TURISMO / Cosa c'è dietro il sorpasso su Parigi. Le mosse dell'Enit. Il ministro Santanchè: «E faremo ancora di più!»

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Aprile 2025 Euro 4,50

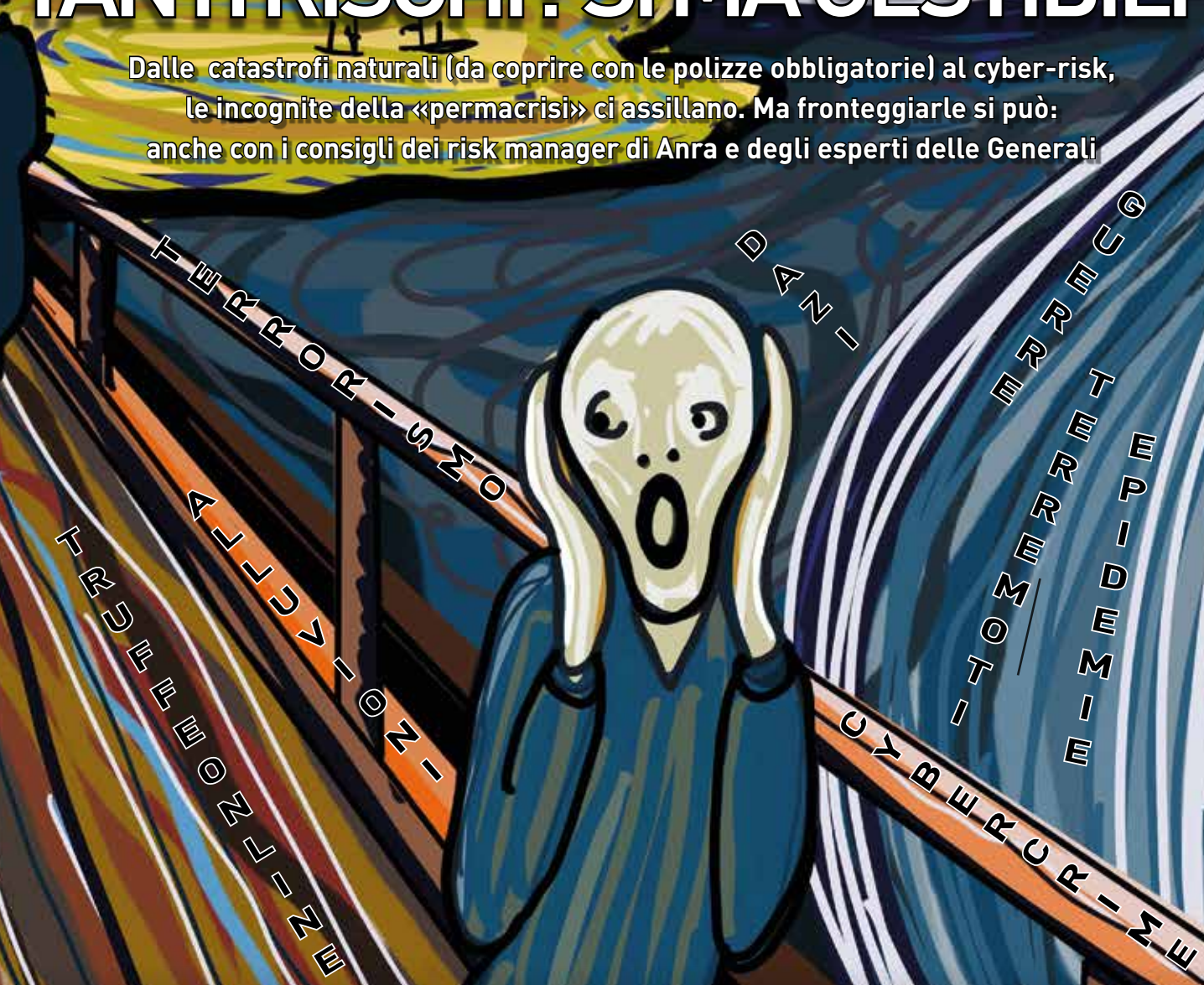
50087

9 771722 938001

ECONOMY | ANNO VIII | N.87 | MENSILE | APRILE | DATA DI USCITA IN EDICOLA: 3 APRILE 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

TANTI RISCHI? SÌ MA GESTIBILI

Dalle catastrofi naturali (da coprire con le polizze obbligatorie) al cyber-risk, le incognite della «permacrisi» ci assillano. Ma fronteggiarle si può: anche con i consigli dei risk manager di Anra e degli esperti delle Generali





LETTA: «L'UE SI INTEGRI DI PIÙ»

Intervista con l'ex premier: «Il futuro sta nell'uniformazione delle regole»

BUSIA: «LA LEGALITÀ GIOVA»

L'intervento del Presidente dell'Anac in vista del Premio «Legalità & Profitto»



BUSTA PAGA, CHE GAP!

In Italia salari troppo bassi, con forti disuguaglianze

NEWSLETTER-FOLIE

Siamo bombardati via mail e l'effetto è sempre in calo

FATTURE CHE RENDONO

Il factoring si diffonde sempre più quasi come sostituto della banca

UN AIUTO ALL'AUTO

Strategie di riscossa guidate dalla Regione Lombardia



PRENDIAMO OGNI DECISIONE PENSANDO AL VOSTRO FUTURO

In quasi due secoli di storia, le nostre decisioni ci hanno permesso di crescere, consolidarci e affermarci in Europa e nel mondo come la grande multinazionale finanziaria italiana. In Italia, da sempre sosteniamo lo sviluppo economico e sociale, proteggiamo il risparmio, promuoviamo il nostro patrimonio storico e artistico e creiamo valore per clienti, azionisti, agenti e per l'intero sistema Paese. **Con i nostri 82.000 collaboratori e 165.000 agenti**, siamo un motivo di orgoglio per l'Italia intera. La nostra crescita si estende anche oltre i confini, **con 71 milioni di clienti nel mondo che ogni giorno ci rinnovano la loro fiducia**. Su queste basi solide, continuiamo a guardare avanti, costruendo il domani con impegno e responsabilità, passo dopo passo, iorno dopo giorno. Perché il vostro futuro è da sempre la priorità.

GENERALI. ITALIANA, INTERNAZIONALE, INDIPENDENTE.

GENERALI

ESSERE OTTIMISTI, IL DOVERE DI CHI FA IMPRESA



DI SERGIO LUCIANO

Se c'è un gesto ottimista, è sottoscrivere una polizza. Sembra un controsenso ma è così. I Paesi nei quali si rileva la maggiore penetrazione di polizze facoltative (quelle obbligatorie per legge non contano) sono anche i Paesi economicamente più dinamici: segnatamente Francia, Germania, Regno Unito e Spagna – in quest'ordine – che hanno un'incidenza di spesa assicurativa facoltativa procapite rispetto al Pil tra il 2,7 e il 4,5%. L'Italia è ferma al 2%. E ricordiamoci che dal 2000 al 2019, mentre l'Italia cresceva solo del 4,4% in termini reali, la Francia segnava un +28%, la Germania un +27, la Spagna un +37 e la Gran Bretagna un +38%. Poi, per fortuna, negli ultimi 4 anni si è invertita la tendenza, e l'Italia è uscita dalla pandemia meglio degli altri: ma, appunto perché ha saputo gestire meglio un "cigno nero" devastante, cioè un rischio.

Sottoscrivere una polizza è un gesto ottimistico e razionale. È come dire a se stessi: so che potrà capitarmi un guaio, ma pongo fin d'ora le premesse per minimizzare i danni e reagire.

In questo senso, la sfida delle polizze anti-catastrofali alla quale *Economy* dedica la coverstory di questo numero è una cartina di tornasole, un termometro per capire se tra noi la lezione del Covid ha lasciato buoni frutti oppure no. "Shit happens", le disgrazie capitano. Ma bisogna essere pronti a fronteggiarle. È un dovere preciso per chi fa impresa. È il dovere di essere ottimisti.

Ma di fronte all'enorme cumulo di stress che i nostri tempi ci stanno mettendo sulle spalle, con tutti i cambiamenti che ci impongono, è spontanea una domanda: si può essere ottimisti, in questo contesto, senza essere fessi? A ben pensarci la risposta è: sì. Abbiamo nella realtà attorno a noi tanti elementi che ci confortano, a volerli vedere. Soprattutto se ci poniamo in grado di guardarli con occhi limpiti e oltre gli steccati dei pregiudizi di sempre.

Guardiamo per esempio al piano anti-dazi del governo italiano: cosa possono fare le 200mila imprese italiane che esportano (e che ci danno da vivere!) se davvero Trump imporrà dazi alle importazioni americane dall'Europa? Si scoprono sorprese. Esportiamo in Svizzera il doppio (30 miliardi) che in Cina; in tutta l'Africa i due terzi che in Cina; in Canada appena 6 miliardi. Come dire: ci sono ampi spazi di crescita!

Poi. È vero, la nostra bolletta energetica è disastrosa, colpa dell'autolesionistica uscita dal nucleare. Ma intanto adesso nel nucleare si è deciso di rientrare; e poi sulle rinnovabili siamo avanti a molti altri Paesi, a cominciare dalla Francia. Le banche italiane sono tirchie, ma almeno sane e solide. C'è un grave mismatch tra domanda di lavoro e offerta, e spesso competenze inadeguate tra i giovani: però nonostante tutto la disoccupazione si è molto ridotta. L'industria ha segnato il passo per due anni: ma sta ripartendo. Il turismo tira, come non mai. E se i salari reali sono bassi, dal '91 al 2022 sono aumentati di appena l'1%, i consumi sono cresciuti del 13% circa. Il risparmio è calato, ma meno che in molti altri Paesi europei. E denaro contante ne circola tanto. Merito, tra virgolette, dell'economia sommersa? Forse, e non c'è da compiacersene: però la nave va.

La situazione italiana per molti versi sfugge alle "metriche" ufficiali del sistema internazionale. Di nuovo, non ci sarà da compiacersene, ma la "resilienza" italiana genera frutti sorprendenti. Anche sul fronte tecnologico, dove la galassia dell'intelligenza artificiale e dei "large language model" inizia ad annoverare molti italiani tra i protagonisti europei.

È chiaro che non possiamo fare affidamento più di tanto sulla politica: in generale, per lo stato di prostrazione in cui la Rete ha ridotto le dinamiche del consenso elettorale; e in specie per l'individualismo sfrenato che mina il nostro sistema istituzionale dall'interno. Ma la vera novità è che i principali Paesi concorrenti – Francia e Germania in primis – sono in situazioni anche peggiori. E la nostra competitività può trarne vantaggio. Razionalmente ottimisti si può esserlo, insomma. Quello non si può fare è dormire sugli allori: sono allori secchi. E il futuro si costruisce solo rimboccandosi le maniche e lavorando oggi come se non ci fosse un domani.

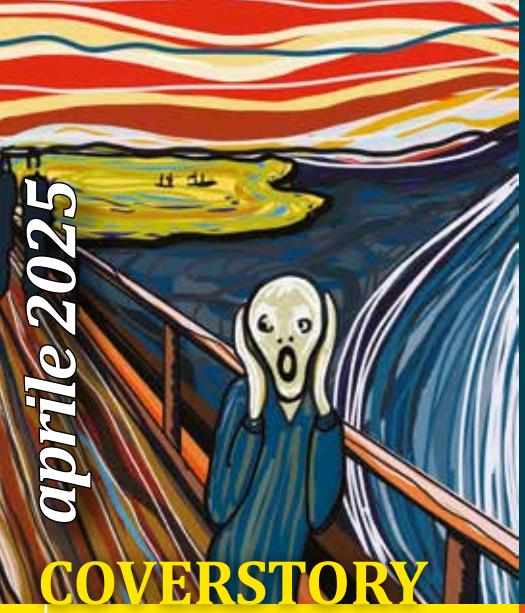
IL CORSIVO

PERCHÉ LA CULTURA WOKE HA CONTRIBUITO A FAR VINCERE TRUMP

Un uomo di trent'anni, in Gran Bretagna, viene a sapere conversando tra amici dell'esistenza del "papilloma virus" e dei problemi – raramente mortali, per fortuna, ma fastidiosissimi – che possono derivare da quest'infezione, più frequente in chi ha una vita sessuale relativamente promiscua. Apprende anche che un fattore predisponente al contagio è l'immunodepressione: e sa di essere immunodepresso per i farmaci che assume contro una malattia autoimmune. Va al centro pubblico di assistenza sanitaria, s'informa, e senza tanti complimenti gli spiegano: "Abbiamo scarsità di vaccino, sei lei è omosessuale, cioè fa parte della categoria a rischio, può ottenere la somministrazione nel giro di una settimana, altrimenti dovrà attendere mesi". Lui, sconcertato, replica sottolineando quanto ha già detto, di essere cioè a rischio in quanto immunodepresso dai farmaci salvavita. Ma l'altro ribadisce: "L'unica categoria con prelazione è quella degli omosessuali; se proprio ci tiene a vaccinarsi, quando sul questionario trova la domanda sul genere, barri la casella in cui afferma di non volersi definire né maschio né femmina".

Per questo, anche per questo, ha vinto Trump. È sacrosanto che chi è omosessuale abbia una prelazione profilattica per determinate malattie ricorrenti in questo gruppo sociale. Ma non a discapito di altri gruppi, altrettanto a rischio. Ovvio, no? E chi invece ha concepito una simile discriminazione è cretino. Perché commette un'ingiustizia pensando di trarne vantaggio in termini di consenso. Mentre le assurdità non pagano: almeno, non alla lunga. Le minoranze vanno incluse, mai discriminate, ma non considerate maggioranze.

La cultura woke che ha imposto simili distopie è un autogol per i valori della democrazia, della civiltà e della solidarietà. E ha indotto reazioni sociali uguali e contrarie, dagli effetti altrettanto iniqui e nocivi. Tra i quali i successi elettorali dei bulli. Chi, tra i progressisti occidentali, continua a non capirlo è cretino. Ed essendolo, ha buone chanche in politica... (***s.l.***)



aprile 2025

COVERSTORY

013 **RISK MANAGEMENT**
Mitigare è meglio che rischiare

014 **ANRA**
Quei manager in prima linea

020 **GENERALI**
Il divario da colmare

022 **INSURTECH**
Il futuro delle polizze

024 **SECUR & SECUR**
Eventi sicuri (e sostenibili)



SOMMARIO

SUSTAINABILITY

051 **COMIECO**
La carta? È sempre in circolo

054 **CONSORZIO CGM**
Fare carriera nel terzo settore



COMUNICARE L'IMPRESA

117 **MEDIA**
Se la relazione fa notizia

120 **EMAIL MARKETING**
Troppe newsletter, pochi stimoli

GESTIRE L'IMPRESA

027 **JOBPRICING**
Quanti gap in busta paga

030 **FASI**
La sanità integrativa guarda avanti

034 **ALIX PARTNERS**
L'ottimismo nella permacrisi

036 **FRINGE BENEFIT**
Il welfare si rinforza

038 **PRAESIDIUM**
Il corporate wellbeing

040 **PREVINDAI**
L'imbarazzo della scelta

041 **LIUC**
Un robot nel magazzino



WORKSHOP MOBILITY

043 **WORKSHOP MOBILITY**
Prove di una nuova dinamica

046 **TARGA TELEMATICS**
Largo al digitale

047 **LEASYS**
L'elettrificazione delle flotte

048 **DRIVALIA**
Mobilità aziendale connessa

FINANZIARE L'IMPRESA

057 **FACTORING**
AAA crediti cedensi

060 **TRUST**
Fidarsi è bene, ma il trust è meglio

062 **RSM**
Così l'azienda dialoga con il fisco

064 **BIP**
Innovazione e multiservizi

066 **CONFIDI SYSTEMA!**
La soluzione per le Pmi

068 **BANCO DESIO**
Il futuro è nella diversità

070 **ANDAF**
L'IA come partner strategico

RUBRICHE

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

009 **BUSINESS PARTNER**
di Gianemilio Osculati

104 **ANC**
di Marco Cuchel

105 **PRIVATE BANKER**
di Ugo Bertone

106 **DEBUGGING**
di Silvia Vianello

107 **IL SALVAIMPRESE**
di Alessandro Arrighi

107 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro

108 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis

109 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino

110 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Lucio Miranda

111 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli



ECONOMY & POLITICA

010 **GIANNI LETTA**
«Il 28° Stato virtuale
che unirebbe davvero l'Europa»



071 **AIFI**
La corsa dei capitali

073 **BANCA IFIS**
Colmando il divario sanitario



Ogni scelta è quella giusta.

Il dinamismo dell'elettrica? La potenza della termica? O la versatilità di entrambe? Che tu scelga EQE SUV, GLE o GLE Plug-in hybrid, con Mercedes-Benz non sbagli mai.

Scopri tutta la gamma SUV su **mercedes-benz.it**

Mercedes-Benz

EQE 500 4MATIC SUV: WLTP ciclo misto: Emissioni CO_2 (g/km): 0; Consumo di energia elettrica (kWh/100 Km): 22,5 – 18,8.
GLE SUV 300 d 4MATIC: Diesel WLTP ciclo misto: Emissioni CO_2 (g/km): 205 - 175; Consumo (l/100 Km): 7,8 – 6,7.
GLE SUV 350 de 4MATIC con tecnologia ibrida EQ: Diesel WLTP ciclo misto: Emissioni CO_2 (g/km): 22 -14; Consumo (l/100 Km): 0,9 – 0,6; Consumo energia elettrica (kWh/100km): ciclo ponderato misto 29,6 – 25,2.





VITA DA MANAGER

123 **PRIMAVERA**
Rigermoglia il flower power

128 **MALDIVE**
Oltre i confini del tempo

129 **MOTORI**
Nissan, poche idee ma confuse

APPROFONDIMENTI

095 **UOMINI & DENARI**
I Fab Four dell'It

096 **LEGALITÀ & PROFITTO**
L'onestà premia

098 **DELOITTE**
Il debito pubblico si ripaga col mattone

100 **ENIT**
Non chiamatelo "overtourism"

102 **SANTANCHÈ**
«Dobbiamo costruire la squadra Italia»

STORYLEARNING

075 **NSB PROJECT**
È innovazione se è certificata

078 **ZEST**
L'unicum nel venture capital italiano

080 **SACCHERIA FRANCESCHETTI**
L'AI fa grande la piccola impresa

081 **CREMONINI**
Accoppiata vincente

082 **CDO**
Anche pulire è un'arte

083 **FRANCIS GIUFFRÈ LEFEBVRE**
Specializzazione e AI

084 **OSSERVATORIO**
I senior si riprendono la scena

085 **ASSOCALL**
Stop alle truffe telefoniche

086 **K-CITY**
La grande sfida

088 **WOBI**
Leadership vulnerabile

089 **GRUPPO MASCIO**
Le grandi opere in Italia



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

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

Economy Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile Sergio Luciano

Condirettore Marina Marinetti

In redazione
Riccardo Venturi *(inviato)*, Cristina Giua, Martina Zanetti *(eventi e segreteria)*

Hanno collaborato
Mario Abis, Alessandro Arrighi, Rosaria Barrile, Ugo Bertone, Lara Conticello, Giuseppe Corsentino, Marco Cuchel, Carlo M. Ferro, Elisa Galassi, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Lucio Miranda, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Donato Pastore, Vincenzo Petraglia, Ivana Quartarone, Claudio Scardovi, Francesco Sperti, Giuseppe Straniero, 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 24/03/2025

Editore
Economy Group s.r.l.
Piazza Borromeo 1, 20123 Milano
Tel. 02/89767777
Registrazione Tribunale di Milano n. 101 del 14/03/2017
Numero iscrizione ROC: 29993

Presidente e A.D.
Giuseppe Caroccia

Consiglieri
Costantino Baldissara, Sergio Luciano

Responsabile dell'amministrazione
Maria Marasco

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

Coordinatore commerciale
Massimiliano Degiovanni
massimiliano.degiovanni@economygroup.it

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

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

Partnership editoriali

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

ANRA — 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

cdo — Compagnia delle Opere

Confprofessioni

Confimprese

FEDERMANAGER

LIUC — Università Liuc

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

MEDIOLANUM PRIVATE BANKING



NON CI PRENDIAMO CURA SOLO DEL TUO PATRIMONIO MA ANCHE DEL TUO FUTURO

Una consulenza evoluta e di valore per proteggere il futuro dei propri clienti. Per gli altri è Private Banking, per noi di Mediolanum è molto di più: significa prenderci cura del patrimonio a tutto tondo e guidare i nostri clienti nella realizzazione dei loro obiettivi di vita. Il Private Banking Mediolanum si avvale delle aree **Wealth Management, Investment Banking e Mediolanum Fiduciaria S.p.A.**, che affiancano i nostri Wealth Advisor e Private Banker di Milano, Roma e di tutta Italia, offrendo loro supporto di altissimo profilo per fornire risposte complete a bisogni complessi. **Perché i clienti, per noi, sono il valore più grande e il loro patrimonio si merita il massimo della cura che possiamo offrire. Sempre.**

- PIANIFICAZIONE FINANZIARIA
- SERVIZI BANCARI
- CREDITO E PROTEZIONE
- PASSAGGIO GENERAZIONALE
- ASSET PROTECTION
- OPERAZIONI DI FINANZA STRAORDINARIA
- SERVIZI FIDUCIARI

MILANO

PALAZZO BIANDRÀ - Via S. Margherita, 1/A

ROMA

Via dei Due Macelli, 66

mediolanum
PRIVATE BANKING

Messaggio pubblicitario. La documentazione d'offerta, le condizioni contrattuali ed economiche dei prodotti e dei servizi offerti da Banca Mediolanum sono disponibili sul sito bancamediolanum.it, presso gli Uffici dei Private Banker di Banca Mediolanum, le succursali e lo sportello di Basiglio - Milano 3 (MI).

Il digitale in mano ai talenti: esoscheletro più che robot

Per non inciampare nel depotenziamento delle facoltà cognitive occorre riallocare continuamente priorità e risorse e ridisegnare parte delle attività



Andrea Granelli

"Quando il gioco si fa duro, i duri iniziano a giocare". (John Belushi alias John "Bluto" Blutarsky in Animal House). Questa massima nazionalpopolare è molto più veritiera di quanto una lettura veloce e preconcetta lasci intendere. Ci suggerisce in modo pop una delle doti fondamentali del talento: essere spinto – in ogni contesto – a fare di più e meglio. Nello specifico il talento riesce a gestire la crescente pressione sui risultati, gestire l'aumento della precipitazione emotiva nelle relazioni umane, fare, instancabilmente, sempre meglio e con meno. E lo fa per una spinta interiore, una pulsione al miglioramento continuo che gli consente non solo di assorbire attività incrementale ma anche di ridurre l'inquietudine dell'innovatore, mai pago di quello che ha fatto.

Questa capacità – anche sotto pressione – di assorbire progressivamente lavoro incrementale rende i talenti non solo molto amati dai capi, ma soprattutto figure chiave nei momenti di grande trasformazione. Ed è grazie non solo alla loro abilità, ma anche alla forza di carattere, che riescono (neutralizzando il bias di conferma) a riallocare continuamente priorità e risorse e ridisegnare quindi parte delle loro attività. In questo modo trovano sempre modi più efficaci per fare ciò che già facevano, e riescono ad «accogliere» le attività incrementali. Inoltre, durante le grandi trasformazioni, non tutti possono entrare da subito nel cambiamento. Serve un manipolo di figure visionarie, coraggiose e anche altruiste che si buttino nel problema con l'obiettivo di criticare («guastare») lo status quo per trovare e testare su di sé nuove ricette e nuovi antidoti e poi dimostrare agli altri – innanzitutto con i fatti (a cui devono poi seguire parole convincenti) – che non solo si può fare ma che i benefici sono oltre l'immaginazione. Sono dunque first mover, re-designer e poi testimoni di come si può cambiare.

Ma ai talenti bastano abilità e carattere? Per un artigiano e per un artista la questione è evidente: hanno bisogno anche di strumenti. Perfino il grande Michelangelo davanti a un blocco di marmo senza scalpello poteva fare ben poco. Lo dice in modo efficace il filosofo Bo Dahlbom: «Senza strumenti, a mani nude, il falegname non può fare granché e senza strumenti, con il solo cervello, anche il pensatore non può fare granché».

È strano che la questione non venga posta in azienda quando si parla di valorizzazione dei talenti o di sviluppo manageriale. Perfino nel mondo del software, i migliori programmatori utilizzano degli utensili – spesso autofabbricati in base al proprio stile e modus operandi – che permettono loro di fare meglio e in meno tempo. Ad esempio non rifacendo la stessa cosa due volte.

Il digitale, nelle sue varie forme, fornisce oggi moltissime opportunità anche per i colletti bianchi: strumenti di produttività, sistemi per la comunicazione arricchita (multimediale, asincrona, one-to-many), dashboard per raccogliere, correlare e visualizzare dati, piattaforme di IA generativa, soluzioni sempre più sofisticate e integrate per l'archiviazione e il reperimento smart di oggetti digitali...

Ma i talenti devono fare propri questi utensili: talvolta padroneggiarli, altre volte personalizzarli, altre volte ancora assemblarli usando moduli standard. Per questo motivo serve anche una capacità di progettazione organizzativa. Sempre più frequentemente, infatti, il modo di lavorare viene progettato non tanto dalle normative HR, quanto piuttosto dagli stessi team leader, che diventano progressivamente più designer che non manager. È però importante saper usare bene questi strumenti, e non essere usati da loro. Per questo motivo vanno visti come strumenti di potenziamento, ad esempio come gli esoscheletri che consentono ai paraplegici di camminare, e oggi anche agli operai di sollevare, con il pieno controllo umano, pesi che i loro muscoli non potrebbero sostenere. Pericoloso è invece considerarli dei sostituti a cui far fare tutto il lavoro: dei robot, dunque. E il rischio non dipende solo dal fatto che quando la macchina prende il pieno controllo può sbagliare. Ma anche perché più le tecnologie digitali sono sofisticate e riescono a "imitare" i nostri processi mentali (pensiamo alla GenAI) più cresce il depotenziamento delle nostre facoltà cognitive: ricordare, connettere, esercitare il pensiero critico. Il cervello e la memoria si comportano infatti come dei muscoli: meno li usiamo più si atrofizzano.



Sfidare i nuovi dazi ...aprendo l'ombrello

Le imprese "vulnerabili" ad un calo della domanda Usa sono oltre 20.000, per un peso sull'export del 16,5% con 430mila addetti. Ecco come potranno difendersi

Business Partner



Gianemilio Osculati

Sembra proprio che ad aprile arriverà la doccia fredda dei nuovi dazi Usa all'importazione. Pensare che il problema si risolverà con una negoziazione con gli emissari di Trump è avventuroso: sono troppi gli indizi che la nuova amministrazione Usa vuole prendere a schiaffi l'Europa. Il perché vero, purtroppo, non è dato di conoscere.

Le imprese "vulnerabili" ad un potenziale calo della domanda causa dazi Usa all'import sono state stimate dall'Istat in oltre 20.000, per un peso sull'export del 16,5% e per un totale di 430.000 addetti.

A queste si aggiungono, probabilmente per cifre inferiori, le aziende che vedranno i propri costi lievitare se, con i futuri dazi all'import imposti dall'Europa, sono tributarie per i propri acquisti di materie prime o semilavorati delle importazioni dagli Usa.

Che poi tutta la manovra promessa dalla nuova amministrazione Usa abbia un risvolto positivo per l'economia Usa stessa è un qualcosa di assai dubbio: il Paese è già a piena occupazione, ha già in essere una dinamica di crescita dell'economia assai superiore a molti altri Paesi, si appresta manu militari a sbarazzarsi di milioni di immigrati, ha già in essere potenti incentivi a creare capacità produttive nel proprio territorio (semiconduttori, AI, pannelli solari, veicoli elettrici, etc.). Non si capisce perché voglia a tutti i costi sviluppare una inflazione da domanda incentivando, con i dazi, la crescita dei prezzi all'import e/o la crescita della domanda di lavoro, quest'ultima perché la capacità produttiva si sposta negli Usa. Il tutto sembra una buona ricetta per creare inflazione interna. La quale, si noti, attiva un intervento della Fed sui tassi, con un rafforzamento del dollaro che rischia di annullare l'effetto stesso dei dazi. Non tocca però a noi che viviamo nella bistrattata Europa dare consigli a chi non vuol sentire.

Nell'export i settori più colpiti sono ovviamente quelli dove l'esportazione pesa di più e l'elasticità della domanda rispetto al prezzo è più alta. Vengono in mente, ad esempio, i settori dei generi alimentari, dei mobili, dei prodotti in metallo, del materiale elettrico, dei tessili di fascia bassa. Come in una partita di biliardo, qualche brutto colpo ci può arrivare per via indiretta, attraverso un calo della domanda tedesca indotto dalle nuove tariffe Usa. Viene in mente, subito, la componentistica automotive e, nuovamente, i prodotti in metallo. Purtroppo, però, i settori colpiti non saranno pochi.

Le aziende potenzialmente più colpite dovranno risolvere la questione base: costruire capacità produttiva negli Usa oppure rivolgere le esportazioni verso altri Paesi sostituendo così la domanda americana, oppure ancora mettersi in difesa in attesa di tempi migliori?

Escludendo la mossa di mettersi in difesa, se non altro perché la crisi dei rapporti Usa – Europa potrebbe ancora peggiorare, è chiaro che non tutte le imprese "colpite" possono pensare di costruire capacità produttive negli Usa: è un territorio difficile, richiede risorse finanziarie, richiede management di qualità. Solo le imprese migliori e con una certa dimensione possono percorrere questa opzione. Le altre dovranno fare di necessità virtù e vanno ad ingrossare le fila delle aziende in potenziale sofferenza.

L'altra grande alternativa è sviluppare nuova domanda estera da altri Paesi. Questa è una corsa contro il tempo, in aggiunta ad essere già difficile di per sé. Qui occorre management di qualità, forte presenza di export managers, forte frequentazione di fiere di settore, probabilmente anche una iniezione di equity se la situazione di partenza non è ottimale. Se la transizione alle generazioni più giovani non promette bene, occorre aprire a managers esterni. Il "lean and mean" deve dominare in azienda: i suoi frutti vanno tutti a sostenere lo sviluppo dei mercati esteri alternativi.

La speranza è che Simest allarghi ancora, più di oggi, la propria operatività: ha funzionato bene in passato, oggi è doveroso fornirle risorse in abbondanza. Costa meno investire su Simest che gestire, dopo, Cig, Cigs e insolvenze in grande quantità.

Già, le insolvenze. Stanno, purtroppo, ritornando. Le insolvenze aziendali globali in Italia nel 2024 sono in aumento del 40%. Per il 2025 si stima un ulteriore aumento del 17%, soprattutto nei settori costruzioni, servizi ed agrifood. Come sempre, Lombardia, Veneto e Lazio fanno la parte del leone. In questo quadro di partenza già complesso occorre correre. Quindi, semmai vi fosse la necessità di ricordarlo, occorre una fortissima presenza dell'aiuto di Simest per trovare ossigeno sui nuovi mercati e buon management. Ma non solo: occorre che le aziende aumentino il numero di banche affidanti con le quali lavorano. E questo fin da subito, quando i conti sono ancora buoni. Il perché è noto a tutti. Le banche tendono ad offrire gli ombrelli quando c'è il sole. E a ritirarli quando piove. Meglio avere tanti ombrelli nella situazione di partenza attuale.

IL 28º STATO VIRTUALE CHE UNIREBBE DAVVERO L'EUROPA

Mercati finanziari, energia, telecomunicazioni. E ora anche la difesa. Per competere con gli altri quadranti geopolitici è urgente superare la frammentazione delle regole. Parola dell'ex presidente del Consiglio Gianni Letta

di Sergio Luciano

«IN QUESTO MOMENTO C'È PIÙ CHE MAI BISOGNO DI UNA EUROPA INTEGRATA, CHE SIA IN GRADO DI REAGIRE BENE A QUELLA CHE È CHIARAMENTE UN'OFFENSIVA MOLTO FORTE SIA DAL PUNTO DI VISTA COMMERCIALE CHE DA QUELLO DELLA SICUREZZA»: **Enrico Letta**, già presidente del Consiglio, docente universitario a Madrid dopo l'esperienza a Science Po, a Parigi, risponde alle domande di Economy nel contesto di **Letexpo 2025**, la grande fiera della logistica e dei trasporti organizzata a Verona dall'Alis a metà marzo: «L'Europa deve integrarsi, deve essere più unita per avere la dimensione sufficiente per stare al livello degli americani e dei cinesi. La dimensione nazionale di ogni singolo Paese porterebbe a sconfitte in ogni ambito».

Lei quasi un anno fa ha consegnato alla presidente Von der Leyen il suo rapporto sul mercato unico. Ce ne riassume il focus?

I tre temi che ho messo al centro dell'attenzione sono i mercati finanziari, l'energia e le telecomunicazioni. Sono quelli nei quali la frammentazione dei 27 è più dannosa, perché i mercati sono nazionali e non c'è un vero mercato unico europeo e quindi anche le imprese sono nazionali e non europee. Quindi sono troppo piccole per competere con americani, cinesi e indiani. Perdiamo in termini di competitività. E anche i mercati finanziari sono disintegrati se sono frammentati in 27. Così, siamo sostanzialmente una colonia finanziaria degli Stati Uniti.

A questi tre temi si aggiunge oggi quello della difesa...

Anche lì siamo 27 e non un unicum. E siamo troppo piccoli. Quindi in sostanza il messaggio vale per tutti questi settori. Quello che abbiamo fatto con l'euro è stato uno sforzo molto complesso, ma uno sforzo vincente. L'euro oggi non lo mette in discussione nessuno. E aggiungo: meno male. Se ci fossero ancora la peseta, la dracma, la lira, il franco belga, il franco lussemburghese, saremmo tutti molto piu deboli. Abbiamo l'euro e questo conta moltissimo per la solidità della nostra economia, ma la stessa cosa deve avvenire sui mercati finanziari, sulle telecomunicazioni, sull'energia.

E sulla difesa?

Anche: non ho dubbi. La proposta dell'Unione europea della Commissione europea riprende quella che ho messo al centro del mio rapporto. Non soltanto perché prevede uno strumento finanziario pubblico ma anche perché ne connette il finanziamento alla costruzione di un mercato unico dei capitali, la cosiddetta Savings and Investments Union, cioè l'unione dei risparmi e degli investimenti.

LA SAVINGS AND INVESTMENTS UNION, CIOÈ L'UNIONE DEI RISPARMI E DEGLI INVESTIMENTI RAFFORZEREBBE IL MERCATO DEI CAPITALI

E con questo processo l'Europa potrà competere con gli altri grandi quadranti geopolitici?

L'Unione farebbe per la prima volta quello che gli Stati Uniti fanno da tempo, cioè usare la forza del loro mercato finanziario per fare innovazione, per produrre sicurezza e per produrre competitività. Oggi invece il nostro mercato finanziario è talmente frammentato che facciamo scappare i capitali, verso gli Stati Uniti, a rafforzare il sistema americano. Von der Leyen ha proposto il Savings and Investment project, un punto chiave: solo mobilitando risorse private accanto alle risorse pubbliche e quindi valorizzandole, dando ai risparmiatori un ritorno maggiore rispetto al ritorno che oggi è asfittico si può arrivare a quei livelli di investimento che gli americani hanno da sempre, non paragonabili ai nostri. Quello che sta avvenendo sulla difesa non deve limitarsi alla



difesa, deve essere esteso all'economia reale.

Potere di veto paralizzante e burocrazia asfissiante: sono le due grandi tare dell'Unione. Cosa ne pensa?

So che il tema della semplificazione sta molto a cuore a chi ogni giorno cerca di creare competitività, posti di lavoro, crescita e ricchezza da redistribuire. Nel mio rapporto ho fatto una proposta che è quella del 28º Stato virtuale: creare su alcuni grandi temi una regola unica europea che superi le 27 regole nazionali diverse vigenti oggi e possa valere dovunque, in modalità opzionale: cioè starebbe alle imprese scegliere il fast track unitario per esempio nel diritto commerciale. Oggi ogni Paese ha il suo diritto commerciale diverso dagli altri, questa non è un'unione, è un caos. Negli Stati Uniti c'è il Delaware, uno stato fisico le cui regole valgono sostanzialmente per tutti gli Stati Uniti. Di fronte all'aggressione di Trump la risposta europea deve avvenire usando tutti gli strumenti esistenti. Quello che invito a fare è di decidere di fare come ognuno di noi fa nel suo condominio e nel nostro condominio: votare a maggioranza.

QUESTA NON È UN'UNIONE: È UN CAOS. SAREBBE MOLTO MEGLIO DECIDERE A MAGGIORANZA

Un'idea della riforma possibile?

Io invito i Paesi membri e la Commissione a tirare dritto: quando c'è un accordo a 23 Paesi su 27 si decide e si va avanti. Questo per le imprese per la competitività è fondamentale perché se dobbiamo aspettare che ogni Paese europeo sia d'accordo alla fine non decideremo. E ovviamente questa differenza con gli ordini operativi che firma Trump sarà lampante e palese. Però mi sento di dire, in conclusione, che io sono ottimista rispetto a tutte queste cose, anche per un motivo molto semplice: Trump mi sembra che si stia dimostrando uno che non è che le azzecca tutte. Alcuni risultati non stanno andando nella direzione voluta. Alla fine, in termini geopolitici sta portando l'Europa a essere più unita. Ci sta portando di nuovo insieme alla Gran Bretagna, cosa che io ritengo essere un grandissimo risultato geopoliticamente e anche dal punto di vista per esempio dell'industria della difesa. Io propongo, nel mio rapporto, di costruire un mercato comune della difesa a 27 più anche la Gran Bretagna, la Norvegia insomma i Paesi europei che non fanno parte dell'Unione europea. E grazie a Trump questa è una cosa che oggi diventa di attualità si può realizzare ci può dare maggiore sicurezza penso che sia una strada giusta.

UN PIANO PER IL FUTURO DEL MERCATO UNICO

Il "Rapporto Letta", presentato al Consiglio Europeo nel marzo 2024, analizza il futuro del Mercato Unico UE, evidenziando la necessità di riforme per affrontare transizione ecologica, digitale e allargamento dell'UE. L'obiettivo è rafforzare l'integrazione economica per rendere l'Europa più competitiva. Il rapporto propone un'UE più coesa, competitiva e sostenibile, con riforme che richiederanno impegno politico e cooperazione tra Stati membri e istituzioni europee.

PROPOSTE PRINCIPALI

Quinta Libertà:
oltre a persone, merci, servizi e capitali, il rapporto introduce la libertà della conoscenza, favorendo ricerca e innovazione.

Unione dei Risparmi e Investimenti:
trattenere i 300 miliardi di euro annui che lasciano l'UE per finanziare transizione verde e digitale.

Mercati Strategici:
maggiore integrazione nei settori finanziario, energetico e telecomunicazioni per ridurre frammentazione e rafforzare competitività.

Dimensione Sociale:
garantire che la mobilità sia una scelta, non una necessità, contrastando evasione fiscale e dumping sociale.

Governance Rafforzata:
creazione di uffici nazionali per il Mercato Unico e maggiore sorveglianza da parte della Commissione Europea.


Allianz
Allianz
Trade
Proteggiamo
la crescita
del tuo business
Allianz Trade, leader nell'assicurazione del credito in Italia e nel mondo, è al fianco delle imprese per far crescere la loro attività commerciale in sicurezza
#puntainalto
ALLIANZ-TRADE.IT
Allianz Trade è il marchio utilizzato per identificare i servizi forniti da Euler Hermes.

MITIGARE È MEGLIO CHE RISCHIARE

Tutte le imprese dovranno presto dotarsi di una polizza catastrofale. Ma quelli naturali non sono certo gli unici rischi che corrono le aziende. Insomma: nella permacrisi, occorrono manager preparati (davvero) a tutto



Fonte: elaborazione Economy su dati mUp Research, Ibm, Clusit, Unimpresa, Polimi, Sos International

di Riccardo Venturi

Inondazioni, frane, trombe d'aria indotte dal cambiamento climatico con frequenza crescente, con buona pace dei negazionisti. Attacchi informatici che si avvalgono della formidabile potenza di calcolo dell'intelligenza artificiale e, in prospettiva, dei computer quantistici. Chiusura di mercati di sbocco dell'export a causa della quotidiana effervescenza del quadro geopolitico, definita con felice sintesi "permacrisi", per effetto di dazi, guerre, sanzioni e così via. Il mondo è un posto sempre più pericoloso, e anche le imprese italiane sono chiamate a proteggersi avvalendosi - in misura maggiore di quanto non abbiano fatto fin qui, specie le Pmi – degli strumenti di risk management. Come disse qualche secolo fa Bernardo Ramazzini, padre della medicina del lavoro, «prevenire è di gran lunga meglio che curare»; un ragionamento che dalla salute dei lavoratori sarebbe saggio estendere a quella delle imprese che li occupano, perché le spese da affrontare in caso di eventi avversi sono di molto superiori a quelle delle azioni di mitigazione del rischio, e specie nel

LE SPESE DA AFFRONTARE IN CASO DI EVENTI AVVERSI SUPERANO DI GRAN LUNGA QUELLE PER LA MITIGAZIONE DEL RISCHIO

Fonte: Sos International



caso delle Pmi possono anche farle fallire. Ciò non significa che anche le spese di prevenzione, come quelle assicurative, non possano avere un peso rilevante, specie sulle casse delle piccole imprese. È il caso delle polizze contro le calamità naturali: terremoti, alluvioni, frane, inondazioni e esondazioni, il cui obbligo per tutte le imprese e le attività produttive doveva scattare dal 31 marzo - ma mentre questo numero di Economy viene chiuso il governo, incalzato dal-

IN CASO DI MANCATA STIPULA DELLA POLIZZA CATASTROFALE OBBLIGATORIA LE PMI RESTERANNO ESCLUSE DAGLI INCENTIVI FISCALI

le associazioni imprenditoriali, sta valutando una proroga di alcuni mesi, secondo un emendamento di Fdi al 31 ottobre. In caso di mancata stipula delle polizze è prevista l'esclusione dalla possibilità di accedere a incentivi, sussidi o garanzie pubbliche, incluse quelle sui prestiti bancari erogate dal fondo per le Pmi – che non dovrebbe però riguar-

Quei manager che si proteggono contro la permacrisi

In un mondo entrato in "permacrisi", anche le Pmi italiane devono dotarsi di strumenti di risk management per difendersi dalle crescenti minacce. «Di fronte al concreto rischio di chiusura di determinati mercati, a causa dei dazi e non solo, le Pmi esportatrici devono differenziare i paesi di sbocco. Ma anche lavorare sul prodotto ed essere più competitive, offrendo maggiori garanzie, stabilità e presenza» dice in questa intervista a Economy ***Gianluigi Lucietto****, vicepresidente di* ***Anra****, l'Associazione nazionale dei risk manager e responsabili assicurazioni aziendali, professionista esperto in gestione dei rischi e continuità operativa.*

Quali sono le principali sfide che dovrebbero spingere le Pmi ad avvalersi della consulenza di un risk manager, se non l'hanno al loro interno?

Anche a prescindere dall'aspetto geopolitico, i cui assetti cambiano in maniera repentina ogni giorno, le Pmi hanno la necessità di avere qualcuno che sia in grado di monitorare costantemente le minacce che possono arrivare dal contesto nel quale operano. Minacce che prendono diversa forma e possono essere presenti in momenti diversi nella vita di un'organizzazione, perché un'azienda è come un essere vivente all'interno di un ecosistema. Nel cammino operativo le minacce possono concretizzarsi oppure no: ma se non si interviene, restano le vulnerabilità che sono insite nelle caratteristiche operative, finanziarie e strategiche dell'azienda. Un professionista esperto nella gestione dei rischi è in grado di focalizzarsi sull'identificazione, la misurazione e il trattamento di queste minacce, al fine di sanare le vulnerabilità.

In che modo?

Si può rendere l'organizzazione più forte con anche dei piccoli accorgimenti, a volte non servono stravolgimenti operativi. Può bastare semplicemente riuscire a riunire intorno a un tavolo le figure più importanti della Pmi, che possono essere gli uomini fedeli all'imprenditore, le persone che hanno una maggiore esperienza, per analizza-

Giovanna Ferrara,
presidente di Unimpresa

dare sussidi o garanzie in essere, ma valere solo per le nuove richieste; e per quanto riguarda la tempistica, per le polizze già in essere l'adeguamento scatta dal primo rinnovo o quietanzamento utile delle stesse.
La strada è quella giusta, o meglio obbligata, della prevenzione: l'idea della "CatNat" d'altra parte non è nata a tavolino, bensì dalla disastrosa alluvione del maggio 2023 in Emilia-Romagna, sesto evento catastrofico globale dell'anno per perdite economiche pari a 9,8 miliardi di dollari e perdite assicurate per 600 milioni – c'è stato purtroppo anche un bis, seppure su scala minore, a settembre-ottobre dell'anno scorso. Secondo i calcoli di Unimpresa, nel caso di un'alluvione che causa conseguenze economiche per 500mila euro e una polizza che, avendo una franchigia del 15% così come previsto dalla legge, copre l'85% dei danni, l'impresa dovrebbe sostenere direttamente un esborso di 75.000 euro, con un risparmio di 425mila euro: una cifra che potrebbe essere decisiva per la sua stessa sopravvivenza.



A rischio ci sono soprattutto le piccole aziende: secondo un'indagine dell'istituto **mUp Research** per Facile.it, a settembre 2024 erano oltre 278mila le micro e piccole imprese italiane che nei 12 mesi precedenti avevano subito danni da calamità naturali, per un controvalore di circa 3 miliardi di euro di perdite. In Italia le micro e piccole imprese rappresentano più del 90% delle oltre 4,5 milioni di aziende attive, ma sono le realtà imprenditoriali meno assicurate da questo tipo di eventi calamitosi. Sempre secondo l'indagine commissionata da Facile.it,

APPENA IL 6,2% DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE HA GIÀ STIPULATO UNA POLIZZA CONTRO TERREMOTI, INONDAZIONI, ALLUVIONI E FRANE

appena il 6,2% delle micro e piccole imprese intervistate ha dichiarato di avere già una polizza contro terremoti, inondazioni, alluvioni, esondazioni e frane, a cui si aggiunge un 4% che è coperto solo parzialmente.
Ma sono proprio le piccole imprese che, con l'introduzione dell'obbligo delle polizze CatNat da fine marzo, si trovano a dover affrontare l'esborso più pesante in proporzione alle loro finanze. Secondo Unimpresa, una Pmi con 500 metri quadrati di sede e 15 dipendenti dovrà affrontare una spesa tra 1.500 e 3.000 euro in aree a basso rischio, da 3mila a 6mila euro in zone a medio rischio, e tra 6mila e 12mila in zone ad alto rischio. Va



Gianluigi Lucietto,
vicepresidente di Anra

re determinate situazioni che si presentano all'impresa stessa nel suo muoversi all'interno del proprio ecosistema. Si tratta di capire quale evento può colpire l'azienda, quali effetti può portare al suo interno, con che grado di destabilizzazione.

I rischi sono sempre gli stessi oppure questa effervescenza geopolitica ha introdotto nuove sfide?
In un periodo di relativa tranquillità e di stabilità geopolitica, potremmo pensare alle nuove sfide del futuro che vengono ben presentate dal Global Risk Report del World Economic Forum: scarsità d'acqua, difficoltà nel reperire determinate materie prime, fenomeni migratori, concentrazione nelle mega-cities, con il comportamento di individui di diversa religione, razza, provenienza, che si trovano a convivere con certi ecosistemi. Ma tutti questi rischi in questa fase sono passati in secondo piano, perché c'è un'evoluzione così frenetica del quadro geopolitico che spinge a considerare maggiormente alcuni fattori. È il caso dell'interruzione dell'operatività derivante dalla chiusura di determinati mercati.

Cosa può comportare questo rischio?
Ci sono aziende che rischiano di non essere più in grado di continuare ad operare. È più facile pensare a una possibile interruzione dell'operatività derivante da un terremoto, piuttosto che da un'alluvione: finché non si riparano i danni è impossibile ripartire. Oppure a un'esplosione che deriva a sua volta

aggiunto che non sono oggetto dell'obbligo altri fenomeni atmosferici quali grandine, trombe d'aria e bombe d'acqua, pure sempre più frequenti; chi volesse tutelarsi da questi eventi dovrebbe quindi sottoscrivere delle garanzie accessorie ad hoc, con una spesa ulteriore. «L'introduzione dell'obbligo assicurativo rappresenta una novità rilevante nel modello di gestione del rischio per le piccole e medie imprese italiane» dice **Giovanna Ferrara**, presidente di **Unimpresa**. «Tuttavia, affinché la norma non si trasformi in un peso insostenibile proprio per le Pmi, sarà fondamentale prevedere incentivi fiscali per abbassare il costo dei premi, stabilire un sistema di tariffe calmierate per le imprese più esposte, monitorare il mercato assicurativo, evitando speculazioni sui premi». Chiedere un sostegno per le Pmi non significa essere contrari all'introduzione dell'obbligo: «D'altro canto, se l'azienda fosse senza assicurazione, oltre al danno diretto, potrebbe subire una perdita di fatturato per l'interruzione delle attività, costi di ricostruzione senza immediato accesso a fondi pubblici, difficoltà di accesso al credito, dato che gli istituti bancari potrebbero considerarla a rischio» aggiunge Ferrara. «Ne consegue che, sebbene l'assicurazione comporti un costo fisso annuo, può prevenire danni finanziari molto più gravi e garantire la sopravvivenza dell'impresa in caso di calamità».

Le catastrofi naturali non sono certo il solo rischio cui sono esposte le imprese. Eppure, come conferma nell'intervista che trovate in queste pagine **Gianluigi Lucietto**, vice-

A ESSERSI DOTATO AL PROPRIO INTERNO DI UNA FUNZIONE DI RISK MANAGEMENT È IL 58% DELLE IMPRESE

presidente di **Anra**, l'Associazione nazionale dei risk manager e responsabili assicurazioni aziendali, la diffusione delle pratiche di risk management tra le Pmi è ancora bassa. Secondo lo studio "Risk Management & Governance: lo stato dell'arte delle imprese italiane", realizzato da **PwC Italia** in collaborazione con **Nedcommunity**, a essersi dotato al proprio interno di una funzione di risk management è il 58% delle imprese; ma questo dato si riferisce in gran parte alle aziende di media e grande dimensione. In particolare, la divisione di risk management è presente nella totalità delle imprese con un fatturato superiore ai 3 miliardi, e nel 79% di quelle fra 750 milioni e un miliardo, una percentuale che scende al 37% sotto i 100 milioni – ma come conferma Lucietto, è molto più bassa nelle piccole imprese. È inoltre più diffusa tra le aziende quotate, con il 78% di adozione della funzione contro il 41% delle non quotate, anche per gli obblighi regolamentari imposti da questa condizione.

Una conferma dell'importanza per le imprese dell'adozione di strumenti di risk management, in particolare per quanto riguarda la cybersecurity, arriva dal primo Osservatorio Security Risk realizzato da **Aipsa**, l'Associazione italiana dei professionisti della security aziendale, e The European House Ambrosetti. Un'indagine che ha coinvolto circa 200 professionisti della Security associati ad Aipsa, che operano in aziende attive in oltre 20 settori, rappresentative del tessu-

da una mancata manutenzione di un grande macchinario, con effetti a cascata tangibili, diretti. Ma se una Pmi ha investito in modo importante sull'export negli Stati Uniti, riuscendo ad entrare in quel mercato dopo anni di tentativi e cospicui investimenti, e poi a causa dei dazi il suo prodotto non è più appetibile come prima perché diventa eccessivamente costoso, il problema può essere altrettanto serio; così come se esportava in modo importante in paesi messi in black list e colpiti da sanzioni. Le prime a pagare sono le Pmi che fanno parte dell'indotto che sta alla base di quell'export.

Come ci si può preparare a un'eventualità di questo tipo?

Ci sono varie tecniche che possono essere adottate. Ad esempio la diversificazione dei mercati di sbocco, dotandosi di strumenti che permettano di avere un continuo monitoraggio sulla possibilità di operare in determinate aree, anche informandosi sulla stabilità dei governi. Per le Pmi italiane all'estero, che magari hanno creato uno stabilimento in loco, modificare la propria strategia non è facile come cambiarsi d'abito da una stagione all'altra. Per questo è importante non essere esposti in un determinato mercato oltre una certa quota. È preferibile riuscire ad avere piccole quote in più mercati, così se alcuni non vanno proprio benissimo ce ne sono altri che hanno una correlazione inversa. Guardando a una grande impresa, poi, se le esportazioni si riducono a causa dei dazi la prima cosa che fa è ridurre il numero dei fornitori, mantenendo solo quelli che possono essere più competitivi, che offrono maggiori garanzie, maggior stabilità e maggior presenza. Una piccola impresa insomma può essere spazzata via da un batter d'ali di una farfalla in Amazonia...

Che altro si può fare?

Differenziare il prodotto, con un'attenzione maggiore per il consumatore. Si lavora così su un'altra leva, i motivi per i quali scegliere un prodotto, magari anche se costa un po' di più, investendo sulla qualità. Non dimentichiamo che il brand Made in Italy è uno dei più forti al mondo, il Made in Germany, il Made in England o il Made in USA non mi pare lo siano. Più in generale, si deve cercare di pensare a che cosa potrebbe andare storto in tempo di pace, affinché si possa essere preparati in tempo di guerra. Costa di meno riunirsi intorno a un



Alessandro Manfredini, presidente di Aipsa

to imprenditoriale nazionale, con un fatturato complessivo che supera i 700 miliardi di euro - oltre 100 imprese coinvolte contano più di mille dipendenti. Tra i primi 5 pericoli individuati dai security manager, 4 afferiscono all'area cyber: in testa le minacce sui dati con il 35%, seguite dalle violazioni della sicurezza fisica con il 27%, dal ransomware con il 26%, gli attacchi alla Supply Chain con il 25% e il malware con il 21%. Le aziende però lamentano una carenza strutturale di figure professionalizzate per affrontare le minacce cibernetiche: le competenze utili ad affrontare le minacce fisiche, infatti, risultano al momento preponderanti all'interno dei team Security. Secondo Aipsa il dato non è sorprendente, in quanto acquisire adeguate competenze in materia di cybersecurity richiede un periodo di studio più lungo rispetto a quello necessario per la gestione delle minacce fisiche cui sono esposte oggi le imprese. Tuttavia, al momento, i livelli retributivi non sempre riconoscono stipendi commisurati all'impegno formativo richiesto, così come spesso non è garantita alcuna autonomia di budget per chi ha il compito di garantire la cybersecurity aziendale, specie nelle realtà minori. A questo si aggiunge che, per molti anni, le imprese hanno selezionato i professionisti della Security tra ex agenti delle Forze dell'Ordine o delle Forze Armate, tradizionalmente più abituate a gestire minacce fisiche o ibride. Infatti alla domanda su quali siano le competenze che stanno cercando di integrare nel team di sicurezza, la risposta più gettonata dai security manager è Cybersecurity & IT avanzate, con il 22%.

LE AZIENDE LAMENTANO UNA CARENZA STRUTTURALE DI FIGURE PROFESSIONALIZZATE PER AFFRONTARE IL CYBER RISK

«I dati dell'Osservatorio Security Risk di AIPSA ci restituiscono un'Italia delle imprese stretta tra due esigenze preponderanti» dice **Alessandro Manfredini**, presidente di Aipsa. «Da un lato la necessità di accelerare il processo di adeguamento al decreto NIS2, finalizzato ad aumentare un comune livello di sicurezza dagli attacchi cibernetici che, complice il conflitto in Ucraina e l'introduzione dell'intelligenza artificiale nella pro-

tavolo: il professionista esperto nella gestione dei rischi segnala una serie di criticità che si potrebbero creare, utilizzando una metodologia ben definita.

Ci fa un esempio?

La più comune e più conosciuta rientra nell'applicazione del processo di gestione dei rischi della ISO 31000, altre tecniche sono all'interno della EN 31.010. Alcune sono semplici da capire, da praticare, altre necessitano di un'organizzazione ben strutturata che sia in grado di elaborare dati, informazioni, che è a portata solo delle grandi imprese. Questo permette di andare a correggere e migliorare l'esposizione dell'azienda al rischio, quindi di aumentare la sua capacità di resistere ad un evento dirompente, riducendo nel suo complesso la vulnerabilità. Un imprenditore non ha bisogno che gli si dica che cosa deve fare, ma di qualcuno che sia in grado di dargli informazioni il più puntuali possibile affinché lui possa decidere. Il professionista esperto nella gestione dei rischi non si sostituisce mai alle decisioni strategiche dei consigli di amministrazione, si limita a fornire le informazioni che permettono di aumentare l'efficacia decisionale mantenendo inalterato l'equilibrio finanziario, e quindi l'efficienza economica delle attività.

Quanto è diffuso questo genere di pratica di risk management fra le Pmi?

Le percentuali sono molto basse, perché i risk manager sono visti come un costo. L'imprenditore italiano non ha voglia di pensare al peggio. Ma è molto meglio farlo, ripeto, in tempo di pace: in tempo di guerra non hai tempo per decidere, per valutare le varie ipotesi di gestione, per capire quella che potrebbe essere la più efficace. Quando ci si ammala, i farmaci, la riabilitazione, i tempi di convalescnza hanno un costo. Noi professionisti esperti nella gestione dei rischi siamo come medici che aiutano i pazienti a prevenire la malattia: una spremuta d'arancia al giorno costa molto meno, e con la vitamina C si aumentano le difese immunitarie. Anche per le imprese, comprendere dove sono esposte ai rischi è come fare un check-up approfondito, tanto più importante oggi perché basta anche un piccolo evento che sfrutta un'elevata vulnerabilità per far sparire l'azienda dal mercato.

IL RISCHIO CORRE SUL FILO DEI BIT

Una forte crescita degli attacchi informatici nel 2024, con una netta inversione di tendenza rispetto alle rilevazioni dell'anno precedente e la conferma del ruolo sempre più determinante dell'intelligenza artificiale in campo di cybersecurity. È quanto emerge dall'analisi del Security operations center di Fastweb contenuta nel Rapporto Clusit 2025 sulla sicurezza ICT, realizzato dall'Associazione italiana per la sicurezza informatica. Dall'analisi sull'infrastruttura di rete di Fastweb, costituita da oltre 7 milioni di indirizzi IP pubblici su ognuno dei quali possono comunicare centinaia di dispositivi e server, sono stati registrati nel 2024 oltre 69 milioni di eventi di sicurezza, in aumento del 23% rispetto agli eventi rilevati nel precedente report. Dopo un 2023 in cui il numero degli attacchi è rimasto sostanzialmente stabile, nel 2024 si è registrata dunque un'escalation delle attività cyber criminali in termini di volumi, complessità e diversificazione. Torna a crescere il numero di infezioni da malware (+131%) e botnet (+41%) rilevate in Italia, e cresce anche il numero delle famiglie di software malevoli in circolazione (+7%). Anche in ambito DDoS (Distributed Denial of Service), ovvero quelle minacce che consistono nel tempestare di richieste un sito internet fino a renderlo irraggiungibile, si osserva un aumento del numero e della gravità degli attacchi rispetto al 2023, con una crescita del 100% nel volume degli attacchi e un incremento marcato anche degli eventi ad alto impatto con oltre 100 Gbps di banda impiegata.
I settori più colpiti si confermano la Pubblica Amministrazione ed il Finance&Insurance, che insieme costituiscono quasi il 50% dei casi. In particolare, la PA sale al primo posto passando da 560 attacchi nel 2023 a ben 1430 nel 2024, mentre il Finance&Insurance pur rimanendo il secondo settore più colpito, dimostra una maggiore resilienza agli attacchi registrando un aumento contenuto del 36% grazie all'efficacia delle misure adottate per mitigare le minacce cyber rispetto alla media degli altri settori, che supera il 100%. L'aumento più significativo è invece quello del settore Servizi che registra un aumento del 250% rispetto al 2023. A fronte di questi fenomeni, la crescente pervasività delle nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale, sempre più integrata all'interno strategie di attacco ma anche di difesa delle organizzazioni, oltre alla crescente consapevolezza dei rischi informatici, hanno contribuito ad arginare l'incremento degli eventi malevoli. Risulta infatti in calo costante dal 2019 il numero dei server che espongono su internet servizi critici (-11% nel 2024), e diminuisce anche il numero di malware sconosciuti che passa dallo 0,18% nel 2023 allo 0,12% nel 2024, a testimonianza del miglioramento degli strumenti di detection e prevention delle minacce zero-day (quelle che sfruttano una vulnerabilità o una falla della sicurezza in un programma di cui il produttore del software non è a conoscenza, che così ha "zero days", cioè non ha alcun tempo, per risolvere il problema), grazie anche all'impiego dell'AI.

duzione di strumenti di offesa cibernetica, stanno diventando sempre più insistenti e rilevanti anche per la tenuta della sicurezza nazionale. Dall'altro, per molti imprenditori c'è la consapevolezza di non avere le professionalità adeguate in casa per "mettere a terra" questo tipo di processo. E dunque l'imperativo è investire in questa direzione».
A colpire con più frequenza le aziende durante l'anno, per il 59% dei security manager, è il cosiddetto social engineering, ovvero i tentativi di raggiro dei dipendenti per estorcere loro password, dati sensibili o chiavi di accesso. Segue l'oscuramento di alcuni servizi, o denial of service, con il 56%; i malware con il 54%; gli attacchi ransomware con il 53%; e quelli alla supply chain, con il 51%. Se si guarda ai costi che queste minacce comportano nel momento in cui si traducono in attacchi veri e propri, i danni maggiori arrivano dai ransomware: farsi sbloccare i dati sottratti costa in media circa lo 0,87% del fatturato aziendale, mentre un'offensiva scatenata nei confronti della supply chain pesa per lo 0,82% del fatturato, e le minacce sui dati lo 0,62% dello stesso. Dati che indicano l'importanza dell'acquisizione di figure professionali idonee ad affrontare il cimento.

FARSI SBLOCCARE I DATI SOTTRATTI A CAUSA DI UN RANSOMWARE COSTA IN MEDIA LO 0,87% DEL FATTURATO AZIENDALE

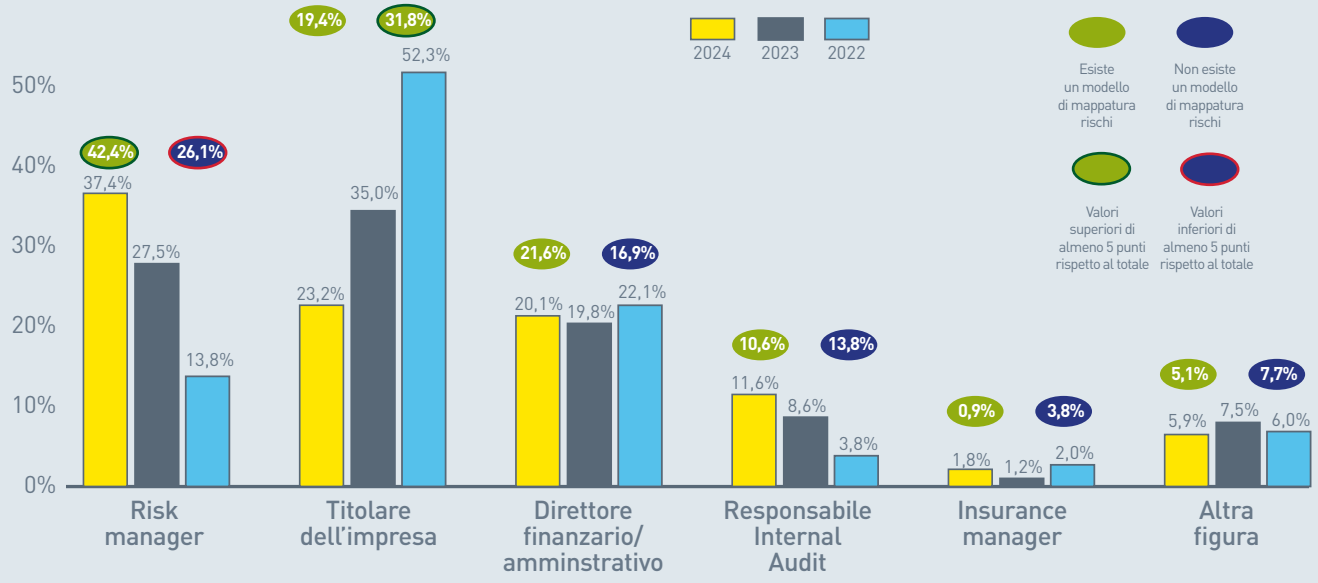
«In questo percorso le aziende di dimensioni più contenute potrebbero avere un alleato prezioso: le grandi aziende che stanno investendo molto nella messa in sicurezza della loro supply chain, ma che, conseguentemente, in questo processo dovrebbero essere maggiormente accompagnate con politiche pubbliche adeguate» osserva Manfredini. «Anche perché i danni, che gli attacchi generano quando colpiscono le imprese della filiera, hanno ripercussioni amplificate sulle committenti, le grandi imprese, che spesso gestiscono i servizi essenziali ed importanti di pubblica utilità, nonché le infrastrutture critiche, dello Stato».
Incrociando la probabilità del verificarsi dell'evento con il suo impatto economico potenziale, lo studio ha ricavato un livello di rischio, che costituisce un indice di priorità del rischio cibernetico. La minaccia che è più probabile che si concretizzi e che produrrebbe più danni in caso di riuscita dell'attacco è il ransomware, con un indice del 45% superiore rispetto al caso base. In seconda battuta arrivano gli attacchi alla Supply Chain con un indice del 40%, e infine il social engineering con l'indice del 37% superiore al caso base. Un indice che cambia insieme alle dimensioni aziendali: a preoccupare maggiormente i piccoli imprenditori, con un fat-

turato fino a 50 milioni, c'è il ransomware - prendendo in considerazione la mediana dei fatturati di questa fascia, 7 milioni di euro, il danno prodotto da un evento simile è calcolato in 65mila euro. Stessa preoccupazione nella fascia tra i 40 e i 250 milioni, con un danno potenziale da 900mila euro in caso di fatturato mediano a 100 milioni; e anche in quella tra i 250 milioni e il miliardo di fatturato, con il danno che sale a 7,8 milioni di euro con fatturato mediano di 500 milioni. «Se le grandi imprese possono svolgere, anche grazie ai loro security manager, il ruolo di coordinamento delle filiere, è necessario provvedere alla formazione di professionisti della cybersecurity (e non solo) con competenze avanzate» conclude il presidente di Aipsa. «Un partenariato di collaborazione tra Stato, enti di formazione e del terzo settore e imprese appare la prima e più importante forma di sostegno concreto da mettere in campo se si vuole davvero puntare alla riduzione del rischio e al consolidamento della sicurezza nazionale».

Più in generale, sono la cultura e la prassi della riduzione del rischio a dover ancora crescere per mettere al riparo la struttura imprenditoriale italiana. Lo conferma l'Osservatorio sulla diffusione del risk management nelle medie imprese italiane, realizzato da **Ipsos** per **Cineas** - il Consorzio universitario per l'ingegneria nelle assicurazioni fondato dal Politecnico di Milano - che ha coinvolto anche una quota di piccole e grandi aziende. Il comitato controllo e rischi è presente nel 76,7% delle grandi aziende, nel 41,9% delle medie e nel 38,1 delle piccole. Un modello di mappatura dei rischi è presente a livello di Cda nel 70,2% delle grandi aziende, nel 54,2% delle medie e nel 51,6% delle piccole. Per il 45,3% dei rispondenti, la realizzazione di un sistema di "gestione del rischio" all'interno della sua azienda viene considerata un investimento strategico, ma per il 49,4% invece si tratta di un investimento subordinato, e per il 5,3% addirittura un costo non essenziale. La maggioranza delle imprese, dunque, non considera strategico il risk management. Il 52,8% delle imprese esegue una mappatura del rischio, il 36,6% un monitoraggio dello stesso, e il 34,8% esprime un documento di sintesi, che nel 26,6% dei casi coinvolge il Cda. Ancora, il 32,9% delle imprese ha realizzato un metodo di gestione dei rischi integrato, il 38,4% segmentato, per un totale del 71,3% che scende al 60,9% tra le piccole aziende. Infine, la responsabilità della supervisione del sistema di gestione dei rischi nell'azienda spetta al risk manager nel 37,4% dei casi, percentuale che scende al 26,1% quando non esiste un modello di mappatura dei rischi, e sale al 52,2% per le grandi aziende. È la stessa figura del risk manager, insomma, a doversi ancora definitivamente affermare, insieme alla cultura della prevenzione di cui è portatore, così che le imprese italiane non si trovino più senza le risorse necessarie per reagire una volta che i buoi sono scappati.

Le figure adibite alla gestione del rischio

a chi spetta la responsabilità della supervisione del sistema di gestione dei rischi nell'azienda



Fonte: Ipsos per Cineas - Osservatorio sulle medie aziende italiane 2024



C'è una rivoluzione culturale da fare sul senso del rischio

Tra i Paesi europei, in Italia siamo i più esposti ad eventi catastrofali, ma i meno assicurati. Così, le grandi imprese d'assicurazione, come Generali, sono in prima linea per chiudere il gap con l'estero

di Sergio Luciano

Secondo l'**Ispra** (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) 7.423 comuni italiani, pari all'94% del numero totale, sono a rischio frane, alluvioni ed erosione costiera. Eppure, sempre in Italia, soltanto il 6% delle abitazioni risulta assicurato contro le calamità naturali (il 45% ha una polizza contro il rischio incendio).

Il gap riguarda sia le famiglie che le imprese, soprattutto quelle di dimensioni molto piccole. La penetrazione di polizze a copertura dei rischi naturali e climatici per le microimprese è estremamente bassa (4%), anche se cresce significativamente per le imprese piccole (19%) e le medie (72%) (mentre – vivaddio! - le imprese grandi si coprono per circa il 97%). E dunque ogni anno le alluvioni mettono a rischio un patrimonio abitativo in Italia dal valore di 1.000 miliardi di euro, con danni quantificabili per 3 miliardi. In grandissima maggioranza senza copertura. Tra i Paesi europei più esposti ad aventi catastrofali, l'Italia presenta il più ampio divario di protezione: parliamo di una percentuale vicina al 90%, pari a 45miliardi di euro di differenza tra le perdite da catastrofi naturali e le perdite assicurate nel periodo 2011-2021.

DAL 2023 GENERALI HA AIUTATO OLTRE 135MILA FAMIGLIE E PIÙ DI 20MILA IMPRESE SUL FRONTE DEI DANNI DA EVENTI CATASTROFALI

E sì che le grandi imprese d'assicurazione non mancano di presentare la loro offerta di polizze specializzate a copertura di questi rischi. Il gruppo italiano leader nel settore – le **Assicurazioni Generali**, che sono di gran lunga nella prima posizione a livello globale - hanno lanciato a maggio una nuova offerta assicurativa studiata proprio per rispondere alle esigenze di tutela delle oltre 4,5 milioni di imprese italiane di fronte all'impatto del cambiamento climatico. E poiché il comportamento dell'azienda leader di mercato "fa" – in qualche modo! – il mercato, è rilevante studiarne i dettagli.

La Compagnia ha lanciato una nuova soluzione, dedicata alla protezione dai danni a fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali e terreni, direttamente provocati da eventi catastrofali quali terremoti, alluvioni, frane, inondazioni ed esondazioni. La premessa da considerare è che già oggi Generali è strenuamente impegnata su questo fronte. Dal 2023 – sono i dati ufficiali della compagnia – Generali ha aiutato oltre 135mila famiglie e più di 20mila imprese sul fronte dei danni da eventi catastrofali. In cifre, sulla base di una stima dell'Ania di 6,2 miliardi di euro di danni (pagati + riservati) nel 2023 in Italia, correlati a eventi atmosferici, Generali ne ha liquidati per oltre 700 milioni, gestendo oltre 120mila sinistri. Più del 10%. Nel 2024, sono stati gestiti più di 29.300 sinistri per un importo di oltre 70 milioni di sinistri pagati. In due anni quindi abbiamo liquidato più di 900 milioni di euro di danni, gestendo oltre 155mila sinistri.

Gli eventi catastrofali che hanno colpito l'Italia nel 2023 a più riprese – spiegano in Generali Italia – «hanno rappresentato un enorme "banco di prova" in cui siamo stati chiamati a dimostrare le nostre capacità e la nostra solidità. Questi eventi hanno costituito non solo per noi, ma per tutto il mercato assicurativo uno spartiacque: non possiamo più pensare agli episodi catastrofali con la testa di prima. Siamo ad un cambio di paradigma. E parliamo di "paradigma" perché sappiamo bene ormai che catastrofi di questo genere potranno ripresentarsi, con maggior frequenza e addirittura mag-



gior intensità». Vediamo qual che altra cifra per capire meglio. L'alluvione che ha colpito Emilia e Marche ha generato danni per circa 10 miliardi di euro con una copertura di circa 600 milioni da parte del sistema assicurativo. L'ondata di maltempo del luglio scorso sul Nord Italia ha generato circa 6 miliardi di danni con una copertura molto vicina a queste cifre da parte del settore, proprio per la diversa penetrazione delle coperture (il 44,2% delle abitazioni ha una copertura incendio). «Risulta evidente l'impatto del cambiamento climatico sull'intensità dei danni provocati dagli eventi atmosferici tradizionalmente compresi nelle coperture incendio delle polizze casa – osservano in Generali – è quindi necessaria una riflessione a livello di sistema per far fronte alle nuove esigenze di protezione di famiglie e imprese. Perché la crescita del nostro business resti sostenibile dobbiamo ripensare tutta la catena del valore assicurativo: consulenza di valore, offerta, pricing, processi, gestione dei sinistri. È stato chiaro fin da subito come questo fosse divenuto prioritario: già dalla fine dello scorso anno abbiamo messo quindi attorno al tavolo tutte le funzioni aziendali che della catena del valore sono artefici - linee di business, Claims, Distribution e molte altre -. E ovviamente, guardando al futuro, non possiamo prescindere da tutte le potenzialità della trasformazione tecnologica e dell'IoT: per studiare i territori colpiti, disegnare in modo sempre più accurato l'intervento, fino ad elaborare modelli parametrici e previsionali che ci permettano di operare in questo contesto mutato».

Tutto questo delinea l'approccio distintivo di Generali a questa materia delicatissima in qualche modo "nuova": «Con le nostre soluzioni copriamo tutti gli eventi atmosferici e tutte le catastrofi che possono provocare danni materiali a famiglie e imprese. Quando si parla di eventi catastrofici si fa riferimento a eventi come terremoti, esondazioni e bombe d'acqua. Poi ci sono le coperture contro eventi atmosferici come pioggia, grandine e vento che sono una garanzia integrata nella normale copertura incendio-eventi naturali che viene offerta anche sulle abitazioni civili. Le nostre soluzioni sono modulabili. Possono proteggere il valore dell'immobile o dell'attività al suo 100%. È un aspetto che fa parte della modulazione della polizza in ragione dell'ampiezza della copertura stessa».

L'ALLUVIONE IN EMILIA ROMAGNA HA GENERATO DANNI PER 10 MILIARDI DI EURO DEI QUALI 600 MILIONI COPERTI DAL SISTEMA ASSICURATIVO

Generali, nel suo approccio innovativo al tema, integra 4 dimensioni:

• Offerta completa e innovativa: prodotti modulabili, servizi di disaster recovery, polizze parametriche per l'agricoltura.

o Gestione dell'emergenza: Intervento "Qui per Voi – team eventi naturali" con la presenza di personale qualificato della Compagnia e poi contattato con periti, fiduciari e tecnici per un primo accertamento dei danni della zona interessata; tempestività dei risarcimenti: iniziative di sospensione dei pagamenti.

• Conoscenza: attraverso una Rete capillare di Agenti/specialisti vicini ai Clienti/territorio con sopralluoghi presso il Cliente, servizio di loss prevention, ma anche attività di ricerca scientifica.

• Sostenibilità: sostenere e favorire il benessere delle comunità è al centro della strategia di Generali per essere "Partner di Vita nelle comunità" ed essere un brand "Cittadino Responsabile".

Dall'inizio dell'anno, sulla base dell'esperienza fatta nel 2023, abbiamo attivato un progetto di rivisitazione del protocollo "Qui per Voi". Tra le principali novità:

• L'attivazione di un modello di alerting nei confronti dei clienti in caso di previsioni meteo avverse, con l'obiettivo di sensibilizzare e promuovere comportamenti preventivi

• La revisione delle logiche di attivazione del protocollo basato, oltre che sulla visibilità degli eventi, su criteri predeterminati (i.e.: velocità del vento, calibro della grandine,…) grazie anche all'analisi dei dati meteo.

• La messa a disposizione, in tempi rapidi, di canali/ modalità di denuncia preferenziali, anticipando la stima della magnitudo dell'evento.

• La predisposizione di una maggiore flessibilità liquidativa in termini di capacity di periti e liquidatori, grazie ad accordi ad hoc supportati da un incremento dei periti presenti nel network Generali

• L'utilizzo di processi automatizzati per liquidare fino al 50% dei sinistri denunciati grazie anche alla maggiore disponibilità delle informazioni in apertura.

L'insurtech ridisegna il futuro delle polizze

Simone Ranucci Brandimarte, presidente di Italian Insurtech Association, spiega come la tecnologia sta trasformando il mercato assicurativo tra nuovi canali di vendita e digitalizzazione degli intermediari

di Sergio Luciano

«LEI MI CHIEDE SE IL MERCATO ASSICURATIVO CRESCERÀ ANCORA SU INTERNET? LE RISPONDO CON UN DATO CHE MI SEMBRA MOLTO RILEVANTE: DAL 1° MARZO SCORSO LE RICHIESTE DI INFORMAZIONI SULLE POLIZZE CATASTROFALI SONO CRESCIUTE, SU GOOGLE, DEL 1.400 PER CENTO!»: **Simone Ranucci Brandimarte**, presidente di **Italian Insurtech Association** (Iia), ha idee chiare. Anche le polizze avranno un grande avvenire in Rete. Il fatto che, diversamente dalla maggior parte dei popoli europei (per non parlare degli americani), gli italiani siano ancora in grandissima prevalenza affezionato all'acquisto "fisico" delle polizze, attraverso il classicissimo canale dell'agenzia assicurativa, non smentisce i progressi della Rete: «La vendita online di prodotti assicurativi anche complessi, come la Rc professionale, le polizze per la o anche le polizze anticatastrofali di base aumenterà. Ma non solo e non tanto in modalità diretta, no! I principali driver della crescita delle vendite di polizze sul canale web sono gli agenti e i subagenti che si servono di piattaforme online per selezionare e negoziare i prodotti, salvo poi interfacciare ancora i prodotti in modalità tradizionale, di persona!».

Dunque, presidente, la Rete sta davvero scombussolando anche il settore più protetto e conservatore che esista sul mercato, quello delle assicurazioni?

Preferisco parlare di impatto tecnologico virtuoso, che si sostanzia in un aumento generalizzato del ricorso a soluzioni digitali, ma anche nello sviluppo di applicazioni di intelligenza artificiale molto utili e dunque, nell'insieme, di un allargamento del mercato assicurativo, in due direzioni...

Quali?

Intanto nel segno dell'evoluzione e flessibilizzazione dei prodotti, ormai sempre più dinamici. Penso alle polizze instant e pay-per-use, ideali anche per settori di clientela incrementale finora sottoassicurata. Inoltre, grazie all'insurtech, sono sempre di più i soggetti aziendali non assicurativi che ormai distribuiscono anche prodotti assicurativi: penso alle telco ed alle utilities, ma anche ai grandi retailers, alle new banks digitali, ai grandi player sportivi. Solo in Italia nel 2019 la nostra associazione registrava tra i soci 60 player non assicurativi, nel giugno dell'anno scorso 2024 ne registravamo 240. Soggetti come Wind, o Tim, o Enel o Eni fanno della parte assicurativa una diversificazione verticale importante perché il margine dei prodotti assicurativi è ancora alto, rispetto ad altro settori, ed è facile integrarlo in altri tipi di offerta complementare.

ENTRO IL 2030 IL MERCATO ASSICURATIVO RAGGIUNGERÀ I 10 TRILIONI DI DOLLARI: IL DOPPIO RISPETTO AI 4,8 DEL 2020

Quindi lei vede una specie di confluenza, di matrimonio d'amore, tra mondo assicurativo e hi-tech?

Sì, e questa confluenza avviene proprio perché questi due mondi non solo si parlano ma si aiutano vicendevolmente a sviluppare il business. Vorrei ricordare che dal 2020 e il 2030 si calcola (e i dati intermedi confermano) che proprio sotto la spinta del digitale il mercato assicurativo mondiale stia raddoppiando. Dagli attuali 4,8 trilioni di dollari nel 2020 arriveremo a 10 trilioni. E il fenomeno ha ormai contagiato anche l'Italia,



Simone Ranucci Brandimarte

un mercato in crescita che si sta aggiornando dal punto di vista tecnologico e vede l'ingresso sempre di nuovi attori a contendere ai big quote di mercato per ora ancora piccole ma crescenti.

Resta il fatto, però, che l'Italia resta un Paese refrattario al concetto di protezione assicurativa del rischio…

Ma guardi, posso dirle che stiamo assistendo anche al nascere di una nuova, crescente consapevolezza da parte del sistema del welfare dell'importanza delle assicurazioni, ormai viste da tutti come una leva di crescita del Paese. Ad esempio, la polizza obbligatoria anti-catastrofi è una grande conquista civile, perché dà alle imprese ed al tessuto impreditoriale italiano l'opportunità di avere un maggior livello di sicurezza, sposta gli investimenti dal settore pubblico al settore privato ed è un messaggio molto forte di utilità sociale…

Con quali modalità l'insurtech coopera a questa metamorfosi espansiva del mercato?

Innanzitutto, e tengo a ripeterlo, l'insurtech non si basa solo sull'aumento delle polizze distribuite online direttamente ai clienti, ma anche sull'uso degli strumenti digitali da parte degli intermediari. Gli agenti, i subagenti e i broker stanno acquisendo la consapevolezza degli strumenti a loro disposizione. Nel 2020 le polizze digitali erano il 23% del mercato. Prevediamo che in alcuni rami nel 2030 saranno salite all'80% ma non solo e non tanto per la vendita diretta al consumatore, ma appunto per le nuove modalità di accesso e utilizzo dei prodotti attraverso agenti e broker ma in via digitale. Non prevediamo quindi una disintermediazione delle reti ma un loro potenziamento con gli strumenti del digitale. Si parla, nel settore, di "bionic agent"…

LE ASSICURAZIONI SONO DIVENTATE UNA LEVA STRATEGICA DI CRESCITA DEL PAESE

E poi ci sono gli altri canali di vendita!

Grazie all'insurtech i canali extra-settore stanno aumentando l'inserimento di prodotti assicurativi nella loro offerta. Nel 2024 ben 9 nuovi conti correnti bancari su 10 sono stati aperti online, e le polizze sono sempre presenti nell'online banking. Nelle utilities 1 nuovo contratto su 2 viene chiuso online e i prodotti assicurativi, nel loro marketing, fanno leva su questo funnel di vendita. L'altro fattore importante è che le nuove generazioni fanno dell'online un determinato canale di comparazione per scegliere cosa comprare…

Tutto questo però si direbbe non stia facendo nascere nuovi player del settore, piuttosto che stia facendo evolvere gli incumbent…

La rivoluzione digitale nel settore assicurativo è partita dopo che in altri, direi con un delay di circa 10 anni rispetto al bancario. E mentre in mondi come il publishing o il travel o il retail, con l'ecommerce, il digitale ha cambiato tutto, nel credito ieri come nell'assicurativo oggi non ha cambiato la geografia delle leadership. Gli operatori dominanti sono stati anzi favoriti e gli equilibri del mercato sono rimasti lo stesso, nell'insurtech oltre il 70% degli investimenti arriva dalle compagnie assicurative tradizionali.

E dunque chi sono i vostri soci in lia?

I nostri 250 soci sono compagnie, broker, intermediari, società tecnologiche e player non assicurativi come le banche. E poi, sì, anche qualche nuovo operatore insurtech puro. Le start-up ci sono, ma in Italia sono di meno che altrove. Nel settore insurtech sono stati investiti in Italia 300 milioni di euro negli ultimi 5 anni, contrro i 3 miliardi della Francia e i 4,5 del Regno Unito. Eppure in Italia le startup inusrtech vanno meglio perché trovano un mercato più aperto! E del resto, l'Italia attrae molto i grandi player assicurativi internazionali che ci vedono grandi potenzialità di sviluppo. Abbiamo valori di penetrazione assicurativa di 3 volte inferiori alla media e addirittura 5 volte rispetto ai Paesi più assicurati. I fondi d'investimento stanno entrando per razionalizzare il mercato del brokeragio molto polverizzato che abbiamo.

E che ruolo vi prefiggete di svolgere come associazione nel settore?

Quello di promuovere e accelerare una digitalizzazione sostenibile... Anche attraendo risorse giovani, che oggi trovano il settore assicurativo poco appealing, addirittura al 14° posto nella classifica delle attività più ambite. Vogliamo creare eventi per evidenziare temi innovativi, promuovere ricerche sull'intelligenza artificiale, sviluppare maggior opinion-leadership. E puntiamo molto sulla formazione, ogni anno eroghiamo 20 mila ore di formazione su agenti, broker, compagnie assicurative e soprattutto player non assicurativi che entrano nel mondo delle polizze. E, per riuscirci, abbiamo sviluppato partnership con oltre 15 università.



Così gli eventi diventano sicuri e sostenibili

Secur & Secur Network è una realtà virtuosa che ha messo a punto una serie di accorgimenti per ridurre al minimo l'impatto ambientale di ogni tipo di manifestazione pubblica. Con notevoli benefici per tutti

di Vittorio Petrone

Nel contesto attuale, caratterizzato da una crescente consapevolezza ambientale, l'organizzazione di eventi sostenibili è diventata una priorità per molte aziende. **Secur & Secur Network** ha preso a cuore questa missione, avviando nel 2023 un percorso di trasformazione che ha portato l'azienda a ottenere importanti **certificazioni**. A partire dal 2023, l'azienda, da sempre all'avanguardia nel garantire la sicurezza degli eventi, ha conseguito la certificazione Uni Iso 20121 per l'organizzazione di **eventi sostenibili** e la certificazione Uni Iso 14001 per la gestione ambientale. Inoltre, dal 2024, Secur & Secur Network ha ottenuto la certificazione Plastic Free, eliminando la plastica monouso non compostabile da tutti gli eventi. I metodi implementati dall'azienda per garantire il rispetto dei criteri minimi ambientali sono svariati, focalizzati per esempio sulla raccolta dei rifiuti, sui trasporti sostenibili, sulla scelta di materiali riciclati e riutilizzabili e sull'**eliminazione della plastica monouso**.

UNO DEGLI ASPETTI PIÙ CRITICI NELLA GESTIONE DI EVENTI SOSTENIBILI È LA RACCOLTA E LO SMALTIMENTO DEI RIFIUTI

Le certificazioni ottenute da Secur & Secur Network non sono solo un riconoscimento formale, ma rappresentano un impegno concreto verso una pratica aziendale sostenibile. La Uni Iso 20121 fornisce un quadro di riferimento per la gestione sostenibile degli eventi, aiutando le aziende a **minimizzare l'impatto ambientale** e a massimizzare i benefici sociali ed economici. D'altra parte, la certificazione Uni Iso 14001 attesta l'adozione di un sistema di gestione ambientale che consente un monitoraggio costante delle performance ecologiche. L'obiettivo di diventare **Plastic Free** è un passo fondamentale per affrontare la crisi globale della plastica: Secur & Secur Network sta lavorando per eliminare tutti i materiali plastici non compostabili, promuovendo l'uso di alternative ecologiche. Questi sforzi non solo contribuiscono a ridurre l'inquinamento, ma educano anche i **partecipanti** sugli effetti nocivi dell'uso della plastica.

Uno degli aspetti più critici nella gestione di eventi sostenibili è la raccolta e lo smaltimento dei **rifiuti**. Secur ha sviluppato un piano di raccolta differenziata, anche attraverso un'altra azienda del gruppo, la **Good Job Service**, che prevede l'installazione di isole ecologi-



Francesco Mereu, alla guida di Secur & Secur Network

che strategicamente posizionate in diverse aree dell'evento. Queste isole sono equipaggiate con contenitori per materiali riciclabili, organici e indifferenziati, facilitando il corretto conferimento da parte dei partecipanti.

Il personale addetto alla raccolta dei rifiuti è stato appositamente formato per sensibilizzare i visitatori all'importanza della **differenziazione** e per fornire assistenza nel corretto smaltimento. Inoltre, Secur & Secur ha implementato un sistema di monitoraggio della produzione di rifiuti che consente di analizzare i dati e migliorare continuamente le pratiche di gestione. Questo approccio mira a ridurre la quantità di rifiuti prodotti e a garantire che il massimo possibile di essi venga avviato al riciclo.

La mobilità è un altro aspetto fondamentale per l'organizzazione di eventi sostenibili. Secur & Secur Network ha instaurato collaborazioni con fornitori di **trasporto ecologico** per facilitare gli spostamenti dei partecipanti. Come pure un altro aspetto cruciale nell'organizzazione di eventi sostenibili è rappresentato dalla scelta dei materiali utilizzati. Secur & Secur Network si è impegnata a utilizzare **materiali riciclati** e riutilizzabili in ogni fase dell'organizzazione.

L'iniziativa di eliminare la plastica monouso non compostabile è, comunque, uno degli obiettivi principali di Secur & Secur Network. A partire dal 2024, tutti gli eventi organizzati dall'azienda seguono rigorosamente questa linea guida. Per raggiungere questo obiettivo, Secur sta implementando una serie di azioni concrete: dall'installazione di **distributori d'acqua potabile**, per permettere ai partecipanti di riempire le proprie borracce, all'uso di sacchetti di stoffa riutilizzabili per la distribuzione di materiali promozionali.

Questa strategia non solo contribuisce a ridurre l'inquinamento da plastica, ma rappresenta anche un'opportunità per educare i partecipanti sull'importanza di ridurre i rifiuti di plastica. L'azienda ha previsto campagne di sensibilizzazione durante gli eventi, informando i visitatori sulle conseguenze ambientali dell'uso della plastica e sulle alternative



I due fondatori di Secur & Secur Network Pierluigi Tarchi e Francesco Mereu

disponibili. Il **Calcio Storico Fiorentino** del 2024 è stato il primo evento a essere organizzato seguendo queste pratiche di sostenibilità. L'evento ha attirato un vasto pubblico, dimostrando che è possibile coniugare tradizione e innovazione in un contesto responsabile. Grazie a una pianificazione attenta e all'implementazione di pratiche ecologiche, il Calcio Storico ha mostrato come un evento di grande portata possa essere gestito in modo sostenibile.

IL CALCIO STORICO FIORENTINO DEL 2024 È STATO IL PRIMO EVENTO A ESSERE ORGANIZZATO SEGUENDO PRECISE PRATICHE DI SOSTENIBILITÀ

L'impegno dell'azienda nell'organizzazione di eventi sostenibili rappresenta un esempio lampante di come sia possibile unire qualità e rispetto per l'ambiente. Attraverso l'adozione di **pratiche innovative e sostenibili**, l'azienda non solo si è guadagnata importanti certificazioni, ma ha anche dato vita a eventi che educano e coinvolgono il pubblico nella causa ambientale. Con l'obiettivo di continuare a migliorare e innovare, Secur & Secur Network si pone come leader nel settore degli eventi sostenibili, dimostrando che il futuro del comparto può essere virtuoso e, appunto, sostenibile. L'auspicio è che altre aziende possano seguire questo esempio, contribuendo a un cambiamento positivo nella gestione degli eventi e nella tutela del nostro pianeta.



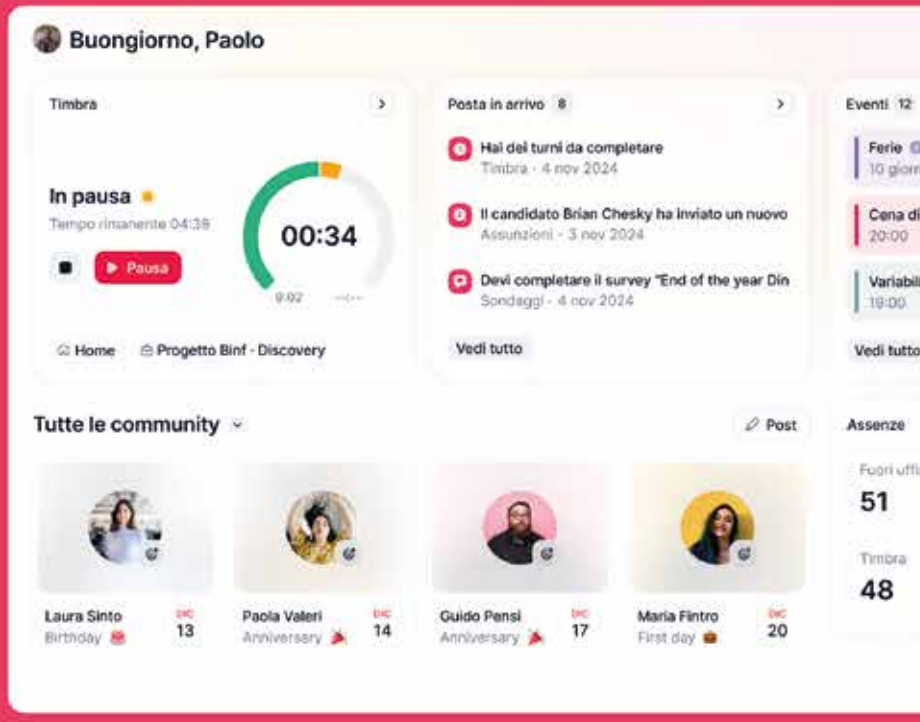
factorial

Il software che **connette** **tutto** ciò di cui hai bisogno per **gestire** il tuo team.

- Rilevazione presenze
- Assenze
- Gestione turni
- Gestione documenti
- Gestione progetti
- Note spese
- Buste paga
- Firma elettronica
- Performance
- Formazione
- Assunzioni
- Engagement

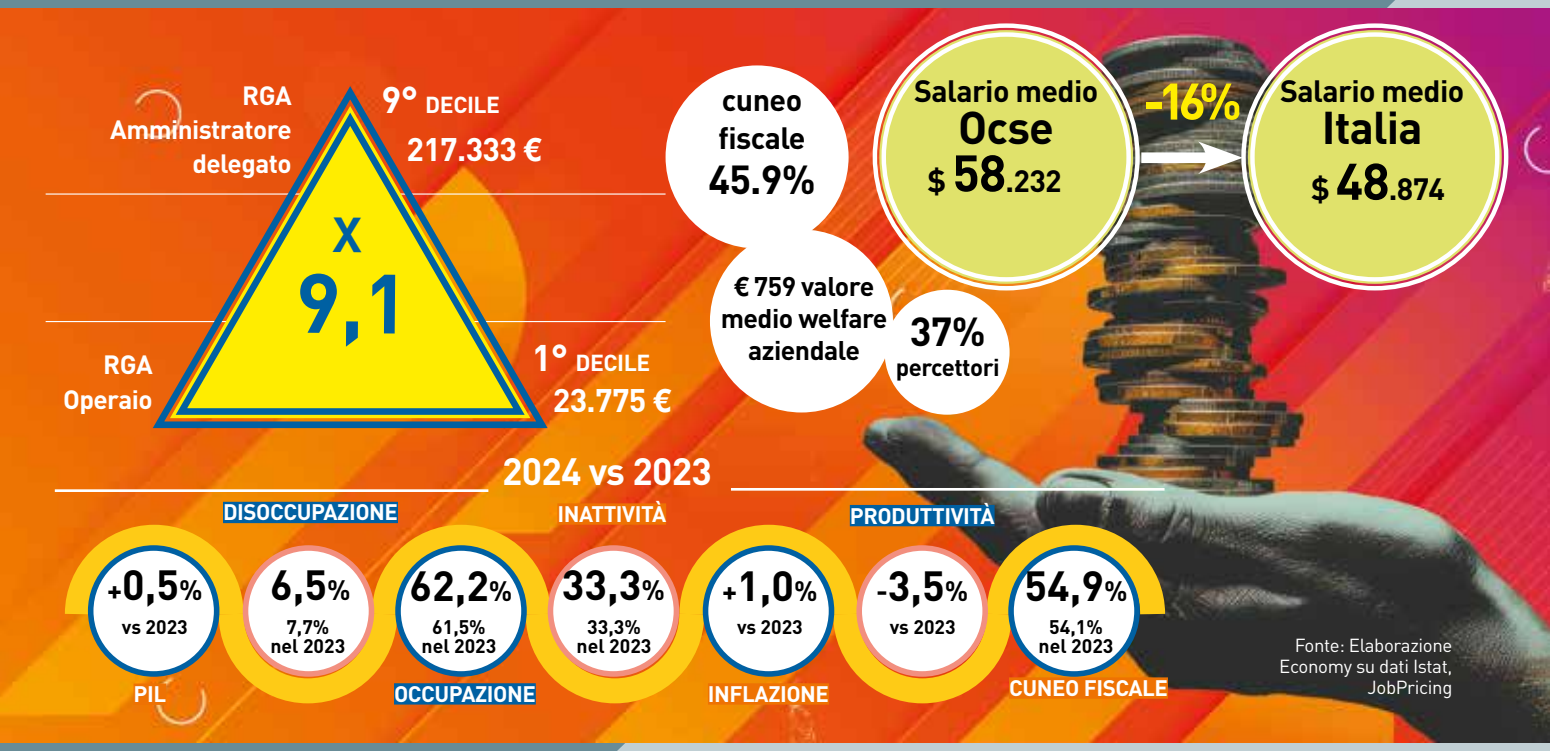
Scopri come migliorare la gestione della tua azienda

factorial.it



QUANTI GAP IN BUSTA PAGA

In Italia i salari rimangono troppo bassi, con forti disuguaglianze legate al genere, all'età, ai contratti collettivi, ai settori e al territorio: un gap dopo l'altro, si erode il potere di acquisto, come dimostra l'analisi di JobPricing



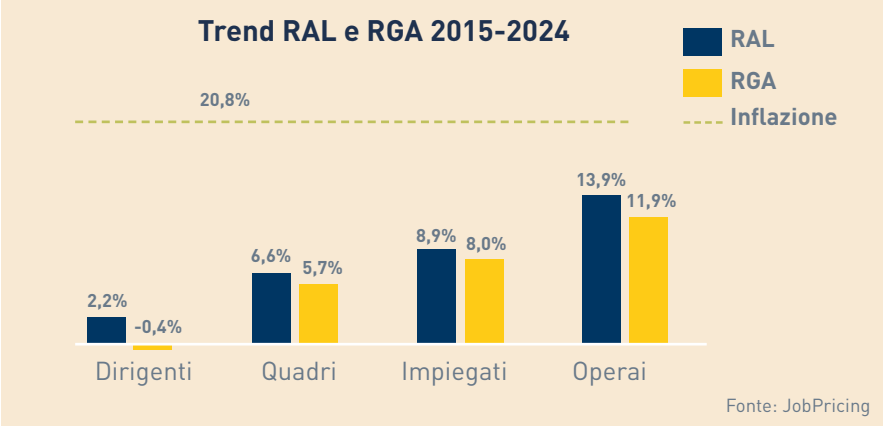
Fonte: Elaborazione Economy su dati Istat, JobPricing

di Marina Marinetti

C'è il gender pay gap e il gap generazionale, quello tra i vari contratti collettivi e quello tra i diversi settori, il gap territoriale e quello del welfare. E c'è persino il gap dovuto allo smart working, nelle nostre buste paga. Che sono - sempre e comunque - troppo leggere: in Italia, l'80% delle persone riceve una retribuzione lorda di meno di 35mila euro, il 92% non supera i 40mila e i più pagati del mercato (9° decile Ceo) nel 2024 si sono messi in tasca circa 9 volte i meno pagati (1° decile Operai). I dati sono quelli del Salary Outlook 2025 dell'Osservatorio **JobPricing**, che Economy ha potuto consultare in anteprima e che vede il Belpaese al 22° posto su 34 Paesi Ocse per salari medi annui, scivolato (verso il basso) di una posizione rispetto allo scorso anno, con un salario medio annuo dell'Italia (48.874 dollari), al di sotto di Paesi come Austria, Belgio, Germania, Francia e Spagna, il 16% (in soldoni, 9.358 dollari) in meno rispetto alle **media Ocse** e il 46% in meno (circa 41mila dollari) di quel che si portano a casa in Lussemburgo. C'è chi sta peggio, direte voi. Certo, ma non così "peggio": nell'ultimo Paese della classifica Ocse, il Messico, guadagnano 28.400 dollari l'anno meno di noi.

> IN ITALIA L'80% DELLE PERSONE RICEVE UNA RETRIBUZIONE LORDA DI MENO DI 35MILA EURO E IL 92% NON SUPERA I 40MILA EURO

Ma stiamo parlando di retribuzioni lorde. Perché se guardiamo al netto un busta paga (e

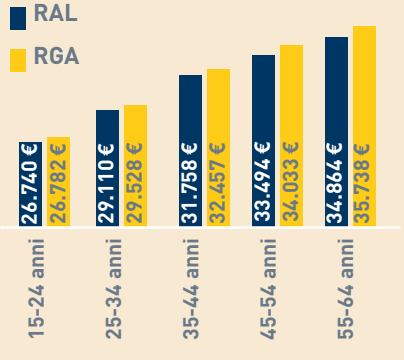


Fonte: JobPricing

ricordiamoci che il **cuneo fiscale** in Italia è più alto del 33% rispetto alla media dei Paesi Ocse), al netto dell'inflazione, il gap del potere di acquisto di fa sentire: «L'Italia, che già aveva avuto un calo nel livello dei salari reali del 2,3% nel 2022, ha registrato un ulteriore calo del 2,76% nel 2023 rispetto al 2022, che la pone al penultimo posto tra i Paesi Ocse», spiega **Federico Ferri**, Senior Partner & Ceo di JobPricing, «dietro solo all'Irlanda. La questione salariale italiana ha radici profonde: esaminando la dinamica dei salari reali dal 2000 per alcuni Paesi europei, quelli italiani sono addirittura calati negli ultimi 23 anni del 3,3%. La Lituania ha registrato la crescita più elevata, pari al 163% (quasi triplicando il salario reale dal 2000), mentre alcuni Paesi presi come riferimento e spesso paragonati all'Italia, ovvero Francia e Germania, mostrano tassi di crescita rispettivamente del 20,6% e del 14,8%».

DAL 2015 AL 2024 LA RAL MEDIA È AUMENTATA DELL'11% MA I LAVORATORI HANNO PERSO CIRCA IL 10% DI POTERE DI ACQUISTO

«Negli ultimi tre anni i rinnovi dei principali **Ccnl**, la pressione dell'aumento dei prezzi di mercato, la netta ripresa dopo il periodo pandemico e un maggior fermento e competizione del mercato del lavoro hanno generato una ripresa della crescita retributiva nel contesto italiano», osserva **Matteo Gallina**, Responsabile dell'Osservatorio JobPricing. «Questo è di per sé un segnale positivo, nonostante l'andamento dell'inflazione e il confronto con l'estero non ci mettano in una condizione lusinghiera. Tuttavia, la previsione per il 2025, sostenuta da più parti istituzionali, racconta di una dinamica retributiva che non sarà generosa come quella dell'ultimo anno, in cui per la prima volta l'aumento delle retribuzioni ha superato l'aumento dei prezzi al consumo». Già, ma perché le aziende abbiano la possibilità di aumentare i salari, bisogna aumentare la **produttività** del lavoro. E anche in questa classifica, l'Italia ha il suo bel gap: negli ultimi trent'anni la crescita media annua della produttività è stata del 2% negli Stati Uniti, dell'1,5% in Germania, dell'1% in Spagna e solo dello 0,65% in Italia, anche se il grosso della crescita nel nostro Paese si è realizzato prima dell'anno 2000. Lo scorso anno, comunque, la Ral media è aumentata del 3,3% rispetto al 2023 (e se si considera il 2015, l'aumento è dell'11,0%). In soldoni, la Retribuzione Annua Lorda media nazionale 2024 è di 31.856 euro. La media per i dirigenti è di 106.606 euro, la media dei quadri di 56.746 euro, gli impiegati si attestano in media a 33.358 ed infine gli operai a 27.266 euro. «Di tutti e quattro gli inquadramenti, gli operai sono quelli che hanno registrato il maggiore aumento relativo della Ral non solo nell'ultimo anno, il 4,6%, ma anche se esaminati a partire dal 2015, del 13,9%», conferma Matteo Gallina. Ed è vero che per il 2024 si registra un recupero del **potere di acquisto** dei salari (+3,3% vs +1,0% dell'inflazione), peccato che la dinamica di lungo periodo rimanga negativa (+11,0% vs +20,8% dell'inflazione dal 2015 a oggi). «Il 2024 segna un'inversione di tendenza, vero, ma non va dimenticato che nel 2022 e nel 2023 la variazione dell'inflazione è stata ben superiore a quella dei salari, e ha eroso in modo significativo la crescita salariale osservata. In particolare, l'inflazione media nel 2022 è stata oltre l'8%, e nel 2023 è stata del 5,6%. Ciò implica che, anche se i salari nominali sono aumentati, i lavoratori di ogni inquadramento hanno perso potere d'acquisto, nonostante il recupero del 2024». Morale: dal 2015 i lavoratori dipendenti italiani hanno perso circa il 10% di potere di acquisto.

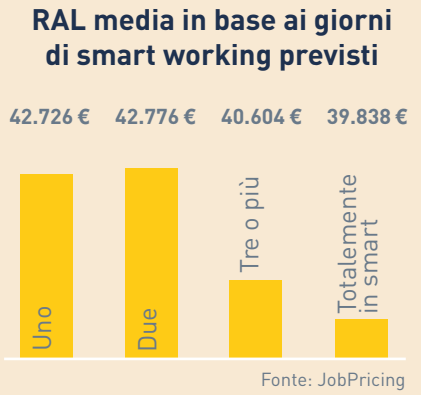


Fonte: JobPricing

In compenso, la **componente variabile** media delle retribuzioni tra il 2023 e il 2024 è leggermente aumentata, così come sono aumentati i percettori di variabile: «Dal 2022 al 2024 la quota è di percettori del variabile è cresciuta, dal 31,4% all'attuale 37,0%, seppur la differenza percentuale non sia poi così significativa», conferma Federico Ferri. «Nonostante i benefit siano ormai comuni tra tutti gli inquadramenti, risultano più diffusi tra i dirigenti (l'80% ne beneficia) e meno tra gli operai (solo il 24% ha accesso a qualche forma di benefit). Quanto ai piani di welfare aziendale, indipendentemente dalla fonte di finanziamento e a eccezione di quelli obbligatori previsti dai Ccnl, riguarda circa il 37% dei lavoratori nel mercato (la medesima percentuale vista per i percettori di una quota variabile), con una quota media pari a 759 euro. Tra coloro che sono eleggibili di un sistema di incentivazione collettivo (PdR), il 55% godono della possibilità di convertire la quota variabile in servizi welfare».

Un gap dopo l'altro, insomma. E se quello tristemente più famoso è il **gender pay gap** - che sulla Ral, stando ai rilievi di JobPricing, è del 7,2%, che cresce all'8,6% sulla Rga, il che significa che in media gli uomini guadagnano circa il 7,2% in più delle donne, con la differenza maggiore tra gli operai (9.9%) e tra i dirigenti (8.1%) - anche l'**età** conta, in busta paga. Perché è vero che la retribuzione cresce con l'età, ma è anche vero che la crescita percentuale man mano si assottiglia: «La crescita media dei salari nel corso della carriera lavorativa è del 30,4%. Ma il salto retributivo maggiore avviene nei primi anni», sottolinea Matteo Gallina. Non solo: tra le grandi qualifiche professionali e contrattuali, il differenziale maggiore tra inizio e fine carriera si riscontra tra gli impiegati (23,9% per la Ral e 25,3% per la Rga), e la variazione minore tra i quadri (6,6% sia per la Ral sia per la Rga). E un altro gap è servito.

Non bastasse, c'è pure il **gap territoriale**: la differenza tra nord e sud è di circa 3.550 euro l'anno. «Sebbene negli ultimi anni sia prevalso il cosiddetto "catching up effect" tra le regioni del sud e quelle del nord, il salario medio delle regioni settentrionali supera ancora quello del sud di oltre il 10%», dice Ferri. Manco a dirlo, la Lombardia risulta la regione più pagata del Nord (spinta dalle retribuzioni medie milanesi), con 33.635 euro, il Lazio del Centro con 33.242 (spinta dalle retribuzioni medie della Capitale) e l'Abruzzo del Sud e Isole con una Ral media di 29.486. L'ultima in classifica? La Basilicata, con uno stipendio fisso in media inferiore a 28mila euro.



Persino lo **smart working** genera dei gap in busta paga. Analizzando i dati del database di JobPricing da cui è stata esclusa, per ovvi motivi, la componente operaia, si osserva come i profili che beneficiano dello smart working, in media, guadagnano più di chi invece non ne usufruisce (41.916 euro contro 35.014 euro), con una differenza del 19,7%. Questa indicazione è particolarmente significativa fra gli impiegati, che rispetto a dirigenti e quadri rappresentano una quota ben più consistente dei lavoratori nel mercato: per questa categoria la differenza è del 10,5%. «chi può, per svariati motivi, usufruire dello smart working, ha anche uno stipendio mediamente superiore, probabilmente a causa del fatto che lo smart working è più diffuso in aziende di dimensioni maggiori e per professioni più qualificate, ma abbiamo scoperto che la retribuzione è inversamente proporzionale al numero di giorni in smart working, ossia più ne fai, meno sei pagato. Il sospetto dell'esistenza di un "effetto sostituzione", in sostanza, sembra essere fondato», osserva Matteo Gallina.

LA RETRIBUZIONE È INVERSAMENTE PROPORZIONALE AL NUMERO DI GIORNI IN SMART WORKING: PIÙ SONO, MENO SI VIENE PAGATI

«Il contesto economico incerto, le tensioni geopolitiche e l'attuazione della Direttiva UE 970/2023 sulla trasparenza retributiva potrebbero influenzare le dinamiche salariali nei prossimi anni», conclude Federico Ferri. «Le aziende dovranno adattarsi a un mercato del lavoro sempre più competitivo, in cui la capacità di attrarre e trattenere talenti dipenderà non solo dalla crescita delle retribuzioni, ma anche dall'adozione di politiche retributive più trasparenti ed eque».

LE DIMENSIONI (E I SETTORI) CHE CONTANO

Chi l'ha detto che le dimensioni non contano? Quelle dell'azienda contano eccome, quando si tratta di retribuzione: la Ral media per le microimprese è di 28.610 euro, mentre per i lavoratori delle grandi imprese arriva a 39.021 euro: la differenza è di circa il 36,4%. «Più le aziende diventano grandi e strutturate, più è elevato l'impatto della leva variabile, per cui all'aumentare delle dimensioni aziendali aumenta la differenza tra Ral e Rga», spiega il responsabile dell'Osservatorio JobPricing, Matteo Gallina.

Non a caso il gap retributivo tra grandi aziende e microimprese è più elevato (da 36,4% si passa a 43,4%). «In secondo luogo, la crescita dei salari passando da una classe dimensionale all'altra è costantemente tra l'8% e il 10%, con l'ultimo "scalino" tra aziende medio-grandi e aziende grandi un po' più leggero (4,3%). «Confrontando gli estremi per dimensione, il delta tra le Ral delle micro e delle grandi imprese va da un minimo del 10,9% riscontrato per i dirigenti a un massimo del 18,9% per gli impiegati. Inoltre, questa suddivisione permette di evidenziare un altro elemento: gli stipendi dei quadri nelle grandi imprese sono in media più alti di quelli delle microimprese». Conta anche dove ha sede la casa madre: lavorare per la sede italiana di una multinazionale straniera garantisce in media un livello retributivo medio superiore rispetto ad aziende italiane con sedi all'estero (36.337 euro contro 34.730). «Le aziende che operano esclusivamente nel contesto nazionale offrono retribuzioni nettamente più basse (31.149 euro), inferiori del 9,0% rispetto a sedi italiane di multinazionali estere, e del 6,8% rispetto ad aziende italiane multinazionali».

Dato che parliamo di soldi, non stupisce che il settore in cui si guadagna di più sia proprio quello che li maneggia. E, appunto, la Ral media nei Servizi finanziari è di 45.461 euro. Indovinate un po' dov'è che si guadagna di meno? Nell'Agricoltura, ovviamente, con un salario medio di 26.158 euro. Rispetto alla media nazionale, al di sopra della media oltre ai Servizi finanziari troviamo l'Industria di processo (32.879 euro) e l'Industria Manifatturiera (32.667 euro), e le Utilities, o servizi di pubblica utilità (33.968 euro), mentre al di sotto, insieme all'Agricoltura, troviamo il mercato legato ai Servizi (30.752 euro) e al Commercio (30.527 euro), cui si aggiunge il settore edilizio (28.339 euro).

Dirigenti, la sanità integrativa guarda ancora più avanti

Innovazione digitale, ampliamento delle coperture, sostenibilità e governance: ecco le linee d'azione del Fasi, il Fondo di assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti industriali, ente bilaterale di Confindustria e Federmanager

di Sergio Luciano

Sanità integrativa, welfare aziendale, prevenzione: sono le tre parole chiave che il **Fasi** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti industriali, ente bilaterale di Confindustria e Federmanager – ha costantemente messo in pratica, anno dopo anno, costruendo un'offerta di soluzioni d'avanguardia per i suoi iscritti. Per parlarne diffusamente, i vertici del Fasi al completo hanno realizzato una diretta streaming, durata quasi due ore e con più di 3.500 utenti collegati, presentando le novità dell'assistenza per il 2025. Sono intervenuti in diretta live: Daniele Damele, Presidente Fasi; Fabio Pengo, Vicepresidente; Germano Gallina, Direttore Generale; e Lorenzo Menicanti, Presidente della rete cardiologica e direttore scientifico del Policlinico San Donato, dunque un superconsulente del fondo.



SANITÀ INTEGRATIVA, PILASTRO DEL CONTRATTO

«Il Fasi è un pilastro essenziale della contrattazione collettiva tra Federmanager e Confindustria – ha ricordato, nella videointervista in apertura, il Presidente di **Federmanager Valter Quercioli** – e non ci risparmiamo mai rispetto agli adeguamenti che il Fondo deve avere per tenere traccia di come cambia il mondo del lavoro».

CON OLTRE 45 ANNI DI ATTIVITÀ IL FASI È STATO UN VERO E PROPRIO APRIPISTA DELLA SANITÀ INTEGRATIVA IN ITALIA

Quercioli ha poi evidenziato come il Fasi stia lavorando essenzialmente su tre direzioni: l'innovazione digitale, l'ampliamento delle coperture e la sostenibilità e governance. L'innovazione digitale è un aspetto cruciale, poiché consente di snellire i processi burocratici e agevolare gli assistiti nelle loro richieste: «Innovazione digitale vuol dire semplificazione dei processi liquidativi, sempre più rapidi, sempre più veloci, sempre più capaci di far risparmiare tempo agli iscritti nelle loro richieste di rimborso» ha spiegato. Accanto alla digitalizzazione, l'ampliamento delle coperture rappresenta un altro pilastro fondamentale per il Fasi: «Il Fondo deve avere un tariffario che è sempre allineato alle novità del mercato, che lavori sempre di più sulla prevenzione e che tuteli le persone anche con cure più avanzate possibili» ha aggiunto Quercioli. In questa prospettiva, il Fasi investe molto in ricerca, sviluppo e innovazione, anche nell'area della telemedicina.

Infine, la sostenibilità e la governance sono elementi imprescindibili per garantire la solidità del Fondo nel lungo periodo: «È chiaro che il Fasi debba avere un equilibrio di lungo periodo – sottolinea – e quindi tutte le iniziative del Fondo devono contemperare con la sostenibilità, e questo vuol dire avere un Cda e una governance dei processi operativi che siano allineati alla soddisfazione degli assistiti e allo stesso tempo equilibrio di lungo periodo e economicità di breve periodo. Il dirigente deve essere concentrato nello svolgimento dei propri compiti per l'azienda e per questo deve avere la certezza che c'è chi si prende cura delle necessità assistenziali sue e della sua famiglia» ha continuato Quercioli. Ma in che modo Federmanager può contribuire a soddisfare le aspettative dei dirigenti? «Essenzialmente agendo su tre fronti: l'integrazione con il welfare aziendale; un focus particolare sulla prevenzione e sul benessere psicofisico del dirigente e della sua famiglia; l'adattabilità alle nuove forme di lavoro, anche dirigenziale, contemporanea» ha concluso.

INNOVAZIONE DA INTEGRARE NEI SERVIZI

«Il Fasi ha rappresentato un vero e proprio apripista per il sistema della sanità integrativa, con oltre 45 anni di attività che ne testimoniano una storia di gestione solida e successi costanti», ha sottolineato **Maurizio Tarquini**, Direttore Generale di **Confindustria**, nella sua videointervista. «Oggi è senza dubbio il fondo di assistenza sanitaria integrativa più strutturato ed evoluto. Tuttavia, è fondamentale essere pronti ad affrontare le sfide future e i cambiamenti in corso, piuttosto che ostacolarli, minimizzando i possibili aspetti negativi». Rispetto alla necessità di saper cogliere le grandi opportunità del nostro tempo, quali l'intelligenza artificiale, la medicina moderna, la prevenzione e l'analisi dei big data, Tarqui-

ni ha rilanciato: «Questa è una opportunità che abbiamo il dovere di sfruttare al meglio, imparando a orientare l'intelligenza artificiale e le tecnologie moderne al nostro servizio». Il Direttore Generale ha dedicato un'altra riflessione all'importanza dell'assistenza sanitaria integrativa: «Per i dirigenti rappresenta un valore aggiunto del Ccnl e deve essere riconosciuta come uno dei fattori che favoriscono il senso di appartenenza e la retention, creando vicinanza e comunità». In conclusione, Tarquini ha dedicato un pensiero al futuro del Fasi: «Sappiamo che la spesa sanitaria nazionale continuerà a crescere, nei prossimi anni, a causa dell'invecchiamento della popolazione. In questo contesto, il Fasi, che si è sempre distinto per il raggiungimento di risultati sempre migliori, deve continuare a puntare sull'efficienza, garantendo servizi di qualità in uno dei settori che più sta a cuore a tutti: la salute».

SICUREZZA SUL LUNGO TERMINE PER GLI ISCRITTI

Ed è proprio sulla strategia a lungo termine che il Presidente del Fasi, **Daniele Damele**, ha aperto il suo intervento: «Stiamo lavorando per garantire che l'offerta attuale del Fondo resti completamente sostenibile nel medio e lungo periodo, sia per quanto riguarda la compatibilità economica dei rimborsi, sia per la coerenza con la politica sanitaria del nostro Paese. Al Servizio Sanitario Nazionale spettano prioritariamente le competenze istituzionali, e spetta al Parlamento legiferare sulla sanità integrativa, il cosiddetto secondo pilastro del sistema sociosanitario. Oggi la sanità


DANIELE DAMELE


FABIO PENGO

integrativa ha bisogno di avere dalla politica la certezza della sua continuità. Questo è ciò che abbiamo richiesto attraverso le Parti Sociali, Confindustria e Federmanager, e lo ribadiamo costantemente: in questa direzione dobbiamo andare». A questo punto Damele ha sottolineato che la normativa impone di destinare il 20% dei rimborsi alla spesa sanitaria integrativa, quella oltre i Lea, con l'ipotesi di un aumento al 30%. Pur essendo pronti a questo cambiamento, ritiene che superare tale soglia metterebbe a rischio la continuità del servizio e ridurrebbe il supporto dei fondi sanitari al Servizio Sanitario Nazionale. E proprio in relazione ad un possibile aumento dell'attuale quota di integratività, si ritiene opportuno prevedere prestazioni per la gestione delle cronicità, l'assistenza a lungo termine (Ltc), la diagnostica e la prevenzione secondaria, il supporto psicologico, la prevenzione odontoiatrica e servizi dedicati agli over 65. Damele ha poi parlato degli interventi a favore della longevità: "Ci siamo concentrati sull'aiuto ai più fragili, limitandoci a tre dei sei livelli di valutazione della non-autosufficienza previsti attualmente. A titolo di esempio, il settore assicurativo prevede quattro livelli, noi ci fermiamo a tre». Infine, il Presidente ha sottolineato l'efficienza e l'armonia della governance del Fasi concentrandosi sugli obiettivi e guardando al futuro: «Il nostro obiettivo è garantire che, al termine del nostro mandato, consegneremo alla successiva consiliatura un Fondo con una prospettiva solida per il futuro, ben oltre il prossimo decennio. Per raggiungere questo traguardo, monitoriamo costantemente le tipologie di rimborsi che il Fasi può continuare a garantire, chiedendoci continuamente in quali settori possiamo migliorare».

NEL 2023 PER IL WELFARE IN ITALIA SONO STATI SPESI CIRCA 170 MILIARDI DI EURO DEI QUALI 45 DALLA SPESA PRIVATA E DA QUELLA INTERMEDIATA

IL WELFARE FA BENE ALLO STATO

Nell'evento online, il Vicepresidente del Fasi **Fabio Pengo** ha fornito dati significativi sul ruolo del Fondo nel welfare aziendale italiano: «Partiamo da qualche numero di scenario – ha detto – la spesa pubblica complessiva è stata nel 2023 di circa 170 miliardi. Di questi, 130 sono arrivati dallo Stato, mentre circa 45 miliardi derivano dalla spesa privata e da quella intermediata. È evidente che il contributo della parte privata e intermediata è importante». Nel 2023, la spesa sanitaria privata e intermediata è aumentata mediamente del 6%. Tuttavia, il 7,6% della popolazione – pari a 4,5 milioni di persone – ha dovuto rinunciare alle cure a causa di difficoltà economiche o delle lunghe liste d'attesa. «L'apporto della sanità integrativa è fondamentale – ha sottolineato Pengo – affinché il Ssn possa mantenere la promessa fatta con l'istituzionalizzazione dei Lea. Ed è proprio a questa promessa che la sanità integrativa intende rispondere». Un ruolo centrale in questo senso è svolto dalla bilateralità, che attraverso


GERMANO GALLINA

accordi e contrattazione collettiva rafforza il sistema di sanità integrativa: «Il Ssn attualmente affronta essenzialmente tre sfide: l'invecchiamento della popolazione, la rinuncia alle cure per ragioni economiche e la transizione tecnologica» ha spiegato il Vicepresidente. Il Fasi risponde a queste sfide con tre strategie chiave: prevenzione, digitalizzazione e sostenibilità. «Offriamo 17 pacchetti di prevenzione basati sull'età, investiamo nella telemedicina, che non è alternativa alla medicina territoriale ma complementare, e abbiamo sviluppato un modello interno che ci permette di valutare l'evoluzione della spesa su base demografica ed economica per garantirne la sostenibilità in un arco di 6-7 anni». Infine, Pengo ha presentato il progetto **Taete**, avviato lo scorso anno in collaborazione con il Politecnico di Milano, l'Associazione Italiana Ingegneri Clinici e la startup Next Health. L'iniziativa punta a valorizzare l'innovazione tecnologica nelle strutture sanitarie, combinandola con una maggiore maturità organizzativa.

RIMBORSI PER 160 MILIONI IN PIÙ

Il Direttore Generale **Germano Gallina** ha illustrato le principali novità dei servizi Fasi per il 2025, sottolineando gli sforzi compiuti negli ultimi anni per adeguare le tariffe e migliorare le prestazioni offerte: «Dal 2016 fino ad oggi abbiamo registrato una disaffezione del cittadino ai servizi del Ssn e infatti abbiamo registrato un drastico calo delle richieste di rimborso per i ticket: da 10.000 ticket nel 2016 a 5.000 nel 2024» ha spiegato Gallina. Ed è proprio in questo contesto che si inseriscono le iniziative del Fasi che già nel 2023 e 2024 ha ritoccato le prestazioni sanitarie previste nel proprio Nomenclatore e ha adeguato le tariffe di rimborso coerentemente con la rincorsa all'aumento dei prezzi che negli ultimi anni non è stata indifferente. Una delle innovazioni più significative riguarda l'odontoiatria: «Nel 2025 abbiamo azzerato il gap tra il rimborso nella forma diretta e in quella indiretta: oggi tra l'andare in forma diretta o indiretta non ci sono più differenze». Dal 1° gennaio 2025 infatti il Fasi ha aumentato il rimborso 63 prestazioni legate all'odontoiatria e alla fisioterapia già presenti nel Nomenclatore, altre nuove entreranno in vigore ad aprile e luglio, per un totale di ben 182 prestazioni: «Stiamo inoltre già lavorando per l'introduzione di prestazioni legate a patologie in crescita, come il disagio giovanile e i disturbi della nutrizione» ha aggiunto. Gallina ha poi evidenziato l'impegno economico del Fasi nel garantire il miglior servizio possibile: «Negli ultimi tre anni abbiamo deliberato 160 milioni di euro in più per i rimborsi a fronte di nessun aumento della contribuzione». Un'evoluzione che prosegue, come menzionato, anche nel 2025, con altre novità legate alle malattie croniche grazie al potenziamento del servizio di teleassistenza, attualmente previsto per chi soffre della malattia di Parkinson, esteso ad altre patologie come l'Alzheimer e le demenze: «Diamo supporto a tutte le persone non autosufficienti ultrasessantacinquenni, un supporto per le persone che stanno a casa, che vivono queste malattie devastanti e che sono lasciate sole e in quel momento avere un numero di telefono a disposizione con uno specialista che lo conosce e che sa perfettamente qual è lo stato clinico della persona aiuta il paziente e la sua famiglia a gestire le tragedie che capitano». Altra grande innovazione, che sarà rilasciata nei prossimi mesi, è il servizio di tele-visita: «Forniremo supporto dalle 8 del mattino alle 22 di sera, sette giorni su sette, arrivando anche alla sottoscrizione di medicinali» ha sottolineato il Direttore Generale. Il servizio sarà disponibile per tutti gli iscritti e assistiti, senza limiti di visite e contatti, con la presenza costante di un infermiere e un medico internista per ciascun paziente.


LORENZO MENICANTI

NEGLI ULTIMI TRE ANNI IL FASI HA DELIBERATO 160 MILIONI DI EURO IN PIÙ DI RIMBORSI A FRONTE DI NESSUN AUMENTO DELLA CONTRIBUZIONE

LA PREVENZIONE ALLA BASE DI OGNI RIFORMA

Infine, il dott. **Lorenzo Menicanti**, Direttore Scientifico nonché Direttore dell'Area Chirurgica Cuore – Adulto all'Irccs Policlinico San Donato di Milano ha affrontato il tema cruciale della prevenzione: «Ringrazio il Fasi per avermi concesso l'opportunità di presentare il nostro lavoro per il nuovo anno. La prevenzione è alla base di ogni riforma, perché una prevenzione corretta impedisce lo sviluppo e l'insorgere delle malattie. I pacchetti prevenzione, come quelli offerti dal Fondo, sono fondamentali mirano a individuare tempestivamente le malattie, consentendo di intervenire con trattamenti più efficaci. La prevenzione primaria, invece, attua una serie di misure per evitare che la malattia si sviluppi o per rallentarne l'insorgenza. Ad esempio, su 100.000 pazienti, ogni anno registriamo circa 1.500 dimissioni dalle nostre strutture per cause cardiovascolari. Ciò comporta un peso enorme sul Sistema Sanitario Nazionale, sia in termini sociali, sia economici. Se riuscissimo a ridurre il numero di malati anche le liste d'attesa ne trarrebbero beneficio». E il dott. Menicanti ha svelato un'ulteriore, sorprendente informazione: il legame talvolta esistente tra le patologie della bocca e quelle cardiovascolari: «Le malattie cardiovascolari sono spesso causate da processi infiammatori, che possono essere alimentati da diverse patologie, tra cui le malattie della bocca e dei denti. Quando queste infiammazioni persistono nel tempo, possono danneggiare l'endotelio dei vasi sanguigni, la loro parete interna, favorendo la formazione delle ben note placche di colesterolo, responsabili delle patologie vascolari».



L'Italia che innova si ritrova in fiera

Appuntamento a Parma il 28 e 29 ottobre 2025 per la prima manifestazione che unisce ricerca, innovazioni in ambito analitico, strumentazione tecnologica e soluzioni avanzate per il controllo qualità

di Lorenza Roma

Koeln Parma Exhibitions (Kpe), la joint venture tra Koelnmesse e **Fiere di Parma**, presenta **Labotec**, il primo evento fieristico in Italia dedicato a ricerca, università e laboratori, riuniti in un unico spazio. L'appuntamento si terrà a Parma il 28 e 29 ottobre 2025 e sarà un'importante occasione per valorizzare la comunità scientifica, incentivare il networking e promuovere la formazione.

L'evento nasce dalla visione strategica e dall'esperienza internazionale di **Koeln Parma Exhibitions (Kpe)** di creare format fieristici sempre più specializzati, con un occhio attento alle nuove sfide tecnologiche e scientifiche che interessano l'industria globale. La fiera offre una piattaforma unica per presentare le ultime innovazioni in ambito analitico, strumentazione tecnologica e soluzioni avanzate per il controllo qualità e la ricerca.

I grandi temi della manifestazione saranno le innovazioni, le competenze e la gestione innovativa del laboratorio, l'automazione e l'intelligenza artificiale, la formazione, i talenti e il lavoro, le tecniche analitiche avanzate, la sostenibilità e i green lab, le tendenze e le potenzialità degli investimenti in ricerca, gli incentivi per la collaborazione tra industria e mondo della ricerca, l'ottimizzazione dei costi. Il tutto grazie alla capacità di networking degli organizzatori: «Stiamo aggregando i più importanti centri accademici italiani, protagonisti della ricerca, e offriremo loro uno spazio dedicato per favorire la collaborazione. Il nostro ruolo è quello di facilitatore, un elemento di connessione tra aziende, istituti di ricerca e cluster tecnologici, creando una piattaforma di scambio e innovazione», sottolinea **Fabio Bettio**, brand manager di **Koeln Parma Exhibitions**.


ANTONIO CELLIE

«Labotec, già alla sua prima edizione, sta mostrando un potenziale straordinario», sottolinea l'amministratore delegato di Fiere di Parma **Antonio Cellie**. «L'interesse e la partecipazione registrati confermano che il settore aveva bisogno di un evento di questo tipo, capace di aggregare ricerca, innovazione e business in un'unica piattaforma. Non ci limitiamo a vendere spazi espositivi, ma costruiamo vere e proprie relazioni commerciali. Ogni settore viene affidato a professionisti esperti che lo conoscono a fondo, garantendo così agli espositori un supporto mirato e strategico per massimizzare le opportunità di business».

A proposito di business: «Abbiamo chiuso il 2024 con un utile di 20 milioni e siamo leader di mercato in ben 25 settori industriali, tra cui food, foodtech, arredamento, settore dentale, ferramenta e gaming», precisa **Thomas Rosolia**, Ceo di **Koelnmesse Italia** e presidente di Kpe. «Questo risultato è il frutto di una strategia mirata e di un costante impegno nel rafforzare il nostro network globale. Il nostro obiettivo sempre più espositori internazionali a Tutto Food Milano, trasformandola definitivamente in una fiera di riferimento a livello mondiale. Ci impegniamo a rendere l'evento un punto di incontro imprescindibile per l'industria alimentare globale».

L'OTTIMISMO NELLA PERMACRISI

Relazioni tra Stati Uniti e Cina, impatto dei dazi, irruzione nel business dell'intelligenza artificiale: ecco le sfide per l'anno in corso identificate dai 3.200 Ceo intervistati da AlixPartners per il Disruption Index

di Marina Marinetti

Il 2025 è partito col botto: tra guerre, rivoluzione dell'intellgenza artificiale, dazi e sorprese varie che quasi quotidianamente escono dal cilindro (soprattutto quello di Trump), c'è poco da stare allegri. Eppure, i capitani d'impresa, sono ottimisti: oltre l'80% dei 3.200 business leader delle grandi aziende a livello globale, intervistati da AlixPartners per l'edizione 2025 del Distruption Index, si aspetta che i ricavi della propria azienda aumenteranno nei prossimi 12 mesi, con il 76% che prevede una crescita della propria economia nazionale e il 68% uno sviluppo positivo dell'economia globale. Insomma: è proprio vero che ogni crisi nasconde delle opportunità, a patto di saperle cogliere.

Sono positive, infatti, anche le aspettative sull'intelligenza artificiale: l'80% dei dirigenti si dichiara ottimista sull'impatto che l'IA avrà sulla propria attività.

OLTRE L'80% DEI BUSINESS LEADER SI ASPETTA CHE I RICAVI DELLA PROPRIA AZIENDA AUMENTERANNO NEI PROSSIMI 12 MESI

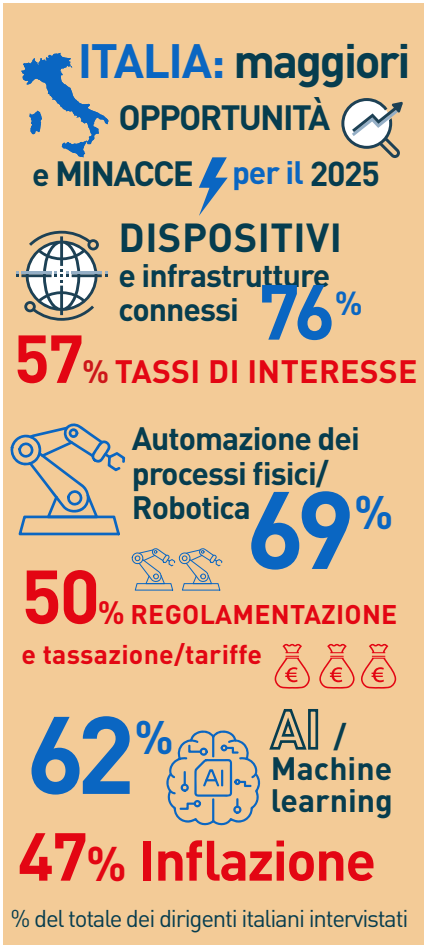
E in risposta alle tensioni nelle relazioni tra Stati Uniti e Cina, oltre la metà delle aziende (56%) sta adeguando i propri piani di crescita, mentre tre su quattro (74%) affermano che i nuovi dazi li stanno spingendo a modificare la loro strategia. Certo, il 47% teme che l'impatto di Trump, col suo seguito di tecnocrati, possa avere un impatto negativo sulla loro attività, ma ai cigni neri, ormai, il mondo economico ci ha fatto il callo. Non per niente si parla di "permacrisi".

«Nonostante aumentino l'incertezza e la volatilità, anche per i possibili impatti sul business a causa delle attuali tensioni politiche internazionali, due terzi degli amministratori delegati dichiara un livello di preoccupazione stabile: ci stiamo abituando alle disruption, ma solo il 7% delle aziende riesce a far parte del gruppo dei leader della propria industry che hanno anche visto i profitti crescere più del 20%», spiega **Dario Duse**, Country leader di **AlixPartners**. «Quasi il 90% dei Ceo ha visto la produttività dei collaboratori salire. I capi azienda sono estremamente ottimisti riguardo all'impatto dell'intelligenza artificiale e dell'automazione sulla loro organizzazione e stanno applicando queste innovazioni anche per aumentare i ricavi, oltre che ridurre i costi: c'è una generale attesa e focalizzazione sulla spinta alla produttività».

L'indagine realizzata dalla società globale di consulenza è stata effettuata interpellando ben 3.200 Ceo e C-level di Stati Uniti, Canada, Gran Bretagna, Germania, Francia, Italia, Svizzera, Cina, Giappone, Arabia Saudita ed Emirati Arabi, in 10 industrie chiave: Automotive, Aerospazio & Difesa, Prodotti di Consumo, Energia, Servizi Finanziari, Sanità, Media & Intrattenimento, Retail, Tecnologia e Telecom. L'obiettivo della ricerca è, appunto, analizzare l'entità, la complessità e l'impatto della disruption sulle organizzazioni, le forze che muovono aziende, mercati, reti di valore e modelli operativi come risultato dei cambiamenti economici, sociali, ambientali, politici, normativi o tecnologici in atto a livello mondiale, il ritmo di accelerazione di queste forze e le strategie messe in campo per affrontarle.

LA CRESCITA, NONOSTANTE TUTTO

Sarà anche permacrisi, fatto sta che, appunto, nella maggioranza dei business leader interpellati da AlixPartners prevale un sentimento di ottimismo rispetto alla crescita dell'economia nei prossimi 12 mesi. E, mentre l'anno scorso il 58% degli intervistati a livello globale si aspettava un impatto a breve termine sulla propria



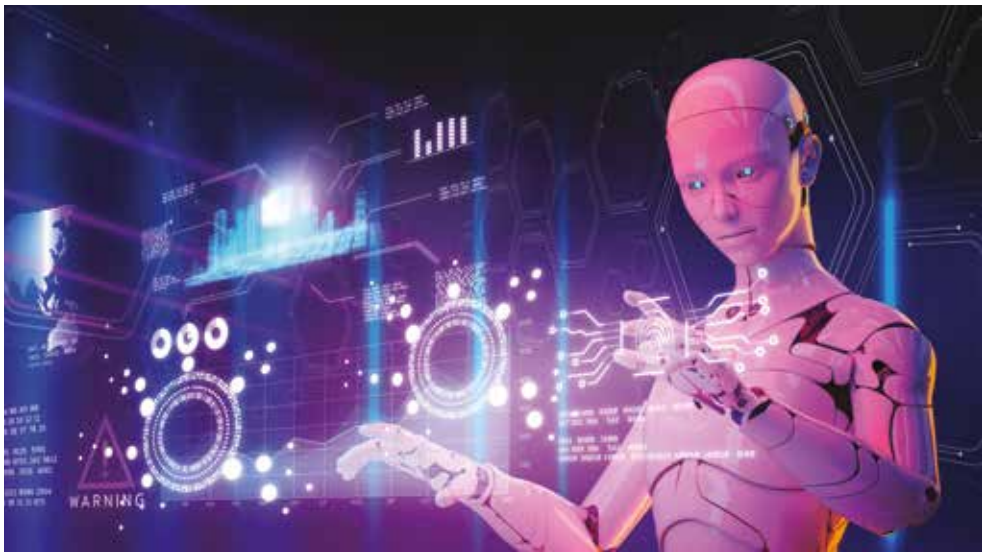
ALTRI RISULTATI degni di nota per il 2025 – ITALIA

67% stanno investendo di più in **STRUMENTI DIGITALI & TECNOLOGIA** (**+7 punti** rispetto alla MEDIA GLOBALE)

85% sono **OTTIMISTI** riguardo all'impatto dell'AI sul loro BUSINESS (**+5 punti** rispetto alla MEDIA GLOBALE)

51% **PREVEDE CHE I problemi della catena di fornitura diventeranno una sfida maggiore nei prossimi 12 MESI** (**+6 punti** rispetto alla MEDIA GLOBALE)

% del totale dei dirigenti italiani intervistati



attività a causa di una recessione economica, la percentuale quest'anno è scesa al 38%, con il 43% dei manager che ritiene che assumerà più lavoratori a tempo pieno, segnando un salto rispetto al 34% di un anno fa.

A tempo pieno, pienissimo, però, saranno soprattutto i robot: l'automazione dei processi è vista come un'enorme opportunità, con il 72% dei Ceo che prevede addirittura l'implementazione di robot umanoidi su larga scala entro i prossimi cinque anni. I dirigenti guardano sempre più all'intelligenza artificiale e alla tecnologia digitale per far crescere le loro attività, con l'80% degli intervistati che dichiara di essere ottimista sull'impatto dell'intelligenza artificiale: il 61% già la impiega per promuovere la crescita dei ricavi, mentre il 39% pensa invece di sfruttarla per ridurre i costi. Il risvolto della medaglia, però, c'è: nonostante il loro ottimismo, i leader aziendali rimangono cauti riguardo all'effetto dell'IA sulla forza lavoro, poiché il 35% di questi segnala preoccupazioni per un'eccessiva dipendenza dall'intelligenza artificiale, e il rischio di ridurre il pensiero critico e le capacità di risoluzione dei problemi da parte dei dipendenti.

Non solo: mentre circa la metà dei dirigenti afferma che sarà più facile assumere lavoratori qualificati nei prossimi 12 mesi, la percentuale di chi sostiene il contrario è salita a quota 21%, con un balzo di 7 punti rispetto allo scorso anno. I dirigenti dell'Aerospaziale e Difesa sono i più propensi a pensare che le assunzioni diventeranno più difficili (27%).

PER L'ITALIA, LE SFIDE DA AFFRONTARE RIGUARDANO SOPRATTUTTO I TASSI DI INTERESSE, IL FISCO E L'INFLAZIONE

L'IMPATTO SUL BUSINESS

Quel che è certo, è che qualcosa sta rapidamente cambiando pelle: il 40% dei dirigenti prevede che il modello di business della propria azienda subirà un cambiamento significativo nel prossimo anno. Non è una novità: si tratta solo di un leggero aumento rispetto allo scorso anno (quando era il 37%). Il dato è in forte aumento negli Stati Uniti (dal 29% al 43%) e in Germania (dal 34% al 43%), mentre è in lieve calo in Cina e Giappone. Il motivo? La trasformazione dei modelli di business sia ancor più attesa nei settori più direttamente colpiti dal cambiamento climatico e dalla transizione energetica, come in quello dell'energia (il 45% vs 28% nel 2024) e dell'automotive (il 40% vs 32%).

E L'ITALIA?

Con un Disruption Index in flessione di 2 punti (69 contro 71 nel 2024), per i Ceo e C-Level italiani intervistati le maggiori sfide per il 2025 sono rappresentate dai tassi di interesse (per il 57%), dalla normativa e tassazione (per il 50%), e dall'inflazione (47%). Rispetto alla media globale, le aziende italiane stanno investendo di più in tecnologia e digitale (67% vs media globale del 60%). I top manager del Belpaese sono più ottimisti riguardo all'impatto dell'IA sul loro business (85% vs la media globale dell'80%), ma si attendono maggiore complessità nei prossimi 12 mesi con riferimento alle catene di fornitura. (51% contro 45%).

Welfare aziendale più flessibile grazie alla legge di bilancio

La manovra economica 2025 introduce una nuova modalità di rendicontazione per le spese di trasferta e l'incremento degli strumenti aziendali per aiutare i lavoratori. I consigli del network professionale Partner d'Impresa

di Paola Belli

La Legge di Bilancio 2025 introduce importanti novità per le aziende italiane, con modifiche significative relative alla gestione delle spese di trasferta, che necessitano di una nuova modalità di rendicontazione e dei fringe benefit. Questi ultimi, strumenti fondamentali per la gestione del personale e il welfare aziendale, vengono rafforzati con un incremento a 2000 euro per i lavoratori con figli e a 1000 euro per chi non ne ha e resi più flessibili, offrendo nuove opportunità per imprenditori e lavoratori. «Adottare le modifiche introdotte dalla Legge di Bilancio 2025 non solo permette di rimanere in linea con le normative, ma rappresenta anche un'opportunità unica per migliorare la relazione con i dipendenti e ottimizzare le risorse aziendali» spiega **Michaela Varone**, responsabile tecnico della linea **Labor Partner d'Impresa**, network professionale di fiscalisti, legali e consulenti del lavoro.

Nella categoria dei fringe benefit che le aziende offrono ai dipendenti oltre al normale stipendio, rientra una serie di vantaggi non monetari che, entro certi limiti, possono essere esenti da tassazione sia per il dipendente sia per l'azienda. Tra questi vi sono i rimborsi delle utenze domestiche, i buoni pasto, i buoni carburante o per la spesa; la fornitura di auto aziendali a uso promiscuo, i contributi per l'istruzione dei figli a carico (come il pagamento


MICHAELA VARONE

di rette scolastiche, libri o altro materiale didattico) e, infine, le assicurazioni sanitarie per il dipendente e i suoi famigliari. Rispetto al welfare aziendale classico, i fringe benefit possono essere corrisposti

LE NOVITÀ PREVEDONO ANCHE UN INNALZAMENTO DELLE SOGLIE DI ESENZIONE FISCALE DEI FRINGE BENEFIT

anche al singolo lavoratore, individuandone specifiche necessità personali. Questo li rende flessibili e personalizzabile per il dipendente e al contempo si rileva fiscalmente vantaggioso per l'azienda

Le novità prevedono un'agevolazione mirata per le famiglie, grazie a un innalzamento delle soglie di esenzione fiscale dei fringe benefit per il triennio 2025-2027 da 258 euro a 1.000 euro per tutti i dipendenti e da 258 a 2.000 euro per i dipendenti con figli a carico. Le spese sostenute entro questi importi pertanto non saranno tassati in busta paga come reddito da lavoro. Anche i fringe benefit connessi all'uso promiscuo di veicoli aziendali subiscono delle modifiche, al fine di agevolare la transizione verso la mobilità sostenibile all'interno delle aziende italiane. Il calcolo della tassazione su questa tipologia di benefit dipenderà infatti dal tipo di veicolo acquistato dall'azienda e sarà del 50% del valore Aci per le auto a combustione tradizionale, del 20% per le ibride plug-in e del solo 10% per le elettriche. Resta sempre valida la possibilità, anche per il triennio 2025-2027, di attivare per tutti i dipendenti, a prescindere che questi siano genitori o meno, i fringe benefit per il rimborso delle utenze domestiche, delle spese di affitto o degli interessi sul mutuo della prima casa, sempre all'interno delle soglie previste.

E le trasferte, ovvero gli spostamenti che i dipendenti effettuano per motivi professionali al di fuori della sede abituale di lavoro? Questi spostamenti comportano costi che l'azienda può rimborsare, beneficiando di specifiche agevolazioni fiscali. Le indennità giornaliere di trasferta rimangono esenti da tassazione entro i seguenti limiti: 46,48 euro al giorno per trasferte in Italia e 77,47 euro al giorno per trasferte all'estero. Dal 2025, però, tutte le spese sostenute durante la trasferta i cosiddetti rimborsi spesa, quindi vitto, alloggio o trasporti, devono essere pagate con strumenti tracciabili (ad esempio, carte aziendali o bonifici). «I pagamenti in contanti non saranno più deducibili. - spiega Varone - Se un dipendente pranza durante una trasferta e paga in contanti, non sarà più possibile dedurre la spesa né detrarre l'Iva. Sarà quindi fondamentale fornire ai dipendenti carte aziendali o informarli che potranno essere rimborsate solo spese documentate con pagamenti elettronici».



GLI STRUMENTI PER MOTIVARE I DIPENDENTI

Con l'aumento delle soglie di esenzione per i fringe benefit, è possibile offrire ai dipendenti un pacchetto welfare più interessante. Questo non solo aiuterà a migliorare il benessere dei lavoratori, ma può anche aumentare la soddisfazione e la motivazione all'interno dell'azienda.
Aumento dei benefit per le famiglie: se si hanno dipendenti con figli, approfittare del raddoppio della soglia di esenzione (2.000 euro) è una strategia per offrire vantaggi più generosi, come il rimborso delle spese scolastiche.
Inserire il rimborso delle utenze domestiche: è un benefit apprezzato, soprattutto in tempi di inflazione. È possibile coprire una parte delle spese di luce, gas o internet contribuendo così a migliorare il benessere economico di chi lavora in azienda senza alcun impatto fiscale negativo per loro.
Inserire buoni spesa o carburante: sono strumenti semplici, utilizzabili da tutti i lavoratori , apprezzati per la loro immediata utilità.
Promuovere la mobilità sostenibile: i benefici fiscali introdotti con i fringe benefit per i veicoli ibridi ed elettrici a uso promiscuo per i dipendenti sono un'opportunità per abbracciare politiche aziendali più sostenibili. Oltre a ridurre il carico fiscale per l'azienda, si contribuisce a migliorare l'immagine di impresa orientata ai valori di responsabilità sociale, sempre più determinanti per essere attrattivi sul mercato.
La nuova gestione economica delle trasferte è un'opportunità . Le normative introdotte sulle trasferte richiedono l'uso di strumenti tracciabili per la gestione delle spese. Questo cambiamento rappresenta un'opportunità per semplificare la contabilità aziendale e garantire maggiore trasparenza nelle operazioni.
Introdurre carte aziendali per i dipendenti in trasferta: fornire ai dipendenti carte aziendali per poter garantire la deducibilità fiscale delle spese consentirà anche di tracciare facilmente tutte le uscite di denaro, agevolando il lavoro di contabilità.
Impostare una politica di rimborso chiara: la normativa diventa occasione per portare ordine in azienda, consentendo di definire una politica aziendale precisa che stabilisca quali spese possono essere rimborsate (vitto, alloggio, trasporto, ecc.) e i limiti da non superare, in modo da evitare problematiche fiscali e tenere informati i dipendenti.



ESEMPI PRATICI

FRINGE BENEFIT

Un dipendente con figli riceve nel corso dell'anno:
- ***1.500 euro*** in buoni spesa.
- ***300 euro*** di rimborso per le bollette di luce e gas.

Totale: 1.800 euro, completamente esente da tassazione.

Un dipendente senza figli, invece, potrà beneficiare al massimo di ***1.000 euro*** esenti. Qualsiasi importo superiore sarà tassato come reddito da lavoro.

VEICOLI AZIENDALI

Se a un dipendente viene assegnata un'auto elettrica con un valore convenzionale di ***5.000 euro*** secondo le tabelle Aci, il fringe benefit tassabile sarà calcolato sul 10%, ossia soli ***500 euro***.

Se invece l'auto è a combustione tradizionale, il fringe benefit salirà al 50%, ossia ***2.500 euro***.

TRASFERTE

Un dipendente in trasferta a Roma sostiene ***60 euro*** per un pranzo:
- Pagamento con carta aziendale: la spesa è deducibile e rientra nella soglia di esenzione fiscale.
- Pagamento in contanti: la spesa non sarà deducibile per l'azienda, e l'Iva non potrà essere detratta.

Si scrive *corporate wellbeing*, si legge valore condiviso

Rafforza la coesione sociale, migliora la produttività e contribuisce allo sviluppo sostenibile del Paese: il welfare aziendale è un motore di crescita. Parola di Giacomo Gargano, presidente di Praesidium

di Victor De Crunari

IL WELFARE AZIENDALE NON SI LIMITA A MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA DEI LAVORATORI E DELLE LORO FAMIGLIE, MA RAFFORZA LA COESIONE SOCIALE, PROMUOVE L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E SOSTIENE LO SVILUPPO SOSTENIBILE DELLE COMUNITÀ. «La sua capacità di attivare un effetto moltiplicatore lo rende un asset imprescindibile per affrontare le sfide macroeconomiche e sociali contemporanee, con un impatto che si estende dalla produttività aziendale all'inclusione e alla resilienza collettiva» dice in questa intervista a Economy Giacomo Gargano, presidente di Praesidium, la società del sistema Federmanager, broker di ri¬ferimento 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.

Quali sono i benefici di fondo portati dal welfare aziendale?

L'economia sociale, con la sua capacità di bilanciare obiettivi economici e sociali, trova nel welfare aziendale un pilastro per tradurre in azioni concrete i principi di solidarietà e responsabilità condivisa. L'evoluzione del welfare da sistema accessorio a Corporate Wellbeing ne amplia la portata strategica, trasformandolo in uno strumento integrato che abbraccia salute mentale e fisica, conciliazione vita-lavoro, previdenza e inclusione. Questo passaggio riflette una visione più ampia, in cui il benessere individuale e collettivo diventano un fattore chiave per la competitività delle imprese e la tenuta economica complessiva.

Quale il ruolo delle imprese?

Le imprese - e in particolare le Pmi italiane che rappresentano la maggioranza del tessuto produttivo nazionale - possono dimostrare come il welfare aziendale sia un motore di innovazione sociale. Attraverso interventi mirati e radicati sul territorio, queste imprese possono contribuire a ridurre le disuguaglianze, promuovere l'inclusione e creare valore condiviso, sostenendo al contempo lo sviluppo economico e sociale. Tale posizionamento può rendere il welfare aziendale non solo un investimento sul capitale umano, ma anche un elemento di trasformazione culturale e strutturale, capace di rispondere alle esigenze di una società sempre più complessa e interconnessa.

ATTRAVERSO INTERVENTI MIRATI LE IMPRESE POSSONO CONTRIBUIRE A RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE E AUMENTARE LA SOLIDARIETÀ

E più in generale?

Il welfare aziendale, se strutturato in modo strategico e declinato in termini di Corporate Wellbeing, ha ricadute significative non solo sulle imprese e sui lavoratori, ma sull'intero sistema Paese. Come evidenziato dai diversi studi, l'adozione di politiche orientate al Corporate Wellbeing non si limita a generare valore interno per le aziende, ma contribuisce a rispondere a sfide macroeconomiche e sociali di grande rilevanza, quali il miglioramento della sostenibilità del sistema sanitario, la coesione sociale e l'equità territoriale.

C'è anche da alleggerire il peso sulle istituzioni pubbliche...

Il welfare aziendale, come strumento di integrazione al sistema pubblico, si configura come una risorsa indispensabile per affrontare le carenze strutturali del welfare statale. Un esempio è dato dal sistema sanitario italiano, messo a dura prova dall'aumento della domanda e dalla riduzione delle risorse pubbliche che può trovare sollievo attraverso iniziative private che promuovono la



GIACOMO GARGANO, PRESIDENTE DI PRAESIDIUM

prevenzione e la salute. Tuttavia, riferirsi al solo sistema sanitario appare riduttivo.

Su che altro riesce ad incidere?
Secondo il Rapporto annuale dell'Osservatorio sulla Corporate Governance di The European House – Ambrosetti del 2023, il welfare aziendale mostra un elevato potenziale moltiplicativo. Per ogni 2.500 euro investiti pro capite, si genera un valore reale per il dipendente di 11.258 euro, con un moltiplicatore complessivo pari a 4,5. Tale valore, considerando voci come previdenza, sanità, istruzione e assistenza familiare, evidenzia il contributo significativo che le aziende possono offrire nel ridurre il peso sulle istituzioni pubbliche. Se tutte le imprese adottassero piani strutturati di Corporate Wellbeing, l'Osservatorio Ambrosetti stima che la spesa complessiva in welfare aziendale ammonterebbe a 45,3 miliardi di euro, ma il valore generato da queste iniziative avrebbe un impatto straordinario. Infatti, considerando il potenziale effetto moltiplicativo delle diverse componenti del welfare aziendale, il valore creato potrebbe raggiungere i 204 miliardi di euro, equivalenti a 1,5 volte la spesa familiare.

Tornando alle imprese, il welfare aziendale migliora le performance?
Quelle che adottano strategie strutturate di Corporate Wellbeing ottengono vantaggi misurabili su più livelli. I dati del "Welfare Index PMI 2024" mostrano un aumento delle imprese che rilevano una serie di impatti positivi del welfare aziendale sul business: la produttività del lavoro (dal 28,3% nel 2022 al 36,7% nel 2024), il clima aziendale (dal 29,9% al 42,3%), la fidelizzazione dei lavoratori (dal 29,2% al 40,6%), l'immagine aziendale (dal 30,8% al 40,2%) e infine la capacità di attrarre nuove risorse, con un 36,2% di imprese che hanno rilevato effetti positivi. Inoltre, il fatturato aumenta con il livello di welfare: sono in crescita il 28,8% delle imprese a livello di welfare iniziale e il 46,5% di quelle a livello molto alto. E non basta.

Che altro?
A questi benefici si aggiunge anche un abbattimento dei costi legati al turnover, che ha un impatto stimato pari al 16% del costo del personale, con un conseguente aumento della retention. Il turnover genera non pochi costi per le imprese: oltre a quelli "noti" (costo di assunzione del dipendente, di formazione ecc.), anche costi definibili "nascosti", quali perdita di engagement nell'organizzazione (gli altri dipendenti che vedono un alto turnover in azienda tendono a disimpegnarsi, riducendo la produttività), relazioni con i clienti (i nuovi dipendenti impiegano più tempo nel risolvere i problemi legati alla gestione del cliente e/o si perdono relazioni dirette con clienti), e così via.

C'è anche un effetto sul benessere dei lavoratori?
I benefici generati a livello Paese e imprese si riflettono sul piano personale e lavorativo delle persone, attivando un effetto moltiplicatore che promuove coesione sociale e sostenibilità. Sul piano personale, le politiche di wellbeing migliorano la salute e il benessere psicofisico. Attraverso programmi strutturati di prevenzione sanitaria, supporto psicologico e promozione di stili di vita sani, si riducono lo stress e l'assenteismo, favorendo il work-life balance. Parallelamente, l'investimento delle imprese nella formazione continua arricchisce il capitale umano, promuovendo la crescita personale e professionale. Non si limitano a migliorare le condizioni dei lavoratori, ma generano ricadute positive sull'intera collettività. Strumenti di welfare aziendale a supporto della conciliazione vita-lavoro, come lo smart working, contribuiscono inoltre alla sostenibilità ambientale. Si stima che la riduzione degli spostamenti genera un risparmio potenziale di 1,8 milioni di tonnellate di CO_2 all'anno, equivalente all'assorbimento di 51 milioni di alberi.

Una soluzione win-win, insomma...
Riducendo le disuguaglianze territoriali e rafforzando la coesione sociale, il welfare aziendale diventa catalizzatore per una società più equa e resiliente. Non si tratta solo di fornire benefici materiali, ma di stimolare una trasformazione culturale in cui le persone, riconosciute e valorizzate, assumono un ruolo attivo nella costruzione di un tessuto sociale più coeso e sostenibile. L'effetto moltiplicatore del benessere si manifesta nel miglioramento della qualità della vita e nel favorire una cittadinanza attiva e partecipativa, capace di influenzare positivamente le generazioni future.

> **NON SI TRATTA SOLO DI FORNIRE BENEFICI MA DI STIMOLARE UN CAMBIAMENTO CULTURALE**

Un investimento su misura

I rendimenti 2024 dei comparti Previdai sono stati tutti molto positivi, con le linee finanziarie che hanno messo a segno le performance migliori. Qualche riflessione su come scegliere quelli più adatti

Gentile Presidente, ho letto sulla stampa dei buoni rendimenti di Previdai nel 2024. Come iscritto, vorrei capire come scegliere i comparti più adatti a me. Qualche suggerimento?


GIUSEPPE STRANIERO

Caro iscritto, ci fa piacere che abbia notato la buona performance dei nostri comparti, anche nel 2024, dopo un 2023 anch'esso molto positivo. Come avrà notato i rendimenti delle diverse linee di investimento sono stati tutti positivi ma con differenze significative legate alla diversa composizione dei portafogli. Questa varietà è il frutto di una strategia mirata a offrire soluzioni differenziate, capaci di rispondere alle esigenze degli iscritti nelle diverse fasi della loro carriera e del loro percorso previdenziale. Più in dettaglio, avrà notato che le linee finanziarie hanno registrato performance particolarmente positive: il comparto Bilanciato ha chiuso con un rendimento del +6,9%, mentre Sviluppo ha superato il +10%. Mentre le linee assicurative hanno messo a segno performance che oscillano tra il 2% e il 2,3%: Assicurativo 1990 ha reso il 2,3%, Assicurativo 2014 il 2% e Assicurativo 2024 il 2,1%, stabili e affidabili come sempre.

Ma come scegliere il comparto giusto? Non esiste una risposta univoca a questa domanda ma ci sono alcuni parametri fondamentali che ognuno di noi può considerare quando si trova a valutare le opzioni messe a disposizione di Previdai. Penso alla propensione al rischio, alla situazione economico-patrimoniale generale, e prospettive reddituali e, naturalmente, all'orizzonte temporale che separa dal pensionamento o dal momento in cui si prevede di riscuotere il capitale accumulato. Se le prime variabili sono del tutto personali, l'ultima è invece legata a un parametro oggettivo, ovvero l'orizzonte temporale e in base a esso è pensata la diversificazione della nostra offerta. Proviamo a entrare un po' più nel dettaglio.

Sviluppo è il comparto con la maggiore componente azionaria, pensato per chi è lontano dalla pensione (almeno 15 anni) e punta a rendimenti più elevati nel lungo periodo, cosciente della possibilità di oscillazioni, anche importanti, nel tempo. **Bilanciato** combina azioni e obbligazioni (preponderanti) per offrire un equilibrio tra crescita e stabilità, idealmente adatto a chi sia alla ricerca di un compromesso tra rendimento e rischio e adatto a un orizzonte temporale tra i 14 e i 10 anni dal pensionamento. **Assicurativo 2024** ha il suo elemento distintivo nella sicurezza e nella protezione del montante accumulato, con una grande stabilità dei rendimenti nel tempo (sempre attorno al 2% medio annuo netto negli ultimi 10 anni), la garanzia del 100% del capitale e un rendimento minimo dello 0,5%. Questa soluzione è considerata adatta a chi sia più vicino alla pensione, dai dieci anni in giù, proprio perché tutela quanto accumulato nel tempo nel salvadanaio previdenziale. Mi sembra d'obbligo sottolineare, però, che bisogna sempre tenere in considerazione tutti i parametri di cui abbiamo accennato prima, perché non esistono ricette valide sempre e comunque in fatto di investimenti e soprattutto di investimenti previdenziali. Anche per venire incontro alle diverse sensibilità ed esigenze in questo senso, Previdai dà la possibilità ai suoi iscritti di suddividere il proprio salvadanaio previdenziale in più comparti tra i tre attivi a disposizione e perfino di scegliere di destinare in modo diverso quanto già accumulato e quanto si verserà da un determinato momento in poi. Per esempio, per le persone più caute ma ancora lontane dalla pensione, è possibile mettere in sicurezza quanto già accumulato, scegliendo per queste somme il comparto Assicurativo, e destinare i contributi futuri a un comparto più aggressivo o anche molte altre combinazioni. So che parlare di questi temi non è mai semplice ma spero di aver dato una prima risposta alla sua domanda!

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

Un robot nel magazzino per far crescere l'impresa

Secondo una ricerca dell'Università Liuc, le aziende che hanno investito in automazione hanno ottenuto benefici tangibili in termini di efficienza, resilienza e sostenibilità. Ma le sfide da affrontare rimangono importanti

di Riccardo Venturi

Il 38% delle imprese utilizza già sistemi avanzati per lo stoccaggio delle merci a magazzino e per l'evasione degli ordini, con un incremento del 18% rispetto all'anno precedente. È quanto emerge dalla ricerca dell'**Università Liuc**, realizzata in collaborazione con Tecniche Nuove Media, condotta dai ricercatori Liuc **Daniela Bianco** e **Alberto Corti**, coordinati dal professore **Fabrizio Dallari**, direttore del Centro sulla Logistica e la Supply Chain della Liuc, per l'**Osservatorio sull'automazione dei magazzini** (Osam). La ricerca ha esaminato l'impatto e le prospettive dell'automazione nei magazzini attraverso un'indagine accurata su oltre 750 aziende di diversi settori, coinvolgendone i responsabili logistici.

Cresce dunque l'adozione di tecnologie automatizzate, non solo nelle grandi imprese: robot con manipolatori in grado di prelevare anche pezzi sfusi e robot mobili per la movimentazione intelligente lungo i corridoi del magazzino (Autonomous Mobile Robots) emergono come le soluzioni più attraenti, che si prevede andranno ad affiancare i lavoratori in magazzino, sollevandoli dalle attività più onerose e riducendo quindi l'affaticamento e i percorsi svolti durante la giornata. «L'innovazione non si ferma: da una parte ci sono i fornitori di automazione che stanno registrando un boom di richieste mai visto negli ultimi anni» spiega Fabrizio Dallari, professore Ordinario di Logistica e Supply Chain Management all'Università Liuc e direttore del Centro sulla Logistica e la Supply Chain della Liuc. «Dall'altra ci sono le Università e i centri di ricerca, come la Liuc, che stanno formando figure professionali con competenze di meccatronica, data analytics e automazione per la logistica».

L'AUTOMAZIONE RAPPRESENTA ORMAI UNA SCELTA IMPRESCINDIBILE PER LO STOCCAGGIO DELLE MERCI A MAGAZZINO



Da sinistra: Alessandro Furlanetto, Fabrizio Dallari, Daniela Bianco, Alberto Corti

Il settore manifatturiero nel quale è più diffusa l'automazione dei magazzini è quello della produzione di macchinari e apparecchiature. Al contrario gli operatori della logistica in conto terzi (logistics providers) hanno difficoltà a trovare soluzioni automatizzate adatte all'elevata variabilità delle dimensioni degli oggetti e dei flussi da movimentare da parte dei diversi clienti committenti che gestiscono nello stesso magazzino. Tra i principali driver dell'adozione di tecnologie automatizzate ci sono da una parte la necessità di aumentare la produttività delle operations di magazzino, riducendo il tempo impiegato per evadere gli ordini dei clienti; dall'altra, l'ottimizzazione dello spazio disponibile per evitare interventi infrastrutturali invasivi o, in casi estremi, la necessità di trasferire il magazzino in un altro edificio.

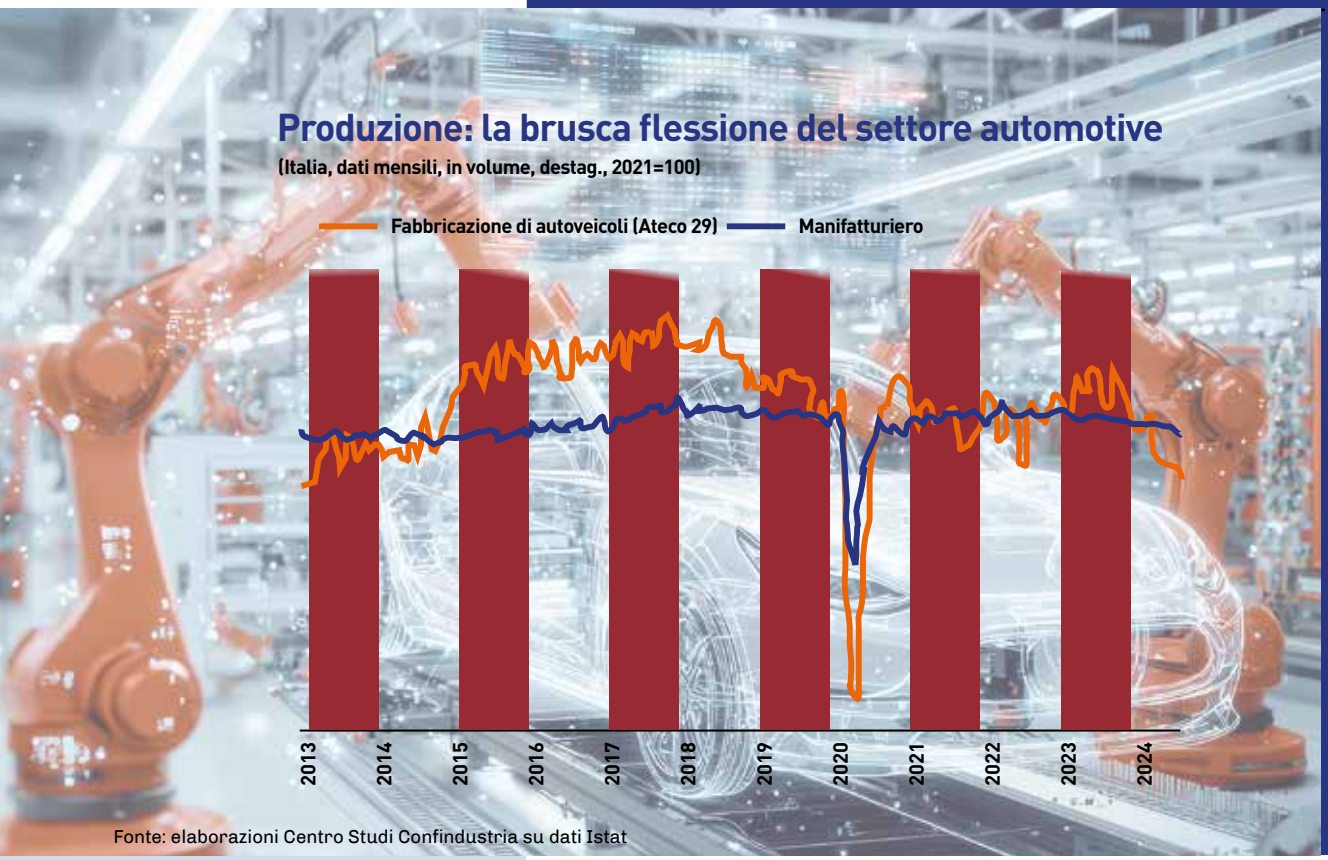
Dalla ricerca dell'Università Liuc emerge come le imprese che hanno investito in automazione abbiano ottenuto benefici tangibili in termini di efficienza, resilienza e sostenibilità, dichiarando un elevato grado di soddisfazione nel 75% dei casi. Tuttavia, le sfide da affrontare rimangono importanti: il 47% delle aziende rispondenti all'indagine segnala ostacoli legati agli elevati costi iniziali di investimento e ai lunghi tempi di rientro, nonostante gli incentivi fiscali e la diminuzione del costo del denaro. Nonostante ciò, con la crescita del costo del lavoro per gli addetti di magazzino e l'aumento della complessità delle operazioni, la maggior parte dei responsabili logistici intervistati nella ricerca ritiene che l'automazione rappresenti una scelta strategica imprescindibile per affrontare le sfide future.



Il 100% dei nostri finanziamenti è in Italia, così come la nostra clientela. Contribuiamo allo sviluppo dei territori in cui siamo radicati, sostenendo tutte le persone della piccola e media imprenditoria che fanno grande il nostro Paese.
bancobpm.it

BANCO BPM

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.



AUTOMOTIVE, PROVE TECNICHE DI UNA NUOVA DINAMICA

La Lombardia da inizio anno ha assunto la guida dell'Automotive Regions Alliance (Ara), l'Alleanza tra le 36 regioni europee impegnate ad agevolare la transizione dell'industria automobilistica e dell'indotto tutelando, allo stesso tempo, aziende, competenze e posti di lavoro

di Sergio Luciano

Se la Commissione Ursula-2 ha mitigato il demenziale patibolo sanzionatorio contro le case automobilistiche che avessero sforato i limiti alle emissioni quest'anno; se si è riaperto il dibattito politico, in Europa e in Italia, sui sussidi all'acquisto di automobili; se si riparla di "neutralità tecnologica" come criterio guida per il disinquinamento nella mobilità… una gran parte del merito va riconosciuta alla **Regione Lombardia**, dove insistono – nell'indotto auto – circa 30 mila imprese con 100 mila lavoratori.

È stata di **Guido Guidesi**, assessore alle attività produttive della Regione Lombardia, l'iniziativa di porsi al centro di questo poligono di guai che è diventato, per le visioni allucinate dell'ex vicepresidente della **Commissione Europea Frans Timmermans** e per il "Green Deal" che ne derivò, l'automotive europeo; e una specie di "miracolo" ha fatto sì che, in un'Europa che perde i pezzi e finge di accordarsi solo sul riarmo, le regioni dell'automotive, non solo tutte quelle italiane ma anche le altre - tedesche, francesi, spagnole – siano riuscire a far blocco.

È stata una specie di "prova generale" della possibile nuova dinamica democratica da

collaudare in Europa per risolvere i problemi comuni dando nuova linfa a un'istituzione unitaria estenuata. Per questo oggi Regione Lombardia spinge sulla politica industriale e sulla necessità di rinsaldare le alleanze istituzionali, a livello italiano ed europeo, per difendere il tessuto produttivo, le imprese, i lavoratori e le famiglie. E in quest'ottica va letto il vertice della 'Cabina Economica del Nord Ovest' convocato a Brescia dall'assessore Guidesi, per parlare del futuro dell'Automotive con gli omologhi esponenti di Piemonte e Liguria, Andrea Tronzano e Alessio Piana, e i maggiori rappresentanti italiani ed europei delle associazioni specializzate.

La Lombardia da inizio anno ha assunto la guida dell'**Automotive Regions Alliance** (Ara), l'Alleanza tra le 36 regioni europee impegnate ad agevolare la transizione dell'industria automobilistica e dell'indotto tutelando, allo stesso tempo, aziende, competenze e posti di lavoro. Dal lavoro collettivo è nato il Manifesto, firmato sostanzialmente da tutti i principali stakeholder del settore, fornito già alla precedente Commissione europea per ribadire la necessità della 'neutralità tecnologica' nella decarbonizzazione dell'automotive, senza limitarla più al solo elettrico.

La proposta iniziale, di Regione Lombardia, ha dovuto scontrarsi con l'originario "pensiero unico" che imperava nel settore. Oggi il giudizio è enormemente cambiato, la stragrande maggioranza degli addetti ai lavori concorda con la tesi lombarda e soprattutto il mercato ha decretato inequivocabilmente la volontà di essere lasciato libero di scegliere.

L'azione di 'lobby istituzionale' promossa dalla Lombardia ha coinvolto regioni italiane ed europee di diverso colore politico per salvaguardare un comparto fondamentale nell'economia del Continente, che solo a livello lombardo vale un fatturato totale di oltre 40 miliardi di euro.

Nelle scorse settimane, con diverse missioni a Bruxelles, Guidesi ha intensificato il dialogo con la Commissione Europea, fino all'epilogo



GUIDO GUIDESI

positivo, con la presentazione da parte della Von der Leyen del nuovo Regolamento Europeo per il settore Automotive.

Per Guidesi si tratta di «un'apertura nei confronti di un settore in sofferenza ma che non basta per arginare il declino e mantenere la competitività sullo scenario internazionale". L'assessore lombardo, al cospetto della platea autorevole radunata a Brescia, ha spiegato come sia necessario cambiare ulteriormente

IN ORDINE SPARSO VERSO UN FUTURO ANCORA DA SCRIVERE

di Franco Oppedisano

Come sta andando il settore auto in Italia? Male, per non dire malissimo. Secondo i dati Istat, a dicembre l'indice della produzione automotive è in flessione del 36,6% rispetto a dicembre 2023 e del 3,5% rispetto al mese precedente. Nel cumulato annuale del 2024 il decremento del 22,7%. Entrando nei dettagli, la produzione di autoveicoli è in calo del 43,4% nel mese e del 29,1% nel cumulato, quella di parti e accessori è in calo del 33,5% nel mese e del 20,5% nel cumulato. Solo le carrozzerie danno segni di vita: il calo è del 17,5% nel mese, ma si registra un incremento del 5,5% nel cumulato.

Il fatturato del settore registra una variazione negativa del 14,3% nel mese, con un decremento sia delle commesse del mercato interno (-17%) che di quelle estere (-11,4%). Nel cumulato del 2024, il fatturato è in calo del 14,7% (conseguente al calo del 16,9% nel mercato interno e al calo del 12,6% sul mercato estero). In particolare, la fabbricazione di autoveicoli genera un fatturato complessivo in calo del 13,8% a dicembre 2024 e in diminuzione del 15,9% nel cumulato. Infine, la fabbricazione di parti per autoveicoli e loro motori genera un fatturato in flessione del 18% nel mese, con il fatturato in decremento del 27,3% verso il mercato interno e dell'8,1% verso i mercati esteri. Nel cumulato del 2024, quest'ultimo cala del 14,4% (-24,3% per il mercato interno e -2,3% per l'export).

La fabbricazione di carrozzerie, rimorchi e semirimorchi è quella che va meno peggio: il calo è dell'1,5% nel mese (+12,8% sul mercato interno e -24,5% su quello estero) e dello 0,7% nel cumulato, con -1,9% sul mercato interno e +1,1% su quello estero.

Questo drastico calo nel 2024 ha riportato il settore autoveicoli italiano su livelli produttivi molto più bassi rispetto a quelli del 2019 (-27,5%), temporaneamente recuperati solo nel 2023. Ma i livelli del 2019 già scontavano due anni di flessione, rispetto al picco toccato nel 2017 (-12,4%). Dunque, nel 2024 il settore è crollato a circa il livello di produzione di inizio 2013.

Per avere una misura dell'importanza del settore in Italia, si può guardare ai dati Istat di Contabilità Nazionale annuale: la produzione del settore autoveicoli nel nostro Paese è pari a 63 miliardi di euro, il valore aggiunto creato è di 15 miliardi, l'occupazione di 170mila unità (dati 2021, ultimo anno disponibile).

Intanto continua la flessione anche del mercato autovetture italiano: nel mese di febbraio le immatricolazioni si sono attestate a 137.922 unità, quasi 9.300 vetture in meno rispetto alle 147.170 di febbraio 2024 (un calo del 6,3%). Il primo bimestre dell'anno si è chiude quindi con 271.638 immatricolazioni, in calo del 6,1% rispetto allo stesso periodo del 2024, ma con un pesante -21,0% rispetto al 2019. Le auto comprate in Italia nel 2024 sono stata poco più di 1,5 milioni, un dato lontanissimo dal record quasi 2,5 milioni del 2007 e anche dalla media degli ultimi 35 anni di poco inferiore ai 2 milioni di veicoli. Dal 1990 a oggi, solo in sei occasioni in Italia si sono vendute meno automobili di quelle immatricolate nel 2024.

E il futuro è tutto da scrivere. Cambiano regole e scenari economici, mentre le brutte notizie devono ancora arrivare. I dazi sulle auto europee promessi da Donald Trump colpiranno la produzione, ma soprattutto gli investimenti di aziende che hanno drenato tutte le risorse per riuscire a seguire le innovazioni del settore.



FRANS TIMMERMANS

il regolamento europeo per dare concretezza alla 'neutralità ecologica'. Il concetto del 'solo elettrico' resta un assist incredibile ai cinesi. Abbiamo attivato un lavoro di squadra che ha portato a riaprire il dibattito, ma non dobbiamo fermarci. La Commissione Europea ha fatto un passo avanti, ma la battaglia per salvare l'industria europea dell'Automotive deve continuare». La Lombardia, si è evinto chiaramente anche a Brescia, continuerà la sua battaglia per evitare quello che per Guidesi «sarebbe un clamoroso suicidio economico».

È presto per cantare vittoria, infatti. Le autorità di un'Europa sostanzialmente non democratica, dove comanda una tecnostruttura elefantiaca mai eletta da nessuno, che tiene in sua balìa il Parlamento e gli stessi commissari, indotti dalle dinamiche reali a riferirsi ai rispettivi governi e non certo alla presidente… sono interlocutori caotici e inaffidabili: non garantiscono proprio nulla. Per ora si può ragionevolmente sperare che almeno per il 2025 quei 15 miliardi di multe che si profilavano a carico delle case automobilistiche europee non saranno pretesi, e lo si deve essenzialmente alla Commissione Guidesi. Ma il passo avanti compiuto non basta a salvare l'industria dell'Automotive europea, per cui bisogna che il "rinsavimento" prosegua e la politica europea cambi più profondamente. Nel 2023, la produzione di autoveicoli nell'Unione Europea si è attestata a 12 milioni di unitàà, pari a circa la metàà della capacitàà produttiva teorica del continente. Nel 2024, in Italia sono state immatricolate 1.577.751 automobili, con una lieve ma ulteriore flessione rispetto alle 1.590.388 del 2023. Ad agosto 2024, le immatricolazioni di auto elettriche nell'Unione Europea sono diminuite del 43,9% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, con un calo del 68,8% in Germania. L'occupazione ne ha drammaticamente risentito: nel 2024, il solo settore dei fornitori di componenti automobilistici in Europa ha registrato la perdita di 54.000 posti di lavoro. E intanto la Cina ha registrato la produzione di 16,1 milioni di nuovi veicoli elettrici a batteria, rispetto ai 6,7 milioni dell'Europa, evidenziando una crescente competitività. In questo contesto, i numeri della crisi del settore in Italia sono impressionanti. Nel 2024, la produzione totale di veicoli da parte di Stellantis in Italia è scesa a 475.090 unità, con una diminuzione del 37% rispetto alle 751.384 unità del 2023. La produzione di autovetture ha registrato un calo ancora più marcato, con una diminuzione del 46%, raggiungendo il livello più basso dal 1956.

Nel gennaio 2025, la produzione di autovetture in Italia è stata di circa 10.800 unità, segnando un crollo del 63,4% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. E nel dicembre 2024, l'indice della produzione automotive italiana aveva registrato una flessione del 36,6%, rappresentando il decimo mese consecutivo di calo a doppia cifra.

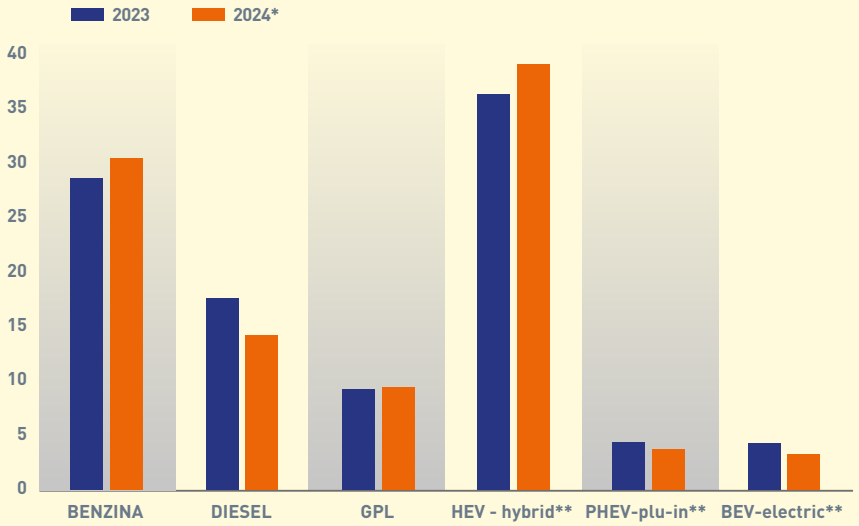
Secondo l'associazione **Anfia**, il 55% delle imprese del settore prevede una diminuzione del fatturato, mentre solo il 23% prevede una crescita. Inoltre, sono a rischio circa 25.000 posti di lavoro nel comparto.

E il governo? Ha annunciato una riduzione dei fondi destinati all'industria automobilistica di circa 4,6 miliardi di euro tra il 2025 e il 2030.

SECONDO ANFIA, IL 55% DELLE IMPRESE DEL SETTORE AUTOMOTIVE PREVEDE UN CALO DEL FATTURATO E SOLO IL 23% UNA CRESCITA

Le ibride prime per immatricolazioni nel mercato italiano

(Quota % sul totale delle nuove immatricolazioni, 2023 e 2024*)



*I dati per il 2024 si riferiscono ai primi 8 mesi dell'anno.
** I veicoli HEV sono ibridi (dotati sia di un motore termico che elettrico) con una batteria che si ricarica solo in fase di decelerazione e frenata, i PHEV sono ibridi direttamente carrabili alla presa, i BEV sono veicoli elettrici solamente a batteria.
Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Anfia





Truffe e furti d'auto addio grazie a IA e machine learning

Targa Telematics e Hertz Italia insieme con la soluzione "Smart Vehicle Protector" che, tramite sensori IoT e l'analisi in tempo reale dei dati, consente di predire i comportamenti illeciti degli utilizzatori dei veicoli a noleggio

di Vincenzo Petraglia

L'innovazione digitale sta cambiando profondamente il settore della mobilità; un esempio delle enormi potenzialità di questo cambiamento lo offre la collaborazione tra **Hertz Italia** e **Targa Telematics** che, abbracciando tecnologie IoT, IA e machine learning hanno messo a punto avanzate soluzioni di gestione delle flotte e protezione degli asset. Hertz Italia ha scelto, infatti, la soluzione **Smart Vehicle Protector** di Targa Telematics, una delle principali realtà globali nel campo dell'IoT e dello sviluppo di soluzioni e piattaforme digitali per la mobilità connessa, per tutelare il valore della propria flotta e **prevenire i furti**. Questa innovativa tecnologia si aggiunge al servizio Stolen Vehicle Recovery, migliorando ulteriormente il tasso di recupero dei veicoli rubati fino al 95%. Grazie all'adozione di tecnologie all'avanguardia, come l'intelligenza artificiale e il machine learning, la protezione della flotta di Hertz Italia è stata rafforzata da funzionalità predittive che consentono di anticipare e prevenire i rischi legati ai furti e alle **appropriazioni indebite**. In particolare, il sistema Smart Vehicle Protector, grazie alla capacità di analizzare e correlare in tempo reale una vasta gamma di informazioni, è in grado di rilevare **situazioni abnormi e sospette**, come spostamenti dei veicoli in aree non abituali, l'accesso a zone a rischio o comportamenti anomali da parte dei conducenti.

«L'evoluzione della collaborazione tra Hertz Italia e Targa Telematics dimostra come l'innovazione digitale possa trasformare la gestione delle flotte, rendendole più sicure ed efficienti», sottolinea **Massimiliano Balbo di Vinadio**, Vice President Sales Large Account di **Targa Telematics**. «Grazie alla nostra esperienza consolidata con clienti di grandi flotte, possiamo offrire soluzioni sempre all'avanguardia per rispondere alle sfide del settore della mobilità».

La soluzione tecnologica Smart Vehicle Protector offre infatti funzionalità predittive all'avanguardia per ridurre l'incidenza dei furti nelle flotte.

LA SOLUZIONE MESSA A PUNTO DA TARGA TELEMATICS PER HERTZ ITALIA CONSENTE UN RECUPERO DEI VEICOLI RUBATI FINO AL 95%

«L'aggiornamento costante di modelli comportamentali consente di prevenire i furti con largo anticipo, riducendo il rischio di manomissioni e **danni ai veicoli**. Questo si traduce in minori costi per riparazioni straordinarie e una maggiore efficienza nella gestione della flotta», aggiunge il manager. La soluzione di Targa Telematics è progettata per operare non solo in modo preventivo, monitorando una serie di parametri, tra cui la localizzazione anomala del veicolo, le segnalazioni relative ai comportamenti dei driver e i movimenti sospetti, ma riguarda anche un altro aspetto molto importante: la gestione delle informazioni relative a **precedenti mancati pagamenti**, che costituiscono un ulteriore indicatore di potenziali rischi.

«Per realtà come la nostra con flotte numerose è vitale mettere gli asset al riparo dai rischi e in questi dieci anni di collaborazione con Targa Telematics, che mette a disposizione servizi all'avanguardia, basati sulle più recenti tecnologie, abbiamo imparato tantissimo reciprocamente», spiega **Massimo Scantamburlo**, Ceo e Dg di **Hertz Italia**. Grazie ai dati raccolti in questi anni è stato possibile costruire infatti uno storico sui dati della flotta di Hertz Italia e la sinergia tra le due aziende ha permesso di costruire un database ricco e dettagliato tale da poter studiare pattern comportamentali in continuo aggiornamento e di costruire numerosi modelli di rischio sempre più precisi che sono alla base del servizio. Il sistema avanzato di analisi predittiva correla in tempo reale, oltre alla localizzazione anomala del veicolo (per esempio, in officine non autorizzate, autodemolitori o nelle vicinanze di esercizi con servizio di **duplicazione di chiavi**), anche tutta una serie di altre informazioni molto importanti, tra cui l'**affidabilità del cliente** (sulla scorta per esempio di precedenti incidenti, violazioni o comportamenti anomali dei driver, senza ovviamente divulgare le informazioni riservate) e le segnalazioni di insolvenza. Tutte queste informazioni, nel rispetto sempre delle leggi sulla privacy, vengono elaborate e trasformate in **alert immediati** per gli operatori, consentendo un intervento rapido ed efficace nella prevenzione di furti di veicoli e non solo. La centrale operativa di Targa Telematics, attiva 24 ore al giorno e 7 giorni su 7, è così sempre pronta ad analizzare le informazioni in tempo reale e a collaborare così con le Forze dell'Ordine per il recupero rapido dei veicoli rubati.

Elettrificazione delle flotte e tecnologie innovative

Leasys garantisce un'offerta di mobilità che combina efficienza e rispetto per l'ambiente, sostenendo le aziende nella transizione all'elettrico attraverso un'ampia offerta di prodotti a basse emissioni

di Alessandro Faldoni

Leasys, società di mobilità nata dalla joint venture tra **Stellantis** e **Crédit Agricole Personal Finance & Mobility**, si conferma partner strategico per le aziende che puntano all'ottimizzazione e alla sostenibilità nella gestione delle flotte aziendali, integrando mobilità e tecnologia in un'unica offerta. Grazie alla consolidata esperienza nel settore, Leasys è in grado di rispondere al meglio ad ogni tipo di esigenza legata alla gestione delle flotte di grandi aziende attraverso il lavoro consulenziale di un team dedicato.

Leasys garantisce un'offerta di mobilità che combina efficienza e rispetto per l'ambiente, sostenendo le aziende nella transizione all'elettrico attraverso un'ampia offerta di prodotti a basse emissioni, grazie alle sinergie con i Marchi Stellantis, e di soluzioni flessibili e innovative che tengono conto delle esigenze aziendali in continua evoluzione.

Guardando al futuro, gli obiettivi della società sono: continuare a supportare la transizione elettrica e triplicare, entro il 2026, la percentuale di veicoli Lev presente nella flotta gestita a livello europeo.

Al fine di promuovere un cambiamento positivo e duraturo, Leasys si impegna a rendere il noleggio di vetture a basse emissioni accessibile ed efficiente per le aziende. In questo scenario si colloca il recente lancio del prodotto **Leasys e-Move**, la soluzione di noleggio a lungo termine dedicata ai soli veicoli elettrici e plug-in hybrid che può essere personalizzata in base alle specifiche esigenze del cliente. Con Leasys e-Move, attraverso l'accesso a una piattaforma digitale, il Fleet manager può monitorare i consumi delle vetture elettriche aziendali e distinguere facilmente le ricariche effettuate presso le colonnine pubbliche, in azienda o a casa presso il driver. Ciò permette una corretta contabilizzazione dei rimborsi per le ricariche effettuate dalle company cars con wallbox domestica, di registrare i mezzi aziendali, monitorare i costi di ricarica e gestire in tempo reale la flotta elettrica.

LEASYS INVESTE IN TECNOLOGIE ALL'AVANGUARDIA PER LA GESTIONE E IL MONITORAGGIO DELLA FLOTTA IN MODO SEMPLICE E IN TEMPO REALE

In più, per le aziende che ne necessitano, è incluso un servizio per l'implementazione dell'infrastruttura di ricarica presso l'azienda o la fornitura di wallbox connesse, incluso il servizio di installazione qualora necessario.

Leasys, inoltre, continua a investire in tecnologie all'avanguardia per garantire gestione e monitoraggio della flotta semplici e in tempo reale. Tramite l'accesso all'area riservata **My Leasys**, i fleet manager possono monitorare scadenze, consumi e stato di efficienza dei veicoli in flotta, così da poter ottimizzare la gestione logistica e programmare interventi di manutenzione predittiva.

Con un approccio orientato al cliente e alla sostenibilità, Leasys punta a consolidare la sua posizione di riferimento nel mercato del noleggio a lungo termine, offrendo alle aziende gli strumenti necessari per trasformare la gestione delle flotte in un vantaggio competitivo, capace di coniugare innovazione, efficienza e un concreto impegno verso la mobilità a basse emissioni.





DRIVALIA MOBILITY STORE (TORINO CASELLE)

Verso una mobilità aziendale più sostenibile e connessa

Drivalia, la società di mobilità e noleggio del Gruppo Crédit Agricole Auto Bank, guida la transizione elettrica con flotte a zero emissioni, infrastrutture di ricarica avanzate e soluzioni di mobilità innovative

di Alessandro Faldoni

Drivalia, la società di mobilità e noleggio del **Gruppo Crédit Agricole Auto Bank**, si sta affermando come un punto di riferimento nell'elettrificazione delle flotte aziendali, con una strategia orientata alla sostenibilità e all'efficienza. La società, nata con l'obiettivo di democratizzare la mobilità sostenibile, dispone di una delle flotte a zero emissioni di maggior rilievo sul mercato, con oltre 3.000 veicoli elettrici. Se si considerano anche i veicoli ibridi plug-in, il totale di veicoli alla spina supera il 25% della flotta complessiva – una percentuale superiore alla media italiana.

Il secondo aspetto distintivo di Drivalia è la sua infrastruttura di ricarica proprietaria, che conta più di 1.500 punti di ricarica in Italia, alimentati al 100% da energia rinnovabile certificata **Enel Energia**. Uno dei valori aggiunti della società risiede quindi nella capacità di integrare la gestione della flotta con tale infrastruttura, un vantaggio competitivo che solo pochi operatori possono vantare. Grazie alla sua expertise, Drivalia offre soluzioni avanzate per la gestione delle flotte, supportando imprese di ogni dimensione con servizi di noleggio a breve termine, abbonamenti mensili e car sharing dedicati a veicoli elettrici. Da tempo l'azienda è attiva anche con un'analoga offerta di noleggio a lungo termine.

DRIVALIA SUPPORTA LE IMPRESE CON SERVIZI DI NOLEGGIO A BREVE TERMINE, ABBONAMENTI MENSILI E CAR SHARING DI VEICOLI ELETTRICI

Le nuove tecnologie giocano un ruolo chiave nell'ottimizzazione della gestione della flotta. Tutti i veicoli della flotta Drivalia sono connessi, consentendo il monitoraggio in tempo reale tramite geolocalizzazione, ottimizzazione dei percorsi e manutenzione predittiva. Questo approccio riduce i costi operativi e aumenta la sicurezza dei mezzi. Grazie all'intelligenza artificiale, Drivalia può inoltre analizzare i dati per un riposizionamento strategico dei veicoli, massimizzandone l'utilizzo. Per garantire prestazioni ottimali, Drivalia utilizza una combinazione di soluzioni hardware telematiche, tra cui sistemi integrati e dispositivi aftermarket.

L'elettrificazione della flotta è un pilastro fondamentale del Piano di Sostenibilità 2024-2026 di Drivalia: entro il 2026, la quota di nuove auto a zero e basse emissioni costituirà il 35% della flotta, mentre le stazioni di ricarica proprietarie in Europa aumenteranno fino a raggiungere i 2.500 charging points.

All'attivazione di qualsiasi contratto di noleggio, inoltre, agli utenti viene fornita una card con la quale ricaricare il veicolo noleggiato direttamente presso la rete pubblica o i punti di ricarica di Drivalia, senza necessità di registrazioni aggiuntive.

Drivalia continua a porsi come operatore di riferimento per la transizione elettrica delle flotte aziendali con soluzioni di mobilità innovative, flessibili e sostenibili, supportando le imprese nell'adozione di veicoli a zero emissioni attraverso noleggio, leasing e abbonamenti mensili. Inoltre, sebbene al momento non offra servizi di car sharing aziendale, ha avviato partnership con diverse aziende, come quella con i dipendenti del **World Food Program** delle Nazioni Unite, che consente loro di utilizzare il servizio di sharing come soluzione complementare alle auto aziendali.

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

SESTA EDIZIONE

Economy

GENDER EQUALITY ACCELERATOR

NAPOLI | 8 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 HerEconomy ACCELERATOR NETWORK

herconomy@economygroup.it

LA CARTA? È SEMPRE IN CIRCOLO

Altro che fanalino di coda: l'Italia è campionessa nel riciclo degli imballaggi. E già da cinque anni ha raggiunto (e superato) gli obiettivi che l'Europa ha fissato per il 2030. Il merito? È delle 3.000 aziende consorziate in Comieco, il Consorzio Nazionale Recupero e Riciclo degli Imballaggi a base Cellulosica che quest'anno compie 40 anni

LA RETE DI COMIECO

- trasformatori e importatori di imballaggi vuoti consorziati: 2.748
- produttori e importatori di materie prime consorziati: 151
- recuperatori consorziati: 155
- impianti di gestione dei rifiuti: 345
- cartiere: 56

89,8% Comuni in convenzione
95,3% Comuni coperti
€ 191,2 mln erogati ai Comuni nel 2023
€ 2,51 mld dal 1998 al 2023

RACCOLTA DIFFERENZIATA CARTA E CARTONE

T 3,7 mln (+107mila)
media pro capite 63,8 KG
2.494 analisi/anno
frazioni estranee 1,55% (media)

T 5 mln — imballaggi cellulosici immessi al consumo

T 4,7 mln — rifiuti da imballaggio cellulosici conferiti al riciclo

92,3% — riciclo di imballaggi cellulosici

T 1,6 mln — export netto

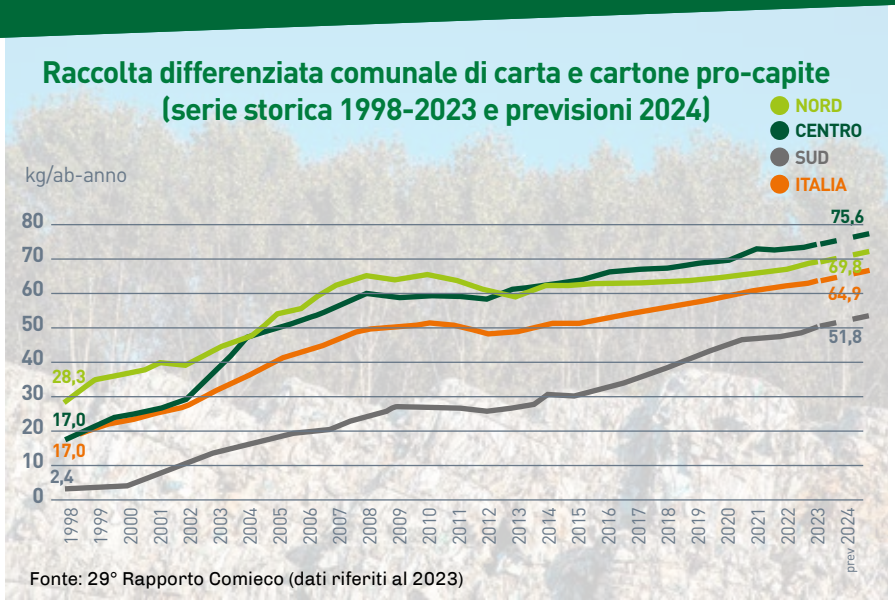
Fonte: 29° Rapporto Comieco (i dati sulla raccolta differenziata carta e cartone si riferiscono al 2023)

di Marina Marinetti

In principio fu la carta. Cominciò così, all'inizio degli anni Settanta, con alcune sporadiche iniziative a livello locale, la felice parabola civile che oggi, con il 92,3% di tasso di riciclo degli imballaggi cellulosici (3,7 milioni di tonnellate raccolte), vede l'Italia (isole comprese) al primo posto in Europa (quell'Europa che impone di raggiungere e il tasso di riciclo dell'85% degli imballaggi cellulosici entro il 2030, ma noi ci siamo arrivati già cinque anni fa), davanti anche agli Stati Uniti (dove il 62% dei rifiuti di carta e cartone finisce in discarica e non viene riciclato). Un virtuoso primato che il Belpaese deve alle 3.000 aziende della filiera dell'imballaggio a base cellulosica che operano sul territorio nazionale, consorziate nel **Comieco (Consorzio Nazionale Recupero e Riciclo degli Imballaggi a base Cellulosica)** che quest'anno entra negli "anta". «A Modena, nel 1972, l'allora sindaco Rubes Triva cercò di costruire una rete di raccolta. All'epoca, la carta da macero era una *commodity* - poi i prezzi salirono alle stelle a causa della guerra dello Yom Kippur, ndr -. E, a parte qualche caso isolato, la raccolta funzionava grazie a iniziative volontarie delle parrocchie, che però si interrompevano quando il prezzo della carta crollava» ricorda **Carlo Montalbetti**, direttore generale del Consorzio dal 1989,

LA RACCOLTA DELLA CARTA IN ITALIA INIZIÒ NEI PRIMI ANNI SETTANTA. OGGI IL TASSO DI RICICLO DEGLI IMBALLAGGI CELLULOSICI È DEL 92,3%





Fonte: 29° Rapporto Comieco (dati riferiti al 2023)

manager di grande esperienza nella gestione dei cicli industriali connessi al riciclo di carta e cartone e alla sostenibilità ambientale - fa parte anche dell'osservatorio Carta, Penna & Digitale, del Comitato Fondazione Symbola, del Comitato Strategico Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, dell'Istituto per i valori dell'Impresa (Università Bocconi), del comitato scientifico Centro Studi Economia Applicata (Università Cattolica del Sacro Cuore), del CdA Scuole Civiche Milanesi, e dell'Associazione Amerigo (International Cultural Exchanges Programs Alumni - che con Economy ripercorre le tappe del lungo cammino di Comieco.

Il tema non è solo ecologico, ma prima di tutto economico: «Raccogliere e riciclare costa meno, e soprattutto è possibile governare la fonte di approvvigionamento. In Italia, nelle raccolte differenziate, mediamente, la prima piattaforma di conferimento è a 16,7 Km di distanza. Si tratta di un servizio "sartoriale". Esistono oltre 30 qualità di macero, e per questo chi lavora in stabilimento viene chiamato "chef", proprio come i cuochi che combinano diverse qualità di macero per ottenere il prodotto ricercato dal cliente. La rete di Comieco conta circa 3.300 realtà - 2.748 trasformatori e importatori di imballaggi vuoti, 155 recuperatori, oltre a 345 impianti di gestione dei rifiuti e 56 cartiere, *ndr* - avvicinandosi al 100% degli operatori presenti nel Paese. Le categorie che fanno parte del consorzio sono tre: le prime due hanno responsabilità diretta (cartiere e scatolifici), la terza categoria riguarda i recuperatori. Le cartiere coinvolte nel riciclo sono circa 80 e nel settore della trasformazione ci sono circa mille stabilimenti. Le piattaforme che utilizziamo sono circa 350-400 unità. È un sistema molto consolidato, basato sul mercato».

I numeri sono importanti:di fatto Comieco copre il 95,3% dei comuni, con 89,8% Comuni

IN ITALIA MEDIAMENTE LA PRIMA PIATTAFORMA DI CONFERIMENTO È A 16,7 CHILOMETRI DI DISTANZA DAL PUNTO DI RACCOLTA

in convenzione, ai quali nel 2023 ha erogato 191,2 milioni di euro (e addirittura 2,51 miliardi dal 1998), a cui si aggiungono 54 milioni di euro per i servizi in impianto nei contratti integrati, raccogliendo 3,7 milioni di tonnellate (+107mila rispetto al 2022) di carta e cartone. In pratica una media per abitante di 63,8 Kg l'anno. Nel 2023, Comieco è arrivato a gestire complessivamente 2,3 milioni di tonnellate materiale cellulosico a fine vita, il 17,7% dei volumi in più rispetto al 2022. «Non possiamo immaginare tutto questo sistema senza la fibra vergine», non si stanca di sottolineare il direttore generale di Comieco, Carlo Montalbetti. «Da questo punto di vista, va smentita come fake news l'idea che la produzione di cellulosa sia causa di deforestazione. In realtà, per la produzione di cellulosa si utilizzano ramaglie e non fusti interi, e per ogni albero abbattuto ne vengono piantati tre, con un notevole accrescimento delle foreste». E sul Regolamento europeo sulla deforestazione (Eudr), al quale i grandi operatori e i commercianti avranno tempo fino al 30 dicembre 2025 per adeguarsi, mentre le Pmi potranno farlo entro il 30 giugno 2026, Montalbetti non ha dubbi: «La tracciabilità è importante e permette di confermare che il contenuto di riciclabilità è elevato. Nel caso di carta e cartone, mediamente una scatola realizzata con macero contiene tra l'80% e il 90% di materiale riciclato».

RICICLARE CONVIENE

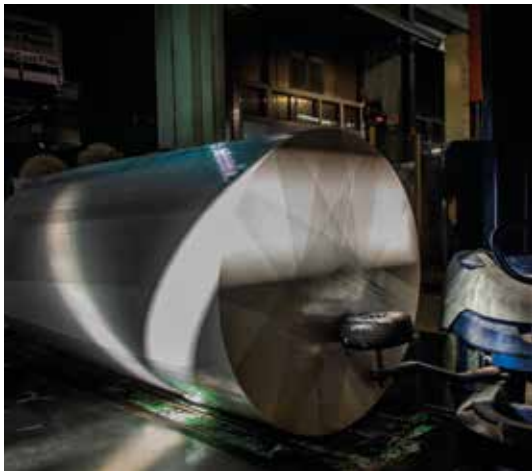
Parlare di industria significa anche parlare di ricerca e sviluppo: «Abbiamo creato un sistema consortile che ha rappresentato una bella esperienza di dividendo relazionale, offrendo vantaggi a tutti i partecipanti», conferma il direttore generale di Comieco: «al sistema industriale per quanto riguarda la materia prima, ai comuni per la drastica riduzione dei materiali mandati in discarica e il corrispettivo per la raccolta. Negli ultimi 25 anni, abbiamo distribuito oltre 4 miliardi di euro, e nel 2023 abbiamo effettuato bonifici per circa 188 milioni di euro. Con questo sistema, che funge da una sorta di assicurazione generale, copriamo circa il 90% dei comuni italiani e il 95% della popolazione. Per quanto riguarda gli investimenti della filiera cartaria in ambito ricerca e sviluppo, parliamo all'incirca di 420 milioni di euro l'anno, equivalenti al 12% del dato europeo, pari complessivamente a 3,5 miliardi di euro annui». Aggiungiamo anche che quando si parla di innovazione si parla di brevetti depositati: con specifico riguardo al settore degli



CARLO MONTALBETTI, DIRETTORE GENERALE DI COMIECO

imballaggi in carta e cartone, negli ultimi tre anni esaminati da Comieco (2021-2023) sono stati depositati complessivamente 144 brevetti, il 14% del totale europeo. «Siamo già dei campioni, ma ci sono ancora margini di sviluppo. Quella dell'innovazione tecnologica è una sfida importante, perché i settori del consumo stanno cambiando. Con l'avvento del digitale e dell'e-commerce, il regolamento europeo ha introdotto vincoli che impongono di ridurre il vuoto negli imballaggi del 50% entro il 2030. In questo contesto, gli imballaggi stanno diventando sempre più una "seconda pelle". Ci sono anche processi di riconversione degli impianti per la produzione di imballaggi, con risvolti positivi sia dal punto di vista sociale che ambientale».

Ma ricerca significa anche indagare i comportamenti per migliorare la propria azione. E Comieco lo fa da trent'anni, con il Rapporto annuale, ma non solo: «Circa 20 anni fa, abbiamo attivato un osservatorio, con Nando Pagnoncelli, per monitorare il senso civico degli italiani», conferma Montalbetti. «Ritenevamo che lo sviluppo e il consolidamento della raccolta differenziata fossero un termometro di civiltà. La raccolta differenziata ha unificato il Paese: viaggiando per l'Italia, possiamo constatare che il sistema è consolidato e che la raccolta differenziata è ormai un'abitudine sociale. Abbiamo dimostrato che si poteva fare, e lo abbiamo fatto». E ora, è tempo di festeggiare: dal 7 al 13 aprile, Lucca ospiterà la quinta edizione della Paper Week, con l'apertura al pubblico degli impianti (Riciclo Aperto è ormai al suo 25esimo anno). «È stata scelta Lucca come capitale del riciclo 2025 perché è l'unico distretto cartario riconosciuto per legge, ha una presenza industriale significativa, con un giro d'affari legato al riciclo che ammonta a 4 miliardi di euro. Alla Paper Week batteremo il record dell'anno scorso in termini di presenze fisiche: lo scorso anno abbiamo avuto 70 mila partecipanti, quest'anno supereremo i 100 mila. È il modo migliore per mostrare il senso civico: non c'è miglior esempio che portare le persone in un impianto per far vedere cosa facciamo. Non c'è trucco, non c'è inganno: tu fai un gesto, e Comieco fa il resto».



L'ULTIMA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

«Nel 1985», spiega a Economy il direttore generale di Comieco, Carlo Montalbetti, «12 imprenditori del settore della carta decisero di fondare, a Milano, Comieco, il Consorzio Nazionale per il Recupero e il Riciclo degli Imballaggi in Carta e Cartone. Un caso unico nel suo genere, in un periodo in cui negli Stati Uniti e in altri Paesi si era al culmine della cultura dell'usa e getta. Comieco decise di puntare su due aspetti ambientali della carta: la biodegradabilità e la riciclabilità. Negli anni successivi si è fatta molta strada, in particolare anticipando progetti come "Cartesio" all'inizio degli anni '90, che ha contribuito allo sviluppo delle raccolte differenziate di carta e cartone, un'iniziativa che in quegli anni non esisteva ancora».

Partendo da Milano, quindi, all''inizio degli anni '90, si avviò l'esperienza dell'organizzazione della raccolta differenziata della carta. E non solo per una mera questione ecologica: «Attraverso un'analisi economica, si dimostrò che era più conveniente riciclare la carta che mandarla in discarica. Comieco, sostanzialmente, si attrezzò per favorire e sostenere le raccolte che i primi comuni cominciarono a fare. Dopo la direttiva europea sul packaging (ricordiamo che il relatore fu un italiano, Luigi Vertemati), va sottolineato che ancora oggi il 51% degli italiani non crede che siamo i primi nella raccolta differenziata. Gli italiani, come comunità, tendono a considerarsi peggiori rispetto agli altri europei».

Poi venne il Dlg 22/97, al secolo "decreto Ronchi". Correva l'anno 1998 e Comieco ottenne finalmente l'approvazione del proprio statuto (con DM 15 luglio 1998): «con il Decreto Ronchi nacque il sistema che si basa sulla responsabilità del produttore e che permise a Comieco di trasformarsi da comitato di promozione in un consorzio a supporto della filiera del sistema cartario», chiarisce Montalbetti. Nel 2005, proprio grazie all'impresa portata avanti da Comieco, ci fu un grande salto in avanti: «da importatori netti di carta e cartone, circa 1,3 milioni di tonnellate l'anno, diventammo autosufficienti, iniziando anche a esportare», chiarisce Montalbetti. Non solo: nel corso degli anni si è assistito a una progressiva inversione nel rapporto tra il consumo di carte grafiche e il consumo di carte per imballaggio.

Il fenomeno, iniziato a partire dal 2009, si è man mano accentuato per la carta grafica (nel 2023 il consumo di carta grafica si è dimezzato rispetto agli anni 90, passando da circa 3milioni di tonnellate nel 1990 a circa 1,5 milioni di tonnellate nel 2023). In particolare, nel 2023 con oltre 1,4 milioni di tonnellate in più rispetto alle altre produzioni cartarie, l'impiego di materiale cellulosico per la produzione di imballaggi si è confermato il settore di maggiore impiego dell'industria cartaria nazionale.

FARE CARRIERA NEL TERZO SETTORE? SI PUÒ (E SI DEVE)

Non solo volontariato, ma serie opportunità di crescita professionale: per Giusi Biaggi, presidente del Consorzio Cgm, l'esempio del mondo profit è prezioso. Nasce così il Manifesto del capitale umano

di Riccardo Venturi

LE COOPERATIVE SOCIALI FATICANO A TROVARE LE FIGURE PROFESSIONALI DI CUI HANNO BISOGNO PER PORTARE AVANTI LA LORO ATTIVITÀ. MA NON SI ARRENDONO, ANZI RILANCIANO CON IL MANIFESTO DEL CAPITALE UMANO: cinque pilastri su cui il Consorzio Cgm, con le sue 450 imprese sociali e le sue 40mila persone, intende ripartire. «Le cooperative sociali fanno già molto per valorizzare il loro capitale umano, ma questi sforzi non sono coordinati e sono poco raccontati» dice in questa intervista a Economy **Giusi Biaggi**, presidente del **Consorzio Cgm**. «Dobbiamo imparare dal mondo profit a costruire percorsi di carriera, chi sceglie di lavorare con noi deve avere una prospettiva di crescita professionale».

IL TERSO SETTORE HA BISOGNO DI PROFESSIONALITÀ E CAPACITÀ TECNICHE ESATTAMENTE COME IL PROFIT

Da dove nasce l'iniziativa che vi ha portato a lanciare il Manifesto del Capitale Umano?

Dalla difficoltà nel reperire personale nel nostro ambito di intervento: lavoro di cura, assistenza, educazione, inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Anche i dati dicono che è calato il numero di iscritti all'università di Scienza dell'Educazione, Servizio sociale, Psicologia, da cui dovrebbero uscire le figure professionali che impieghiamo. Inoltre abbiamo notato un cambiamento culturale: il nostro mondo, quello delle cooperative sociali, nato negli anni '80 - '90, è partito con una fortissima carica motivazionale, ci si approcciava a questo lavoro perché si aveva anche un intento civile e un'idea di società, un'idea di benessere, un anelito a un mondo che fosse meno diseguale rispetto a quello che è.

Sta dicendo che questi ideali sono un po' spariti?...

Oggi si tende molto di più all'individualismo, a pensare a un proprio stato di benessere, mentre passano un po' in secondo piano tutti questi elementi, che però per noi sono decisivi. Ci serve una professionalità, quindi una capacità tecnica, però d'altra parte le nostre sono imprese sociali, per cui questo elemento della motivazione è fondamentale. Dopo mesi e mesi in cui raccoglievamo questa fatica da parte delle cooperative, ci siamo detti: proviamo a mettere a tema noi, come rete nazionale, questo argomento per cercare soluzioni, vie, suggerimenti, strategie che possano aiutare le imprese sociali nella cura a 360° del loro capitale umano.

Quindi come vi siete mossi?

Abbiamo raccolto una delegazione di una cinquantina di persone che si occupano di risorse umane all'interno delle imprese, con una territorialità vasta: nord, centro e sud; e abbiamo iniziato a lavorare con loro, con il supporto di una società, Copernicana. In primo luogo abbiamo cercato di riscoprire i valori della cooperazione, che hanno già nel loro Dna il tema della persona al centro, come asset fondamentale delle nostre imprese. Proviamo a rimettere al centro partecipazione, trasparenza, possibilità di carriera, investimento sulle risorse umane. Questo ha significato per noi anche appoggiare un'azione più di tipo politico, che ha portato lo scorso anno ad un rinnovo del Ccnl della cooperazione sociale. Un contratto abbastanza oneroso per le nostre imprese, indispensabile però per affrontare il tema di una maggiore dignità del lavoro sociale.


GIUSI BIAGGI

E dal punto di vista strategico?

Cerchiamo di conferire maggiori strumenti alle imprese. Come il welfare aziendale: promuoviamo la creazione di piani di welfare dedicati alle persone nelle nostre imprese. E anche il pensare a tutte le fasi della vita lavorativa di una persona, da quella di selezione a quella di ingaggio, dalla proposta di un piano di carriera a quella di crescita all'interno dell'impresa. Quindi abbiamo sviscerato tutte le fasi della vita lavorativa, trovando per ciascuna degli elementi di attenzione e di va-

lore che contemplassero sia il corrispettivo, sia la valorizzazione delle competenze, della formazione e della crescita. Siamo in questa fase di costruzione degli strumenti.

È più una questione di esistenza di queste possibilità oppure di efficacia della loro narrazione?

In effetti abbiamo rilevato che già si sta facendo parecchio in termini di valorizzazione del capitale umano, con delle pratiche che sono molto legate al nostro modo di essere cooperativo e sociale, che però sono fatte in maniera non sistematica, non troppo pensata ed organizzata, e quindi anche poco raccontata. Ci sono per esempio una serie di misure di conciliazione che noi normalmente applichiamo, avendo un'altissima quota di donne all'interno delle nostre imprese, e che diamo per scontate: modelliamo i piani orari, mettiamo a disposizione servizi di cura per i nostri lavoratori, proprio in virtù di quello che per noi è una consuetudine. C'è molto, insomma, ma non viene così valorizzato come meriterebbe.

L'aspetto della crescita del lavoratore nell'impresa che ruolo ha?

Centrale. Siamo apprendendo un po' anche dalle imprese for profit la capacità di costruire dei piani di carriera. Non dobbiamo limitarci ad avere l'affanno di cercare la persona nel momento in cui c'è una posizione vacante. Dobbiamo ingaggiarla su una possibilità di crescita all'interno dell'organizzazione, a livello di formazione, di presa di responsabilità, e anche di decentramento decisionale, di monitoraggio che può vedere un maggiore coinvolgimento delle persone. Quindi considerandole un po' meno come esecutrici di azioni, ma piuttosto protagoniste delle azioni che si costruiscono all'interno dell'impresa.

Quali sono le esigenze maggiori che avete rilevato? È più una questione retributiva oppure di richiesta di una diversa organizzazione del lavoro?

L'elemento retributivo è molto importante, soprattutto nelle giovani generazioni. Nel nostro mondo quando si entra in un'organizzazione bene o male lo stipendio di partenza è simile a quello di un operaio, e magari parliamo di una persona che è laureata. Per cui sicuramente un lavoro sull'elemento retributivo deve continuare ad esserci, cercando di capire come incentivare le maggiori competenze, come lavorare su un compenso legato agli obiettivi raggiunti. Facciamo fatica ad immaginarlo, perché abbiamo dei servizi spesso a bassa marginalità. Questo è un tema che riguarda anche il modo con il quale facciamo remunerare il nostro lavoro, sia all'interno del mercato pubblico che del mercato privato. Parlando di questo si va a toccare anche un po' una postura, un'impostazione che le nostre imprese hanno nel proporsi sul mercato. Non ci obbliga nessuno, ma spesso la pubblica amministrazione ci porta a lavorare a bassissime marginalità. Volentieri daremmo qualcosina di più ai lavoratori, però abbiamo dei servizi che sono tiratissimi, quindi c'è un tema anche di redditività delle nostre imprese. Ma anche con queste marginalità dobbiamo riuscire a creare anche dei premi legati a obiettivi raggiunti e a responsabilità assunte.

IL MANIFESTO DEL CAPITALE UMANO DEL CONSORZIO CGM

#INCLUSIONE: il contributo individuale è essenziale, ma la nostra missione si realizza solo in un quadro di equità collettiva.

#CONNESSIONE: un'organizzazione sociale cresce quando l'accesso alle informazioni diventa condivisione attiva e inclusiva.

#CHIAREZZA: la trasparenza non è una minaccia, ma un'opportunità per rafforzare fiducia e processi democratici.

#EVOLUZIONE: l'innovazione sociale è possibile solo se coltiviamo la capacità di adattarci ai bisogni emergenti.

#PROTAGONISMO: il coinvolgimento attivo di tutte le persone è la chiave per un'organizzazione dinamica e inclusiva.



PARTECIPA
AL
FAJ FEE ADVISOR JOURNAL FORUM DAY

IL GRANDE APPUNTAMENTO di informazione e di networking per i consulenti finanziari che lavorano a parcella

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



2025 24/ GIUGNO 9:30 – 19:30
MILANO Excelsior Hotel Gallia

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

PARTECIPA ALL'EVENTO

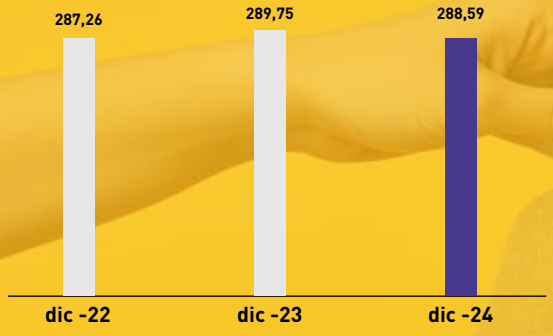
Reti, SCF e SGR
cogliete l'opportunità
di **DIVENTARE SPONSOR**
del FAJ FORUM DAY

marketing@economygroup.it

02.89767777

AAA CREDITI CEDONSI

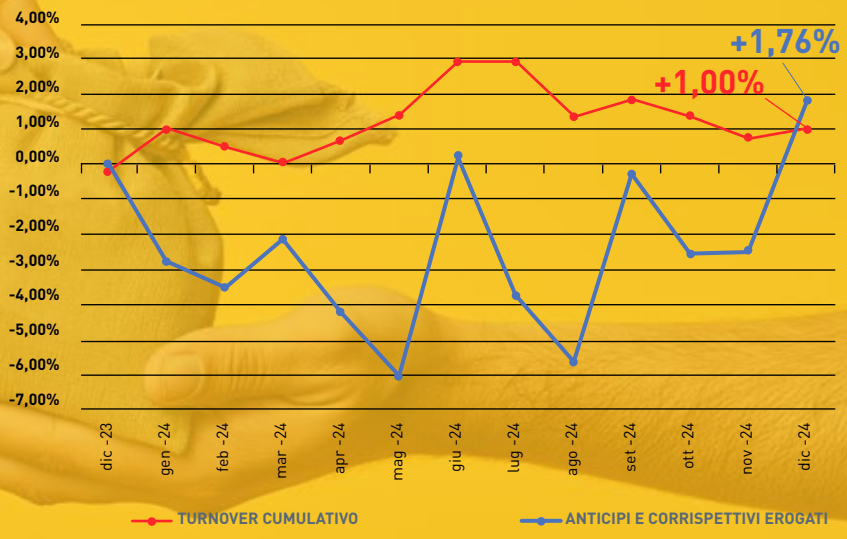
Tempi di pagamento sempre più lunghi e qualità del credito (con il tasto dolente dell'esposizione verso la pubblica amministrazione) rendono la riscossione delle fatture davvero complessa. Per fortuna esiste il factoring...



Turnover
(flusso lordo dal 1 gennaio)

€288,59 mld
-0,40% su anno precedente
(+1,00% su anno precedente al netto acquisti di crediti fiscali derivanti da bonus edilizi)

Trend turnover cumulativo (al netto di acquisti crediti fiscali derivati da bonus edilizi) e anticipi
ultimi 13 mesi (Var. % su anno precedente)

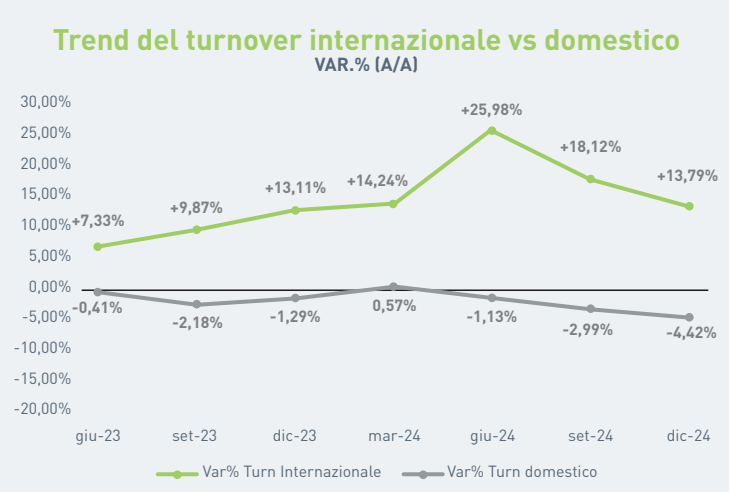


di Rosaria Barrile

Tiene il factoring nel 2024 ma aumenta il tempo medio di pagamento. Secondo i dati definitivi elaborati da CrediFact, l'Osservatorio credito commerciale e factoring promosso da Assifact, l'associazione che riunisce gli operatori del settore, il volume d'affari cumulativo del mercato italiano del factoring nell'intero anno si mantiene sui volumi già elevati del 2023 e arriva a sfiorare i 289 miliardi di euro. Al netto degli acquisti di crediti fiscali derivanti da bonus edilizi, la crescita è dell'1% rispetto all'anno precedente. Le operazioni di supply chain finance, che rappresentano 28,03 miliardi di euro del turnover cumulativo, fanno segnare un incremento dello 0.89% sul 2023.

AL 31 DICEMBRE 2024 LO STOCK DEGLI ANTICIPI E I CORRISPETTIVI PAGATI ERA DI 59,15 MILIARDI DI EURO

Al 31 dicembre 2024 lo stock degli anticipi e i corrispettivi pagati, pari a 59,15 miliardi di euro, risulta in aumento di oltre un miliardo di euro rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'incremento del volume d'affari del factoring sembra rispondere all'esigenza da parte delle imprese di far fronte all'aumento progressivo dei tempi di pagamento: il tempo medio per saldare i crediti commerciali è di 84,43 giorni secondo l'ultimo report CrediFact sulla base dei dati registrati a settembre 2024. Secondo le stime contenute nel report, effettuate sulla base delle informazioni raccolte dagli associati Assifact, a fronte di un significativo miglioramento della Pubblica Amministrazione (137





giorni medi, 4,26 giorni in meno rispetto a giugno 2024 e 8,05 rispetto a settembre 2023), il settore privato rallenta: il tempo medio di pagamento risulta infatti di 80,5 giorni, 1,56 giorni più di settembre 2023 e 5 giorni in più rispetto a due anni fa.

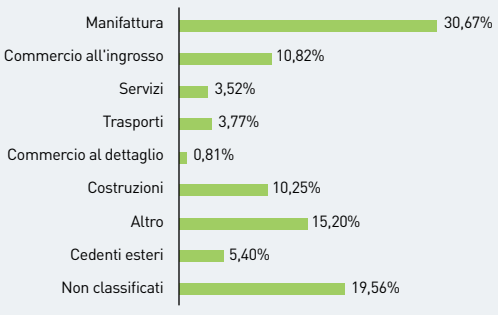
QUALITÀ DEL CREDITO: IL TASTO DOLENTE DELL'ESPOSIZIONE VERSO LA PA

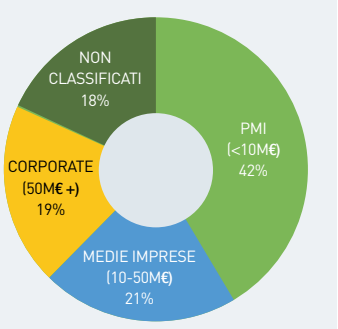
La qualità del credito, con riferimento alle esposizioni lorde verso imprese private, risulta molto elevata con i crediti deteriorati che ammontano solo al 2% del totale. Si conferma invece il tasto dolente dell'esposizione alla pubblica amministrazione. I crediti commerciali ceduti dalle imprese e acquistati dalle società di factoring nel 2024 verso la PA sono pari a 21,69 miliardi di euro (in crescita del 4,54% a/a). A dicembre 2024, i crediti in essere ammontano a 7,78 miliardi di euro, di cui 2,9 miliardi risultano scaduti in relazione ai tempi di pagamento notoriamente lunghi degli Enti Pubblici. Entrando nel dettaglio, la normativa conseguente all'applicazione della definizione di default della European Banking Authority, con particolare riguardo al calcolo delle esposizioni scadute da oltre 90 giorni, fa emergere i tempi di pagamento, notoriamente lunghi, del settore pubblico e comporta quindi un livello di incidenza dei crediti deteriorati vantati verso la PA decisamente più elevato (superiore al 21%) rispetto al caso delle esposizioni nei confronti di imprese private (pari al 2%) e non coerente rispetto all'effettivo rischio sottostante. La definizione europea di default prevede alcune eccezioni per la PA (come la possibilità di non includere nel calcolo della soglia di materialità le fatture scadute da meno di 180 giorni e di sospendere il conteggio in presenza di restrizioni legali, ndr) ma queste non riescono a coprire tutte le complessità dei processi amministrativi italiani, portando di fatto a una classificazione sproporzionata dei crediti commerciali acquistati verso la PA come deteriorati (i cosiddetti NPE, Non Performing Exposure) rispetto alle esposizioni verso le controparti private. La quota di NPE verso tali soggetti è elevata e tale da influenzare il valore complessivo di mercato nonostante la quota contenuta di tali esposizioni sul totale del mercato del factoring. Tale discrepanza è dovuta tuttavia più alla rigidità normativa e ai lunghi tempi amministrativi che caratterizzano gli enti pubblici che a un reale incremento del rischio di credito.

CRESCE ANCHE IL FACTORING INTERNAZIONALE, CON UN TURNOVER CHE NEL 2024 HA QUASI RAGGIUNTO I 73 MILIARDI DI EURO (+14%)

LE PREVISIONI SI MANTENGONO POSITIVE

Nell'ultimo trimestre 2024 si registra un rallentamento nel tasso di crescita del turnover rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente: tale tendenza, tuttavia, è in linea con la persistente debolezza dell'indice della produzione industriale. Per il primo trimestre 2025

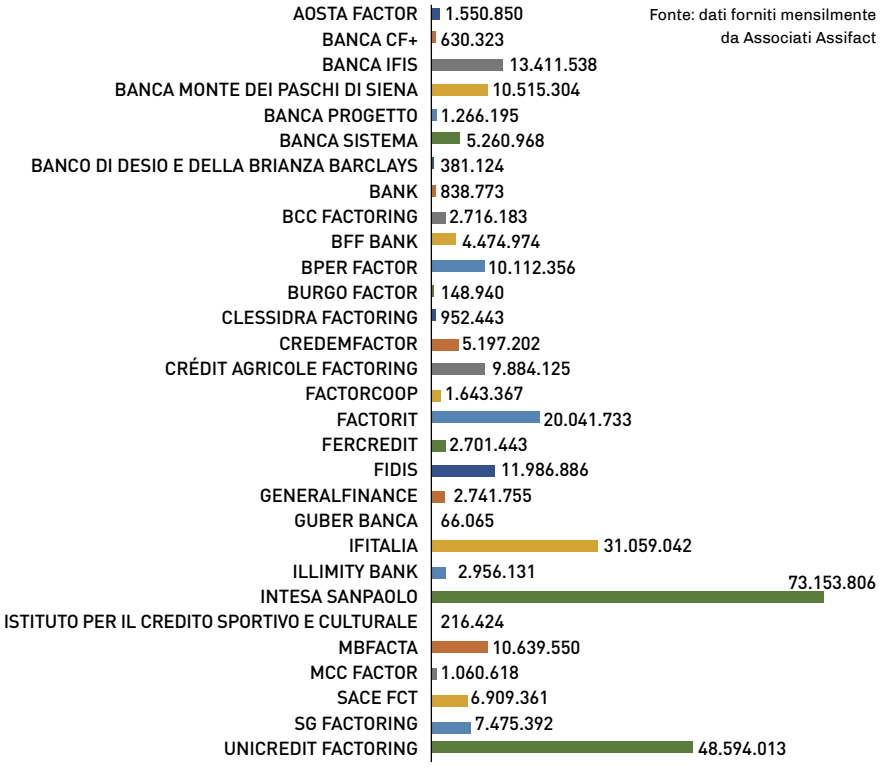




FACTORING SOTTO LA LENTE: PERCHÉ VALUTARNE L'UTILIZZO

Secondo i dati Assifact al 31 dicembre 2024 circa 32.431 imprese hanno fatto ricorso al factoring, il 63% circa delle quali è composto da Pmi. Il settore manifatturiero risulta prevalente con una quota pari al 30,67% sul totale. Ma perché le Pmi, tradizionalmente dipendenti dal credito bancario, stanno scoprendo il factoring? Tra i benefici più immediati vi è la possibilità di mitigare i rischi di incasso tardivo e mantenere un flusso di cassa stabile senza dover incrementare l'indebitamento. Tale risultato è reso possibile dal meccanismo di funzionamento: si tratta di un'operazione finanziaria attraverso la quale un'azienda può cedere i propri crediti commerciali non ancora scaduti a una società specializzata, ottenendo in cambio liquidità immediata. La società di factoring anticipa all'impresa solitamente una percentuale del valore totale delle fatture, generalmente compresa tra il 70% e il 90% (ma vi sono player che arrivano fino al 100%). La cessione della gestione dei crediti consente anche di ottenere benefici concreti e immediati in termini di solidità del bilancio delle aziende. Nel caso del factoring pro soluto a titolo definitivo, in particolare, le società di factoring non solo si assumono il rischio di mancato pagamento, liberando l'azienda cedente da questa responsabilità, ma consentono anche di migliorare la posizione finanziaria eliminando tali crediti dal bilancio.

Turnover per società
(dati in migliaia di €)

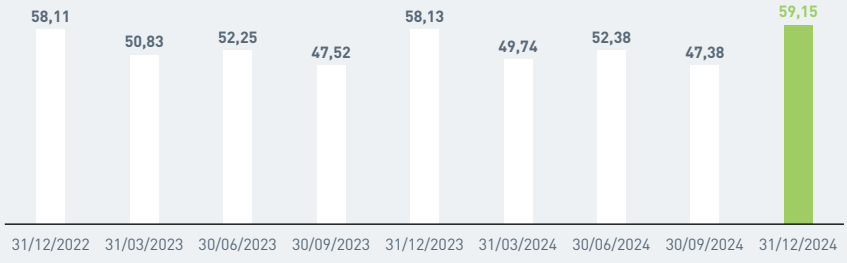


gli operatori si attendono invece una chiusura in aumento in termini di turnover rispetto allo stesso periodo dell'anno 2024, pari al +2,19%. Per l'anno 2025, nel complesso, gli operatori ritengono probabile uno sviluppo positivo (+3,03%), nonostante si registri un lieve rallentamento nel tasso di crescita atteso a fine anno.

LARGO AL FACTORING INTERNAZIONALE

Cresce anche il factoring internazionale: nel 2024 il turnover ha raggiunto quasi 73 miliardi di euro, con un incremento del 14% sul corrispondente periodo del 2023. Oltre il 91% di questi volumi deriva dall'export factoring, a conferma che il supporto alle esportazioni delle imprese italiane resta prevalente. Al 31 dicembre 2024 la quota del factoring internazionale è pari al 25% circa del turnover complessivo del mercato del factoring. Per mettere a fuoco il ruolo fondamentale del factoring internazionale nell'economia italiana e incrementare la conoscenza dello strumento, Assifact ha avviato un progetto di ricerca. «L'internazionalizzazione rappresenta una delle sfide principali per le imprese in un'economia globalizzata. Uno dei rischi più significativi che l'impresa incontra operando in una dimensione internazionale - sottolinea Alessandro Carretta, segretario generale di Assifact - è il rischio di credito commerciale, cioè il rischio che la controparte estera non adempia ai propri obblighi di pagamento. Tale rischio è amplificato dall'assenza di familiarità con le normative, le pratiche e le condizioni economiche dei mercati esteri, nonché dalle inevitabili asimmetrie informative sull'affidabilità della controparte estera. Per risolvere questi problemi il factoring internazionale svolge un ruolo di rilievo e rappresenta quindi uno strumento ideale per il supporto alle esportazioni».

Trend degli anticipi e corrispettivi pagati
(dati in € mld,%)





FIDARSI È BENE, MA IL TRUST È MEGLIO

Il fondo fiduciario tutela il patrimonio, agevola anche il passaggio generazionale, favorisce la continuità nella gestione aziendale e diminuisce il rischio di compromissione dell'attività d'impresa per la conflittualità tra gli eredi

di Marina Marinetti

In Italia nell'80% delle aziende il capitale sociale e la governance dell'impresa sono concentrati in gruppi familiari. Bene, ma non benissimo: circa il 50% di queste aziende non sopravvive al primo passaggio generazionale ed il 70% al passaggio successivo. Colpa del fondatore: se da una parte vorrebbe pianificare il passaggio dell'impresa alle generazioni successive, dall'altro, sotto, sotto, teme che gli eredi non siano in grado di (o non intendano) assumersi le responsabilità della gestione, per varie ragioni che vanno dall'età alle inclinazioni personali al percorso professionale. Per non parlare, poi, della frammentazione delle quote nei vari passaggi generazionali, insomma l'effetto delle disposizioni successorie. E dunque? Dunque, c'è sempre il trust. «Il trust si rivela uno strumento utile per mantenere l'unitarietà della partecipazione ed una efficace governance in capo al trust stesso, senza impedire agli eredi/beneficiari di ottenere le distribuzioni di utili/benefici da parte del trustee», spiega a Economy l'avvocato **Vittorio Provera**, partner dello studio **Trifirò & Partners Avvocati**. «Sotto un profilo fiscale vi sono dei vantaggi, poiché l'istituzione di un trust avente ad oggetto aziende o rami di esse o quote sociali e azioni e che vede come beneficiari discendenti o il coniuge del disponente non è soggetto a imposta sulla successione e sulla donazione qualora sia mantenuto il controllo o proseguita l'attività di impresa per almeno 5 anni dal trasferimento ed il trust non sia discrezionale o revocabile. Queste condizioni devono essere rispettate per non decadere dai benefici descritti. È evidente, anche da queste previsioni, la finalità di favorire la continuità nella gestione aziendale e diminuire il rischio di compromissione dell'attività d'impresa a causa di conflittualità che possono insorgere tra gli eredi».

A DETERMINATE CONDIZIONI IL TRUST NON È SOGGETTO A IMPOSTA SULLA SUCCESSIONE E SULLA DONAZIONE

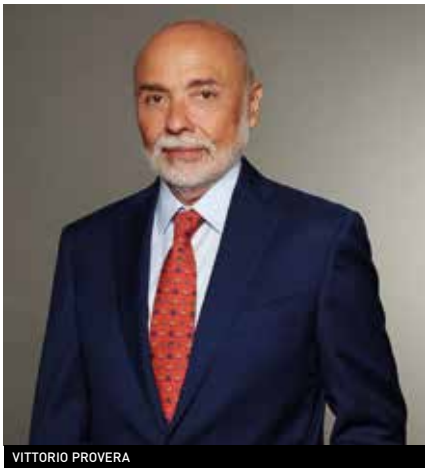
Un tema, quello delle liti tra gli eredi, vecchio come il mondo, se pensiamo che il trust è un istituto di origine anglosassone risalente al medioevo, quando i cavalieri affidavano il proprio patrimonio a persone di fiducia affinché lo gestissero e lo preservassero dal depauperamento, mentre erano impegnati nelle crociate. In Italia l'introduzione del trust è sbarcata ufficialmente con la ratifica della Convenzione dell'Aja del 18 luglio 1985: «si qualifica come negozio complesso che si compone di un atto istitutivo, con cui il disponente detta le regole a cui deve attenersi il gestore , nonché di uno o più negozi dispositivi. In breve, al momento della costituzione del trust, il proprietario (definito anche settlor o disponente) trasferisce ad altro soggetto (il trustee) la titolarità di determinati beni (quote o azioni di società, beni immobili, denaro, diritti di credito, ecc.)», chiarisce Provera. «Il trustee – che può essere una persona fisica o una società professionale - deve mantenere e gestire in modo diligente i beni conferiti nel trust (tenendoli separati dai propri), nel rispetto delle disposizioni e finalità ricevute in sede di costituzione del trust; salvaguardando l'integrità della trust property ed attuando ini-

ziative per aumentare il valore del patrimonio. Deve inoltre raccogliere i dati relativi alla gestione dei beni per una loro analisi e utilizzo al fine di ottimizzare l'amministrazione del trust, predisponendo rendiconti periodici dei movimenti economici e finanziari relativi al patrimonio». Dall'altra parte del trust, c'è la figura del beneficiario, che può essere suddivisa in due categorie (anche coesistenti): «i beneficiari del reddito che possono essere oggetto di attribuzioni reddituali (ad esempio, canoni di locazione dell'immobile conferito nel trust o dividendi derivanti dalle azioni ecc.) ed i beneficiari del fondo ai quali, sopraggiunto il termine finale del trust, saranno attribuiti beni posti nel fondo. Il disponente ha facoltà anche di nominare un protector o guardiano professionale, che è un soggetto indipendente preposto alla vigilanza sull'operato del trustee nell'interesse dei beneficiari. Il trust è di norma irrevocabile, ferma la durata e le condizioni per la sua esistenza».

Insomma, senza ombra di dubbio il trust è lo strumento ideale per garantire il successivo trasferimento di partecipazioni societarie ad altri soggetti, normalmente, ma non sempre, ricompresi nell'ambito del disponente, senza ledere le quote legittime degli eredi. Non solo: i beni che formano oggetto di trust non sono aggredibili dai creditori del disponente e neppure dai creditori del trustee in quanto costituiscono un patrimonio separato ovvero segregato. La funzione di trustee è svolta usualmente da professionisti o familiari di fiducia, qualche volta (specialmente se il trust è destinato a durare) da strutture specializzate: società fiduciarie, le prime "trust companies" italiane o quelle straniere. E chi vincola propri beni in un trust, sia di famiglia sia di natura imprenditoriale o finanziaria, può mantenere legittime forme di controllo sull'operato del trustee e revocarlo, nominandone un altro, qualora non sia soddisfatto del suo operato. L'atto istitutivo è tassato con la sola imposta fissa di registro, pari a 168 euro, e non sono soggetti a pubblicità (insomma, non esiste un registro pubblico dei trust).

«Nelle imprese famigliari è fondamentale sviluppare una strategia a lungo termine finalizzata a due obiettivi: garantire un'equa distribuzione della ricchezza senza ledere i diritti degli eredi legittimi e, quindi, mantenendo armonia e buoni rapporti nell'ambito della famiglia, e assicurare la sostenibilità del business con il passaggio alla generazione successiva, organizzando un'efficace piano di successione», sottolinea l'avvocato Provera. Come? Attraverso il trust, appunto: «Si può pianificare un passaggio generazionale graduale, creando un trust con trasferimento delle quote societarie al trustee, garantendo una successione ordinata, in adempimento con le previsioni dell'atto istitutivo ed evitando che il frazionamento del capitale nelle mani dei discendenti possa creare situazioni di stallo, o conflitto, o dispersione del capitale medesimo, compromettendo l'attività e continuità dell'azienda nonché l'efficacia della governance. Così, in una prima fase, la proprietà formale dell'azienda può essere trasferita al trustee, al quale il disponente deve trasmettere - rilasciando un'apposita letter of wishes - le proprie indicazioni sulle modalità e le tempistiche con cui intende disciplinare il passaggio generazionale, andando ad individuare chi tra gli eredi possa avere le caratteristiche e/o rivestire le condizioni per gestire in futuro le redini dell'impresa». Tranquilli: le indicazioni fornite nella letter of wishes possono sempre essere riviste alla luce di elementi nuovi che dovessero emergere nella pianificazione successoria. «In questa fase è possibile stabilire un programma di distribuzione di dividendi dall'impresa al trust stesso, con successiva assegnazione (in tutto o in parte) di tali somme ai beneficiari. In una seconda fase, ad una data prestabilita oppure in presenza delle condizioni previste dal disponente (ad esempio nel momento in cui i beneficiari dovessero aver concluso un certo percorso formativo/professionale)», continua Provera, «il trustee provvede ad assegnare le quote dell'impresa agli eredi/beneficiari, così completando il passaggio generazionale».

> I BENI CHE FORMANO OGGETTO DI TRUST NON SONO AGGREDIBILI DAI CREDITORI DEL DISPONENTE E NEPPURE DA QUELLI DEL TRUSTEE


VITTORIO PROVERA

Tra i diversi tipi di trust funzionali a favorire il passaggio generazionale, il partner dello studio Trifirò e Partners Avvocati segnala il trust successorio *inter vivos* con il quale il disponente istituisce il trust con atto in vita: «Tuttavia, il trasferimento dei beni al fondo avverrà solo alla morte del disponente, sulla base di quanto previsto nel testamento. Al momento dell'apertura della successione, sui beni conferiti nel trust, non si apre la comunione ereditaria, essendo trasferiti nel fondo e amministrati dal trustee che li assegnerà ai beneficiari solo nel termine ed alle condizioni stabilite nelle ultime volontà del settlor». Nel caso del trust testamentario, invece, è proprio il testamento lo strumento con cui si costituisce il trust e si conferiscono i beni. «In entrambe le tipologie il disponente – finché è in vita - mantiene la proprietà e gestione dei beni», conclude Provera, «mentre solo nel caso del trust testamentario può anche modificare e revocare prima della morte le disposizioni che lo istituiscono».

COSÌ L'AZIENDA DIALOGA CON IL FISCO

Con la Cooperative Compliance l'imprenditore può contare su canali di comunicazione diretti, riducendo i controlli successivi nel caso di contenzioso. Ma passando per l'implementazione del Tax Control Framework

di Lara Conticello e Francesco Sperti

La governance nella gestione dei rischi è il pilastro su cui si fonda il sistema "azienda". L'incertezza ed aleatorietà dei mercati porta spesso a "navigare a vista", senza una pianificazione strategica che tenga conto anche dei rischi del business, ma avendo come unico obiettivo la massimizzazione del profitto di breve periodo.

Gli errori però si possono compiere e costano cari, esistono i rischi e nella gestione di un'impresa è importante saperli governare e prevenire. Il nostro legislatore ha creato gli strumenti per la gestione ed il governo dei rischi nelle imprese e, sin dal lontano 2001, ha offerto la possibilità di dotarsi di modelli di organizzazione e gestione dell'impresa, con l'adozione del **D.Lgs 231** del 2001, che ha sancito per le società (quotate e non) e gli enti non di interesse pubblico, la responsabilità per i reati commessi da un dipendente (apicale in primis) nel proprio interesse o vantaggio. Il sistema del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo consente alle imprese di controbilanciare il rischio di violazione (n.d.r. commissione di reati rientranti nel catalogo del D.Lgs 231/2001) con la creazione di un sistema di controllo interno (procedure di controllo preventive e formalizzate) che mitighi il rischio e consenta alle imprese di preservare il proprio patrimonio di fronte ad un procedimento giudiziario per "Colpa di organizzazione".

Lo scenario è abbastanza chiaro: un sistema di prevenzione è la leva su cui si gioca la partita della gestione dei rischi.

Ora si aggiunge la Cooperative Compliance. Essa consente all'imprenditore una interlocuzione con il sistema fiscale. Il concetto di Cooperative Compliance nasce a livello internazionale nel 2002. L'**Ocse**, nel 2013, ha posto l'accento sull'importanza della governance aziendale e della trasparenza ed in particolare

> IL TAX CONTROL FRAMEWORK È UNO STRUMENTO DI TRASPARENZA E PREVENZIONE NELLA GESTIONE DEL RISCHIO FISCALE

sulla necessità di implementare il "**Tax Control Framework** (Tcf)" come strumento di trasparenza e prevenzione nella gestione del rischio fiscale.

Le società hanno la possibilità di dotarsi di un sistema di gestione del rischio fiscale trasparente e condiviso con l'autorità fiscale. Il rapporto di collaborazione basato su fiducia e trasparenza reciproca costituirà il primo presidio per la correttezza fiscale del contribuente, consentendo, ad esempio, canali di comunicazione diretti nell'ipotesi di casi dubbi, riducendo in tal modo i controlli successivi nel caso di contenzioso. La Cooperative Compliance passa però per l'implementazione del Tcf.

L'adesione al regime di adempimento di cui al **D.lgs. n. 128** del 2015 (c.d. "decreto adempimento collaborativo") sembrerebbe non aver riscosso successo. Il trade off "costi-benefici" non ha superato il test: il costo da sostenere per la creazione della governance fiscale non è stato affatto bilanciato dal raggiungimento di un livello di semplificazione nelle interlocuzioni con l'autorità fiscale, tale da giustificare l'investimento.

Con la c.d. "legge delega n. 11" del 2023 e fino al c.d. "decreto correttivo" n. 108 del 2024, anche grazie alla spinta degli operatori del settore che hanno manifestato le loro perplessità e con l'intento di potenziare l'attrattività del regime, si sono stabiliti i principi e criteri direttivi di attuazione del sistema, il cui obiettivo principale è quello di trasformare l'azione punitiva dell'Amministrazione finanziaria in un'azione preventiva con i contribuenti che si sono dotati di strumenti di gestione del rischio fiscale affidabile.

Il decreto adempimento collaborativo, all'articolo 7, comma 1-bis, prevede che possano aderire al regime i contribuenti che conseguono un volume d'affari o ricavi:

- non inferiore a 750 milioni di euro a decorrere dal 2024;



NELLA FOTO:
L'AUTRICE, LARA CONTICELLO, ASSOCIATE PARTNER RISK & COMPLIANCE DI RSM S.P.A.



NELLA FOTO:
L'AUTORE, FRANCESCO SPERTI, PARTNER ORGANIZZAZIONE SOCIETARIA E AMMINISTRATIVA DI RSM S.P.A.

RSM
THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

• non inferiore a 550 milioni di euro a decorrere dal 2026;
• non inferiore a 100 milioni di euro a decorrere dal 2028.

Il successivo articolo 4 prevede che i contribuenti che aderiscono al regime:

• *"adottano un efficace sistema integrato di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale anche in ordine alla mappatura di quelli derivanti dai principi contabili applicabili al contribuente, inserito nel contesto del sistema di governance aziendale e di controllo interno" (Tax Control Framework)".*

Da ultimo, il 10 gennaio 2025, l'**Agenzia delle Entrate** ha pubblicato le nuove Linee Guida sul Tax Control Framework, delineando le modalità per l'implementazione e la certificazione di un sistema efficace di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale.

Le Linee Guida forniscono una "bussola" per le nuove adesioni al regime di adempimento collaborativo e la costruzione del Tcf (e la sua certificazione da parte di professionisti) e sottolineano l'importanza di un sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale per garantire la conformità alle normative vigenti.

Andando ai risvolti pratici di questo sistema, pare opportuno evidenziare i principali vantaggi dell'adozione di un Tcf.

In primo luogo, la riduzione del rischio sanzionatorio: le imprese che implementano un sistema di controllo interno efficace possono ridurre sensibilmente la probabilità di commettere errori o omissioni, limitando così l'esposizione a sanzioni amministrative e pecuniarie.

In secondo luogo, l'approccio proattivo permette alle imprese di ottenere una maggiore certezza sulle questioni fiscali rilevanti, riducendo l'incertezza e il rischio di contenziosi: l'adozione di un Tcf contribuisce a creare un rapporto di fiducia tra l'amministrazione fiscale e il contribuente che, come detto, potrà essere basato su una trasparenza reciproca e su un'interlocuzione costante e preventiva, finalizzata a una comune valutazione delle situazioni suscettibili di generare rischi fiscali.



Terzo punto, le Linee Guida prevedono che le imprese che adottano un Tcf possano beneficiare di esenzioni dalle sanzioni amministrative per le violazioni relative a rischi di natura fiscale, con l'esclusione delle sanzioni penali tributarie connesse al reato di dichiarazione infedele, a patto che l'infedeltà non derivi dall'indicazione di elementi passivi inesistenti.

L'APPROCCIO PROATTIVO PERMETTE ALLE IMPRESE DI OTTENERE UNA MAGGIORE CERTEZZA RIDUCENDO IL CONTENZIOSO

In linea più generale, operativa e commerciale, l'introduzione di un Tcf rafforza l'efficacia del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, con riguardo alla prevenzione dei rischi di commissione dei reati tributari, migliorando la governance aziendale, ma anche contribuendo a creare un ambiente di lavoro più trasparente e responsabile. Se ben implementato, il Tcf può migliorare l'efficienza operativa dell'impresa. La standardizzazione delle procedure e dei processi fiscali, riducendo il rischio di errori e omissioni e migliorando la qualità delle informazioni finanziarie e fiscali, facilitando la gestione delle attività quotidiane e la pianificazione strategica a lungo termine.

Ultimo aspetto, non di poco conto, è che le imprese che adottano un Tcf possono risultare più attrattive per gli investitori. La trasparenza e la conformità fiscale sono fattori chiave che gli investitori considerano quando valutano le opportunità di investimento, migliorando la reputazione dell'impresa e aumentando la fiducia degli investitori e del sistema Paese in generale.

In conclusione, l'adozione di un Tax Control Framework offre numerosi vantaggi fiscali e operativi per le imprese italiane. Le recenti Linee Guida dell'Agenzia delle Entrate forniscono un quadro chiaro e dettagliato per la sua implementazione.

È d'obbligo a questo punto massimizzare le sinergie per evitare la dispersione e superare il test del trade off "costi / benefici". I sistemi di controllo interni esistenti per ottemperare agli obblighi **Sox** e **Legge 262**, l'**Enterprise Risk Management** (Erm), i sistemi di controllo sul Reporting di Sostenibilità, **Csrd**, il Modello 231 sono tutte parti dello stesso sistema di controllo interno. Il principio è il medesimo: governo dei rischi, adesso anche di natura fiscale, mediante l'utilizzo di strumenti evoluti, quindi anche l'Intelligenza Artificiale, che consentano di prevenire violazioni. Se così è, magari gli esiti delle due diligence fiscali degli investitori attratti dalle nostre aziende o dal nostro territorio non rappresenteranno più un limite al successo delle operazioni di investimento in Italia.

Quando innovazione e multiservizi si incontrano

Un nuovo modello di consulenza: Bip punta sulla crescita con Bip Law & Tax. Stefania Radoccia, managing partner e una delle prime donne in Italia a ricoprire questo ruolo, racconta la nuova sfida

di Angelo Curiosi

"NON SOLO MA ANCHE", VECCHIO SLOGAN VELTRONIANO, È IL NUOVO MANTRA CHE ALEGGIA NEL MERCATO MONDIALE DELLA CONSULENZA. LE BIG DEL SETTORE SI ATTEGGIANO SEMPRE DI PIÙ A "POLIAMBULATORI" PER IMPRESE BISOGNOSE DI DIAGNOSI E CURE. MA MANTENERE TANTE PROMESSE INSIEME NON È DA TUTTI. Tantomeno se si considera che tra "hype" quotidiani e innovazioni tecnologiche sostanziali, sembrerebbe che neanche il gesto più semplice sia immune da discontinuità più o meno promettenti ma comunque stressanti. L'unica strada per rendere compatibile un'offerta di multiservizi che non deluda ciò che promette alle imprese con tutta questa innovazione è quella degli investimenti. Ed è proprio un massiccio investimento in risorse professionali quello che ha scelto di fare **Bip**, la multinazionale della consulenza nata oltre 22 anni fa e cresciuta continuamente dentro e fuori dai confini del nostro mercato. Oggi Bip, guidata da **Alberto Idone**, Amministratore Delegato, con la presidenza esecutiva di Donato Iacovone, ha deciso di investire estendendo la propria offerta alla consulenza legale, riprogettandola però "a prato verde", creando un nuovo studio legale e fiscale con una fisionomia tecnologica e strategica completamente nuova, proprio perché forte dell'esperienza di tanto professionisti rodati che però vogliono convintamente mettere in atto l'innovazione senza troppi retaggi dal passato.

Per guidare la nuova realtà Bip ha chiamato **Stefania Radoccia**, managing partner e una delle prime donne in Italia a ricoprire questo ruolo. Dopo 18 anni in Ey Slt, dove ha ricoperto incarichi di vertice, Radoccia ha scelto di accettare la sfida: dare vita a uno studio innovativo, capace di rivoluzionare il panorama della consulenza con un modello all'avanguardia e soluzioni su misura per le esigenze del mercato. E la "call to action" lanciata da Radoccia, con Bip, al mondo dei migliori professionisti del settore ha riscosso un grande successo: in due mesi, oltre 50 professionisti sono "saliti a bordo".

A GENNAIO È STATO ANNUNCIATO L'INGRESSO IN BIP DI UN GRUPPO DI OLTRE 30 PROFESSIONISTI

A gennaio è stato annunciato l'ingresso di un gruppo di oltre 30 professionisti, tra i quali spiccano i tre equity partners - Aldo P. Brielli, Marco Muscettola e Giuliano Zanchi - che hanno arricchito il team con competenze in Healthcare & Life Science, Energy & Infrastructure e Corporate & M&A, Compliance e Litigation. I settori Healthcare & Life Science ed Employment Law si sono poi ulteriormente ampliati con l'arrivo di Sara C. M. Filippo, Matteo Tamborini e Chiara Goggi. Ma i progetti di crescita non si fermano qui, come spiega in quest'intervista per Economy Stefania Radoccia.

Bip Law & Tax è una realtà giovane, nata all'inizio del 2025, ma con una fisionomia molto nitida e anche molto ambiziosa. Ce la riassume?

Bip Law & Tax nasce con un'impronta fortemente innovativa: adottiamo un approccio "as-a-service", combinando esperienza settoriale e strumenti digitali per offrire soluzioni su misura, flessibili e scalabili. L'obiettivo è superare la tradizionale consulenza legale per affiancare le imprese nella creazione di valore strategico. Non ci concentreremo solo sul mid-market, ma puntiamo a posizionarci anche sul mercato high end.

Come si traduce questo modello nella vostra offerta di servizi e come si integra con la realtà di Bip?

Stiamo sviluppando un'offerta full-service che include al momento diritto societario ed M&A, diritto del lavoro, privacy e protezione dei dati, energy, life sciences, assicurazioni, contenzioso e antitrust. La sinergia con la consulenza strategica cuore dell'attività di Bip, ci consente di collaborare con le divisioni transactional advisory, M&A e private equity, mantenendo al contempo la nostra autonomia operativa. In particolare, puntiamo molto sull'inte-



ALBERTO IDONE


STEFANIA RADOCCIA

LA NOSTRA CHIAVE È L'ADOZIONE DI UN MODELLO PIÙ AGILE E ORIENTATO AI RISULTATI

grazione tra sfera legale e tecnologia, con un focus sull'intelligenza artificiale applicata alla consulenza.

Guardando al futuro, quali obiettivi di crescita vi siete posti?
Abbiamo già superato i 50 professionisti in poco più di un mese e puntiamo a triplicare il team entro un anno, attrarre talenti con operazioni di lateral hiring e sfruttare la mobilità del mercato legale italiano. Sul piano economico, ci siamo posti l'obiettivo di raggiungere un fatturato di 50-70 milioni di euro nei primi tre anni. Inoltre, intendiamo espanderci con nuovi uffici in Italia e, successivamente, attraverso un processo di internazionalizzazione, allineandoci alla crescita globale di Bip.

IL SETTORE DELLA CONSULENZA È IN FORTE EVOLUZIONE E CHI SAPRÀ INNOVARE CONQUISTERÀ IL MERCATO


DONATO IACOVONE

Il mercato dei servizi legali in Italia sta vivendo una fase di cambiamento. Quali sono le principali tendenze che vede emergere?
Negli ultimi dieci anni, abbiamo assistito a un ridimensionamento della presenza degli studi internazionali in Italia, con le insegne italiane che hanno guadagnato leadership. Tuttavia, molti studi tradizionali stanno affrontando sfide legate al passaggio generazionale e all'integrazione della tecnologia nei loro modelli operativi. Noi crediamo che la chiave per il successo sia l'adozione di un modello di consulenza più agile e orientato ai risultati, che permetta di rispondere con prontezza alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

Nel mercato legale si parla spesso di innovazione, ma sembra un settore ancora poco incline ad adottarla. Quali sono, secondo lei, le principali barriere?
Si tratta principalmente di barriere di natura economica e culturale. Molti studi professionali, soprattutto quelli più strutturati, fanno fatica ad abbandonare modelli tradizionali e ad adottare strumenti digitali avanzati. Tuttavia, la trasformazione è ormai una necessità: i clienti chiedono soluzioni sempre più integrate, rapide ed efficienti. Ecco perché il nostro approccio si basa su un modello che coniuga competenze legali e fiscali con una visione strategica del business.

Per concludere, qual è la sua visione per il futuro della professione legale?
Il settore è in forte evoluzione e chi saprà proporre soluzioni innovative e strategiche conquisterà quote di mercato sempre più rilevanti. La professione legale non può più limitarsi a fornire servizi tradizionali, ma deve diventare un partner strategico per le imprese, capace di anticipare le sfide e offrire soluzioni integrate. Noi di Bip Law & Tax saremo in prima linea in questa trasformazione.

PMI E FINANZIAMENTI: LA SOLUZIONE C'È

Cosa attenderci in futuro alla luce del complicato scenario internazionale e della nuova politica americana dei dazi? E che impatto ciò avrà sugli investimenti e sulle imprese? Ne abbiamo parlato con Andrea Bianchi, Dg di Confidi Systema!

di Vincenzo Petraglia

LO SCENARIO INTERNAZIONALE, SEMPRE PIÙ COMPLICATO, IMPATTA IN MODO SIGNIFICATIVO SUGLI INVESTIMENTI E SULL'ACCESSO AL CREDITO DELLE IMPRESE, SOPRATTUTTO DELLE PMI. Per capire meglio cosa sta succedendo e cosa possiamo attenderci nei prossimi mesi, *Economy* ha intervistato **Andrea Bianchi**, profondo esperto del settore, direttore generale di **Confidi Systema!**, intermediario finanziario vigilato da Banca d'Italia, autentico hub della finanza di impresa con oltre 92mila le aziende associate che opera principalmente in Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna, ma con importanti iniziative anche in Abruzzo, Umbria e Molise.

CONFIDI SYSTEMA! È UN AUTENTICO HUB DELLA FINANZA D'IMPRESA CON OLTRE 92 MILA AZIENDE ASSOCIATE PER LO PIÙ NEL NORD ITALIA

Dato lo scenario internazionale, cosa possiamo attenderci?

Decifrare il futuro economico è complesso. I conflitti in corso, i nuovi equilibri del commercio internazionale e le mosse di Trump rendono complesso individuare i nuovi driver economici. Una delle chiavi di lettura è la crescita del Pil, prevista in rallentamento, anche a causa della riduzione degli investimenti. L'Italia, come paese interconnesso con il contesto globale, risente di queste dinamiche, in particolare per quanto riguarda le Pmi. Attualmente domina un atteggiamento di prudenza...

Quali saranno secondo lei le prossime mosse della Bce?

Ci aspettiamo che la Bce continui a ridurre i tassi, dato che l'inflazione è più sotto controllo. Tuttavia, nonostante questa riduzione, il costo del debito sovrano resta elevato, comprimendo il mercato obbligazionario. Il piano di riarmo europeo prevede un significativo aumento delle emissioni di titoli di Stato, per un valore di circa 800 miliardi di euro. La riduzione degli stock influenzata sia dalla politica monetaria restrittiva sia dal contesto globale anche a fronte del taglio dei tassi non ha ancora tuttavia registrato un vero cambio di tendenza. A questo si aggiunge il processo di trasformazione del sistema bancario, caratterizzato dalla riduzione del numero di filiali sul territorio, un fattore che rende più complesso l'accesso al credito soprattutto per le imprese di minori dimensioni. Il nostro ruolo di collegamento tra economia reale - soprattutto per le Pmi - e soggetti finanziatori, come banche e nuovi player, diventa quindi ancora più cruciale.

Dal punto di vista normativo, un tema centrale è quello della legge quadro sui confidi...

Certamente, e ci auguriamo che venga definita in modo chiaro, evitando il destino della legge delega rimasta inattuata dieci anni fa. Il governo sembra determinato a portarla a termine, valorizzando il nostro settore come strategico per il supporto finanziario; noi ovviamente lo auspichiamo. I confidi possono esprimere grande valore nel mercato, restando fedeli alla loro missione storica di facilitare il credito per le piccole imprese. Ci aspettiamo che la riforma ci fornisca strumenti adeguati e attuali per rafforzare il nostro ruolo e la nostra presenza sul territorio, soprattutto considerando la riduzione delle filiali bancarie. Confidi Systema! promuove un modello di "effetto clessidra" facilitando il collegamento tra il mercato dei capitali e le imprese, anche le più piccole. Nel sistema bancario attuale, con attivi in calo verso le microimprese, canalizzare una parte del risparmio finanziario del Paese nell'economia reale è una strategia vincente. Grazie alla nostra natura e funzione, possiamo essere un collettore efficace per realizzarla.

Quanto è importante fare sistema?

Oggi più che mai è fondamentale muoversi in una logica di sistema. Le interconnessioni sono una leva strategica e noi ci impegniamo attivamente in questa direzione. Il nostro ruolo è presidiare il territorio, stimolare la domanda di credito delle imprese e indirizzarle verso gli strumenti finanziari più adatti. Un valore aggiunto fondamentale rispetto ad altri operatori risiede nella nostra capacità di assumerci il rischio: garantiamo fino all'80% dei finanziamenti, mentre mediamente la copertura standard è intorno al 50%. Inoltre, offriamo servizi di supporto alla valutazione aziendale, elaborazione di business plan e di piani appunto di gestione del rischio. In pratica non ci limitiamo a facilitare l'accesso al credito, ma aiutiamo



Andrea Bianchi, Direttore Generale di Confidi Systema!



LA CONSULENZA È FRA I SERVIZI DI CONFIDI SYSTEMA!

le imprese a gestire meglio la loro finanza. Questo è particolarmente utile per le Pmi, che spesso non dispongono di strutture interne dedicate alla gestione finanziaria.

In tal modo riducete il rischio per le banche...

Assolutamente sì e, allo stesso tempo, traduciamo le esigenze delle Pmi in un linguaggio comprensibile per il sistema bancario. Il nostro ruolo è cruciale per rendere più attrattivo il comparto delle Pmi, che le banche spesso faticano a valutare, limitando gli impieghi verso esso. Possiamo dire che siamo complementari al sistema bancario e, nella nostra principale attività, che è quella di prestare garanzie, supportiamo le Pmi assumendoci una quota del rischio e colmando anche il gap creato dalla riduzione della presenza territoriale delle banche, così contribuendo a sostenere un segmento fondamentale dell'economia italiana.

Dal vostro osservatorio privilegiato, quali sono le maggiori difficoltà e necessità da parte delle Pmi?

Le principali richieste delle imprese riguardano due aspetti fondamentali: il capitale umano e il capitale finanziario. Per quel che riguarda il personale, il problema principale è la difficoltà nel reperire risorse qualificate, una criticità che incide direttamente sulla produttività aziendale. Per quanto concerne, invece, il capitale finanziario, la maggior parte della domanda di credito riguarda il capitale circolante, essenziale per sostenere la produzione, il magazzino e la liquidità. Circa tre quarti del credito richiesto è destinato a questo scopo; il resto viene impiegato per investimenti e crescita.

Investimenti verso quali ambiti in particolare?

Ci sono due trend emergenti nelle richieste di finanziamento: quelli degli investimenti green e quelli in ambito digitalizzazione. Le aziende puntano a ridurre i costi energetici tramite l'autoproduzione di energia e l'adozione di macchinari più efficienti. Questo consente di ridurre il consumo energetico, abbassare i costi e migliorare la competitività. C'è poi l'innovazione digitale, che viene vista come un'opportunità per migliorare la qualità e la produttività, sia nel settore manifatturiero che nei servizi. Queste sono le dinamiche principali che osserviamo e che cerchiamo di stimolare anche nel nostro ruolo di consulenza per le imprese.

CIRCA TRE QUARTI DEL CREDITO RICHIESTO DALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE È DESTINATO A FINANZIARE LA PRODUZIONE E IL CIRCOLANTE

Che ruolo occupa in tutto ciò l'Intelligenza artificiale, anche in un'ottica di maggiore competitività?

L'IA è un supporto prezioso per l'attività umana ed è senz'altro uno strumento che può migliorare l'efficienza e la competitività di molte realtà economiche. Oggi, organizzazioni come la nostra la usano in logica sperimentale, cercando di sfruttarla al meglio. Come Confidi Systema! la stiamo integrando nei nostri processi per rendere le attività più efficienti, ma non sostituirà mai la presenza umana. In un settore regolamentato come il nostro, l'Intelligenza artificiale, se ben calibrata, è un grande aiuto. Sebbene il suo potenziale sia enorme, in Italia viene ancora sfruttata poco, come accadde con il web 25-30 anni fa. Per questo è fondamentale promuovere maggiore formazione in questo campo, per un'adozione e valorizzazione di questo strumento sempre più consapevole.

La sostenibilità, ambientale certamente, ma anche sociale e di governance, rappresenta un altro tema cardine dei giorni nostri. Non ha anche lei l'impressione che, dati tutti gli altri problemi oggi presenti, essa, dietro le azioni e i proclami più di facciata, stia passando sempre più in secondo piano all'interno delle strategie aziendali?

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la sostenibilità rimane centrale per la competitività d'impresa nel lungo periodo. Noi stiamo proponendo delle soluzioni perché le imprese, anche quelle piccole, possano avere degli assessment qualificati che consentono di capire qual è la direzione di marcia più corretta da intraprendere. Credo però che la sostenibilità debba essere gestita con buon senso, senza integralismo; è essenziale legare gli Esg a pratiche concrete e misurabili, altrimenti diventa difficile promuoverla. Il nostro impegno è rendere la sostenibilità concreta e utile, portando benefici immediati alle imprese senza perdere di vista l'obiettivo a lungo termine.



LA SEDE CONFIDI SYSTEMA!: THE HIVE, AL MIND DI MILANO

BANCHE E TERRITORIO: IL FUTURO È NEL «PLURALISMO»

Le grandi aggregazioni bancarie ridisegnano il settore, ma secondo Alessandro Decio, a.d. di Banco Desio, c'è spazio per gli istituti locali, capaci di rispondere alle esigenze delle Pmi e dei clienti alla ricerca di un'offerta su misura

di Sergio Luciano

«A NOI IL RISIKO BANCARIO PIACE», DICE, CON UN LIEVE SORRISO, ALESSANDRO DECIO, AMMINISTRATORE DELEGATO DI BANCO DESIO: «Piace anche se ne siamo estranei: perché sono operazioni tutte interessanti, spesso valide, comunque figlie di una logica corretta, di mercato, che è quella di mantenere elevata la redditività delle aziende coinvolte. Ma non sempre piacciono ai clienti, anzi quasi mai. Men che meno alle Pmi. E quindi queste grandi aggregazioni portano ricche opportunità alle banche medie come la nostra, ci aprono spazi nuovi. È come se ci regalassero clienti. I clienti, infatti, cercano quella che definirei una 'biodiversità bancaria', ossia una banca che progetta o sceglie prodotti e servizi adatti a loro, con un'esperienza digitale funzionale ed amichevole ma non sostitutiva, alla bisogna, della relazione personale e fiduciaria con le nostre risorse umane».

Decio può ben essere soddisfatto, e parlare dell'istituto che guida con soddisfazione. Ha archiviato un ottimo 2024, con un utile netto consolidato di 125,5 milioni, in aumento del 16,1% rispetto al 2023 sulla performance ordinaria, ricavi cresciuti del 7,7%, margine d'interesse del 6,4% e commissioni del 7,1%, con tutte le filiali che rendono, un Roe (return on equity) del 9,4%, un pay-out in crescita al 50% e un Cet1 al 17,08, con un Tcr al 17,83%: tanto da poter pagare un profumato dividendo di 60,5 milioni di euro (dai 35,4 del 2023).

«Sono risultati positivi, che però ci piace leggere incrociati a quelli che descrivono il sostegno prestato dalla nostra banca allo sviluppo dell'economia», sottolinea Decio – che ha all'attivo una fase intensa e proficua anche nel mondo pubblico, da amministratore delegato della Sace. «I nostri impieghi verso la clientela sono saliti a 12 miliardi di euro (+3,3%) con ulteriori erogazioni a famiglie e imprese nel corso dell'anno per 2,2 miliardi di euro», sottolinea. Mentre la raccolta diretta è stata in aumento del 7,5% raggiungendo i 15,8 miliardi e quella indiretta del 12,3% a quota 22,5 miliardi. I crediti deteriorati hanno ridotto la loro incidenza (con l'Npl ratio lordo sceso al 3,1% dal 3,3) e la crescita della copertura su questi crediti deteriorati è salita al 50,4%; uno dei fattori grazie ai quali la stabilità finanziaria dell'istituto è espressa da un indicatore Lcr di 191,64%. Non a caso S&P Global Ratings ha appena assegnato a Banco di Desio e della Brianza il rating Investment grade Long-term Issuer BBB- e il rating come Short-Term Issuer A-3, punteggi che lo equiparano a istituti di dimensioni superiori, e ne facilitano ulteriormente l'accesso al mercato dei capitali: «Una valutazione che per noi è motivo di grande soddisfazione – commenta Decio - perché riflette gli ottimi risultati conseguiti negli anni dal Banco Desio in termini di redditività, efficienza e rafforzamento patrimoniale. La valutazione di "investment grade" riconosce la sostenibilità del nostro business model e rappresenta un importante fattore abilitante per continuare nel nostro percorso di crescita nelle aree territoriali ad alto potenziale di sviluppo economico in cui siamo presenti».

BANCO DESIO HA ARCHIVIATO UN OTTIMO 2024 CON UN UTILE NETTO CONSOLIDATO DI 125,5 MILIONI DI EURO, IN AUMENTO DEL 16,1%

E dunque, a quale ulteriore crescita ambite?

Innanzitutto, a una crescita sana, con parametri ottimi, redditività e due caratteristiche importanti: clienti molto soddisfatti per la qualità dei servizi che ricevono, e che giustifica i risultati economici importanti che abbiamo conseguito; e poi l'assetto proprietario stabile e di impostazione imprenditoriale. Il fatto che il controllo dell'azienda faccia capo a una famiglia, che è interessata alla



stabilità dell'azienda e dei suoi flussi di redditività nel tempo, per cui negli anni abbiamo distribuito bene ma non quanto altre banche, ponendoci nella condizione di poter investire nella nostra crescita, e consentendo anche ai nostri clienti di fruire di un orizzonte di stabilità non sempre disponibile!

Dottore, visto che S&P vi apprezza, affrontiamo anche un nodo storico della diffidenza di alcuni analisti verso le banche medie: la concentrazione geografica. Cosa ne pensa?

È un tema rilevante solo nei casi in cui la concentrazione geografica ne comporta anche una settoriale. In un territorio di riviera una banca che lavori solo con gli alberghi se arriva la pandemia soffre; ma se i territori sono ecologicamente ed economicamente diversificati non c'è nessun problema. È vero semmai che le grandi banche – provenendone, ne parlo con rispetto e affetto, sia chiaro – nell'ansia legittima di ottimizzare l'utilizzo del capitale e la redditività spesso si vergognano di parlare della parola "impiego" o "finanziamento". Se lei sente certi discorsi, soprattutto all'estero, piuttosto che parlare di impieghi certi banchieri si farebbero torturare… Il che può far piacere ai loro azionisti, ma non certo all'economia reale dei mercati dove queste banche insistono. E men che mai all'Italia, dove c'è un tessuto di imprese fatto di Pmi che non hanno accesso al mercato dei capitali e devono necessariamente poter contare sul credito bancario.

I CLIENTI CERCANO UNA BANCA CHE OFFRE SERVIZI ADATTI A LORO, UN'ESPERIENZA DIGITALE FUNZIONALE MA NON SOSTITUTIVA DELLA RELAZIONE PERSONALE

IN CONTROTENDENZA, BANCO DESIO ANZICHÉ CHIUDERE SPORTELLI NEGLI ULTIMI DUE ANNI NE HA ACQUISTATI ALTRI 70

Dunque è questo lo spazio di mercato per una banca di territorio?

Siamo una categoria di banche che può avere un ruolo essenziale in un paese che non riesce a portare il suo stock di risparmio a disposizione della crescita di Pmi. La vera banca di territorio, di prossimità, offre al cliente una relazione costruttiva, si pone come un interlocutore che non guarda solo al ritorno sul capitale ma guarda a un orizzonte temporale più lungo…

Ma pensando al futuro, anche anteriore, come valuta il bilanciamento possibile tra grande banche globali e istituti di territorio?

Non esistono criteri consolidati, validi ovunque. Da un lato esiste la necessità dell'aggregazione tra banche di dimensioni significative, perché abbiamo la capacità di servire le grandi imprese, se non altro quelle europee. Ma c'è spazio anche per le banche di territorio, purchè nelle giuste condizioni di management. Le banche locali finite male avevano tutte un grave problema di governance. Oggi non è più possibile. Innanzitutto perché il mercato ha fatto una selezione draconiana, con severi interventi della vigilanza. Oggi, la governance bancaria è una specie di camicia di forza, con controlli strettissimi e certo condizionanti. Un altro fattore è la dimensione, rilevante anche per chi non è grandissimo. Chi pensa di poter stare solo sul suo territorio senza essere orientato alla crescita presto esce dal mercato perché gli oneri di regolazione sono talmente gravosi che richiedono comunque una massa critica imponente per poter essere sostenuti. Quindi chi non cresce deve aggregarsi, le aggregazioni continueranno anche tra soggetti grandi e medio grandi, lasciando spazio per i medi, ma i medi troveranno spazio se avranno buona governance, risorse per investire e la stessa attenzione manageriale sull'innovazione, sul controllo di gestione e sui costi. E naturalmente la digitalizzazione, perchè senza investimenti rischi di avere un modello non sostenibile…

E il Banco Desio è appunto una banca di territorio che trova nuovi spazi con la buona governance?

E dando la massima centralità alla soddisfazione del cliente, per noi un indicatore-chiave. Siamo l'unica banca che quando fa un annuncio al mercato parla sempre anche di customer satisfaction, che consideriamo oltretutto un indicatore fortissimo di sostenibilità. L'altra nostra peculiarità è che siamo stati probabilmente i primi, dopo anni, ad acquistare sportelli fisici… 70 in 24 mesi. Perché pensiamo di essere bravi a servire i clienti in una rete di qualità, se acquistiamo sportelli e sviluppiamo la tecnologia rimotiviamo la rete e risultiamo ancora più graditi ai clienti. Senza contrastare, sia chiaro, la digitalizzazione: nessuno ha più voglia di andare in banca solo per fare un bonifico, ma tutti vogliono avere anche la possibilità di andare in filiale incontrando un esperto in grado di dare un consiglio.

L'intelligenza artificiale come partner strategico

Nel prossimo futuro l'utilizzo dell'AI sarà fondamentale per essere competitivi. Ma occorre bilanciare rischi e opportunità

Andaf



Donato Pastore

Presidente Comitato Tecnico ICT di ANDAF
Resp AFC Evolution Center & Process Optimization Ferrovie dello Stato Italiane

L'Intelligenza artificiale è il *trend topic* del momento, si prevede che gli investimenti in questa tecnologia da oggi al 2040 saranno 40 triliardi di dollari!

Poi, altro elemento sorprendente è la velocità di diffusione, basti pensare che ChatGpt è stato il servizio tecnologico che ha raggiunto più velocemente, in meno di 3 mesi, 100 milioni di utenti. Il dato è ancora più significativo se pensiamo che lo smartphone ha raggiunto lo stesso numero di utenti in 16 anni, Internet in 7 anni e Facebook in 4 anni e mezzo. Senza dubbio l'IA implicherà cambiamenti profondi e irreversibili nella società, nell'economia e nelle organizzazioni. Per questo motivo, è fondamentale che le aziende e i cittadini in generale, acquisiscano una comprensione adeguata di cosa sia l'IA, come funzioni, quali siano i suoi benefici e le sue sfide, e quali siano le sue applicazioni più rilevanti per il loro ambito di competenza e non solo. Nel prossimo futuro l'utilizzo di tale tecnologia sarà fondamentale per le aziende che vogliono essere competitive nei mercati di riferimento mentre per i cittadini sarà fondamentale il ruolo dell'AI per la fruizione dei servizi. Sarà dunque necessario comprendere il quadro normativo per garantire la sicurezza, i diritti fondamentali, i rischi e le opportunità.

Una delle aree maggiormente impattate all'interno delle aziende è sicuramente quella del *Chief Financial Officer* per una serie di motivi tra cui:

- Leader dei programmi di trasformazione: essendo il Chief che governa i numeri e analizza i fenomeni dell'intera azienda in maniera trasversale alle funzioni è spesso anche il soggetto che guida i programmi di trasformazione e di automazione;

- **Valutazione degli investimenti**: come abbiamo detto gli investimenti previsti su tale tecnologia saranno molto rilevanti e sarà quindi importante valutare bene i business case al fine di autorizzare quelli che portano un maggior vantaggio competitivo all'azienda;

- Attività operative nell'area del Cfp: all'interno delle attività del Cfp sono presenti tante attività operative, come ad esempio le attività di riconciliazione e le attività di predisposizione del reporting, ma anche attività meno operative come la predisposizione del budget che possono essere completamente o parzialmente automatizzate con il supporto di diverse tecnologie, tra le quali anche l'Intelligenza artificiale.



Uno degli aspetti fondamentali e propedeutici all'utilizzo della tecnologia è la presenza di processi lean, semplici e standard che spesso rappresentano il principale vincolo alla automazione, inoltre è fondamentale, per l'utilizzo dell'IA, aver predisposto base dati strutturate che possano "trainare" i modelli di intelligenza artificiale. In tale contesto stanno cambiando anche le competenze richieste e stanno nascendo, all'interno delle strutture del Cfp Centri di competenza con skill digitali e sempre più importanti stanno diventando le competenze soft, quali la capacità di analizzare e semplificare i processi e la capacità di relazionarsi con le diverse funzioni aziendali proprio per avere una visione dei processi trasversale alle funzioni. Queste sono alcune delle motivazioni che ci spingono, all'interno di Andaf, ad approfondire tali tematiche sui processi del Cfp, di recente, tra le attività del Comitato Ict, abbiamo redatto un white paper dal titolo "l'Intelligenza artificiale come partner strategico per il Cfp: Innovazione ed efficienza" allegato all'ultima rivista del 2024 di Andaf magazine oltre a effettuare eventi e corsi di formazione su tale tematica che è ampiamente e continuamente in evoluzione.

Il vento del private capital nelle vele delle imprese

Nel 2024 la raccolta di risorse ha raggiunto i 6,7 miliardi di euro. Un incremento del 77% grazie anche all'aumento degli operatori, ormai a quota 42

Aifi



Anna Gervasoni

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

Il private capital continua a correre. Nel 2024, nonostante le crisi in corso e le tante incognite sulla risoluzione dei conflitti in Ucraina e Israele, la raccolta di private equity e venture capital è arrivata a 6,7 miliardi, con una crescita del 77% rispetto all'anno precedente e investimenti pari a 14,9 miliardi, in aumento dell'83%.

Qualche giorno fa, sono stati pubblicati i risultati dell'analisi condotta da AIFI, l'Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt, in collaborazione con PwC Italy, sul mercato italiano del capitale di rischio. Dai numeri emerge come il settore del private equity e venture capital ha registrato una crescita significativa. La raccolta di capitali ha raggiunto i 6,7 miliardi di euro. Questo rappresenta un incremento del 77% rispetto all'anno precedente. Gli operatori che hanno raccolto capitali sono stati 42, in aumento rispetto ai 35 del 2023. Analizzando la provenienza dei fondi raccolti, il 66% è di origine domestica, mentre il restante 34% proviene dall'estero. Sul fronte degli investimenti, gli operatori di private equity e venture capital hanno destinato complessivamente 14,9 miliardi di euro, segnando un aumento dell'83% rispetto al 2023.

Questo risultato è stato favorito da un numero maggiore di operazioni di grande dimensione, in particolare nel settore delle infrastrutture e nei buy out, che nel 2023 erano stati più limitati anche se preoccupa, invece, l'ulteriore calo delle operazioni di capitale per lo sviluppo, che nel corso dell'anno sono state solamente 56. Nel corso dell'anno sono stati realizzati dieci large deal e sei mega deal, che insieme hanno rappresentato il 59% del totale investito pari a 8,8 miliardi di euro. Nel 2023, invece, i large deal erano stati sei e i mega deal quattro, con un impatto molto inferiore, il 36% del totale investito, 2,93 miliardi di euro. Parallelamente, gli investimenti di importo inferiore ai 150 milioni di euro (small e medium deal) hanno raggiunto il valore record di 6 miliardi di euro. Il numero complessivo di operazioni è stato di 732, con un leggero calo del 2% rispetto alle 750 del 2023. Anche quest'anno, il venture capital ha avuto un ruolo chiave, sebbene il segmento dell'early stage, composto da seed, start-up e later stage abbia registrato una contrazione del 5% nel numero di operazioni ovvero 437 nel 2024 contro 458 nel 2023.

Tuttavia, l'ammontare investito in questa fase è cresciuto del 22%, passando da 762 a 927 milioni di euro. I buy out si confermano come il segmento con il volume di investimenti più elevato, totalizzando 6,5 miliardi di euro distribuiti su 185 operazioni, con un aumento del 19% rispetto ai 5,5 miliardi dell'anno precedente. Gli investimenti in infrastrutture, sebbene in calo numerico pari a 39 operazioni contro le 44 del 2023, hanno attratto ben 6,2 miliardi di euro, un valore nettamente superiore rispetto ai 937 milioni dell'anno precedente, grazie ad alcune operazioni di grandi dimensioni. Il segmento dell'expansion ha visto una contrazione, con investimenti per 695 milioni di euro, in calo del 26% rispetto ai 941 milioni del 2023, distribuiti su 56 operazioni, -18% rispetto alle 68 dell'anno precedente. A livello geografico, gli investitori internazionali hanno continuato a mostrare un forte interesse per il mercato italiano: nel 2024, infatti, il 71% del totale investito, 10,6 miliardi di euro, è stato apportato da operatori esteri. Per quanto riguarda i settori, il comparto Ict si è confermato il più attrattivo, rappresentando il 30% del numero totale di investimenti. Seguono i beni e servizi industriali, il 17%, e il settore medicale, l'11%. La Lombardia si è distinta come la regione con il maggior numero di operazioni, il 44% del totale, seguita da Lazio e Veneto, entrambe con l'8%. Infine, anche i disinvestimenti hanno registrato una crescita significativa. L'ammontare disinvestito, calcolato al costo di acquisto delle partecipazioni, ha raggiunto i 5,7 miliardi di euro, più che triplicando il valore dell'anno precedente, 1,7 miliardi.



Il numero di exit è aumentato del 59%, passando da 99 nel 2023 a 157 nel 2024. Il canale più utilizzato per i disinvestimenti è stata la vendita a soggetti industriali, con 62 operazioni, 39% del totale, per un valore di 2,5 miliardi di euro, pari al 44% dell'ammontare complessivo. Un anno difficile sotto tanti pun ti di vista ma con grandi risultati per l'economia reale che ha beneficiato delle attività di un comparto paziente e ottimista verso le Pmi italiane.

ASSOCIAZIONE ITALIANA TESORIERI D'IMPRESA

www.aiti.it

LA CRESCITA DI AITI

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

104
Dicembre 1992

415
Dicembre 2000

947
Dicembre 2023

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

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

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

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

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

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

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

Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa



Il divario sanitario si colma in leasing

Banca Ifis lancia una nuova soluzione di leasing e noleggio di dispositivi sanitari rivolta a farmacie e strutture medicali di sei Regioni del Sud Italia. Una nuova soluzione che si aggiunge al già ricco catalogo di prodotti Esg

di Paola Belli

È impensabile pensare di ridurre il divario tra Nord e Sud Italia senza occuparsi della sanità. E occuparsi di sanità significa riuscire a dotare le strutture di strumentazione medicale. Già, ma come, se la coperta degli investimenti è sempre troppo corta? Con il leasing e il noleggio. A pensarci, rafforzando il proprio impegno sociale, è stata **Banca Ifis**, che ha dato vita ad una serie di partnership con primari distributori di strumentazione medicale che sono alla base di un nuovo prodotto di leasing e noleggio interamente dedicato a farmacie, operatori sanitari e centri medici di sei Regioni italiane: Calabria, Campania, Puglia, Sardegna, Sicilia e Molise. Oggetto del servizio sono strumenti di diagnostica, prevenzione e cura.

Il nuovo strumento rafforza l'impegno del gruppo per sostenere il benessere delle persone e sensibilizzare verso i temi della salute e della ricerca scientifica. Per farlo, la Banca ha stipulato partnership che consentono accesso prioritario ad attrezzature diagnostiche di alta gamma. Dispositivi medici rappresentati da strumenti di diagnostica per immagini, come mammografi, ecografi, tac, risonanze, ecc. e ha definito un prezzo agevolato per il costo del leasing e noleggio per singolo strumento medicale.

«I dati presentati da **Svimez** nel 2024 evidenziano come l'8% dei nuclei familiari del Sud Italia si trova in condizione di povertà sanitaria, rinunciando alle cure mediche per difficoltà di accesso e costi eccessivi», spiega **Claudio Zirilli**, responsabile leasing e noleggio di Banca Ifis. «Si tratta di una percentuale doppia rispetto a quella registrata nel Nord del Paese. Come banca che mette l'impegno sociale al centro della propria azione, crediamo che sia fondamentale ridurre questo livello di diseguaglianza per consentire a tutti i cittadini un equo accesso alle cure. Per questo motivo, abbiamo voluto dar vita ad una nuova soluzione di leasing e noleggio di strumenti medicali che possa rappresentare elementi di vantaggio sia per gli operatori sanitari che per i cittadini del Sud Italia»,

L'INIZIATIVA È IN LINEA CON I VALORI DI KALEIDOS, IL SOCIAL IMPACT LAB CREATO DAL PRESIDENTE DI BANCA IFIS, ERNESTO FÜRSTENBERG FASSIO

L'iniziativa - in linea con i valori di **Kaleidos**, il *social impact lab* creato dal presidente di Banca Ifis, **Ernesto Fürstenberg Fassio**, per favorire l'inclusione e promuovere il benessere delle persone – si aggiunge al catalogo prodotti Esg della banca che annovera diverse soluzioni anche sul fronte ambientale, sia per la promozione della mobilità sostenibile, sia per progetti di efficientamento energetico.



Un percorso iniziato già da diversi anni che si traduce, per l'automotive, nella proposta di diversi modelli di auto elettriche e ibride plug-in disponibili con soluzione leasing, così da stimolare ulteriormente il mercato dei veicoli a basse emissioni, che presentano inoltre vantaggi fiscali. Banca Ifis ha poi lanciato la prima soluzione di noleggio e leasing dedicata alle biciclette elettriche. Un innovativo strumento per rispondere alle necessità di tutte le Pmi dell'industria turistico-ricettiva interessate a dotarsi di una flotta e-bike, sviluppato da **Ifis Rental Services Srl** nell'ambito della collaborazione con **Ancma (Associazione nazionale ciclo motociclo e accessori)** di cui la banca è associata.

In merito ai progetti di efficientamento energetico, per sostenere le imprese nella transizione sostenibile Banca Ifis offre la possibilità di richiedere in leasing colonnine elettriche e impianti fotovoltaici rimovibili. Un'opportunità a sostegno dell'approvvigionamento di energia rinnovabile, della diffusione di auto elettriche e plug-in tra i dipendenti e del rafforzamento dell'immagine aziendale in ottica green verso tutti gli stakeholder.

Banca Ifis ha, inoltre, siglato con **Sace** due convenzioni - "Garanzia Green" e "Garanzia Futuro" - per ampliare la gamma di strumenti a sostegno delle imprese italiane. In particolare, con "Garanzia Green" la banca amplia le soluzioni pensate per le imprese in cerca di finanziamenti per progetti volti ad agevolare il passaggio a un'economia a minor impatto ambientale, integrando ad esempio tecnologie per ridurre le emissioni derivanti dalla produzione di beni e servizi.

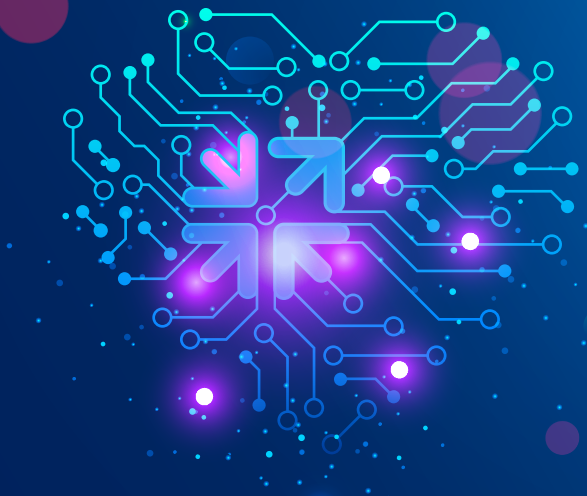
Claudio Zirilli, responsabile leasing e noleggio di Banca Ifis

Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

Fondazione Studi
Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

Consulenti del Lavoro
Ente Nazionale Previdenza Assistenza

Fondazione Lavoro
Consulenti per il





ETICA E SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO

Competenze, dignità, inclusione nell'era dell'IA

FESTIVAL DEL LAVORO

2025

16ª EDIZIONE

29 I 31 MAGGIO - Magazzini del Cotone - GENOVA

MAIN SPONSOR

ANPIT · CAFCDL · EUTEKNE · Fondimpresa · Giuffrè Francis Lefebvre · pluxee · TeleConsul · FonARCom

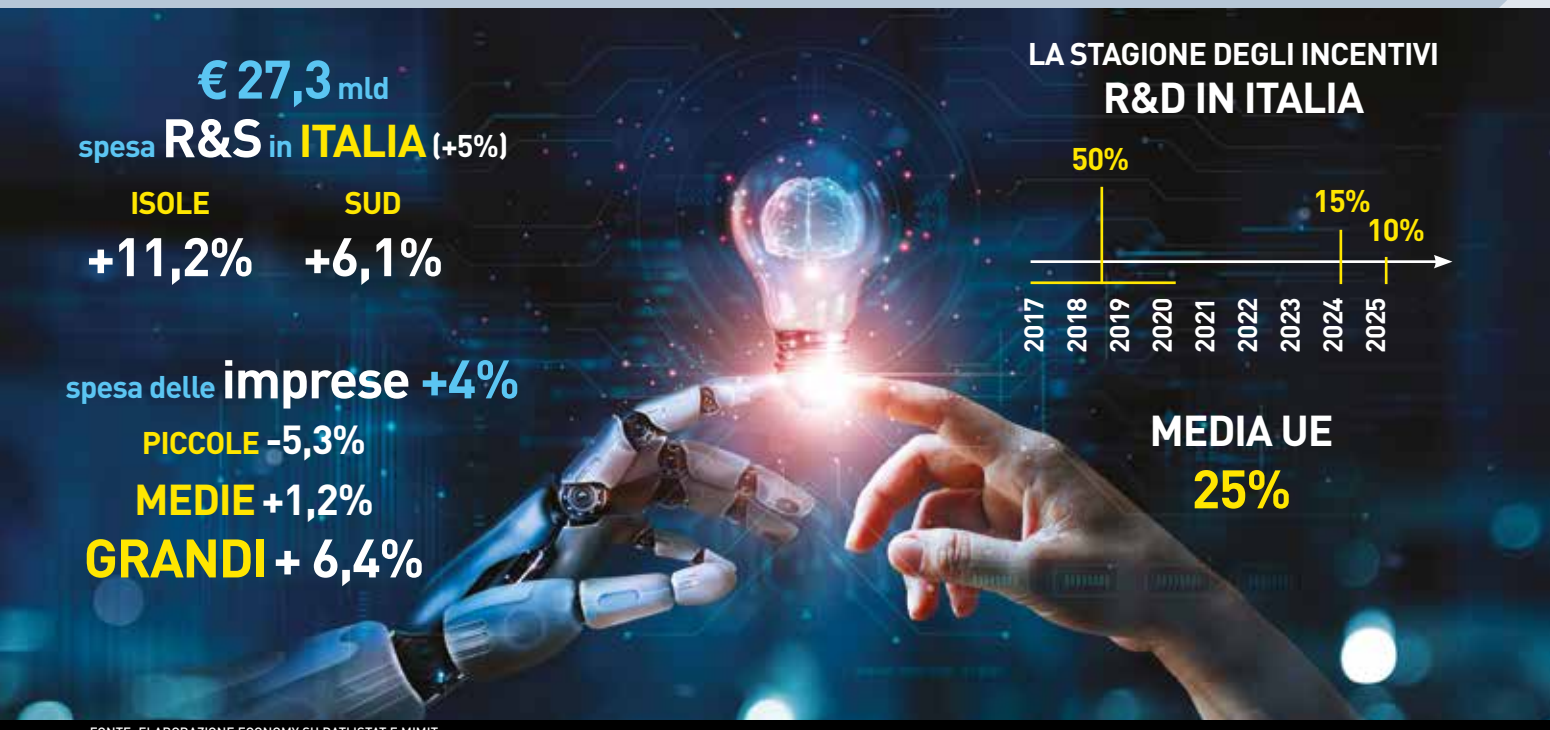
SPONSOR

AGEVOLA · CIFA · delegamoi · ebilav · ebilp · E.B.N.U. · ePar · FederForma · GESFOR · HAPPILY · inplace · OPN · SANARCOM · sistemi · TIME VISION

festivaldellavoro.it info@festivaldellavoro.it

È INNOVAZIONE SE È CERTIFICATA

Per poter accedere ai benefici fiscali previsti per le attività di ricerca e sviluppo, ora le imprese hanno bisogno di una certificazione ufficiale. Così il ruolo dei certificatori è cruciale per garantire trasparenza, evitare contenziosi e attrarre investimenti nell'innovazione: ecco le indicazioni di NsbProject



FONTE: ELABORAZIONE ECONOMY SU DATI ISTAT E MIMIT

di Giorgio Vizioli

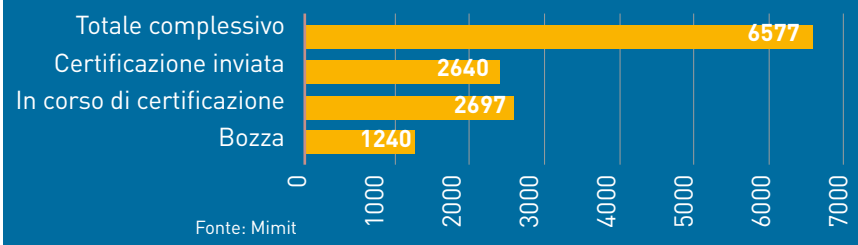
Le intenzioni erano buone. Anzi, ottime. Perché è sempre molto importante pensare al futuro e promuovere l'innovazione. In un Paese come l'Italia, poi, creativo per definizione, l'idea di concedere incentivi fiscali alla ricerca e sviluppo deve essere subito sembrata ideale. E fu così che, nel 2015, fu introdotto il credito d'imposta per progetti di ricerca e sviluppo, al fine di favorire l'innovazione nel tessuto imprenditoriale nazionale e allineare il livello medio degli investimenti delle imprese italiane, pari allo 0,9% del Pil, alla media europea del 2-3 %. Ma, per diversi anni, le cose non sono andate come si sperava. Perché, in un Paese come l'Italia, c'è sempre un rovescio della medaglia.

In pratica è accaduto che, di fronte a un numero elevatissimo di domande, l'Agenzia delle Entrate si è spesso trovata ad avere dubbi sull'idoneità delle richieste formulate dalle imprese e questo ha portato al progressivo aumento delle controversie, peraltro di difficile soluzione.

IL CREDITO DI IMPOSTA INTRODOTTO NEL 2015 PER I PROGETTI DI RICERCA E SVILUPPO SI È "INVOLUTO" NEGLI ANNI

«Il peccato originale del nostro sistema», spiega **Andrea Jester**, co-fondatore di **NsbProject**, società di consulenza specializzata nel trasferimento tecnologico e nel supporto alle imprese nei progetti di ricerca e sviluppo, «è stato quello di confondere l'in-

Numero di progetti per stato di avanzamento sul totale inseriti a sistema



Fonte: Mimit

vestimento in nuove tecnologie con quello in R&D. Per correggere questa impostazione, si è quindi pensato che pensato di provare a modificare il dispositivo che, in sette anni, è stato cambiato praticamente ogni anno portando il credito d'imposta dal 50% iniziale all'attuale 10%». Stando così le cose, se ci confrontiamo con altri Paesi europei (Spagna, Francia, Regno Unito, Germania e Danimarca), l'incentivazione fiscale italiana risulta assai meno stimolante: in quegli Stati, infatti, le agevolazioni fiscali per la ricerca e sviluppo si attestano mediamente attorno al 25%.

Il fulcro del nuovo approccio al problema è stato però un altro, ossia l'istituzione da parte del Ministero delle Imprese e del Made in Italy (Mimit) di un Albo ufficiale dei Certificatori, composto da consulenti con comprovata esperienza in almeno 15 progetti di R&D nel corso degli ultimi tre anni. La certificazione da parte dei professionisti riconosciuti dal Mimit esonera le aziende dai controlli da parte dell'Agenzia delle Entrate, rendendo il processo più trasparente e rapido.

DATI CERTIFICAZIONI

Distribuzione certificazioni per regioni*



Totale certificazioni inviate: **2640**

* In base alla sede legale dell'impresa richiedente

BEN VENGA L'IA

Se l'adozione dei criteri di valutazione ispirati al Manuale Frascati rappresenta già un passo avanti, per affrontare le sfide della transizione digitale e green è necessaria un'evoluzione ulteriore. NsBproject ha quindi sviluppato un sistema di misurazione che valuta la readiness, la prontezza, delle soluzioni, di cui Srl è l'acronimo (Solution readiness level). Una metodologia basata su una metrica di valutazione da uno a nove, di cui per esempio la Trl, Technology readiness level è solo uno degli indicatori misurati. La Srl indica il grado di maturità di un prodotto, o di un processo rispetto al sistema, alla tecnologia, al mercato e anche al rischio, integrando elementi nuovi come il concetto di Innovatività assoluta. «Il nostro gruppo di automation developers», spiega il Ceo di NsbProject Fabrizio Riccomi, «ha creato una serie di strumenti che stanno rivoluzionando la velocità e l'efficienza con cui gestire l'analisi dei contenuti e la redazione delle attività di valutazione dei progetti. Immaginate di lavorare su documenti tecnici complessi, dove ogni dettaglio conta e ogni parola deve essere formulata perfettamente. Ecco dove

Nella foto Andrea Jester, nella pagina accanto Fabrizio Riccomi



entrano in gioco i nostri modelli AI pre-addestrati: grazie agli ambienti Api (interfaccia di programmazione delle applicazioni) offerti dai vari motori di AI (come Chatgpt4o) o a strumenti scaricati in locale (come Lama di Facebook), che rispettano anche i requisiti di segretezza più elevati, possiamo inviare i contenuti direttamente ai modelli, ottimizzando il processo».
L'uso di questi Large Language Models ha un impatto importante: «non solo migliorano la qualità degli output prodotti, ma riducono drasticamente i tempi necessari per produrle e ciò significa che possiamo dedicare più tempo alla revisione umana, assicurandoci che ogni documento sia perfetto prima di essere inviato al cliente.
Si valutano quindi elementi come la interoperabilità, ossia la capacità della nuova tecnologia di integrarsi con altre soluzioni esistenti; la maturità delle risorse tecniche e organizzative, ovvero la preparazione dell'impresa nel gestire il progetto; la maturità commerciale, ossia le prospettive di successo del prodotto sul mercato; la propensione all'adozione da parte degli end-user».
«Il nostro framework di analisi», aggiunge il co-founder Andrea Jester, «non solo consente di misurare il percorso fatto ex-post, ma soprattutto di capire ex-ante quale è il percorso necessario per portare sul mercato un'innovazione. Alcuni fondi di venture capital, come gli olandesi di Nlc Health Venture e gli italiani di Novaterra, stanno sperimentando questo modello di analisi per l'assessment dei propri investimenti. Si tratta di uno strumento molto efficace per start up e spin off che possono così portare in fase di fund raising un business plan molto dettagliato e da noi certificato. Un valore aggiunto molto apprezzato dagli investitori. Tra le realtà che stiamo accompagnando, hanno ottenuto risultati molto promettenti due spin off universitarie: Aivesp (settore Food Tech) e Soundsafe Care (settore elettromedicale)».
L'introduzione di strumenti di misurazione quantitativa, affiancati ai criteri di valutazione consolidati, può anche rappresentare una leva strategica per attrarre investimenti, promuovendo un ecosistema dell'innovazione più trasparente ed efficace.
L'adozione progressiva di metodologie di misurazione avanzate consentirà alle imprese di affrontare con maggiore sicurezza le sfide della ricerca e sviluppo, offrendo agli investitori e alle istituzioni un quadro più chiaro dell'impatto reale degli investimenti tecnologici. In questo modo, la certificazione non sarà solo uno strumento di compliance fiscale, ma diventerà un vero e proprio motore di innovazione per il tessuto industriale italiano.
Ma come stanno andando le cose? «Stiamo ricevendo gestendo un vero e proprio boom di richieste», risponde Riccomi, «perché la stragrande maggioranza di grandi imprese e Pmi italiane sono al vaglio dell'Agenzia delle Entrate.
Da luglio a ottobre abbiamo avviato le procedure per certificare oltre 500 progetti di R&D, per i quali sono stati investiti oltre 200 milioni di euro negli ultimi nove anni.
Speriamo che la certificazione serva alle aziende per fare chiarezza e non avere timore a investire ancora in ricerca e sviluppo a beneficio della loro competitività e, in generale, del Paese».

«La ricerca e sviluppo», commenta Jester, «ha bisogno di strumenti che garantiscano trasparenza e regolarità: per questo il ruolo dei certificatori è oggi più che mai fondamentale. Noi ci siamo iscritti all'Albo proprio per fornire alle imprese uno strumento di valutazione oggettiva basato su indicatori riconosciuti dalla comunità scientifica a livello internazionale. Attraverso un algoritmo proprietario, siamo in grado di misurare l'affidabilità dei progetti e di fornire una certificazione precisa che segue le linee guida del Manuale di Frascati adottato dal Mimit».
Il Manuale di Frascati è un documento pubblicato per la prima volta nel 1963 e giunto, nel 2002, alla sua sesta edizione aggiornata, che stabilisce che definisce parametri per la valutazione della ricerca e sviluppo nei Paesi Ocse.



Secondo le indicazioni governative, l'eleggibilità dei progetti di R&S deve basarsi su cinque principi qualitativi fondamentali: innovatività (il progetto deve introdurre nuove conoscenze o tecnologie nel settore di riferimento), rischiosità (l'investimento deve presentare un certo grado di incertezza tecnica e scientifica), replicabilità (possibilità di applicare le soluzioni sviluppate in svariati contesti produttivi o tecnologici), sistematicità (il progetto deve seguire un metodo strutturato di ricerca) e creatività (nel progetto devono emergere elementi di originalità e di avanzamento tecnologico).
«La certificazione», dice **Fabrizio Riccomi**, Ceo e a sua volta co-founder di NsbProject, «è prima di tutto uno strumento per evitare contenziosi con l'Agenzia delle Entrate. Non è percepito come un bollino di qualità. Questo anche perché i criteri stabiliti dal governo sono qualitativi e quindi mettono sullo stesso piano aziende sofisticate o brand che operano sui mercati internazionali e danno lavoro a migliaia di persone e il bar di quartiere. Il nostro ruolo è quindi cruciale per garantire che i benefici fiscali siano assegnati solo a imprese che realizzano investimenti effettivi in R&D, migliorando la qualità complessiva delle iniziative incentivate».

QUELL'UNICUM NEL VENTURE CAPITAL ITALIANO

Marco Gay, presidente esecutivo di Zest, racconta l'ambizioso piano industriale 2025-2029 e la strategia per consolidare il ruolo di leader nell'ecosistema dell'Open Innovation e dell'intelligenza artificiale

di Sergio Luciano

TEMPI STRANI, I NOSTRI. SE CAVALCHI L'"HYPE" DEL MOMENTO, PUOI ANCHE SEMBRARE SUPERMAN, SALVO VEDER CROLLARE I TUOI BUSINESS APPENA LO STATO STACCA LA SPINA. SE SEI SERIO, COSTANTE, COERENTE, CONSEQUENZIALE... puoi anche avere un portafoglio di asset stracarichi di potenzialità, e per il 25% incardinato nel cuore dell'intelligenza artificiale, ma restare nell'ombra, non considerato a dovere dal mercato. Tempi strani, ma tempi positivamente sfidanti per **Zest**, come si chiama il più grande operatore italiano del venture capital "early stage", dell'accelerazione delle startup, del supporto allo scale-up e dei programmi di Open Innovation. «Nasciamo dall'integrazione tra LVenture Group, e Digital Magics», ricorda **Marco Gay**, presidente esecutivo della società e già presidente esecutivo di Digital Magics. «E siamo sicuri di avere la giusta strategia che coniughi la crescita profittevole del business e della nostra capitalizzazione. Perché siamo un unicum». Effettivamente: un unicum italiano, ma non solo italiano. «E il piano industriale 2025-2029 approvato il 3 marzo segna la strada».

Ci racconta quest'itinerario che intendete coprire?

Cerchiamo di sintetizzare. Nel prossimo quinquennio abbiamo in programma di fare oltre 22 milioni di exit. Al netto delle exit, puntiamo a rafforzare la nostra capacità di investimento attraverso nuovi fondi e joint venture, portando il valore del portafoglio delle nostre partecipazioni a 82 milioni di euro. Nel frattempo, puntiamo ad aumentare il fatturato di oltre il 58% grazie alla nostra metodologia e know-how sull'Open Innovation che, anche attraverso una nuova strategia di consulenza verso l'estero, è un obiettivo che possiamo realizzare.



MARCO GAY

FACCIAMO CRESCERE LE STARTUP CON UN APPROCCIO INDUSTRIALE

In che modo, presidente? È un obiettivo ambizioso...

Investendo circa 15 milioni di euro nell'arco del piano, creando dei fondi di investimento dedicati a verticali tecnologici specifici e, soprattutto, andando a rivendicare, ed esercitare sempre più decisamente, il ruolo veramente unico che ha Zest nell'ecosistema dell'innovazione italiana, dalle startup all'Open Innovation e al trasferimento tecnologico fino alla valorizzazione degli asset di mercato, le nostre partecipazioni in startup ad elevato potenziale tecnologico che, come Zest, facciamo crescere nel nostro "vivaio" grazie a un approccio serio di sviluppo industriale.

Come sono andate le cose l'anno scorso?

Mi viene in mente un dato, per cominciare a risponderle: nel 2024 abbiamo investito nelle nostre startup 2,2 milioni di euro. E lo sa a fronte di questo nostro impegno quanti altri ne hanno raccolti le varie società? Altri 48 milioni! Una leva di 22. Non mi sembra male.

Non lo è, infatti, ma com'è andata la fusione tra LVenture Group e Digital Magics?

Senz'altro molto bene, ma è stata anche molto impegnativa. Il 2024 è stato un anno impegnativo, come gli obiettivi che ci eravamo prefissi di raggiungere. Intendevamo, innanzitutto, consolidare e riaffermare il concetto che la nostra attività fosse a tutti gli effetti di portata nazionale e che il nostro posizionamento fosse quello tipico dell'unico operatore italiano dalle dimensioni europee.

ZEST CONTA 250 PARTECIPAZIONI IN PORTAFOGLIO CON OLTRE 100 PLAYER TRA GRANDI, MEDIE E PICCOLE AZIENDE CON CUI FA OPEN INNOVATION

E poi?

Poi abbiamo lavorato a consolidare il nostro network industriale e il nostro portafoglio di startup per iniziare un nuovo percorso di crescita, basandoci sui nostri numeri: 250 partecipazioni in portafoglio, oltre 100 player tra aziende grandi, medie e piccole con cui facciamo Open Innovation. Nel frattempo, abbiamo iniziato a lavorare di più con le istituzioni ed in questo senso vanno lette varie mosse: innanzitutto la partnership con Cdp Venture Capital, per noi oggi un partner strategico, e - riteniamo - viceversa. Ma anche la collaborazione con Fondazione Compagnia di San Paolo e AI4Industry. Infine, sempre nel 2024, abbiamo lavorato per costruire il nuovo piano industriale, mettendo in campo una serie di azioni strategiche con obiettivi chiari. Il primo su tutti, com'è giusto che sia, è stato ottimizzare le nostre strutture varando una drastica semplificazione dei processi e una nuova organizzazione funzionale.

Dovessi chiederle di schematizzare le novità configurate dal piano?

Abbiamo i nostri capisaldi sulle attività strategiche industriali: selezionare investimenti legati ai megatrend tecnologici, innanzitutto l'AI. Valorizzare gli investimenti con l'obiettivo di realizzare importanti exit, espandere le nostre attività di consulenza e supporto al trasferimento tecnologico grazie a nuovi programmi di Open Innovation e Corporate Venturing, guidati anche dal potenziale trasformativo dell'Intelligenza Artificiale. Utilizzare al meglio sia il nostro Hub a Roma Termini, sia le strutture della nostra partecipata Talent Garden. Accentuare e qualificare al massimo la consulenza legale e finanziaria alle startup. Senza dimenticare che il portafoglio di partecipazioni va valorizzato fino al 2029 con risultati previsti e attesi per portare il gruppo in ebitda positivo e aumentare il valore del titolo e del portafoglio stesso. Abbiamo in testa e nel piano numeri chiari.

E le alleanze?

Innanzitutto, il network, con i nostri soci di riferimento, l'Università Luiss e Tamburi Investments Partner. Ma sempre la massima attenzione rivolta a valorizzare quel che siamo, pur senza voler essere presuntuosi: ripeto, un unicum sul mercato italiano, questo è ciò che siamo. Con un'azienda che oggi per dimensioni, network e caratteristiche industriali ha le carte in regola per giocare un ruolo anche nelle grandi partite internazionali, e coltiviamo questa nostra visione non solo verso Paesi e i mercati più noti, ma anche verso i quadranti del Medio Oriente e dell'Est Europa.

Sul piano pratico?

Continueremo a prestare massima attenzione all'efficienza, alla solidità finanziaria e patrimoniale: anche se da settembre siamo cresciuti dell'80%, siamo ancora su numeri che non rispecchiano il valore reale della nostra azienda, nemmeno il nostro Nav, che è di 57 milioni. Insomma: con il piano industriale approvato abbiamo ben chiara la valorizzazione che vogliamo raggiungere.

Nell'insieme una bella sfida: è ottimista?

Sì, una bella sfida, ma sostenuta da oltre 60 colleghi veramente straordinari, che hanno talento, competenza, visione e volontà di avere successo. Abbiamo una visione economico-finanziaria solida... se poi sarà necessario, per accelerare il piano, aprire il capitale o fare operazioni straordinarie, chiaramente in nome degli obiettivi di piano, siamo pronti a fare le opportune valutazioni.

E quali altre azioni per la crescita contate di intraprendere?

Innanzitutto, andremo avanti sull'ottimizzazione interna in nome di un'organizzazione funzionale e semplificazione dei processi. Poi sull'obiettivo e la valorizzazione degli asset. Non solo: prevediamo di lanciare nuovi fondi di investimento, di rafforzare le attività di advisory, di sviluppare ulteriormente sia The Hub, che la nostra boutique di consulenza legale e finanziaria. Teniamo conto che il nostro portafoglio, cresciuto già molto, proseguirà questo forte percorso di valorizzazione! Prevediamo una netta crescita, per l'appunto, tramite la creazione di fondi e joint venture, e una generazione di valore in termini di exit. Abbiamo la concreta ambizione di continuare ad essere il più grande operatore italiano dell'innovazione e di lavorare per affermarci a livello europeo, aggregando talenti, investitori e partner. Siamo convinti che il mercato ci darà ragione.







Due momenti della produzione

Automazione e AI fanno grande la piccola impresa

Tra le colline del Franciacorta, Saccheria Franceschetti adotta da tempo strategie tecnologiche avanzate per migliorare la gestione degli ordini e ottimizzare i processi interni. I risultati non hanno tardato

di Alessandro Faldoni

«L'intelligenza artificiale? Noi l'abbiamo adottata 10 anni fa e abbiamo investito in un sistema di raccolta e analisi dei dati che ci consente di identificare il momento esatto in cui il cliente ha bisogno di un determinato prodotto», spiega il presidente di **Saccheria Franceschetti**, **Luigi Wilmo Franceschetti**. «Questo ci permette di ridurre i costi e migliorare il servizio, evitando sprechi e inefficienze. Inoltre, l'uso di algoritmi di machine learning aiuta l'azienda a profilare meglio le esigenze dei clienti, personalizzando le offerte e rendendo più efficace la gestione degli stock».

Saccheria F.lli Franceschetti è oggi un attore chiave del suo settore, la produzione e vendita di big bag, sacconi, sacchi in juta e rafia, grazie a un modello di business basato su innovazione, digitalizzazione e ottimizzazione dei processi produttivi. L'azienda di Provaglio d'Iseo, in provincia di Brescia, tra le colline del Franciacorta, ha adottato da tempo strategie tecnologiche avanzate per migliorare la gestione degli ordini e ottimizzare i processi interni, implementando soluzioni basate su intelligenza artificiale e automazione. E i risultati gli danno ragione: il 2024 segna un importante passo avanti l'azienda, con un fatturato di 18 milioni di euro, che si mantiene in linea con l'anno precedente, ma con una crescita del 30% nel canale B2b. Questo incremento è stato trainato da un forte investimento nello sviluppo della piattaforma e-commerce e nell'espansione della rete di distribuzione internazionale. «Abbiamo deciso di focalizzarci sempre di più sui sacchi customizzati, lasciando alla vendita online i prodotti standard», sottolinea **Luisa Franceschetti**, Ceo dell'azienda. «Questo ci permette di dedicare maggiori risorse alla personalizzazione e alla fidelizzazione dei clienti, garantendo un servizio più attento e su misura».

Il canale B2b assume una rilevanza sempre maggiore nelle strategie di crescita della società ed è oggetto di continui investimenti. Il prodotto più venduto è l'innovativa soluzione che propone l'acquisto di stock da dieci sacchi di dimensioni ridotte rispetto all'offerta tradizionale, un'idea nata come sperimentazione e che si è subito affermata come un vero e proprio successo. Un altro aspetto strategico riguarda la gestione degli ordini ripetitivi e il recupero dei clienti inattivi, per i quali l'azienda sta implementando un sistema di sconti mirati e promozioni automatizzate. «Grazie all'analisi dei dati, possiamo individuare quei clienti che hanno smesso di ordinare e proporre loro offerte specifiche, aumentando il tasso di ritorno e la fedeltà al marchio», aggiunge Luigi Franceschetti.

Oltre alla digitalizzazione, l'azienda sta puntando con decisione sull'espansione internazionale e sulla crescita per linee esterne. "Abbiamo identificato diversi target europei per possibili acquisizioni", spiega Luisa Franceschetti. «L'obiettivo è replicare il nostro modello di business su scala più ampia, mantenendo però i valori di qualità e innovazione che ci contraddistinguono». Questa strategia di sviluppo passa anche attraverso il rafforzamento delle certificazioni e della compliance aziendale, con un focus particolare su sostenibilità e governance, anche conseguenza del percorso che ha portato l'azienda a Piazza Affari. «Negli ultimi anni abbiamo investito molto su Esg, parità di genere e certificazioni di qualità, perché vogliamo essere non solo un'azienda competitiva sul prezzo, ma anche un punto di riferimento per affidabilità e trasparenza», conclude. nità di un mercato in rapida evoluzione.

OLI ALIMENTARI E BIOFUEL ACCOPPIATA VINCENTE

In Italia il 35% degli oli vegetali esausti proviene da ristorazione, industria alimentare e artigianato. Un'interessante partnership fra Gruppo Cremonini e Gruppo Hera li riutilizza in un'ottica di economia circolare

di Vincenzo Petraglia

Gli oli vegetali esausti rappresentano una sfida ambientale di grande rilievo. Smaltiti in modo improprio, possono contaminare il suolo e le falde acquifere, causando danni irreversibili all'ecosistema. Tuttavia, grazie a modelli di economia circolare sempre più efficienti, questi scarti possono essere trasformati in risorse preziose, come dimostra la collaborazione tra il **Gruppo Hera**, la multiutility particolarmente impegnata nella transizione ecologica, e il **Gruppo Cremonini**, con i propri ristoranti a marchio **Chef Express**, Roadhouse, Calavera e Wagamama. Nel 2024, questa partnership ha consentito il recupero di oltre **133 tonnellate di oli alimentari esausti**, con un incremento del 4% rispetto all'anno precedente. Oli provenienti da 220 ristoranti, raccolti e trasformati in **biocarburante**, riducendo così l'impatto ambientale della mobilità e contribuendo alla riduzione dell'inquinamento atmosferico.

Questo progetto assume un valore ancora maggiore se si considera che in Italia il 35% degli oli vegetali esausti, pari a oltre **100 mila tonnellate**, proviene dal settore della ristorazione, dall'industria alimentare e dall'artigianato. «Per Chef Express l'impegno a migliorare le performance ambientali rientra nell'idea stessa di qualità e sicurezza che vogliamo offrire ai clienti», sottolinea **Sergio Castellano**, Chief Quality & Esg officer di Chef Express. «Il recupero degli oli vegetali esausti si inserisce in una più ampia collaborazione con il Gruppo Hera sull'economia circolare, che prevede anche la produzione di **biometano** dagli scarti organici destinato ai trasporti pubblici». Il processo di recupero è meticolosamente organizzato: gli oli esausti vengono separati e stoccati direttamente nelle cucine dei ristoranti da personale appositamente formato, quindi prelevati dal



SERGIO CASTELLANO, DI CHEF EXPRESS

Gruppo Hera e sottoposti a un pretrattamento che ne garantisce la qualità prima di essere inviati alle bioraffinerie. L'intero percorso è certificato secondo lo standard internazionale Afnor Xp X30-901, a garanzia della **tracciabilità** e della trasparenza dell'operazione. Questo standard rappresenta un punto di riferimento globale per l'implementazione di sistemi di gestione per progetti in ambito di economia circolare e garantisce che il processo rispetti i più alti requisiti qualitativi e ambientali.

L'impatto di questa iniziativa sulla riduzione delle emissioni di gas serra è significativo: nel 2024, l'impiego di biocarburanti derivati dagli oli esausti ha permesso di **abbattere le emissioni dell'83%** rispetto ai carburanti fossili, evitando la dispersione nell'atmosfera di 378 tonnellate di CO_2 equivalenti. Questo dato assume ulteriore rilevanza se rapportato al fabbisogno crescente di soluzioni di **mobilità sostenibile**, che rappresentano uno degli assi strategici della transizione ecologica, un aspetto sempre più cruciale nel contesto geopolitico attuale.

«Il valore principale di questa collaborazione risiede nella competenza e nella capacità del Gruppo Hera di documentare in modo univoco e tracciato tutte le attività svolte», evidenzia Castellano. «Nel settore food, e in particolare nella gestione di progetti di economia circolare, queste caratteristiche rappresentano un vantaggio competitivo determinante». Un progetto che si inserisce in una strategia più ampia di sostenibilità perseguita da Chef Express, che include la valutazione Esg dei fornitori, la gestione dei rifiuti, la **carbon neutrality** e l'innovazione in efficienza energetica. «Probabilmente, consultando il nostro Bilancio di sostenibilità e quello del Gruppo Hera, è chiaro - i dati quantitativi condivisi pubblicamente "parlano" d'altronde sempre in modo inequivocabile - come con un semplice gesto operativo possa essere possibile contribuire alla diminuzione dell'impatto ambientale. Su questi fronti non esistono competitor, ma è necessario far fronte comune per essere veri **protagonisti attivi** nel nostro Paese in ambito sostenibilità e soprattutto divulgare quelli che sono i possibili strumenti accessibili e i relativi effetti virtuosi che gli stessi possono generare», sottolinea Castellano. Chef Express e il Gruppo Hera stanno inoltre valutando nuove progettualità per ampliare l'ambito della collaborazione e massimizzare gli impatti positivi sulla sostenibilità ambientale. «La nostra strategia», spiega Castellano. «ha fra i principali ambiti d'azione, la valutazione Esg dei fornitori, la gestione dei rifiuti e circolarità, la carbon neutrality, l'innovazione e l'efficienza energetica e la formazione e il change management. E con i nostri principali fornitori stiamo lavorando per sviluppare iniziative scalabili e di facile comprensione per i nostri stakeholder».



Pulire bene è un'arte e non appartiene a tutti

Fondata nel 1987, la Papalini Spa ha rivoluzionato il mondo del cleaning e oggi è un'azienda florida e super specializzata che dà lavoro a 4mila persone e produce un fatturato di oltre 72 milioni di euro

di Vittorio Petrone


MAURO PAPALINI

Partire da zero e creare una società florida che conta oggi 4mila dipendenti e genera un fatturato di oltre 72 milioni di euro, con una crescita annua intorno al 10-15 per cento. Storie italiane di successo che fanno andare fieri del nostro Paese e che vanno raccontate, soprattutto se fatte crescere in modo etico e perseguendo sempre l'innovazione. Dal 1987 la **Papalini Spa**, da piccola impresa fondata da Mauro Papalini è oggi un colosso nel settore del cleaning e dei servizi integrati.

«Ciò che ci distingue», spiega **Mauro Papalini**, «è l'organizzazione capillare su tutto il territorio nazionale, la professionalità e la competenza del nostro team, la formazione continua, che consideriamo essenziale per accrescere le competenze». Un successo che passa per la specializzazione. «Abbiamo sviluppato **cinque divisioni**, ognuna specializzata in un settore diverso: Civile, quindi uffici e abitazioni; Sanità, con la pulizia di ospedali e cliniche; Industrie, Gdo e Hôtellerie», racconta Papalini. «Questo perché le esigenze di pulizia variano a seconda dell'ambiente: pulire un ipermercato, un ospedale, un ufficio o un hotel richiede competenze specifiche. Per questo ci focalizziamo sulla **specializzazione per settore**, anziché sulla divisione per territorio, come fanno molte altre aziende del comparto. E questo approccio ci consente di parlare la stessa lingua dei nostri clienti e di trovare soluzioni mirate, le migliori possibili, per l'ambiente da pulire».

La storia dell'azienda ha radici profonde nel territorio marchigiano, dove Papalini, una volta terminati gli studi, inizia a lavorare in una piccola impresa locale di pulizie. Fu proprio in quella fase che scopre la sua passione per il settore, imparando il mestiere e acquisendo l'esperienza che avrebbe poi applicato nella sua impresa. «Quando ho iniziato ho cercato una clientela fuori dalla mia esperienza precedente, senza mai voler fare concorrenza al mio ex datore di lavoro», dice il fondatore.

Dopo soli tre anni, decide di aprire una partita Iva e avviare la sua attività in modo indipendente, focalizzandosi sulla pulizia di vetrine e piccole attività. «Vedevo una vetrina sporca, mi fermavo e chiedevo se volevano che la pulissimo e pian piano questo si è trasformato in una fonte di reddito stabile». I primi contratti di pulizia sono abbonamenti mensili che garantiscono una continuità economica, permettendo a Papalini di concentrarsi sulla crescita della sua impresa, che non tarda ad arrivare.

Oggi l'azienda opera con una vasta gamma di clienti in tutti i settori: ospedali, centri medici, grandi complessi commerciali e alberghieri, uffici e fabbriche. «L'azienda è cresciuta grazie ai miei collaboratori; è fondamentale crescere insieme, formando una squadra che condivide la stessa passione. Oggi siamo una famiglia che ha lavorato sodo per arrivare dove siamo», afferma con orgoglio.

La sensibilità verso i **temi ambientali** è centrale. «Ci impegniamo a trasmettere l'attenzione verso l'ambiente e la sostenibilità a 360 gradi anche ai nostri clienti. Siamo dotati di diverse certificazioni, tra cui quelle sulla **parità di genere** e la sicurezza, per inviare un segnale chiaro ai nostri lavoratori. Tra i nostri 4mila collaboratori, **il 90% è costituito da donne** e una buona metà da extracomunitari. Per questo motivo, oltre alla formazione professionale, organizziamo corsi di lingua italiana e promuoviamo una crescita culturale dei nostri collaboratori». La chiave del successo è l'**attenzione al cliente** e l'organizzazione dell'azienda è tutta orientata a questo obiettivo.

La tecnologia è un altro pilastro del business aziendale. «Puntiamo sempre di più sulla tecnologia e sul suo potenziale per il nostro settore e collaboriamo con i nostri partner per sviluppare nuovi prototipi di macchinari, ottenendo così un vantaggio competitivo, sempre avendo ben chiaro di usare la **tecnologia** per semplificare il percorso verso l'obiettivo finale che vogliamo raggiungere», spiega Papalini. «Stiamo anche implementando soluzioni in ambito **intelligenza artificiale** per migliorare l'esperienza lavorativa dei nostri dipendenti, moltiplicando l'efficienza e raccogliendo informazioni utili a migliorare ulteriormente i nostri processi interni e i servizi offerti ai clienti».

Ciò che emerge dalla Papalini è che è una realtà che punta molto sulla dimensione umana, sulla relazione e sul sano networking. Come quello offerto, per esempio, dalla **Compagnia delle Opere**, di cui la Papalini è parte. «Uno spirito, quello della Cdo, in cui mi ritrovo perfettamente e che offre una dimensione di confronto orientata alla persona e al suo miglioramento attraverso il lavoro», racconta Mauro Papalini. «La Cdo pone un'attenzione particolare all'imprenditore come **individuo** e condividere questo approccio con altri imprenditori mi fa sentire più adeguato sia come imprenditore che come persona. Lo trovo un valore aggiunto che contribuisce alla crescita personale, migliorando così anche la capacità di guidare l'impresa».

Specializzazione e AI nel futuro dei professionisti

Antonella Sciara, Tax Labour & Corporate BU Director di Giuffrè Francis Lefebvre, spiega sfide e opportunità per i professionisti fiscali e del lavoro nell'affrontare un mercato sempre più complesso

di Riccardo Venturi

In un contesto normativo ed economico in continua evoluzione, i professionisti fiscali e del lavoro sono chiamati a rispondere velocemente ed efficacemente alle esigenze sempre più complesse di clienti e aziende. Una recente indagine condotta da **Giuffrè Francis Lefebvre** - leader in Italia nell'offerta di soluzioni editoriali digitali di ultima generazione per le aree professionali legale, fiscale, lavoro e aziende, parte del Gruppo europeo Lefebvre - ha evidenziato un divario tra le competenze disponibili sul mercato e quelle effettivamente richieste dalle aziende.

«I professionisti devono fare i conti con novità legislative e tecnologiche che stanno velocemente cambiando gli assetti organizzativi e i bisogni dei clienti» dice **Antonella Sciara**, Tax Labour & Corporate BU Director di Giuffrè Francis Lefebvre. «Di conseguenza, bisogna sollecitare la cultura della specializzazione in ambiti come Esg, Welfare, Tax Compliance, gli impatti AI, cybersecurity».

Specializzarsi è ormai una scelta strategica per affrontare le complessità di un mercato in trasformazione. «Specializzarsi significa acquisire competenze approfondite per rispondere in modo efficace alle esigenze delle aziende» sottolinea Sciara. «Per questo Giuffrè Francis Lefebvre ha sviluppato le Specializzazioni di **MementoPiù Expert Solution**. Soluzioni digitali altamente specialistiche studiate per offrire al consulente l'expertise necessaria per prendere



ANTONELLA SCIARA

decisioni di successo in favore del proprio cliente. Partendo sempre dal singolo processo operativo, ogni Specializzazione offre guide essenziali e best practice per affiancare i professionisti nelle attività più complesse, anche attraverso contenuti multimediali come video e podcast».

LA SPECIALIZZAZIONE NON È SOLO UNA RISPOSTA AGLI OBBLIGHI NORMATIVI, MA NASCE ANCHE DA SPECIFICHE ESIGENZE DI MERCATO

Anche il fattore tempo resta una variabile fondamentale nel processo di specializzazione. L'adozione di tecnologie avanzate, inclusa l'AI generativa, sta rivoluzionando il lavoro dei professionisti: il 95% degli intervistati riconosce un impatto positivo in termini di produttività ed efficienza. «L'AI è un'opportunità, ma non sostituisce l'esperienza umana» rimarca la Tax Labour & Corporate BU Director di Giuffrè Francis Lefebvre. «Può ottimizzare il lavoro automatizzando attività ripetitive, ma la strategia e la negoziazione restano prerogativa dei professionisti. La qualità dei dati è cruciale: per garantire risposte affidabili, l'AI deve lavorare su fonti certificate e aggiornate. Giuffrè Francis Lefebvre punta quindi su soluzioni che integrano l'AI con contenuti verificati e autorevoli, garantendo sicurezza, etica e aggiornamento costante».

L'indagine sottolinea inoltre che anche nei settori più consolidati, come contabilità e fiscalità, l'approfondimento specialistico resta fondamentale per mantenere la competitività. «Il bilancio di sostenibilità, ad esempio, rappresenta una sfida cruciale per le aziende e i professionisti hanno bisogno di strumenti affidabili per accompagnarle in questo percorso» mette in evidenza Sciara. «Per questo nei prossimi mesi lanceremo una specializzazione dedicata al bilancio di sostenibilità che permetterà ai consulenti di affiancare le aziende nella transizione verso una rendicontazione moderna e responsabile, valorizzando i vantaggi Esg e il loro impatto sul business».

La specializzazione non è solo una risposta agli obblighi normativi, ma nasce anche da specifiche esigenze di mercato. «Il ruolo di un editore come Giuffrè Francis Lefebvre è quello di intercettare i nuovi bisogni prima che diventino standard di legge, trasformandoli in opportunità di crescita per i professionisti» conclude Sciara. «Anticipare queste tendenze significa offrire un valore aggiunto concreto, guidando i professionisti a diventare il riferimento per consolidare il business dei clienti».

I *SENIOR* SI RIPRENDONO LA SCENA

Con l'aumento della vita media e anziani sempre più attivi e in salute, la Silver economy raggiungerà entro fine anno in Europa un valore pari a 5,7 trilioni di euro, con tutta una serie di opportunità per le aziende che sapranno coglierle

di Vincenzo Petraglia

LA SILVER ECONOMY È ORMAI UNA REALTÀ CONSOLIDATA E RAPPRESENTA UNO DEI SETTORI PIÙ PROMETTENTI E IN FORTE ESPANSIONE A LIVELLO GLOBALE. Con un valore che si prevede raggiunga, soltanto in Europa, i **5,7 trilioni di euro** entro fine anno, la **Silver economy** sta trasformando l'economia mondiale. Questo segmento di mercato, che si concentra sulle esigenze della popolazione anziana, coinvolge settori trasversali come la sanità, la finanza, la tecnologia e il turismo. In Italia, **gli over 65** rappresentano già circa un quarto della popolazione, con una crescita che continuerà fino a raggiungere il 35% entro il 2050, un dato che rende il nostro Paese uno dei più longevi nel mondo. Con un crescente potere d'acquisto, che si traduce in una domanda sempre maggiore di prodotti e servizi specifici, la Silver economy sta ridefinendo le dinamiche di mercato e le **aziende sono chiamate ad adattarsi** rivedendo le proprie strategie di vendita e customer experience per rispondere alle nuove esigenze di una generazione senior sempre più attiva e digitalizzata. Per capire meglio le opportunità di business offerte da questo importante segmento di mercato, *Economy* ha intervistato un esperto della materia, **Carlo Alberto Boaretto**, Sales Manager di G.D.L. Spa, azienda leader nella fornitura di prodotti per la terza e la quarta età.

Cosa aspettarsi per il futuro?

Il futuro della Silver economy è straordinariamente promettente. Sempre più aziende, non solo nel settore degli ausili per anziani, ma anche in ambiti come quello alimentare, dei trasporti e del turismo, dovranno adeguarsi alle necessità della nuova generazione silver, ovvero la popolazione anziana. Le aziende che arriveranno per prime a migliorare la qualità della vita degli anziani si troveranno in una posizione strategica di vantaggio. Parliamo di un mercato che si stima possa raggiungere a livello globale un valore di 7mila miliardi di dollari entro il 2025. La Silver economy è una vera e propria "età dell'oro" per chi saprà coglierne le opportunità, come nel caso del turismo per anziani, dove tour operator specializzati potrebbero offrire esperienze su misura, o nella creazione di community online e offline che stimolino l'interazione e l'intrattenimento degli anziani.

Quali altri settori andranno forte?

Quelli legati alla salute, alla mobilità e ai trasporti. È fondamentale sviluppare soluzioni innovative per migliorare la vita quotidiana degli anziani, come servizi di trasporto dedicati o tecnologie assistive per una mobilità più sicura e autonoma. Inoltre sta crescendo molto l'attenzione al benessere psicofisico, con offerte di turismo esperienziale e soluzioni di benessere personalizzato. Gli anziani oggi sono sempre più attivi e digitalizzati; il loro interesse per la tecnologia è in aumento, sebbene esista ancora un divario digitale che le aziende devono affrontare.

Come cogliere queste nuove opportunità?

Le aziende devono ripensare completamente le proprie strategie di vendita e customer experience: non devono solo offrire prodotti, ma soluzioni che migliorino la qualità della vita degli anziani. La Silver economy richiede innovazione, ma anche un approccio empatico che tenga conto delle specifiche necessità della generazione silver. Le tecnologie devono essere accessibili, ma è altrettanto importante che le aziende investano in formazione, ascolto attivo e customer service, in modo da garantire un'esperienza fluida, rassicurante e personalizzata. È fondamentale anche abbattere le barriere digitali, creando piattaforme tecnologiche user-friendly che possano avvicinare gli anziani al mondo digitale, offrendo supporto umano quando necessario. Le connessioni tra giovani e anziani sono, per esempio, una chiave fondamentale per il successo. Le aziende devono lavorare per ridurre il gap generazionale, creando spazi fisici e digitali dove le due generazioni possano incontrarsi, dialogare e imparare l'una dall'altra. Il futuro, infatti, è proprio nella capacità di unire l'esperienza degli anziani con l'entusiasmo e la creatività dei giovani.



CARLO ALBERTO BOARETTO

Cosa consiglierebbe alle aziende che vogliono entrare in questo settore?

L'approccio deve essere etico e autentico. Le aziende devono agire con responsabilità, mettendo al centro il benessere degli anziani. Non basta vendere prodotti, bisogna costruire relazioni durature basate su fiducia e qualità. Per fare questo, devono investire nella formazione del personale, sviluppare design accessibili, e creare comunità di supporto che vanno oltre la semplice vendita. La Silver economy è una grande opportunità, ma il successo dipenderà dalla capacità di rispondere con empatia e in modo innovativo alle esigenze di questa generazione sempre più longeva e attiva.



STOP ALLE TRUFFE TELEFONICHE

Il fenomeno della falsificazione dell'identità del chiamante (Cli spoofing) è sempre più diffuso e l'Italia è, rispetto ad altri Paesi, molto in ritardo nel contrastarlo. Eppure le soluzioni ci sono, vediamo quali...

di Vittorio Petrone

IL FENOMENO DEL "CLI SPOOFING" (FALSIFICAZIONE DELL'IDENTITÀ DEL CHIAMANTE), CUI SI ACCOMPAGNANO TRUFFE TELEFONICHE SEMPRE PIÙ FREQUENTI, RAPPRESENTA UNA DELLE MINACCE PIÙ INSIDIOSE PER LE AZIENDE E I CONSUMATORI ITALIANI. Un problema verso il quale l'Italia è in forte ritardo e che va pertanto affrontato in modo deciso e strutturato. *Economy* ha intervistato **Leonardo Papagni**, presidente di **AssoCall-Confcommercio**, per capire meglio quali sono le cause di questo ritardo e le soluzioni per fronteggiare il problema.

Presidente, in altri paesi sono state introdotte misure anti-spoofing efficaci. In Italia?

Sì, è vero, nel Regno Unito l'authority Ofcom ha introdotto misure che hanno permesso di bloccare fino a 1 milione di chiamate fraudolente al giorno già nel primo mese di implementazione di questi filtri. Qui in Italia, invece, siamo ancora in attesa di una soluzione tecnologica al problema, ma fortunatamente il Governo ha emanato un decreto-legge che impone il blocco di numeri camuffati sulla rete telefonica (D.Lgs. n. 48 del 24.03.2024) e Agcom ha adottato una delibera (n. 457 del 13.11.2024) provvisoria per via della consultazione, che pone le basi per una soluzione al problema. Ciononostante, i tempi amministrativi sono lunghi e non hanno ancora prodotto benefici per i cittadini. La situazione è davvero grave, considerando che il resto d'Europa ha già implementato sulle reti telefoniche misure tecnologiche per arginare il problema. Siamo tra gli ultimi paesi a non aver implementato misure di blocco preventivo. Questo ritardo ha implicazioni negative sia per i consumatori che per le imprese BPO Contact Center.

Quindi cosa manca all'Italia?

La tecnologia per fermare le truffe telefoniche esiste già sia per chiamate originate dall'Italia che per quelle dall'estero. Paesi come Regno Unito, Australia e Usa hanno già implementato filtri che bloccano preventivamente le chiamate fraudolente. Ciò che davvero sorprende è che la tecnologia esiste ed è già in uso in altri Paesi, ma nel nostro sembra esserci una certa lentezza nell'adottarla. Non vorrei pensare che la mancanza di investimenti nelle telecomunicazioni possa incidere sull'applicazione di quanto previsto della Delibera 457/24/CONS e lasciare indifeso il cittadino. Le compagnie telefoniche italiane, a delibera definitiva, dovranno implementare filtri anti-spoofing per bloccare le chiamate sospette, entro 6 mesi dall'entrate in vigore. Come ha anche ribadito il presidente dell'Agcom Giacomo Lasorella in una sua recente audizione alla Camera, dove ha sottolineato la "necessità di responsabilizzare gli operatori telefonici in modo da bloccare nella prima fase le chiamate camuffate provenienti dall'estero", auspicando un rafforzamento del quadro normativo per combattere questi fenomeni fraudolenti. Siamo d'accordo con il presidente Lasorella sulla necessità di bloccare le chiamate provenienti dall'estero, ma questo non basta perché anche quelle originate in Italia devono essere bloccate, come previsto dalla delibera. E concordiamo anche sul rafforzamento del quadro normartivo: per noi è auspicabile che il legislatore annoveri tra i reati penali chi commette questi reati di furto di identità con la tecnica del Cli Spoofing.

Cosa fate con AssoCall-Confcommercio?

Abbiamo firmato un protocollo d'intesa con le principali associazioni di consumatori e di categoria, fornitori di tecnologia delle reti per contribuire ad individuare le misure che potrebbero ridurre il fenomeno dello spoofing. Il nostro obiettivo è mettere in luce l'importanza di un approccio tecnologico e integrato, che unisca le forze di tutti gli attori coinvolti e stiamo collaborando attivamente ai tavoli tecnici dell'Autorità per mettere in sicurezza tutti i cittadini italiani da queste pratiche criminose. L'AssoCall-Confcommercio è pronta a fare la sua parte, ma servono azioni concrete da parte di tutti: si tratta di un'autentica operazione di sistema.

Tutto questo sistema solleva questioni importanti anche sulla gestione della privacy...

Oggi il cittadino si autodifende non rispondendo a numeri che non conosce; quindi, è necessario innanzitutto riacquisire la fiducia nelle comunicazioni telefoniche, che oggi è ai minimi storici. L'intelligenza artificiale è in grado di camuffare la voce e replicare numeri di telefono esistenti che potremmo avere anche registrati sul telefono, come insegna il caso delle chiamate del "falso Ministro Crosetto" e di falsi agenti di pubblica sicurezza nelle truffe odiose agli anziani e alle persone vulnerabili. L'accoppiata tra AI e Cli Spoofing è oggi l'arma perfetta per mettere in atto truffe sofisticate, credibili e quasi impossibili da rintracciare. Un vero e proprio "paradiso digitale" per i truffatori, che agiscono restando spesso impuniti. È in gioco la sicurezza delle persone, e non possiamo permetterci di restare fermi. I cittadini provano a difendersi anche con applicazioni di blocco chiamate che sono invasive per la privacy e non sempre efficaci. Come AssoCall ribadiamo che l'unica soluzione è il blocco a monte nelle reti di comunicazione telefonica verso le chiamate fraudolente, specialmente quelle provenienti da numeri falsificati o non certificati. Ciò eliminerebbe alla radice il problema e permetterebbe ai cittadini di concentrarsi solo sulle chiamate legittime. Tra l'altro, una volta che le misure anti-spoofing saranno implementate, il Registro delle Opposizioni, così come il Codice di Condotta del telemarketing e tutte le altre norme prodotte sinora dal legislatore, torneranno a funzionare efficacemente



Leonardo Papagni



IL TEAM DI K-CITY

La grande sfida della mobilità urbana intelligente

L'integrazione di Gemelli digitali e IA generativa consente di ottimizzare le risorse urbane, come dimostra un innovativo progetto a Caserta che vede coinvolti la Federico II di Napoli e le società K-City, Open Software ed Engine

di Vincenzo Petraglia

LA RAPIDA URBANIZZAZIONE E LA CRESCITA DELLA POPOLAZIONE HANNO POSTO SFIDE SIGNIFICATIVE NELLA GESTIONE DELLA MOBILITÀ URBANA, COME CONGESTIONE DEL TRAFFICO, TRASPORTO PUBBLICO INEFFICIENTE E INQUINAMENTO AMBIENTALE. In risposta a queste problematiche, è stata avviata un'interessante collaborazione fra le aziende **K-City**, **Open Software** ed **Engine**, che, con la collaborazione dell'Università Federico II di Napoli, stanno sviluppando un innovativo progetto, per il quale sono già in corso i primi test, sulla città di **Caserta**.

Per il progetto è stato sviluppato e implementato un **Gemello Digitale** (*Digital Twin*) per la mobilità intelligente, che integra una vasta gamma di dati storici e in tempo reale per offrire una visione completa delle condizioni di mobilità urbana. La simulazione di scenari consente ai pianificatori urbani di valutare l'impatto di diverse strategie prima della loro applicazione nel mondo reale. L'integrazione dell'**Intelligenza Artificiale Generativa** migliora ulteriormente le capacità predittive e la generazione di scenari, consentendo una gestione più efficiente della mobilità. Il sistema raccoglie e analizza dati provenienti da **sensori IoT** su parcheggi e traffico, parcometri intelligenti, telecamere di sorveglianza, dati sul trasporto pubblico, condizioni meteorologiche e qualità dell'aria, supportando la pianificazione urbana e la gestione del traffico. Grazie all'**analisi predittiva**, il sistema può, insomma, ottimizzare la posizione dei parcometri, monitorare i flussi di traffico e simulare scenari per valutare l'impatto di nuove strategie. Inoltre, l'integrazione con i dati della qualità dell'aria consente di individuare le aree più inquinate e adottare **misure per ridurre il traffico** e le emissioni.

I test iniziali, condotti nella città di Caserta, integrano soluzioni hardware e software in una suite cloud per la gestione delle risorse urbane; un elemento distintivo di questo sistema è l'adozione della matrice RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed)* per ottimizzare la gestione delle risorse e ridurre le inefficienze nei processi decisionali, come nel caso di un guasto a un semaforo. I dati raccolti sono stati elaborati da **Predico**, spin-off dell'**Università Federico II di Napoli**, dimostrando che il Gemello Digitale può ottimizzare l'uso delle risorse urbane, migliorare l'esperienza degli utenti e rendere più efficace e sostenibile la gestione del traffico.



Il professor Francesco Piccialli, dell'Università Federico II di Napoli

Il sistema messo a punto ha portato alla nascita di **City Brain**, una realtà commerciale che sviluppa soluzioni smart per le città, con un focus sulla sostenibilità ambientale. «Grazie a una perfetta integrazione con i flussi di lavoro comunali», spiega **Peppe Morelli**, Ceo di K-City, «questi software non solo semplificano la gestione interna, riducendo tempi e costi operativi, ma si distinguono anche per un design intuitivo e accessibile, facilitando l'uso sia da parte degli operatori comunali che dei cittadini. Il nostro obiettivo è **supportare i Comuni** nella gestione intelligente e sostenibile della mobilità urbana attraverso gemelli digitali avanzati potenziati dall'Intelligenza artificiale. Grazie all'uso di algoritmi AI e machine learning, le nostre soluzioni software consentono, infatti, alle amministrazioni di monitorare, ottimizzare e prevedere in modo proattivo i flussi di traffico, l'utilizzo delle infrastrutture e le dinamiche della mobilità urbana minimizzando anche l'impatto ambientale».

L'obiettivo finale è creare un ecosistema di mobilità urbana più intelligente, efficiente e sostenibile insomma, rendendo le **città più vivibili e resilienti** e migliorando di conseguenza anche la qualità della vita dei cittadini. *Economy* ha incontrato il **professor Francesco Piccialli** dell'Università Federico II di Napoli, che coordina il progetto e l'analisi dei dati elaborati su Caserta dalla spin-off Predico, per capire più nel dettaglio tutti i meccanismi di questo progetto e le conseguenti ricadute positive sul territorio, sia per le istituzioni che per i cittadini.



Peppe Morelli, Ceo di K-City

Professore, qual è la più grande sfida futura per la mobilità urbana?

Le città stanno affrontando una crescita esponenziale della popolazione e dell'urbanizzazione, che porta a un aumento del traffico, inefficienze nei trasporti pubblici e problemi ambientali. La sfida principale è quindi ottimizzare la mobilità urbana rendendola più sostenibile, efficiente e accessibile, attraverso l'uso di dati e tecnologie avanzate come i Gemelli Digitali e l'Intelligenza Artificiale Generativa. Questo significa migliorare la gestione del traffico, ridurre le emissioni, ottimizzare le infrastrutture e favorire una mobilità multimodale più intelligente e integrata.

Come e perché Gemelli Digitali e IA Generativa possono impattare su questo settore?

I *Digital Twins* sono repliche virtuali e dinamiche di infrastrutture urbane che, grazie all'integrazione di dati in tempo reale e modelli predittivi, permettono di monitorare, simulare e ottimizzare la mobilità. Nel nostro progetto, il Digital Twin della città di Caserta analizza e prevede l'occupazione dei parcheggi, la congestione stradale e il flusso di traffico. L'IA Generativa potenzia questo approccio permettendo di simulare scenari ipotetici (*"what-if"*), come la chiusura di strade o l'introduzione di nuove infrastrutture, fornendo ai decisori pubblici strumenti per testare strategie di mobilità prima della loro implementazione reale. Questo riduce i costi e i rischi, aumentando l'efficienza e la sostenibilità delle città.

Quali gli ambiti che potranno trarre il massimo beneficio?

Possiamo ottimizzare il traffico e ridurre la congestione, migliorando la circolazione e diminuendo i tempi di percorrenza. Un altro vantaggio fondamentale è la gestione più efficiente della sosta: attraverso l'analisi dei dati in tempo reale, possiamo prevedere la domanda di parcheggio e migliorare la distribuzione delle aree di sosta, riducendo il traffico generato dalla ricerca di un posto libero. Questo ha un impatto diretto anche sull'ambiente, poiché una mobilità più fluida e una gestione intelligente degli spostamenti contribuiscono alla riduzione delle emissioni e al miglioramento della qualità dell'aria. Un altro ambito che trarrà grande beneficio è la pianificazione urbanistica: con il supporto di simulazioni avanzate, possiamo testare virtualmente nuove infrastrutture o regolamenti di mobilità prima di attuarli concretamente, riducendo il margine di errore e massimizzando l'efficacia delle decisioni. Anche la gestione delle risorse di controllo, come gli agenti di polizia municipale addetti alla viabilità, può essere notevolmente migliorata grazie a modelli predittivi che suggeriscono come ottimizzare i loro percorsi e interventi, garantendo un monitoraggio più efficace e un migliore rispetto delle regole. Questi benefici rendono i Gemelli Digitali e l'IA strumenti indispensabili per rendere le città più sostenibili, efficienti e a misura di cittadino.

Quali i risultati dei primi test che sono stati condotti nella città di Caserta?

I test hanno dimostrato che il Gemello Digitale

I DIGITAL TWINS E L'IA GENERATIVA CONSENTONO DI SIMULARE SCENARI IPOTETICI COME CHIUSURA DI STRADE O PRESENZA DI NUOVE INFRASTRUTTURE

è in grado di analizzare con precisione i flussi di parcheggio e prevedere le zone di maggiore congestione. L'integrazione con modelli di IA ha permesso di identificare inefficienze nella distribuzione dei parcheggi e delle pattuglie di controllo, suggerendo soluzioni per migliorare la viabilità e ridurre i parcheggi irregolari. Inoltre, l'analisi predittiva ha mostrato come eventi cittadini e condizioni meteorologiche influenzino la domanda di mobilità, fornendo informazioni strategiche per la gestione urbana.

Uno degli elementi distintivi del software integrato è la possibilità di attivare un sistema a matrice RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed). Cioè?

Il modello RACI è un framework di gestione che permette di assegnare ruoli chiari a tutti gli attori coinvolti nel progetto, migliorando l'organizzazione e l'efficacia del processo decisionale. Nel nostro contesto, questa struttura consente di definire con precisione chi è responsabile di eseguire un'attività, chi ha l'autorità di prendere decisioni finali, chi deve essere consultato per fornire input e chi deve essere semplicemente informato sui progressi. Questo approccio garantisce una gestione più strutturata e trasparente, evitando sovrapposizioni di ruoli e migliorando la comunicazione tra le diverse parti coinvolte. Ad esempio, gli operatori che gestiscono il traffico e il controllo della sosta hanno un ruolo operativo chiaro, mentre le amministrazioni locali e i gestori della mobilità supervisionano e prendono le decisioni strategiche. Gli esperti di AI e gli urbanisti offrono il loro contributo tecnico, mentre cittadini e aziende di trasporto vengono aggiornati sugli sviluppi del progetto. L'integrazione di un sistema basato su RACI permette di rendere più efficace il coordinamento tra i diversi attori, facilitando la gestione della mobilità urbana e migliorando l'efficienza complessiva del sistema.

Qual è il ruolo dell'università e nella fattispecie di Predico, spin-off della Federico II?

L'Università Federico II e lo spin-off Predico hanno un ruolo centrale nello sviluppo del Digital Twin, fornendo il *know-how* scientifico necessario per integrare modelli predittivi avanzati e IA. Il nostro obiettivo è quello di applicare metodologie innovative per ottimizzare la mobilità urbana, creando strumenti pratici e operativi per le amministrazioni e gli enti locali. Inoltre, la collaborazione con aziende come K-City, Open Software ed Engine permette di trasformare la ricerca accademica in soluzioni concrete per il miglioramento della qualità della vita urbana.

I prossimi step del progetto?

Il prossimo passo è ampliare il dataset e integrare ulteriori fonti di dati in tempo reale per migliorare l'accuratezza delle previsioni. Inoltre, puntiamo a estendere il modello a nuove città e contesti urbani, per testarne la scalabilità e adattabilità. Un ulteriore sviluppo sarà l'integrazione con sistemi di mobilità intelligente, come i trasporti pubblici e la micromobilità, per fornire una visione ancora più completa della mobilità urbana.

Leadership "vulnerabile" per un mondo complesso

Siamo di fronte a un cambio di paradigma importante con leader che per essere tali devono essere in grado di gestire nuove complessità. Con Ana Mazzeo, managing director di Wobi Italia, abbiamo parlato di questo e di molto altro

di Vincenzo Petraglia

IL WORLD BUSINESS FORUM, ORGANIZZATO DA WOBI INSPIRING IDEAS, È UNO DEGLI EVENTI PIÙ NOTI A LIVELLO GLOBALE CHE RIUNISCE LEADER, PENSATORI E INNOVATORI PER DISCUTERE LE TENDENZE PIÙ RECENTI NEL MONDO DEL BUSINESS. Con **Ana Mazzeo**, managing director di Wobi Italia che ha contribuito a raddoppiare la crescita della filiale italiana di Wobi in soli due anni, esaurendo, per la prima volta nella storia dell'impresa al livello globale, i posti disponibili per l'evento di novembre 2024 con ben cinque mesi d'anticipo, abbiamo parlato di empowerment femminile, ma soprattutto di leadership di nuova generazione. E di molto altro.


ANA MAZZEO, MANAGING DIRECTOR DI WOBI ITALIA

Leadership ed empowerment femminile: a che punto siamo in Italia?

Siamo ancora lontani da uno scenario ideale e rimaniamo indietro rispetto a molti Paesi Ue, con una disparità di genere ancora significativa. C'è molto da fare, soprattutto a livello culturale: bisogna iniziare fin dall'infanzia a promuovere una visione equa del mondo del lavoro, sia per uomini che per donne, fino a coinvolgere le istituzioni. Solo con la perseveranza riusciremo a costruire una società più equa e bilanciata.

Come si costruisce una leadership autentica e qual è il valore di una leadership vulnerabile?

Una leadership autentica si fonda su trasparenza, ascolto ed empatia. Un leader autentico non impone, ma ispira, creando un ambiente di fiducia e collaborazione. La capacità di valorizzare il lavoro di squadra, accettare il confronto e riconoscere i propri errori è essenziale per crescere e far crescere gli altri. La leadership vulnerabile rappresenta un cambio di paradigma: non significa essere deboli, ma avere il coraggio di mostrarsi umani, aperti e sinceri, ammettendo limiti e incertezze. Questo approccio rafforza le relazioni, stimola un dialogo costruttivo e crea un clima in cui le persone si sentono libere di esprimere idee, innovare e assumersi responsabilità.

Che ruolo gioca il work-life balance nell'economia e nell'efficacia, nella salute di un team?

Fondamentale. Avere una vita al di fuori del lavoro, dedicarsi alla famiglia, agli interessi personali e agli hobby, permette di rigenerarsi mentalmente ed emotivamente, contribuendo a una maggiore efficacia professionale. Un team è tanto più forte quanto più è composto da persone che stanno bene anche fuori il contesto lavorativo. Credo sia essenziale che i membri di un team possano disconnettersi e dedicarsi a sé stessi una volta terminata la giornata lavorativa. Trovare questo equilibrio è fondamentale per garantire benessere e risultati sostenibili nel tempo.

Cosa bolle in pentola di nuovo per Wobi?

A fine 2024 abbiamo introdotto un nuovo modello di business: il World Business Forum, il nostro evento di punta che si svolge ogni anno in diverse città del mondo e che a Milano è giunto alla sua 22ª edizione, è ora parte integrante di Wobi Membership. L'obiettivo è offrire un'esperienza di apprendimento e ispirazione continua, garantendo ai nostri clienti un accesso esclusivo ai migliori contenuti di management e leadership per tutto l'anno, oltre alle due giornate del World Business Forum. I partecipanti entrano a far parte di una community globale di top executive, con cui possono interagire e condividere esperienze. Oltre alla partecipazione in presenza al World Business Forum Milano (11 e 12 novembre), avranno a disposizione le registrazioni di tutti i World Business Forum Worldwide 2025, oltre 300 ore di contenuti digitali aggiornati costantemente grazie al nostro network di speaker, ed eventi locali di formazione e networking durante tutto l'anno.

Qualche anticipazione sul World Business Forum di novembre a Milano?

Avremo speaker di eccellenza quali Adam Grant, psicologo organizzativo di fama internazionale e professore alla Wharton; Brené Brown, docente di ricerca e autrice di sei best seller; Peter Diamandis, fondatore esecutivo della Singularity University; Amal Clooney, avvocato, difensore dei diritti umani e cofondatrice della Clooney Foundation for Justice; Federica Pellegrini, icona dell'eccellenza sportiva, oltre ad altri ospiti di fama internazionale che come sempre portano sul palco insight esclusivi su management, leadership, innovazione e trasformazione aziendale. A tutto ciò si aggiunge la nostra consolidata esperienza di networking, che consente ai partecipanti di entrare in contatto con una community globale e locale di top executive, imprenditori e decision-maker. Con Wobi Membership, l'accesso ai migliori contenuti non si limita più ai due giorni del World Business Forum, ma diventa un'esperienza continua di formazione e confronto durante tutto l'anno. Questa combinazione di internazionalità, innovazione e connessione rende Wobi e il World Business Forum unici nel loro genere.



La storia d'Italia attraverso imprese e opere

Tra il 2005 e il 2010, l'Italia affronta sfide economiche, politiche e infrastrutturali che ne ridefiniscono il panorama sociale e produttivo. Sono anni segnati da investimenti strategici per l'ammodernamento delle infrastrutture, dalla transizione verso l'era digitale con la diffusione dei primi servizi Internet e della telefonia avanzata, ma soprattutto dalla fine della crescita economica interna, bruscamente interrotta dalla grave recessione globale del 2008

La rete autostradale italiana rappresenta una componente fondamentale del sistema economico nazionale. Non è soltanto la più complessa e la più utilizzata, ma anche la meno costosa d'Europa. Secondo l'ultimo rapporto Nomisma 2025, il ruolo del trasporto su gomma, in Italia, si conferma un asse importante per lo sviluppo economico e sociale. Su un totale di oltre 881 miliardi di passeggeri/km, quasi il 90% si muove su strada. Questa prevalenza appare evidente anche nel settore merci, dove, su un totale di 582,1 miliardi di tonnellate-km, più dell'87% del traffico è movimentato su strada, sottolineando il ruolo cruciale delle autostrade nella rete logistica nazionale.

La rete infrastrutturale autostradale è da sempre centrale nei progetti di sviluppo pubblici. E tutti i governi in carica hanno sempre investito ingenti somme nel miglioramento e nell'espansione della rete viaria realizzando importanti opere infrastrutturali.

Anche il quinquennio 2005-2010 è stato segnato da investimenti nelle infrastrutture, con il potenziamento della rete autostradale e ferroviaria, grandi opere infrastrutturali che hanno svolto un ruolo chiave per migliorare la mobilità, la sicurezza stradale e il sistema energetico.

Tra le aziende coinvolte nella realizzazione delle opere viarie di quel periodo, un ruolo preminente viene assegnato al **Gruppo Mascio,** che ha saputo consolidarsi come un attore di primo piano nella logistica per la realizzazione delle infrastrutture, distinguendosi per efficienza, innovazione e qualità del servizio.

«Furono sicuramente anni intensi e complessi – ricorda **Stefano Mascio**, direttore generale del Gruppo Mascio – caratterizzati sia da una forte progettualità che da tanta incertezza. Essere parte del processo logistico per la realizzazione di opere fondamentali per il paese era un'opportunità e una sfida. Decidemmo di adottare una precisa strategia: non avere timore di fare investimenti in macchinari e risorse professionali. E quella strategia è risultata vincente».

LE OPERE INFRASTRUTTURALI REALIZZATE CON IL CONTRIBUTO DEL GRUPPO MASCIO

2005

Governo Berlusconi III (2005-2006) – con Pietro Lunardi come Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti

Rifacimento del manto autostradale A22 Brennero *(tratto Rovereto-Bolzano)*

L'Autostrada del Brennero è una delle principali arterie di collegamento tra l'Italia e il Nord Europa. Il rifacimento del manto stradale tra Rovereto e Bolzano ha migliorato la sicurezza e la scorrevolezza del traffico.

- *Costo dell'opera*: circa 50 milioni di euro.
- *Operatori coinvolti*: oltre 500 tra operai e tecnici specializzati.
- *Benefici*: riduzione degli incidenti stradali e miglioramento della viabilità per il traffico merci e turistico.

2006

Governo Prodi II (2006-2008) – con Antonio Di Pietro come Ministro delle Infrastrutture e Alessandro Bianchi ai Trasporti.

Rifacimento autostradale A4 Serenissima *(Vicenza-Padova-Mestre)*

La A4 è una delle autostrade più trafficate d'Italia. L'intervento ha allargato le corsie di marcia e l'introduzione della corsia di emergenza nei tratti che ne erano privi.

- *Costo dell'opera*: circa 1,2 miliardi di euro.
- *Lavoratori coinvolti*: oltre 2.000 tra operai e ingegneri.
- *Ruolo del Gruppo Mascio*: fornitura di materiali e lavori di asfaltatura.
- *Impatto*: riduzione della congestione stradale e maggiore sicurezza per il traffico pesante e pendolare.
- *Traffico medio giornaliero*: tra 80.000 e 100.000 veicoli.

2009

Governo Berlusconi IV (2008-2011) – con Altero Matteoli alla guida del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

Riqualificazione dell'elettrodotto AT L-18 *Cassano d'Adda - Urago d'Oglio*

Questo intervento ha modernizzato una delle infrastrutture elettriche più importanti della Lombardia, garantendo una maggiore efficienza nella distribuzione dell'energia.

- *Costo del progetto*: 150 milioni di euro.
- *Operatori coinvolti*: oltre 800 tecnici specializzati.
- *Ruolo del Gruppo Mascio*: fornitura e trasporto di materiali e supporto operativo.
- *Benefici*: riduzione del rischio di blackout e miglioramento della stabilità della rete elettrica.

Costruzione della TEEM e fornitura materiali per la BreBeMi

Due delle opere più importanti per la viabilità lombarda sono state la Tangenziale Est Esterna di Milano (TEEM) e la A35 BreBeMi (Brescia-Bergamo-Milano).

- *Investimento totale*: circa 2,4 miliardi di euro.
- *Lavoratori coinvolti*: circa 3.500.
- *Ruolo del Gruppo Mascio*: fornitura di materiali e supporto logistico.
- *Benefici*: riduzione del traffico sulla A4 e connessione diretta tra Brescia e Milano.
- *Traffico medio giornaliero stimato (dal 2014)*: circa 40.000 veicoli.

Una lettura che piace alle donne, fortemente raccomandata agli uomini





VAI AL LIBRO

VAI AL LIBRO

Disponibili in libreria

RUBBETTINO rubbettinoeditore.it

da un'idea di Master Communication DALLE AZIONI ALLE RELAZIONI

Dubai: un mercato immobiliare in espansione per gli investitori di tutto il mondo

Dubai è senza ombra di dubbio una destinazione di investimento immobiliare di primo piano per investitori provenienti da ogni parte del mondo. Per comprendere appieno le dinamiche del mercato immobiliare della capitale economica degli Emirati Arabi Uniti, abbiamo avuto il privilegio di intervistare Manuel Manzoni e Marco Scardeoni, due esperti del settore, fondatori della LUX Investments, società attiva nel settore del real estate di lusso; un'eccellenza tutta italiana in grado di offrire consulenza altamente qualificata a chi desideri investire nel mercato immobiliare degli Emirati Arabi e dell'Arabia Saudita per massimizzare i propri investimenti.

di Roberta Imbimbo

Dott. Manzoni, cosa rende il mercato immobiliare di Dubai così attraente per gli investitori internazionali?

Dubai è una vera e propria porta di accesso al futuro. Situata strategicamente tra l'Europa, l'Africa e l'Asia, negli ultimi anni è diventata il cuore pulsante di un mondo interconnesso, un crocevia dove le principali economie globali si incontrano. Grazie alla sua posizione geografica unica, offre agli imprenditori l'opportunità di operare in un ambiente di mercato globale, ottenendo così accesso diretto a mercati vitali con una mobilità e flessibilità senza precedenti. Il suo ambiente dinamico e flessibile orientato al business, la forte leadership e la stabilità politica, la rendono una destinazione di scelta per gli investitori internazionali. Dubai offre anche una vasta gamma di servizi e opportunità per le famiglie, rendendola una delle destinazioni più attraenti per coloro che cercano un ambiente sicuro, dinamico e ricco di opportunità, che spaziano dall'educazione alla sanità, dalle attività ricreative alla sicurezza.

Il mercato immobiliare di Dubai è sicuro e stabile?

Gli Emirati Arabi Uniti hanno una reputazione di stabilità politica ed economica senza eguali. Nonostante le sfide globali, gli EAU sono riusciti infatti a mantenere un ambiente favorevole agli affari, con politiche orientate alla crescita, al supporto degli investimenti e alla diversificazione economica. Per di più, dopo la crisi economica e finanziaria del 2007-2008, il Paese ha adottato misure regolamentari più rigorose per garantire la stabilità del mercato immobiliare e prevenire le fluttuazioni eccessive dei prezzi. L'introduzione degli escrow accounts, l'obbligo per i costruttori di acquistare la terra prima di iniziare i progetti, e l'implementazione di regolamenti per la gestione dei fondi raccolti dai clienti hanno aumentato la trasparenza e sicurezza del mercato. Tali misure hanno contribuito infatti a ridurre il rischio di fallimenti nel settore e hanno aumentato la fiducia degli investitori internazionali. Queste misure strategiche, unite alla ripresa globale che ha seguito la crisi del 2008, hanno consentito a Dubai di tornare rapidamente sulla scena internazionale come un hub promettente per gli investimenti immobiliari.

Dott. Scardeoni, ci sono opportunità specifiche per gli investitori italiani nel mercato immobiliare degli Emirati Arabi Uniti?

Dal punto di vista fiscale, Dubai si distingue per il suo ambiente favorevole agli investimenti grazie a una tassazione quasi nulla per i residenti. Per chi è residente fiscalmente a Dubai, infatti, non esistono imposte sul reddito personale, né tantomeno imposte sulle plusvalenze derivanti dalla vendita di immobili, mentre per gli italiani la tassazione dipende dalle loro caratteristiche personali. Sempre per i residenti fiscali, non sono previste imposte sugli affitti, il che significa che gli investitori che decidono di affittare una proprietà non dovranno pagare alcuna imposta sul reddito derivante dalla locazione. Una politica fiscale favorevole rende Dubai una meta molto attraente per gli investitori internazionali, creando un ambiente in cui il rendimento netto degli investimenti è significativamente più alto rispetto a molte altre giurisdizioni globali, dove le imposte potrebbero ridurre i profitti.

Come vede il mercato immobiliare di Dubai nei prossimi anni?

Il mercato immobiliare di Dubai nei prossimi 15 anni si prospetta estremamente promettente e dinamico, grazie a una visione strategica chiara e ben definita, come quella delineata nel Dubai Vision 2040. Questo piano a lungo termine, annunciato dal governo, mira a trasformare Dubai in una città ancora più sostenibile, innovativa e attrattiva, consolidando ulteriormente il suo ruolo di hub globale per il business, il turismo e l'immobiliare. Gli investitori che decidono di entrare nel mercato oggi, approfittando di condizioni favorevoli, avranno quindi accesso a una città in continua espansione con grandi potenzialità di apprezzamento del valore degli immobili.



POWERED BY KMI

CambiaVerso: la rivoluzione della consulenza strategica e operativa per le imprese del futuro

di Roberta Imbimbo

Nata nel gennaio del 2023 nel cuore delle Marche, CambiaVerso è una società innovativa e future-oriented che si è rapidamente affermata nel panorama della consulenza strategica ed operativa aziendale. Fondata con l'obiettivo di guidare il futuro delle imprese italiane, supportandole nell'identificazione, nella valutazione e nell'implementazione di progetti innovativi con l'obiettivo di migliorarne la competitività e la sostenibilità a livello economico e sociale, questa realtà giovane e dinamica di Ascoli Piceno si distingue dai numerosi competitor per il suo approccio consulenziale ad alto valore aggiunto e competitivo. Il cuore della mission di CambiaVerso è chiaro: "supportare in ogni fase del processo (dall'analisi delle opportunità all'esecuzione concreta dei progetti), le imprese italiane nel loro processo di trasformazione digitale, mettendo a disposizione competenze specialistiche e un metodo esclusivo di Innovation advisory che ha letteralmente rivoluzionato il modo di fare consulenza alle aziende", afferma Ivano Corradetti, Ceo della società, nonché ingegnere informatico, innovation manager e consulente strategico d'impresa. La chiave di questa rivoluzione? Una piattaforma proprietaria, CambiaVerso Plus, brevettata a livello internazionale che, grazie a 4 motori di intelligenza artificiale, identifica in modo preciso le opportunità finanziarie, semplificando il processo di accesso ai fondi pubblici e privati. "Questa piattaforma avanzata non si limita a individuare i bandi più pertinenti, ma analizza in tempo reale le esigenze specifiche di un'azienda, per poi confrontarle con le opportunità di finanziamento disponibili, arrivando in tal modo a identificare il match ideale". Ogni azienda è unica, e per questo motivo necessita di una consulenza altamente personalizzata in base alle sue reali necessità. "Noi di CambiaVerso offriamo soluzioni cucite su misura, lavorando ogni giorno (anche dopo che il progetto è stato approvato) fianco a fianco con gli imprenditori per dare forma alle idee co-creando strategie, processi e soluzioni che rispecchiano i loro valori, il loro mercato e le loro aspirazioni". Con la sua visione ambiziosa, la sua expertise specialistica, e il suo team multidisciplinare altamente qualificato, CambiaVerso è un network vivente, un ecosistema dinamico che si prefigge di accompagnare le imprese nello sviluppo dei loro progetti futuri, utilizzando un approccio sistemico all'innovazione che garantisce risultati concreti e misurabili."Abbiamo un tasso di approvazione dei progetti presentati del 95%; un risultato che ci distingue nettamente rispetto alla media nazionale. Per noi, l'innovazione è un processo sistemico, guidato dai principi della normativa ISO 56000 che fornisce linee guida e best practice per sviluppare e gestire i processi di innovazione all'interno delle organizzazioni". Ogni progetto è quindi seguito con attenzione in tutte le sue fasi e gestito secondo le normative europee di riferimento. Questo perché, solo quando l'innovazione diventa sistemica e continuativa, crea valore e vantaggi tangibili che rafforzano i risultati nel lungo periodo. Tuttavia, per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale un cambio di mentalità, soprattutto tra gli imprenditori delle piccole e medie imprese italiane. "Molte imprese, ancora oggi, faticano a comprendere l'importanza di una consulenza finalizzata all'innovazione; eppure circa il 70% delle piccole e medie imprese in Italia non riesce ad accedere a bandi e finanziamenti pubblici". Per poter navigare con successo nel panorama dell'innovazione, è quindi indispensabile affidarsi a professionisti esperti. "La nostra consulenza si prefigge di affiancare sistematicamente gli imprenditori nella definizione e implementazione di strategie che stimolino il progresso tecnologico, organizzativo e culturale all'interno di un'organizzazione affinché diventi più competitiva in un mercato globale in continua evoluzione". Nonostante i numerosi traguardi raggiunti fino ad oggi, CambiaVerso si prefigge di diventare il principale punto di riferimento a livello nazionale nella gestione dell'innovazione in modo sistemico, sfruttando le potenzialità dell'intelligenza artificiale. L'obiettivo è quindi consolidare la sua leadership nell'ecosistema dell'innovazione, per guidare in modo strutturato e misurabile un numero sempre maggiore di imprese nel loro percorso di trasformazione digitale, integrando soluzioni tecnologiche avanzate che ottimizzano ogni aspetto del loro business.



www.cambiaverso.it

Per maggiori info

POWERED BY KMI

Crescita e Innovazione: Cennamo S.r.l. alla conquista del mercato globale del pet food



di Roberta Imbimbo



Nata nel 2009 dalla visione lungimirante di tre giovani imprenditori campani - Arcangelo, Danilo e Diego Cennamo - l'azienda Cennamo S.r.l. è oggi un punto di riferimento importante nel settore della produzione di alimenti per animali domestici. Con una solida leadership nel mercato italiano, l'impresa si è anche affermata come uno dei principali protagonisti del mercato internazionale, operando in oltre 40 Paesi e conquistando nuovi canali di distribuzione e commercializzazione. "Il mercato del pet food sta vivendo una crescita continua a livello globale, ed è per questo che l'export rappresenta un'opportunità strategica per le aziende italiane del settore" afferma con convinzione Danilo Cennamo, responsabile finanziario dell'azienda. Il mercato globale del pet food è in forte espansione. Secondo le previsioni di Market Data Forecast, si stima che entro il 2030 il valore del settore possa raggiungere i 139 miliardi di dollari, grazie all'aumento delle adozioni di animali domestici e alla crescente consapevolezza dei proprietari riguardo l'importanza di una dieta sana per i loro animali. Anticipando queste tendenze, Cennamo S.r.l. già da qualche anno ha deciso di intraprendere un percorso di espansione internazionale, mirando inizialmente ai mercati europei e asiatici. Con l'aumento della domanda globale, l'azienda ha infatti continuato ad esplorare e sviluppare nuovi mercati strategici per ridurre la dipendenza dal mercato interno, diversificare l'offerta e ridurre i rischi. "La volontà di espandere la visibilità del nostro marchio a livello internazionale è una delle principali motivazioni che ci ha spinto a rafforzare la nostra presenza all'estero", afferma l'imprenditore campano. "L'attenzione è ora rivolta a consolidare ulteriormente la nostra posizione in territori ad alto potenziale, come la Serbia, che rappresenta un nodo strategico per l'accesso ai mercati orientali, tra cui Russia e Cina". Per sostenere questa fase di espansione, Cennamo S.r.l. ha deciso di incrementare gli investimenti in ricerca e sviluppo, con l'obiettivo di introdurre nuovi prodotti che rispondano alle esigenze specifiche dei consumatori internazionali. Parallelamente, l'azienda sta rafforzando le relazioni con i distributori locali per garantire una distribuzione capillare ed efficiente. Non meno importante è l'attenzione alla visibilità del marchio, che sta incrementando la propria presenza sui mercati globali attraverso la partecipazione a fiere internazionali e l'organizzazione di eventi di degustazione, ulteriori strumenti per consolidare la propria posizione e attrarre nuovi clienti internazionali. Il successo di Cennamo S.r.l. sui mercati esteri non è quindi un caso. Questo fenomeno di espansione globale è il risultato diretto della qualità superiore dei suoi prodotti, che incarnano l'eccellenza del Made in Italy nel mondo. Ogni fase del processo produttivo è curata nei minimi dettagli: dalle materie prime selezionate con rigorosità alla creazione di ricette nutrizionali innovative, Cennamo garantisce un'alimentazione di altissimo livello per gli animali domestici. L'azienda offre un ampio ventaglio di prodotti, dalle linee standard fino a quelle superpremium, passando per soluzioni specifiche per cani in attività e breeders professionisti. Inoltre, il recente restyling del packaging e il rebranding aziendale hanno dato nuova vita all'immagine del marchio, con un design moderno ed esteticamente distintivo, che contribuisce a una comunicazione efficace e impattante sui mercati internazionali. Con oltre 40 Paesi conquistati, Cennamo S.r.l. si conferma una realtà dinamica e orientata al futuro, che si prepara a raccogliere i frutti di una crescita che continuerà a spingersi oltre i confini nazionali, grazie a strategie di internazionalizzazione sempre più mirate.

POWERED BY KMI

adnkronos.com
NOTIZIE ALLO STATO PURO

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

adnkronos
Informa, comunica, avvicina.

I «FAB FOUR» DELL'ICT

La Sms Engineering è un piccolo gioiello con base a Napoli (e sedi operative a Roma, Firenze, Milano e Londra) fondata ventisette anni fa da tre studenti d'Ingegneria e una giovane laureata in Matematica

di Aristide Leon



Nella foto, da sinistra: Francesco Castagna, Antonio Ascione, Rosangela Capasso, Massimiliano Canestro

È stata premiata per l'innovazione da due presidenti della Repubblica (Giorgio Napolitano e Sergio Mattarella), ha collezionato oltre trenta riconoscimenti nazionali e internazionali e di recente è approdata sulla piattaforma di Elite promossa da Borsa Italiana per gettare le basi di una crescita solida e strutturata.

La **Sms Engineering** è un piccolo gioiello con base a Napoli e sedi operative a Roma, Firenze, Milano e Londra fondata ventisette anni fa da tre studenti d'Ingegneria e una giovane laureata in Matematica che costruiscono soluzioni informatiche su misura per le aziende aiutandole a crescere nell'organizzazione e nel fatturato.

IL SEGRETO DEL SUCCESSO DEL SODALIZIO PROFESSIONALE È L'ATTENZIONE ALLE ESIGENZE DELL'INTERLOCUTORE

I Favolosi 4, come con autoironia si divertono a definirsi, sono **Antonio Ascione** (presidente), **Francesco Castagna** (amministratore delegato), **Massimiliano Canestro** (vicepresidente) e **Rosangela Capasso** (direttrice generale). La loro è una lunga storia di amicizia e sodalizio professionale che è parte del successo.

Nonostante si inserisca un settore molto affollato, Sms Engineering riesce subito a distinguersi per l'originalità delle proposte, la ragionevolezza dei costi e l'approccio pratico. Un modello di business che consente in breve tempo di conquistare spazio nel mercato e raggiungere oggi la bellezza di duecentocinquanta clienti.

Il segreto dell'affermazione sta principalmente nella capacità di ascolto. Nonostante l'impresa si sia ingrandita in coerenza con l'aumento del lavoro, la cultura aziendale resta quella delle origini molto attenta alle esigenze dell'interlocutore che può contare su un modello rispettoso delle proprie caratteristiche e volontà.

Quattro i settori di preferenza: manifatturiero, distribuzione, difesa e terziario avanzato. Il tutto con un'attenzione costante all'evoluzione delle tecnologie It che oggi vuol dire conoscenza di potenzialità e applicazioni dell'Intelligenza Artificiale con un reparto di Ricerca e Sviluppo all'avanguardia.

ESSERE ONESTI CONVIENE, INCREDIBILE MA VERO

«Legalità & profitto Award», il premio di Economy in partnership con Rsm, patrocinato dal Senato, è giunto alla sua 4° edizione. Viene assegnato a 100 tra le aziende più profittevoli di quelle che hanno il rating di legalità

di Sergio Luciano

Periodicamente, in Italia, l'opposizione politica del momento strepita contro le istituzioni, dalla cui gestione è pro-tempore estromoessa, accusandole di essere "criminogene" con le loro decisioni legislative o reolatorie: e, diciamo la verità, almeno in materia fiscale è sinistramente verosimile che lo siano o lo siano state, come rimarcò nel '92 addirittura l'allora Presidente della Repubblica Oscar Luigi Scalfaro, peraltro ex magistrato, che definì "lunare" – per quanto era complesso – il modello 740 in uso all'epoca per la dichiarazione dei redditi. Ma ciò non significa che per vivere e fare business sia "indispensabile" delinquere, ci mancherebbe altro. La farraginosità di molte leggi può far venire voglia di scorciatoie: ma abituarsene è controproducente.

Anzi: la verità è che oggi l'affidabilità e la trasparenza pagano, perché il mercato – almeno nei Paesi democratici – è diventato più esigente e selettivo nei confronti di chi vuol venderci qualcosa - abitazioni, automobili, abiti o mobili o alimentari che siano. Lo conferma, fra l'altro, un sondaggio d'opinione esclusivo che Economy ha affidato a Gpf Inspiring Research e che verrà presentato durante la cerimonia di assegnazione dei premi, fissata per il 4 aprile a Roma, presso la Sala della Minerva del Sento, che ha concesso il proprio patrocinio.

UN SONDAGGIO DI GPF INSPIRING RESEARCH CONFERMA CHE TRA LE IMPRESE SI FA STRADA L'IDEA CHE FARE AFFARI ONESTAMENTE CONVIENE

Ed è dunque per sostenere questa evidenza – che cioè essere onesti conviene, oltre a essere una scelta etica sul piano sia civile che morale – e per confutare il luogo comune opposto, secondo cui chi ha successo nel business ce l'ha perché fa il furbo, che Economy Group ha ideato e lanciato

Integrità e fiducia, i due pilastri su cui si fonda l'attività economica che cresce

***di* Giuseppe Busia**, *presidente Anac*

L'integrità e la fiducia sono i due pilastri su cui si fondano non solo le istituzioni politiche e sociali, ma anche le imprese e le attività economiche, le quali crescono e prosperano se investono in affidabilità, trasparenza, credibilità, coerenza etica. E, ovviamente, in prevenzione della corruzione.

Adoperarsi perché sia assicurato il pieno rispetto delle regole non è solo un doveroso adempimento a quanto previsto dall'ordinamento, ma anche un investimento utile a far crescere le imprese e garantirne lo sviluppo sul lungo periodo.

In quest'ottica, il rating di legalità diventa la carta d'identità di un'impresa sana, la sua garanzia di sostenibilità e di crescita, il sigillo di un corretto operare che si traduce anche in utile economico, in crescita di lungo periodo.

Una scarsa cultura dell'integrità significa, invece, minori profitti per le imprese, immagine opaca dell'azienda, percezione di poca serietà all'esterno e scarsa attendibilità.

Al di là del doveroso rispetto della legalità ed della dimensione etica, in un mondo in cui le informazioni viaggiano sempre più veloci e rimangono nella memoria della rete, la comunicazione assume un ruolo decisivo per il successo delle attività imprenditoriali: mancanze o errori nel rispetto delle regole comportano un immediato venir meno della fiducia di clienti, fornitori e investitori, e non bastano costose campagne pubblicitarie per riparare i danni della irrimediabile perdita di affidabilità di fronte al pubblico, come anche esempi di attualità ci mostrano.

Investire sull'integrità aziendale e prevenire ogni forma di corruzione favorisce la libera concorrenza e permette ai migliori di emergere. Le imprese crescono solo se c'è integrità. E se le imprese crescono, cresce anche l'economia nel suo complesso.

Al contrario, quando la corruzione contamina il sistema produttivo, emergono strategie di dumping e predatorie che distorcono i mercati, creano concorrenza sleale e minano gli obiettivi di sviluppo sostenibile, lo stato di diritto e i diritti umani.

L'Anac, come Autorità nazionale anticorruzione, lavora per rafforzare le tutele di legalità nel settore pubblico come in quello privato, in un'ottica di prevenzione e rafforzamento della capacità

"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO



L'edizione 2024
del Premio Legalità & Profitto

nel 2022 il premio "Legalità &profitto Award", in collaborazione con Rsm.

Un premio che prende lo spunto da una benemerita istituzione pubblica: il "Rating di legalità", istituito ormai quasi 15 anni fa e gestito dall'Agcm in collaborazione con l'Autorità anticorruzione (Anac). È un rating dalla severa selettività, che distingue soltanto le aziende - attualmente, circa 14 mila - che abbiano un comportamento civile irreprensibile, nessun contenzioso in essere con enti fiscali e previdenziali, nessuna condanna per reati societari o comunque incisivi sulla sfera della gestione.

Sulla base di questa "eletta schiera" di aziende dotate di rating - per ottenerlo, si fa domanda e si fornisce una impegnativa documentazione - Economy Group, coaudivata da Rsm, estrae un elenco di aziende che hanno anche un tasso di profittabilità consistente, e che dunque uniscono alla condotta irreprensibile una buona redditività, insomma fanno fruttare bene il loro business.

Si tratta, naturalmente, di una classifica che elimina dalla platea delle imprese con rating tra le quali selezionare le premiande le aziende più grandi - oltre i 500 milioni di fatturato - per confermare il focus che poniamo sempre sulla platea delle Pmi (e poi quando si è molto grandi è tutto più facile...). Ed è, naturalmente un premio assegnato sulla base di criteri oggettivi, e dunque "puro" rispetto a qualsiasi genere di influenza diversa.

Le cronache di questa quarta edizione appariranno sul prossimo numero di Economy.





L'AUTORE, GIUSEPPE BUSIA

amministrativa.

E' essenziale che il settore pubblico e quello privato interagiscano virtuosamente in materia di trasparenza e responsabilità e condividano, su questo terreno, alcuni principi fondamentali. Solo così si può garantire che le attività imprenditoriali siano svolte nel rispetto delle regole e in armonia con le esigenze della comunità.

Tutto ciò si pone in linea di continuità con quanto le organizzazioni internazionali, dalle Nazioni Unite all'Ocse, raccomandano da tempo, chiedendo di promuovere una cultura dell'integrità pubblica per la società nel suo complesso, collaborando con il settore privato e incoraggiandolo a sostenere i valori etici come responsabilità condivisa.

Con riferimento alle specifiche competenze di Anac, mi piace richiamare la normativa sul whistleblowing, che fornisce un chiaro esempio di disposizioni che si applicano sia al settore pubblico che a quello privato, per una precisa scelta operata dall'Unione europea, che vede la nostra Autorità esercitare un ruolo rilevante sia nella fase di iniziale segnalazione, sia in quella di esame delle possibili ritorsioni.

In virtù di tale normativa, oggi appunto estesa anche al settore privato, i dipendenti, i fornitori o i collaboratori di un'azienda possono segnalare, in modo riservato e protetto, qualsiasi illecito in cui si imbattono nel corso della loro attività. Le aziende private, come gli enti pubblici, sono tenute a creare canali interni di segnalazione e a introdurre misure di protezione. Tutto questo avvantaggia in primo luogo le stesse organizzazioni nelle quali l''istituto viene applicato, perché aiuta a fare emergere comportamenti scorretti realizzati da parte di impiegati o dirigenti infedeli, che danneggiano l'organizzazione per fini particolari, sottraggono risorse, minando la fiducia nei suoi confronti da parte di tutti i soggetti con i quali normalmente interagisce.

Il debito pubblico si ripaga col mattone

Deloitte analizza le opportunità di valorizzazione del vasto patrimonio immobiliare di Stato attraverso il progressivo riallineamento del valore dei cespiti rispetto al loro "highest and best available use"

di Claudio Scardovi ed Elisa Galassi***

Il debito pubblico italiano, pari a circa 3 trilioni di euro a fine 2025, rappresenta un vincolo importante per la crescita del Paese. Con una spesa per interessi pari a circa 85 miliardi nel 2024, la necessità di investimenti strategici per raggiungere gli obiettivi di competitività, sostenibilità ed indipendenza, richiamata anche da **Mario Draghi** su scala europea, rende essenziale identificare soluzioni di finanziamento complementari al debito pubblico. Soluzioni capaci di attrarre capitali privati e di valorizzare al meglio asset immobiliari dello Stato, oggi scarsamente utilizzati e valorizzabili con interventi di rigenerazione, conversione "green" e cambiamento nella destinazione d'uso.

Nello studio di **Deloitte** ("Ridurre il debito pubblico in Italia valorizzando i suoi asset reali: Padroni del nostro Destino"), analizziamo le opportunità di valorizzazione del vasto patrimonio immobiliare di Stato attraverso il progressivo riallineamento del valore dei cespiti rispetto al loro "highest and best available use". Riallineamento realizzabile, nel maggiore dei casi, solo attraverso una loro trasformazione, con conseguenti investimenti significativi ma anche con ritorni attesi importanti, anche in vista della loro possibile valorizzazione finale.

Partendo dai 300 miliardi di euro di valore patrimoniale immobiliare dello Stato stimati dal Mef nel 2018, comprendenti immobili di proprietà delle amministrazioni centrali e locali, abbiamo ipotizzato interventi di riqualificazione per circa 500 miliardi di euro nei prossimi 5 anni. Questi includono ristrutturazioni edilizie ed efficientamento energetico in linea con la c.d. "Green House Legislation", oltre che riconversioni d'uso (e.g. ad uso residenziale o turistico-alberghiero) per gli asset a più alto potenziale di valorizzazione. Il piano proposto prevede che tali interventi siano finanziati per l'80% tramite debito bancario e per il 20% da capitale privato, dato l'importante valore di conferimento iniziale da parte dello Stato. Sulla base delle analisi effettuate su macro aggregati, abbiamo stimato una rivalutazione complessiva superiore a 1.000

Asset Finanziari liquidi, società quotate partecipate dallo Stato

Società	Mkt Cap (Mn €)	Partecipazione Indiretta MEF* (Mn €)	Partecipazione Diretta MEF (Mn €)	Privatiz. delle partecip. Pubbliche (Mn €)	Privatiz. componente di partec. Diretta (Mn €)
Enel	72 651	0.0%	23.6%	17 131	17 131
Eni S.P.A.	44 518	23.6%	2.0%	11 392	889
STMicroeletronics	23 939	13.8%	0.0%	3 292	-
Terna	16 253	24.7%	0.0%	4 016	-
Poste Italiane	16 483	29.0%	29.3%	9 598	4 823
Snam S.P.A.	15 413	15.3%	0.0%	2 364	-
Leonardo	11 869	0.0%	30.2%	3 585	3 585
MPS	6 470	0.0%	26.7%	1 729	1 729
Italgas	4 401	12.7%	0.0%	560	-
Saipem	3 930	10.6%	0.0%	417	-
Enav S.P.A.	2 180	0.0%	53.4%	1 163	1 163
Fincantieri	1 536	59.1%	0.0%	908	-
Raiway	1 420	64.7%	0.0%	918	-
Totale	**221 064**			**57 073**	**29 321**

(*) PER PARTECIPAZIONE INDIRETTA SI INTENDONO LE QUOTE DI COMPETENZA DEL MEF DETENUTE DA SUE AZIENDE CONTROLLATE (CDP, CDP RETI, CDP EQUITY, STM HOLD., RAI)
FONTI PER SOCIETÀ QUOTATE: PARTECIPAZIONE DA ORBIS (LTM), MARKET CAP DA BORSA ITALIANA (26-SET-24)

miliardi di euro, in grado di generare una plusvalenza netta di circa 200 miliardi ed un ritorno medio del capitale proprio investito pari ad 1.8 volte – in linea con operazioni di mercato similari.

Questo scenario consentirebbe di incrementare la produttività dell'asset immobiliare, generando rendite da locazione nel medio periodo ed evitando svendite nel breve. Allo stesso tempo, permetterebbe di massimizzare il valore di uscita attraverso cessioni nel lungo termine, sia nell'ottica di vendita di singoli asset, sia nell'ottica di vendita di portafogli con molteplicità di asset. Questi ultimi potrebbero essere conferiti a fondi contrattuali o a Sicaf immobiliari, ovvero cartolarizzati con veicoli ex Legge 7.2. Il duplice effetto positivo consisterebbe nella salvaguardia e piena valorizzazione del patrimonio dello Stato e nella riduzione del debito pubblico. L'ambizioso progetto, che richiede necessariamente di essere perseguito su di un orizzonte temporale pluriannuale, potrebbe essere percorso selettivamente e per passi successivi.

Questo approccio consentirebbe di trasformare e valorizzare al meglio asset produttivi e edifici pubblici sottoutilizzati o inutilizzati e giacenti in aree urbane e zone a elevato valore immobiliare, come appare essere ad esempio il caso di alcune ex caserme e altri immobili amministrativi situati nel pieno centro di città metropolitane italiane. Ovvero, trasformando e utilizzando altri edifici situati in aree rurali o in zone periferiche per perseguire obiettivi e finalità anche di natura sociale, ad esempio attraverso la realizzazione di residenze per studenti e anziani, o per giovani lavoratori e per le loro famiglie che difficilmente oggi possono permettersi l'acquisto o l'affitto di abitazioni in zone "prime" delle grandi città italiane. Tali interventi potrebbero peraltro realizzarsi nel contesto di interventi di rigenerazione urbana più ampi, tesi a favorire lo sviluppo di poli di innovazione e di spazi a utilizzo commerciale, contribuendo a supportare l'attrattività e qualità di vita di dette aree, supportando la creazione di opportunità di lavoro e l'incremento nel


CLAUDIO SCARDOVI

tasso di natalità delle famiglie italiane.

Nel nostro studio, abbiamo incluso un esercizio teorico di riconversione di una casa circondariale in pieno centro a Milano in residenze a canone calmierato per giovani lavoratori, in linea con il **Piano Casa** della Manovra 2025. L'intervento, che prevederebbe lavori di rifunzionalizzazione ed efficientamento energetico, permetterebbe di ricavare unità abitative e spazi condivisi dedicati a servizi sociali (ad

A FINE 2025 IL DEBITO PUBBLICO TOCCHERÀ QUOTA 3 TRILIONI DI EURO. LA SPESA PER INTERESSI NEL 2024 È STATA DI 85 MILIARDI

es. centri di formazione, servizi per l'infanzia). L'analisi dimostra come anche investimenti di natura sociale possano offrire un ritorno sufficientemente interessante per investitori istituzionali, oltre a generare indotto ed esternalità positive per tutta la comunità circostante.

La trasformazione del patrimonio pubblico utilizzata anche quale leva per ridurre il debito richiede un approccio graduale e ben pianificato. Secondo le nostre stime, un piano strutturato in 5-10 anni potrebbe ridurre il debito fino a 300 miliardi di euro, generando un risparmio annuo sugli interessi di circa 18 miliardi di euro. Il finanziamento di questi interventi potrà avvenire su basi di mercato, ricorrendo a schemi di partenariato pubblico-privato (Ppp) già ampiamente sperimentati con successo a livello internazionale. Gli investitori istituzionali e il sistema bancario potrebbero fornire capitali attraverso strumenti di debito ed equity strutturati tramite veicoli di investimento dedicati, mentre real estate developer e asset manager privati apporterebbero competenze manageriali necessarie per lo sviluppo e la gestione efficiente degli asset.

Misure di incentivazione e/o deducibilità fiscale, ovvero l'utilizzo di garanzie finanziarie statali aggiuntive a copertura della perdita attesa (nel modello delle Gacs), consentirebbero di ridurre il rischio per gli investitori privati, rendendone più vantaggiosa e attraente la scelta di investimento. Data l'ampiezza e la portata del cambiamento prospettato, la realizzazione dello stesso non risulta priva di sfide, da analizzare e indirizzare preventivamente. In primis, risulta fondamentale lo sviluppo di un quadro normativo adeguato, con interventi legislativi e incentivi adeguati, per superare l'attuale "fallimento di mercato" e attrarre investimenti privati verso i progetti di trasformazione sopra menzionati. In secundis, è necessaria una mappatura approfondita degli asset e una strategia di valorizzazione dettagliata, per realizzare il loro "highest and best available use" e massimizzarne il rendimento atteso.

A supporto del processo di trasformazione, sarà ad esempio fondamentale implementare una serie di attività accessorie quali ad esempio la digitalizzazione degli archivi immobiliari e la semplificazione normativa a livello di Amministrazioni Centrali e Locali. Un approccio bilanciato, basato su una valorizzazione progressiva e su strategie di partenariato efficaci, consentirebbe di affrontare queste sfide in chiave pragmatica e imprenditoriale, trasformando il patrimonio pubblico in una leva per rilanciare l'economia italiana e ridurre la pressione del debito pubblico, rafforzando la competitività del Paese nel lungo periodo.

** Senior partner, private equity & real asset leader, Deloitte*

*** Director, private equity & real asset, Deloitte*



NON CHIAMATELO "OVERTOURISM" SE TRAINA L'ITALIA

Altro che "problema": i dati dell'Enit fotografano numeri record per il settore, con un impatto positivo su Pil, occupazione ed export. L'Italia si conferma una meta irresistibile per i viaggiatori di tutto il mondo

di Sergio Luciano

Che qualcuno lo chiami "overtourism" e se ne lamenti, è una dolorosa e irritante deformazione masochista: ma i numeri dimostrano che il turismo in Italia sta andando benissimo e sta dandoci un contributo determinante a resistere alla crisi industriale che da 23 mesi fa segnare un calo della produzione manifatturiera.

Parlano chiaro e confortano i più recenti dati dell'**Enit** – l'Ente nazionale per il turismo, che coordina (o almeno: prova a coordinare le Regioni cui la materia è devoluta!) la promozione della "destinazione Italia" all'estero. Nel 2024 il contributo del turismo all'economia italiana è stato pari al 10,8% del Pil, generando il 13% di occupazione e si prevede che il settore potrà crescere ancora, arrivando entro il 2034 al 12,6% del Pil, con un contributo occupazionale del 15,7%: che spesso, ahimè, non va a prosciugare le ancora presenti sacche di disoccupazione tra gli italiani ma recluta personale immigrato perché spesso le professioni del turismo, contraddistinte da orari e turni a volte scomodi, sono mal viste soprattutto dai nostri giovani connazionali. Ma questo è un altro problema, e nasce dagli anni di manica larga con cui sono stati gestiti gli ammortizzatori sociali, culminando nel delirio del reddito di cittadinanza, fortunamente cancellato.

Fatto sta che da gennaio a novembre del '24 l'Italia ha registrato oltre 235 milioni di presenze di turisti stranieri (+3,7% rispetto all'anno 2023), principalmente per viaggi di vacanza. Visitatori internazionali che contribuiscono alla crescita dei territori con una spesa destinata alle vacanze che equivale a 28,7 miliardi di euro (nei primi 9 mesi del 2024, su 48,8 mld di spesa totale) ossia il 65% di quanto speso complessivamente con una crescita del +8,5% sul 2023. Seguono i viaggi per lavoro (13,7%), per visitare parenti e amici (12,7%), per studio (3%) e per shopping/acquisti (1,8%).

NEL 2024 IL CONTRIBUTO DEL TURISMO ALL'ECONOMIA ITALIANA È STATO PARI AL 10,8% DEL PIL

«Questi flussi turistici confermano che l'Italia ha un grande potenziale – sottolinea **Ivana Jelinic**, amministratore delegato dell'Enit (che è una società per azioni) - Ritengo che possiamo crescere ancora molto, promuovendo le nostre eccellenze. Non solo le grandi città, ovviamente: ci sono mete alternative in grado di contribuire ad incrementare il trend di arrivi dall'estero, fornendo un contributo decisivo allo sviluppo economico e culturale del Paese.

I numeri sono la testimonianza migliore della strada tracciata, anche i primi segnali del 2025 sono incoraggianti. Puntiamo a migliorarci guardando sempre a nuovi mercati e possibilità sinergiche con l'unico obiettivo di portare sviluppo e occupazione in Italia».

Tra i segnali migliori di tutti, lo storico sorpasso della Francia, in termini di presenze turistiche (458,4 milioni contro 450,1) e il dato, soprendente ma non troppo, che Roma è stata la meta preferita dei "cugini" d'Oltralpe, ma non solo. L'anno scorso sono salite del 19% le ricerche online di hotel romani e del 16% quelle dei voli dagli aeroporti

della Capitale. Il merito? Secondo il ministro Daniela Santanchè è innanzitutto "degli imprenditori", della loro capacità di resistere, rilanciare, innovare. Vero: soprattutto se ripensiamo alla vera e propria tragedia vissuta nei due anni del Covid, che ne ha visti tanti costretti a chiudere i battenti.

Dunque anche i dati aeroportuali confermano il trend: nel 2024 gli aeroporti italiani hanno registrato un totale di 218,4 milioni di passeggeri, con un aumento dell'11% rispetto al 2023.

Precisamente sono 145,8 milioni i passeggeri internazionali (+13,8% in confronto all'anno precedente ed una quota parte del 66,7% sul totale) di cui quasi 99 milioni provengono dall'Unione Europea (+14,7%). I 72 milioni di viaggiatori restanti sono quelli nazionali, anch'essi in crescita, con un aumento del +5,8% rispetto al 2023. Tra gli aeroporti più richiesti quelli di Roma Fiumicino e di Milano Malpensa, che accolgono rispettivamente il 22,4% e il 13,2% dei passeggeri totali, con incrementi del +20,7% e del +10,9% sul 2023. C'è poi Bergamo che ospita circa l'8% dei passeggeri, con un aumento del +8,6% sull'anno precedente.

Tutto questo fa piacere e spiega anche i disagi spesso derivanti da un affollamento non sempre gestito in modo ottimale: ma tant'è, bisogna ritarare le strutture e gli organici sui nuovi "picchi" di utenza, e si sa che le imprese non reagiscono sempre prontamente alle belle notizie…

Ma chi sceglie l'italia e perché? Al primo posto tra i turisti esteri che scelgono l'Italia c'è la Germania (14,8% nei primi 9 mesi dello scorso anno), poi Francia (13,2%), Regno Unito (7,5%) e Usa (circa 5%). Tra le motivazioni per le quali i viaggiatori stranieri scelgono di trascorrere la vacanza in Italia (oltre a quelle classiche legate al mare, alle terme all'arte e alla cultura) significativo il dato relativo ai soggiorni enogastronomici che crescono del +176% negli ultimi 10 anni. Da esperienze di nicchia all'inizio degli anni 2000, oggi rappresentano un trend affermato.

> IL SOLO TURISMO INTERNAZIONALE HA SPESO NELL'ENOGRASTRONOMIA NOSTRANA 363 MILIONI DI EURO NEL CORSO DELL'ULTIMO ANNO

Il solo turismo internazionale ha speso nell'enogastronomia nostrana 363 milioni di euro nell'ultimo anno; un comparto che valorizza non solo le "classiche" mete turistiche ma che porta alla scoperta delle aree interne del Paese, delle tradizioni e dei sapori italiani. In termini di volumi si tratta di 1,1 milioni di visitatori stranieri che scelgono questa tipologia di soggiorno e che trascorrono all'insegna dell'enogastronomia 1,8 milioni di pernottamenti. Anche per il turismo enogastronomico la Germania si posiziona tra i mercati in testa al rating per pernottamenti turistici con oltre 100 mila viaggiatori che soggiornano per 361 mila notti, per un totale di oltre 58 milioni di euro di spesa solo per questa vacanza.

Da qui emerge una correlazione diretta tra l'export dei nostri prodotti ed il turismo in arrivo. Le eccellenze del Made in Italy esportate rappresentano, infatti, il primo "biglietto da visita" del nostro Paese all'estero e attraggono turisti in arrivo. Primeggia il settore dei prodotti agroalimentari: nei primi 6 mesi del 2024 l'export di questi è risultato pari a circa 34 miliardi di euro (+7,1% su gennaio-giugno 2023, con una previsione di chiusura '24 a 70 miliardi). I principali Paesi destinatari delle esportazioni agroalimentari nostrane sono Germania (15,4% sul totale), Stati Uniti (11%), Francia (11%) e Regno Unito (6,8%), che si ritrovano per l'appunto tra le nazioni che maggiormente scelgono l'Italia.

Tra i nuovi stili turistici, merita attenzione quello open air: ultimo dato disponibile, in Italia si contano circa 20.000 esercizi agrituristici con oltre 295 mila posti letto. Si tratta di una modalità di vacanza in piena natura per cui gli arrivi turistici superano i 4,5 milioni, con un trend di aumento costante dal 2018 (ancora +11% nel 2023).

Quella all'aria aperta è una scelta di vacanza che attrae nello specifico i turisti internazionali, ben nel 51% dei casi. Complessivamente si contano 16,6 milioni di pernottamenti con un'incidenza dei mercati internazionali superiore al 60% del totale. Negli ultimi 9 anni la crescita di questo comparto all'aria aperta raggiunge il +62,7% per gli arrivi e il +47,2% per i pernottamenti. I primi 5 Paesi di provenienza sono la Germania, con un'incidenza del 41% sul totale internazionale, i Paesi Bassi (8%), gli Stati Uniti (6,5%), Francia (4,5%), Svizzera e Liechtenstein (4,8%).



IVANA JELINIC, A.D. DI ENIT

Santanchè: «Ora dobbiamo costruire la squadra Italia»

Dal palco del LetExpo il ministro del Turismo celebra i risultati record del 2024 e invita operatori e istituzioni a collaborare per valorizzare ancora di più le eccellenze del Belpaese, uniche nel mondo

di Sergio Luciano

«MINISTRO SANTANCHÈ, POSTO CHE NON È MERITO SUO DI CHI È IL MERITO DELLA CRESCITA DEL 2,5% CHE LE PRESENZE TURISTICHE COMPLESSIVE HANNO REGISTRATO IN ITALIA NEL 2024?» **Daniela Santanchè**, ministro del Turismo, risponde con spirito alla provocazione aprendo un'intervista con Economy e Alis Magazine nel contesto di **Letexpo**, la grande fiera della logistica e dei trasporti organizzata dall'**Alis** a Verona. È da mesi nell'occhio di un ciclone mediatico che, come sempre, prospetta le tesi accusatorie della Procura come sentenze passate in giudicato, ma per ora attorno a lei regge il sacrosanto principio della presunzione d'innocenza, per cui non si è vista chiedere di lasciare il suo incarico.

«Meriti me ne prendo davvero pochi – risponde sorridendo – perché il merito più grande va agli imprenditori, ai lavoratori, a tutta la filiera del turismo, perché sono loro che hanno dimostrato resilienza, capacità, visione, intuizione. Come ha contribuito il Governo Meloni? Non mettendo ostacoli a chi fa impresa, non disturbando chi lavora. Come Ministero del turismo abbiamo semplicemente cercato di creare le condizioni giuste perché le aziende possano prosperare. Noi non siamo come quelli che pensavano, dando l'annuncio su un balcone, che la povertà si aboliva attraverso un decreto. Non pensiamo nemmeno che la politica può dare posti di lavoro. Pensiamo che il compito di un Governo e della politica è di mettere nelle migliori condizioni per agire chi crea i posti di lavoro, cioè le imprese. Questa è la nostra visione quindi il grazie va alla filiera del turismo e agli imprenditori.».

Torniamo ai dati, allora: molto buoni!

Noi pensavamo che i dati del 2023 fossero quelli dell'anno record; invece, il 2024 ha fatto ancora meglio. Non si tratta solo di quel 2,5% in più. C'è che l'aumento deriva per metà dagli arrivi dall'estero. Con una forte presenza americana. E poi il confronto vincente con altre aree: nel 2024 l'Italia, dopo decenni, con oltre 458 milioni di presenze, ha superato la Francia.

LO SCORSO ANNO L'ITALIA, DOPO DECENNI, CON OLTRE 458 MILIONI DI PRESENZE, HA SUPERATO LA FRANCIA

E adesso, cosa si può fare di più?

Dobbiamo costruire la squadra Italia. Capire cosa vuol dire l'orgoglio di essere italiani. Dico sempre agli imprenditori che questo è un elemento competitivo fondamentale per le imprese del turismo perché quando andiamo in giro per il mondo constatiamo che ci guardano tutti con invidia: invidiano il nostro stile di vita, la nostra moda, il nostro design, la nautica: siamo i primi al mondo nella cantieristica per le grandi imbarcazioni. Ci invidiano i nostri prodotti enogastronomici, i nostri siti Unesco, i nostri borghi. Ci invidiano tut-



to. Siamo noi italiani che invece certe volte pensiamo che l'erba del vicino sia più verde, ma ricordatevelo che più verde, del giardino dell'Italia, nel mondo non c'è nulla. Quindi riappropriamoci questo grande orgoglio di appartenenza di essere italiani.

E ora parliamo di promozione turistica...
Quando io sono arrivata al ministero, mi sono resa conto che non c'era mai stata una grande campagna di promozione dell'Italia nel mondo e ci siamo inventati una virtual influencer, per imporci nei social, pensando anche alle generazioni più giovani. E quindi abbiamo preso un simbolo dell'Italia nel mondo, la Venere di Botticelli, e l'abbiamo trasformata in influencer con la campagna "Open to meraviglia". È stata un successo mondiale. Ne hanno parlato positivamente in tutto il mondo. E non basta. Abbiamo e avremo eventi di grande richiamo. Basti pensare al Giro d'Italia o agli Atp Finance, quando poi c'è un campione come Sinner... E presto avremo Milano Cortina 2026 che ormai è domani. Sono certa che noi italiani faremo una grandissima e bellissima figura. Per non pensare all'attrattiva gastronomica, grazie alla quale i nostri chef sono diventati ambasciatori nel mondo. Tant'è che l'Italia oggi è la destinazione più ambita nel mondo: tutti vogliono venire nella nostra nazione.

L'ITALIA È LA DESTINAZIONE PIÙ AMBITA NEL MONDO: TUTTI VOGLIONO VENIRE NELLA NOSTRA NAZIONE

Ma ci sono punti critici. La polemica sull'overtourism e il problema oggettivo dell'inadeguatezza dei trasporti...
Vorrei ricordare a quelli che continuano a riempirsi la bocca di overtourism, che nel 2020, quando il mondo era chiuso, siamo stati invasi da un senso di desolazione e di tristezza. Io ricordo piazza del Pantheon, che attraversavo per andare in Senato: non c'era più un bar aperto, non un pedone. Ecco, per me era quella l'angoscia. Quindi oggi io trovo scorretto parlare di overtourism. Diciamo piuttosto che forse nel passato non si è capito prima di tutto che l'Italia è un piccolo puntino nel mondo e quindi l'Italia è una nazione di qualità e non di quantità. Dovevamo e dobbiamo puntare sulla qualità a tutti i livelli. La sfida è lì e nei servizi adeguati; invece, i governi di sinistra hanno puntato sulla quantità. Gravissimo errore per la gestione dei flussi. Quindi io non voglio dire che nelle nostre città d'arte c'è un turismo male organizzato, ma dovremmo anche chiederci come sono state gestite le mappature commerciali in certe città. Se tu lasci aprire kebab, paninoteche e cineserie in quantità, è ovvio che danneggi il commercio di qualità. E la vita di quartiere. Ormai nei centri non si trova più una tintoria, un supermercato, ma soltanto una certa tipologia commerciale. Quindi non diciamo che i problemi vengono dal troppo turismo, vengono perché non c'è stata una gestione dei flussi e non si è lavorato sulla destagionalizzazione. Noi dovremmo e potremmo avere il turismo dodici mesi all'anno non solo nei mesi canonici, è troppo facile. Per avere delle offerte turistiche attrattive tutto l'anno stiamo facendo eventi, fiere, nuovi impianti...

Resta il nodo delle inadeguate infrastrutture di accessi: aeroporti, porti, valichi...
Nessun governo avrebbe potuto rimediare in pochi mesi a ritardi pluridecennali, ma grazie a Giorgia Meloni finalmente abbiamo la visione di dove vogliamo arrivare col turismo in Italia e abbiamo rilanciato le infrastrutture logistiche. E anche qui dobbiamo essere più orgogliosi di quel che c'è: in Germania, ad esempio, un'alta velocità ferroviaria come la nostra se la sognano, quindi cerchiamo anche di essere orgogliosi di quello che abbiamo. Abbiamo visto che l'aeroporto di Roma è stato il primo d'Europa, e primo al mondo per sicurezza. Voglio dire: abbiamo anche noi delle eccellenze, consacriamole, riconosciamocele, anziché sempre criticare perché il difficile è costruire.

Per finire: una novità che sta preparando?
Con il ministro Giorgetti nella Finanziaria per la prima volta il turismo ha avuto oltre 400 milioni di euro di fondi per i contratti di sviluppo, per le aziende del settore è una cosa importante. E io poi voglio lavorare a un'emergenza che per i nostri imprenditori è saliente, ossia lo staff-housing. Oggi non sanno dove far dormire il loro personale, cercheremo di rimediare a questo problema agevolando soluzioni abitative stagionali per i lavoratori che si aggiungono.

Troppa responsabilità civile in capo ai commercialisti

È un sistema sanzionatorio sproporzionato, quello che grava sulle spalle dei professionisti fiscali. Il rischio è che la professione diventi meno attrattiva

Associazione Nazionale Commercialisti



Marco Cuchel

Presidente Associazione Nazionale Commercialisti

L'esercizio della professione di commercialista in Italia si caratterizza per un elevato livello di complessità e responsabilità. Il commercialista non si limita alla gestione contabile e fiscale delle aziende, ma fornisce consulenza strategica, si interfaccia con l'amministrazione finanziaria e garantisce il rispetto delle normative tributarie, che subiscono continue modifiche e interpretazioni.

In questo contesto, la responsabilità civile del commercialista assume un rilievo cruciale. L'articolo 1176 del Codice Civile prevede che il professionista debba operare con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico, e il mancato rispetto di tale principio può comportare sanzioni sia civili che disciplinari. Inoltre, l'articolo 2236 del Codice Civile stabilisce che il professionista non risponde per colpa lieve quando la prestazione implica la soluzione di problemi tecnici di speciale difficoltà. Tuttavia, nonostante questo principio, la giurisprudenza della Corte di Cassazione ha spesso adottato un'interpretazione più severa nei confronti dei commercialisti.

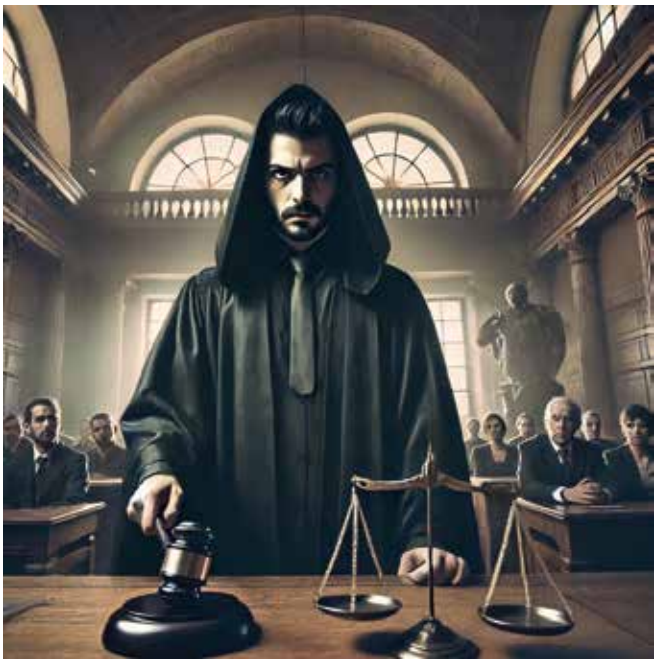
La Corte di Cassazione, con la sentenza n. 28658/2005, ha stabilito che il commercialista è responsabile anche per errori derivanti da una scorretta interpretazione della normativa fiscale, a meno che non dimostri di aver agito con la massima diligenza e prudenza. Inoltre, la sentenza n. 7986/2012 ha ribadito che la mancata informazione al cliente su rischi fiscali connessi a determinate operazioni costituisce un grave inadempimento professionale.

Uno degli aspetti più critici riguarda l'impossibilità di assicurare le sanzioni dirette. In Italia, infatti, le compagnie di assicurazione non coprono le multe e le sanzioni amministrative inflitte al commercialista, lasciando il professionista esposto a rischi economici rilevanti dovendo rispondere con il proprio patrimonio. Questo rappresenta un'anomalia nel sistema, considerando che il commercialista agisce come intermediario tra il contribuente e lo Stato, e talvolta subisce conseguenze per errori commessi nello svolgimento della propria attività professionale in favore dei propri clienti anche a causa di difficoltà interpretative di una legislazione fiscale a due poco schizofrenica che determina una diffusa incertezza.

A fronte di questa criticità, l'Associazione Nazionale Commercialisti (ANC) sta portando avanti una battaglia per introdurre una normativa che consenta di assicurare anche le sanzioni dirette. L'obiettivo è fornire una maggiore tutela ai professionisti, evitando che eventuali errori possano trasformarsi in oneri economici insostenibili.

Un ulteriore problema deriva dalla discrepanza tra le pronunce della giurisprudenza e la realtà operativa della professione. In alcune occasioni, la Cassazione ha riconosciuto attenuanti per il commercialista, come nella sentenza n. 24295/2016, che ha escluso la responsabilità del professionista nel caso in cui il cliente abbia fornito documentazione incompleta o inesatta. Tuttavia, in molti altri casi, il principio di autoresponsabilità del contribuente non è stato sufficiente a esonerare il commercialista da pesanti responsabilità.

Il rischio, altrimenti, è che la professione diventi sempre meno attrattiva per i giovani e che i professionisti già in attività siano costretti a operare in un clima di perenne incertezza. Una riforma in tal senso non solo garantirebbe una maggiore equità, ma rafforzerebbe anche la capacità dei commercialisti di svolgere il proprio ruolo con serenità ed efficienza, a beneficio di tutto il sistema economico nazionale.



Stati all'arrembaggio del solito bene rifugio

Russia, Cina, Stati Uniti, Polonia... Contro il rischio di blocco delle proprie riserve valutarie, vengono incrementate le scorte di oro fisico

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

Sale, sale senza soste. Non l'hanno fermato le tensioni sui tassi o le oscillazioni del dollaro. Anzi, nonostante i proclami del presidente, l'oro è senz'altro il grande vincitore di questa fase geopolitica, segnata dal ritorno alla ribalta di Donald Trump che ha addirittura scatenato un'incontenibile corsa al metallo giallo, capace di volare oltre ogni record a partire dalla barriera dei 3 mila dollari, superata di slancio nei primi giorni di primavera con un balzo a doppia cifra. Meglio, assai meglio delle criptovalute, che hanno rapidamente ripiegato dai massimi toccati dopo le elezioni. O dei campioni del Nasdaq, compresa Tesla, che si sono rivelati assai più fragili ed esposti ai rischi della congiuntura, a partire dai pericoli collegati alla guerra del dazi, l'incognita che minaccia di far esplodere la corsa dei prezzi.

In questo quadro drammatico l'oro si è confermato il bene rifugio per eccellenza, capace di rispondere alle esigenze sia delle banche centrali che degli investitori privati grazie alle sue caratteristiche. Innanzitutto, è un bene scarso: tutto l'oro estratto nella storia potrebbe riempire un cubo di soli 22 metri per lato. Ma in cambio, vanta un'elevata densità, il che lo rende facilmente trasportabile rispetto al suo valore, una caratteristica preziosa in tempi turbolenti. Non a caso, la fortuna del metallo giallo, dopo una lunga fase di stabilità legata alla distensione, è tornata alla ribalta assieme ai venti di guerra, a partire dal conflitto in Ucraina. In parallelo ha perso appeal la compravendita di "carta" legata al valore del metallo giallo come gli Etf e gli Etc, che permettono di investire in oro senza possederlo fisicamente.

Ma cosa ha ridato smalto all'oro dopo un letargo durato decenni? Già prima dell'invasione Ucraina la Russia aveva iniziato a convertire le proprie riserve valutarie in oro, riducendo al minimo gli investimenti in titoli di Stato americani. Dopo l'inizio della guerra, i fondi russi detenuti all'estero sono stati congelati, aumentando il timore di possibili sanzioni simili per altri paesi. Molti Stati, temendo che le proprie riserve valutarie possano essere bloccate in caso di crisi geopolitiche, hanno iniziato a incrementare le proprie scorte di oro fisico. Questo ha generato un effetto scarsità sul mercato, contribuendo all'aumento dei prezzi.

La Cina, in particolare, si è distinta nella corsa al metallo giallo. Il Paese del Drago ha invertito la propria politica: da grande acquirente di dollari destinati ad incrementare le proprie riserve valutarie a primo acquirente di oro, una scelta che potrebbe protrarsi per non pochi anni. Nonostante i recenti investimenti, infatti, la Cina detiene oggi solo il 6% delle sue riserve in oro, contro il 70% degli Stati Uniti, un tesoro di non poco conto in mano a Washington, oggi trattato in bilancio al prezzo storico di 42 dollari l'oncia.

La Cina non è la sola a comprare. Tra i Paesi più attenti alla funzione protettiva delle riserve auree figura la Polonia, in prima fila negli acquisti degli ultimi anni. Ma sono molti gli Stati che temendo che le proprie riserve valutarie possano essere bloccate in caso di crisi geopolitiche, hanno iniziato a incrementare le proprie scorte di oro fisico. Questo ha generato un effetto di scarsità sul mercato, contribuendo all'aumento dei prezzi. Tra questi spicca l'India, fino al 2012 primo compratore mondiale, primato poi ceduto alla Cina. L'oro è del resto parte integrante della cultura e delle tradizioni indiane, specialmente nei matrimoni e nelle festività religiose. Questo porta a una domanda stagionale particolarmente forte, che può influenzare i prezzi globali. Insomma: la "corsa all'oro" ha avuto tanti fattori di spinta. E può continuare: ma nessuno sa fino a che punto



L'incetta di oro in vista dell'Armageddon

Il metallo giallo vola oltre quota 3.000 dollari l'oncia. Le tensioni geopolitiche lo rendono una sorta di assicurazione contro l'Apocalisse

Debugging



Silvia Vianello

Congratulazioni, umanità. Abbiamo ufficialmente fatto acquisti di oro in preda al panico, spingendolo in territorio inesplorato. A metà marzo il prezzo dell'oro ha superato per la prima volta in assoluto i 3.000 dollari l'oncia, in gran parte grazie alla politica tariffaria del presidente Trump che ha indotto gli investitori a fare scorta di metallo scintillante come se fosse cibo in scatola prima dell'Armageddon.

L'oro, l'originale asset "rompi vetro in caso di emergenza", è salito del 14% quest'anno, mentre l'S&P 500 e il Nasdaq si sono schiantati in territorio di correzione.

Questo è il modo di Wall Street per dire "siamo in calo del 10% e fa schifo". Gli investitori stanno esaminando l'agenda economica di Trump (se così possiamo chiamarla) e stanno decidendo che preferiscono accumulare oro piuttosto che affrontare una guerra commerciale con il Canada. E la Cina. E l'UE. E magari anche contro Marte.

E non ci possono nemmeno bere sopra. Sì, la Casa Bianca ha minacciato tariffe del 200% sul vino importato ad esempio dalla Francia questa settimana. Fantastico. E dura vita per gli Americani amanti di champagne.

Si ipotizza persino che gli Stati Uniti potrebbero imporre tariffe sulle importazioni di oro. Ciò ha provocato un'ondata di lingotti attraverso l'Atlantico, con l'oro che si riversa dai caveau di Londra e dalle raffinerie svizzere nei magazzini americani come se fosse una svendita di assicurazione contro l'Apocalisse.

E non dimentichiamo le banche centrali. Hanno silenziosamente acquistato oro come se non ci fosse un domani, proteggendosi da un mondo in cui il dollaro forse non sarà più il re per sempre.

Mentre gli investitori privati corrono verso il metallo giallo per proteggersi dalla volatilità dei mercati, c'è un attore che da anni sta accumulando oro con pazienza e metodo: le banche centrali. Nel 2024, le banche centrali hanno acquistato un record di 1.180 tonnellate di oro dopo aver acquistato 1.082 tonnellate nel 2022 e 1.037 tonnellate nel 2023 secondo il World Gold Council. Per il terzo anno consecutivo, gli acquisti di oro da parte delle banche centrali hanno quindi superato le 1.000 tonnellate.

Le banche centrali hanno un ruolo cruciale nel sistema finanziario globale, e le loro riserve auree rappresentano un elemento chiave nella strategia di diversificazione e stabilità monetaria. L'oro è visto come un bene rifugio per eccellenza, resistente all'inflazione e indipendente dalle valute fiat che possono essere soggette a svalutazioni. Negli ultimi dieci anni, le banche centrali di tutto il mondo hanno progressivamente aumentato le loro riserve auree, con la Cina, la Russia e persino paesi emergenti come la Turchia tra i principali acquirenti.

Ma perché le banche centrali stanno acquistando oro in modo così aggressivo? Uno dei motivi principali è la crescente sfiducia nel dollaro statunitense come valuta di riserva globale. Comprensibile o no? Le politiche economiche degli Stati Uniti, tra cui l'uso del dollaro come strumento di sanzioni economiche e la crescente instabilità politica, stanno spingendo molte nazioni a ridurre la loro dipendenza dalla valuta americana. Accumulare oro consente alle banche centrali di rafforzare le proprie riserve senza esporsi ai rischi legati alle valute estere e all'umore di chi si sveglia ogni mattina con nuove idee per rivoluzionare il mondo e creare incertezza.

Inoltre, il metallo prezioso offre una copertura contro l'inflazione e il rischio di recessione. Durante le crisi economiche, quando il valore delle valute cartacee può essere eroso da politiche monetarie espansive e tassi di interesse bassi, l'oro mantiene il suo valore. Questo lo rende particolarmente attraente per le banche centrali che cercano di proteggere il proprio patrimonio e garantire stabilità finanziaria.

Negli ultimi anni, la Russia ha quasi raddoppiato le sue riserve auree, mentre la Cina continua a incrementare gli acquisti per diversificare le proprie riserve valutarie. Anche Paesi come India, Polonia, Repubblica Ceca ed Ungheria hanno intensificato gli acquisti, segno che la corsa all'oro non è limitata alle superpotenze economiche. Anzi.

Questa tendenza suggerisce che il mondo si sta preparando per un futuro in cui il sistema monetario internazionale potrebbe subire cambiamenti significativi.

L'oro, da sempre simbolo di ricchezza e stabilità, potrebbe tornare a giocare un ruolo centrale nelle economie globali. E mentre le banche centrali continuano ad accumulare lingotti nei loro caveau, gli investitori privati farebbero bene a prestare attenzione: quando i grandi attori fanno scorta d'oro, significa che potrebbero sapere qualcosa che il resto del mondo ancora non sa.

Quindi sì, l'oro è in ascesa. E quando nel mondo si inizia a scambiare azioni con pesanti pietre gialle, di solito significa che tutto il resto stia per rompersi. Sarà veramente così anche questa volta?

Quale democrazia per l'impresa?



Alessandro Arrighi

Il concetto di democrazia, come è generalmente inteso, ha un debito culturale verso il motto che ispirò i rivoluzionari francesi, quando gridavano "Liberté Egalité Fraternité", ma quel trinomio ha assunto un significato certamente diverso nel corso dei secoli: nel '700, l'ideale di democrazia si basava sulla statuizione di un diritto di eguaglianza da parte di un gruppo di potere; oggi, si vorrebbe che la democrazia fosse garantita da una condivisione del patto sociale fondativo di uno Stato, da parte dei suoi cittadini, che, nell'organizzazione dello Stato stesso, trovano la soddisfazione delle necessità di garanzia di sicurezza e benessere. In modo non così diverso da quello cha accadeva nel '700, i concetti di libertà, uguaglianza e fratellanza tendono a valere più all'interno di un gruppo di riferimento, che non in assoluto e, oggi, date ormai per scontate alcune conquiste, come il suffragio universale, il diritto alla proprietà privata e la libera iniziativa economica e superato l'antagonismo storico tra democrazia e liberalismo, i valori del trinomio trovano sintesi nella facilità di accesso alla generazione di benessere.

Chi non riesce a generare benessere per sé e per la propria famiglia, non si sente libero né parte della comunità, perde fiducia nelle istituzioni, smette di andare a votare, rischia di diventare manodopera per la criminalità più o meno organizzata.

Il vero strumento di contrasto a questa deriva è l'investimento dello Stato nell'impresa e nella tutela dell'imprenditore, nelle cui sole mani può essere la generazione del benessere, quando si sia realizzato il sistema capitalistico, come spiegava anche Marx, nel quarto e meno conosciuto dei suoi libri sul Capitale.

Il Salvaimprese

Ogni strumento burocratico o punitivo, che penalizzi l'attività economico-aziendale, ancorché possa anche essere funzionale a garantire equità, rischia di diventare un freno per lo sviluppo e, così, di essere disfunzionale rispetto al mantenimento della democrazia nell'accezione moderna del termine. L'operaio, che perde il lavoro, perché, inderogabilmente, si deve punire l'imprenditore, che ha infranto delle regole, non si sente tutelato, ma minacciato. È la ragione fondamentale per cui si invoca la deregulation: poche regole, facili da rispettare, che prevedano strumenti di pacificazione e riparazione per l'imprenditore che sbaglia, perché il sistema economico non rischi di essere impoverito, in nome di una forma di equità utopica, che si ispira a un concetto di uguaglianza che, da un punto di vista pratico, non era già più attuale nemmeno nel 1789.

Una politica illusoria per il Made in Usa



Carlo M. Ferro

Notepad

Tanto tuonò che piovve! C'eravamo domandati come il presidente Trump avrebbe dato seguito all' intendimento di imporre nuovi dazi sulle importazioni negli Stati Uniti. Una leva di negoziazione bilaterale con Canada, Messico, Cina e Unione Europea? Una scelta di politica fiscale con l'illusione di proteggere il Made in Usa? Dopo 55 giorni l'incertezza resta ed i rischi aumentano. Cosa è accaduto finora? Il primo febbraio gli Stati Uniti hanno annunciato nuovi dazi del 25% su tutti i beni importati dal Canada e dal Messico e del 20% su quelli provenienti dalla Cina. Hanno poi sospeso per due volte la misura verso il Messico per lasciare spazio a una negoziazione sul controllo dei flussi migratori e del traffico di droga. Col Canada è in corso un'escalation che ha portato al 50% la tariffa Usa sull'acciaio e quattro round di misure di ritorsione canadesi. La Cina ha introdotto nuove tariffe in misura del 15% su alcuni prodotti agricoli americani, selezionati in ottica negoziale per indebolire il consenso interno Usa. Per l'UE l'introduzione di dazi del 25% su acciaio e alluminio è stato il primo fulmine, dopo tuoni dalla Casa Bianca verso l'Europa che mai erano stati così roboanti. Il 12 marzo l'UE ha reagito con un pacchetto di ritorsione su vari beni importati dagli Usa per un valore di € 26 m.di, analogo alla misura americana. Una scelta che dovrà passare per il burosauro di Bruxelles e l'approvazione di 15 su 27 Paesi membri. L'immediata reazione Usa mette Italia e Francia nel mirino: 200% su vini e champagne. La partita è aperta e segnerà altre tappe prima che leggiate queste righe. Ad oggi (16/3) l'unico risultato evidente è la bocciatura dell'agenda Trump da parte di Wall Street: dal 20 gennaio l'indice S&P500 ha bruciato $ 4.3 trilioni di capitalizzazione. Per ora non sembra che l'attività diplomatica stia dando risultati, che il Wto eserciti il suo ruolo regolatorio né che ci sia spazio per fughe in solitaria di qualche Stato membro, dato che la politica commerciale è materia comunitaria. Per l'85% dei Paesi UE che aderiscono alla Nato la tensione commerciale si incrocia con quella sulle spese per la difesa e con la definizione di un nuovo ordine mondiale in cui l'Europa non può essere spettatore. Insomma una tempesta perfetta, la cui portata va oltre il calcolo del maggior onere per gli esportatori italiani (Prometeia ha stimato 4-7 € m.di). In questo quadro di incertezze è urgente preparare le imprese italiane ad affrontare lo scenario di nuovi dazi, considerato che l'interscambio con gli Usa rappresenta il 10.6% dell'export e genera il 71% del surplus commerciale del nostro Paese.

Continua online

L'Europa unita? Non c'è e se c'è non si vede

La percezione comune è che l'Unione Europea sia solo un sistema finanziario e burocratico che tende ad auto conservarsi. E l'ansia sociale cresce...



Mario Abis

Europa(?), guerra, paura, 75%. Sì, c'è un 75% che circola da qualche settimana in Italia. Sondaggi realizzati più o meno approfonditamente che, però, convergono su questo dato sintetico. Che, appunto, 3 italiani su 4, sono contrari al riarmo dell'Europa, sono favorevoli al negoziato di pace Trump/Putin, non capiscono che cosa voglia fare la Presidente Von der Leyen, non credono all'Unione Europea e, soprattutto, hanno paura non solo della guerra ma di tutto il quadro del momento, sentendosi (espresso in modo differenziato ma con lo stesso senso) molto "soli".

Negli altri Paesi europei i dati sono più o meno gli stessi, Francia e Gran Bretagna compresi... Se si vedono i trend storici su opinione pubblica ed Europa negli ultimi 30 anni i dati assumono un significato ancora più esplicito nei segnalare un profondo cambiamento dei valori in gioco. Negli anni '80, quando veniva testata la carta costituzionale europea e l'idea stessa dell'Europa nella proiezione futura, il consenso era di oltre l'80% (indagini Makno per Mixer Rai 2). Oggi siamo a meno del 30%. E il solito 75% non capisce cosa stia succedendo ed è appunto "spaventato" dalla simultaneità tra l'inizio dei negoziati di pace fra Stati Uniti e Russia e la dichiarazione della Presidente della Commissione europea sul fatto che "bisogna prepararsi alla guerra" ...

La vecchia (ipotetica) paura di Putin è passata, nell'opinione pubblica, in seconda linea, e il fatto di sentirsi "soli" è collegato al fatto di non capire quello sta veramente succedendo se non il fatto che la leadership non è certo da queste parti ma piuttosto da quelle di Trump e Putin, i "bulli" per alcuni giornalisti ma quelli che "fanno la pace" per molta parte dell'opinione pubblica. Il punto centrale nella percezione dell'opinione pubblica è quello di non avere un quadro di controllo razionale degli avvenimenti e dell'atteggiamento da assumere ...

È la vera questione, che genera, al di là della paura specifica della guerra, una sorta di ansia e inquietudine sociale permanente. Un'ansia che non è una novità di questi ultimi anni: parte da più lontano e si raccorda a quella, mai risolta, generata come pausa sociale dall'epidemia del Covid, una sorta di continuum nell'alimentazione del clima sociale. La società del malessere e della solitudine parte da allora, gli effetti perdurano, e la percezione del rischio, con la guerra, si correla con questa profonda trasformazione psicologica e sociale.

In questa situazione, i movimenti dei vari soggetti di decisione e di intermediazione, fra "politici" e giornalisti, sono di grave irresponsabilità e sostanziale stupidità. Parlano d'altro e parlano, sul modello dei talk show televisivi, solo fra di loro. Mentre il bisogno di "sapere" cresce insieme alla domanda di informazione lineare, la compagnia di giro (a cominciare dai soliti noti dei talk televisivi) costruiscono un sistema autoriferito e circolare che comincia e finisce in sé stesso...

Uno dei grandi attori di questa relazione perversa fra stupidità e irresponsabilità è proprio il soggetto Europa. Che cos'è l'Europa? La grande speranza simbolica di 20 anni fa e oltre (prima di essere italiani siamo europei) è tramontata. L'Europa non c'è perché non è stata realizzata, non è stata realizzata anche nella percezione dell'opinione pubblica (sopratutto fra i giovani tra i 18 e i 30 anni) come soggetto politico e culturale. La percezione comune è che l'Europa sia solo un sistema finanziario e burocratico che tenda ad auto conservarsi. L'Europa è essenzialmente un sistema di vincoli e di tasse. Nell'ansia sociale attuale non solo non esiste ma è l'ossimoro di quell'idea simbolica di anni fa, ed è quindi sostanzialmente detestata.

Tutte le valenze identificativa dell'Europa che "va alla guerra", a cominciare dal phisique du role della Von Der Leyen - tipica maestrina dalla penna rossa e come tale odiosa nella psicologia collettiva - alimentano il clima del malessere e la sostanziale mancanza di relazioni fra politica e opinione pubblica. Non è difficile prevedere che se andassimo a votare adesso saremmo sotto il 40% di partecipazione: non più il declino ormai storico della democrazia rappresentativa, tanto enfatizzata dalla cultura occidentale ed... europea, ma il suo crollo. E la mancanza di una leadership politica che tenti almeno di dare risposte e aiuti una società che si sente sola è forse l'effetto più grave che va oltre la politica attuale e riguarda il senso stesso della nostra civiltà. E qui l'Europa in armi non c'è, e se c'è è un mondo ostile.



Trump ha rubato il mito della nuova frontiera

Se l'idea kennediana era di cancellare le guerre e aprire strade luminose alle nuove generazioni, quella trumpiana è primitiva, feroce, disumana



Giuseppe Corsentino

Ha travolto tutto Donald Trump. Non solo quel minimo di ordine che il mondo globale si era dato dopo la Seconda guerra mondiale ma anche dopo il crollo del muro di Berlino nell'89 pur con sempre maggiori difficoltà ed equilibri sempre più incerti tra Brics, Sud globale e crisi delle democrazie occidentali.

Ha travolto anche il mito americano della "frontiera" che, nel nostro immaginario, non è solo il West feroce e assassino della conquista stragista (di amerindi, i pellerossa) alla maniera di John Wayne ma anche la "saga americana", le radici di una nazione insomma, che è infatti il sottotitolo di quell'altro (ultimo) filmone di Kevin Costner (sì, quello di "Balla coi lupi") che ridà un nome mitologico e quasi umanistico alla frontiera che si apriva al di là del fiume Ohio chiamandola "Horizon", l'orizzonte della nuova nazione bianca nata con la guerra d'indipendenza (dalla corona britannica) e un incontenibile bisogno di libertà.

Il palazzinaro newyorchese che immagina Trump Tower perfino sulle spiagge di Gaza sta riscrivendo a suo uso e consumo anche il più americano dei miti fondativi della Nazione, quello della frontiera che pure, al netto delle stragi, era diventato in qualche modo una bandiera democratica da quando, nel 1962, come a dire mille anni fa, un presidente giovane e pieno di energia, John Kennedy, l'aveva indicata come un traguardo – la Nuova Frontiera, appunto – per le nuove generazioni – baby boomers - e per un mondo che si preparava a diventare globale (e nella vecchia Europa, va detto, anche un po' anti-americano al grido "Yankee go home" contro la guerra del Vietnam).

La frontiera kennediana – al netto delle tante contraddizioni della storia – era una frontiera democratica, l'idea di un mondo che avrebbe cancellato le guerre e avrebbe aperto strade luminose alle nuove generazioni (i baby boomers, appunto). La frontiera trumpiana è, invece, primitiva, feroce, disumana come ha scritto uno degli storici più attenti e sensibili a quanto si muove sotto la pelle della società americana, Richard Slotkin, un ottantenne che ha insegnato a Brooklyn e all'università del Connecticut, che ha scritto decine di saggi (ma anche di romanzi) sulla storia degli Stati Uniti e che, quasi contemporaneamente all'elezione di Trump, ci ha consegnato un'analisi perfetta di quel che sta accadendo da quelle parti con il suo ultimo saggio "A Great Disaster, National Myth and the Battle for America", pubblicato da Harvard University Press.

Seguiamo Slotkin e partiamo dal discorso pronunciato da Trump il 4 marzo al Congresso con l'annuncio di volersi annettere – con qualsiasi mezzo, si badi – la Groenlandia per garantire la sicurezza degli Stati Uniti e offrendo in cambio ricchezza e benessere ai pochi abitanti dell'isola (che, al momento e dopo le elezioni dell'11 marzo, hanno respinto al mittente l'offerta trumpiana, come del resto hanno fatto i canadesi).

Ora le opinioni pubbliche europee si scandalizzano, paragonano Trump al John Wayne della "Conquista del west", ma c'è poco da scandalizzarsi: il palazzinaro, anzi "il capo mandamento di Washington" come l'ha bollato il nostro Saviano, non fa altro che rinverdire – alla sua maniera, rozzamente – il grande mito della frontiera che è alla base della storia americana ("È scritto nei nostri cuori" ha detto nel suo discorso d'insediamento il 20 gennaio scorso). E forse questo, spiega la simpatia di una consistente parte della società yankee.

Basta leggere quel che ha scritto Eric Teetsel, presidente del think tank conservatore "The center for renewing America", nel suo magazine "World" (il cui pay-off è "Un giornalismo che si basa sui fatti e sulle verità della Bibbia", così non ci si sbaglia): "L'idea di Trump di annettersi la Groenlandia va nella tradizione degli esploratori che sfidano le avversità per andare alla ricerca di una vita migliore…Per anni la politica interna ed estera degli Stati Uniti è stata dettata dall'imperativo storico di controllare il nostro destino da un oceano all'altro…Con Trump rivive questo spirito".

E sentite ancora che cosa scrive un altro magazine della nuova destra, IM-1776, vicino alle posizioni del vicepresidente J.D. Vance: "La colonizzazione della Groenlandia – dice proprio così: la colonizzazione! – rappresenterebbe l'apertura di un nuovo territorio per gli uomini bianchi che, in questo modo, creerebbero un nuovo popolo, temprato dal freddo e dalla durezza dell'ambiente".

È, in fondo, lo spirito della frontiera così come l'ha raccontato il suo principale aedo, lo storico americano (del Wisconsin) Frederick Jackson Turner (scomparso nel 1932) nel suo saggio-capolavoro "The Significance of the Frontier in American History", Il significato della frontiera nella storia americana, del 1893.

Continua online

ISTRUZIONI PER GLI USA

Quelle strategie vincenti per costruire (e consolidare) relazioni commerciali

Fare business negli Stati Uniti è una grande opportunità per le aziende italiane, bisogna però sapersi muovere in maniera strutturata e strategica. Oltre a saper negoziare, è essenziale adattarsi alla cultura imprenditoriale tipica degli States per conquistare potenziali clienti

Una delle regole non scritte è creare relazioni di fiducia: oltre alla vendita, mantenere i contatti attivi nel tempo. Il primo ostacolo per qualsiasi azienda italiana che voglia entrare nel mercato americano è, infatti, la fiducia. Gli Stati Uniti sono un ambiente in cui la diffidenza commerciale è molto alta, soprattutto a caUsa dell'enorme quantità di spam, frodi online e vendite aggressive. Un errore comune delle aziende che si affacciano a questo mercato è considerare i clienti come semplici destinatari di un prodotto. In realtà, le persone vogliono essere riconosciute e coinvolte. Un esempio efficace è quello del classico negozio di abbigliamento.. se un venditore accoglie un cliente con la frase "Posso aiutarla?", nella maggior parte dei casi riceverà un secco "No, grazie, sto solo dando un'occhiata". Ma se il venditore nota un dettaglio personale, come una sciarpa particolare, e dice: "Che bella sciarpa! Dove l'ha acquistata?", può innescare una conversazione e creare un punto di contatto. Lo stesso principio si applica al B2B: invece di proporre un nuovo prodotto, è meglio comprendere il contesto e adattare l'offerta per integrare e valorizzare ciò che il cliente già possiede.

Passiamo ora a descrivere quale approccio attira l'attenzione di un potenziale partner commerciale: sono concetti apparentemente semplici ma efficaci che il team di ExportUsa adotta nella quotidianità lavorativa. Le prime interazioni con i decision-maker americani sono cruciali e devono essere gestite con attenzione. Chiamate a freddo ed e-mail possono essere facilmente ignorate se non c'è un collegamento iniziale. Trovare un punto di riferimento, come un contatto comune o un evento condiviso, aumenta le probabilità di successo. La chiave per riuscire a catturare l'attenzione dell'interlocutore è la curiosità: porre domande mirate e dimostrare di aver studiato la realtà aziendale della controparte. Ad esempio "Ho visto che la vostra azienda offre molti prodotti simili a quelli della nostra categoria, ma non ho notato un'opzione con le caratteristiche di automazione che i miei partner propongono. C'è una ragione specifica per questo?" Stimolare la conversazione aiuta a mantenere l'attenzione viva e predispone l'interlocutore ad affrontare una trattativa. Tuttavia, nella stragrande maggioranza dei casi, la risposta iniziale sarà un rifiuto. Capire il tono e il contenuto della risposta aiuta a determinare se ci sono margini di manovra o se bisogna passare al prossimo contatto.

Altro aspetto da non sottovalutare è l'adozione di una strategia a lungo termine. Un errore comune in cui le aziende incappano è concentrarsi sui contatti sbagliati. Spesso chi risponde al telefono non è il decision-maker, e perdere tempo con interlocutori senza potere decisionale riduce l'efficacia della strategia di vendita. É preferibile rivolgersi ai commerciali dell'azienda: i venditori tendono a essere più disponibili e comprendono le dinamiche della vendita, rendendoli più propensi a condividere informazioni utili. Un trucco efficace è porre domande che suggeriscano una conoscenza già acquisita: "Mi hanno detto che il responsabile in questo settore è il vostro ingegnere di progetto Bill, è corretto?". Le persone sono più inclini a correggere un'informazione errata piuttosto che fornirne una nuova spontaneamente.

Infine, appare fondamentale mantenere il contatto con una certa empatia nella fase di follow-up, una volta stabilito un contatto, è essenziale mantenerlo vivo. Il primo follow-up dovrebbe avvenire entro un'ora dalla conversazione, con un'email di ringraziamento e un riferimento specifico alla discussione avuta. Da quel momento in poi, ogni interazione deve portare valore, non limitarsi a una semplice richiesta di aggiornamento. Essere troppo insistenti può diventare, infatti, controproducente. È fondamenta-



Lucio Miranda, economista e imprenditore italiano residente a New York dal 1993, è il Presidente e Fondatore di ExportUSA New York Corp., una società di consulenza che da vent'anni segue l'avvio e lo sviluppo della presenza italiana negli Stati Uniti. Con un passato professionale in Alitalia e JP Morgan, nel 1997 ha fondato una delle prime startup di e-commerce, segnando il suo contributo pionieristico nel settore digitale. Laureato alla Bocconi e con un master della NYU Stern School of Business, è autore di tre libri sull'export e il marketing online. Recentemente, è stato nominato Coordinatore del "Gruppo di Lavoro Internazionalizzazione" di Assoconsult (Confindustria) ed è diventato Rappresentante locale di AmCham Italia.
info@exportusa.us | www.exportusa.us

le dimostrare che si comprende la posizione dell'altro, evitando di dare l'impressione di voler solo "chiudere una vendita". Un approccio empatico e orientato alla soluzione è sempre la strategia vincente. Le aziende italiane devono comprendere che entrare nel mercato americano non è solo una questione di prodotto, ma anche di strategia di relazione. L'autenticà, la costanza e l'adattamento culturale sono i veri fattori che determinano il successo. In un mondo dove tutti cercano di vendere qualcosa, chi riesce a costruire una vera connessione ha già vinto la sfida.

Consigli per affrontare le principali sfide legate alla cultura aziendale statunitense. Un problema ricorrente è che le aziende italiane sottovalutano il livello di impegno necessario per avere successo in America e assegnano il mercato nordamericano a un export manager già sovraccarico di responsabilità. Dovrebbero essere, invece, più proattive.

Le imprese del nostro Paese che vogliono entrare nel mercato Usa possono essere suddivise in tre categorie:

1. Soluzioni di automazione e turnkey. Sono aziende complicate da seguire con il modello Tem (Temporary Export Manager), poiché i cicli di vendita sono lunghi e basati su applicazioni specifiche. Le aziende americane operano all'interno di sistemi complessi e già consolidati, il che rende l'introduzione di nuove soluzioni un processo lento e graduale. La situazione è simile a quella della manutenzione stradale: non si può chiudere un'autostrada per mesi, bisogna intervenire di notte, mentre il traffico è ridotto.Per un'industria, adottare una nuova tecnologia non avviene su impulso di un venditore, ma parte dall'interno, con il capo del dipartimento ingegneristico che identifica una necessità specifica e cerca autonomamente una soluzione. Non è possibile entrare nel suo ufficio e "vendere" un prodotto dall'oggi al domani. Il massimo a cui si può aspirare è essere nella sua mente quando inizierà la ricerca—che potrebbe avvenire a distanza di anni. Il successo non dipende dalla spinta commerciale immediata, ma dalla costruzione di un posizionamento solido e di lungo periodo.

2. Commodities. Negli Usa, un magazzino locale è essenziale per competere. Amazon ha imposto standard elevati di velocità e convenienza, rendendo la logistica transatlantica poco sostenibile. Un esempio è quello di un brand di calze a compressione che ha ottenuto alcune vendite tramite private label e fiere, ma ha dovuto affrontare una questione cruciale: puntare sulla costruzione del brand o sulla redditività? Il mercato è saturo e, secondo un esperto del settore, l'unico modo per emergere è stato acquisire i marchi già presenti sugli scaffali, un'opzione impraticabile per molte aziende italiane prive di un piano di scalabilità adeguato. Un potenziale partner, inizialmente interessato alla distribuzione, ha invece proposto servizi di gestione e-commerce, evidenziando un problema concreto: il sito web non era ottimizzato per il mercato americano e il processo di acquisto risultava poco intuitivo. A peggiorare la situazione, la scarsa reattività del responsabile vendite, che impiegava giorni o settimane per rispondere ai clienti. Negli Usa, un servizio clienti rapido è essenziale: chi percepisce inefficienza passa semplicemente a un altro fornitore.

3. Food & Beverage. La chiave è la differenziazione. Il mercato statunitense è già pieno di alternative, quindi il valore aggiunto sta nel branding e nel servizio. Qui, la logistica deve funzionare alla perfezione per definizione. L'affidabilità non è un plus, è un requisito di base. Ciò che davvero conta per il cliente americano è la velocità e la fluidità del servizio. Le aspettative sono chiare: tempi di consegna rapidi e supporto immediato. Chiamare un team di assistenza in Italia, lasciare un messaggio e ricevere una risposta giorni dopo è inaccettabile nel 2025. Per entrare con successo nel mercato Usa, le aziende italiane devono andare oltre il concetto di "affidabilità" e concentrarsi su ciò che gli americani davvero valutano: efficienza operativa, tempi di risposta immediati e un servizio clienti impeccabile.

Il mondo solidale

Gli Argonauti del comparto Adriatico

di Giuliana Gemelli

Il programma dedicato alla velaterapia, che la fondazione che ho l'onore di presiedere ha avviato un paio di anni orsono, si è sviluppato grazie alla prestigiosa collaborazione di esperti velisti, psicologi e medici, con l'obiettivo di contribuire al benessere dei giovani pazienti onco-ematologici dell'U.O. di Ematologia dell'Ospedale Santa Maria delle Croci di Ravenna. In collaborazione con il prestigioso Circolo Velico di Marina di Ravenna, il progetto ha ottenuto un grande successo, soprattutto dopo la pubblicazione del libro collettaneo "Vinciamo la vita", al punto che la rivista a grande tiratura Vanity Fair ci ha dedicato una bellissima intervista!

Ora siamo pronti a ripartire per una nuova avventura. Questa volta non più da soli, ma con l'intenzione di collaborare con un altro prestigioso circolo velico: lo Yacht Club di Monfalcone. Uniremo così Alto e Medio Adriatico in un'impresa coraggiosa, mettendo insieme le nostre limitate risorse e la buona volontà di generosi armatori per creare due equipe composte da giovani pazienti provenienti da due centri terapeutici e di ricerca di eccellenza: il Cro di Aviano e l'U.O. di Ematologia di Ravenna.



Questi due gruppi collaboreranno sia nella formazione sportiva che nell'addestramento velico. Per il momento è solo un progetto, ma la nostra determinazione è tale che contiamo di farcela, con qualche modesto sostegno finanziario. Gli Argonauti, celebrati non solo nell'età classica ma anche da un grande letterato e filosofo dei nostri tempi, Roland Barthes, presto torneranno a solcare le onde dell'Adriatico, seguendo rotte di dialogo tra culture, sotto gli auspici di una ritrovata pace e comunicazione. Auspichiamo di diffondere il nostro sogno anche in altri meravigliosi lidi, in particolare nell'area di Napoli, straordinario comparto marittimo e patria di Lellò Sansone, il nostro fantastico nocchiero e regista — e di grandi armatori! Incrociamo le dita e invochiamo tutti insieme un buon vento!

Energy

Il nucleare in Italia vale 46 miliardi

Secondo la nuova analisi di EY "Nucleare Italia: il punto della situazione", lo sviluppo del nuovo nucleare in Europa e Italia potrebbe generare un mercato complessivo di circa 46 miliardi di euro per la filiera industriale italiana, con un valore aggiunto di 14,8 miliardi di euro e la creazione di circa 117.000 nuovi posti di lavoro. «L'energia nucleare sta emergendo come uno strumento essenziale nel contrastare il cambiamento climatico », spiega Paola Testa, EY Europe West Energy & Resources Consulting Leader. «. Per questo, anche in Italia, risulta determinante la collaborazione tra il mondo istituzionale, accademico e industriale per consolidare il percorso verso la transizione energetica di cui questa energia ne rappresenta il futuro. Le prospettive per il 2025 indicano che gli investimenti nel nucleare potrebbero avere un impatto economico complessivo di 50,3 miliardi di euro, beneficiando di 35,5 miliardi di ricadute indirette e indotte, con un risparmio annuo stimato tra 8 e 10 miliardi di euro sulle importazioni di energia. Il disegno di legge approvato dal Consiglio dei ministri il 28 febbraio 2025 rappresenta un passo significativo verso la sostenibilità energetica. L'energia nucleare, se gestita in modo sicuro e responsabile, può contribuire alla riduzione delle emissioni di carbonio e garantire una fonte energetica stabile che possa affiancare le rinnovabili e mantenere stabile la baseline produttiva. I futuri decreti legislativi dovranno abilitare anche investimenti e fondi per la creazione di piattaforme di sviluppo tecnologico per la realizzazione di alleanze industriali a presidio e protezione della filiera energetica e nucleare italiane ed europea. D'altronde, l'investimento nella ricerca e nello sviluppo di tecnologie avanzate, come la fusione nucleare realizzabile in un



futuro non troppo lontano, potrebbe portare a innovazioni cruciali per il futuro energetico del Paese».
Grazie ad una rete di partnership italiane ed europee che favoriscono la crescita e l'innovazione nel settore, il Paese sta consolidando il proprio ruolo come attore di primo piano nello sviluppo delle tecnologie nucleari avanzate e punta a definire una strategia per il reintegro dell'energia nucleare nel mix energetico entro il 2027 e a coprire tra l'11% e il 22% della domanda elettrica nazionale entro il 2050. In questo contesto, gli Smr (Small Modular Reactors, reattori avanzati con una capacità massima di 300 MWe per unità ovvero circa un terzo della potenza di un reattore convenzionale), rappresentano una delle opzioni più promettenti per il rilancio del nucleare in Italia, grazie alla loro flessibilità e ai potenziali vantaggi in termini di sicurezza.

Franchising

L'affiliazione commerciale ha un "Roi" del 280%

Ogni euro investito dal comparto del franchising genera 2,8 euro per l'intera economia nazionale, con un impatto complessivo di circa 94 miliardi di euro. Lo evidenzia lo studio che Nomisma ha realizzato per conto di Assofranchising, il marchio di rappresentanza del franchising italiano aderente a Confcommercio-Imprese per l'Italia. Secondo il Rapporto 2024 di Assofranchising il comparto ha raggiunto un fatturato di quasi 34 miliardi di euro, con una crescita del +9,9% rispetto all'anno precedente e un totale di forza lavoro impiegata pari a 287.767 addetti.
Secondo gli ultimi dati disponibili, il comparto del franchising nel 2023 ha generato un impatto in termini di valore aggiunto pari a 41 miliardi di euro: di questi, 24,2 miliardi di euro sono attribuibili all'attivazione diretta, 4,8 miliardi a quella indiretta e 12,1 miliardi di euro all'indotto. L'impatto complessivo stimato da Nomisma è pari al 2,1% del valore aggiunto generato dal totale dell'economia nazionale. Considerando il valore della produzione l'impatto stimato è pari complessivamente a 94 miliardi di euro - con un moltiplicatore finale pari a 2,8: per ogni euro investito dal comparto del franchising si generano complessivamente 2,8 euro nell'intera economia nazionale. In ambito occupazionale, l'impatto complessivo è pari a 732.907 occupati, con un moltiplicatore finale pari a 2,5: ogni posto di lavoro attivato dal comparto del franchising contribuisce all'occupazione di 2,5 lavoratori nell'intero Sistema Paese. I redditi da lavoro dipendente complessivamente generati sono pari a 15,9 miliardi di euro.
Gli impatti attivati dal franchising non riguardano il solo settore del commercio, ma sono molteplici i comparti che attivano produzione (industrie del comparto tessile e abbigliamento per il 10,2% e attività immobiliari per il 7,7%), valore aggiunto (servizi immobiliari per il 15,2% e servizi di alloggio e ristorazione per il 7,9%) e occupazione (servizi di alloggio e ristorazione per il 10,4% e tessile - abbigliamento per il 7,5%).

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA DELL'EDIZIONE DIGITALE

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

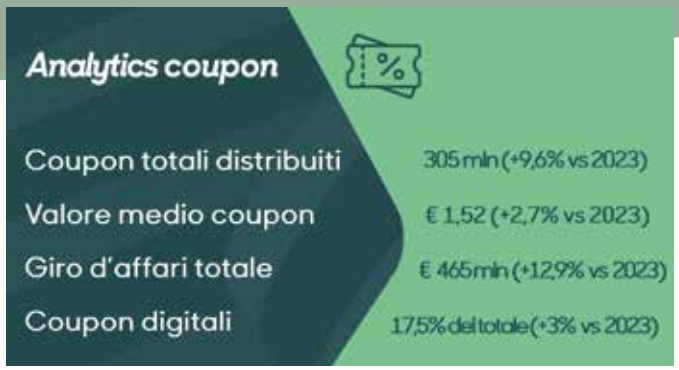
Continua a leggere

Retail

L'insegna fidelizza il consumatore infedele

Secondo "State of Gdo", analisi proprietaria dell'agenzia media Initiative del gruppo Ipg Mediabrands, a causa dell'inflazione, tra il 2019 e il 2022, ogni famiglia ha perso in media l'equivalente di sei carrelli della spesa. Di fronte a queste difficoltà, i consumatori hanno scelto di orientarsi maggiormente verso i discount e le marche del distributore (Mdd), che hanno registrato vendite per 25,4 miliardi di euro nel 2023. Inoltre, gli italiani dichiarano di effettuare una spesa alimentare più consistente rispetto al passato (17% in più rispetto al periodo pre-covid), puntando su questi canali come strategie di risparmio. Risulta vincente la strategia dei discount che puntano sempre di più sulla costruzione di marca, con attività e comunicazioni che parlino al cuore dei consumatori. È il caso di alcune insegne che sono state in grado di cavalcare il crescente e confermato interesse per la sostenibilità (+36% dei consumatori predilige i negozi di prodotti biologici rispetto al periodo pre-Covid), o che hanno saputo semplificare l'esperienza di acquisto dei loro clienti con lo sviluppo di applicazioni, o che, ancora, li premiano con un efficace programma di loyalty.
Nonostante la diffusione dell'e-commerce, il punto vendita fisico continua a ricoprire un ruolo centrale: il 47,1% dei consumatori cerca informazioni nei negozi fisici e il 52,7% finalizza lì i propri acquisti. Inoltre, il volantino cartaceo si conferma uno degli strumenti più efficaci per attirare i consumatori verso il punto vendita, con il 41% del campione e il 55% dei Baby Boomers che lo considerano un canale informativo fondamentale.





Couponing

Quei buoni che il mercato italiano apprezza

Sono 305 milioni di buoni sconto distribuiti in Italia nel 2024, in crescita dell'9,6% rispetto al 2023. Il valore complessivo del settore ha così raggiunto 465 milioni di euro, con un aumento del 12,9% rispetto all'anno precedente e un valore medio per singolo buono di 1,52€ (+2,7% rispetto al 2023). I dati sono stati resi noti dallo studio "Il mercato del couponing in Italia nel 2024" a cura di Savi. Il 2024 ha visto la conferma del progressivo aumento dei buoni sconto digitali, che hanno raggiunto il 17,5% del totale transato in cassa (+3% rispetto al 2023). Un dato che ha ancora ampi margini di crescita ed è destinato ad aumentare anche nei prossimi anni, grazie alla possibilità di utilizzare tale strumento presentando il buono scaricato sullo smartphone direttamente in cassa. Approfondendo i dati, l'alimentare si conferma il settore leader, raggiungendo il 52,8% di tutti i coupon, rispetto ai 50,2% del 2023. Tra i prodotti più richiesti nel Food, i confezionati sono stati il 26,5% del totale, superando il comparto beverage al 24,5%. Il ranking vede poi rispettivamente, il latte e i derivati (16,5%) e i dolciumi (12,5%). I coupon per acquistare prodotti da forno e i surgelati si sono attestati rispettivamente all'8,5% e al 6% del totale, mentre il 5,5% dei consumatori li hanno scelti per l'acquisto di condimenti pronti.Anche i buoni sconto per l'acquisto di articoli per la cura e l'igiene personale rappresentano ormai oltre un quarto del totale, precisamente il 26,5%, in crescita rispetto al 22,2% registrato lo scorso anno, mentre i prodotti per la detergenza si sono attestati al 12,2% (erano il 20,1% nel 2023). Buona performance anche del petfood, i cui prodotti per gli amici a quattro zampe hanno raggiunto una quota dell'8,5% (+1%), seguendo un trend lento ma costante, che beneficia di una sempre maggiore presenza di animali nelle case delle famiglie italiane. La ricerca condotta da Savi mostra anche dati interessanti relativi alla conversion, dove si registrano ottime performance dei media "legacy" - categoria che racchiude i metodi di distribuzione più tradizionali. In questo comparto, i coupon "instant on pack", applicati direttamente sulla confezione, raggiungono una redemption media del 75%, mentre i buoni distribuiti dai promoter direttamente nei punti vendita si attestano al 18%.
I coupon digitali emessi all'interno di siti web, distribuiti attraverso email, newsletter, social media e associati alle Carte Fedeltà mostrano una redemption media del 22%.

Formazione

Al Sud si finanzia la competenza

Mentre il divario territoriale nella formazione continua si conferma una criticità nazionale, FondItalia – il Fondo Interprofessionale promosso da Ugl e Federterziario – segna una significativa controtendenza, con le regioni del Sud protagoniste degli investimenti formativi. I dati in esito al primo Sportello a valere sull'Avviso Femi2025.01, che ha registrato l'approvazione di 120 progetti per un valore complessivo di oltre due milioni di euro e il coinvolgimento di 557 imprese, infatti, testimoniano un quadro articolato circa la distribuzione territoriale dei Progetti: se la Lombardia guida con 111 imprese beneficiarie e 893 destinatari, è significativa la performance di regioni del Sud come la Sardegna, con 93 imprese dei settori dell'agricoltura, commercio e turismo, e la Puglia che, pur con 43 imprese, registra investimenti rilevanti in termini di monte ore formativo, particolarmente nel settore manifatturiero. L'investimento complessivo nelle regioni meridionali (Abruzzo, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia, Sardegna) ammonta a oltre 1,3 milioni di euro, una cifra più che doppia rispetto ai quasi 500mila euro destinati alle regioni settentrionali (Piemonte, Lombardia, Trentino-Alto Adige, Veneto, Liguria, Emilia-Romagna). Anche sul fronte delle aziende beneficiarie il Sud dimostra una netta preponderanza rispetto al Nord del Paese con 222 imprese che hanno aderito a un progetto di formazione (contro le 176 del Nord Italia); più o meno lo stesso il numero di destinatari (1715 al Sud e 1907 al Nord), ma con una differenza significativa nell'intensità della formazione: più di 70mila ore di formazione nelle regioni del Sud, quasi il doppio rispetto alle 31mila ore nel Nord. Particolarmente significativo, per concludere, il ruolo delle microimprese, che rappresentano il segmento più attivo tra le beneficiarie: hanno ottenuto finanziamenti 330 imprese con meno di 10 dipendenti (che rappresentano circa il 60% delle imprese coinvolte in attività formative approvate a chiusura del primo Sportello del consueto Avviso annuale FondItalia. «I dati del primo Sportello a valere sull'Avviso Femi 2025.01 dimostrano che il Sud sta rispondendo con dinamismo alle opportunità formative», commenta Egidio Sangue (nella foto), direttore del Fondo. «Le piccole realtà imprenditoriali meridionali mostrano una crescente consapevolezza dell'importanza della formazione finanziata, contraddicendo il tradizionale gap Nord-Sud. L'esperienza di FondItalia dimostra che è possibile invertire questa tendenza -conclude Sangue-. Le microimprese del Sud che hanno avuto accesso alle risorse per la formazione grazie agli strumenti messi a punto da FondItalia mostrano tassi di partecipazione e risultati che contraddicono il tradizionale divario Nord-Sud in tema di formazione continua in impresa. Questi dati possono fornire indicazioni preziose sia per le Regioni italiane in un'ottica di implementazione dei nuovi programmi Fse+ destinati alla formazione dei lavoratori sia per le istituzioni in generale, augurandoci un sempre maggior coinvolgimento dei Fondi nell'ambito delle politiche attive per il lavoro».



Pagamenti

Giovani e imprese alle prese col cashless

Stando alla survey su cittadini e imprese condotta dalla Community Cashless Society di Teha, i pagamenti digitali sono preferiti da oltre il 76% degli italiani. Aumentano le preferenze verso i pagamenti con smartphone e modalità P2P (+4,%) mentre diminuisce lievemente il ricorso alle carte di pagamento e iniziano ad affermarsi le transazioni con dispositivi wearable (orologi, anelli, bracciali...). I pagamenti con smartphone e modalità P2P e quelli con dispositivi wearable riportano valori di utilizzo che sfiorano la soglia del 50% di preferenze fra i più giovani (18-24 anni). Si conferma la rilevanza di nuove modalità di pagamento, come il Buy Now Pay Later, con oltre il 60% dei rispondenti che ne ha aumentato il ricorso nell'ultimo anno ed è particolarmente apprezzato dagli under 30 e nel Sud e Isole. Il Bnpl si sta affermando sempre di più come nuova soluzione di pagamento e il 44% degli italiani (+4% rispetto allo scorso anno) ha effettuato almeno il 10% dei propri acquisti online rateizzandone il pagamento. La survey alle imprese restituisce invece un quadro generale di arretratezza. Se due aziende su tre si considerano digitalmente mature, le soluzioni tecnologiche a più elevato valore aggiunto restano sottoutilizzate: manca infatti un interesse strategico che è la principale motivazione dietro l'assenza di pervasività dell'e-commerce B2b. Un'azienda su quattro dispone di una componente B2c che viene sviluppata attraverso il sito come canale principale e, se in prospettiva vi è un riconoscimento dell'importanza di integrare e-commerce B2b e B2c, le soluzioni in questi ambiti sono ritenute insoddisfacenti o poco conosciute.



GRIMALDI LINES

CHI È SMART, PRENOTA ADESSO.

SCOPRI LE NOSTRE OFFERTE INTELLIGENTI





SCONTO DEL 25%

SULLE PARTENZE DAL LUNEDÌ AL GIOVEDÌ

SCONTO DEL 20%

SUI VIAGGI DI RITORNO IN DIURNA

ESCLUSI DIRITTI FISSI, COSTI EU ETS E SERVIZI DI BORDO

Prenotazioni fino al 31/05/25

Linee e partenze selezionate fino al 31/5/25

Condizioni di applicabilità, limiti e dettagli della tariffa special su

WWW.GRIMALDI-LINES.COM

Consultinvest

Investimenti SIM S.p.A.



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

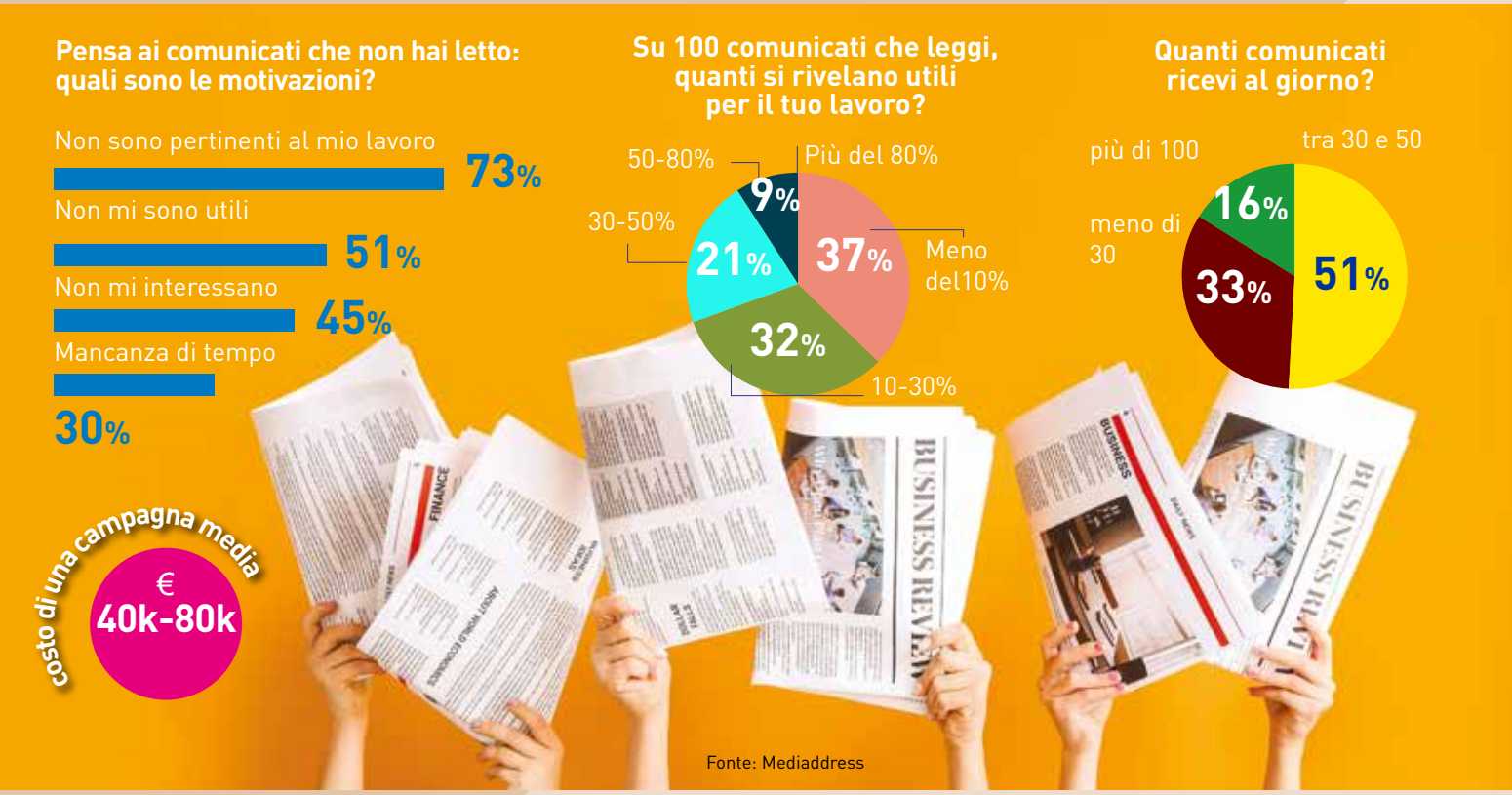
Il futuro va preparato

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

SE LA RELAZIONE FA NOTIZIA

Qual è il prezzo della notorietà? Dipende dal proprio budget. Ma ogni euro speso in progetti di comunicazione per ottenere visibilità sui media comporta strategie differenti (ed effetti diversi). Perché per conquistare il pubblico vanno approcciati coloro che producono notizie. Meglio sbirciare dietro le quinte per evitare passi falsi



di Marina Marinetti

Quanto si spende, per conquistare un pizzico di notorietà... Che fa bene non solo all'ego, ma anche (se non soprattutto) al business. Un progetto di comunicazione con un'agenzia blasonata indicativamente costa dai 40 agli 80mila euro l'anno e include comunicati stampa, opportunità di visibilità, organizzazione di interviste, speaking opportunities e, per le quotate, le comunicazioni periodiche (che sono parecchie e quindi ci si colloca sulla parte alta della forchetta). Chi non se lo può permettere, ha una validissima alternativa: sul mercato abbondano consulenti disposti ad affiancare l'azienda con un progetto di comunicazione che può costare intorno ai 12mila euro l'anno. L'asset più prezioso che mettono in campo, le prime (le agenzie) come i secondi (i professionisti), sono le relazioni con i media. «Molte aziende credono che la pubblicazione su una testata dipenda solo dall'invio di un comunicato

MOLTE AZIENDE CREDONO CHE LA PUBBLICAZIONE SU UNA TESTATA DIPENDA SOLO DALL'INVIO DI UN COMUNICATO

stampa, vedendo l'ufficio stampa come un canale privilegiato verso i media», spiega a Economy **Ugo Malaguti** di **Mediaddress**, realtà che, anche attraverso il suo celebre database, opera da oltre 30 anni nell'ambito delle media relations e in questi anni ha conquistato la fiducia di migliaia di uffici stampa e professionisti delle PR. «In realtà, il suo valore sta nella costruzione di relazioni solide con i giornalisti, nella proposta di contenuti rilevanti e nel rispetto dell'autonomia editoriale. Il successo di una strategia di media relations non si misura solo con la pubblicazione di un comunicato, ma con una narrazione aziendale credibile e coerente nel tempo».

Tra il dire e il fare, però, c'è sempre di mezzo il comunicato stampa. E se non vi siete mai chiesti cosa succede dietro le quinte, Mediaddress invece ha voluto indagarlo con la terza edizione della ricerca "The Eye of Journalists on PR", condotta coinvolgendo oltre 750 giornalisti europei tra gli oltre 75.000 censiti da Mediaddress in Italia, Francia e Spagna. «L'analisi delle risposte ci ha fornito un quadro aggiornato sui desiderata dei giornalisti nella loro quotidiana relazione con gli uffici stampa di aziende, enti ed agenzie PR». Indicazioni utili, se non indispensabili, anche per le imprese, oltre che per gli addetti ai lavori. Se non altro, per non cadere nello stereotipo (piuttosto aderente alla realtà, purtroppo) canzonato da Anna Keen nelle celeberrime "Regole" pubblicate su Internazionale nel settembre del 2021, che recitavano: «Il tuo scopo principale è convincere gli altri che non sei spam. Scrivi ogni comunicato stampa come se dovessi cambiare il mondo. L'evento è la kermesse. Il programma è il fil rouge. Il luogo è "nella splendida cornice". La linea di separazione tra ufficio stampa e stalking è più sottile di quanto si creda. Telefona per dire che hai scritto su WhatsApp che hai mandato un'email».

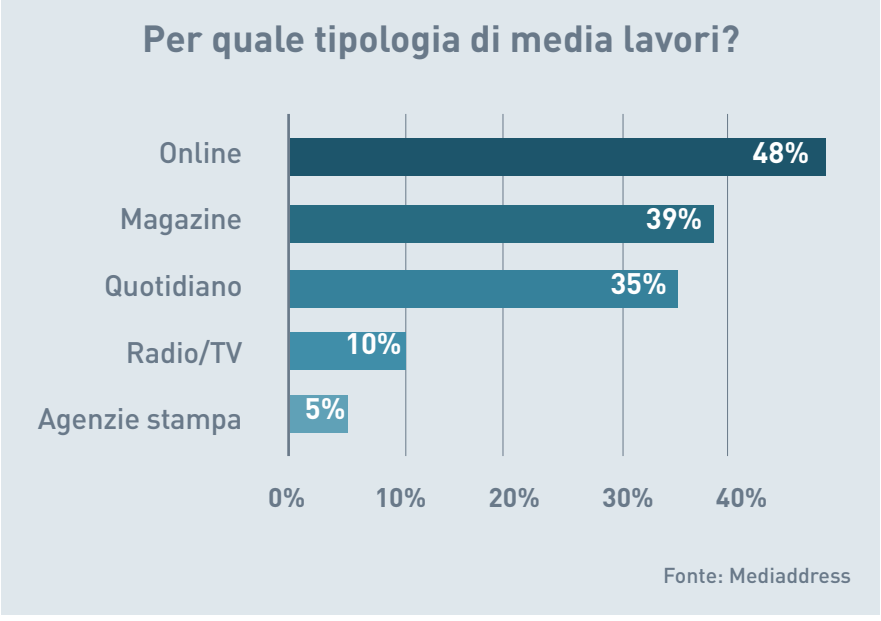


UGO MALAGUTI

È SEMPRE PIÙ COMPLICATO FARSI NOTARE FRA LE DECINE DI COMUNICATI CHE INTASANO OGNI GIORNO LA CASELLA DELLE EMAIL

DIETRO LE QUINTE

Che il canale principe che il 94% dei giornalisti prediligono per essere contattati sia la mail non è un mistero. Peccato che il 51% degli intervistati riceva tra i 30 e i 50 comunicati al giorno e il 16% anche più di 100: una mole di informazioni difficile da elaborare. Benché i giornalisti continuino a considerare i comunicati stampa una fonte autorevole (76%), ben 4 giornalisti su 5 dichiarano di leggere meno della metà dei comunicati ricevuti: l'80% dei giornalisti ritiene inutile o fuori target più della metà dei comunicati stampa che ha ricevuto e visionato. Il problema è la difficoltà degli uffici stampa, aziendali e non, a targetizzare correttamente l'invio del comunicato. «La giusta targetizzazione da parte dell'ufficio stampa sembra essere la maggiore difficoltà», spiega Malaguti: «non c'è soltanto un problema su quelli che vengono spediti non in target, ma anche sulla qualità del comunicato che viene spedito. Il 90% degli intervistati trova utile meno della metà di quello che ha letto, il 70% ne trova interessante appena uno su tre, il 37% nemmeno uno su dieci. Andando ad analizzare le problematiche nello specifico ci sono carenze. È quasi spam promozionale e pubblici-



tario». Le principali motivazioni per cui i giornalisti scartano il 70% dei comunicati dopo una rapida occhiata al titolo sono la non pertinenza (73%), l'inutilità (51%), la mancanza di interesse (45%). E per il 77% degli intervistati la casella e-mail è "inquinata" da contenuti non pertinenti o considerati addirittura spam. Sotto accusa sono in particolare i titoli, fuorvianti e scelti per forzare l'apertura (55%). Forse perché in Italia il 19% dei giornalisti interpellati guarda solo il titolo e il mittente di tutti i comunicati che riceve, il 41% della maggior parte, il 32% di molto di quel che riceve. «Chi seleziona le notizie da pubblicare riceve molte informazioni e deve valutarle in maniera veloce: è importante darle in maniera chiara e concisa», precisa Malaguti. Senza contare che molte volte le prime parole nell'oggetto già riempiono tutto lo spazio disponibile sullo schermo del device e spesso tutte iniziano con "Alla cortese attenzione della redazione - comunicato stampa - l'azien...". Spazio finito. Impossibile valutare il contenuto. E si rischia di finire nel cestino senza passare dal via.

SPESSO LE INFORMAZIONI SONO INCOMPLETE, LE EMAIL INTEMPESTIVE E LO STILE È TROPPO PROMOZIONALE

Il secondo problema è la qualità del contenuto: le informazioni sono spesso incomplete (65%) e lo stile troppo promozionale (42%). Infine problemi di timing, con comunicati inviati tardivamente (21%) e la scarsa tempestività delle risposte degli uffici stampa (30%). I margini di miglioramento non riguardano solo il comunicato stampa in sé, ma anche i contenuti a corredo: oltre a fotografie (51%), press kit (14%) e video (10%), il 39% degli intervistati gradirebbe ricevere il link a un'area download, dove trovare tutti i materiali senza appesantire eccessivamente le e-mail. Due dati sorprendenti evidenziano leggerezze davvero difficili da comprendere: il 22% dei giornalisti lamenta l'assenza dei contatti dell'ufficio stampa e l'11% quella del link al sito dell'azienda o dell'ente.

«Da anni ci diciamo quanto la mail sia uno strumento imperfetto, ma resta il preferito», osserva Malaguti. «È in fortissimo calo, invece, il contatto telefonico: i giornalisti lamentano il contatto inutile che avviene dopo l'invio di un comunicato stampa che spesso non è di loro interesse». Quasi dimezzati, rispetto alla precedente ricerca, infatti, con un calo del 13%, i giornalisti che preferiscono essere contattati per telefono. E, benché il 33% degli intervistati ritenga le piattaforme social uno strumento utile per la diffusione dei comunicati stampa di aziende ed enti, solo il 12% dei giornalisti gradisce i social e le app di messaggistica istantanea come canale per essere contattati dagli uffici stampa. Lungi dal tramontare, registra una flessione sensibile l'interesse per le conferenze stampa: la percentuale dei giornalisti che le frequenta spesso cala di oltre il 10%. E calano del 10% anche i giornalisti che le considerano utili.

ATTENTI ALL'AI



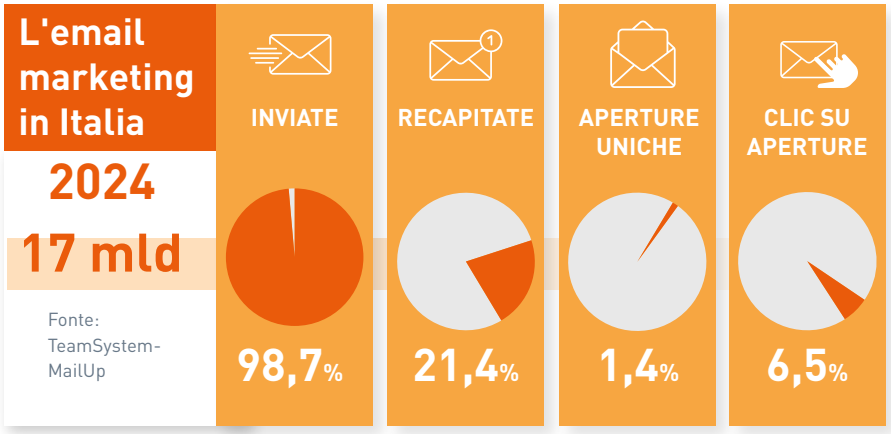
È facile da usare, è veloce, ottimizza i tempi. Ma è anche fin troppo riconoscibile. L'Intelliogenza artificiale può essere una grande alleata quando si tratta di operazioni di marketing e pubbliche relazioni... a patto di saperci metter ele mani. Perché semplifica troppo, non è affidabile al 100% e standardizza i contenuti: iniziano sempre con "In un'epoca in cui" (o qualcosa del genere), finiscono con le "conclusioni" come un tema di seconda media e nel mezzo compaiono immancabilmente elenchi puntati e titoli con tutte le parole che iniziano con la maiuscola. Per fortuna è ancora poco impiegata da chi si occupa di pubbliche relazioni: il 53% degli intervistati ha poca o nessuna familiarità con le tecnologie AI, mentre solo l'8% ne ha molta. Sorprendentemente, questa divisione emerge in tutte le fasce d'età, inclusi i giovani giornalisti under 30. L'80% ritiene che la categoria sia poco o per niente preparata a gestire la rivoluzione dell'AI e il 72% dichiara di non aver ricevuto una formazione specifica in merito. La metà del campione che utilizza l'AI se ne avvale per la raccolta e l'analisi dei dati, per l'aiuto alla scrittura o per la creazione di immagini o video, utilizzando prevalentemente ChatGpt (48%). «L'impatto dell'intelligenza artificiale nella produzione di contenuti è un tema sempre più attuale», conferma Malaguti di Mediaddress. «Se da un lato l'AI rappresenta uno strumento molto potente per ottimizzare i processi e supportare la scrittura, dall'altro rischia di appiattire la qualità dei contenuti, privandoli di originalità e autenticità. Se pensiamo alle decine di comunicati stampa che i giornalisti ricevono ogni giorno,come evidenziato dal report, è evidente l'aiuto che può venire dall'AI. Strumenti capaci di evidenziare informazioni rilevanti e semplificare l'accesso ai materiali diventano fondamentali. Per questo, abbiamo investito in Windpress, un'innovazione pensata per rendere più fluida ed efficace la relazione tra giornalisti e uffici stampa».

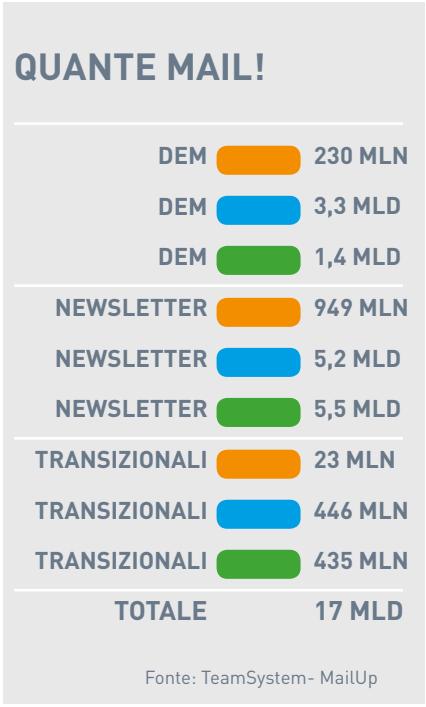
TROPPE NEWSLETTER, POCHI STIMOLI

Il tasso di disiscrizione dipende da errori di personalizzazione, invii sporadici e perdita di interesse. Pertinenza, coinvolgimento e automazione permettono però di costruire relazioni durature con gli utenti

di Ivana Quartarone

27 miliardi: una cifra dal doppio volto. Se da un lato – secondo l'**International Data Corporation** (Idc) - rappresenta l'investimento globale previsto dall'industria IT nel 2025, dall'altro è lo stesso numero di email che ogni giorno affollano le caselle di posta. Controllare la posta elettronica è ormai un'azione consolidata, che ha trasformato il modo di comunicare e fare business. Con circa 5,59 miliardi di account email attivi, l'email marketing si conferma un asset strategico per le aziende, capace di generare miliardi di dollari in ricavi. Secondo **Statista**, il mercato dell'email marketing ha raggiunto i 9,5 miliardi di dollari nel 2024, consolidandosi tra i mezzi più redditizi. Evolutosi nel tempo grazie all'automazione, tale strumento digitale diviene sempre di più imprescindibile nelle strategie dei markerter. Sempre secondo Statista, nei primi mesi del 2024, l'e-mail si è confermata il canale che fa maggiore affidamento sull'automazione del marketing, con il 58% dei professionisti che lo ha preferito alla gestione di contenuti e dei social media.





Perché gli utenti abbandonano le newsletter? Secondo un'analisi di **Active Powered**, sistema di marketing e customer experience automation in Italia, su un campione di oltre 10.000 utenti, emergono tre motivi principali che spingono gli iscritti a disiscriversi.

Al primo posto è la mancanza di riconoscimento a spingere il 40% degli utenti a disiscriversi, in quanto non ricorda di aver mai autorizzato l'iscrizione alla newsletter o perché le comunicazioni ricevute sono troppo sporadiche. Questo fenomeno evidenzia l'importanza di mantenere una presenza costante ma non invasiva, accompagnata da una chiara conferma di iscrizione e da contenuti che tengano viva la memoria del brand. Quando le comunicazioni appaiono casuali o distanti nel tempo, gli utenti tendono a perdere familiarità con l'azienda o brand mittente, percependo i messaggi come indesiderati o irrilevanti.

Secondo sul podio vi è un ulteriore 40%, che abbandona a causa di messaggi che non rispecchiano le loro esigenze o per errori evidenti nella personalizzazione. Questo accade spesso quando le imprese non utilizzano in modo efficace i dati disponibili sugli utenti o commettono errori tecnici, come inserire nomi sbagliati o inviare offerte non pertinenti.

SECONDO STATISTA IL MERCATO DELL'EMAIL MARKETING NEL 2024 HA RAGGIUNTO I 9,5 MILIARDI DI DOLLARI

Tali problematiche, oltre a compromettere la relazione con l'utente, influiscono negativamente sulla percezione della competenza e della qualità del brand.

Ad aggiudicarsi la medaglia di bronzo è la "fine dell'interesse": il 20% si disiscrive per motivi legati al termine del proprio interesse verso il contenuto proposto o per cambiamenti nelle strategie comunicative del brand. Questo gruppo include soggetti che potrebbero aver modificato le loro priorità o non trovano più



valore nelle newsletter ricevute. D'altro canto, un cambio repentino nel tono, nello stile o nella frequenza delle comunicazioni da parte del brand può alienare parte del pubblico che si era fidelizzato a un approccio precedente. «Questi dati dimostrano che, per mantenere un rapporto positivo con gli iscritti, è essenziale coltivare una strategia di comunicazione coerente, personalizzata e continua, al fine di mantenere alta la rilevanza delle proprie mail e minimizzare il tasso di abbandono», spiega **Roberto Tarzia**, Coo e co-fondatore di Active Powered. «La marketing automation è uno strumento potente, ma non è una bacchetta magica. Per mantenere gli iscritti e una comunicazione interessante per i clienti, è essenziale offrire contenuti pertinenti, inviati al momento giusto. Crediamo che il futuro della marketing automation risieda nella personalizzazione e nell'integrazione di canali. Non si tratta solo di inviare e-mail, ma di costruire relazioni».

LA MARKETING AUTOMATION È UNO STRUMENTO POTENTE MA NON È CERTO UNA BACCHETTA MAGICA

Nel 2024, stando ai rilievi di **Mail Up**, si è registrata comunque una crescita costante delle aperture uniche, con una media del 22,7%, leggermente superiore al 22,6% del 2023. Questo incremento, seppur moderato, riflette una maggiore attenzione delle aziende verso strategie di invio più mirate ed efficaci. Il tasso di clic unici nel 2024 si è rivelato abbastanza stazionario: 1,57%. La variazione in positivo lievemente maggiore si rileva per il comparto B2b (1,35% nel 2024 contro 1,34% nel 2023): si potrebbe sempre migliora re. Ok, ma come? Lavorando su template e design ad alto impatto, contenuti accattivanti e creativi, testi personalizzati e su misura. Anche per i clic su aperture osserviamo un trend abbastanza stazionario (6,93%), con un leggero aumento per il comparto B2b (6,97%) e una diminuzione molto lieve per il comparto B2c. Anche per questa metrica valgono le indicazioni precedenti: per aumentare questo Kpi occorre lavorare sulla rilevanza dei contenuti per i destinatari, cercando di intercettarli nel momento giusto con una campagna che rispecchia i loro interessi e bisogni.

E ADESSO TOCCA ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Il percorso dei prossimi mesi sembra quasi certo: l'integrazione tra AI ed email marketing rivoluzionerà l'interazione con gli utenti, permettendo una personalizzazione avanzata e ottimizzando le campagne in tempo reale in base ai comportamenti dei destinatari. Nel frattempo, per migliorare l'efficacia delle campagne, ottimizzare i processi, raccogliere e analizzare dati sugli utenti e inviare messaggi mirati nei momenti più opportuni, entrano in gioco sistemi e software avanzati. Tra i diversi, presenti sul mercato, ne annoveriamo alcuni. OpenDem consente di creare e inviare newsletter, senza installare alcun software, oltre ad offrire strumenti di personalizzazione avanzati e un'interfaccia intuitiva, adatta anche a chi non possiede skill tecniche. Anche Mailchimp non richiede installazione. Seguendo una roadmap in sei fasi, dall'impostazione dell'account fino all'analisi dei report, consente di gestire facilmente le campagne di email marketing. Inoltre, è già integrato in modo nativo con numerosi software e applicazioni a supporto del business, come SurveyMonkey, Canva, Facebook e Playable, solo per citarne alcuni. Segue BtoMail che fornisce un database profilato di aziende italiane, ideale per il marketing B2B. Tramite una segmentazione avanzata e report dettagliati, ottimizza le campagne per massimizzare il Roi. Un'altra soluzione è EmailChef che include funzionalità di automazione, segmentazione del pubblico e analisi approfondita delle performance, garantendo un alto tasso di deliverability. Precedentemente noto come Sendinblue, Brevo integra funzioni avanzate di Crm, automazione e gestione delle campagne multicanale. Con l'ausilio dell'AI e degli strumenti di analisi, permette di adattare le comunicazioni e migliorare l'engagement.

AVVISO

forma e ricolloca

PER DISOCCUPATI, INOCCUPATI E LAVORATORI SVANTAGGIATI



FonARCom

DIAMO FORMA ALLE COMPETENZE

fonarcom.it

RIGERMOGLIA IL FLOWER POWER

Difficile restare indifferenti a colori, profumi e geometrie delle corolle create dalla natura: il potere dei fiori sul benessere psico-fisico è ampiamente dimostrato. Ecco qualche suggerimento su come sfruttarlo



di Carla Serra

"Ci vuole un fiore" è la canzone su testo di Gianni Rodari che Sergio Endrigo cantava per i bambini. Raccontava che per fare un tavolo ci vuole il legno, e prima l'albero, il seme, il frutto e il fiore. Un messaggio chiaro. Tutte le cose sono collegate ed affinché esistano in questo mondo è necessario un fiore, simbolo dell'amore e della bellezza. Difficile restare indifferenti a colori, profumi e geometrie delle corolle create dalla natura e, qualche volta, dall'uomo. Il potere dei fiori sul benessere psico-fisico è ampiamente dimostrato. Il verde favorisce la concentrazione, la bellezza e il profumo dei fiori stimolano e rasserenano la mente, riallacciando la connessione con la natura.

NELL'AMBIENTE DI LAVORO LE PIANTE INFONDONO UN SENSO DI PACE, RIDUCONO LO STRESS E PURIFICANO L'ARIA

Anche negli ambienti di lavoro le piante infondono un senso di pace, riducono lo stress, i loro aromi sono stimolanti, come la lavanda, e purificano l'aria, come l'orchidea

e il giglio della pace. Riempirsi gli occhi di un parco in sboccio è probabilmente terapeutico, ma è sempre piacevole!
Largo quindi al Flower power in versione XXI secolo. Lo slogan, coniato dal poeta Allen Ginsberg nel 1965, era l'espressione del movimento hippy che si opponeva alla guerra del Vietnam e predicava la non violenza. Oggi l'invito è di mettere fiori non solo nei fucili, ma ovunque pensando al proprio di benessere!
A proposito di anni '60. Complice l'uscita del biopic "A complete unknown" su Bob Dylan interpretato da Timothée Chalamet, anche la moda ha riportato alla ribalta i classici dell'epoca: la giacca in pelle scamosciata, i jeans Levi's, gli occhiali **Ray-Ban** Wayfarer e sciarpette sgargianti. Ma alla première di Londra l'attore non si è accontentato di una sciarpa ed ha sfoggiato una camicia a grandi fiori astratti.



Ray-Ban

Levi's





SALUTE DELLE PIANTE

Il contrasto al cambiamento climatico e la salvaguardia della salute arriva dalle piante. La prima ricerca italiana, che **Coldiretti** ha condotto con il **Cnr**, ha esaminato alcune tipologie di edifici tra cui le scuole. Nelle aule, dove i ragazzi restano per qualche ora consecutiva, le concentrazioni di CO_2 raggiungono picchi di 1000 ppm (parti per milioni). La presenza di piante da interno riduce la concentrazione di anidride carbonica fino al 75%.

A Genova per Euroflora

È la regina italiana delle manifestazioni floro-vivaistiche internazionali. La tredicesima edizione, nata a Genova nel 1966, si svolge dal 24 aprile al 4 maggio nei waterfront di Levante, il complesso polifunzionale progettato da **Renzo Piano**. Una concentrazione di *floralies* e giardini spettacolari da tutto il mondo si sviluppa interamente vista mare, su 85mila metri quadrati. Tra le new entry il Museo Egizio con il Giardino del piacere e il Regno del Bhutan. Una full immersion tra architettura, paesaggio e arte dove gli allestimenti dei migliori floro-vivaisti del mondo presentano essenze rare, collezioni straordinarie, produzioni di eccellenza. Intenso il programma degli eventi per esperti o semplici appassionati di ogni età: laboratori floreali, dimostrazioni tecniche e artistiche, convegni, musica e cooking show tematici.
Attese delegazioni commerciali da tutto il mondo guidate dall'**Agenzia Ice**. L'Italia è la seconda potenza esportatrice europea del settore orto-floro-vivaistico con oltre 1,2 miliardi di euro (nuovo record nella serie storica in continua crescita). Il fatturato supera i 3 miliardi di euro, con oltre 17.000 aziende e 45.000 ettari di terreno coltivati.







La prima bolla speculativa

L'Olanda è il maggior Paese produttore ed esportatore al mondo. La tradizione è antica quanto il suo fiore simbolo: il tulipano. Il primo bulbo arrivò in Europa nel 1554 ai giardini reali olandesi dove il botanico Carolus Clusius sviluppò diverse varietà. I tulipani divennero rapidamente una merce di lusso, uno status symbol e crebbero di prezzo. Dai loro scambi commerciali nacque tra il 1634-37 la prima bolla speculativa documentata della storia del capitalismo. Imparata la lezione, gli olandesi non hanno mai messo di coltivare centinaia di bulbi. Una delle principali attrazioni turistiche è la visita dei campi di tulipani in fiore, tra fine marzo e maggio. L'area più suggestiva è il Bollenstreek o "regione dei bulbi", con centinaia di ettari fioriti tra Leida, L'Aia e Haarlem. Al centro di questo triangolo fiorito, a **Lisse**, si trova il Parco di Keukenhof, il più grande al mondo per i fiori da bulbo: ben 7 milioni tra tulipani, narcisi, giacinti e decine di altre specie.



La bellezza sboccia

I fiori regalano bellezza. L'acqua di fiordaliso e camomilla Bloom like a flower di **Goovi** rimuove con delicatezza le impurità dal viso. Il siero a base di estratti di iris di Foreo fa apparire rinfrescati anche gli occhi più stanchi. Una sospensione di petali di elicriso è il segreto di **Masqmai** Natural Beauty Elisir. Questo fiore è antinfiammatorio, calma le pelli più sensibili ed è un ottimo rigeneratore tissutale. I fiori di elicriso e di verbasco nella crema solare di Biofficina Toscana garantiscono protezione dai danni del sole. L'estratto petali di gelsomino fermentati nel siero **Melvita** Nectar Sublime potenzia l'effetto rassodante del contorno viso. Ed è merito della rosa damasca se Rose Exfoliating Night Essence di **The Organic Pharmacy** rigenera a pelle durante il sonno.



Da sinistra:
Melvita, siero intensivo multi-azione;
The Organic Pharmacy,
Rose Exfoliating Night Essence;
Goovi acqua micellare;
Biofficina Toscana, crema viso solare age control;
Foreo Iris , Firming PM Eye Serum;
Masqmai, natural beauty elixir





Garden tour

Non c'è cittadina che non abbia almeno un flower show. Eventi magari non mondani come il celebre **Rhs Chelsea Flower Show** di Londra (dal 20 al 24 maggio), ma sempre in location suggestive come l'ormai storico appuntamento del **Fai**, la Tre giorni per il giardino, al Castello di Masino dal 1° al 4 maggio.

O come a **Merano**, dove l'intera città diventa un enorme bouquet. Dal 24 a 27 aprile il centro e la Passeggiata Lungo Passirio si colorano di aiuole, installazioni, mercatini, padiglioni liberty che ospitano workshop, golosità fiorite e musica dal vivo. La passeggiata porta ai pluripremiati Giardini di Castel Trauttmansdorff, 12 ettari in cui si concentrano più di 80 paesaggi botanici con piante da tutto il mondo. Su questo anfiteatro naturale si aprono a ogni passo prospettive panoramiche sulle montagne, mentre tripudi di fioritura cambiano l'aspetto dei giardini settimana dopo settimana.

Merano ha ottenuto la certificazione del Marchio di Sostenibilità Alto Adige che fa della città una "Green Destination". L'esperienza floreale può continuare alle Terme di Merano con il nuovo Rituale Bio Thai ispirato ai profumi d'oriente a base di loto, frangipane, gelsomino e polvere di riso. Un bagno alle rose è tra le proposte dell'**Hotel Chalet Mirabell**, oasi a 5 stelle affacciata sulla conca di Merano, con suite e ville con piscina privata riscaldata.





Spiriti in fiore



O meglio fiori nello spirito con risultati davvero particolari. Come per il **Gamondi**. Raccolti a mano i fiori di sambuco cresciuti spontanei nelle Langhe, vengono infusi in alcol in modo da ottenere una base fresca e dal ricco bouquet aromatico. A questa si aggiungono un vino liquoroso da Moscato d'Asti Docg, per esaltare le note aromatiche del sambuco, e un distillato di vino, per conferire maggiore struttura. L'Aperitivo Fiori di Sambuco Gamondi ha un buon tenore alcolico (21% vol.) e sapore fresco e delicato. Come dice il nome, il gin toscano Camellia è caratterizzato dai fiori delle antiche e spettacolari camelie della Lucchesia. Il distillato, arricchito dalle botaniche del territorio e da alcol biologico, è una sinfonia tra note speziate e fresche.



Petali profumati

I fiori profumano per attrarre gli insetti impollinatori. Una strategia copiata dagli umani. La **Maison Dior** è stata pioniera nell'introdurre i fiori nei profumi maschili. L'iris è protagonista del nuovo Dior Homme Parfum di Francis Kurkdjian. Per la prima volta, l'essenza fonde la delicatezza dei suoi petali e la forza delle sue radici creando sfumature carezzevoli e inebrianti. Tuberose in Silk è l'ultima creazione di **Floris**, storica maison di profumi e barberia nata nel 1730 a Londra. La tuberosa regala un delicato equilibrio di purezza e sensualità unico nel suo genere. Una freschezza hot invece caratterizza D Red, la nuova fragranza maschile di **Diesel** dove il geranio dà mascolinità e la lavanda freschezza.



Diesel



Dior Homme Parfum
di Francis Kurkdjian



Floris,
Tuberose In Silk



Buccellati Sapphires Magnolia Brooch

Buccellati Orchid Brooch



Bridgerton di Witor's



Ispirazione floreale

La mostra "Flowers – Flora In Contemporary Art & Culture", alla **Saatchi Gallery** di Londra fino al 5 maggio 2025, è dedicata all'influenza culturale e alla presenza simbolica dei fiori nell'arte. Sono esposte oltre 500 opere e oggetti di artisti e designer: dalle splendide spille di **Buccellati** in forme floreali iper-realistiche alle stampe astratte di **Marimekko**, dai tatuaggi di Daniel the Gardener alle provocazioni fashion di **Vivienne Westwood**. Ispirazione floreale anche per i golosi. In perfetto stile Regency, le praline Bridgerton di **Witor's** sono una capsule floreale. Per celebrare in modo romantico e ghiotto la primavera dagli scrigni di **T'a Milano** escono praline al cioccolato belle come boccioli.



Scrigni di Praline di T'a Milano



Messer Tulipano in Piemonte

Senza volare fino in Olanda, alle porte di Torino, da 25 anni si può ammirare la fioritura di ben 130 mila bulbi al **Castello di Pralormo**. La XXV edizione di "Messer Tulipano", dal 29 marzo al 1° maggio, distende un tappeto fiorito intorno al maestoso maniero. Il parco è stato progettato nel XIX secolo dall'architetto di corte Xavier Kurten, artefice dei più importanti parchi all'inglese delle residenze sabaude. Le aiuole serpeggiano tra gli alberi secolari, mentre nel sottobosco occhieggiano ciuffi di muscari, narcisi e giacinti. L'architetto Kurten impose tagli sapienti fra gli alberi in modo da godere di suggestivi scorci sulla catena delle Alpi.







Constance Halaveli e Constance Moofushi: oltre i confini del tempo alle Maldive

a cura della redazione

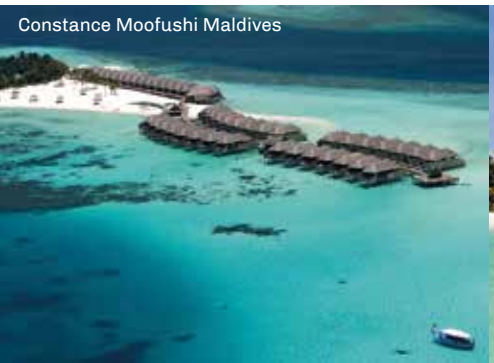

CONSTANCE MOOFUSHI MALDIVES

Le Maldive sono da sempre una destinazione che sembra uscita da un sogno, un angolo di mondo dove le acque turchesi si mescolano al blu profondo dell'Oceano Indiano. È in questo contesto straordinario che sorgono il Constance Moofushi e il Constance Halaveli, che racchiudono l'essenza delle Maldive offrendo un lusso autentico e impegnandosi attivamente nella promozione di un turismo sostenibile.

Nell'atollo di Ari Nord, il 5 stelle lusso Constance Halaveli, membro di The Leading Hotels of the World, è la scelta ideale per chi cerca una vacanza che unisce eleganza, privacy e benessere. Le ville con piscina privata e viste mozzafiato offrono il massimo in termini di comfort e riservatezza, mentre il servizio personalizzato assicura un'esperienza senza pari. Il Constance Halaveli si distingue per la sua eccellenza gastronomica, con ristoranti che propongono piatti sorprendenti preparati con ingredienti freschi, tra cui pescato del giorno e verdure coltivate nell'orto del resort. Per gli amanti del vino, l'hotel offre una cantina di oltre 22.500 bottiglie, con 1.600 etichette provenienti dai migliori produttori del mondo. Qua la Constance Spa overwater offre rituali naturali che combinano aromaterapia, massaggi e pratiche olistiche per rigenerare corpo e mente. Oltre alle esclusive proposte fito-aromatiche firmate Sisley Paris, spicca il rituale Signature del Constance Halaveli che unisce ingredienti locali ad oli aromatici tipici delle isole tropicali. Il trattamento total body inizia con un rituale ai piedi che include uno scrub fatto con cocco e polvere di moringa. Dopo un'energica e accurata fase di detersione, il terapista prosegue massaggiando tutto il corpo con l'olio di cocco, a cui viene aggiunta la polvere di moringa per il massaggio alla testa. L'ospite viene infine lentamente riportato alla realtà con il suono di un bastone per la pioggia, strumento ancestrale che rievoca le onde del mare.

Sostenibilità al Constance Halaveli è una parola piena di significato: "Beach & lagoon cleaning" sono tra le attività messe in campo dall'hotel per rimuovere i detriti e aiutare l'ecosistema a rigenerarsi e il centro immersioni TGI Maldives presente sull'isola è membro del programma Green Fins, nato per salvaguardare i coralli.

Nel cuore dell'atollo di Ari Sud, il Constance Moofushi è un luogo dove lusso e natura si incontrano in armonia. La forma dell'isola gioiello vista dall'alto evoca il profilo di una manta, quasi come se l'amore per Madre Natura fosse innato nello spirito di questo luogo speciale. Questo resort 5 stelle si distingue per il suo impegno nella protezione dell'ambiente e della biodiversità locale, con esperienze che coinvolgono anche gli ospiti come le "missioni" subacquee per la pulizia della barriera corallina e l'innesto di nuovi coralli. Certificato Green Globe, il Constance Moofushi è amato dai subacquei di tutto il mondo per la ricchezza dei suoi fondali e la sua posizione privilegiata in uno dei reef più belli delle Maldive, dove vivono oltre 60 specie di coralli e una fauna marina incredibile, tra cui squali balena, delfini e diavoli di mare. Il centro diving Bluetribe, premiato per la sua professionalità, offre corsi ed escursioni per tutti i livelli, con attrezzature all'avanguardia e oltre 20 punti di immersione, regalando agli ospiti l'opportunità di scoprire un santuario sommerso che tocca il cuore. E per chi cerca il benessere, sessioni di yoga all'alba, meditazione guidata e trattamenti di bellezza alla Constance Spa permettono di rigenerare corpo e mente.


Constance Moofushi Maldives


Constance Halaveli Maldives


Constance Halaveli Maldives



Makoto Uchida, ceo Nissan

Nissan, sull'elettrico poche idee ma confuse

Un sondaggio commissionato dalla terza casa automobilistica giapponese esalta la nuova mobilità. Che però al mercato non piace: le stime sui ricavi sono in picchiata. E saltano il Ceo e i posti di lavoro

di Franco Oppedisano

Due notizie, ricevute via mail una dopo l'altra, descrivono meglio di ogni altro esempio la confusione che regna nell'automotive in tutto il mondo e i tira e molla che hanno mandato in bambola gli addetti al lavoro del settore. La prima riporta un sondaggio a livello globale sulle future scelte di mobilità dei giovani abitanti delle città commissionata da **Nissan** all'Economist Impact. L'indagine si basa sulle risposte di 3.750 partecipanti in 15 città del mondo con un totale che supera abbondantemente il centinaio di milioni di abitanti (Bangkok, Copenaghen, Londra, Los Angeles, Manila, Melbourne, Città del Messico, Nuova Delhi, New York, Parigi, Riyadh, San Paolo, Shanghai, Tokyo e Toronto) mostrando già in che misura si possa credere ai risultati, che, tra l'altro, non sono neanche eccezionali.

La maggioranza (57%) dei giovani residenti in città è disposta a modificare le abitudini di mobilità per ridurre le emissioni di carbonio. E, aggiungiamo noi, l'altro 43% no. La percentuale di intervistati che possiede un EV è stimata in crescita, passando dal 23% di oggi al 35% nel prossimo decennio. E l'altro 65% continuerà a comprare auto con motori termici. C'è un forte interesse per le innovazioni come l'accumulo di energia, i carburanti alternativi e il vehicle to everything (V-to-X), con più del 40% che farà scelte di mobilità influenzato da queste tecnologie. Il 60%, però, preferisce avere sotto il cofano un dodici cilindri e non sente il bisogno di innovazioni che spuntano come funghi. La chiusura del comunicato è rose e fiori: «I risultati del sondaggio sono in linea con la visione Nissan di una mobilità pulita, sicura e inclusiva. Nissan porta avanti la sua strategia di elettrificazione per rendere i veicoli elettrici più accessibili e competitivi, lavorando inoltre per potenziare la tecnologia delle batterie e le infrastrutture di ricarica».

LE STIME SULL'UTILE OPERATIVO DI NISSAN CROLLANO DEL 70%: I TAGLI RIGUARDANO LA CAPACITÀ PRODUTTIVA (-20%) E I DIPENDENTI (-6,7%)

Peccato che la mail successiva sia di **Automotive News**, una sorta di Bibbia dell'informazione del settore, che dà per scontato il siluramento del Ceo di Nissan (sostituito qualche giorno dopo da **Ivan Espinosa**). Se la linea scelta facesse intravedere dei risultati positivi perché sostituire **Makoto Uchida**, da più di cinque anni alla guida dell'azienda? Forse perché la terza casa automobilistica giapponese ha puntato tutto sulle elettriche (ne ha sei a listino) e ha messo sul mercato solo tre auto full hybrid, quelle che gli automobilisti hanno scelto di comprare di più negli ultimi anni. «Abbiamo iniziato a capire questa tendenza verso la fine dello scorso anno fiscale», ha spiegato Uchida a novembre «e alcune modifiche ai modelli principali non sono andate bene come previsto». Per questo sono già annunciati un taglio di 9.000 posti di lavoro, ovvero il 6,7% dei suoi 133.580 dipendenti a livello mondiale (che molto probabilmente diventeranno 9001 con l'uscita di Uchida), riducendo i costi di 2,4 miliardi di euro. La capacità produttiva in tutto il mondo è stata tagliata del 20% e il gruppo ha, per l'ennesima volta, rivisto al ribasso le stime sui ricavi e sull'utile operativo (-70%) per l'anno fiscale 2024. Davvero la mobilità elettrica è il futuro?

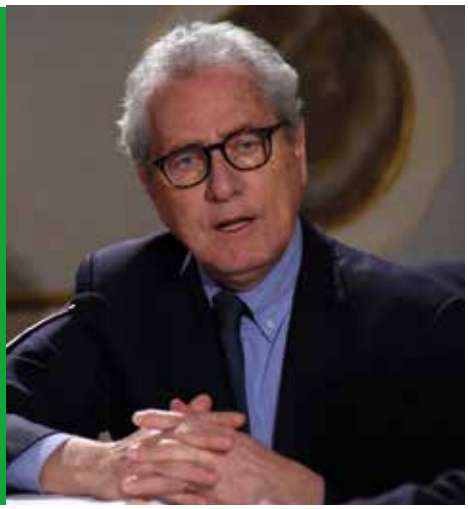


CI PIACE

LA PROGER DIVERSIFICA NELLA CULTURA CON RUTELLI

Il gruppo romano, leader nella progettazione, lancia con l'ex sindaco una nuova business unit

la redazione



Nasce Proger Art&Culture, nuova business unit del gruppo internazionale Proger, leader nell'engineering, dedicata alla consulenza culturale. A guidarla sarà Francesco Rutelli, ex vicepremier, ministro e sindaco di Roma. L'obiettivo dichiarato è quello di unire l'arte e la cultura alla concretezza dell'ingegneria e del project management, offrendo per la prima volta una visione integrata tra questi due mondi.

«Non basta immaginare e suggerire programmi artistici: bisogna anche realizzarli concretamente», ha affermato Marco Lombardi, Ceo di Proger. L'azienda ha già una forte esperienza internazionale in questo campo: per conto della Royal Commission for Riyadh City, gestisce il progetto Riyadh Art, da oltre un miliardo di dollari, volto a trasformare la capitale saudita nel più grande museo a cielo aperto al mondo, con oltre 700 opere d'arte contemporanea.

La nuova divisione è stata presentata lo scorso 26 febbraio a Riyadh da Lombardi, Antonio Mastrapasqua (Vicepresidente di Proger e General Manager della divisione) e Rutelli. Proprio nella capitale saudita sarà collocato il Regional Headquarter, punto di coordinamento per tutte le iniziative nell'area Middle East and North Africa.

Rutelli sottolinea l'importanza di valorizzare il patrimonio culturale italiano integrandolo con le capacità creative contemporanee, per generare modelli globali. L'obiettivo è contribuire alla crescita culturale, allo sviluppo sostenibile e all'inclusione sociale, attraverso un dialogo concreto con le istituzioni dei Paesi emergenti.

Il gruppo gestisce già il progetto che cambierà il volto della capitale dell'Arabia Saudita

Il gruppo Ion è un fenomeno di successo ma è molto parco nel rendere noti dettagli sulle proprie attività



NON CI PIACE

NEL CAMPUS DI PIGNATARO SI INSEGNERÀ LA TRASPARENZA?

Il "golden boy" del digitale per i mercati finanziari inaugura una mega struttura in Grecia, ma...

la redazione

Rivela Il Sole 24 Ore che "l'imprenditore italiano della fintech Andrea Pignataro sta sviluppando un ambizioso progetto per la realizzazione di un campus tecnologico da 2 miliardi di euro sulla costa greca, capace di ospitare fino a 3mila persone". Pare che al maxiprogetto sia interessato addirittura l'icona dell'architettura italiana, Renzo Piano. Bene, bravi, bis.

Ma c'è un ma. Il travolgente successo di Pignataro e del suo Ion Group - che controlla solo in Italia Cerved, Cedacri e Prelios! - è però stato accompagnato da crescente meraviglia per la percezione di scarsa trasparenza riguardo alle sue società e deriva principalmente dalla complessa struttura societaria del suo gruppo. Ion Group è composto da una rete intricata di società controllate e partecipazioni, con holding in Lussemburgo, società operative in Irlanda e controllate in vari Paesi. Questa struttura rende difficile ottenere una visione chiara della situazione finanziaria complessiva del gruppo, inclusi i livelli di indebitamento e dettagli sulle operazioni interne.

Inoltre, Pignataro mantiene un profilo estremamente riservato, evitando l'esposizione mediatica (e di questo non possiamo biasimarlo) e limitando le informazioni disponibili pubblicamente. Ora, a parte ogni considerazione stupidamente patriottica sulla stranezza non della personale delocalizzazione nel Regno Unito (far finanza in Italia è difficile il triplo e rende un decimo) ma sulla scelta della Grecia con tanto bel Sud a disposizione... è legittima una domanda: ma agli studenti del megacampus in Grecia, insegneranno il valore della trasparenza o no?

PERFORMANCE STRATEGIES

ROI GROUP

LEADERSHIP FORUM

15 - 16 OTTOBRE 2025 Teatro degli Arcimboldi **MILANO**

Ferzan Ozpetek
TALENTO

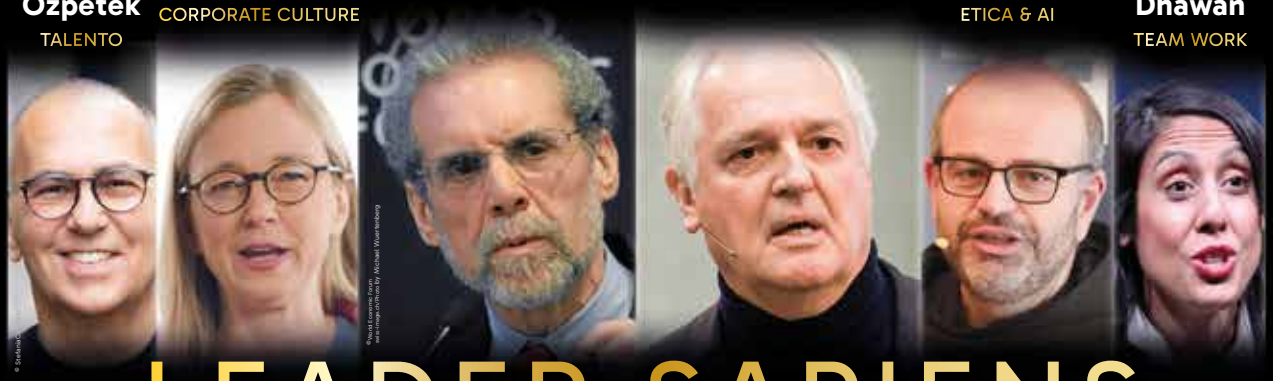
Kim Scott
CORPORATE CULTURE

Daniel Goleman
INTELLIGENZA EMOTIVA

Paul Polman
VISIONE E SOSTENIBILITÀ

Paolo Benanti
ETICA & AI

Erica Dhawan
TEAM WORK



LEADER SAPIENS



Howard Yu
INNOVAZIONE

Hubert Joly
PURPOSE

Diana Nyad
MINDSET

Gianmarco Tamberi
ALTE PRESTAZIONI

Nathalie Nahai
CUSTOMER TRENDS

Enrico Bartolini
ECCELLENZA

Finanzia **GRATUITAMENTE**
la partecipazione dei tuoi team aziendali!

SCOPRI L'OFFERTA RISERVATA
theleadershipforum.it

Main Sponsor

Deloitte. BOSCH EDISON NEXT

Sponsor vianova

Official Airline DELTA

Supporting Partner cfmt FORMAZIONE UNICA. COME TE.

Communications Partner TEAM LEWIS

Academic Partner POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Official Green Carrier TRENITALIA GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

Official Hotel MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag TUCANO MILANO 1985

Official Coffee NESPRESSO.

Main Media Partner FORTUNE ITALIA

Official Lounge Chateau d'Ax

Urban Media Partner METRO9

Official Language Services maka language consulting

Official Merchandising GIFT CAMPAIGN

Technical Partner SALUGEA

QUADRIVIO GROUP

- ARTIFICIAL INTELLIGENCE PE FUND -

Software & System Integration, Cybersecurity & Fintech



Il primo fondo di Private Equity che investe in aziende ad alto contenuto tecnologico, che adottano e sviluppano prodotti per l'AI.

Il nuovo veicolo di Quadrivio Group investirà in Pmi attive nel segmento B2B, che operano in settori ad alto impatto tecnologico e in aziende che adottano e sviluppano soluzioni, prodotti e sistemi operativi per l'AI.
Il fondo ha un target di raccolta di 300 milioni di euro e promuoverà investimenti strategici e di maggioranza in realtà leader nel proprio mercato di riferimento. Focus del fondo: realtà specializzate in Software & System Integration, Cybersecurity, Edtech, Robotics & Automation, Fintech e Advanced Business Solutions.

Partner tecnologico

Microsoft

artificialintelligencepefund.com