le aziende più grandi, ha stabilito obblighi di due diligence per identificare, prevenire e mitigare impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente lungo tutta la catena del valore. Le aziende dovranno dimostrare di aver adottato misure concrete per garantire che i loro fornitori operino in conformità con gli standard di sostenibilità richiesti, in questo modo, l'effetto di queste direttive si sentirà progressivamente anche sulle imprese più piccole.

> LE AZIENDE DOVRANNO DIMOSTRARE DI AVER ADOTTATO MISURE CONCRETE PER GARANTIRE CHE I LORO FORNITORI OPERINO IN CONFORMITÀ

A queste direttive si aggiungono normative nazionali specifiche, come le leggi sul rispetto dei diritti umani e sulla riduzione delle emissioni di anidride carbonica, che rafforzano ulteriormente l'esigenza di una gestione trasparente e responsabile della supply chain. Inoltre, molte aziende devono affrontare la pressione di stakeholder chiave, come investitori e clienti, che richiedono maggiore trasparenza sui rischi associati alla sostenibilità della catena di fornitura.

È quindi fondamentale che l'ufficio acquisti sia formato per comprendere a fondo cosa significhi essere sostenibili e cosa comporta. Dovrà conoscere in modo più completo i propri fornitori e, non da ultimo, identificare anche i criteri Esg da considerare nella loro selezione. Va detto



James Osborne, responsabile della Sustainability Practice di Lundquist



che, in questi percorsi, ci possono essere ostacoli importanti, quali possibili conflitti tra obiettivi di sostenibilità e costi, la resistenza da parte dei fornitori e difficoltà nel reperire dati attendibili.

«È una sfida non solo tecnica ma anche culturale perché comporta un cambio di mindset negli uffici acquisti e un nuovo tipo di rapporto con i fornitori», spiega **James Osborne**, responsabile della Sustainability Practice di **Lundquist**,società di consulenza strategica in comunicazione e sostenibilità che aiuta le aziende ad affrontare le sfide imposte dall'evolversi del contesto normativo, sociale e geopolitico. «Crescono le aziende che ci chiedono un supporto per affrontare le richieste normative e definire criteri di sostenibilità per selezionare fornitori più responsabili, ma anche per formare i team di procurement su questi aspetti chiave. Coinvolgere e formare i fornitori stessi è essenziale per cambiare concretamente la sostenibilità aziendale e diffondere una cultura sostenibile, anche tra le aziende di minori dimensioni».

Questa prospettiva evidenzia come il cambiamento verso una supply chain sostenibile richieda un approccio collaborativo. Non basta redigere nuove policy o integrare criteri di sostenibilità nei processi decisionali interni; è cruciale instaurare partnership solide con i fornitori, favorendo la loro capacità di adattarsi e crescere in linea con le nuove esigenze. Possono nascere anche opportunità di adozione di nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale o la blockchain per migliorare la gestione della catena di fornitura. Attraverso la formazione mirata, non solo si migliora la conformità normativa, ma viene promosso un impatto positivo che si estende ben oltre i confini aziendali, creando una rete di valore che contribuisce all'obiettivo comune di sostenibilità.

UNO DEGLI OBIETTIVI PRINCIPALI È LA RIDUZIONE DELLE EMISSIONI INDIRETTE (SCOPE 3) GENERATE LUNGO LA FILIERA

Uno degli obiettivi principali della sostenibilità nella supply chain è la riduzione delle emissioni indirette (Scope 3), ovvero le emissioni generate lungo la filiera di approvvigionamento o dai clienti durante il ciclo di vita di un prodotto o servizio. Queste emissioni rappresentano in media il 75% dell'impronta ambientale complessiva di un'azienda (fonte: Carbon Disclosure Project). Integrare strumenti e metodologie per raccogliere e mitigare queste emissioni è fondamentale quindi per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione.

QUATTRO PUNTI CARDINE

I consigli di Lundquist per affrontare efficacemente il tema della sostenibilità nella supply chain

1. Formare il team di procurement: Investire in programmi formativi per migliorare la comprensione delle normative e delle strategie di sostenibilità applicabili. Ad esempio, Amplifon ha organizzato una giornata di formazione dedicata all'ufficio acquisti, durante la quale sono state definite indicazioni pratiche su come implementare criteri di selezione sostenibili.

2. Integrare criteri di sostenibilità nei processi di approvvigionamento: Definire e applicare criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) nella selezione dei fornitori assicura che i partner commerciali condividano gli stessi valori di sostenibilità. Poste Italiane, ad esempio, prevede specifici criteri ESG nel processo di selezione dei fornitori, includendo requisiti ambientali, sociali e di governance nelle procedure di gara.

3. Collaborare con i fornitori: Favorire partnership strategiche per migliorare la trasparenza e sviluppare iniziative condivise di sostenibilità. A2A e Fincantieri hanno promosso incontri con i propri fornitori per discutere strategie comuni di sostenibilità e favorire un dialogo costruttivo. Per i fornitori di Italgas le stringenti richieste in ambito di sostenibilità sono state una leva fondamentale per i fornitori per cambiare modo di lavorare e diventare più competitivi anche verso altri clienti.

4. Monitorare e comunicare i progressi: Implementare sistemi di monitoraggio per valutare le performance di sostenibilità dei fornitori e comunicare i risultati ottenuti aumenta la trasparenza e rafforza la fiducia degli stakeholder.

Private label, pubbliche virtù

Se i prodotti a marchio del distributore fossero un'azienda, sarebbe la quarta per fatturato in Italia. Un segmento che esprime i requisiti di sostenibilità della distribuzione moderna che cresce nella sostenibilità economica, sociale e ambientale. Ecco l'analisi di Teha per Adm

di Alessandro Faldoni

Nel 2024, i prodotti a marchio del distributore (Mmo) hanno raggiunto i 26 miliardi di euro (Dmo+discount) di fatturato (+2,4% rispetto al 2023 e +35,4% sul 2019) e cumulati in un'unica azienda sarebbe la quarta in Italia. I dati emergono dall'analisi "Il ruolo guida della Distribuzione Moderna e della Marca del Distributore per la transizione sostenibile della filiera agroalimentare" a cura di **Teha (The European House - Ambrosetti)**, presentato il 15 gennaio a Marca by BolognaFiere 2025. La ricerca analizza il valore degli impatti economici, sociali e ambientali per il Paese della Distribuzione Moderna che, attraverso la Mdd, si dimostra sempre più guida e riferimento negli standard di sostenibilità per interi comparti e per le aziende della filiera che producono e collaborano con il settore.

«La transizione sostenibile non è più una scelta, ma una responsabilità» ha dichiarato **Mauro Lusetti**, Presidente **Adm - Associazione Distribuzione Moderna**. «Il nostro settore sta dimostrando con i fatti come crescita economica, sociale e tutela ambientale possano andare di pari passo. Investiamo in innovazione, creiamo lavoro, riduciamo gli sprechi e sosteniamo il risparmio delle famiglie italiane garantendo prodotti di qualità accessibili a tutti. Questo impegno è e continuerà a essere la nostra priorità strategica per il futuro del Paese».

LE AZIENDE IL CUI GIRO D'AFFARI DERIVA PER OLTRE L'80% DAI PRODOTTI A MARCHIO DEL DISTRIBUTORE CRESCONO PIÙ DELLA MEDIA

I consumatori sono disposti a spendere di più... in sostenibilità. Più di 8 italiani su 10 fanno riferimento oggi alla distribuzione moderna per la propria spesa alimentare: il 65% tra supermercati e ipermercati, mentre il 16% preferisce il discount. Il restante 20% circa di consumatori frequenta mercati rionali (6,2%), si reca direttamente dal produttore (4,8%) o fa i propri acquisti in gastronomia (4,7%). «La Distribuzione Moderna – ha commentato **Valerio De Molli**, Managing Partner e Ceo, Teha – genera in Italia 208 miliardi di euro di valore aggiunto, il 10% del Pil tra il valore diretto (oltre 27 miliardi) e la filiera indiretta (181 miliardi). Un settore chiave che da anni coniuga la sostenibilità nella sua accezione più ampia alla crescita ascoltando le esigenze del mercato: secondo una nostra ricerca recente tre quarti degli italiani intervistati sono stati disposti a spendere fino al 20% in più per un prodotto sostenibile».

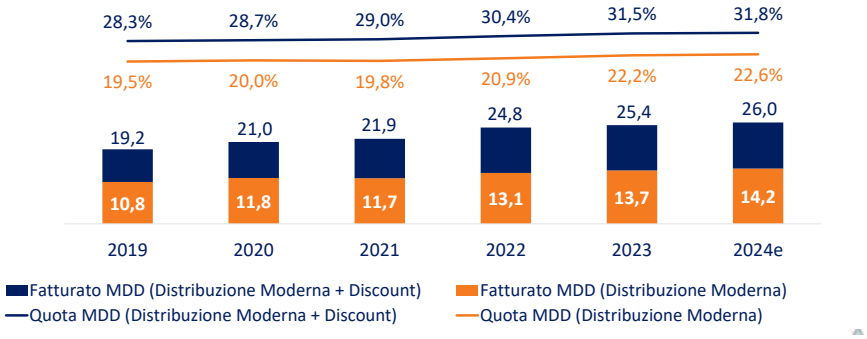
Più prodotti, più fatturato, occupazione e valore. Secondo l'analisi Teha per Adm (Associazione Distribuzione Moderna) le aziende il cui giro d'affari deriva per oltre l'80% dai prodotti a marchio del distributore, tra 2015 e 2023, hanno avuto un incremento medio annuo di fatturato dell'8,5%, meglio della media dell'indu-

La Distribuzione Moderna si conferma un settore economico in forte crescita che abilita 208 miliardi di euro di valore aggiunto, il 10% del Pil italiano



Anche nel 2024 prosegue la crescita della Marca del Distributore

Fatturato e quota di mercato della Marca del Distributore in Italia per la Distribuzione Moderna, con perimetro esteso ai Discount (miliardi di Euro e valori %), 2019-2024e



stria alimentare (+3,9%). Analogamente chi aumenta l'offerta in Mdd ha creato più occupati (+5,5% all'anno tra il 2015 e il 2023 per chi ha un'offerta di Mdd oltre l'80%) e valore aggiunto (+9,3%). "La marca del distributore – ha commentato Lusetti – si dimostra, nel contesto della distribuzione moderna, una leva di crescita per il tessuto economico del Paese: è un acceleratore per i ricavi e per gli investimenti delle piccole imprese che contemporaneamente stimola le scelte sostenibili».

La distruzione moderna, poi, è avanti anche in quanto a sostenibilità sociale: impiega direttamente 447 mila persone e considerando la filiera sostiene oltre 2,9 milioni di posti di lavoro. Secondo i dati Teha i contratti a tempo indeterminato rappresentano l'89% dei rapporti di lavoro con un'alta incidenza di donne (65%) e under 30 (20%). Negli ultimi anni l'inflazione alimentare ha raggiunto picchi del 13,5% mettendo in sofferenza i bilanci familiari soprattutto delle famiglie a basso reddito. Grazie ai prodotti a Marca del Distributore, però, sono stati generati quasi 20 miliardi (19,8) di euro di risparmi complessivi per le famiglie dal 2020 al 2024, grazie a prezzi rimasti mediamente più bassi rispetto ai prodotti di marca, consentendo un accesso più democratico a stili alimentari sani e sostenibili. «Sempre nell'ottica della sostenibilità, nel 2024 – ha sottolineato il presidente di Adm - sono state recuperate 14 mila tonnellate di cibo nel 2024 solo grazie alla collaborazione con **Banco Alimentare** (pari al fabbisogno annuo di 18 mila persone in difficoltà)».

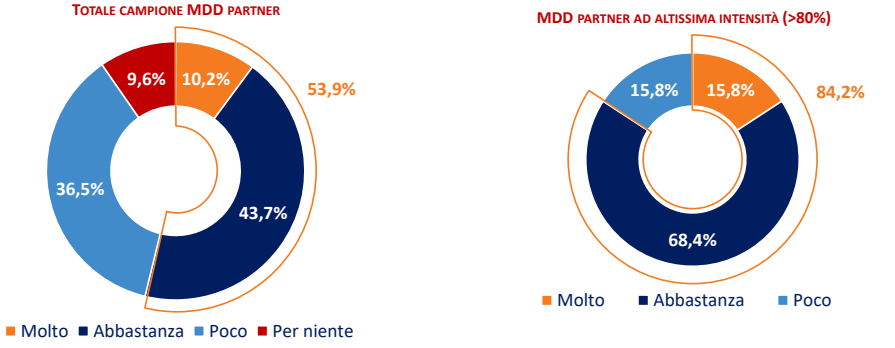
GRAZIE AI PRODOTTI PRIVATE LABEL DAL 2020 AL 2024 SONO STATI GENERATI QUASI 20 MILIARDI DI EURO DI RISPARMI PER LE FAMIGLIE

E le emissioni? Dal 2013 alla fine del 2022 si è passati da 8,7 kg di CO_2 per euro generato dalla distribuzione moderna a 6,2 kg, una diminuzione del 30%. All'aumentare del fatturato le emissioni sono calate, un obiettivo e uno stimolo per tutti gli operatori della filiera. "Secondo un sondaggio che abbiamo realizzato insieme ad Adm in questi ultimi mesi – ha dichiarato De Molli – oltre il 46% delle imprese dell'industria alimentare migliorerà l'efficienza dei processi produttivi, ma è la Distribuzione Moderna che assume il ruolo di guida per il 58% delle imprese alimentari coinvolte: oltre la metà di loro ha dovuto introdurre cambiamenti per soddisfare i requisiti di sostenibilità della Distribuzione Moderna con un impatto molto o abbastanza significativo».

... introducendo requisiti di sostenibilità per le aziende MDD Partner

Risposte alla domanda «*In che misura la sua Azienda ha dovuto introdurre cambiamenti per soddisfare i requisiti di sostenibilità della Distribuzione Moderna?*» (val. % sul totale), 2024

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE
SURVEY



10 buoni motivi per associarsi

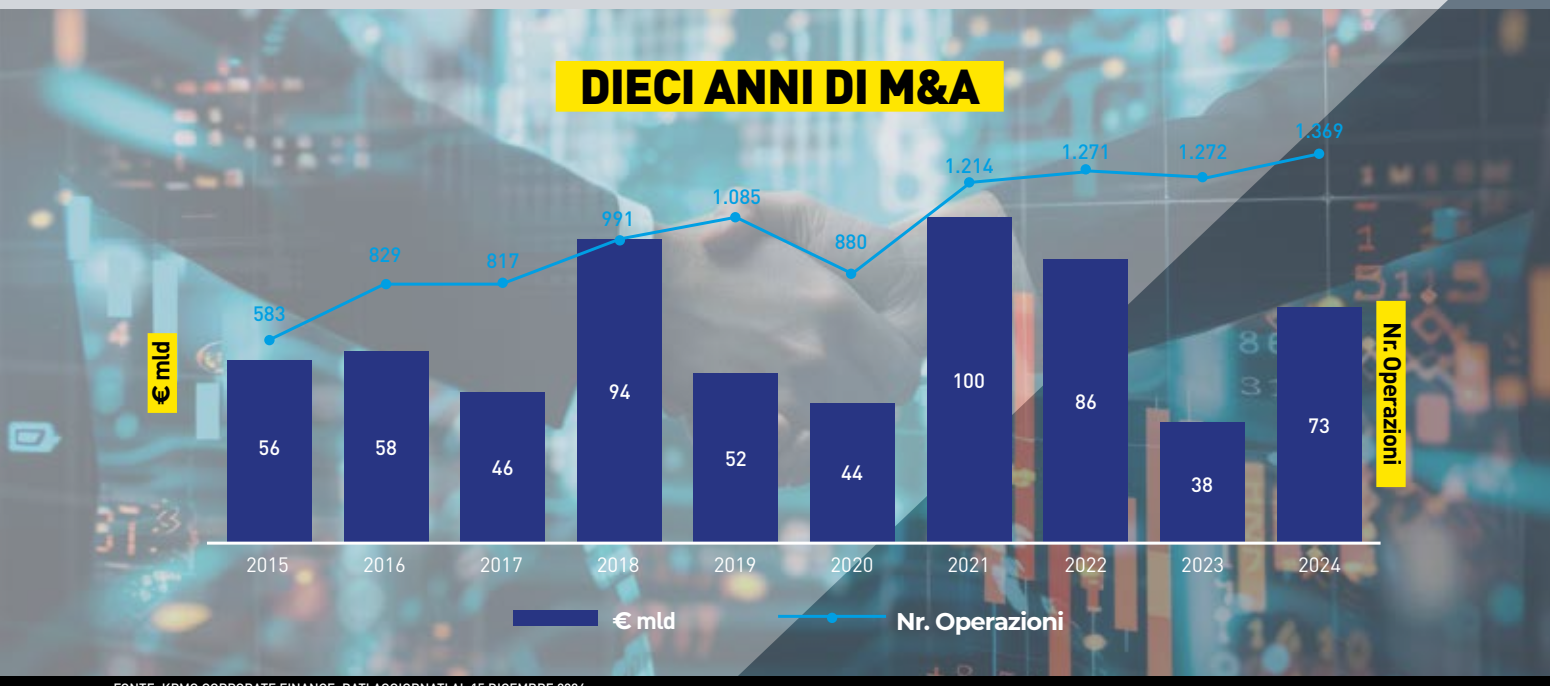
ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

1. **Ampliare il proprio network** con aziende, professionisti, istituzioni e comunità finanziaria.
2. **Essere aggiornati sui temi di interesse e attualità per il CFO**, grazie agli eventi (riunioni, webinar, incontri e convegni) organizzati dalle Sezioni territoriali, e partecipare attivamente ai progetti gestiti dai Comitati Tecnici ANDAF.
3. **Partecipare ai più importanti Congressi in area AFC**: in primis il tradizionale Congresso Nazionale ANDAF, i Congressi Nazionali in ambito Finance e sul Controllo di gestione.
4. Conseguire, sulla base delle competenze e delle esperienze professionali maturate, **l'attestazione di qualità e di qualificazione professionale rilasciata da ANDAF ai propri soci ai sensi della L. 4/2013.**
5. Beneficiare del supporto formativo e organizzativo offerto dall'associazione per l'ottenimento della **Certificazione Professionale ai sensi della prassi UNI-PDR 104:2021.**
6. **Accedere ai corsi di ANDAF Education** per essere aggiornati e al passo con le best practices della professione e a corsi di management.
7. Conseguire, attraverso il progetto **ANDAF University, Master universitari** di primo e secondo livello, riconosciuti da prestigiose università italiane.
8. **Avere una finestra sul mondo del lavoro** e un concreto supporto per la carriera manageriale, nonché conoscere attraverso le attività formative ANDAF i migliori giovani da inserire in azienda.
9. **Ricevere gratuitamente ANDAF Magazine**, unitamente a tutte le pubblicazioni, position paper,quaderni e monografie tecniche predisposte dai Comitati tecnici ANDAF.
10. **Accedere all'area riservata del portale ANDAF** dedicato all'amministrazione aziendale, al bilancio, al controllo di gestione, alla finanza, al diritto societario, fiscale e tributario e in generale al più recente materiale professionale.

Iscriviti qui

QUASI QUASI MI FACCIO ACQUISIRE

Il 2024 ha rappresentato un anno record per il mercato italiano delle fusioni e acquisizioni. Ma il 2025 potrebbe essere ancora più vivace. Ecco come cogliere questa opportunità e non farsi trovare impreparati



FONTE: KPMG CORPORATE FINANCE. DATI AGGIORNATI AL 15 DICEMBRE 2024

di Rosaria Barrile

Cambiano i mercati e cambiano anche le strategie aziendali. Per le Pmi italiane, interessate ad acquisire una dimensione adeguata per competere su scala sovranazionale, il percorso di crescita può finalmente essere meno banco centrico e molto più 'M&A driven'. Le opportunità non mancano, come attesta l'ultimo rapporto **Kpmg** sulle fusioni e acquisizioni avvenute nel nostro Paese durante lo scorso anno.

UN ANNO DA RECORD PER L'M&A

Il 2024 ha rappresentato un anno record per il mercato M&A italiano, con 1.369 deal conclusi (+8% rispetto al 2023) per un controvalore totale di circa 73 miliardi di euro (+ 91% rispetto allo scorso anno).+ Nonostante il perdurare dell'incertezza a livello geopolitico, gli ultimi 12 mesi sono stati positivamente influenzati dall'andamento macroeconomico internazionale: nel 2024 si sono infatti concluse ben 15 transazioni con un controvalore superiore al miliardo di euro. La principale è stata l'acquisizione da parte di **Optics BidCo**, società controllata dal fondo americano **Kkr**, dell'infrastrutture di rete fissa di **Tim**, **NetCo**, per un controvalore complessivo di 14,2 miliardi di euro. **Max Fiani**, Partner Kpmg e curatore del rapporto M&A, commenta: «Nel 2024 per la prima volta si sono superati i 1.360 deal. A trainare il fenomeno sono stati i settori regolati, per quando concerne le transazioni di maggiori dimensioni: Telco, Banche ed Energia. Il mid-market è stato molto attivo nei settori tipici del Made in Italy, in ambito consumer ed industrial market; si è poi consolidato l'M&A di filiera, attraverso la formazione di piattaforme e grazie al lavoro capillare ed articolato degli operatori

del private capital. Siamo ancora lontano dai record in termini di controvalori, ma il mercato è ben impostato, grazie anche ai tagli nel costo del denaro già in atto da parte delle banche centrali». Dall'analisi dei principali settori target, il 2024 ha visto come protagonisti Technology, Media & Telecom (Tmt), Energy & Utilities e Financial Services con il 65% del controvalore del mercato M&A italiano. Il Consumer Market continua ad essere il settore caratterizzato dal maggior numero di operazioni, 430 contro le 396 registrate nel 2023, con un controvalore di 8,6 miliardi di euro, in diminuzione rispetto al precedente anno (15,1 miliardi di euro). Prosegue in particolare l'interesse per l'industria manifatturiera italiana, da parte sia dei fondi di private equity, sia dei colossi del lusso. Al secondo posto per il numero di operazioni si colloca l'Industrial Market con 342 deal (305 nel 2023) per un controvalore pari a 10,8 miliardi di euro (+46% rispetto al precedente anno).

IN CASA E FUORI

In termini di controvalore, ad aver avuto un ruolo preponderante sono state le operazioni cross border che hanno rappresentato l'86% del mercato M&A italiano, con 62,8 miliardi di euro, confermando da un lato l'interesse degli investitori esteri per il Made in Italy (417 operazioni per 34,8 miliardi di euro) e dall'altro il coraggio imprenditoriale delle società italiane ad affermarsi sui mercati esteri al fine di creare dei player internazionali (246 operazioni per 28 miliardi di euro). Nonostante sia caratterizzato da deal di dimensioni inferiori, il mercato domestico, animato dall'obiettivo di creare e consolidare filiere produttive del Made in Italy, ha raggiunto però un nuovo record superando le 700 operazioni per un controvalore di 9,8 miliardi di euro (nel 2023 erano 693 per 9 miliardi di euro).


MAX FIANI, PARTNER KPMG

IL RUOLO DEL PRIVATE EQUITY

La riduzione graduale dei tassi di interesse da parte delle banche centrali e l'aumento della disponibilità di capitali da investire hanno favorito l'ingresso dei fondi di private equity nella compagine azionaria delle piccole medie imprese italiane, sia come investitori diretti, sia tramite portfolio company con operazioni di add-on, al fine di creare poli industriali aggregativi del Made in Italy per specifici settori.

Secondo Kpmg Sono state ben 170 le operazioni dirette effettuate da fondi di private equity per un controvalore totale di oltre 21,6 miliardi di euro. «Diversi sono i settori interessati da questo fenomeno. Tra i più attivi quello della moda e del lusso, l'healthcare e i prodotti e i servizi dedicati alla cura degli animali domestici», spiega Fiani. «Nell'indotto del fashion e del lusso possiamo osservare diverse operazioni di M&A finalizzate al rafforzamento della supply chain attraverso processi di integrazione della filiera produttiva. Per esempio, il **Gruppo Florence**, grazie al sostegno di **Permira**, ha effettuato negli ultimi anni numerosi investimenti di integrazione sia orizzontale che verticale, diventando uno dei primi poli industriali in Italia con oltre 30 eccellenze manifatturiere della filiera del lusso. Un fenomeno interessante e destinato a crescere ulteriormente è l'aumento degli investimenti nel settore del petcare».
Anche il settore dell'healthcare gode di una certa vivacità, con numerosi investimenti da parte di operatori di private equity. Tra questi, come sottolinea il report di Kpmg, l'iniziativa di 'buy&build' **PureLabs**, partecipata da **Redfish Long Term Capital**, che ha recentemente investito in diversi centri diagnostici e laboratori sparsi sul territorio nazionale. «Ci sono dei settori in cui questo tipo di operazioni appare più consolidato, ma è un fenomeno che si sta allargando a macchia d'olio andando ad abbracciare anche altri settori del Made in Italy. Generalmente queste operazioni partono dall'acquisizione di un'azienda di medie dimensioni che diventerà una piattaforma sulla quale innestare una serie di acquisizioni effettuate tramite add-on. Si procede quindi con una serie di acquisizioni sia di aziende competitor, attivando sinergie di cliente e di canale, in una logica di acquisizioni orizzontali, sia andando sulla catena del valore e comprando fornitori o distributori dell'azienda piattaforma, in una logica di acquisizioni verticali».

L'APPROCCIO BUY AND BUILD

Le Pmi che desiderano attivare percorsi di crescita sostenibile possono mettersi in gioco rafforzando oltre alle capacità manageriali e

MID – MARKET SOTTO LA LENTE DEGLI INVESTITORI

I fondi di private equity e quelli infrastrutturali hanno rappresentato il 44% di incidenza sulle operazioni annunciate in Italia nel 2024 (in aumento rispetto al 40% del 2023), con 606 operazioni di buy-out su target italiani. È quanto emerge dal report "M&A Barometer- Review 2024 e Preview 2025" realizzato annualmente da EY. Il valore complessivo delle acquisizioni da parte dei private equity nel 2024 ha raggiunto l'ammontare di circa 30,4 miliardi di euro, inferiore rispetto allo stesso periodo di riferimento del 2023 (circa 38,5 miliardi di euro). Questo calo è dovuto principalmente a un'attività di investimento maggiormente concentrata sul cosiddetto mid-market e a supporto dei trend di consolidamento. Sebbene il numero dei megadeal sia aumentato rispetto al 2023, le dimensioni medie di queste operazioni sono risultate più contenute, influenzando negativamente il valore complessivo del mercato. Al contrario, il valore medio delle transazioni nel mid-market è cresciuto, evidenziando una maggiore attività in questo segmento. Il settore industriale si conferma quello di maggior interesse, seguito dal Consumer & Retail e il Technology .

QUANTO PESANO GLI INVESTIMENTI ITALIANI ALL'ESTERO

Nel 2024 le aziende italiane hanno annunciato 280 operazioni di M& A su target estero, in aumento rispetto alle 261 del periodo precedente, con investimento di circa 14,3 miliardi di euro, sostanzialmente in linea con la media storica degli anni precedenti secondo il report "M&A Barometer-Review 2024 e Preview 2025" di EY. Questo trend conferma la capacità delle aziende italiane di agire in modo proattivo, ridefinendo i mercati target in cui operare, riorganizzando gli approvvigionamenti di materie prime e prodotti, e affrontando nuove sfide tecnologiche. Stati Uniti (39 operazioni), Germania (33), Spagna (32), Francia (31) e Regno Unito (23) sono i primi cinque Paesi per numero di operazioni M& A da parte di aziende italiane.

organizzative, anche quelle di dialogo con soggetti terzi, come i fondi di private equity. «Oggi osserviamo percorsi di crescita diversi rispetto al passato, molto più 'M&A driven'. Si tratta di processi di 'buy and build', dove si parte da un'azienda di taglio medio-piccolo per costruire un percorso di crescita articolato per linee esterne. È stata una vera e propria rivoluzione che ha portato, e sta portando tuttora, a percorsi molto virtuosi, non solo per il private equity, ma anche per tutto il tessuto industriale italiano. Infatti, in un mondo sempre più complesso è fondamentale avere aziende forti che siano in grado di realizzare investimenti significativi», sottolinea Fiani. Per intraprendere questa strategia, però «il private equity e l'imprenditore devono saper dialogare in modo costruttivo. Per farlo bisogna integrare nei team di private equity professionisti provenienti dall'industria, in grado di capire le esigenze delle aziende e trovare le soluzioni più adatte a ciascun progetto».

Per le Pmi che intendono avvicinarsi al private equity il consiglio chiave è quello di investire per organizzarsi al proprio interno anche attraverso percorsi, come ad esempio quelli organizzati da **Borsa Italiana** ed Elite. «È necessario prepararsi per tempo, assumendo professionisti dal mercato o formando le proprie persone. Quindi serve investire, non solo in termini economici ma anche di tempo e di energie. In questo percorso la trasparenza gioca un ruolo centrale: saper rappresentare in maniera chiara e trasparente i propri numeri e le proprie ambizioni è un tassello dal quale l'imprenditore non può più prescindere. Per fare ciò è necessario da parte della Pmi uno sforzo di pianificazione e nel controllo. Tra gli errori da evitare c'è quello di pensare che l'imprenditore possa fare tutto da solo. Certamente la sua figura resta centrale, ma deve essere affiancato da manager con le competenze necessarie al dialogo con il fondo. Servono team forti, composti da figure complementari». Se invece, al contrario, si stanno valutando eventuali acquisizioni, «i fattori da valutare sono diversi. Dal nostro punto di vista il tema principale è l'internazionalizzazione. È fondamentale infatti avere una presenza diretta sui mercati principali per avere un maggior controllo, visibilità e opportunità commerciali».

L'OUTLOOK PER IL 2025

Il calo dell'inflazione negli ultimi trimestri, le condizioni più favorevoli per accedere a fonti finanziarie e l'attuazione di investimenti pubblici legati ai fondi del Next Generation Eu, fanno ben sperare per l'andamento del mercato M&A del prossimo anno, come conferma Max Fiani: «Il 2025 si preannuncia molto positivo grazie ad una pipeline di operazioni importante, alle aspettative di ulteriori riduzioni nel costo del denaro e l'auspicata risoluzione dei conflitti in atto sul fronte Russo-Ucraino e in Medio Oriente. Le principali incertezze rimangono legate ad alcuni settori industriali e manufatturieri dove il calo delle produzioni perdura da diversi mesi. Questo, peraltro, potrebbe portare ad ulteriori consolidamenti di settore, alla ricerca di sinergie e a maggiori investimenti in tecnologia». A condividere questo scenario è **Marco Daviddi**, Strategy & Transactions Markets Leader Europe West, EY: «In Italia si stanno affermando modelli che mirano a costruire alleanze strategiche per settori e filiere produttive, piuttosto che perseguire le tipiche attività di M&A, favorendo la coopetizione rispetto alla competizione. Inoltre, sta crescendo la consapevolezza di dover agire per semplificare i modelli di business, anche attraverso spin-off e cessioni, per ottenere le risorse da reinvestire nelle attività "core". Questi elementi, sommati all'aspettativa di una politica monetaria meno restrittiva, portano a prevedere un andamento dell'attività M& A molto vivace, con una crescita che potrebbe essere a doppia cifra a partire dalla seconda metà dell'anno».



MARCO DAVIDDI, STRATEGY & TRANSACTIONS MARKETS LEADER EUROPE WEST, EY

I settori target del 2024
(€ mld; Nr. deal)



Fonte: Kpmg Corporate Finance.
Dati aggiornati al 15 dicembre 2024

ALL YOU CAN ZES: IL MENU È COMPLETO

A differenza delle precedenti, la Zes unica propone un'offerta diversificata e competitiva per gli investitori, mettendo in risalto i vari aspetti del capitale del Mezzogiorno, con misure agevolative fiscali e un regime semplificato

di Laura De Lisa

Secondo il Rapporto **Svimez** del 2024, il Sud Italia ha continuato a crescere più del Nord per il secondo anno consecutivo, con un Pil previsto in aumento dello 0,9% nel 2024 rispetto allo 0,7% del resto del Paese. Inoltre, il dato di crescita cumulata del PIL 2019-2023, del +3,7% nel Mezzogiorno, ha superato la media nazionale (+3,5%). Probabilmente, il merito è in parte dell'effetto "boost" delle misure previste dall'implementazione della Zes Unica, partita formalmente a fine 2023, ma avviata in realtà già da qualche tempo.

DALLE ZONE ECONOMICHE SPECIALI ALLA ZES UNICA

Le **Zone Economiche Speciali (Zes)** sono aree delimitate del territorio di uno Stato dove le attività economiche e imprenditoriali godono di condizioni speciali per incentivare investimenti e sviluppo.

A partire dal Medioevo, le città mercantili svolgevano un ruolo simile alle Zes moderne, di cui sono state probabilmente ispirazione. Le città come Venezia, Genova e le città della Lega Anseatica godevano di privilegi speciali, come esenzioni fiscali e diritti di commercio esclusivi, per attrarre mercanti e stimolare l'economia locale.

Nel 2015 esistevano 4.300 Zes distribuite in oltre 130 Paesi, mentre nel 2022 se ne contavano circa 7.000 in 146 Paesi. Nei Paesi dell'Unione Europea, nel 2020 sono state censite 69 Zes, con la Polonia che ne ha istituite ben 14 (cfr. Piano Strategico Zes Unica 2024).

Nell'UE, la previsione di vantaggi per gli investitori in alcuni territori è generalmente vietata dall'articolo 107 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (Tfue), che sancisce l'incompatibilità con il mercato interno di qualunque aiuto concesso dagli Stati che favorisca talune produzioni, falsando la concorrenza. Tuttavia, la costituzione delle Zes è permessa nell'ambito delle deroghe previste dallo stesso articolo, che consentono interventi statali in caso di aiuti a carattere sociale, calamità naturali, progetti di interesse europeo, promozione della cultura (come la Zes cultura in Basilicata, di recente avvio) e sviluppo economico delle regioni meno sviluppate: quest'ultima circostanza di deroga è la motivazione principale alla base della costituzione delle Zes nel nostro Paese.

Le Zes in Italia sono state istituite per favorire lo sviluppo economico delle aree svantaggiate, in particolare nel Mezzogiorno, che rientra tra le regioni europee a bassa crescita (lagging regions), registrando un Pil pro capite medio inferiore alla media UE (nel 2021, il PIL pro capite medio del Mezzogiorno era di circa 18 mila euro, pari al 55% della media dell'UE).

La genesi delle Zes italiane risale al Decreto-Legge 20 giugno 2017, n. 91, noto come "Decreto Sud", che ha introdotto le prime misure per la creazione di queste zone. Successivamente, il Dpcm n. 12 del 25 gennaio 2018 ha definito i criteri per l'istituzione e il funzionamento delle 8 Zone Economiche Speciali, rimaste operative fino a tutto il 2023, sotto la direzione di commissari speciali.

Il decreto-legge n. 124/2023 istituisce, a partire dal 1° gennaio 2024, la Zona economica speciale per il Mezzogiorno "Zes unica", che comprende i territori delle regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia, Sardegna e che sostituisce le Zone economiche speciali precedenti, frammentate in 8 diverse strutture amministrative. Presso la Presidenza del Consiglio dei ministri e alle dirette dipendenze del Ministro per gli affari europei, il Sud, le politiche di coesione e il Pnrr, è istituita la Struttura di missione Zes alla quale è preposto un coordinatore, articolata in due direzioni generali ed in quattro uffici di livello dirigenziale. La Struttura di missione è rinnovabile fino al 31 dicembre 2034 e ha i compiti di gestire le risorse destinate agli interventi strumentali alla realizzazione della Missione 5 Componente 3 (M5C3) – "Interventi speciali per la coesione territoriale" del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr).

A differenza delle precedenti Zes, che miravano ad attrarre investimenti selezionati su aree circoscritte, la Zes unica propone un'offerta diversificata e competitiva per gli investitori, mettendo in risalto i vari aspetti del capitale territoriale del Mezzogiorno. Gli strumenti offerti includono misure agevolative fiscali e non fiscali e un regime autorizzatorio semplificato per progetti strategici, specie nelle filiere produttive principali.

IL PIANO STRATEGICO ZES

Al fine di favorire una immediata e semplice conoscibilità della Zes unica e dei benefici fiscali riconosciuti alle imprese, è stato istituito il portale web della Zes unica, nonché lo Sportello Unico Digitale Zes – S.U.D. Zes nel quale confluiscono gli sportelli unici digitali già attivati, nel sistema previgente, presso ciascun Commissario straor-



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

RSM
THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

dinario Zes, e che svolge le funzioni dello sportello unico per le attività produttive (Suap). Lo sportello digitale unico centralizza le procedure autorizzative, riducendo i tempi di attesa e semplificando l'iter burocratico: il silenzio amministrativo equivale ad accoglimento dell'istanza di autorizzazione.

Il Piano Strategico della Zes è un elemento centrale del Decreto. Questo piano mira a delineare le linee guida per lo sviluppo delle aree incluse nella Zes, identificando settori prioritari e strategie di attrazione degli investimenti. Nel Mezzogiorno le imprese attive nelle filiere strategiche identificate di medie e medio-grandi dimensioni - i.e., con un fatturato tra i 20 e i 500 milioni di euro - sono solo 660 (il 9% del totale nazionale) con una dimensione media inferiore a quella delle omologhe nelle altre macroaree. Le elaborazioni Istat per il periodo 2017-2021, utilizzate per il Piano, indicano come il Mezzogiorno sia presente in tutte le filiere con un contributo in termini di addetti compreso tra l'8% e il 22%. I valori più elevati si registrano per le filiere dell'Agroalimentare & Agroindustria (20,8%), dell'Edilizia (21,6%) e del Turismo (19,2%). Alla luce di questo, il Piano Strategico Zes ha individuato le seguenti filiere su cui puntare:

- Agroalimentare & Agroindustria
- Turismo
- Elettronica & Ict
- Automotive
- Made in Italy di qualità
- Chimica & Farmaceutica
- Navale & Cantieristica
- Aerospazio
- Ferroviario.

L'indirizzo ideale per investimenti massivi in queste filiere è il ricorso alla misura speciale del contratto di sviluppo Zes, che andrà abbinato a misure che diffondano la presenza di infrastrutture adeguate, anch'esse da finanziare con il concorso del Pnrr e fondi strutturali (aeroporti, porti, autostrade, adeguata interconnessione, ecc.).

Tra le misure principali di supporto allo sviluppo della Zes è previsto altresì il credito d'imposta per investimenti, prorogato con la Legge di Stabilità n. 207/2024 anche per il 2025 (vedi Focus a seguire). Sono altresì previsti sgravi contributivi, rivolti soprattutto a giovani, disoccupati e donne. Infine, per promuovere la nascita di nuove imprese, lo sviluppo economico e il sostegno alla ricerca, sono previste agevolazioni per sostenere investimenti nella forma di: contributi a fondo perduto, contributi in conto interessi, finanziamenti agevolati (es: tramite misure speciali quali Resto al Sud 2.0, Smart e Start, Bando On).

IL CREDITO DI IMPOSTA ZES UNICA

Il credito d'imposta è concesso per l'acquisizione di beni strumentali nuovi destinati a strutture produttive situate o da ubicare nelle zone assistite delle regioni della Zes Unica: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia, Sardegna.

Esclusioni

Sono escluse le imprese operanti nei settori dell'industria siderurgica, carbonifera, dei trasporti (esclusi magazzinaggio e supporto ai trasporti), dell'energia, della banda larga, e nei settori creditizio, finanziario e assicurativo. Non possono accedere al beneficio le imprese in stato di liquidazione o in difficoltà.

Investimenti ammessi

Gli investimenti ammissibili devono riguardare l'avvio, l'ampliamento, la diversificazione di attività insediate o da insediarsi in area Zes e includono l'acquisto, anche in leasing, o realizzazione in economia di nuovi macchinari, impianti, attrezzature, terreni e immobili strumentali, "realizzati" dal 1° gennaio al 15 novembre 2025. Il valore dei terreni e dei fabbricati non può superare il 50% del valore complessivo dell'investimento agevolato. Il credito d'imposta è commisurato alla quota del costo complessivo dei beni, con un limite massimo di 100 milioni di euro per ciascun progetto di investimento. Gli investimenti devono entrare in funzione entro due anni ed essere mantenuti per almeno cinque anni dopo il completamento del piano, pena la decadenza dai benefici goduti.

Agevolazione

Il credito d'imposta è determinato nella misura massima consentita dalla Carta degli aiuti a finalità regionale 2022-2027, variando dal 15% al 50% a seconda della regione e del tipo di investimento. Per i progetti con costi ammissibili non superiori a 50 milioni di euro, i massimali sono aumentati di 10 punti percentuali per le medie imprese e di 20 punti percentuali per le piccole imprese:

Modalità di accesso all'agevolazione

Le imprese interessate devono comunicare in via telematica all'Agenzia delle Entrate l'ammontare delle spese ammissibili sostenute e previste, da marzo a maggio 2025, che andranno confermate a valle dell'investimento con un'ulteriore comunicazione telematica da inviare entro il 2 dicembre. Il credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente in compensazione tramite il modello F24.

Cumulabilità

L'agevolazione è un aiuto di Stato cumulabile con altre agevolazioni che non hanno carattere di aiuto (ad esempio, con la Transizione 4.0 o, recentemente, la Transizione 5.0) mentre con le agevolazioni aventi carattere di aiuto è cumulabile di fatto solo ove non raggiunga l'intensità massima consentita.

CREDITO D'IMPOSTA PER REGIONE

REGIONE	PICCOLE IMPRESE	MEDIE IMPRESE	GRANDI IMPRESE
ABRUZZO	35%	25%	15%
BASILICATA	50%	40%	30%
CALABRIA	60%	50%	40%
CAMPANIA	60%	50%	40%
MOLISE	50%	40%	30%
PUGLIA	60%	50%	40%
SICILIA	60%	50%	40%
SARDEGNA	50%	40%	30%

Contro le catastrofi naturali l'assicurazione non basta

Le aziende che vogliono rimanere competitive hanno il dovere di capire e pianificare i possibili effetti derivanti dal cambiamento climatico

Aiti



Giuseppe Palamone

Dottore Commercialista e Revisore Legale
Founding & Managing Partners
Palamone & Partners

Per molto tempo gli effetti economici del cambiamento climatico sono stati sottovalutati dagli attori politici ed economici in Italia, ma a seguito delle ultime catastrofi naturali che hanno toccato il nostro Paese, è chiaro come l'argomento sia di profonda attualità e un'approfondita analisi del fenomeno è doverosa. Un crescente numero di catastrofi naturali sta avendo un impatto negativo sul tessuto economico e sociale italiano, e tale impatto è destinato a crescere se gli obiettivi di cooperazione sul clima raggiunti a Parigi nel 2015 non saranno rispettati dalle principali potenze industriali del mondo.
Aziende che volessero rimanere competitive in questo scenario hanno il dovere di capire e pianificare i possibili effetti derivanti dal cambiamento climatico.

Il costo progressivo di un clima che cambia

I dati possono già supportare qualche ragionamento. Secondo Nature, il cambiamento climatico potrà costare al mondo $24.70 trilioni fino al 2060. Per dare un'idea, eventi atmosferici estremi come uragani, inondazioni e periodi di caldo intense sono costati oltre $2.8 trilioni dai primi anni 2000s. Questi rischi non sono più ipotetici; sono reali e costano alle imprese milioni – talvolta miliardi – l'anno.
Anche in Italia i dati non sono confortanti: con oltre 1.000 frane l'anno nel nostro Paese, e il 35% delle aziende manifatturiere esposte a catastrofi naturali.
La domanda non è se il cambiamento climatico avrà un impatto sull'attività economica, ma di quanto. Questo nuovo scenario ci porta a doverci preparare per il breve, medio e lungo periodo.

L'obbligo di assicurazione contro le catastrofi naturali

Dal 31 marzo 2025 entrerà in vigore l'obbligo per le imprese italiane di dotarsi di un'assicurazione contro le catastrofi naturali.
Questa norma è stata pensata per ridurre il deficit assicurativo che le aziende hanno sul tema, coerentemente con la tendenza italiana alla sotto-assicurazione di privati ed imprese, ma ha anche l'obiettivo di limitare gli effetti negativi di eventi atmosferici avversi, che possano colpire quelle aree d'Italia che non sono adeguatamente attrezzate nel prevenire un disastro idrogeologico. L'aspettativa del legislatore è che all'assicurazione si accompagnino interventi volti alla messa in sicurezza di fabbricati e alla tutela dei lavoratori, in un orizzonte temporale di breve periodo.

Intanto le assicurazioni stanno cogliendo l'opportunità sviluppando prodotti che possano aiutare le aziende italiane a traguardare la compliance alla normativa.

Quantificare il rischio: un'altra via alla prevenzione

Per agire in maniera strategica contro i rischi di cambiamento climatico, e andare al di la di quanto meramente previsto dalla legge, è necessario quantificare il rischio derivante dal cambiamento climatico per ciascuna azienda. Diverse società hanno sviluppato modelli attuariali con l'obiettivo di valutare azioni per mettere in sicurezza il proprio patrimonio immobiliare, e salvaguardare processi critici per gli anni a venire.
Calcolare e comprendere il rischio derivante da possibili scenari di riscaldamento globale, ad esempio, può stimolare la direzione aziendale ad attuare misure proattive di prevenzione, invece che gestire le conseguenze di un evento avverso.

Pensare a lungo termine, agire ora

Il cambiamento climatico presenta sfide incombenti, ma fornisce anche un'opportunità per la messa in sicurezza delle infrastrutture pubbliche e private. Le aziende che agiranno con urgenza, modelleranno accuratamente la loro esposizione e adotteranno strategie lungimiranti potranno posizionarsi in maniera lungimirante sul mercato e contribuire allo sviluppo di un futuro più sostenibile.
È tempo di dare priorità alla modellazione proattiva del rischio climatico.





Carmine Scoglio
* Vicepresidente Andaf

Se clima e finanza sono proprio come le ciliegie: così l'uno tira l'altra

La Bce e le nuove linee guida spingono gli istituti bancari a diventare protagonisti nella gestione dei rischi Esg e nel supporto alle aziende verso un futuro sostenibile

Il cambiamento climatico e le misure per il suo contrasto costituiscono un significativo rischio anche dal punto di vista economico: l'intensificarsi di eventi climatici estremi comporta infatti consistenti danni materiali e la riduzione della capacità produttiva, allo stesso tempo la transizione verso un'economia più sostenibile crea rischi ed opportunità per i modelli di business attuali.

Sulla scorta di tali considerazioni, la Banca Centrale Europea (Bce), ha inserito tra le proprie priorità di Vigilanza 2025-2027 sul sistema Bancario la corretta gestione dei rischi Esg (Environmental, Social and Governance), in particolare climatici e ambientali, ed ha avviato una serie di iniziative volte ad assicurarne il corretto presidio.

La normativa vigente[1] già richiede agli istituti bancari la definizione di un piano (c.d. transition plan) che definisca l'evoluzione nel tempo del portafoglio creditizio, al fine di mitigare i rischi e cogliere le opportunità generate dalla transizione. A proposito, l'Eba ha recentemente emanato delle linee guida[2] che declinano in maniera più puntuale le attese di vigilanza su tale piano; sebbene siano ancora in versione consultiva, i pratictioner non si aspettano che la loro versione finale abbia impatti significativi sull'impianto delineato.

Tali linee guida prevedono che le banche definiscano il percorso di aggiustamento del proprio portafoglio creditizio nel corso del tempo, in coerenza con il proprio complessivo appetito al rischio ed avendo a riferimento una serie di indicatori, quali ad esempio:

- le emissioni di gas serra finanziate
- la percentuale di controparti che operano in settori green
- la percentuale di clienti per i quali finanziano la transizione

Sebbene le Banche abbiano da tempo intrapreso un percorso di ridefinizione dei propri piani strategici al fine di governare i rischi Esg e cogliere le opportunità generate dalla transizione verso un'economia sostenibile, queste nuove linee guida costituiranno verosimilmente un acceleratore di tale percorso.

Anche sulla scorta delle attese di vigilanza sopra richiamate, nei prossimi anni le banche diventeranno quindi sempre più un volano a supporto della transizione, orientando il proprio business verso il finanziamento di soluzioni allineate alla transizione e offrendo condizioni meno favorevoli a settori, aree geografiche, servizi o prodotti più a rischio. Questo si tradurrà anche in un dialogo diretto con la clientela al fine di supportarla attivamente nella identificazione e nel finanziamento di azioni specificatamente orientate alla transizione.

Sulla scorta di quanto sopra, è sempre più importante per le aziende acquisire consapevolezza circa le tematiche legate alla transizione, anzitutto con riferimento agli aspetti climatici, ma più in generale a tutte le tematiche Esg. Con il supporto dei propri partner bancari, le aziende dovranno, infatti, valutare l'allineamento dei propri modelli di business, processi produttivi, prodotti e servizi con gli obiettivi di transizione e identificare eventuali azioni per accelerare l'allineamento, cogliendo tutte le opportunità offerte dal mercato, anche in termini di incentivi pubblici. La messa in opera di tali azioni potrà essere più agevolmente finanziata dal sistema bancario e generare, in ottica prospettica, un più facile accesso al credito da parte dell'azienda, essendo questa divenuta meno esposta ai rischi Esg.

[1] Art. 76 Directive 2013/36/EU
[2] Eba draft Guidelines on Esg risks management



Jose Manuel Campa, Eba

Ecco come l'innovazione tecnologica sta rivoluzionando il mondo della finanza

Capital Strategy promotrice di questa importante evoluzione

di Roberta Imbimbo

In un mondo sempre più caratterizzato da incertezze economiche, volatilità dei mercati finanziari e complessità normative, la consulenza finanziaria e patrimoniale effettuata da professionisti esperti e qualificati sta diventando sempre più una risorsa fondamentale, capace di trasformare incertezze e rischi in strategie concrete e personalizzate. Nata nel 2018 dall'idea lungimirante di Patrizio Caringi, professionista con oltre 15 anni di esperienza in ambito finanziario, bancario e assicurativo, Capital Strategy Srl è oggi uno dei principali multi Family Office indipendenti; un'eccellenza tutta italiana che, grazie ad una visione di lungo termine, è in grado di supportare le grandi famiglie imprenditoriali e le aziende italiane nello sviluppo di un approccio strutturato per la gestione del proprio patrimonio; nella pianificazione della strategia d'investimento; nella costruzione di un'asset allocation efficace.

"L'analisi patrimoniale nella gestione finanziaria odierna è di fondamentale importanza perché non si può costruire una buona pianificazione finanziaria senza avere un quadro preciso del patrimonio disponibile e delle sue caratteristiche; senza un'analisi patrimoniale approfondita e senza una precisa strategia di lungo periodo, la gestione finanziaria rischia di diventare una serie di decisioni frammentarie, prive di una visione d'insieme" afferma Patrizio Caringi, fondatore di una realtà future-oriented che brilla sul mercato per innovazione e professionalità. "L'avvento delle nuove tecnologie (si pensi all'avvento delle fintech) sta del resto profondamente trasformando il mondo della finanza, aprendo la strada a strumenti innovativi che rendono la gestione patrimoniale e finanziaria sempre più accessibile, personalizzata e trasparente. Per adeguarci a questa evoluzione, noi di Capital Strategy già da tempo stiamo sviluppando piattaforme digitali intuitive che consentono al cliente di monitorare il portafoglio, di ricevere aggiornamenti in tempo reale, di accedere a strumenti di analisi e controllo individuali". Grazie all'analisi di enormi quantità di dati storici, l'IA consente infatti di identificare i trend di mercato, di fornire previsioni più accurate che consentono di adattare le strategie di investimento in modo immediato (i modelli predittivi aiutano ad individuare i potenziali rischi finanziari prima che si verifichino), e quindi di offrire una consulenza ancora più mirata. "Tutto ciò garantisce ai clienti un livello di efficienza e precisione senza precedenti.



PATRIZIO CARINGI

Tuttavia con l'aumento delle opportunità crescono anche le sfide legate alla sicurezza informatica e alla privacy, che richiedono una cognizione attenta e consapevole". Nonostante il suo enorme potenziale, l'IA però non sostituisce completamente l'uomo, ma ne integra le competenze soprattutto in ambiti che richiedono capacità di giudizio e di analisi. La chiave è infatti un'integrazione equilibrata, dove l'uomo rimane al centro del processo decisionale, utilizzando l'innovazione tecnologica come supporto per migliorare l'efficienza e la precisione. "La nostra filosofia è quella di utilizzare questi strumenti solo ed esclusivamente per potenziare il nostro lavoro e per permetterci di focalizzare un'attenzione maggiore sulla relazione diretta con il cliente. Il valore umano rimane quindi insostituibile quando si tratta di costruire una relazione di fiducia, duratura nel tempo, e di fornire un'assistenza sempre più mirata". Per guidare il cambiamento in atto, Capital Strategy sta inoltre puntando su partnership strategiche con società ben strutturate, con l'obiettivo prioritario di aumentare la propria offerta, diventare sempre più competitiva, ed accelerare il processo di innovazione non solo adattandosi ai cambiamenti ma facendosi promotrice essa stessa di un cambiamento sostanziale nel mondo della finanza.

POWERED BY KMI

Care Pmi, fatevi avanti: in Borsa e nel private c'è posto anche per voi

Su circa 200mila Pmi, appena 3.000, l'1,5% circa, hanno aperto il loro capitale. Ci sono ancora enormi possibilità di investimento nell'economia reale

Aifi



Anna Gervasoni

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

Imprese e apertura del capitale. Un tema di grande attualità su cui è necessario diffondere una corretta conoscenza dei canali finanziari. Per questo motivo Confindustria Varese insieme ad Aifi, Elite, KKpmg e Università Carlo Cattaneo-Liuc, ha organizzato un evento nella cornice di Piazza Affari. In Italia ci sono circa 200mila Pmi, se si escludono le microimprese. Di queste appena 3.000, l'1,5% circa, hanno aperto il loro capitale tramite Borsa, private equity o private debt.

Questo significa che ci sono ancora enormi possibilità di investimento nell'economia reale perché se ci fossero più risorse aumenterebbero le operazioni sulle aziende con una ricaduta positiva sul fatturato, aumento dell'occupazione e benessere del Paese. Andando nello specifico, nella provincia di Varese sono attive quasi 60.000 società, di cui oltre 7.000 manifatturiere. Nel 2002 Regione Lombardia ha riconosciuto i 16 distretti di specializzazione produttiva, due riguardano la provincia di Varese: Valle dell'Arno: focalizzato sulla produzione e lavorazione metalli in 11 comuni della provincia di Varese, e il Gallaratese: focalizzato sulle confezioni, abbigliamento in nove comuni della provincia di Varese.

Tra i settori di eccellenza del territorio si segnalano: chimico e farmaceutico, gomma e materie plastiche, tessile, abbigliamento e moda, metalmeccanico, eccellenze del territorio. La dimensione aziendale e le caratteristiche di governance indicano che nella maggioranza dei casi il passo più consono per attrarre capitali per lo sviluppo è quello di una apertura ai fondi di private capital prima ancora di pensare ad una quotazione. Ciò può avvenire in un secondo momento, avendo raggiunto le caratteristiche richieste dal mercato.



Focus particolare, quindi, è stato fatto sul private capital, dove negli ultimi tre anni in Italia sono stati investiti 55 miliardi di euro, considerando private equity, venture capital e private debt.

Nel periodo 2021-2022, in particolare, il mercato italiano ha vissuto una fase di forte crescita, soprattutto in termini di ammontare investito, trainato dalla presenza dalle grandi operazioni, sia nel comparto dei buy out sia in quello delle infrastrutture. Il 2023 ha visto un rallentamento dei volumi in quanto gli operatori si sono focalizzati prevalentemente su imprese attive nel mid market. Volendo guardare più attentamente i dati, nel portafoglio dei fondi di private equity e venture capital sono presenti circa 2.200 società, che occupano oltre 500 mila addetti e hanno un fatturato complessivo di 200 miliardi. I fondi di private debt hanno poi un portafoglio di 800 società che sono state oggetto di investimento negli ultimi 5 anni, per un fatturato complessivo superiore a 65 miliardi e 300 mila dipendenti. Molte di queste società sono di piccole e medie dimensioni, spesso a conduzione familiare e operano sia in settori tradizionali sia innovativi dell'economia italiana.

Il Private Equity Monitor, osservatorio della Liuc Business School, nel periodo 2020-2023 ha mappato 27 operazioni di private equity a Varese e provincia: 81% acquisizioni di maggioranza o totalitarie, 41% acquisizioni effettuate tramite società già nel portafoglio del private equity, 74% acquisizioni di aziende familiari, 48% aziende operanti nel settore dei beni e servizi industriali, 22% nei beni di consumo.

Le caratteristiche delle imprese della provincia di Varese che attraggono l'interesse del private equity sono focalizzate su produzioni di eccellenza, hanno una grande propensione all'export e si nota la presenza di alcune imprese che possiamo definire multinazionali. Il tema del ricambio generazionale è sul tavolo, dato che un'azienda familiare varesina su quattro ha un leader ultrasettantenne e solo una su sei ha una guida di età inferiore ai 50 anni (dati AIDAF).

Per crescere bisogna conoscere, i dati sono il punto di partenza, serve poi un dialogo attivo tra istituzioni e imprese.



Se possiamo ideare una polizza cyber per tenere al sicuro i nostri cieli,

immagina cosa possiamo fare per il tuo business.

HOWDEN

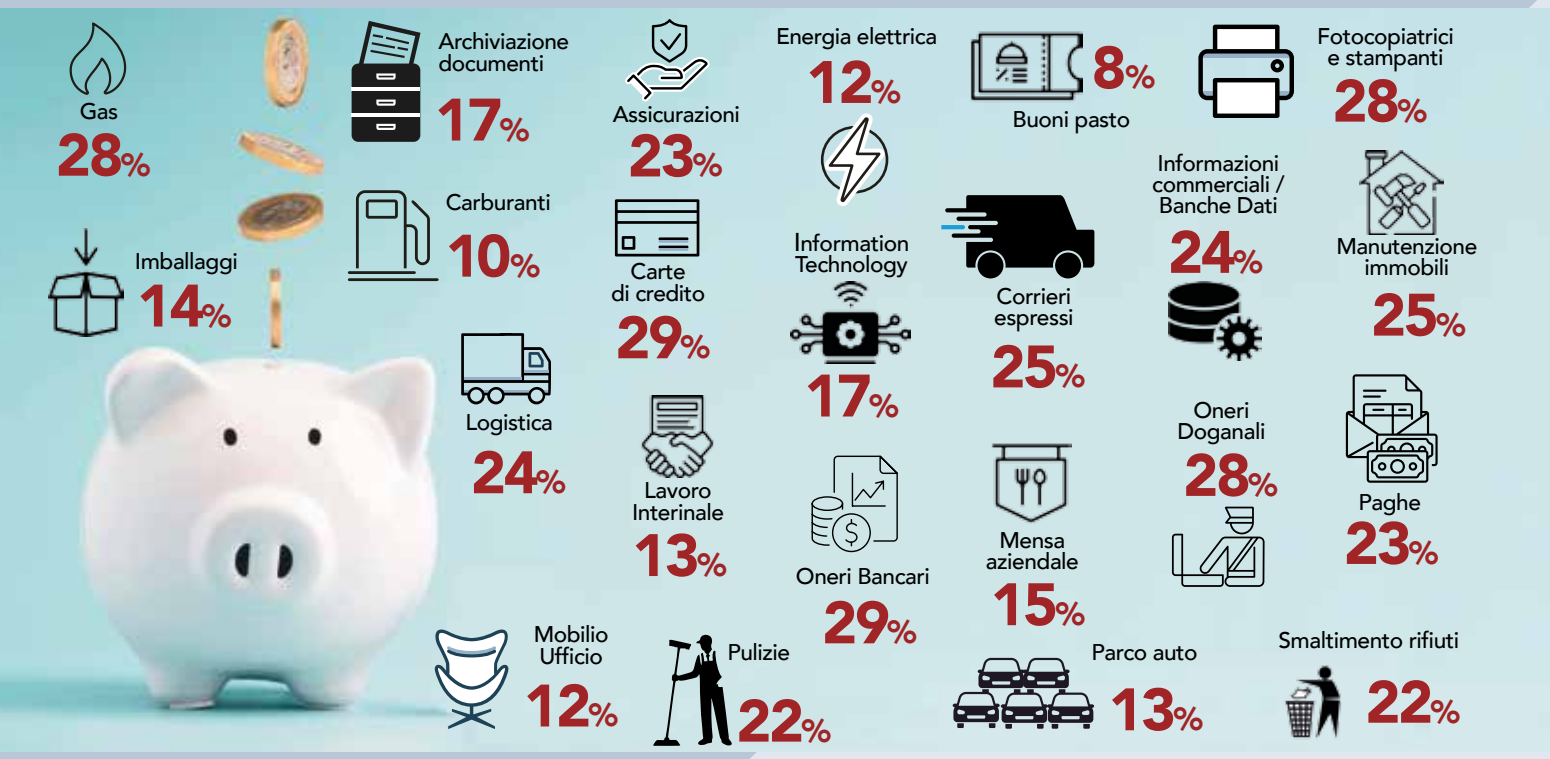
Our People Make It Possible

Howden è un broker assicurativo globale, leader in Italia con 850 persone in 26 uffici.

www.howdengroup.com

MENO SPRECHI, PIÙ RISULTATI

Tagliare il superfluo e rafforzare ciò che conta davvero: ecco come, attraverso risparmi strategici e sostenibili, il core-business può diventare davvero competitivo. Anche con i suggerimenti di Cost Reduction Specialists



di Giorgio Vizioli

"Core" o "no-core", questo è il dilemma. Per fare tornare i conti, è più difficile cercare di produrre a costi inferiori mantenendo inalterata la qualità dei propri servizi o prodotti, oppure cercare di limitare la miriade di spese non strettamente inerenti al nostro core business? Come sempre, anche se non sembra, una soluzione c'è: sui costi core, ossia strategici, si può (e si deve) concentrare l'impresa, che sicuramente da questo punto di vista sa il fatto suo, mentre, per quanto riguarda le altre aree di possibile bonifica, è meglio lasciar fare gli specialisti.

«Le aziende», spiega **Raul Messinese**, senior partner e board member di Crs - Cost **Reduction Specialists**, società specializzata per l'appunto nell'assistenza alle imprese che desiderano ridurre i costi non strategici, «sono poco abituate a prestare attenzione alle spese che non siano relative al loro core business: nel 98% dei casi il loro modello di consumo, ossia il modo in cui acquisiscono beni e servizi, non è ottimizzato rispetto ai mercati di fornitura. Invece, intervenendo in modo sistematico e professionale sulle spese no-core, si possono conseguire risparmi mediamente del 19%. Quando si entra in questa logica ci si rende conto che la gamma delle variabili di cui occorre tenere conto è talmente ampia e disomogenea da non con-

> INTERVENENDO IN MODO SISTEMATICO SULLE SPESE NO-CORE SI POSSONO OTTENERE RISPARMI MEDIAMENTE DEL 19%

sentire la definizione di modelli di consumo precisi al 100%. Dal nostro Osservatorio e da quasi 30 anni di esperienza sul campo, abbiamo rilevato che sui costi no-core è molto raro che un'azienda multinazionale, di medie o grandi dimensioni, riesca a rilevare con precisione più dell'83% dei propri costi no-core: ciò significa che normalmente esiste un potenziale margine di recupero costi di almeno il 17%. E qui entrano in gioco il nostro metodo di lavoro, i nostri continui investimenti per seguire i mercati mondiali, la professionalità, ma soprattutto l'esperienza».

Le categorie di spese no-core sulle quali si può intervenire sono una trentina e vanno dalle assicurazioni all'energia, dal packaging ai trasporti e corrieri, dagli oneri bancari e doganali alla tassa sui rifiuti e all'Inail, fino a voci come pulizie, mensa, telefonia, trasmissione dati, parco auto, vigilanza e portierato, solo per citarne alcune.

«Oggi», prosegue Messinese, «le tematiche Esg sono sempre più vincolanti. E se pensiamo che la lettera G dell'acronimo significa Governance ecco spiegato l'interesse che si sta concentrando sui costi non strategici: in un contesto caratterizzato dall'incertezza, il controllo delle spese non è più solo una necessità operativa, ma un'opportunità per acquisire un vantaggio competitivo. Per questo, il top management vuole essere certo di avere sotto controllo anche aree di costo lontane dall'attenzione riservata alle attività core. E, possibilmente, senza eccessive perdite di tempo o necessità di dedicare personale o risorse dell'azienda».

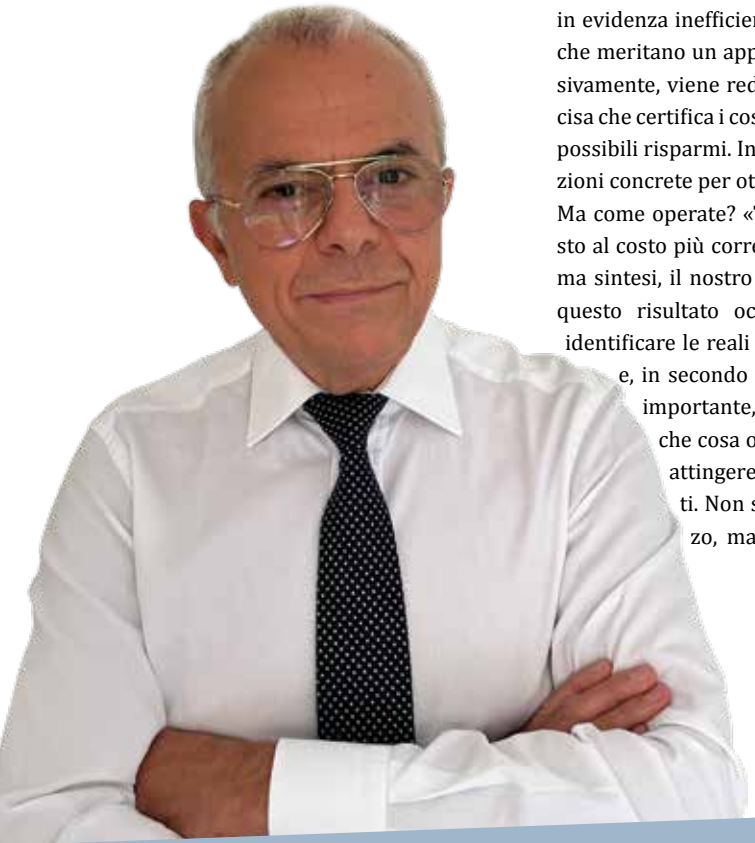
In che cosa consiste la vostra metodologia? «Tutto inizia», risponde Messinese, «con un check-up completo dei principali costi no-core aziendali: in pratica, un'analisi non invasiva che può essere svolta da remoto. Questo primo passo si traduce in un rapporto dettagliato che fotografa lo stato attuale di questi consumi, paragonabile a una Tac, che mette in evidenza inefficienze, anomalie e le aree che meritano un approfondimento. Successivamente, viene redatta una diagnosi precisa che certifica i costi e individua le aree di possibili risparmi. Infine, proponiamo soluzioni concrete per ottimizzare le spese».

TUTTO INIZIA CON UN CHECK-UP COMPLETO DEI PRINCIPALI COSTI NO-CORE AZIENDALI: UN'ANALISI EFFETTUABILE ANCHE DA REMOTO

Ma come operate? «Trovare il servizio giusto al costo più corretto: questa è, in estrema sintesi, il nostro lavoro. E per ottenere questo risultato occorre prima di tutto identificare le reali esigenze delle aziende e, in secondo luogo, cosa altrettanto importante, sapere con precisione che cosa offre il mercato al quale attingere per i settori interessati. Non solo in termini di prezzo, ma anche di caratteristiche del servizio, tempi, qualità dei prodotti, modalità di erogazione e fornitura. Monitoriamo ciò che accade nel mercato, per sapere come trovare le soluzioni migliori: per noi è fondamentale conoscere i fornitori, le loro strategie e i loro prezzi, in modo da tenere sotto controllo gli impatti che hanno sui costi e per valutare se le scelte aziendali sono valide oppure se sono da modificare e in che modo. L'aggiornamento continuo è la linfa del nostro modo di lavorare».

Quali sono i principali problemi che incontrate? «Ottimizzare il modello di consumo richiede un'attenta analisi delle esigenze aziendali, la ricerca dei fornitori più idonei e l'adozione delle migliori pratiche per ottenere prezzi competitivi. Tuttavia, l'implementazione di un modello efficace può essere ostacolata da diversi elementi. Per fare un esempio, nel settore del packaging, emergono problemi legati alla inadeguatezza delle tecniche utilizzate, o a forniture sovradimensionate o difformi dalle necessità reali, oppure all'introduzione di normative sempre più orientate alla tutela della sostenibilità ambientale. La scarsità di materie prime come cartone, vetro e petrolio può aggravare ulteriormente la situazione, così come gli algoritmi poco chiari per la rivalutazione dei prezzi. Un altro nodo cruciale riguarda la gestione dei lotti d'ordine, spesso influenzati da prassi aziendali sorpassate e la difficoltà di superare contratti storici con fornitori consolidati».

«Un altro settore sul quale concentriamo la nostra osservazione», prosegue Messinese, «sono i trasporti, la cui complessità si manifesta in molti aspetti, come la varietà delle tipologie di vettori e carichi, le infinite destinazioni e provenienze geografiche e la frammentazione dei modelli tariffari. La difficoltà di prevedere i costi totali delle spedizioni e la resistenza al cambiamento dei



Raul Messinese, senior partner e board member di Crs - Cost Reduction Specialists

fornitori completano un quadro già di per sé complicato».
E quali risultati avete ottenuto? «Per restare nell'ambito degli esempi portati, possiamo citare un cliente che, su nostro consiglio, ha deciso di internalizzare la produzione di numerosi packaging che prima acquistava, riducendo i costi del 43% e limitando gli sprechi e le emissioni di CO2, oppure un'azienda alla quale abbiamo suggerito una diversa ingegnerizzazione di un costoso packaging, con un risparmio del 26% e un aumento della marginalità. Anche nel trasporto, strategie mirate hanno portato risultati tangibili: un diverso utilizzo degli stessi fornitori già presenti in una grande azienda multinazionale ha permesso di ottenere risparmi del 17% senza modificare i listini né la normale operatività logistica. In buona sostanza, abbiamo spiegato all'azienda come controllare preventivamente il costo finito a destino di ogni singola spedizione».
A quale tipologia di aziende vi rivolgete? «Il nostro approccio all'analisi e alla riduzione dei costi dà i migliori risultati soprattutto per grandi aziende ma è valido anche per le medie imprese, soprattutto se rivolte ai mercati internazionali. Nelle organizzazioni più complesse assistiamo a una forte dispersione delle spese perché spesso le varie funzioni operano a compartimenti stagni: per esempio, può accadere che il supply chain management non comunichi certi dettagli apparentemente insignificanti alle altre funzioni come marketing, vendite o procurement, e viceversa. Addirittura, a volte rileviamo l'utilizzo dei medesimi fornitori per servizi aziendali diversi da parte di vari uffici senza una consapevole e coordinata gestione unitaria».

PIÙ COMPLESSA È L'ORGANIZZAZIONE MAGGIORI SONO I RISPARMI CONSEGUIBILI ANCHE ATTRAVERSO LO SCAMBIO DI INFORMAZIONI

Come siete strutturati? «Nati nel mondo anglosassone, siamo attivi in Italia dal 1997. Con undici uffici e 200 collaboratori, abbiamo oltre tremila clienti in tutta Italia, ai quali offriamo la garanzia di pagare solo in base ai risultati effettivamente raggiunti (success fee). Tutti i costi del nostro servizio, inclusa l'eventuale consulenza legale, sono autofinanziati e coperti direttamente dai risparmi generati».
«Una cosa importante da sottolineare», conclude Messinese, «e che noi non abbiamo interessenze con i fornitori e i servizi che proponiamo: non siamo broker, non abbiamo commissioni. Per questo garantiamo una Certificazione dei costi indipendente e trasparente che, se non portasse risultati, sarebbe del tutto gratuita per l'azienda».

Il soccorso del software

"Non lasciare mai che una buona crisi vada sprecata". Il motto di Winston Churchill non è mai stato più attuale. E anche il momento critico che stanno attraversando diversi comparti è un'occasione... per risparmiare. Ne è convinto Lorenzo Battaglini, Ceo, di Centro Software. «La storia recente ci insegna che nei momenti di crisi le aziende si concentrano su ciò che è veramente importante» spiega: «eliminare inefficienze, ottimizzare processi e investire in soluzioni che rafforzino la loro resilienza. Durante la pandemia, ad esempio, molte imprese hanno trasformato difficoltà senza precedenti in occasioni per riorganizzarsi e innovare. Una delle leve fondamentali di questa trasformazione è stato l'Erp (EntErprise Resource Planning)». L'Erp non è un semplice software gestionale, ma un vero e proprio acceleratore di efficienza e competitività. La sua natura anticiclica lo rende indispensabile in tempi di difficoltà economica, quando le imprese sono chiamate a fare di più con meno risorse. «Automatizzando i processi operativi e centralizzando le informazioni, un Erp permette di ridurre costi, minimizzare sprechi e migliorare la capacità decisionale». Non sorprende, quindi, che in un contesto economico incerto il mercato dell'Erp stia registrando una crescita annua composta (Cagr) superiore del 6,1% in Italia fino al 2030. «Il settore della digitalizzazione, di cui l'Erp è un pilastro, non è solo una risposta tattica alle difficoltà, ma una trasformazione strategica. Digitalizzare non solo rende più efficienti i processi, ma crea una cultura aziendale orientata all'innovazione, alla flessibilità e alla sostenibilità. Questo aspetto si rivela fondamentale in un mercato sempre più competitivo, dove le aziende che investono in tecnologia sono quelle che riescono a mantenere una posizione di leadership. Un altro elemento di forza dell'Erp è la sua versatilità. Con soluzioni disponibili sia on-premise sia in cloud, può adattarsi a qualsiasi realtà aziendale, dalle Pmi alle grandi imprese. Inoltre, le funzionalità avanzate di analisi e reportistica trasformano i dati operativi in conoscenza strategica, permettendo alle aziende di identificare nuove opportunità, anticipare trend di mercato e mitigare rischi».

L'HUB DELL'INNOVAZIONE PER LE AZIENDE DEL FUTURO

Futurea è un'autentica "fabbrica delle startup" che crea, lancia e gestisce nuove imprese per conto dei propri clienti, che possono così innovare senza dover investire direttamente nelle risorse umane e nelle infrastrutture necessarie

di Vincenzo Petraglia

Oggi più che mai, di fronte alla concorrenza globale, sempre più spietata, l'innovazione è tutto, e non sempre, purtroppo, si riesce a disporre in azienda, soprattutto nelle Pmi, di modelli di business e *know-how* tali da riuscire ad affrontare le grandi sfide legate all'innovazione, alla digitalizzazione e alla competitività sui mercati globali. In questo contesto, **Futurea** rappresenta una risposta concreta sia per le Piccole e medie imprese che per le grandi aziende che desiderano evolversi attraverso un modello innovativo di consulenza.

Fondata nel 2022, la Società, che ha sedi a Milano, Roma e Catania, si distingue per un approccio completamente nuovo, che va oltre la tradizionale consulenza strategica: Futurea si propone infatti come una vera e propria **"fabbrica di startup"**, creando e gestendo nuove imprese per conto dei suoi clienti. Il cuore del suo modello è il servizio ***Startup as a Service*** *(SuaaS)*, che consente alle aziende di sviluppare e lanciare startup innovative senza dover investire direttamente nelle risorse umane e nelle infrastrutture necessarie. In pratica, Futurea prende in carico l'intero processo di creazione e gestione della startup, dall'analisi iniziale fino alla fase operativa, garantendo sempre la **proprietà del progetto al cliente**.

«Il nostro obiettivo è la creazione di valore reale per le aziende, aiutandole a superare le difficoltà legate all'innovazione, grazie al nostro team multidisciplare di esperti», spiega **Fabio Bancalà**, Ceo di Futurea. «Le Pmi spesso non riescono a competere sui mercati internazionali a causa di mancanza di visione strategica e di innovazione di business, e noi interveniamo proprio su questo, per renderle più competitive e pronte ad innovare». L'approccio di Futurea si basa su un'analisi approfondita del business del cliente e del mercato di riferimento, individuando opportunità di crescita e sacche di valore inespresse. Successivamente, l'azienda seleziona e forma un team ad hoc per il progetto, che verrà gestito da un project manager interno. Questo team, composto da esperti in vari ambiti, accompagna l'impresa cliente per tutta la durata del progetto, che si sviluppa in un arco di cinque anni. L'unicità del modello di business risiede nella sua struttura di ***value sharing***, che allinea perfettamente gli interessi tra Futurea e i suoi clienti. Ogni contratto di SuaaS prevede una management fee annuale che copre i costi del personale e delle attività operative, mentre la vera opportunità di guadagno per Futurea risiede nella *success fee*, una percentuale sul valore della startup al termine del periodo contrattuale. In questo modo, Futurea ha un interesse diretto e a lungo termine nel **successo delle startup create**, condividendo i rischi e i benefici con i propri clienti.

> FUTUREA PRENDE IN CARICO L'INTERO PROCESSO DI CREAZIONE E GESTIONE DELLA STARTUP GARANTENDO SEMPRE LA PROPRIETÀ DEL PROGETTO AL CLIENTE

Molti i progetti di successo che hanno già visto la luce. Fra questi, solo per citarne alcuni, **Dinarus**, la piattaforma di *Buy Now Pay Later* che permette di rateizzare i pagamenti, **Easy-Trend**, un sistema innovativo per gli investimenti in Exchange traded funds (Etf), e **Swiperest**, l'app che permette di trasformare l'uso del cellulare in valore monetario: permette agli utenti di guadagnare scorrendo gli annunci pubblicitari; il meccanismo è semplice: le persone scorrono tra i contenuti digitali e vedono crescere il loro portafoglio digitale. Questa è un'opportunità unica anche per i brand che vogliono fare advertising, perché ogni swipe rappresenta per gli utenti un'interazione volontaria, che collega le aziende con un pubblico realmente interessato.

Un altro progetto molto interessante è **EcoFund**, un marketplace per le energie rinnovabili. Proprio quello della sostenibilità è uno degli ambiti in cui Futurea è, infatti, maggiormente impegnata, con progetti come **Youcircle**, piattaforma che aiuta le aziende a misurare e migliorare la propria sostenibilità. L'**Osservatorio Bilanci Sostenibilità** è, invece, un'iniziativa editoriale che promuove la cultura della sostenibilità tra le imprese italiane, per creare un ecosistema virtuoso in ottica Esg.



IL TEAM FUTUREA AL COMPLETO

La sostenibilità vive (anche) nel portafoglio

Con una formazione e una certificazione ad hoc, la squadra dei Sustainable Advisors di Banca Generali si avvia verso la soglia dei 200 membri nel 2025. Al centro, il valore dell'investimento e il suo impatto sociale

di Paola Belli

I Sustainable Advisor sono consulenti finanziari di **Banca Generali**, forti di competenze e una formazione ad hoc sugli investimenti sulle tematiche della transizione, dell'innovazione e della crescita sostenibile, ingredienti sempre più cruciali delle sfide di competitività affrontati dalla nostra economia e dalle nostre imprese. Un progetto che nasce come «conseguenza diretta di un'attenzione concreta che la banca ha riscontrato da parte di una buona fascia di clientela verso questi temi». Così **Enzo Ruini**, Sales Manager Strategico per la Sostenibilità di Banca Generali, spiega le ragioni dietro alla decisione della banca del Leone, che ormai da più di un anno ha avviato il progetto **Sustainable Advisors**, un'eccellenza specifica di professionalità e conoscenza in questo ambito specifico della consulenza. Professionisti in grado di accompagnare i clienti e rispondere alle loro domande ed esigenze in questa materia, sempre tenendo al centro il valore dell'investimento e il suo impatto sociale finalizzato alla crescita sostenibile.

L'iniziativa è stata in grado di intercettare un bisogno e un desiderio dei clienti e di conseguenza è stata accolta positivamente: al 30 settembre la private bank ha registrato un risultato della componente investita in prodotti dedicati alla sostenibilità pari al 43,1% delle soluzioni gestite complessive, in miglioramento di 5,6 punti percentuali rispetto a fine 2023. Il progetto Sustainable Advisors è stato avviato con un team pilota che ha riscosso un grande riscontro. Basato su un primo nucleo di circa 80 professionisti, ma le adesioni sono in crescita e si stima possano salire fino a 200 consulenti nel 2025. Il gruppo è stato selezionato in base a criteri come la dotazione di una specifica certificazione **Efpa**, un'elevata incidenza di prodotti dedicati alla sostenibilità nel proprio portafoglio e una capacità specifica nella redazione di report, di screening e di conoscenza della materia.

Insomma, una solida base di partenza di conoscenza e di competenze, che non è stato difficile reperire nella rete del Leone, che conta oltre 350 private banker in possesso di una certificazione di sostenibilità, ottenuta spesso in completa autonomia, che si stima possano salire a 500 entro fine 2025.

Competenze che vengono ulteriormente coltivate attraverso un percorso strutturato e specifico una volta entrati nel gruppo dei Sustainable Advisors, con un pacchetto di formazione fatto di corsi, eventi, sessioni di networking e convention, offerto dalla banca, per confrontarsi con le best practice del settore. Per fare sempre meglio leva sulla suite di strumenti messi a disposizione della banca, come la piattaforma proprietaria sviluppata con **Mainstreet Partners** in grado di quantificare l'impatto reale che le singole scelte di investimenti hanno sulle sfide ambientali e sociali del futuro.

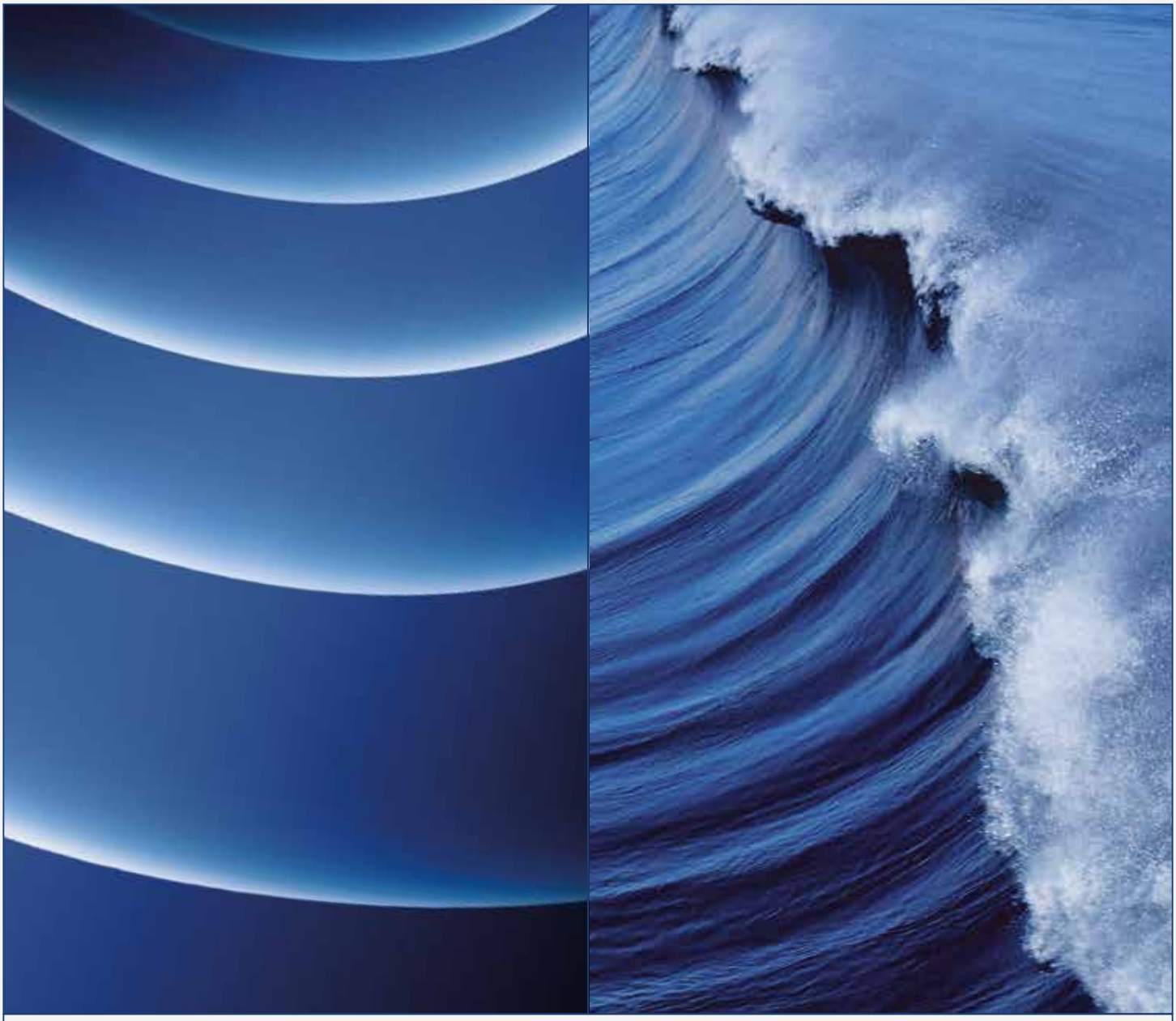
Il gruppo, spiega Ruini, «è eterogeneo e in essi rientrano sia consulenti senior sia figure più giovani, ma accumunati da un impegno comune di crescita professionale attraverso competenze che permettano un servizio orientato alla domanda specxifica di consulenza 'sostenibile' da parte della clientela».

E le giovani generazioni «sono più attente ai temi della transizione e ai valori della sostenibilità. Per questo è fondamentale avere a propria disposizione strumenti, conoscenze e competenze in grado di dare risposte alle domande e alle esigenze di una clientela in evoluzione, attraverso interazione, dialogo e relazione di fiducia, le basi della nostra professione», conclude Ruini.

LE GIOVANI GENERAZIONI SONO PIÙ ATTENTE AI TEMI DELLA TRANSIZIONE SOSTENIBILE



ENZO RUINI



#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

AFFARI E SAPORI MADE IN SUD

A lungo il gruppo La Doria è stato l'unico quotato in Borsa di tutto il Mezzogiorno. Poi, tra acquisizioni, nuovi business e la partecipazione di Investindustrial, l'azienda guidata dalla famiglia Ferraioli ha spiccato il salto

di Alfonso Ruffo



Nella foto: Antonio Ferraioli, presidente e a.d. de La Doria Spa

Ha compiuto 70 anni lo scorso anno ma si mantiene in forma come un teenager grazie alla cura rivitalizzante a cui si è sottoposta nel 2022 quando ha ceduto il 66 per cento del capitale alla **Investindustrial** lasciando in capo ai fondatori il resto del capitale e, soprattutto, lo scettro del comando all'imprenditore che l'ha fatta grande.

La storia del gruppo **La Doria** si accompagna a quella della famiglia **Ferraioli**. Fondata da Diodato nel 1954 è adesso guidata da Antonio, prossimo a lasciare la presidenza di **Confindustria Salerno** nella cui provincia, ad Angri per l'esattezza, sorge il quartier generale da cui nascono conserve di pomodoro e vegetali esportate in tutto il mondo.

Sono sessanta, infatti, i Paesi raggiunti, per un fatturato che arriva a 1,3 miliardi di euro, in massima parte dovuti a prodotti destinati a essere venduti con le etichette della grande distribuzione. I dipendenti sono più di mille e gli stabilimenti nove, di cui sei al Sud, il che rappresenta l'orgoglio di Antonio Ferraioli che tiene particolarmente alle sue radici.

SONO SESSANTA I PAESI RAGGIUNTI DAI PRODOTTI LA DORIA PER UN FATTURATO CHE ARRIVA A QUOTA 1,3 MILIARDI DI EURO

Tra le acquisizioni recenti due meritano di essere ricordate: la **Clas** di Imperia, specializzata in sughi e pesti sempre per conto terzi, e un ramo aziendale del **Pastificio Di Martino** che ha condotto La Doria anche nel campo dei produttori di pasta che, si sa, ben si sposano con chi lavora il pomodoro e lo rende sul mercato in tutte le varietà possibili.

Quest'anno sono previsti investimenti per 40 milioni di euro, diretti ad ammodernare le linee, renderle più efficienti, abbassare l'impatto ambientale. Una ricerca della qualità che contraddistingue l'impresa, balzata tra l'altro agli onori della cronaca per essere stata a lungo l'unica quotata alla Borsa di Milano di tutto il Mezzogiorno.

Quella del gruppo conserviero è una vita fatta di colori odori e sapori, secondo la sua stessa definizione, e di attaccamento al territorio anche in presenza di finanziatori dallo sguardo internazionale. Senza fabbrica non c'è occupazione, dice Ferraioli, e per riportare i giovani da dove sono partiti di fabbriche antiche e moderne ce ne vogliono molte.



Care imprese, essere «buoni» premia

Un riconoscimento ufficiale, una serata conviviale, un esempio di solidarietà tra imprese e terzo settore: tutto questo è la *charity dinner* di Economy per celebrare il Premio Impresa Umana

di Valentina Menassi

Che cos'è davvero la sostenibilità? È un termine che ormai sembra dominare ogni settore, dalle politiche aziendali alle scelte quotidiane di milioni di persone, ma quanto è effettivamente in grado di incidere sul futuro delle imprese e della società? Questa domanda, che ha guidato la serata del **Premio Impresa Umana 2025** – organizzato da Economy Group, a sostegno di **Pane Quotidiano onlus**, presso l'Abbazia di Mirasole – ha messo al centro della *charity dinner,* durante il quale si è svolta la premiazione, il ruolo fondamentale della sostenibilità sociale. L'evento, condotto da **Sergio Luciano**, direttore di Economy Group, ha voluto esplorare non solo i benefici concreti dell'impegno sociale, ma anche il modo in cui le imprese italiane stanno affrontando questo nuovo paradigma economico, sempre più incentrato sull'etica, l'inclusività e il benessere collettivo.

DAL 1898 PANE QUOTIDIANO DONA CIBO A CHI È IN DIFFICOLTÀ. LO SCORSO ANNO HA DISTRIBUITO CIRCA UN MILIONE E MEZZO DI PASTI

Come ha sottolineato in apertura di serata Sergio Luciano, «quando abbiamo lanciato questa iniziativa, non immaginavamo che la sostenibilità sarebbe diventata così centrale nel dibattito pubblico». Eppure, a distanza di mesi, è diventato chiaro che la sensibilità verso temi come l'inclusione, la responsabilità sociale e l'impatto ambientale sta crescendo a ritmi esponenziali, non solo tra i consumatori, ma anche tra gli stessi stakeholder aziendali. La sostenibilità non è più un concetto astratto, ma una vera e propria necessità strategica per il successo delle imprese.

Nel corso della serata, **Luigi Rossi**, vice presidente della onlus Pane Quotidiano di Milano, ha illustrato l'impegno concreto della sua organizzazione, che dal 1898 distribuisce cibo a chi è in difficoltà. Con oltre 4.500-5.000 persone che ogni giorno ricevono assistenza, Pane Quotidiano ha registrato nel 2024 circa un milione e mezzo di pasti distribuiti. Un valore commerciale che, come ha precisato Rossi, «supera i 27 milioni di euro», tutti provenienti da donazioni aziendali. Un esempio tangibile di come la solidarietà possa creare un impatto positivo, non solo sul piano sociale, ma anche sull'economia locale.

Sul palco si sono succeduti anche **Corrado Passer**a, Ceo di **Illimitybank**, che ha ricorda-


Gigi d'Alessio Sergio Luciano (a sinistra) e Tommaso Dragotto (a destra)





to l'esperienza con **Banca Prossima**, la prima banca italiana interamente dedicata al settore dell'impresa sociale. «Abbiamo creato una banca che non puntava ai profitti – ha ricordato – ma a rendere bancabili progetti che altrimenti non lo sarebbero stati. Con 200 milioni di euro di capitale iniziale, abbiamo costruito qualcosa di unico, che ha ispirato realtà simili in tutto il mondo».

Ugualmente ispiratrice, l'esperienza di **DynamoCamp**, raccontata dalla fondatrice **Diva Moriani**, che ha anche affrontato la disillusione che sta crescendo verso la sostenibilità in alcuni contesti internazionali, come negli Stati Uniti, dove alcune iniziative sono state percepite come esagerate o poco concrete. Tuttavia, ha ribadito con forza: «L'Europa ha l'opportunità di non seguire questa deriva. Dobbiamo puntare su una sostenibilità autentica, che non sia una moda passeggera, ma un cambiamento profondo e duraturo nel nostro modo di fare impresa».

Il focus centrale dell'evento è stato però l'analisi dei dati emersi dalla ricerca "La S di Esg: Quanto paga essere buoni?", condotta da **Gpf Inspiring Research** per Economy. Questo studio ha coinvolto 200 profili aziendali di alto livello (Ceo, Cfo, HR, Sustainability Manager), con l'obiettivo di rispondere a una delle domande più urgenti del nostro tempo: quanto davvero paga essere "buoni" in termini di sostenibilità sociale? Come ha spiegato **Carlo Berruti**, market research director di Gpf, i risultati sono chiari: «Essere "buoni" non solo paga, ma è ormai una leva fondamentale per la competitività delle imprese. La sostenibilità sociale non è più un'opzione, ma una vera e propria strategia che incide sui risultati economici».

I dati della ricerca sono sorprendenti: per la maggior parte delle imprese italiane, la sostenibilità sociale è diventata una leva decisiva in tre aree chiave. Prima di tutto, la talent acquisition. Le nuove generazioni di lavoratori sono sempre più orientate verso aziende che dimostrano un impegno serio nei confronti della società e dell'ambiente. «Il mercato del lavoro sta cambiando», ha commentato Berruti, «e le aziende che non investono nella responsabilità sociale rischiano di perdere i migliori talenti, che ora privilegiano aziende etiche e trasparenti». E poi la sostenibilità sociale influisce positivamente sulla reputazione aziendale. Le aziende che attuano politiche di inclusività, diversità, benessere dei dipendenti e impatto positivo sulle comunità ottengono non solo un'immagine più forte, ma anche un ritorno concreto in termini di fiducia da parte dei consumatori. La ricerca ha evidenziato come la percezione di responsabilità sociale porti a un miglioramento nella fiducia dei consumatori, che sono sempre più

UNA RESPONSABILITÀ CONDIVISA


Corrado Passera

«La politica è indispensabile, ma da sola non basta. Basta allora con la politica? No, bisogna coinvolgere il terzo settore e le imprese sociali per colmare i vuoti che la politica non riesce a raggiungere». A dirlo è Corrado Passera, Ceo di illimitybank, nel suo intervento al charity dinner "Premio Impresa Umana 2025", organizzato da Economy Group. «Non basta pagare le tasse o rispettare le leggi – ha aggiunto Passera -. Le aziende devono prendersi cura delle persone e delle comunità in cui operano. Questo significa andare oltre i profitti e investire in progetti sociali che facciano la differenza. Serve il terzo settore, l'impresa sociale, l'associazionismo perché nel 'fare bene il bene' non bastano soldi, non basta staccare gli assegni, bisogna dedicarsi, guardare in faccia le persone, capire cosa c'è dietro». Con illimity Bank, Passera sta cercando di applicare questi principi a una nuova generazione di imprese. «Vogliamo fare utili, ma vogliamo anche essere utili», ha detto. «Se vogliamo un futuro sostenibile, dobbiamo investire ora nella coesione sociale e nella solidarietà. Non possiamo aspettare che lo faccia qualcun altro: la responsabilità è di tutti noi».

AGENTI DEL CAMBIAMENTO

Alla serata organizzata da Economy Diva Moriani, fondatrice di Dynamo Camp, ha messo in luce come le aziende possano diventare agenti di cambiamento sociale, risolvendo bisogni concreti e contribuendo al benessere collettivo.«La sostenibilità, in passato vista principalmente come un aspetto accessorio o una strategia di marketing, deve oggi essere considerata un impegno fondamentale per le imprese. Non è più un'opzione, ma una necessità», ha detto». La sua visione va oltre la semplice compliance con le normative ambientali, spingendo le aziende a diventare veri e propri "attori di cambiamento", impegnandosi attivamente a risolvere problemi sociali urgenti. Moriani ha sottolineato come la sostenibilità rappresenti un'opportunità strategica:


Diva Moriani

«Le imprese che integrano veramente la sostenibilità nel loro modello di business non solo si posizionano come leader responsabili, ma contribuiscono a migliorare concretamente il contesto sociale e ambientale in cui operano. Quando un'azienda abbraccia una causa sociale e la integra nella sua missione, i dipendenti non si sentono più solo parte di un'organizzazione, ma diventano parte di un cambiamento reale. Questo fa la differenza, soprattutto in un mondo che valorizza sempre più il know-how e il contributo umano».



TUTTO PARTE DELLA TESTA

Maria Rita Parsi, psicopedagogista e psicoterapeuta, già unico membro del Comitato Onu dei diritti dei Minori, ha offerto un intervento potente e provocatorio sulla sostenibilità, che ha spaziato dalla famiglia, alla scuola, fino alla sfera politica e sociale.Parlando a cuore aperto, Parsi ha sottolineato con forza come molte delle figure di potere, citando esempi come Trump, Putin, Xi Jinping e altri, non sembrino aver mai affrontato un «esame di equilibrio e di sostenibilità mentale» per poter gestire le emozioni e le sfide a livello globale. «Chi governa il mondo», ha affermato, «dovrebbe essere sottoposto a un esame per poter contenere senza confondersi le sofferenze e le difficoltà degli altri». Ma Parsi non si è fermata alla politica; ha allargato il discorso alla famiglia, che, secondo lei, è la prima vera "azienda" della società. «La sostenibilità dei rapporti umani all'interno della famiglia dipende da qualcosa di molto importante: una precisa mappatura», ha detto, spiegando che la storia familiare e le dinamiche intergenerazionali giocano un ruolo cruciale nella formazione dei legami. «La sostenibilità non è solo un concetto ambientale, ma deve essere un percorso che coinvolge la mente, il corpo e l'anima».



Maria Rita Parsi

attenti alle politiche aziendali.

Inoltre, l'impegno sociale ha un impatto diretto sulle relazioni con i clienti e con la filiera. Le imprese che si impegnano concretamente in pratiche sostenibili riescono a fidelizzare i clienti e influenzano positivamente anche i loro fornitori. Si crea, infatti, un circolo virtuoso che stimola tutta la filiera a comportamenti più responsabili, aumentando così il valore complessivo della rete produttiva.

Un ulteriore aspetto interessante emerso dalla ricerca riguarda le difficoltà che le aziende ancora incontrano nel pieno sviluppo della Csr (Corporate Social Responsibility). La principale barriera rimane la mancanza di risorse, sia economiche che umane, per implementare in modo efficace politiche sociali e ambientali. Tuttavia, la consapevolezza che la CSR non è solo un valore etico, ma una vera e propria strategia di business, sta spingendo molte aziende ad adottare nuovi modelli organizzativi, a supporto della sostenibilità.

La serata ha visto la premiazione delle 12 aziende che hanno ricevuto il riconoscimento per le loro iniziative di sostenibilità sociale. Tra le premiate, **Amplifon**, **Banca Generali**, **Fincantieri**, **Banca Ifis**, **Howden**, **Inalca (Gruppo Cremonini), Openjob Metis, Rsm Italia, Star Italia, Uomo e Ambiente e Sicily by Car,** tutte aziende che hanno scelto di fare della sostenibilità sociale un elemento distintivo del loro business. E a conclusione, il monologo del comico **Beppe Quintale**, che ha strappato ben più di una risata agli ospiti della serata.

«Le aziende che non si impegnano in modo serio verso la responsabilità sociale rischiano di restare indietro», ha concluso Luciano, sottolineando l'importanza di costruire un impatto positivo duraturo per le generazioni future. In un mondo sempre più interconnesso e consapevole, la sostenibilità è la chiave per un'economia più equa, inclusiva e prospera.



Emanuela Donghi con Gigi D'Alessio



Beppe Quintale

Abbazia Mirasole

Le aziende premiate





AMPLIFON - Salvatore Ricco, Chief Communication Officer
Non solo business ma impegno per l'educazione sanitaria e l'igiene acustica: Amplifon ha promosso l'iniziativa globale Listen Responsibly per incoraggiare una nuova cultura dell'ascolto responsabile e della prevenzione uditiva a tutte le età, sensibilizzando i più giovani sulle conseguenze dannose dell'inquinamento acustico



BANCA GENERALI - Enzo Ruini, Sales Manager Strategico per la Sostenibilità *Per il progetto #BG4SDGs, nato dall'esigenza di voler raccontare la sostenibilità e conoscere lo stato di avanzamento dell'Agenda Onu 2030. Un progetto fotografico ed editoriale di sensibilizzazione rivolto al pubblico generale ma anche alla comunità dei mercati finanziari*



BANCA IFIS - Michele Seghizzi, Chief marketing and communication officer. *Non solo per l'intensa attività a sostegno dei valori della sostenibilità, ma anche per aver avuto la determinazione e la capacità di lanciare un sistema proprietario, sviluppato in collaborazione con Triadi – spin-off del Politecnico di Milano – denominato "Missione d'impatto", per individuare il valore economico delle attività sociali di ogni impresa*



BPER BANCA - Giovanna Zacchi, Responsabile Servizio Esg Strategy
Per il Progetto Present4Future, in collaborazione con il Gruppo Abele, un progetto imponente e integrato che ha coinvolto 6 città e oltre 3000 giovani e per il Progetto Bene Comune, iniziative, servizi e soluzioni di credito dedicate alla Pubblica Amministrazione e alle realtà del Terzo Settore



FINCANTIERI - Manuela Bacci, Head of Sustainability, e
Per il piano di sostenibilità 23-27 e per il Bilancio annuale che riservano grande attenzione alle iniziative di sostenibilità sociale, ponendo al centro dell'attività aziendale "Protezione, inclusione e sviluppo delle persone e delle comunità"



HOWDEN -L'*azienda offre a tutti i suoi dipendenti 2 giorni di volontariato all'anno, e conduce tre campagne di Community Impact: la Global Group Giving Month (volontariato e raccolta fondi dai dipendenti); la Giving Back Celebration Campaign (per celebrare i colleghi che hanno fatto beneficenza), la Festive Giving Campaign (iper le feste di fine anno)*



INALCA – Luca Macario, responsabile comunicazione *per l'insieme delle attività rappresentate nel bilancio sociale di Inalca, un documento che sa rappresentare con grande chiarezza e attrattiva la possibilità per una multinazionale alimentare di conciliare il business con il rispetto per l'uomo in tutte le sue culture ed espressioni.*



OPENJOBMETIS - Daniele Regolo, Diversity&Inclusion Ambassador
Un Gruppo che ha fatto della vicinanza a chi lavora la chiave del proprio sviluppo ed ha individuato nell'area della diversity and inclusion un proprio punto di forza arrivando a creare una società specializzata nell'inclusione delle persone con abilità diverse



RSM ITALIA - Lara Conticello, Associate Partner. *Per le attività dirette svolte dall'azienda nella sostenibilità sociale e per l'inclusione – con il conseguimento della certificazione di gender parity, e per l'impegno nella diffusione e promozione dello strumento del bilancio di sostenibilità*



STAR ITALIA - Ennio Massimo, Ceo. Il riconoscimento viene assegnato *per il progetto Moringa, un'associazione privata nazionale senza scopo di lucro che promuove appunto progetti di prevenzione oncologica, totalmente gratuiti, che sono stati estesi a tutti i dipendenti del gruppo per intervenire specificamente contro i tumori femminili - utero e seno - per il tumore alla prostata.*



UOMO E AMBIENTE - Mario Burrascano, Amministratore Delegato, e Nunzia Giunta, co-fondatrice. *Società Benefit da 5 anni e B Corp certificata, ha posto al centro del proprio business la formazione e la consulenza per un modo diverso di fare impresa: il profitto si genera contestualmente alla creazione di valore sotto forma di impatto positivo per la società e l'ambiente.*



SICILY BY CAR - Tommaso Dragotto, Presidente
Un'azienda nata sulla vocazione per un rapporto con collaboratori e clienti di grande solidarietà che, crescendo, ha sviluppato attorno alla sua Fondazione numerose iniziative di forte impatto e che questa sera ne presenta in anteprima la più grande di tutte e tra le più impegnative mai attuate in Italia

Europa al rilancio o falsa partenza?

Ecco sei punti fondamentali da considerare per interpretare i segnali incoraggianti che stanno emergendo dai mercati del Vecchio Continente

Debugging



Silvia Vianello

Nel panorama dei mercati finanziari, l'Europa torna al centro dell'attenzione, dopo anni di performance sottotono rispetto agli Stati Uniti. Anche se è ancora presto per dichiarare un cambiamento strutturale, segnali incoraggianti emergono per le azioni europee, alimentando un cauto ottimismo tra gli investitori globali. Ma quali sono 6 punti fondamentali da considerare?

1. Segnali di rimbalzo nei mercati azionari europei

Lo Stoxx 50, indice delle blue chip europee, nelle ultime settimane ha raggiunto i massimi livelli dall'inizio degli anni 2000. Il Ftse Eurofirst 300 ha toccato un record storico. Questi risultati evidenziano un crescente interesse per il mercato europeo, nonostante i continui paragoni sfavorevoli con gli Usa.

2. Interesse crescente tra i gestori di fondi

L'ultimo sondaggio di Bank of America ha rilevato un aumento record del peso dell'Europa nei portafogli globali, il più significativo dal 2015. Questo trend è stato registrato prima dell'incertezza politica legata alla presidenza Trump 2.0, suggerendo una rinnovata fiducia nella regione.

3. I problemi strutturali non mancano

Divisioni politiche: il conflitto tra Francia e Germania sulla politica fiscale e l'ascesa di partiti estremisti rappresentano sfide rilevanti. Competitività: la Germania, motore economico europeo, mostra segnali di debolezza, con aziende sempre più pessimiste sul futuro economico. Dipendenza da politiche Usa: la deregolamentazione negli Stati Uniti e i potenziali dazi rappresentano minacce competitive per diversi settori europei.

4. Valutazioni azionarie allettanti

L'Europa continua a essere un mercato "economico": i rapporti prezzo/utili (P/E) sono significativamente inferiori rispetto agli Stati Uniti. Il divario di valutazione rimane ampio, anche escludendo i grandi nomi tecnologici americani (i cosiddetti "Magnifici Sette"). Nonostante le difficoltà, lo sconto sulle valutazioni offre un margine di "sicurezza" per chi è disposto a rischiare.

5. Cosa servirebbe per un rilancio sostenibile

Stimoli fiscali: l'Europa, in particolare la Germania, deve considerare l'abbandono delle rigide regole di bilancio per stimolare l'economia. Stabilità politica: un ritorno a governi più stabili in Francia e Germania rafforzerebbe la fiducia degli investitori. Pace in Ucraina: una soluzione diplomatica al conflitto potrebbe ridurre le incertezze e rilanciare la crescita economica continentale.

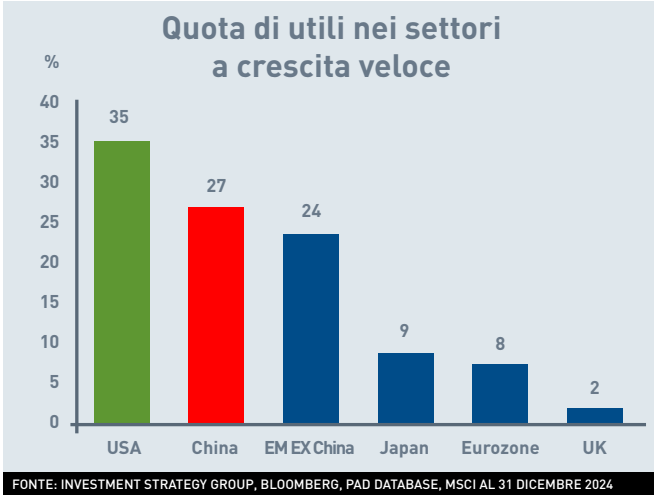
6. Perché gli investitori guardano all'Europa?

I mercati azionari europei offrono opportunità interessanti grazie alle valutazioni basse e alla resilienza mostrata nonostante i rischi geopolitici. Le aspettative per tagli dei tassi da parte della Banca Centrale Europea sono state ridimensionate, ma ciò potrebbe rappresentare un'opportunità per un rallentamento dell'aumento del costo del capitale.

L'Europa può quindi essere vista come una "scommessa misurata"?

Nonostante le sfide strutturali e le incertezze politiche, l'Europa si presenta come un'opportunità per chi cerca mercati sottovalutati. Se nel 2025 le condizioni geopolitiche ed economiche migliorassero, il continente potrebbe rivelarsi un affare imperdibile. Tuttavia, per ora, i segnali positivi necessitano di conferme concrete. L'Europa deve fare i conti con la sua scarsità di grandi aziende competitive nei settori che attualmente guidano la crescita economica globale. Questo grafico del Goldman Sachs Investment Strategy Group mostra che la quota di tali aziende nella zona euro è minuscola rispetto alla Cina o agli Stati Uniti. È naturale che i multipli degli utili complessivi per il mercato sembrino economici:

Ma c'è di più oltre ai Magnifici Sette. Se confrontiamo il p/e forward dello Stoxx 600 con quello dello S&P 500 e dell'indice Bloomberg degli "altri 493" (esclusi i Magnifici), allora il divario è ampio, e si è ridotto solo leggermente escludendo i titoli più alla moda del momento.



FONTE: INVESTMENT STRATEGY GROUP, BLOOMBERG, PAD DATABASE, MSCI AL 31 DICEMBRE 2024

Mirafiori riparte ma (come tutto il settore) viaggia nella nebbia

Tra incertezze europee e sfide globali, Stellantis e la filiera italiana dell'auto cercano un nuovo equilibrio in un mercato in transizione

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

Riapre, almeno in parte, Mirafiori, il simbolo dell'auto made in Italy. Altri stabilimenti ex Fiat in Italia sembrano pronti a ripartire, seppur all'insegna dell'incertezza che investe Stellantis, risparmia le cattedrali del lusso, Ferrari e Lamborghini ma non le tante imprese, 2.200 o giù di lì, che formano l'esercito della componentistica, il cuore del sistema che fornisce tutti i più noti marchi dell'auto, grazie al lavoro di più di 160 mila persone: circa il 30% delle auto tedesche è fatto con parti prodotte in Italia.

Basti questo dato per capire il valore della partita in corso, ma anche per far giustizia dei tanti luoghi comuni che stanno accompagnando una transizione che, specie in Europa, si sta rivelando più complessa e caotica di quanto auspicato. Nel vecchio Continente, più che in Cina o nel Nord America, per lo shock subito dai colossi d'oltre Reno, in occasione del dieselgate che ha incrinato il rapporto tra i consumatori e l'industria a quattro ruote.

In questo clima i rapporti tra il mondo dell'auto e Bruxelles sono progressivamente peggiorati. L'1 gennaio sono entrate in vigore le sanzioni legate alla riduzione delle emissioni per i veicoli nuovi che potrebbero costare alle case automobilistiche più di 15 miliardi di euro.

Di qui l'entrata in vigore anche di un nuovo limite per il periodo 2025-2029 dei 93,6 grammi per chilometro di CO_2, oltre 20 in meno rispetto ai 115,1 imposti per il 2020-2024.

Attenzione, però: si tratta di un requisito che si applica all'intera flotta di vetture di nuova immatricolazione. Ogni costruttore ha poi limiti specifici che devono ancora essere stabiliti sulla base di una complessa formula matematica che tiene conto di diversi fattori.



Ed è sulla base di tali limiti che saranno, eventualmente, definite le multe. In caso di sforamento dei requisiti, ogni costruttore dovrà pagare 95 euro per ogni grammo/km in eccesso, ovvero un totale di oltre 15 miliardi di euro. I costruttori, possono però ridurre le sanzioni grazie al pooling, il meccanismo che consente di unire le flotte per ridurre le emissioni.

Per ridurre le multe le case europee le Case dovranno avviare pooling con costruttori "elettrici" come la Tesla o la Byd, ma per farlo dovranno ovviamente pagare, distogliendo così risorse dai piani di investimento sull'elettrificazione considerati cruciali per adempiere ai diktat normativi e sviluppare l'industria continentale.

Insomma, un serpente che si morde la coda: per questo, si ipotizza un taglio dei volumi per almeno 2,5 milioni di veicoli endotermici, l'equivalente di otto/dieci fabbriche. Con tutto ciò che ne consegue dal punto di vista occupazionale.

Le confindustrie di Italia, Germania e Francia fanno pressioni per avere tempi più lunghi. Intanto però il resto del mondo si muove. In Cina , con un anticipo di dieci anni sulle previsioni, le auto elettriche hanno superato le rivali.

A prima vista la partita è senza speranza. Ma gli ultimi dati qualche speranza la offrono.

Per il quarto trimestre 2024 Stellantis ha stimato 1,395 milioni di veicoli consegnati nel mondo (-9% sul 2023). Il dato è in miglioramento rispetto al -20% del terzo trimestre, «grazie alla conclusione dell'abbassamento delle scorte». In Nord America le consegne del quarto trimestre sono andate giù di circa 115mila unità (-28% su base annua), a fronte di un calo delle vendite più contenuto (-5%). Questa "normalizzazione" nel suo mercato più importante, pone ora Stellantis in una posizione ottimale in vista dei nuovi prodotti previsti nel 2025 e targati Jeep, Ram e Dodge. E la Borsa, a giudicare dalle prime reazioni, sembra crederci.

A costo zero non è mai una vera riforma

La delega fiscale rende evidente la miopia di un Paese che anziché generare grandi profitti continua a tassare di più il lavoro

Associazione Nazionale Commercialisti



Marco Cuchel
Presidente
Associazione
Nazionale
Commercialisti

Vi sono alcune evidenti idiosincrasie, più che lampanti, tra la volontà del Governo di riformare il fisco e ridurre la tasse per il ceto medio e la dichiarata mancanza di risorse che rende la legge delega fiscale una delle tante "riforme a costo zero", che poi, per forza di cose, vere riforme non sono mai. La prima che appare giusto evidenziare è la miopia con cui nel nostro Paese si cerca di individuare la ricchezza da tassare: è evidente infatti anche al più sprovveduto degli osservatori che sono i colossi del web e i grandi capitali i centri generatori di grandi profitti e volumi di denaro, non più di certo il lavoro, che sia in forma subordinata o autonoma, eppure il fisco è molto, molto più leggero e indulgente con i primi. Tassare la vera ricchezza, al di là delle implicazioni etiche del tema, è soprattutto una questione di rango costituzionale, spiegata bene dall'art.53.

Immediatamente dopo mi chiedo perché, a fronte di entrate sempre più alte di anno in anno nelle casse dello stato, e a fronte di un recupero dell'evasione ogni anno più ingente (secondo i dati ufficiali dell'Agenzia delle Entrate siamo passati da un recupero dell'evasione per il 2023 di 31 mld ai 32,7 mld del 2024), non si assista né alla diminuzione del debito pubblico né a un miglioramento, anche solo percepito, del livello dei servizi offerti dallo Stato. E mi chiedo allo stesso tempo come mai non si proceda ad una razionalizzazione immediata della spesa pubblica, per scongiurare un ulteriore decadimento della qualità dei suddetti servizi o, ancora peggio, vedi capitolo sanità, ad un loro taglio, e per, ricollegandosi al tema iniziale, riuscire davvero a far respirare un ceto medio afflitto dalla più alta pressione fiscale all'interno dei Paesi Ocse.

Analizzando poi più nel dettaglio la riforma i dubbi proliferano. Chi segue l'attività dell'Associazione Nazionale Commercialisti conosce la battaglia che abbiamo combattuto da Giugno scorso contro le modalità, davvero incomprensibili, con cui si è introdotto il concordato preventivo biennale tra gli istituti fiscali del Paese. L'incertezza normativa, il carattere vessatorio e discriminante con cui si è cercato di imporre il concordato ai contribuenti, le modifiche sostanziali arrivate in maggior parte a ridosso della scadenza per l'adesione, sono solo alcuni dei motivi che ci hanno portato a scioperare.

Tra di essi impossibile non citare il minore gettito erariale che il Cpb avrebbe generato, e impossibile inoltre non ricordare quante volte avessimo sottolineato, come Associazione tramite i nostri comunicati e dichiarazioni a mezzo stampa, lo scarso appeal di un istituto che intendeva legare i piccoli e medi imprenditori a previsioni reddituali che abbracciavano due anni fiscali, in uno scenario geo politico ed economico globale che a tutto fa pensare meno che alla stabilità. Nonostante ogni nostra fosca previsione si sia avverata, ad aderire è stato meno del il 13% dei contribuenti (nonostante la riapertura dei termini al 12 Dicembre), e il Governo dichiara ancora che il CPB è lo strumento del futuro, e che alla fine conquisterà anche gli scettici, sinceramente ci risulta difficile pensarlo. Anzi siamo convinti che la distanza tra le aspettative del Governo e il gradimento dei contribuenti nei confronti del CPB aumenterà, interviene infatti su redditi presunti e calcolati con metodo statistico/induttivo, ed è uno strumento attraente solo per quelle aziende certe di un reddito crescente nei due anni oggetto della firma dell'accordo: un ulteriore fallimento purtroppo sembra già annunciato.

Una proposta per migliorarlo però ci sarebbe, ovvero rendere il concordato fluido, trattabile, negoziabile, in modo tale che il contribuente non si trovi di fronte al bivio adesione/rifiuto, una soluzione tra l'altro prevista da una delle primissime versione del CPB, in cui era previsto anche un contraddittorio tra agenzia delle entrate e cittadino.

Ancora, perché si continua a sostenere che lo strumento dell'autotutela è stato potenziato con la riforma, e che nei casi dell'obbligatorietà per gli atti nulli emessi dalla P/A (errori di calcolo o scambio di persone) il contribuente non avrà alcun danno anche una volta scaduto il termine per l'impugnazione? Si dovrebbe semmai evitare di omettere il fatto che scaduto quel termine il contribuente avrà un anno di tempo per annullare l'atto, e che trascorso tale temine l'atto, seppur nullo dall'origine, non verrà più annullato in autotutela e il contribuente dovrà pagare comunque ciò che non sarebbe dovuto. Tutto ciò dovuto al cambio di classificazione degli atti da nulli ad annullabili.

Perplessità suscita il quadro complessivo fin qua prodotto dall'attuazione della delega fiscale in riferimento ai 3 principi dichiarati punti chiave della riforma, ovvero: 1-riequilibrio del rapporto tra stato e cittadino 2-semplificazione 3-lotta all'evasione, che sembrano essere dimenticati...

Continua online

Il Made in Italy val bene un master

Nasce il Master in Strategie per le imprese del Made in Italy (MADEin), co-sviluppato e co-promosso da Liuc Business School in partnership con l'azienda di consulenza Pambianco

di Riccardo Venturi

Un percorso formativo progettato per chi desidera eccellere nello sviluppo e nella valorizzazione delle imprese dei settori del Made in Italy e del prestigioso marchio che le rappresenta, coniugando competenze dell'area di ingegneria gestionale con quelle dell'area economico aziendale. È il Master in Strategie per le imprese del Made in Italy (MADEin), co-sviluppato e co-promosso da **Liuc Business School** in partnership con **Pambianco** S.r.l., azienda di consulenza che da oltre 40 anni assiste le aziende del lifestyle italiano. «**MADEin** risponde all'esigenza di tante imprese che appartengono ai settori più forti e tradizionali del Made in Italy, di avere persone preparate per affrontare le loro specifiche caratteristiche industriali» dice **Emanuele Pizzurno**, direttore del Master in Strategie per le imprese del Made in Italy della Liuc Business School. «Liuc ha voluto rispondere a questa sfida con Pambianco, importante società di consulenza: riteniamo ci siano spazi importanti per dare ai partecipanti, al di là delle tradizionali forme di insegnamento di management, una serie di specifici informazioni e insights».

Il taglio scelto è di tipo multidisciplinare. «L'idea che ci ha animato è quella di dare ai partecipanti non solo una forte competenza sulla vetrina del Made in Italy, la parte più appariscente, dal brand al design» spiega Pizzurno. «Vogliamo siano forti anche nella parte che si svolge dietro le quinte, in modo che chi acquista il prodotto non abbia solo una vetrina appagante, ma anche l'assenza di difettosità, una consegna nei tempi previsti, la sostenibilità sociale con il rispetto dei diritti lavoratori e quella ambientale che ci si deve aspettare da un prodotto Made in Italy. Aspetti visibili ma anche invisibili, tutti mattoncini che costruiscono prodotto di successo: di qui la multidisciplinarietà».

> IL "MADEIN" INTENDE FORMARE ESPERTI A 360 GRADI IN GRADO DI COLLOQUIARE CON TUTTE LE AREE AZIENDALI

Il MADEin intende dunque formare esperti a 360 gradi in piena coerenza con gli attuali percorsi formativi Liuc, con la laurea magistrale in economia aziendale e in ingegneria gestionale. «Seguendo questo percorso il manager è in grado di colloquiare con tutte le aree aziendali, e ambire a posizioni apicali» aggiunge il direttore del Master in Strategie per le imprese del Made in Italy. «Può lavorare in una singola funzione ma ha linguaggio e competenze per dialogare con tutti. Al termine del master, inoltre, gli studenti con un altro anno di studi hanno la possibilità di completare il corso in laurea magistrale in uno dei due ambiti. Quindi lascia aperte due porte: diretta verso il mondo lavoro, oppure di proseguimento della carriera universitaria per conseguire un titolo ulteriore».

Il master si svolge a Milano presso la sede di Pambianco, nello spazio dedicato agli eventi e alla formazione. «La logica del master è quella di strutturare in termini più completi, con l'aiuto di un partner specializzato come la Liuc Business School, una serie di attività di formazione che un po' già svolgiamo: analisi, ricerche, contatti con manager e imprenditori, la conoscenza di case history di successo» dice **David Pambianco**, Ceo di Pambianco. «L'idea è da un lato di confezionare quel che abbiamo in un prodotto di formazione, attraverso la partnership con Liuc; dall'altro lato di sfruttare il nostro network, perché oltre a fare un prodotto formativo di qualità bisogna fare marketing per spingerlo sul mercato. Un network di aziende che mettiamo a disposizione anche per i tirocini, che sono parte integrante di questo master: gli iscritti avranno la possibilità di fare delle valide esperienze nelle realtà di questi settori».



Emanuele Pizzurno, Direttore del Master in Strategie per le imprese del Made in Italy della Liuc Business School



David Pambianco, Ceo di Pambianco

IL PARADIGMA DEI NUOVI RICCHI: DALLO SWATCH AL POTERE DEL TEMPO E DELLA SPIRITUALITÀ

La riflessione che proponiamo è il frutto della dura esperienza vissuta da un imprenditore molto conosciuto che preferisce non firmarsi per intero per evitare che l'attenzione possa spostarsi su di sé invece che sulle cose che scrive

In un mondo in cui i paradigmi si capovolgono, anche la ricchezza assume un significato diverso e più profondo. I nuovi ricchi non si riconoscono da oggetti ostentati o macchine di lusso ma dal modo in cui vivono e percepiscono il tempo, il benessere e, sempre più, la spiritualità. Questi nuovi potenti del nostro tempo hanno compreso che l'unica ricchezza reale è quella che dura nel tempo e la stanno cercando non più nelle cose ma nell'amore universale e nella connessione con qualcosa di più grande.

TEMPO, SPIRITUALITÀ E AMORE UNIVERSALE

I nuovi ricchi hanno trasformato la loro abbondanza di tempo in una ricerca di significati superiori. Hanno riscoperto il valore della spiritualità, della preghiera e del rispetto per gli altri, indipendentemente dalla religione di appartenenza. Anche l'esempio di Gesù, con il suo messaggio di amore universale, assume per loro una centralità nuova. Questo li spinge a una vita che trascende le mode e le apparenze, una vita orientata verso la connessione con l'infinito e la creazione. "I nuovi ricchi guardano l'orizzonte e l'infinita meraviglia della creazione; i nuovi poveri, che si sentono ricchi, guardano 10 centimetri in basso, chinati e genuflessi davanti al proprio smartphone."

L'IMPOVERIMENTO INTERIORE DEI "POVERI RICCHI"

Mentre i nuovi ricchi trovano nella spiritualità una sintesi di benessere e duratura ricchezza interiore, i nuovi poveri, paradossalmente, si allontanano da questi valori. Per loro, persino la fede o la connessione con il sacro diventano obsolete, percepite come "moda superata". È un vero impoverimento interiore che li allontana da una dimensione più alta della vita, mentre rimangono intrappolati in una spirale di consumo, debiti e ostentazione.

I nuovi ricchi, in questa dinamica, non cercano di imporre il loro stile di vita, ma lo vivono con una serenità che spiazza. Hanno capito che l'amore universale, il rispetto per gli altri e la contemplazione del mondo sono gli unici valori che possono durare nel tempo. Lontani dall'ostentazione e dalla corsa al consumo, si dedicano a ciò che conta davvero.

IL POTERE SILENZIOSO DEI NUOVI RICCHI

Questa élite moderna non solo vive in armonia con il mondo ma trova anche il modo di esercitare un potere sottile e tuttavia indiscusso: producono strumenti tecnologici che obbligano gli altri, i "poveri ricchi", a utilizzare. Gli smartphone e i social media, creati da loro, diventano le catene invisibili che tengono i nuovi poveri inchiodati a una vita di superficialità.

"Chi è davvero ricco oggi non si genuflette davanti alla tecnologia, ma la domina; chi si sente ricco, invece, vive piegato davanti a uno schermo, inconsapevole di essere manipolato."

UNO SGUARDO VERSO L'INFINITO

I nuovi ricchi hanno capito che il vero benessere non si misura in oggetti ma nella capacità di alzare lo sguardo e contemplare l'orizzonte. La loro vita è un viaggio verso l'infinito, un'esplorazione della meraviglia della creazione e del potere del tempo. Al contrario, i nuovi poveri si perdono nei dettagli insignificanti, incapaci di vedere oltre i confini di ciò che è immediato e materiale.

UN MESSAGGIO DI RIVOLUZIONE INTERIORE

La storia dei nuovi ricchi non è solo una questione economica o sociale; è una rivoluzione silenziosa, una chiamata a riconsiderare ciò che significa vivere bene. Non si tratta di ciò che si possiede ma di ciò che si sceglie di vedere, amare e rispettare. È una lezione che, paradossalmente, i poveri che si sentono ricchi non riescono a cogliere.

"Oggi, la vera ricchezza è vivere liberi dal superfluo, con lo sguardo rivolto all'infinito e al cuore del prossimo. È il nuovo lusso: il tempo, la fede e la spiritualità".

A.M.

Industrie ferme sul ciglio della strada



Alessandro Arrighi

Fermo sul bordo della strada, quando per l'ennesima volta, più di 10 in due anni, si sono rotti il copertone e il cerchio della mia Mercedes, mi è caduto l'occhio su un articolo che parlava della crisi dell'auto in Europa. L'articolo concentrava la sua attenzione sulla svolta green dell'Unione e sull'irragionevole asincronia tra i tempi previsti dalle normative per il passaggio all'elettrico e l'attuale stato dell'industria dell'Europa, dove la tecnologia appare arretrata, rispetto a quella delle imprese oltre oceano, partite molto prima. È indiscutibile l'incapacità della politica Europea di confrontarsi con la realtà economica dei Paesi: la cosiddetta svolta green sta riducendo la ricchezza delle imprese, proponendo tempi di realizzazione incompatibili con lo stato della tecnologia applicata. Accade per il mercato automobilistico, magari a causa di una miopia delle imprese, che non hanno saputo investire in tempo nella riqualificazione e che rischiano oggi di restare spiazzate, ma il fenomeno riguarda anche le famiglie: a partire dal 1° gennaio 2030, sarà vietato vendere o affittare gli immobili che non saranno a norma con la classe energetica prevista dalla Direttiva Case Green emanata dall'Unione Europea, con l'effetto che, nei prossimi mesi, il prezzo di quegli immobili sarà destinato a precipitare, impoverendo molti cittadini.

Nella notte, aspettando il carro attrezzi e la mia mamma 76enne, perché questa volta, per fortuna, il sinistro si è verificato a venti minuti da casa, mi sono però domandato se la crisi possa essere davvero imputata solo a fattori contestuali e non anche a un sistema culturale europeo in cui il cliente non è più atro che un numero su cui elaborare statistiche. Probabilmente, alla casa automobilistica non interessa nulla di un singolo cliente, cha ha subito così tanti danni, forse anche perché le strade lombarde sono male tenute; ma la percezione di tanti clienti, che stanno guidando macchine uguali a quella, magari con un valore di listino di centomila euro, che non garantiscono di arrivare a destinazione, non solo distrugge la credibilità del sistema di prodotto di un'impresa, ma mina l'intero sistema di fiducia in un modello imprenditoriale.

Il Salvaimprese

In questa rubrica abbiamo spesso lamentato la mancanza di capacità della politica di interpretare le imprese, anticipando le dichiarazioni di Draghi, secondo cui, nell'Unione manca una strategia per proteggere l'industria, ma è anche vero che la nostra industria ha perso la sua capacità generativa di cultura e che senza cultura un sistema industriale non ha alcun orientamento né un futuro.

Wto, trent'anni e sentirli tutti



Carlo M. Ferro

1 gennaio 2025: l'Organizzazione Mondiale del Commercio (Wto) compie 30 anni. A quell'età si è maturi, giovani e dinamici. Eppure di fronte alle sfide del commercio internazionale in corso il Wto appare stanco. Perché? Innanzitutto l'età "biologica" non corrisponde a quella anagrafica. Il Wto nasce nel 1995 in piena continuità con missione e principi del Gatt, dal 1947 uno dei 4 pilastri multilaterali della rinascita economica del dopoguerra. Ma il quadro geo-economico globale è cambiato da inizio anni 90 molto più di quanto abbia fatto nei 45 anni precedenti. Per dimensioni dell'interscambio (+550%), complessità (catene produttive globali) e tecnologie (digitale). Il Wto si è allargato da 76 a 162 Paesi aderenti. Ma i suoi obiettivi e principi non sono cambiati. L'obiettivo è di facilitare le relazioni commerciali tra Paesi industrializzati ed emergenti. Nel 1995 Cina e India erano economie emergenti, oggi sono rispettivamente seconda e quinta nel mondo per Pil. Il principio ***most favored conditions***, cioè applicare a tutti i partecipanti le condizioni più favorevoli applicate ad uno, è immutato. Ma non più rispettato. Biden ha adottato restrizioni al commercio di semiconduttori a 2 livelli di Paesi, con la possibilità di modificarle tramite accordi bilaterali. Trump ha annunciato aumenti dei dazi differenziati per Paese di origine. Sono quindi misure che riflettono il mutato ordine geo-poliitco piuttosto che l'avvicendamento alla Casa Bianca. L'attenzione si è spostata dai rapporti Nord-Sud alle tensioni Ovest-Est. Intanto sono nate nuove alleanze. Brics nasce nel 2009 e ora coalizza 11 Paesi. Rcep dal 2011 unisce 15 Paesi dell'area Asia-Indo-Pacifico che rappresentano il 27% del commercio mondiale. E non è un caso che la Cina sia il minimo comun denominatore dei due accordi. Sono segnali che il multilateralismo è in crisi ed è urgente riadeguarne organismi e regole, che pur hanno favorito un lungo periodo di sviluppo e mutualità. Sarà un processo incerto e lungo. In parallelo l'Europa deve preoccuparsi del suo ruolo in uno scenario basato su intese bilaterali e sullo spostamento del baricentro verso Est. L'Unione Europea in 10 anni ha finalizzato solo 6 accordi commerciali (i più significativi con UK e Giappone). Altri come Mercosur e Messico sono in stallo. La complessità di questi accordi moltiplicata per 27 Stati e le regole di governance basate sul consenso unanime rallentano l'azione. Per sopravvivere in questa fase di transizione verso un auspicabile nuovo multilateralismo, o nello scenario di un nuovo ordine di rapporti bilaterali è necessario invece che l'UE si muova con agilità, che fa ossimoro con burocrazia. La sveglia suona a Ginevra (Wto) ma anche a Bruxelles.

Notepad

La Milano del fare? Tutte chiacchiere e distintivo

Il modello meneghino ormai è quello di una città che si è immobilizzata da tempo a causa del sovradimensionamento dei poteri politici



Mario Abis

Il decreto salva Milano o salva Sala… per essere "un" solo decreto ha una quantità di significati impressionante. Mostra innanzitutto quale economia ottusa e inceppata ha ormai la città, concentrata nel solito real estate: oltre tot cantieri bloccati, oltre tot cantieri che non vengono aperti in attesa di chiarimenti... E qui emerge il secondo significato: la colpa è di quei soliti cattivoni dei magistrati che bloccano tutto, dando evidenza penale a come ordinariamente si procede nel fare affari a discapito degli interessi comuni…

Il terzo significato poi è politico e va oltre Milano: il processo d'approvazione passa attraverso un accordo trasversale destra / sinistra. E se è molto chiaro il successo tattico della destra, lo è molto meno quello della sinistra e del Pd che, facendo un evidente patto con il diavolo, sembra alimentare interessi molto poco comuni e sicuramente particolaristici.

Ma il segnale più grave è quello meno diretto. È la testimonianza dell'assenza di una politica di sviluppo qualsiasi nella città motore dell'economia, che si blocca per anni su cantieri che non aprono, che non parla di niente se non di questo, mentre tutto ciò che è citta degrada: l'urbanistica, i servizi - a cominciare da quelli per i soggetti deboli - la sicurezza, l'ambiente, il traffico etc… e questa dei cantieri del decreto salva Milano sarebbe una *smart city*? Al di là del sovrapprezzo politico?

In questo bisogna essere "oggettivi " e riflettere sul fatto che il non-sviluppo di Milano con i suoi cantieri è rappresentativo del non-sviluppo del sistema delle grandi città, che ormai si bloccano proprio su cantieri perenni, e basta vedere anche a Roma come i sindaci ci tengano tanto e li presidino.

Forse le tanto magnificate (e non realizzate) città metropolitane non sono più il perno di niente… La non-creazione delle città metropolitane ha creato un vulnus amministrativo di cui vediamo ora gli effetti: sovradimensionamento delle responsabilità dei Comuni ed effetti sempre più incontrollabili sul piano di interessi e poteri lobbistici.

Se andiamo altrove, infatti, nelle città medie e medio-piccole, gli sviluppi ci sono, e i cantieri ne sono solo una parte, e sono in gran parte aperti e realizzati. Tanto per fare qualche nome: Piacenza, Pistoia, Verona, Bergamo, Brescia, Lecce, Bologna etc. Pezzi interi di città riqualificati, sviluppo e sostegno alle imprese manifatturiere, ai centri di ricerca, alle strutture culturali, a quelle sportive, a quelle sanitarie. Si sfruttano magari (e questa è una capacità di amministrazioni intelligenti e agili) i fondi del Pnrr come base di partenza, si costruiscono velocemente economie di piano in modelli sostenibili, si creano accordi pubblico privato con il sostegno di banche ed enti finanziari locali… e si creano conseguentemente economie di impatto ad alto valore: occupazione da una parte e benessere per le comunità dall'altra. E parliamo, mettendolo insieme a pezzi, di quasi il 50 % dei territori nazionali.

I tempi sono veloci, come è il caso di Piacenza o Pistoia, dove in 5 anni partono cantieri, dopo una veloce attività di progettazione, che riqualificano o trasformano pezzi di territorio con derivate (altro che real-estate) di imprese e servizi. Il modello di una città che si è immobilizzata da tempo riguarda il fatto che la dimensione delle chiacchiere, in questo sovradimensionamento dei poteri politici ammistrativi, da tempo sostituisce quella del fare: ed è grottesco per una città con la mitologia del fare come Milano.

Si parla per anni dello stadio San Siro nuovo e non succede niente, si parla di nuove case per i più disagiati e non succede niente, si parla di cantieri fermi da anni e non succede niente, anzi si aspetta già da mesi un decreto nazionale. Certo, le città grandi come Milano sono complesse, le mediazioni sono tante, gli scambi ancora di più, gli interessi figuriamoci. Ma intanto il tempo passa, la città declina e la visione, cioè quello che vogliamo diventare, il futuro possibile, si nasconde fra un cantiere e un decreto… che fanno altri.



Beppe Sala

Solo gas & petrolio: il mondo sembra dimenticare le energie rinnovabili

I colossi dell'energia tornano a investire nei settori tradizionali, a più alta redditività, facendo marcia indietro sul fronte delle alternative green

Giuseppe Corsentino

Come dice il proverbio? Non c'è peggior sordo di chi non vuol sentire. Vale anche nell'ipertecnologico mondo globale e per accorgersene basta scorrere le immagini del gigantesco incendio che ha devastato ai primi di gennaio una megalopoli come Los Angeles (16 morti accertati, 150 miliardi di dollari di danni, le grandi ville di Pacific Palisade, forse il più bello lungomare americano, il regno dei vip di Hollywood) e poi l'isola di Mayotte, uno degli ultimi "territori d'Oltremare" francesi nell'Oceano indiano, devastata dal ciclone Chido e, infine, le inondazioni che hanno sommerso Valencia, in Spagna, solo per citare gli eventi estremi più recenti.

Il "saldo meteorologico" è che il 2024 è stato l'anno più caldo a partire dal 1850 e che, sempre nel 2024, è stata superata quella soglia di 1,5 gradi indicata dalla Cop 21 di Parigi del 2015 (conclusasi con grandi abbracci e grandi impegni ecologici di tutti i Grandi della terra) come la soglia critica da non superare assolutamente per poter continuare a tenere sotto controllo il cambiamento climatico del pianeta.

Non è andata così perché, come dicevamo, non c'è peggior sordo di chi non vuol sentire; perché tutti i paesi investono sempre meno nelle energie rinnovabili (un recentissimo studio della Bce mette sotto accusa proprio gli stati europei); perché le grandi multinazionali dell'energia continuano a investire – oltre mille miliardi di dollari previsti nel 2025 come si dirà più avanti – nel petrolio e nel gas; perché anche i grandi gestori della finanza globale, a cominciare da Blackrock (11,5 trilioni di dollari di asset), stanno abbandonando gli investimenti verdi, le politiche ambientaliste.

Il risultato, come scrive il Centro meteorologico europeo, è che già in questo inizio anno (quando le conseguenze dei mille miliardi di dollari investiti in nuovi campi petroliferi e in nuovi gassificatori non si sono ancora concretizzate) la concentrazione di diossido di carbonio (Co2) nell'atmosfera è la più alta da almeno due milioni di annni e quella di gas metano da 800mila anni. Perché stupirsi, allora, se la temperatura sale di 1,5 gradi nel 2024 come ha certificato l'agenzia europea Copernicus e salirà di 1,6 gradi nel 2025?

Certo, il gas naturale e il petrolio sono meno inquinanti del carbone e l'economia globale ha ancora bisogno - almeno fino al 2035 e forse di più - delle energie fossili, ma quel che spaventa è la disattenzione con cui si (non) guarda agli indicatori della salute del pianeta, per esempio alla temperatura dell'acqua degli oceani che nel 2024, un vero "annus horribilis" dal punto di vista meteorologico, ha toccato il record di 20,9 gradi, mezzo grado in più rispetto alla media 1991-2000. Sembra poca cosa ma è in realtà una bomba a orologeria per il clima se si pensa che gli oceani conservano il 90% dell'energia accumulata dal "sistema Terra" CO2 compresa, visto che il livello delle emissioni di gas a effetto serra (GES) ha continuato ad aumentare nel 2024 (e ancor di più nel 2025) nonostante gli impegni presi solennemente nella Cop 21 di Parigi del 2015 e confermati da tutte le conferenze mondiali successive.

Il Rhodium Group, un think tank americano vicino al partito democratico, ha fatto i conti e ha scoperto che, solo nel 2024 e solo negli Usa, la riduzione delle emissioni inquinanti stata di appena lo 0,2% contro il 3,3% del 2023 (e questo vuol dire che, per rispettare gli impegni della Cop parigina, da cui il neopresidente Trump uscirà così come aveva fatto nel 2006, gli Usa dovranno ridurre le emissioni del 7,6% l'anno, un livello impossibile). In Germania le cose non vanno meglio. Qui un altro think tank, Agora Energiewende, vicino al vicecancelliere Robert Habeck (partito dei Verdi), ha calcolato che nel 2023 le emissioni erano scese di 673milioni di tonnellate equivalenti CO2 (pari a -10%, il livello più basso dal 1950!), mentre nel 2024 la diminuzione è stata di un modestissimo 3%. In Francia ancora peggio: le emissioni sono salite dello 0,5% (fonte: Citepa, un centro studi sull'ambiente che vanta 60 anni di esperienza). E ancora: maglia nera la Spagna con una crescita delle emissioni dello 0,9% come certifica l'Osservatorio sulla transizione energetica (Otea). Complessivamente in Europa le emissioni di Ges sono scese del 3,8% nel 2024 mentre nel 2023 la riduzione era stata dell'8%.

Ma, oltre ai cattivi comportamenti sociali (chiamiamoli così) che sono alla base della sempre minori riduzioni delle emissioni, quel che preoccupa in questo inizio d'anno è la previsione della società di consulenza industriale Deloitte che, dopo un'accurata inchiesta sul campo, conclude che il 2025 sarà l'anno in cui le major dell'energia investiranno di più nel petrolio e nel gas: 1.150 miliardi di dollari, superando così il record di mille miliardi certificato dall'Aie, l'Agenzia internazionale dell'energia.

Continua online

ISTRUZIONI PER GLI USA

Il segreto del successo dell'economia americana? La logistica dietro le quinte

La digitalizzazione ha reso le operazioni più rapide e trasparenti, mentre l'e-commerce ha alzato le aspettative dei consumatori. Amazon ha giocato un ruolo chiave, spingendo l'intero settore a migliorarsi e, in molti casi, a integrarsi nell'ecosistema

di Fosca Pellegrinotti-Mari, Vicepresidente di ExportUSA

La logistica riveste un ruolo fondamentale nel sostenere e far prosperare l'economia. Dietro il semplice atto di trasportare merci si cela un intricato sistema di dinamiche e processi che spesso restano sconosciuti ai più. Più che un semplice strumento, la logistica rappresenta il fulcro di un business di successo, un elemento imprescindibile in un mercato ampio e competitivo come quello degli Stati Uniti. La logistica è il motore silenzioso che sostiene l'economia americana ed è importante analizzare le sfide e le opportunità.

Negli ultimi anni, la logistica negli Stati Uniti ha vissuto una vera e propria rivoluzione. La digitalizzazione ha reso le operazioni più rapide e trasparenti, mentre l'esplosione dell'e-commerce ha alzato notevolmente le aspettative dei consumatori. Amazon ha giocato un ruolo chiave, spingendo l'intero settore a migliorarsi per non rimanere indietro e, in molti casi, per integrarsi in questo gigantesco ecosistema.

Storicamente, le aziende manifatturiere italiane ed europee tendono ad avere produzione, uffici e logistica nello stesso capannone, riducendo quasi a zero il "problema" della logistica. Quando le stesse aziende decidono di internazionalizzarsi negli Stati Uniti, nella maggior parte dei casi pensano di dover investire milioni di dollari nella costruzione di un proprio magazzino logistico. In America, però, non funziona così: la vastità del paese richiede un approccio diverso, con le produzioni spesso separate dai magazzini. Negli USA, è fondamentale accorciare le distanze dal consumatore, avvicinandosi sempre di più al proprio mercato di riferimento.

Quali sono, dunque, le sfide principali che le aziende logistiche devono affrontare oggi rispetto al passato? La vera sfida, secondo me, risiede nell'identificazione di nuove risorse umane e la continua formazione di quelle già impiegate. La crescita dell'e-commerce e il balzo tecnologico hanno sicuramente generato grandi opportunità, ma





Fosca Pellegrinotti Mari. Classe 1987, veneziana di origine, con la passione per gli Stati Uniti e un vasto background internazionale, Fosca Pellegrinotti Mari è, attualmente, Vicepresidente di ExportUSA New York Corp, società di consulenza che, da oltre un ventennio, struttura l'internazionalizzazione di migliaia di imprese italiane nel mercato americano.

Con un'esperienza di oltre nove anni in azienda, Pellegrinotti Mari ha ricoperto ogni possibile ruolo sino a raggiungerne i vertici, ottenendo risultati importanti che hanno fatto grande ExportUSA. Attualmente, gestisce un vasto portafoglio clienti e coordina ogni aspetto di carattere tecnico per favorire il loro sviluppo negli States: dalla definizione delle pratiche per l'ottenimento dei visti, alla compliance con le coperture assicurative statali e federali, alle attività di selezione e gestione del personale USA, alla negoziazione con le istituzioni e gli Stati americani sino a tutte le consulenze di carattere strategico, Fosca dispone di quegli strumenti e nozioni tecniche utili all'espansione del Made in Italy negli Stati Uniti.

Dopo la laurea magistrale in "Business Administration e International Management" ottenuta presso l'Università degli Studi di Trieste, una specializzazione in "International Business, Trade and Commerce" all'Università del Colorado (con una tesi dal titolo "Building Brand Equity in the US marketplace: The Case Illy caffè") ha poi conseguito numerose certificazioni, tra cui "Corporate Governance" presso la Cornell University ed "Effective Compliance Programs" presso l'Università della Pennsylvania.



l'adeguamento immediato a sistemi più dinamici ed efficienti ha posto l'accento sull'esigenza di figure tecniche al passo con questi cambiamenti. Inoltre, molti professionisti del settore stanno raggiungendo l'età pensionabile e il ricambio generazionale non è così automatico.

Il Covid-19 ha colpito duramente la supply chain, esacerbando la carenza di manodopera e rivelando le fragilità delle catene di approvvigionamento globali. Dobbiamo però tener presente che ha anche accelerato l'adozione di tecnologie digitali, portando molte aziende a localizzare maggiormente le proprie operazioni negli Stati Uniti per ridurre i rischi.

La logistica green

La logistica green riguarda l'adozione di pratiche sostenibili per ridurre l'impatto ambientale dei trasporti. Questo comprende l'uso di veicoli a basse emissioni, l'ottimizzazione delle rotte e la riduzione degli sprechi. Oggi, aziende e consumatori sono sempre più attenti all'ambiente. Realtà come Amazon stanno facendo passi da gigante per raggiungere obiettivi ambiziosi, come quello di avere il 100% delle spedizioni a 'zero emissions' entro il 2040. Adottare pratiche sostenibili comporta sì investimenti iniziali, ma con un ritorno economico significativo nel lungo periodo. L'impiego di veicoli elettrici, infatti, ridurrà i costi del carburante, mentre l'ottimizzazione delle rotte può diminuire le spese logistiche.

La salute del creato

di Giuliana Gemelli

Il mondo solidale

Un paio di anni fa, insieme ad un piccolo gruppo di amici medici e ricercatori clinici - dotati di una profonda e purtroppo rara propensione intellettuale ed emotiva ai valori della comprensione e dell'attenzione nei confronti dei loro pazienti - ho sviluppato e realizzato il progetto di trasformare l'Associazione che avevo creato diversi anni prima, seguendo il testamento spirituale di mia figlia Giulia che aveva lasciato questa terra, in giovanissima età, per una grave patologia ematologica, in una Fondazione dotata di una mission per noi imprescindibile: l'umanizzazione della cura sulla base dell'intreccio altrettanto imprescindibile tra cura e prendersi cura.
In questo lasso di tempo si è andato moltiplicando il disagio che progressivamente è cresciuto anche in intensità, trasformandosi in una vera e propria sofferenza sociale per larghissime fasce della popolazione italiana, nei confronti del vuoto istituzionale, organizzativo, operativo e progettuale e, certo non da ultimo, morale, della sanità.
La conseguenza di questo svuotamento incombente è stato l'assorbimento riduzionistico delle problematiche della salute in strategie politiche della sanità.
Di fronte alle pressioni create da questo disagio estremo, la reazione è stata la crescita esponenziale delle dichiarazioni d intento di voler porre al centro la modalità discorsiva dell'umanizzazione, con proclami più o meno formalizzati in documenti siglati spesso in modo enfatico da grandi personaggi del mondo politico e sanitario, con limitate e inconsistenti ricadute effettive.
Ben pochi hanno tenuto conto del fatto che la salute non è un "fattore" isolabile in un settore o in un contesto, ma fa parte di un intreccio globale, olistico, di riferimento che comprende la natura nel suo complesso, insomma la vita del creato.
Parallelamente ed in contrasto con la crescita esponenziale della tecnicizzazione e l'imporsi della dimensione artificiale, non solo dell'intelligenza, si è affermato un movimento culturale sempre più esteso e profondo di superamento dell'antropocentrismo riduttivistico, un movimento intellettuale che ha al centro la natura - animali e piante - nella sua ricchissima e irriducibile complessità



Si tratta di una visione che è tutt'altro che nuova e che attraversa l'universo intellettuale delle scienze umane con un forte radicamento nella cultura antropologica e nella teoria psicoanalitica, da Jung a Hillman.
Non è certo casuale che il nostro team, nell'avviare il percorso della Fondazione per l'umanizzazione della cura, in modo del tutto spontaneo e non calcolato, bensì profondamente radicato nella visione che ci guida, si sia dedicato alla pubblicazione di un libro sul ruolo rilevante e positivo degli animali nei percorsi di umanizzazione della cura avviando, progetti concreti di "benessere condiviso" - tra i generi e le specie - che vorrei condividere, nei prossimi 'incontri", in questa rubrica, coi lettori di "Economy".

Risk management

Ecco cosa preoccupa davvero le aziende

Gli incidenti informatici che includono le violazioni dei dati o gli attacchi ransomware e le interruzioni IT, come l'incidente CrowdStrike, sono la maggiore preoccupazione per le aziende a livello globale nel 2025, secondo l'Allianz Risk Barometer. L'interruzione dell'attività rimane uno dei timori principali per le aziende di tutte le dimensioni, classificandosi al 2° posto. Dopo un 2024 ancora caratterizzato da un pesante impatto delle catastrofi naturali, questo rischio rimane al 3° posto. L'impatto di un super anno elettorale, il 2024, con crescenti tensioni geopolitiche e possibilità di guerre commerciali, fa sì che i cambiamenti nella legislazione e regolamentazione si collochino tra i primi cinque rischi, al 4° posto. Il rischio che è cresciuto di più secondo quanto emerge dalle risposte fornite in questa edizione dell'Allianz Risk Barometer, è il cambiamento climatico, che passa dal 7° al 5° posto, raggiungendo la sua posizione più alta nella graduatoria dei peggiori rischi nell'arco dei 14 anni di sondaggio. Le grandi aziende, proprio come le medie e piccole imprese, percepiscono in egual modo gli incidenti informatici come il loro rischio aziendale numero uno. Tuttavia, ci sono differenze significative nel resto della classifica. Le piccole aziende sono più preoccupate per rischi più localizzati e immediati, come quelli collegati a compliance normativa, sviluppi macroeconomici e carenza di competenze a livello di personale, anche se l'indagine registra come alcuni dei rischi che in passato hanno preoccupato le aziende più grandi, stiano ora iniziando ad interessare anche quelle di piccole dimensioni, con il cambiamento climatico e i rischi politici, che salgono nella classifica. Anche in Italia, l'Allianz Risk Barometer evidenzia che il rischio cyber si posiziona al primo posto seguito dalle catastrofi naturali - in aumento rispetto all'anno precedente - e dall'interruzione dell'attività produttiva. Marco Vincenzi, Regional Managing Director Southern Europe di Allianz Commercial ha osservato: «I risultati del recente sondaggio riflettono in modo chiaro e inequivocabile le principali preoccupazioni delle nostre aziende nel contesto attuale e rafforzano quanto già emerso nel 2024. Le imprese, di qualsiasi dimensione, oggi più che mai, si trovano ad affrontare sfide complesse e dinamiche che spaziano dall'adozione e utilizzo di nuove tecnologie, alla gestione delle risorse umane, dovendosi adeguare a normative sempre più stringenti. A ciò si aggiunge la preoccupazione che eventi catastrofali possano interrompere la propria attività con un impatto economico potenzialmente significativo. È evidente che per affrontare queste sfide le imprese necessitano di supporto strategico e strumenti adeguati che le aiutino a trasformare le loro preoccupazioni in opportunità di sviluppo e miglioramento. Questo report ci offre anche un prezioso spunto di riflessione su come queste sfide possano essere affrontate in modo proattivo e strategico di risk management». Nell'ambito delle catastrofi naturali, nel 2024 in Italia si sono registrati 351 eventi climatici con un incremento di 5 volte in soli dieci anni. In particolare, rispetto al 2023, le esondazioni fluviali sono cresciute del 24%, gli allagamenti da piogge eccezionali per intensità del 12% e i danni da siccità prolungata del 55% (dati Osservatorio Nazionale Città Clima del 30.12.2024).



Fondazione Studi Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA DELL'EDIZIONE DIGITALE

I consulenti del lavoro italiani e il loro Ordine, presieduto da Rosario De Luca, sono in prima linea con le imprese che fanno il Pil del nostro Paese, che con l'iniziativa autonoma generano anche lavoro subordinato, cioè la cinghia di trasmissione del benessere dall'attività d'impresa al resto della società. Economy ogni mese ospita – in un'edizione digitale dedicata alla categoria, ma accessibile a tutti i lettori interessati attraverso un QR che ormai costituisce uno snodo della carta stampata verso il multimediale– un'ampia sezione dedicata ai temi specifici e specialistici del settore, in collaborazione con l'Ordine e il suo ufficio studi.

Continua a leggere

Cultura

Non tutti i brand diventano iconici

Può un brand essere un'icona culturale? La domanda è stato il punto di partenza dell'analisi condotta da Francesco Buschi, Head of Strategy FutureBrand, e dedicata a sondare l'importanza del marketing che, con il suo poter di influenzare l'immaginario collettivo attraverso storie che vanno oltre il prodotto, è una forma di cultura. I brand, infatti, non si limitano a vendere oggetti o servizi, ma evocano emozioni, creano legami e, quando riescono a farlo in modo efficace, diventano icone culturali. «Per iconicità – sottolinea Buschi - si intende un mix di estetica, emozione e significato che trasforma un marchio in un'entità memorabile e universale. Pensiamo a Coca-Cola, non una semplice bevanda, ma il simbolo di un'idea e di un tempo che attraversa generazioni. L'iconicità, però, non è solo un mezzo per connettere il pubblico al marchio, è anche un efficace strumento di protezione. In un mercato che copre ormai l'intero globo, i simboli iconici garantiscono identità e coerenza, rendendo il brand immediatamente riconoscibile in ogni angolo del mondo, anche il più remoto. Una strategia che rafforza l'unicità della marca e la protegge dalla dispersione culturale e dall'appiattimento che spesso si accompagnano alla globalizzazione. Essere iconici, però, non può essere considerato un traguardo definitivo. Come ogni cosa, anche i brand evolvono e mutano; nel loro caso la sfida risiede soprattutto nel cambiare senza smarrire la propria anima lungo il percorso. Il rischio maggiore per i brand-icona è di scivolare nello stereotipo».
«Per ciò che concerne Coca-Cola – sottolinea ancora Buschi - vediamo come la campagna "Every Coca Cola is welcome", che ha stampato sulle lattine di una limited edition i loghi ridisegnati più o meno liberamente da alcuni rivenditori in giro per il mondo, abbia permesso di rompere con la rigidità della sua identità visiva, celebrando la vicinanza e la quotidianità che il marchio vive con il suo pubblico». Un altro esempio efficace è il logo di Mulino Bianco, disegnato da Gio Rossi negli anni '70 e sottoposto diverse volte a micro interventi adattativi, oggi include api e fiori, un redesign che ha trasformato la sua immagine bucolica in un messaggio più attuale e concreto sull'impegno dell'azienda in favore dell'ambiente. Allo stesso modo, nella campagna "Save our Species" Lacoste ha collaborato con il Wwf, sostituendo il suo coccodrillo con altri animali, per lanciare un messaggio a favore della salvaguardia di tutte le specie minacciate di estinzione.
«Questi loghi, pur fuori dai canoni visivi normati, hanno valorizzato il rapporto tra il brand e i consumatori, sottolineando quanto l'iconicità non sia solo una questione di estetica, ma anche e soprattutto di partecipazione e connessione emotiva», commenta Buschi.
Un settore che conosce bene le sfide dell'iconicità è l'automotive, in cui il cambiamento è una forte necessità. È stato soprattutto l'avvento dei veicoli elettrici a determinare la profonda trasformazione di molti marchi storici in atto. Renault, Volkswagen, Audi, Fiat e molti altri stanno cercando di adattare le loro identità a valori nuovi come, per esempio, la sostenibilità e l'innovazione. La sfida sta nel trovare un equilibrio tra il



Retribuzioni

I giovani guadagnano un po' di più

Mercer, business di Marsh McLennan ha annunciato i risultati italiani della Total Remuneration Survey 2024: secondo l'indagine, la retribuzione d'ingresso dei giovani al loro primo impiego in Italia è di circa 30.500 €, con un aumento del 5,4% rispetto al 2021. La Total Remuneration Survey 2024 di Mercer analizza i trend retributivi per 2.700 ruoli in quasi 700 aziende operanti sul territorio italiano, con un fatturato medio di 969 milioni di euro e circa 1.700 dipendenti. Secondo i risultati dello studio, tra i settori più remunerativi al primo impiego figurano Life Science (33.000 € nel 2024, +8% rispetto alla media italiana) ed Energy (32.167 € nel 2024, +5% rispetto alla media italiana), mentre Manifatturiero, High tech e Servizi non finanziari presentano valori inferiori (rispettivamente -1%, -1% e -8% rispetto alla media italiana). La survey offre poi una prospettiva sul panorama europeo. I neolaureati italiani si collocano sempre nella parte bassa della classifica degli stipendi, sopra solo ai colleghi spagnoli (28.500 € nel 2024) e polacchi (16.675 € nel 2024). In cima alla classifica, Svizzera (86.722 € nel 2024), Germania (53.300 € nel 2024) e Austria (51.100 € nel 2024). «I risultati mettono in luce come ancora, nel 2024, la retribuzione media dei neo-laureati italiani risulti la più bassa tra le principali economie europee», ha commentato Marco Morelli, amministratore delegato di Mercer Italia. «In un mercato del lavoro sempre più globale, la scarsa competitività dei salari italiani influenza le scelte professionali dei giovani, spingendoli a cercare opportunità all'estero per ottenere compensi più elevati. È fondamentale che le aziende considerino l'opportunità di rivedere le loro strategie di Total Reward, non solo per allinearsi agli standard europei, ma anche per trattenere i talenti di cui l'Italia ha bisogno per promuovere l'innovazione e la transizione digitale. La partita però, è più ampia e va oltre il solo aumento retributivo: bisogna offrire percorsi di formazione continua, offerte trasparenti, ambienti di lavoro orientati alla flessibilità e al benessere. Le aziende devono divenire reliable per i giovani, cioè organizzazioni di cui esser fieri e nei cui valori rispecchiarsi».



richiamo alla propria storia e la necessità di parlare a un pubblico contemporaneo, più attento ai valori ambientali e tecnologici. Tuttavia, nessuno di questi è ancora riuscito ad arrivare là dove Tesla domina incontrastata: essere un'icona di un futuro "green", tecnologico e aspirazionale. In definitiva, per rinnovarsi e utilizzare l'iconicità in maniera strategica, i marchi devono avere ben chiaro quali sono gli elementi fondanti del loro immaginario e usarli in modo creativo, abbandonando ogni rigidità. Questo significa condividere i propri simboli con le persone, modificarli o lasciare che vengano modificati quando necessario, per ritornare a essere sé stessi con maggiore forza. «Gli esempi – conclude Buschi - dimostrano che l'iconicità è un processo in divenire, tutto il contrario della staticità. La capacità di reinterpretare i propri simboli, preservandone i valori fondamentali, è ciò che consente ai brand di mantenere la propria rilevanza anche culturale, soprattutto in un mondo in piena trasformazione. Abbiamo prestato forse più attenzione alle regole di utilizzo dei loghi e delle identità visive dei brand di quanta ne abbiamo dedicata a tutelare i loro valori più intimi, quei valori che hanno il potere di farne delle icone».

Eventi

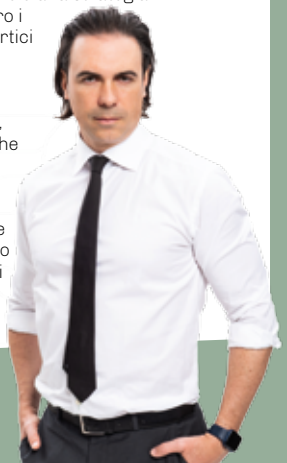
Apre la call per esperti del mondo energetico

Da martedì 9 a venerdì 12 settembre 2025, Fiera Milano (Rho) ospiterà la prossima edizione di Gastech Exibition & Conference. Un appuntamento di rilevanza globale che torna a Milano dopo 3 anni, preceduto dalle edizioni di Houston e Singapore. In questo ambito, si apre la "Call for Papers – Gastech 2025", iniziativa rivolta ai professionisti dell'intera filiera energetica, provenienti da contesti, discipline e organizzazioni diversi chiamati a confrontarsi sulle migliori idee e soluzioni innovative, selezionate da un Comitato (Gastech Governing Body) formato da 50 esperti indipendenti di 20 diverse nazionalità, attivi lungo l'intera catena del valore. L'invito, valido fino a venerdì 7 febbraio, offre l'opportunità di candidarsi per partecipare come relatori alla Technical & Commercial Conference, il cuore del Forum, dove saranno illustrate idee pionieristiche con impatti concreti e scalabili per l'industria energetica, raccolte in 5 programmi: tecnologie climatiche e Intelligenza Artificiale, idrogeno, settore navale, Epc (Engineering, Procurement & Construction) e trattamento del Gas e Commerciale. Esperti tecnici e scientifici, top manager e decisori politici potranno presentare le proprie idee e intuizioni supportate da evidenze, attraverso un abstract di 500 parole che, se selezionato, dovrà essere completato in un paper da presentare al pubblico internazionale di Gastech 2025. Per informazioni: www.gastechevent.com/call-for-papers

Personal branding

I manager hanno scoperto i social

Il 77% dei top manager è presente sui social con un profilo personale. Gli account degli executive in analisi sono aumentati del 40% in un anno, raggiungendo quota 270, in media due per manager. LinkedIn rimane il canale preferito: il 68% è presente sul social professionale e il 79,7% dei manager attivi lo utilizza come piattaforma principale. È quanto emerge dall'aggiornamento dell'Osservatorio Social Top Manager di Reputation Manager. Linkedin resta il social di riferimento per la maggior parte dei top manager. Sui 190 executive in esame, 130 hanno un profilo Linkedin (il 68%); seguono Instagram e X-Twitter (entrambi presidiati dal 37% dei manager). Il 79,7% degli executive attivi sulle piattaforme social utilizza LinkedIn come profilo principale, mentre Instagram è usato come main account dal 17,9% e X solo dal 2,4%. I top manager optano per una presenza multipiattaforma. Il numero dei profili cresce del 40% in un anno, superando quota 270. A trainare il trend della presenza multicanale sono i manager che hanno assunto l'incarico nel periodo in analisi, che spesso debuttano nell'osservatorio con una consapevolezza maggiore degli strumenti digitali. L'engagement medio più elevato si registra su Instagram. Con riferimento alla Top 10 per follower sulle tre piattaforme, l'engagement medio per post suscitato sul social di Meta si attesta a 2,9 mila. Seguono Linkedin con 1,7 mila e X con 0,6 mila. I follower della Top 20 LinkedIn crescono del 7% in quattro mesi. Seguono Instagram – con un +6,4% – e X, che si ferma al +0,04%. Il 44% dei top manager è presente su Wikipedia. Aumentano le voci che presentano le sezioni "Premi e onorificenze" (+6 punti percentuali in un anno) e "Altri incarichi" (+5). Sul podio per struttura e contenuti, ci sono le pagine di Luca de Meo, Giorgio Armani e Alessandro Benetton. «I manager iniziano a comprendere che diversificare la comunicazione è una strategia vincente, tanto che molti di loro, soprattutto coloro i quali hanno appena assunto nuovi incarichi ai vertici di un'azienda, stanno optando per una presenza multicanale – spiega Andrea Barchiesi, Founder e Ceo di Reputation Manager – Pur mantenendo una comunicazione istituzionale a mezzo stampa, esserci è già un tentativo di disintermediazione che permette un dialogo diretto con i follower, anche attraverso reazioni e commenti. Più difficile, invece, mantenere un ritmo comunicativo efficace e scegliere tematiche capaci di suscitare interesse. Per farlo, c'è chi si racconta includendo nella propria comunicazione qualche elemento di vita privata, anche su LinkedIn, una piattaforma tradizionalmente orientata al business».



SPECIALE

prima Comunicazione

il Grande Libro dell'Informazione

STAMPA E ONLINE



PER CONOSCERE IL MONDO DEL GIORNALISMO

La 34esima edizione del **Grande Libro dell'Informazione** comprende 271 testate, di cui 125 quotidiani, 47 settimanali e 99 mensili, 120 editori e 64 concessionarie di pubblicità, i profili professionali di tutte le direttrici e i direttori



Il **Grande Libro dell'Informazione** è allegato al n. 553 di **Prima Comunicazione**

PER RICHIEDERE LA VOSTRA COPIA: Tel. 02.39434769 (opzione 3) - E-mail: serviziocortesia@primaonline.it

PER ABBONARSI A *PRIMA COMUNICAZIONE*: www.primaonline.it/edicola/#ABBONAMENTI

Editoriale Genesis srl - piazza Giulio Cesare, 21 - 20145 - Tel. 02.39434769

NON CI RESTA CHE RIDERE

Quanto vale la comicità? Molto, moltissimo, specie nel marketing. Che si trova ad affrontare schiere di consumatori sempre più annoiati, e per conquistarli punta, appunto, sul sorriso. Ma attenzione a non strafare...



di Marina Marinetti

Dove finisce la vanità inizia il senso del ridicolo. E tra le aziende "top" e le classifiche a pagamento, la "nuova normalità" e la "resilienza", gli asterischi e le *schwa*, la *vision* e il *purpose*, le persone al centro e la leadership, finisce che invece che distinguerci sul mercato ci si vada a infrattare nel mare della fuffa che imperversa negli uffici e sui social, persino quelli più blasonati. Ci sarebbe da piangere, invece scappa da ridere. E probabilmente ve ne siete accorti anche voi. «L'ironia traduce la realtà: quella roba esiste davvero e c'è poco da ridere», conferma a Economy **Osvaldo Danzi**, executive recruiter per **Scr Consulenza**, nonché editore di **Senza Filtro** (testata giornalistica specializzata sui temi del lavoro), che con la community di **FiordiRisorse** ha realizzato il "Bingo delle cazzate 2025" che ha spopolato anche durante le cene aziendali, nel quale ha inserito tutto lo scibile della banalità della comunicazione manageriale, dall'Agenda 2030 all'intelligenza artificiale, il chief happiness officer e la gentilezza.

I VALORI HANNO PRESO LA PIEGA DEL RIDICOLO PERCHÉ SONO DIVENTATI PURA MERCE DI MARKETING

«Nella leggerezza dell'iniziativa, c'è un messaggio molto serio: le persone non si riconoscono nel modo in cui viene raccontata anche la loro azienda. I valori hanno preso la piega del ridicolo perché sono diventati pura merce di marketing», spiega Danzi. «Siamo investi-


OSVALDO DANZI

ti dalla retorica: Il 2023 è stato l'anno della gentilezza. Ma chi è gentile, lo è in qualsiasi contesto, non solo "per policy aziendale". La letteratura manageriale è preda di gesti, processi, attività e titoli-fuffa che ci distraggono dalla necessità di leggere contenuti di valore e di formarci davvero in un momento di crisi imminente in cui stiamo perdendo competitività industriale e capacità di attrazione verso tutte le generazioni»

Nel suo Bingo, ce n'è per tutti: Danzi ha inserito anche alcune iniziative molto note, dalle classifiche di Forbes alle certificazioni, mentre Top Employer e Great Place To Work sono diventati una crasi in un'unica casella. «Non contesto (del tutto) il processo di valutazione che andrebbe comunque approfondito caso per caso, quanto il fatto che questi fenomeni diventano strumento autoreferenziale per i post sui social di qualche manager dall'ego smisurato e creano una percezione di un mondo del lavoro che non esiste. Una comunicazione fra l'altro molto sottile in cui "abbiamo vinto" ha un margine impercettibile con "abbiamo pagato". Esattamente come succede con certe certificazioni di cui anche io ammetto di essere stato vittima. Su Linkedin ho raccolto decine di testimonianze di persone licenziate nella settimana di Natale con modalità del tutto discutibili e ben lontane dai processi di attenzione e centricità delle persone» sottolinea Danzi, in uscita con "Il lavoro trattato male", una panoramica del mondo del lavoro attraverso screenshot dai social network, titoli di giornale, offerte di lavoro incomprensibili e dichiarazioni di manager e imprenditori imbarazzanti.

«Non è un caso che anche il linguaggio rappresenti un valore. Lo sa che in alcune aziende stanno tornando di moda i corsi di scrittura?».

IN DUE ANNI FRANK GRAMUGLIA È DIVENTATO UNA STAR DEL WEB CON LA MACCHIETTA DELL'IMPIEGATO FANCAZZISTA

Il messaggio ironico funziona e stimola. «Il Milanese Imbruttito ha trovato la cifra comica perfetta: piace a chi non è di Milano perché vede tutti i Milanesi esattamente come vengono ritratti in quei reel; piace ai Milanesi perché è un Milanese che li prende in giro e loro riconoscono in quei caratteri i loro capi e i loro colleghi (ma stranamente, non se stessi!). Funziona Frank Gramuglia che in due anni è diventato una star del web con la macchietta dell'impiegato fancazzista, perché è l'intermediario perfetto di chi lavora in quegli ambienti in cui si professa la competitività e l'over performance. È l'ambasciatore di pensieri che nessuno ha il coraggio di esprimere ma che tutti pensano. Ironici, ma ci sarebbe da piangere. Il "big bang perfetto" però avviene quando uno stile manageriale che vorrebbe manifestare professionalità (il "talento", "ci briffiamo", "ricalendarizziamo") diventa ridicolo per riconoscimento universale. È da qui che manager ed aziende dovrebbero iniziare a lavorare davvero sul "cambiamento"». Altra casella del Bingo, fra le più gettonate.



TRA SFOTTÒ E DENUNCIA



Alzi la mano chi non ha mai sorriso davanti a un post di Luca Altimani (nella foto mentre cerca di "raggiungere il suo obiettivo"). Classe 1993, si definisce "Ceo & Founder di niente" e dal momento in cui è approdato su LinkedIn, ha iniziato a prendere in giro tutte quelle dinamiche del mondo del lavoro a cui non è mai riuscito a trovare un senso. «Sembra di trovarsi in un mondo parallelo», dice: «gente che ama lavorare 27 ore al giorno, persone nate ricche di famiglia che provano a insegnarti il valore del duro lavoro e della perseveranza, classifiche a pagamento che servono solo a pompare l'ego. Per non parlare di quelli che si fanno la doccia fredda alle 5 del mattino. L'unica volta che ho provato il loro stile di vita è quando mi si è rotta la caldaia, ma è un'esperienza che non consiglierei.

È stato facile fare ironia fin da subito, vista la base di partenza già così surreale che mi sono trovato davanti. Per quanto fosse una comunicazione quasi "proibita" su LinkedIn al tempo, gli utenti hanno apprezzato fin da subito. Probabilmente è arrivata al momento giusto, quando le persone erano già al limite ma nessuno aveva ancora fatto scattare la scintilla». Ha funzionato talmente tanto che oggi Luca Altimani con ironia affianca le aziende ad approcciarsi a questo stile di comunicazione. Ha collaborato con realtà come Yarix, Var Group, Credem, Ulixe, Reverse, Elmec, Jobtech, Confindustria Bergamo... «Oggi creo contenuti su LinkedIn per me, per aziende e personal brand. È uno spostamento continuo tra l'essere me stesso per portare avanti il mio profilo e il recitare, per calarsi nei panni di chi devo aiutare a comunicare. Dal 2024 ho fondato, insieme a Mattia Marangon (Ugolize), la realtà The Content Kitchen. Praticamente facciamo quello che abbiamo sempre fatto, ma solo recentemente gli abbiamo dato un nome di battesimo». L'ironia funziona bene, ma non è per tutti: «È inutile sforzarsi di essere ironici se non lo si è, altrimenti gli altri rideranno non con noi, ma di noi», conferma Altimani. «Funziona perché ridere abbatte le barriere che tutti naturalmente abbiamo nei confronti dell'altro, accorcia le distanze e permette a messaggi importanti di arrivare meglio a destinazione, perché appunto troveranno le difese abbassate. È come un cavallo di troia: il cavallo è l'ironia, ma all'interno si nasconde il messaggio importante». Non solo: «Con i clienti che non sposano un tone of voice ironico, spesso usiamo la "semplificazione": trattiamo temi anche complessi utilizzando riferimenti pop, in modo che il messaggio sia chiaro e comprensibile anche ai non addetti ai lavori. In sostanza, quello che facciamo è rendere "social" contenuti che altrimenti non leggerebbe nessuno».



CATTIVI ESEMPI

Prendiamo **Il Milanese Imbruttito**. Lo conosciamo tutti, e tutti pensiamo che si tratti di **Germano Lanzoni**. Che invece è "solo" l'attore che lo interpreta. Ma Il Milanese Imbruttito è in realtà un social brand nato nel 2013 dall'idea di **Tommaso Pozza**, **Marco De Crescenzio** e **Federico Marisio**. «In partenza il progetto era stato pensato come un puro intrattenimento per Facebook con l'obbiettivo di ironizzare su Milano e gli imbruttiti, milanesi e non», spiegano a Economy i founder. «Presto però il progetto ha preso piede grazie ai primi processi di viralizzazione social e nell'arco del tempo si è sviluppato e strutturato come una factory creativa (la Shewants srl) aprendo la strada ai primi progetti di brande content sui social network. Nel frattempo abbiamo anche avviato e consolidato il reparto video, grazie a solide collaborazioni con **Ramaya Productions** e lo scouting di volti come l'iconico Germano Lanzoni (il signor Imbruttito, appunto) o **Brenda Lodigiani** (l'Imbruttita)». Il progetto, la notorietà e la credibilità del brand Milanese Imbruttito sono cresciuti, il mercato si è evoluto, e il progetto è diventato sempre più un business consolidato: oggi Il Milanese Imbruttito e **Shewants** hanno oltre 100 progetti di branded content all'attivo con grandi players del mercato (**Apple**, **Mediaworld**, **Unipol**, **CocaCola** e **Disney** tra di essi), due film prodotti e distribuiti al cinema e piattaforme Ott con **Medusa** e **Prime video**, un progetto crossmedia con spot tv pianificato a livello nazionale, svariate decine di referenze di prodotto e merchandising realizzate e vendute e più di 3,5 milioni di follower distribuiti sulle principali piattaforme social.



Da sinistra: Federico Marisio, Marco De Crescenzio, Tommaso Pozza, founders de Il Milanese Imbruttito

> UNA DELLE CHIAVI DEL SUCCESSO DEL MILANESE IMBRUTTITO È STATA LA LEVA IRONICA PER DIFFONDERE MESSAGGI DI PURO INTRATTENIMENTO

«Una delle chiavi del successo di Milanese Imbruttito è sempre stata la leva ironica e utilizzo della comicità e di attori e creator comici per diffondere messaggi, branded e unbranded, istituzionali e di puro intrattenimento», proseguono Pozza, De Crescenzio e Marisio. «Shewants ha sempre lavorato e curato le fasi di scrittura creativa, produzione e post-produzione dei contenuti, con l'obbiettivo di creare messaggi efficaci, chiari ma divertenti. Grazie all'utilizzo dell'i-


UN FRAME DELLA CAMPAGNA PER EDENRED


IL MILANESE IMBRUTTITO PER IL GURPPO SEA

ronia siamo riusciti a catturare l'attenzione dell'audience social, a creare e diffondere contenuti utili e divertenti, di intrattenimento ma con, a volte, un taglio informativo e formativo».

Uno spazio e attenzione sicuramente importante è stato dedicato negli anni al branded content video: «Dal 2016 ad oggi abbiamo affinato tecniche produttive, di scrittura e trattamento del prodotto. Il cast attori è cresciuto con il progetto ed ha alzato la qualità del contenuto video stesso. I brand e i player del mercato della comunicazione social hanno ampliato visioni e progettualità, permettendoci di lavorare spesso cross media e di poter veicolare messaggi commerciali con uno stile unico ed ironico».

Qualche case history interessante e di successo nel tempo? Quella per **Unipol Move**: «per il lancio e apertura del mercato del telepedaggio abbiamo lavorato ad una campagna cross-media interamente curata da Shewants che ha visto nella arco del 2024 la produzione di quattro short content per Instagram e TikTok, due spot radio pianificati e uno spot tv pianificati sulle principali emittenti nazionali». E poi per **Edenred**: « abbiamo realizzato due campagne video destinate alla pianificazione digital e social del cliente. Per l'ultima campagna, con la quale abbiamo anche vinto un media key award durante l'ultima edizione, abbiamo collaborato con Frank Gramuglia, unendo il rigore professionale del signor Imbruttto al suo fancazzismo professionale e mischiando i due tone of voice». E ancora per **Sea**: «per la chiusura e riapertura dell'aeroporto di Milano, Sea ha affidato al Milanese Imbruttito un progetto sviluppato attraverso diversi contenuti editoriali e video, diffusi sui canali social Imbruttiti, in cui, in chiave ironica ed informativa, sono stati veicolati i messaggi aziendali della campagna. Un progetto integrato che ha visto la creazione e diffusione di due contenuti video, altrettanti contenuti editoriali e un'attività video attraverso il profilo Instagram del Milanese Imbruttito».

ATTENZIONE A NON STRAFARE

«L'ironia può essere un veicolo e un canale attraverso il quale si può catturare l'attenzione del pubblico e del cliente, consentendoci quindi di trainare in maniera più veloce un messaggio che l'azienda vuole mandare», conferma a Economy **Enrico Bricchi**, amministratore delegato della social media company **Corax**, che vanta un roster di personaggi del calibro **Giulia Bellu**, **Aldo Giovanni e Giacomo**, **Frank Gramuglia**, **Enrico Papi**, **Jules**, **Sara Gioira**, **Ginevra Giaccherini**, **Piovono Ricette** e **Luca Mastrangelo**. «Il valore dell'ironia è la velocità», spiega Bricchi: «riesce a evitare quell'aspetto prettamente figlio di una comunicazione analitica tipica delle figure più tecniche, andando quindi a semplificare e, di conseguenza, alleggerire il messaggio grazie al linguaggio dei comici. In Corax, per esempio, siamo ormai diventati maestri in questo tipo di attività. Tra Aldo, Giovanni e Giacomo, Jules e Frank Gramuglia sono centinaia le grandi aziende multinazionali che si affidano a noi per veicolare il loro messaggio rendendolo più leggero e quindi più fruibile grazie al lavoro instaurato con il comico». E le aziende gradiscono: non è un caso che tra i clienti di Corax figurino brand come **Philips**, **Intimissimi** e *Mooney*.

> IL VALORE DELL'IRONIA È LA VELOCITÀ CHE SEMPLIFICA E ALLEGGERISCE IL MESSAGGIO EVITANDO LA COMUNICAZIONE ANALITICA

Attenzione, però: non è detto che ciò che funziona sia destinato a funzionare sempre e co-


ENRICO BRICCHI


FRANK GRAMUGLIA

Il duo comico formato da Andrea Pisano e Luca Peracino, in arte PanPers



munque. Come ogni cosa, anche la comicità, se è troppa, stroppia. Ne è più che convinta **Marianna Ghirlanda**, Ceo di **Bbdo Italia** nonché presidentessa del capitolo italiana dell'**International Advertising Association**, la più rilevante community internazionale di leader del marketing e della comunicazione: «Nell'era digitale, l'ironia e l'umorismo non sono semplici trovate narrative, ma veri e propri strumenti di marketing», sottolinea. «Meme e battute ben congegnate catturano l'attenzione, imprimono il brand nella memoria e creano engagement, perché il pubblico tende a condividere ciò che lo sorprende e lo diverte. Il rischio, però, che si vede sempre più spesso nelle comunicazioni social di molti brand, è quello di puntare tutto sull'umorismo, sfruttando trend e meme tipici delle piattaforme senza un reale collegamento con il prodotto o il servizio. In questi casi si riesce magari a strappare una risata, ma difficilmente si raggiunge l'obiettivo della comunicazione».



MARIANNA GHIRLANDA

TIRA PIÙ UNA BATTUTA...

È nato prima il marketing o la battuta? Difficile dirlo, nel caso di 247Production, la società di intrattenimento digitale fondata da Nicola Bertona insieme al duo comico dei PanPers, al secolo Andrea Pisano e Luca Peracino, che tra le novità 2025 hanno annunciato la nuova collaborazione con la famiglia del "Milanese Imbruttito", che punta a espandere la sua community su scala nazionale. L'obiettivo è proporre nuovi format capaci di parlare a un pubblico sempre più ampio, mantenendo alta la qualità autorale. Nel frattempo, ad essersi già affidati a 247Production, sono brand del calibro di Esselunga, Disney, Mc Donald's, Eni, Henkel, Perfetti e Costa Crociere. «Grazie a un team dalla grande esperienza composto da autori, redazioni, produzioni, creator e talent abbiamo gestito diverse progettualità con una forte componente creativa/artistica, mantenendo centrale il raggiungimento degli obiettivi di campagna», spiegano.

Per Esselunga, per esempio, hanno creato una canzone per una progettualità digitale di posizionamento e sharing audio in tutti i punti vendita del territorio nazionale. Per Mc Donald's hanno prodotto contenuti editoriali per le promo legate ai periodi importanti dell'anno (summer days, winter days), lanciandole attraverso una community da oltre 10milioni di follower. E poi ci sono le social series per Henkel (6 episodi video di coppia, taglio comedy) per le principali piattaforme social, le interviste in alcune location in Italia con un duo di comici, con amplificazione social dell'attività, per Perfetti; la collaborazione con Costa Crociere con performer di ballo per un evento, esibizione e amplificazione digitale dell'iniziativa... «e lo speciale progetto sviluppato per la tourné musicale di un gruppo molto importante - non si sbottonano, ma basta chiedere a Google, ndr - con la creazione di contenuti dal palco e per maxischermi, la produzione di contenuti video "dietro le quinte" e l'immancabile amplificazione social. «Si tratta di differenti progettualità realizzate durante il 2024, che hanno generato oltre 20 milioni di views e grandi risultati per i brand, i partner e le agenzie che collaborano con noi», spiegano i tre founder di 247Production.

«Oltre a ottenere grandi numeriche di reach e views, abbiamo lavorato intensamente per la creazione di un "sentiment" positivo verso il Brand e verso i talent e i creator che realizzano il contenuto video o editoriale, un aspetto fondamentale per la riuscita della campagna. Tali progetti rientrano in una strategia costruzione di un posizionamento sempre più digitale per i brand, dove essi stessi assumono il ruolo di editore/autore». Fin qui, tutto bene. E anche tutto molto serio. Però la risata, nell'attività di 247Production, conta, eccome: «La comicità, in un "sovraffollamento di messaggi con stesse regole d'ingaggio e stesse modalità di produzione", permette di trattare un maggior numero di temi e veicolare contenuti pubblicitari che l'utente non ricercherebbe autonomamente sul web o sulle principali piattaforme social» sottolinea il trio. «La comicità attrae e rende "il brand" più empatico e vicino agli utenti. In ultima analisi, il contenuto comedy permette di trasferire un messaggio commerciale utilizzando un tono leggero ed engaging, più facile da digerire per il consumatore».

Attenzione, però, a non scivolare sulle bucce di banana in agguato: «Non bisogna assecondare brand o agenzie solo per procedere con un progetto che potrebbe rivelarsi inefficace. Da consulenti esperti di influencer marketing ed entertainment, dobbiamo dare ai brand le indicazioni che riteniamo più idonee alla buona riuscita delle campagne, anche se non incontrano necessariamente le idee iniziali delle parti coinvolte. Non basta chiudere un progetto; l'importante, affinché esso riesca e abbia successo, è la cura dei dettagli. Ad esempio, perché una campagna ottenga dei risultati, tutti i suoi elementi – dal tono narrativo alla tipologia di contenuto, dalla sceneggiatura allo script e alle modalità di produzione video - devono tener conto degli strumenti messi a disposizione dalle piattaforme social, dell'utilizzo che gli utenti ne fanno e della loro soglia di attenzione. Queste sono valutazioni di dettaglio che derivano dall'esperienza e dalle competenze maturate negli anni da chi svolge la nostra professione. Pertanto, consiglio di non aver timore nel portare avanti la propria opinione di esperto con sincerità, fermezza e, naturalmente, spirito di collaborazione».

OGGI LE COMICHE, IERI LE BUONE MANIERE

L'umorismo declinato al femminile per secoli è stato considerato inopportuno. Finché alcune donne hanno deciso di rompere gli schemi sfidando il conformismo

di Sonia Raule Tatò, presidente Vegzone

"Le donne non sono poi così divertenti". Quante volte l'abbiamo sentito dire? Per molto tempo la comicità è stata un'arte esclusivamente maschile e ancora oggi, guardando le statistiche, solo circa il 26% dei comici professionisti sono donne. Ma qual è la causa di questa disparità nel settore? Una questione, prima di tutto, di estetica: nel II secolo d.C. **Ovidio** scriveva "Che la donna apra moderatamente la bocca, e siano piccole le fossette sulle guance, e i bordi delle labbra coprano la parte più alta dei denti…". Da lì in poi, manuali e trattati di buona educazione per "signore" non hanno fatto altro che sottolineare quanto la risata, per una donna di buone maniere, fosse inopportuna. "La donna che ride perde la sua bellezza, che come ben sappiamo è l'unica qualità che conta," scriveva nel 1896 la **baronessa Staffe**, regina del bon ton di fine Ottocento.



E ancora: **Sigmund Freud** che, nel suo "Jokes and their Relation to the Unconscious", affermava che per le donne fosse fisiologicamente impossibile essere divertenti a causa del modo in cui è strutturato il loro cervello. Un secolo più tardi, nel 2007, il giornalista britannico **Christopher Hitchens** in un articolo su Vanity Fair intitolato "Why Women Can't Be Funny", sosteneva che alle donne manchino le motivazioni per essere divertenti, in quanto non hanno bisogno di usare l'umorismo per attrarre il sesso opposto! Insomma: per essere accettate come comiche, le donne dovettero perdere un po' della loro femminilità, come fece la laureata **Sarah Ophelia Colley** quando adottò il personaggio di una ragazza di campagna solare, dagli occhi sgranati e pazza per gli uomini che chiamò **Minnie Pearl**. Ma quello che non potevano fare era salire su un palco con l'aspetto di una donna normale e parlare in termini semplici di mariti, figli, lavori domestici. In breve, se avessero voluto essere divertenti avrebbero dovuto, in qualche modo, negare di essere sé stesse.

Sophie Tucker, una cantante ebrea, debuttò nel *vaudeville* nel 1906, esibendosi con il volto dipinto di nero perché i produttori la ritenevano troppo sovrappeso e poco attraente per cantare come una donna bianca. Ben presto, scoprì che il pubblico apprezzava il contenuto suggestivo delle sue canzoni più audaci. Attribuì la sua capacità di far ridere, più che a scandalizzare, alla sua grande figura, che sfidava le nozioni tradizionali di bellezza femminile e moderazione. Durante la sua carriera, Tucker eseguì canzoni sfacciate come "Make Him Say Please", "No One Man is Ever Going to Worry Me" e "You've Got to Make it Legal, Mr. Siegel". Parte del fascino delle canzoni di Tucker derivava dalle loro radici miste perché attingeva sia alla musica ebraica tradizionale che al blues afroamericano e alle canzoni scurrili.

SIGMUND FREUD AFFERMAVA CHE PER LE DONNE FOSSE FISIOLOGICAMENTE IMPOSSIBILE ESSERE DIVERTENTI

Un'altra comica e cantante ebrea, **Belle Barth**, fu una delle tante comiche licenziose della metà del XX secolo che si ispirarono a Tucker. Barth disse al suo pubblico: «Conosco storie pulite. Non ci guadagno soldi, ma le conosco». In effetti fu arrestata e multata per accuse di oscenità nel 1953, fu citata in giudizio numerose volte e alla fine le fu vietato di esibirsi sia alla radio che televisione, ma ottenne grande successo commerciale soprattutto con gli "Adult Party Records", che videro la loro ascesa nei primi anni '50. **Patsy Abbott**, Belle Barth, Rusty Warren e **Pearl Williams** erano il gruppo principale di donne comiche che producevano questi album da sole, guadagnandosi il soprannome di "Red Hot Vinyl Mamas", perché parlavano di tutte le cose troppo tabù per il genere femminile nei primi anni '50. Queste donne non parlavano solo di sesso, parlavano di *piacere*. Ci sarebbe voluto



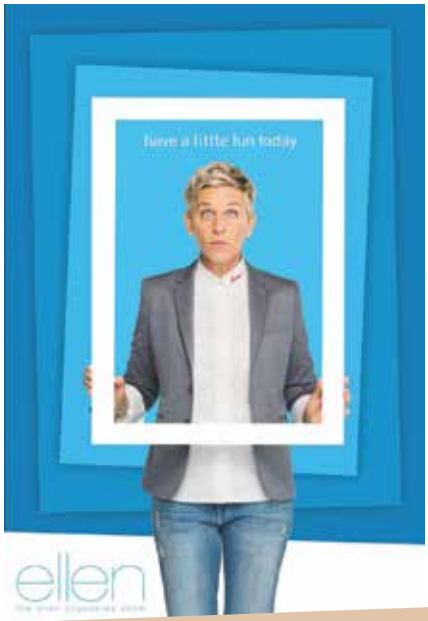
PHYLLIS-DILLE. SOPRA, SOPHIE TUCKER





Sopra Franca Valeri, accanto The Marvelous Mrs Maisle, sotto Ellen De Generes

molto tempo prima che le donne dessero voce a questi argomenti in televisione, e che il pubblico iniziasse a ridere con loro, e non di loro. D'altra parte, all'epoca l'immagine di femminilità si identificava con quella di Audrey Hepburn, con il suo tubino nero e il suo giro di perle, con l'aura di aplomb e grazia che esprimeva, con quell' eloquenza che, con un pizzico di timidezza e ingegnosità, ne caratterizzava il linguaggio e il personaggio. Ma fu proprio in questo scenario che irruppe la comicità vulcanica di **Phyllis Diller**: la sua risata fragorosa e le sue battute pungenti e autoironiche divennero presto celebri, smentendo definitivamente qualsiasi tesi in merito a quanto poco si addicesse a un donna ridere. Quando salì sul palco per la prima volta, non solo sconvolse il mondo con il suo genere, ma anche con gli abiti e il tipo di umorismo che sosteneva. Con i suoi capelli biondi selvaggi e gli abiti sgargianti, Diller divenne rapidamente nota per il suo carattere eccentrico e il suo modo diretto di parlare. Il suo umorismo asciutto e autoironico ruppe i confini di cose su cui le donne a quel tempo non avrebbero dovuto scherzare o persino parlare. Una comica naturale, con tempi comici perfetti; divenne una delle preferite dal pubblico di **The Ed Sullivan Show**. Pochi avrebbero indovinato che quella ragazza di provincia del Midwest era una madre di cinque figli, che faceva stand-up comedy per sostenere la sua famiglia!



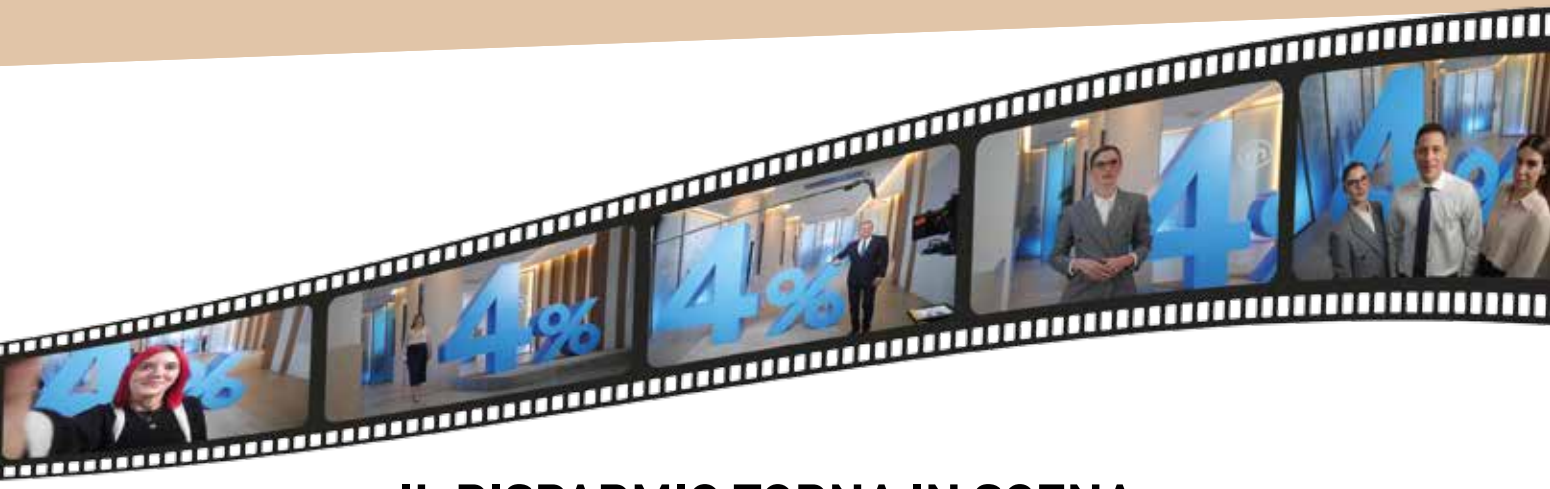
Diller generò una rivoluzione, dimostrando come il senso dell'ironia facesse parte del Dna delle donne, così come la loro capacità di far ridere. Fece da apripista a eminenti comiche come **Lily Tomlin**, **Elayne Boosler** e **Joan Rivers**, che iniziarono a inventare nuovi stili di commedia e umorismo che non sminuissero la donna come artista.

«LA COMICITÀ È ALIMENTATA DALL'OPPRESSIONE, DALLA MANCANZA DI POTERE, DALLA TRISTEZZA E DALLA DELUSIONE» (MRS. MAISEL)

Gli anni della Diller sono quelli in cui è ambientata la serie di successo "**The Marvelous Mrs. Maisel**", saga della casalinga della borghesia ebraica newyorchese che, entrata per caso nell'ambiente della stand-up comedy, improvvisa un'esibizione al Gaslight Cafe di New York, esibisce il seno nudo e viene arrestata. «La comicità è alimentata dall'oppressione, dalla mancanza di potere, dalla tristezza e dalla delusione, dall'abbandono e dall'umiliazione. Ora, chi diavolo descrive meglio questo fenomeno di una donna? Giudicando con questi standard, solo le donne dovrebbero essere divertenti». Il monologo di Mrs. Maisel suona come il manifesto di una svolta epocale, il tempo delle comiche al potere. Fiumi di parole, sparate a raffica, in cui si mescolano sesso, relazioni difficili, salute, lavoro.

Intanto in Italia **Franca Valeri** con la sua mimica, le sue voci, i suoi gesti, il sorriso frenato in una smorfia e la vaghezza che pure punge come uno spillo, crea un personaggio che l'ha fatta riconoscere come la più grande «comica» femminile dello spettacolo italiano.

Arrivati gli anni Ottanta, come ha raccontato **Yael Kohen** nel suo libro "We Killed: the rise of women in Comedy", i ruoli femminili nelle serie televisive raccontano personalità più variegate, che spesso includono anche tratti di arguzia, auto-ironia e sagacia. Negli anni Novanta esplode poi il mondo dei late show: il lead writer di David Letterman è una donna e il pubblico americano impazzisce per **Ellen Degeneres**. Comiche come **Roseanne Barr** e Ellen DeGeneres hanno condotto show di successo mainstream. **Janeane Garofalo** e **Margaret Cho** sono state grandi nomi della stand-up comedy e **Whoopi Goldberg** è passata dalla stand-up comedy al diventare una star del cinema. Ormai è una strada in discesa. E la risata è stata definitivamente rivendicata da tutte quelle donne che hanno sfuggito la norma, che hanno sfidato l'ordine sociale e i giudizi morali.



IL RISPARMIO TORNA IN SCENA

On air la nuova campagna di Banca Mediolanum. Che si ripropone con un nuovo spot pubblicitario con protagonisti, insieme all'amministratore delegato Massimo Doris, i dipendenti dell'istituto

di Alessandro Faldoni

I dipendenti di Banca Mediolanum, giovani e appassionati, spiegano direttamente al pubblico il valore dell'offerta. Il video si sviluppa con una narrazione dinamica, in cui i dipendenti parlano in camera, come se stessero facendo un selfie, per enfatizzare il rapporto personale e diretto con il pubblico. La scena culmina con l'immagine del tasso annuo lordo del 4% sulle somme vincolate per sei mesi, che campeggia all'interno della sede dei consulenti finanziari nel cuore di Milano, seguita dall'intervento autorevole di Massimo Doris che suggella il messaggio con il claim "Questa è Mediolanum". Infine, la semplicità di accesso all'offerta viene sottolineata dal messaggio di uno dei dipendenti: "Facile, apri il conto e accredita lo stipendio".

Banca Mediolanum è dunque tornata in scena con questo nuovo spot pubblicitario che vede protagonisti, appunto, insieme all'amministratore delegato Massimo Doris, i dipendenti dell'istituto. Una scelta che conferma l'approccio diretto e autentico nella comunicazione, che permette di instaurare un rapporto di fiducia con i clienti. Negli ultimi anni, in particolare dopo la pandemia, il digitale ha pervaso sempre più le vite di tutti noi e la nostra quotidianità. In tale contesto, i social media si sono posizionati come contenitori mediatici capaci di attrarre e trattenere gli utenti, dove si gioca a colpi di video, la sfida per l'attenzione, in Italia soprattutto su due piattaforme: Instagram e TikTok.

«Per Banca Mediolanum i social media sono una realtà dal 2012», spiega Gianni Rovelli, direttore Comunicazione, Marketing Banca e Canali Digitali. «Da 13 anni, quindi, riconosciamo questi luoghi come equalizzatori, nuovi bacini di aggregazione delle persone e una grande opportunità di ascolto, confronto e comunicazione. Oggi raggiungiamo oltre 160.000 persone al giorno sui principali social, con una produzione che ha superato i 1.800 contenuti nel 2024, ma è anche un canale di ascolto, con 650 richieste di social caring solo lo scorso anno. Dopo oltre un anno di osservazione e preparazione per studiare linguaggi e codici di comunicazione, ad aprile del 2024, abbiamo attivato la nostra presenza ufficiale su TikTok. Ora, all'interno di questo percorso, abbiamo posto il tassello conclusivo: l'utilizzo di volti anche su questo canale e come da tradizione vogliamo che la voce della Banca provenga dalla Banca stessa. Le persone vogliono seguire e ascoltare altre persone. E Banca Mediolanum, che da sempre ci mette la faccia, vuole farlo concretamente anche qui, affidandosi ai propri team interni». E il nuovo spot ne è un esempio perfetto.

UNA SCELTA CHE CONFERMA L'APPROCCIO DIRETTO NELLA COMUNICAZIONE PER INSTAURARE UN RAPPORTO DI FIDUCIA CON I CLIENTI

TV, RADIO, STAMPA E WEB... MA ANCHE AFFISSIONI

Il flight televisivo è on air dal 12 gennaio fino all'8 febbraio con la messa in onda di spot da 20" e 15" sulle reti Mediaset, Rai, Sky, La7, Class Cnbc, Dazn, TV 2000 e Sport Italia. In affiancamento allo spot tv, a partire dal 13 gennaio per due settimane, uno spot da 30" sulle principali emittenti radiofoniche nazionali (Rtl 102.5, Virgin, R101, Radio 105, Rds, Radio 24, Radio Deejay, Capital e Radio Sportiva). A completamento del media mix è stata inoltre pianificata, a partire dal 13 gennaio per una durata di circa dieci giorni, la presenza di annunci pubblicitari su dieci testate di stampa quotidiana nazionale e su internet azioni di advertising attraverso l'impiego di creatività veicolate per tutto il periodo della campagna su portali e piattaforme online ad alta visibilità e attraverso i principali social network. Al fine di aumentare la capillarità della comunicazione è inoltre prevista una campagna di affissioni a supporto degli uffici dei consulenti finanziari nelle città di Milano e Roma.

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

RSM

#ESG



La CSRD non aspetta

Con la nostra esperienza multidisciplinare e le tecnologie più innovative, noi di RSM ti offriamo il supporto professionale necessario per affrontare con sicurezza ed efficienza il percorso di integrazione del Bilancio 2025 con Informativa di Sostenibilità CSRD.

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


GRIMALDI LINES
Le navi Grimaldi Lines
ti portano in
SPAGNA, GRECIA,
TUNISIA, SICILIA
e SARDEGNA
www.grimaldi-lines.com

Vacanza a portata di mano



BELLE, COMODE E CONVENIENTI.

COSMOPROF
WORLDWIDE BOLOGNA



•

LA FIERA LEADER MONDIALE PER L'INTERA INDUSTRIA DELLA COSMETICA E DELLA BELLEZZA PROFESSIONALE

•

BOLOGNA
QUARTIERE FIERISTICO

•

20 – 22 MARZO 2025
COSMOPACK
COSMO PERFUMERY& COSMETICS

•

20 – 23 MARZO 2025
COSMO HAIR&NAIL& BEAUTY SALON

•

COSMOPROF.COM

Heads Collective

Organizzato da
BolognaFiere Cosmoprof S.p.a.
info@cosmoprof.it

Un evento di
BolognaFiere

In collaborazione con
COSMETICA ITALIA
associazione nazionale imprese cosmetiche

Con il supporto di
madeinitaly.gov.it
Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
ITA ITALIAN TRADE AGENCY

A new world for beauty
Bologna, Hong Kong, Las Vegas, Mumbai, Bangkok, Miami

IL BUDGET DELL'AMORE

L'anno scorso circa 6 italiani su 10 hanno celebrato San Valentino, spendendo mediamente 85 euro a persona. Quest'anno, il marketing ha già creato speciali collezioni per enfatizzare e sdoganare il regalo... anche a se stessi



di Carla Serra

Le parole hanno un peso. E un valore. Ad esempio si può stimare con buona approssimazione quanto vale dire "Ti amo" il 14 febbraio, festa universale degli innamorati.

L'anno scorso circa 6 italiani su 10 hanno celebrato San Valentino, per un budget medio di 85 euro a persona. Più generosi gli americani che, secondo la National Retail Federation, hanno speso circa 186 dollari a testa, 26 miliardi complessivi, con un aumento del 50% rispetto a dieci anni fa.

Il mito è inossidabile. Merito soprattutto dell'allargamento a una platea ben più ampia dei classici fidanzatini. La protezione di San Valentino viene oggi invocata per qualsiasi tipo di affetto: tra coniugi, amici, familiari ed anche se stessi.

Negli Stati Uniti, "Mi amo" è un claim in ascesa. Quasi la metà degli americani adulti, infatti, non è sposata e la maggior parte vive serenamente senza una relazione stabile. Il marketing ha già creato speciali collezioni per enfatizzare e sdoganare il regalo a se stessi o alla persona legata da pura amicizia.

San Valentino 2025 quindi sarà la celebrazione dell'amore nel senso più ampio. Nessuno escluso. Intanto, San Faustino, il 15 febbraio, è stato nominato protettore degli amanti solitari in cerca della dolce metà.

Qualunque sia il tipo di relazione, resta il problema materiale: qual è il regalo perfetto per dire: "I love You?". Fiori, biglietti, un oggetto e sempre più apprezzate le esperienze da vivere ovviamente in due.

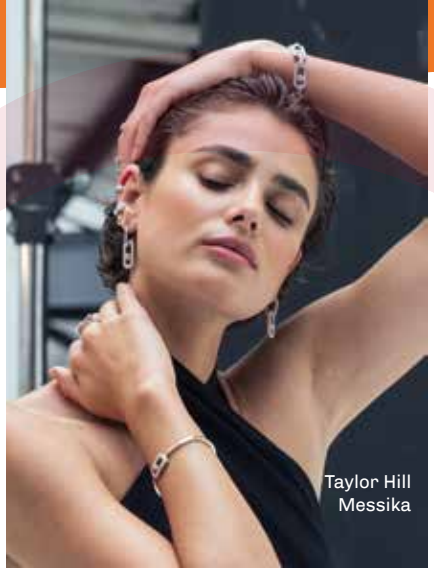


Boucheron
Reversible Question
Mark necklac

Boucheron
Fuzzy, the
Leopard Cat



Garatti



Taylor Hill
Messika



Pandora,
orecchini



Pandora,
anello



Messika Joaillerie
Choker Move High
Jewelry Addiction Full
Pavé

Oval Hawaii
di Buccellati

Gioielli per lei....

Secondo il premio Nobel per la letteratura, la sudcoreana **Han Kang**, l'amore è il filo conduttore della vita. Un filo prezioso, da sottolineare con un dono prezioso. Come il choker in oro bianco e pavé di diamanti creato da **Messika** e indossato da **Beyoncé**. So Move sempre di Messika è una collezione di design, e quindi estendibile con altri pezzi nel tempo: bracciali, orecchini e anelli. Per lasciarla senza parole c'è Supernature, il collier con un diamante giallo di 36 carati e uno bianco di 33, uniti da 230 pietre per un totale di 129 carati.

Un pezzo storico rivisitato è la collana Oval Hawaii di **Buccellati**, nata negli anni '30 composta da cerchi d'oro, simbolo dell'occhio specchio dell'anima. Altra rivisitazione di alta gamma è la collana in oro bianco Question Mark di **Boucheron** in versione reversibile. Creata 140 anni fa, è priva di chiusura e si indossa senza l'assistenza di un partner. Sempre di Boucheron, un piccolo capolavoro è l'anello Fuzzy, the Leopard Cat in oro rosa, diamanti, smeraldi e lacca nera.

Sospesa tra arte e artigianato è la produzione di **Garatti,** maison italiana di alta gioielleria che crea pezzi unici. Meno dispendiose, ma di grande effetto, le collezioni **Pandora** come gli orecchini in argento con piccoli fiocchi. Scintillante, ma sotto i 100 euro, è l'anello in maglia cubana e 84 pietre di zirconia.

Cioccolatini

"Diamonds are a girl's best friend", cantava **Marilyn Monroe**. Versione gourmand (e più economica) sono i Diamanti, i cioccolatini di **Cioccolato Gourmet** sfaccettati come la gemma. Voluttuosi come baci appassionati, sono i Ciocolips a forma di labbra. Con un ripieno sorprendente, confermano che in amore è impossibile fermarsi al primo bacio.



Ciocolips
Cioccolato
Gourmet



Diamanti
Cioccolato
Gourmet



Villa, Gemelli Strawberry

..e gioielli per lui

I gemelli, protagonisti del look più formale, si fanno spiritosi grazie a **Villa Milano**, la gioielleria fondata nel 1876: ce ne sono a forma di frutti, animali, auto. Perfetti con qualunque outfit maschile i bracciali Move Cord di **Messika** sono una combinazione di cordoncino colorato e oro. Ed è unisex il ciondolo di **Pandora** a forma di cuore da personalizzare con una incisione. Altro gioiello diventato unisex è la spilla, come il modello vintage Foglie di **Boucheron**, in platino e diamanti, indossata dall'attore **Neil Patrick Harris** sul bavero della giacca. O la Groove in oro e diamanti di Messika sfoggiata da **Lucien Laviscount**, protagonista di "Emily in Paris". A proposito della serie di **Netflix**, nella quarta stagione i protagonisti esplorano lo storico flagship di Boucheron, in Place Vendôme. Le scene sono state girate nell'appartamento sopra la boutique che è prenotatile per pranzi privati o brevi soggiorni. Per poter così scegliere con calma il prossimo dono.



Boucheron, Neil Patrick Harris



Lucien Laviscount Messika



Pandora



Trussardi Primo

Cherry Punk di Room 1015



Brioni



Polo Est 67

Tatuaggi amati

Tanti hanno un tatuaggio con le iniziali del loro amore. Ma quanti ne hanno ricavato un'idea per creare una startup? Il dottor **Vittorino Bortolin**, una vita alla guida di aziende del settore farmaceutico e cosmetico, per la prima volta, lo scorso anno si fece tatuare il nome della seconda moglie. Intuendo la nuova nicchia di mercato, alla veneranda età di 81 anni ha fondato **Etoo**, il primo marchio skin care interamente pensato per le pelli tatuate.

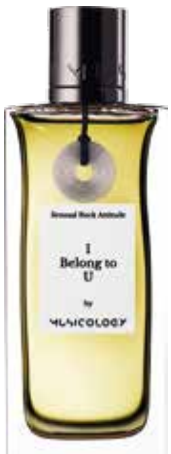


Profumi

Quale profumo piacerà alla dolce metà? La soluzione sta nell'ignorare questo dubbio e concentrarsi sulla fragranza che si vorrebbe avvolgesse l'amato/a.

Fresca e agrumata, come Polo Est. 67, creata da Ralph Lauren per lo sportivo elegante. Non a caso l'ambassador è **Aaron Judge**, capitano dei **New York Yankees**. **Brioni** Eau de Parfum Suave evoca l'atmosfera intima e calda della casa con pepe rosa e cardamomo.

Una sferzata di energia caratterizza **Trussardi** Primo, dalle sfumature di geranio, lavanda, vetiver. Unisex è Cherry Punk di **Room 1015** un mix voluttuoso di ciliegia, zafferano e pepe. Si ispira alla musica la collezione **Musicology**. Sette le fragranze, ma la più emblematica è: I belong to U, una sinfonia di note fiorite.



Musicology

Fuga romantica


AUBERGE MAISON


SKYWAY MONTE BIANCO - NEGRAMARO

Un fine settimana a due, è un'opzione apprezzata da molti innamorati. Mete preferite? I luoghi teatro di storie d'amore struggenti, come **Ca' Zen**, dove il poeta **Lord Byron** raggiunse l'amata, qui relegata dal marito geloso, e compose per lei alcuni dei versi più belli. La proprietaria, **Donna Elaine Westropp Bennett**, ha ricavato alcune romantiche camere nel complesso nobiliare del '700, nel Parco del Delta del Po. In quanto a panorami struggenti, quasi imbattibile la vista sul golfo di Napoli dal **Grand Hotel Parker's**, il primo cinque stelle della città. La famiglia **Avallone**, da quattro generazioni, è custode di quest'oasi di eleganza britannica.

Due cuori e una capanna nella neve? Charme assicurato all'**Auberge de la Maison** a **Courmayeur**. Di qui è un attimo salire con la funivia allo **Skyway Monte Bianco**, dove i **Negramaro** hanno girato il video di "Free Love", un inno all'amore in ogni sua forma.

Trasuda storie d'amore di personaggi famosi, il **Kulm Hotel** a **St. Moritz**. Nel 1855, il suo fondatore inventò il turismo invernale in montagna invitando gli ospiti influencer che vi soggiornavano in estate a tornare per Natale.


VILLA CA ZEN GREEN BEACH


GRAND HOTEL PARKER'S

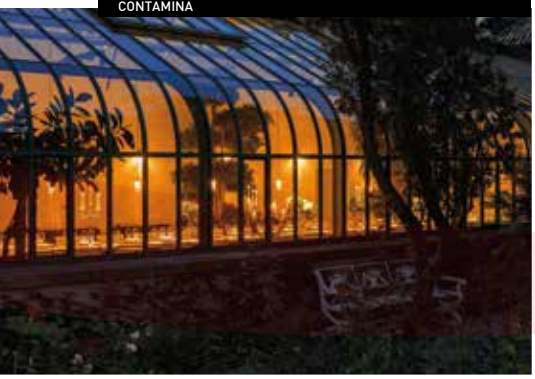

HOTEL KULM ST. MORITZ


CONTAMINA

Cenetta fuori...

Si stima che 5,3 milioni gli italiani festeggiano San Valentino in uno degli oltre 130 mila ristoranti del Paese. La cena fuori è ancora oggi l'opzione più gettonata tra le coppie italiane. Si stima, infatti, una spesa complessiva intorno ai 270 milioni di euro. Dove? La location è prioritaria. Una carrozza d'epoca dell'**Orient Express** restaurata e parcheggiata nel parco di **Palazzo Varignana** sui colli bolognesi. Un futurista winter garden con vista su Milano all'**Hyatt Central**. Oppure a Bolzano, al **Parkhotel Laurin**, nella serra liberty che ospita il **ConTanima**, ristorante premiato della guida **Falstaff** come miglior Ambiente dell'Anno 2025.






HYATT WINTER GARDEN


PALAZZO DI VARIGNANA TRENOREALE CARROZZA RISTORANTE



Love story d'impresa

Ci sono amori che durano nella vita privata e sul lavoro. Belle storie narrate dai protagonisti, come la biografia di **Rosy Filippi Ricci**: "Amore, cioccolato, golf e un filo di rossetto rosso" (Echos ed.). L'imprenditrice del settore dolciario ripercorre dal dopoguerra al sodalizio con il marito più di mezzo secolo di storia personale e italiana.

"Storie di fisco e amore" (ed. Rubbettino) racconta con ironia la carriera del commercialista **Franco De Carlo** tra norme e tributi a fianco della moglie Diana.

Consigliato da **Bill Gates** "An Unfinished Love Story", è l'autobiografia della storica americana **Doris Kearns Goodwin**, incentrato sui 40 anni con il defunto marito, esperto di politica e consulente per i presidenti Kennedy e Johnson. Secondo Gates: "I capitoli sulla sua storia d'amore sono coinvolgenti e illuminanti quanto le pagine sull'assassinio di Kennedy e sul Vietnam".

Spa di coppia

Un po' di coccole mano nella mano? Il rituale Legame è il trattamento benessere di coppia dell'hotel **Familiamus**, 5 stelle a **Rio Pusteria**. Braccia e cuore sono massaggiati con pietre calde, prima con la fragranza preferita, poi con quella scelta dal partner. Il **Bad Moss Aqua Spa Resort** in **Val Fiscalina**, propone "Solo per due", un percorso che inizia nella piscina riscaldata esterna, prosegue nella BioSauna per un primo delicato massaggio e un secondo nella Grotta Sulfurea, e termina nella stube privata con stuzzichini e vino. Alla **Spa Hideaway Cape of Senses** da provare il "Lusso della candela" durante un soggiorno su questa terrazza naturale a picco sul **Lago di Garda**. Ed è ampia la scelta di trattamenti di coppia al 5 stelle **Ara Maris** sul mare di **Sorrento**, meta romantica per antonomasia.


HIDEAWAY CAPE OF SENSES


HOTEL ARA MARIS


HOTEL FAMILIAMUS


BAD MOSS AQUA SPA RESORT

...o cenetta in casa

L'aumento dei prezzi pesa sulle scelte degli innamorati, anche a tavola. Una cena romantica su cinque sarà preparata a casa per contenere i costi. Qualche tocco e qualunque appartamento si trasforma in un nido d'amore. La candela è d'obbligo. **Maison Margiela** celebra l'arte del ricordo con le candele Replica: la calda e speziata Jazz Club e By the Fireplace che unisce legni affumicati e note di castagna.

Locherber Milano, il marchio di home fragrances di lusso, presenta per San Valentino due novità: per lei la sensuale Madeleine Rose ispirata alla rosa di Damasco, per lui il fresco e fiorito Linen Buds che racchiude tutta la naturalezza dei boccioli di lino.


LIMU


KASANOVA


LOCHERBER

Il giusto décor, al giusto prezzo, lo propone **Kasanova**: l'insegna a neon a forma di cuore, i calici con la scritta Prince e Princess, i bicchieri con il cuore in tinta.

Lo champagne è d'obbligo, meglio se con riflessi rosati come il **Nocturne Rose** di **Taittinger** o il **Rosé Dame Jane** di **Henri Giraud**.

Per salire di gradazione, c'è il cofanetto che abbina il gin **Tanqueray No. Ten** e il set da cocktail firmato da **Alessi**. E il cibo? Per stupire si può prenotare una cena stellata consegnata a casa, come propone **Limu**, ristorante 1 Stella Michelin a **Bagheria** (Palermo) a cura dello chef **Nino Ferreri**.





QUELL'ALCHIMIA SAPOROSA CHE FA LA DIFFERENZA

Nel cuore pulsante di Milano, il ristorante L'Alchimia, casa dello chef Giuseppe Postorino, propone esperienze sensoriali *tout court* che combinano in modo sapiente, quasi sfrontato, tradizione italiana e contemporaneità

di Vincenzo Petraglia

La grande cucina è una questione di alchimia, connubio perfetto di tanti, piccoli, dettagli che insieme fanno la differenza. Proprio come quelli che si ritrovano in un ristorante molto apprezzato da chi di cucina se ne intende nel cuore pulsante di Milano che non a caso si chiama proprio **L'Alchimia**. Una realtà in grado di interpretare la grande tradizione italiana con coraggio e con un alto tasso di innovatività proponendo viaggi sensoriali che abbracciano presente e futuro. Il ristorante, fondato e gestito con passione e dedizione dall'imprenditore e ristoratore milanese **Alberto Tasinato**, è una sintesi perfetta tra tradizione e modernità, un luogo dove ogni piatto racconta una storia fatta di ricerca, qualità e creatività. La "bellissima casa dei milanesi", così come piace definirlo allo staff e ai suoi frequentatori più assidui, non è solo un ristorante, ma un punto di riferimento per chi cerca un'**esperienza gastronomica** che celebri la storia di Milano e della sua cucina, senza mai rinunciare a un tocco di innovazione.

Un aspetto importante de L'Alchimia, oltre ovviamente alla cucina, è l'estetica, che in continuità con il menù, porta in scena una **Milano** che cambia, ma che non perde mai la sua identità. Le pareti del ristorante sono arricchite dalle fotografie in bianco e nero di **Cesare Colombo**, uno dei più importanti fotografi milanesi che con la sua macchina fotografica ha raccontato la città, immortalandone la trasformazione dai primi Anni '50 al 2015. Le immagini scelte da Tasinato riflettono la filosofia de L'Alchimia, fatta di condivisione e accoglienza, di **attenzione al dettaglio** e di rispetto per il territorio e le sue tradizioni. Accanto alle fotografie di Colombo, lo spazio si arricchisce con gli iconici pezzi dell'**Atelier Fornasetti**, un altro nome legato indissolubilmente alla creatività milanese. In un gioco di bianchi e neri, che rimandano alla dualità e alla ricerca dell'equilibrio, le opere di Fornasetti creano un'atmosfera unica, dove ogni angolo del ristorante è pensato per stimolare l'immaginazione e la riflessione, come un viaggio tra passato e futuro, tradizione e innovazione.

GRAZIE A UNA SERIE DI SALE E DI SPAZI DEDICATI, L'ALCHIMIA È UN RISTORANTE POLIEDRICO IDEALE PER CENE ROMANTICHE O DI LAVORO

Ma è soprattutto il menù a essere protagonista, ideato da **Giuseppe Postorino**, uno degli chef ormai più apprezzati della ristorazione milanese, forte di una visione della cucina che si fonda sulla consapevolezza e sulla responsabilità, non solo nei confronti degli ospiti, ma anche della sua brigata e della filiera produttiva. Il suo è un approccio alla cucina lontano dagli eccessi delle mode culinarie e delle star della gastronomia, a cui preferisce una ricerca più profonda, che passa attraverso la tecnica, l'equilibrio dei sapori e l'esplorazione di nuovi linguaggi gastronomici. Lo chef Postorino è un vero **poeta della cucina**, capace di trasformare ingredienti semplici in piatti straordinari, grazie a una tecnica impeccabile e una visione creativa che esalta le tradizioni senza mai snaturarle. Con il suo arrivo nel 2019 ha portato nuova linfa vitale al ristorante, ottenendo **numerosi premi e riconoscimenti** da parte della critica gastronomica e dei migliori esperti del settore.

L'Alchimia non è solo un ristorante di lusso, è un viaggio nei sapori e nei profumi della **tradizione gastronomica milanese**, reinterpretati in chiave moderna e creativa. Il menu, che cambia ovviamente nel corso dell'anno in base alle stagioni, è un percorso degustativo che ripercorre la storia del ristorante e della sua cucina, riproponendo piatti iconici che da sempre hanno conquistato i palati dei milanesi e non solo. Tra quelli più apprezzati, la ricciola cruda con culatello Boschi Fratelli e crema di arachidi, una combinazione sorprendente

A sinistra, Alberto Tasinato e Matteo Freni
Qui sotto, lo chef Giuseppe Postorino









Alcuni degli ambienti interni del ristorante, che si trova al civico 34 di Viale Premuda, a Milano

che unisce freschezza e sapidità in un equilibrio perfetto. E, ancora, i **tagliolini in fondo al mare**, dove la pasta fatta a mano si sposa con la salsa marinara e il ragù di crostacei, un piatto che celebra il mare e le sue ricchezze. Tra le altre principali proposte, spiccano anche il rombo poché con spuma di funghi, foie gras e limone salato, un piatto che mescola sapori delicati e decisi, e il coniglio grigio di Carmagnola alla Wellington, con salsa rubra e polvere di peperone crusco, una rivisitazione della tradizione che regala un'esperienza sensoriale unica. Spettacolare è anche **Luna**, una sfera ripiena di mousse al cioccolato caramelia con cuore di frutti esotici, guacamole dolce di avocado e latte di cocco: un dolce che gioca sul contrasto di consistenze e sapori, offrendo una sintesi perfetta della cucina de L'Alchimia, fatta di tradizione, innovazione ed equilibrio. Nell'offerta culinaria del ristorante anche alcuni piatti simbolo della cucina milanese, come il **risotto allo zafferano**, riproposto secondo una ricetta che risale al 1574, o la cotoletta impanata, che rappresentano non solo la storia di Milano, ma anche quella della cucina italiana.

Ogni piatto è preparato con ingredienti di altissima qualità, provenienti da **piccoli produttori italiani** selezionati con cura e attenzione, per garantire una cucina che non è solo buona, ma che rispetta e celebra la filiera produttiva.

Di prim'ordine anche la cantina, affidata al sommelier **Matteo Freni**, che vanta oltre 900 etichette di vini provenienti da tutto il mondo; una selezione che spazia dai grandi classici alle etichette più rare e ricercate, pensata per soddisfare anche i palati più esigenti. Accanto ai vini, una **carta dei cocktail** in continua evoluzione, con twist creativi e cocktail tradizionali che si abbinano perfettamente ai piatti della cucina, creando un'esperienza completa e avvolgente. E non mancano nemmeno i tè, con una selezione unica nel suo genere che offre una varietà di infusi pensati per accompagnare ogni momento del pasto, dal pranzo all'*after dinner*. In un ristorante di altissima qualità come L'Alchimia ovviamente anche il servizio occupa un posto centrale, con un'attenzione quasi maniacale a ogni dettaglio e all'esperienza complessiva del cliente, aspetto su cui ha sempre puntato Alberto Tasinato, vera anima de L'Alchimia insieme con lo chef e padrone di casa perfetto, che si distingue per la sua empatia e la sua dedizione, sempre presente, ma discreto, capace di gestire con **eleganza e maestria** ogni aspetto del ristorante.

LA CANTINA DEL RISTORANTE VANTA OLTRE 900 ETICHETTE, FRA GRANDI CLASSICI E VINI RARI, PER SODDISFARE I PALATI PIÙ ESIGENTI

Aspetti che si riflettono anche nella cura, perfetto mix di eleganza e funzionalità, della location. Con i suoi 260 metri quadrati e gli oltre 80 coperti, il ristorante si presta a **diverse tipologie di eventi**, dai pranzi e cene intime a grandi eventi e cerimonie. La struttura è divisa in due zone: il lounge bar, con il suo bancone dallo stile retrò e i tavoli alti, e la zona ristorante, con salette private e spazi riservati che permettono di godere di un'esperienza più intima e personalizzata. La **Sala Langhe**, un tradizionale privé interamente arredato con boiserie e bottiglie di pregio, offre un'atmosfera unica grazie alla finestra che affaccia sulla cucina, dove gli ospiti possono osservare da vicino la brigata al lavoro. La Sala Zafferano, invece, è una sala polifunzionale che può ospitare fino a 16 persone per **meeting o degustazioni**, dotata di un sistema tecnologico avanzato che consente di seguire in diretta le fasi della preparazione dei piatti.

L'interior design del ristorante è un gioco di materiali naturali che creano un'atmosfera calda e accogliente, lussuosa ed elegante quanto conviviale, dove il legno e i mattoni a vista si combinano perfettamente con l'arredamento moderno e raffinato. Cornice perfetta per quello che è già diventato nel panorama milanese un vero e proprio tempio della cucina, dove ogni piatto, ogni dettaglio, è pensato per offrire un'esperienza indimenticabile, capace di nutrire e rendere più felici palato e spirito.

ARTE ANTICA, PASSIONE MODERNA

Appuntamento dall'8 al 16 febbraio con la 38esima edizione di Modenantiquaria. Sarà l'edizione dei record: di "anzianità", ma anche di affluenza e valore delle opere esposte

di Marina Marinetti

La Pala Tacoli di Giovanni Antonio Bazzi e il Luca da Reggio raffigurante "La Maddalena in adorazione del crocifisso" (Cantore Galleria Antiquaria), la Sacra Famiglia di Gaetano Gandolfi (Maurizio Nobile Fine Art), San Matteo e l'Angelo di Guercino (Fondatico di Tiziana Sassoli), ma anche l'Andromeda di Anselmo Bucci e il David, l'Arciere, il Pugilatore e il Rematore di Silvio Canevari (Studiolo Fine Art). E poi la Madonna col bambino del Garofalo (Galleria Carlo Orsi), l'Odalisca di Sofia Grancini (Phiadas Antiques), la Venere Vincitrice di Onorio Marinari (Arcuti Fine Art) e lo splendido Narciso di Vincenzo Gemito (oltre 200mila euro da Longari Arte Milano)... c'è da restare a bocca aperta. E a portafogli spalancati: parliamo di quotazioni che facilmente superano i 200mila euro (e arrivano ad accarezzare il milione). C'è chi se le può permettere, e chi si accontenta di ammirarle da vicino.


1.

Per tutti, l'appuntamento è dall'8 al 16 febbraio con la 38esima edizione di Modenantiquaria, che attende qualcosa come 30mila visitatori.

Nessun'altra mostra d'arte antica in Italia vanta un numero di edizioni così elevato. L'allestimento della mostra, a cura di Ruggero Moncada di Paternò, è diventato uno dei punti di forza della manifestazione, così come i talk che arricchiscono la settimana di esposizione. «La mostra è il connubio perfetto tra arte, passione ed affari nonché una vetrina esemplare per le più illustri gallerie del settore », spiega **Marco Momoli**, amministratore delegato di **ModenaFiere**. « Uno degli elementi cardine della mostra è che ogni singolo pezzo viene esaminato e giudicato dal Comitato di Vetting, una autorevole commissione di storici dell'arte e specialisti accreditati a livello internazionale».

«Uno dei quesiti che mi vengono spesso posti è "perché una mostra d'antiquariato così importante si è radicata a Modena?". L' unica risposta plausibile sta nella forza della provincia. Modenantiquaria è una mostra che vive con e per la città; la stessa forza e filosofia di Tefaf Maastricht o di Art Basel a Basilea» chiosa **Pietro Cantore**, vicepresidente AAI e art director di **Modenantiquaria**. «Ben 38 sono le Edizioni ormai di Modenantiquaria e ho partecipato a tutte quante perché ritengo che Modenantiquaria sia dopo il Biaf la Manifestazione d'eccellenza antiquaria in Italia», conferma **Maurizio Nobile**, titolare della galleria Maurizio Nobile Fine Art e presidente Antiquari Bolognesi. «Questo anno porterò un vero capolavoro di Gaetano Gandolfi, emiliano come emiliana la manifestazione: la Sacra Famiglia, capolavoro davvero ineguagliabile. Di Giuseppe Maria Mazza una Madonna ed Ecce Homo... e questi solo alcuni dei capolavori che porterò dall'8 al 16 febbraio a Modena». «Ho partecipato a tutte le edizioni di Modenantiquaria credendoci sempre», gli fa eco **Tiziana Sassoli**, titolare di Fondatico. «Modena è una città di provincia ma fortemente connotata culturalmente e artisticamente. Quest'anno voglio sorprendere: porterò San Matteo e l'angelo del Guercino, opera dal grande valore sia culturale che economico. Questa sarà sicuramente una grande edizione».


2.


3.


4.

1. Sacra Famiglia, Gaetano Gandolfi, Maurizio Nobile Fine Art
2. San Matteo e l'angelo, Guercino, Fondantico di Tiziana Sassoli
3. La Maddalena in adorazione del crocifisso, Luca Da Reggio, Cantore Galleria Antiquaria
4. Narciso, Vincenzo Gemito, Longari Arte Milano



QUATTRO RUOTE IN CROCE

Il rebus dell'automotive in Europa ha solo tre soluzioni. E tutte comportano la cessione dello scettro del comando. C'è solo da scegliere a chi, tra Francia, Usa o Cina

di Franco Oppedisano

Fino a quando c'era **Carlos Tavares** alla guida non se ne poteva neanche parlare perché qualsiasi aggregazione presupponeva un ridimensionamento del suo ruolo. Ma ora che è stato messo alla porta la questione è diventata prioritaria. Nell'attuale assetto dell'industria automobilistica europea nessuno è al sicuro, nessuno vede un futuro roseo, anzi. E l'unica strada per riuscire a sopravvivere dignitosamente è diventare più grandi, spalmare i costi fissi degli investimenti e riuscire a fare economia di scala. L'azienda al centro dei giochi è **Stellantis**, un gigante con 16 marchi che in un panorama di mercato devastato dalla confusione, sta soffrendo più degli altri, senza neanche avere un Ceo al comando.

Proprio l'assenza di un amministratore delegato è il segnale più evidente che qualcosa sta bollendo in pentola. Ma è necessario scegliere ed è una scelta politica perché Stellantis ha due gambe: una europea e l'altra made in Usa. La prima strada, con ogni probabilità dettata dallo Stato francese, azionista di entrambe le società, conduce a una inevitabile fusione con **Renault** che porterebbe a un gigante capace di consegnare più di 8 milioni di vetture l'anno guidato da **Luca De Meo**, che al vertice della casa francese ha fatto più che bene, considerando il periodo, e ha lavorato a fianco di **Sergio Marchionne** in **Fca**. Non è l'Airbus delle auto elettriche, il consorzio tra tutti i produttori europei per creare piattaforme comuni per le vetture a batterie ipotizzato da De Meo per competere con la concorrenza cinese, ma è già qualcosa.

La seconda strada, vista la costante presenza di **John Elkann** negli Usa, porta al di là dell'oceano e punta su **General Motors**. Nascerebbe così il primo costruttore mondiale, con quasi 12 milioni di vetture consegnate l'anno, guidato dall'attuale Ceo di Gm **Mary Barra**, con una trentina di marchi automobilistici, la maggior parte dei quali venduti negli Stati Uniti. La scelta dipende in prima battuta dalla scelta del continente sul quale puntare: gli Usa, in un momento di grazia e con grandi aspettative dopo l'insediamento del presidente **Donald Trump**, o l'Europa, alle prese con una bassa crescita, la paura dei dazi e un peso politico ed economico sempre più ridotto dopo una serie di scelte green che hanno creato più problemi che soluzioni. L'alternativa cinese esisterebbe, ma è difficilmente praticabile perché una fusione porterebbe Pechino a mettere le mani anche nelle fabbriche americane. Uno scenario del genere è altamente improbabile viste le politiche della nuova amministrazione Trump.

> NELL'ATTUALE ASSETTO DELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA EUROPEA NESSUNO È AL SICURO E NESSUNO VEDE UN FUTURO ROSEO

Anche in Germania hanno gli stessi problemi. La crisi di **Volkswagen** è conclamata, mentre sia **Mercedes** che **Bmw** nel 2024 hanno ridotto le consegne e dovuto lanciare dei *profit warning*. In questo caso, però, la scelta è tra un'apertura al mondo o un arrocco in casa e dovranno decidere le famiglie che controllano le società: i **Quandt** di Bmw e i **Porsche** di **Volkswagen**. I segnali di una collaborazione tra i due marchi *premium* ci sono già, visto che all'inizio dello scorso anno hanno siglato una intesa per realizzare insieme stazioni di ricarica in Cina. Insomma, qualcosa si deve muovere e si sta muovendo.

CI PIACE

SETTIMANA CORTA E VISIONE LUNGA

Chiesta e ottenuta in Unipol una riduzione del monte ore lavorative settimanali

di Sergio Luciano



L'economia sociale di mercato non è una formula vuota ma è una di quelle modalità di lavoro produzione e coesistenza civile che fanno bella l'Italia, soprattutto in certe regioni e in certe comunità, come quella delle cooperative. Viene a pensarlo leggendo questa piccola, interessante notizia proveniente dall'Unipol, il colosso assicurativo bolognese, leader nazionale in molti mercati, il cui controllo fa capo appunto a un gruppo di cooperative aderenti alla Lega (nella foto l'a.d. Matteo Laterza). Ebbene, i lavoratori del gruppo Unipol si sono consultati con un referendum ed hanno deciso di chiedere all'azienda la settimana corta ridimensionando in cambio le proprie ambizioni sullo smart working.

La scelta è maturata nell'ambito di una consultazione promossa dai sindacati tra tutti i dipendenti, dopo che la compagnia bolognese non aveva rinnovato la sperimentazione sul lavoro agile, conclusasi il 31 dicembre scorso, e proposto, in alternativa, una settimana lavorativa di 4 giorni con 9 ore di lavoro al giorno a parità di stipendio. Il referendum, a cui ha partecipato il 62% dei dipendenti, ha visto il 53,5% dei voti convergere sulla settimana corta mentre il 34% ha votato per il no alla proposta aziendale, dando mandato ai sindacati di insistere nella richiesta di 10 giorni al mese di smart working e aprendo a una mobilitazione "a oltranza" per sostenere le proprie rivendicazioni. In realtà la proposta votata dalla maggioranza prevede anche la richiesta di una "significativa riduzione" dell'orario settimanale, che attualmente consta di 37 ore e che con la settimana corta scenderebbe a 36.

Lo strumento del referendum tra i lavoratori si rivela vincente

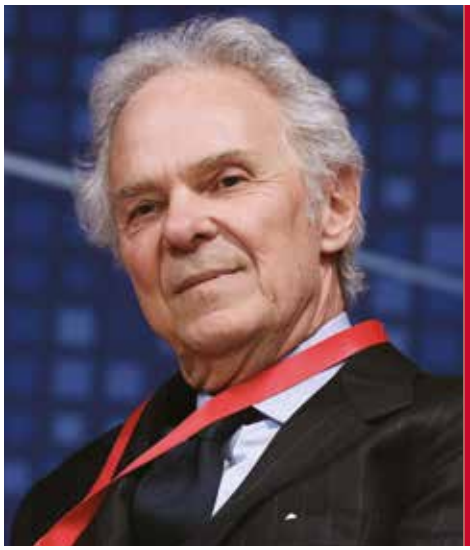
Troppi fronti di impegno, da vero monopolista o scarsa cura dell'immagine?

NON CI PIACE

OLTRE L' ACQUA SOTTO I PONTI C'È ANCHE UN PO' DI SPOCCHIA

L'asso pigliatutto delle grandi opere Webuild tra la sfida dello Stretto e la grana di Braila

la redazione



È l'unico "campione mondiale" a capitale italiano che sia temuto nelle Americhe come in Asia: si chiama Webuild e sicuramente, diciamolo, sa il fatto suo. Con un "però" grande come una delle opere immense che costruisce in giro: una bella spocchia e tanta tanta bulimia. Sarà carattere, o abitudine al successo, fatto sta che il colosso tricolore cui il governo ha affidato la costruzione del Ponte sullo Stretto come anche della diga foranea di Genova – con annessa inchiesta, su quest'ultima, per turbativa d'asta – come tutti i primi della classe, perché lo è, non riesce a star simpatico a tutti e il bello è che non se ne cura. Per cui quando a Report, su Rai3, viene il ghiribizzo di verificare il ponte di Braila sul Danubio, tipologicamente uguale (in piccolo) a quello sullo Stretto, e lo scopre pieno di grane, diciamo che molti ghignano. Già, perché pare che il grande manifatto – terzo ponte sospeso europeo – inaugurato a luglio 23 avrebbe già imbarazzanti onde di corrugamento dell'asfalto e troppi bulloni dei guard-rail non avvitati.

Impossibile chiuderla qui, sia in senso colpevolista ("Rifatelo!") che assolutorio: si vedrà. Certo che una crescita esponenziale, meritoria, come quella vissuta da Pietro Salini (nella foto), capo indiscusso della sua Webuild, ispira invidie ai meschini e qualche perplessità ai prudenti. Comprensibile. I fronti di impegno sono tanti, e pesantissimi: dal Terzo Valico in ritardo marcio alla Palermo-Agrigento, per non parlare delle tante impegnative opere all'estero. Poi, per carità: lunga vita e lungo ponte ai campioni tricolori dell'appalto.

PERFORMANCE STRATEGIES

ROI GROUP

LEADERSHIP FORUM

15 - 16 OTTOBRE 2025 | Teatro degli Arcimboldi **Milano**



LEADER SAPIENS

Paolo Benanti
ETICA & AI

Diana Nyad
MINDSET

Daniel Goleman
INTELLIGENZA EMOTIVA

Paul Polman
VISIONE E SOSTENIBILITÀ

Erica Dhawan
TEAM WORK

Howard Yu
INNOVAZIONE

Kim Scott
CORPORATE CULTURE

Hubert Joly
PURPOSE

Nathalie Nahai
CUSTOMER TRENDS

SCOPRI L'OFFERTA RISERVATA

Finanzia GRATUITAMENTE
la partecipazione dei tuoi team aziendali!

theleadershipforum.it

Main Sponsor

BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

vianova
simplify your business communications

Partner

acfmt
FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Communications Partner

TEAM LEWIS

Academic Partner

POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Official Hotel

MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO MILANO 1985

Official Coffee

NESPRESSO.

Official Lounge

Chateau d'Ax

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Technical Partner

SALUGEA

Consultinvest

Investimenti SIM S.p.A.



Dal 1988
offriamo soluzioni
di investimento
per la tua vita,
per la tua famiglia,
per il tuo business

Il futuro va preparato

www.consultinvest.it

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Tutte le informazioni riportate non costituiscono un'offerta o una sollecitazione ad investire né una raccomandazione di investimento. Per saperne di più visita il Sito www.consultinvest.it