CONSULENZA / Parla Carlo Carmine: «L'onda dell'AI travolge gli affari, chi sa sfruttarla vince»



Economy
MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.
www.economymagazine.it
Ottobre 2025 Euro 4,50

ECONOMY | ANNO VIII | N.92 | MENSILE | OTTOBRE | DATA DI USCITA IN EDICOLA: 7 OTTOBRE 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

E IO PAGO!

I sistemi di pagamenti moltiplicano i servizi e le offerte, tra proposte più convenienti o più creative. Ma cosa serve davvero alle imprese e ai consumatori? E in che modo funzioneranno euro digitale, criptovalute e stablecoin?



«IL FISCO AIUTI I VOLENTEROSI»
Intervista con Alberto Gusmeroli: «Giusta la rottamazione decennale»

PRENOTAZIONI, ORA SI CAMBIA
Arriva www.yourworldhotel.com, il portale finalmente vantaggioso per tutti



È L'ORA DELLE CATNAT
Guida pratica alle polizze obbligatorie per le imprese

I PORTI AL CENTRO
La strategia di Grimaldi Group per servire al meglio i clienti

MOBILITÀ
Ridurre la CO_2 è sempre utile all'ambiente e alla tasca

MONDO FRANCHISING
Il retail fa rete per arginare la crisi dei negozi tradizionali



foto di copertina a cura di Giovanni Perilli

CARLO CARMINE: «L'AI RIFONDA IL FUTURO DEL NOSTRO BUSINESS»

Intervista con Carlo Carmine, imprenditore e founder di CFI - Crisi Fiscale d'Impresa e TrustMeUp: «Ad avvocati e commercialisti diamo le chiavi per entrare in un futuro ormai già riscritto dalla nuova dimensione digitale. Chi non si adegua declinerà, ma chi sposa il cambiamento avrà opportunità senza precedenti»

pagg. 70-73

NON PRIVATIZZIAMO IL DENARO



DI SERGIO LUCIANO

"Essere ottimisti, il dovere di chi fa", titolavamo qualche numero fa l'editoriale di Economy. Confermiamo: l'ottimismo è il motore di chi fa impresa. Ma non implica né ingenuità né indifferenza ai problemi. Che sorprendono, in questa fase storica, per la loro bestiale demenzialità.

Mentre l'Italia si è sgolata nel tifo pro e contro questo o quell'attore del "risiko bancario", le banche di tutto il mondo – e noi cittadini correntisti con loro – stanno vivendo un vero, enorme risiko, che contiene un potenziale eversivo capace di destabilizzare il mondo più della guerra ibrida, più di una pandemia. Questo vero risiko sono le stablecoin, che con il suo "Genius Act" il presidente più pazzo del mondo, Donald Trump, ha appena non solo legittimato ma prodotto direttamente, in prima persona, guadagnando per decreto in poche ore centinaia di milioni di dollari nominali. Una sostanziale "privatizzazione del denaro" in base alla quale chiunque potrà emettere valuta e utilizzarla proponendola al mercato, purché depositi da qualche parte dei quantitativi di denaro ufficiale, cosiddetto "fiat", di consistenza pari al valore nominale delle stable-coin emesse. Ammesso che qualcuno controlli.

È la classica americanata cieca: liberalizzare "la qualsiasi", tanto se poi arrivano i pellirosse a rivendicare le terre dove abbiamo piantato le nostre bandiere, gli spariamo e arrivederci.

Ora si sa che Amazon e Walmart, i due più grandi "dettaglianti" del mondo occidentale stanno per emettere le loro stablecoin. Cosa ci guadagneranno? "Consumeranno" meno denaro classico, e si sa, usare denaro costa (come spieghiamo nell'inchiesta di questo numero); e c'è da sperare che rispetteranno la regola del deposito di garanzia. Già, ma poi queste stablecoin, queste monete private, verranno prima o poi riassorbite e cancellate a vantaggio di quelle depositate nei conti di garanzia o si aggiungeranno ad esse, creando nuova massa monetaria? Risposta univoca: boh!

Il consesso civile umano si basa in tutto il mondo su nazioni imperniate su due valori: la difesa e la moneta. Poi vengono tutti gli altri: sanità, istruzione, servizi vari. Se cancelliamo da questo assetto la moneta, salta il sistema: non soltanto quello economico ma quello sociale nel suo insieme. Trump lo desidera? No, vuole solo diventare ancora più ricco. Del resto, non se ne frega niente. E il sistema finanziario americano lo segue, obbligato dalla propria natura, come uno squalo bianco, a inventarsi sempre nuovi pasti, dopo aver archiviato la sostenibilità e aver gonfiato già troppo la bolla dell'AI.

Sia ben chiaro: le criptovalute sono sostanzialmente un bidone, possono valere tanto oppure zero come qualsiasi altro bene "d'affezione", proprio come vale tanto il famoso francobollo "Gronchi rosa" per i patiti di filatelia ma non certo per chi scrive e la maggior parte di voi che leggete. Altro sono le stablecoin, creatura giuridica ben più che tecnologica. Come sempre, l'ectoplasmatica Unione Europea prende schiaffi immobile, l'ha fatto sui dazi e sui big-tech, vilipesa da una classe dirigente politica indecorosa e da una burocrazia torva e insensibile. Quindi, scommettiamoci: le stablecoin cresceranno e dilagheranno, anche da noi, facendo danni anche gravi. Destabilizzando, forse, interi Stati, fino alla prossima grande depressione. Probabilmente controbilanciate dalla Cina con gli altri Paesi Brics i quali altro non auspicano che emanciparsi dal dollaro.

Dunque, prevedere turbolenze è il minimo. Facciamo gli scongiuri e coltiviamo con tutto l'ottimismo le cose che sappiamo fare. Ma diamo ai guai il nome che meritano.

IL CORSIVO

IN QUEL SUPER-BUONO-PASTO C'È UN NUOVO MODELLO DI CRESCITA

Le teste d'uovo di Teha "The European House Ambrosetti", come si chiama l'ex Studio Ambrosetti (creatore del Meeting di Cernobbio in un'altra era geologica), affermano in uno dei loro autorevoli studi quel che l'esperienza e il buon senso fanno capire a tutti noi, ma che Eurostat guarda come il fumo negli occhi, ossia che non sempre lo sgravio fiscale è un danno per le casse pubbliche perché invece alle volte conviene.

Lo studio di Teha afferma che l'innalzamento da 8 a 10 euro della soglia di esenzione fiscale dei buoni pasto genererebbe un risultato netto positivo per l'erario. A fronte di un costo per lo Stato (minor gettito) stimato tra 75 e 90 milioni di euro, l'aumento dei consumi si tradurrebbe infatti in un maggior gettito Iva compreso tra 170 e 200 milioni di euro, con un beneficio netto finale per le casse dello Stato tra 95 e 110 milioni di euro. La ricerca è basata su numeri precisi: gli effetti dell'aumento della soglia per i soli buoni elettronici da 5,29 a 7 euro, introdotto a partire dal 1° luglio 2015. I dati mostrano che, a fronte di un costo complessivo per lo Stato di 58,5 milioni di euro (spalmato tra il 2015 e il 2017), la misura ha stimolato un extra gettito Iva di 248 milioni di euro, con un effetto netto favorevole per la finanza pubblica di 189 milioni di euro. In altre parole, l'intervento ha generato un valore netto superiore di tre volte al suo costo. Fermi tutti: ma perché? Se il signor Rossi ieri spendeva 5,29 in quanto l'azienda glieli pagava fuori busta, e oggi ne riceve 7, li spenderà, ma quell'euro e 71 centesimi in più diventa imponibile in meno per l'erario, che rinuncia al prelievo fiscale su quella somma. E allora, come fa la misura a generare un effetto netto favorevole?

E qui casca l'asino, che Eurostat non sente ragliare. L'effetto si genera perché quei soldi in più vengono spesi "per forza": non è che puoi tesaurizzarli versandoli in banca come si fa a volte con i risparmi di altri incentivi. E spendendoli, sono tutti tracciati e quindi tassati. Sappiamo che non sempre è così, ma quel che conta è che più c'è sgravio, più volentieri spendiamo! Quindi se oggi, intascando 8, spendiamo, alla fine, sempre quei 10, 12 o 15 euro, domani, incassando 10, spenderemo volentieri 18 o 20. È umano ed è naturale. Ed è utile, come più concretamente, spiega Paola Mancini, consulente del lavoro, prima che senatrice, e quindi grande supporter dell'innovazione: «Sarà un sostegno concreto e quotidiano per milioni di lavoratori, soprattutto in un contesto di inflazione e di difficoltà delle famiglie». Scusate se è poco. (**s.l.**)

GRIMALDI LINES

Lasciati STUPIRE *ancora*

Parti con Grimaldi Lines per

SPAGNA **GRECIA** **TUNISIA**

SICILIA **SARDEGNA**



www.grimaldi-lines.com





ottobre 2025

SOMMARIO

COVERSTORY

013 **PAGAMENTI**
Nel segno del signoraggio

017 **ABI**
Talenti generativi

018 **EURO DIGITALE**
Percorso accidentato

020 **STABLECOIN**
La sfida parte dagli Usa

RUBRICHE

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

009 **IL PRAGMATICO**
di Gianemilio Osculati

116 **ANC**
di Marco Cuchel

119 **IL SALVAIMPRESE**
di Alessandro Arrighi

119 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro

120 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis

121 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino

122 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Muriel Nussbaumer

123 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli



ECONOMY & POLITICA

010 **LEGGE DI BILANCIO**
La nuova manovra all'insegna di tagli e incentivi

GESTIRE L'IMPRESA

025 **POLIZZE CATASTROFALI**
Operazione «CatNat»

028 **ANRA**
Policrisi, nuovi fronti

030 **ALMAVIVA**
Quantum defense a guida italiana

032 **ACCESSIBILITÀ DIGITALE**
Un miliardo di opportunità

034 **LEANBET**
Spazi comuni, valori condivisi

036 **LEADERSHIP**
Il coraggio di sbagliare

038 **FASI**
Continunità e innovazione

039 **UNIETICPMI**
Così si forma il cambiamento

040 **FEDERMANAGER**
La svolta dell'Italia

042 **GIUFFRÈ**
Professionisti con l'IA

043 **PREVINDAI**
Nuovi orizzonti



VITA DA MANAGER

135 **LIFESTYLE/1**
Camera con cantina

140 **LIFESTYLE/2**
Lusso in trasformazione

142 **IA**
E il pensiero si appanna

145 **MOTORI**
Il puzzle automobilistico



STORYLEARNING

085 **BANCHE**
Dal caveau al museo

088 **CELEBRAZIONI**
Napoli compie 2.500 anni

090 **INPOST**
Il colosso che sfida Amazon

092 **ABC PRODUZIONI E ALLESTIMENTI**
Come si organizza il Giubileo

094 **YOUR WORLD HOTEL**
La ribellione dell'albergatore

096 **SUMMEET**
Sanità e formazione

097 **CDO**
Gde: trofei made in Italy

098 **GRUPPO MAIRE**
In-genium

100 **LIUC**
Manager in corsia



SUSTAINABILITY

045 **CSRD**
Il climate change non scalda

048 **INFINANCE**
Quel bollino verde alla finanza

050 **ECOMATE**
Il self-service del rating Est

052 **EDILIZIA**
Immobili efficienti

054 **CSR**
Quando il business si fa «bene»




Business Solutions
Mercedes-Benz
NUOVA CLA
100% ELETTRICA.
FUORI CLASSE.
Inizia lo spettacolo.
Nuova CLA 100% elettrica, con design innovativo, Intelligenza Artificiale Integrata e 790 km di autonomia.
Scoprila in tutti gli Showroom Mercedes-Benz.
S MB 1740E
Mercedes-Benz CLA 250+ con tecnologia EQ | Consumo di energia combinato: 14,1-12,2 kWh/100 km | Emissioni di CO_2 combinate: 0 g/km

APPROFONDIMENTI

113 **UOMINI & DENARI**
Ricambi in pole position

114 **FEDERPRIVACY**
Oltre la Babele della privacy

117 **FISCO**
Arte più «leggera»

118 **CONFCOMMERCIO**
Ristorazione digitale, ma umana



WORKSHOP MOBILITY

057 **SCENARIO**
Italia in movimento

060 **ARVAL ITALIA**
Mobilità, asset competitivo

063 **TRENITALIA**
Il futuro corre sui binari

064 **GRIMALDI**
Porti sostenibili



COMUNICARE L'IMPRESA

127 **STRATEGIE**
Marketing (ir)razionale

130 **PRIVATE EQUITY**
Dalla narrazione alla performance

FINANZIARE L'IMPRESA

067 **STRATEGIE**
Finanza su misura

070 **CARLO CARMINE**
La nuova lingua degli affari

074 **KAIROS**
Cassettisti addio

076 **BANCA IFIS**
Smartphone nuovo?

078 **BANCA GENERALI**
Private a misura di Pmi

081 **ANDAF**
Pianificazione intelligente

082 **AITI**
Il nuovo ruolo del tesoriere

083 **AIFI**
Doppia velocità

SPECIALE FRANCHISING

103 **SCENARIO**
L'impresa fa rete

106 **FIT AND GO**
Innovazione formato benessere

107 **NATURHOUSE**
Forma e business

108 **CRAI**
La nuova era della Fdo

109 **KIPOINT**
Logistica su misura

110 **CIBIAMO**
Veloce, ma di qualità

111 **PROFESSIONECASA**
Il mattone intelligente





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, Nicola Bernardi, Andrea Bet, Antonio Buozzi, Marina Capizzi, Junio Caselli, Maurizio Castelli, Giuseppe Corsentino, Marco Cuchel, Laura De Lisa, Carlo M. Ferro, Ivan Fogliata, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Muriel Nussbaumer, Franco Oppedisano, Gianemilio Osculati, Vincenzo Petraglia, Ivana Quartarone, Edilio E. Rossi, Carla Serra, Rossella Sobrero, Giuseppe Straniero

Grafica e impaginazione
Gherardo di Lenna, Lara Ponchia

Art director
Liliana Nori

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

Numero chiuso in redazione il 25/09/2025

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)

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

Partnership editoriali

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

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

AITI — Aiti Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa

ALIS — Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile

Associazione Nazionale Commercialisti

ANDAF — Andaf Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

Assocamerestero

cdo — Compagnia delle Opere

Confprofessioni

CONFIMPRESE — Confimprese

FEDERMANAGER — Federmanager

LIUC — Università Liuc

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

confidisystema!

Numero Verde
800 777 775

contact@confidisystema.com



TI AIUTIAMO A CREARE IL FUTURO CHE LA TUA IMPRESA MERITA

I NOSTRI SERVIZI

- GARANZIA
- FINANZA DIRETTA
- AGEVOLAZIONI
- CONSULENZA FINANZIARIA
- REPORT ESG

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

Se il Gps ci fa perdere la bussola

La doppia natura delle tecnologie: utili, ma capaci di ridurre il nostro senso dell'orientamento e renderci sempre più dipendenti dai loro algoritmi



Andrea Granelli

Partiamo da alcune notizie di cronaca. "Interferenze russe sul volo di von der Leyen che atterra in Bulgaria utilizzando mappe cartacee". Secondo il governo bulgaro non si sarebbe trattato di un attacco mirato contro la presidente Ue. I disturbi al Gps dei sistemi di navigazione degli aerei si registrano sempre più frequentemente dall'inizio del conflitto in Ucraina.

Dall'analisi dei dati della heatmap di Strava, un'app di fitness, Nathan Ruser è riuscito a scoprire i percorsi preferiti e persino le posizioni di basi militari segrete utilizzate per l'allenamento dei soldati Usa in luoghi di frontiera come Afghanistan, Siria e Somalia.

"Trinità dei Monti, il Gps manda gli automobilisti sulla scalinata": è l'ultimo incidente di una lunga serie. "Colpa del navigatore", ha detto il conducente della Jeep. A giugno era stata la volta di una Mercedes, tre anni prima era toccato a una Maserati. Il Campidoglio pensa a mettere degli ostacoli.

La scogliera norvegese di Preistekolen, che in molti conoscono anche come Pulpit Rock, è una splendida scogliera a picco sul mare, alta 604 metri, che si trova sul Lysefjord. I turisti che volevano visitarla con l'aiuto di Google Maps però sono finiti nel paesino di Fossmork, vicini in linea d'aria... ma dalla parte opposta del fiordo.

Uno studente ha fatto in modo che il suo dispositivo di spoofing inviasse segnali Gps civili alle antenne Gps di una nave, sostituendosi alle fonti satellitari. In questo modo ha potuto prendere il controllo del sistema di navigazione della nave e farle cambiare rotta.

Durante il Covid La Corea del Sud tracciava gli Sms dei contagiati, rendendo noto a tutti il loro percorso: "un grande fratello che spaventava più del virus".

Scriveva nel lontano 2016 Massimo Gaggi (Il Gps manda fuori strada il cervello): «I ranger del parco nazionale della Dead Valley hanno coniato l'espressione "death by Gps" per indicare gli escursionisti morti nel deserto dopo essersi persi per aver mal interpretato le indicazioni del navigatore».

Stiamo gradualmente scoprendo quanto articolati sono i rischi legati ai sistemi Gps, una tecnologia considerata fin dai suoi albori non solo molto utile ma anche del tutto neutra. È quindi un ottimo esempio per comprendere la dimensione ambivalente (esempio di pharmakon, contemporaneamente farmaco e veleno) delle nuove tecnologie digitali.

Oltretutto la questione è ancora più profonda, e ha risvolti antropologici. Un uso prolungato del Gps porta anche a una progressiva perdita del senso dell'orientamento e di indebolimento della nostra spatial awareness, a causa di un atrofizzazione dell'ippocampo, dove risiede la capacità di orientare il movimento. Questo organo agisce sia calcolando continuamente le distanze fra noi e specifici punti dei luoghi dove siamo (caratteristica più maschile), che ricordandosi particolari punti di riferimento (caratteristica più femminile).

Padre John Culkin sj – professore di comunicazione alla Fordham University e amico di Marshall McLuhan – ricorda una sua riflessione condivisa mentre erano insieme: «We become what we behold. We shape our tools and then our tools shape us». "Noi creiamo strumenti che, a loro volta ci plasmano". Anzi il teologo Paul Tillich si spinge ancora più in là, affermando che «L'uomo trasforma tutto ciò in cui si imbatte in uno strumento: e così facendo diventa egli stesso uno strumento».

Non si tratta di demonizzare gli strumenti, anzi: senza strumenti, a mani nude, il falegname non può fare granché e senza strumenti, con il solo cervello, il pensatore non può fare granché. Si tratta piuttosto di valutarne luci e ombre, di riconoscere il loro essere pharmakon per comprendere ciò che dobbiamo apprendere, ciò che non dobbiamo disimparare e soprattutto che – quando valutiamo se usare o meno uno strumento – non conta solo l'efficienza e la qualità del servizio reso, ma anche la nostra progressiva dipendenza dallo strumento e il depotenziamento fisico e cognitivo associato al suo uso.

In una ricerca di qualche anno fa, per esempio, i ricercatori della canadese McGill University avevano mostrato che i tassisti londinesi riuscivano a tenere a mente fino a 25.000 strade... ma oggi, con il Gps e i car navigator?



Metamorfosi bancaria l'evoluzione della specie

Dopo l'operazione Mps-Mediobanca, il sistema italiano è chiamato a nuove sfide: oligopoli, rivoluzione retail, e una trasformazione che non accenna a fermarsi

Il pragmatico



Gianemilio Osculati

Il mondo della finanza e delle nostre banche è passato attraverso tanti cambiamenti. L'ultimo, quello a prima vista più impensabile, è stata la conquista da parte di una banca tradizionale, molto orientata al dettaglio, della prima investment bank del Paese. Onore a chi ha guidato la conquista. Pensare però che l'operazione Mps – Mediobanca e l'eventuale operazione su Bpm della quale si parla in questi giorni fermino la trasformazione del mondo della finanza italiana è illusorio. Il mondo delle banche è ormai da tempo in continua trasformazione e continuerà per molto tempo a trasformarsi.

La prima fase, del cambiamento, lunghissima, è stata quella dei salvataggi. Una fase che ha toccato banche anche molto grandi, che ha cancellato la gran parte delle banche del centrosud (Sicilia, Calabria, Napoli, Roma) e che si è chiusa con il grande botto delle banche venete, dove il vincitore indiscusso è stata Intesa.

Ne è seguita una fase, pure abbastanza lunga anch'essa, di assorbimento da parte di banche più grandi di concorrenti con prezzi di borsa molto sacrificati. UBI è stato il caso preclaro (ancora una volta Intesa sul podio), ma sono diverse le banche di buona qualità scomparse in questa fase (Valtellinese e Sondrio in primis). Francamente, è una fase che si sarebbe dovuto evitare. Oggi, per fortuna, di questi veri e propri "affari" sul mercato non ce ne sono più.

Cosa ci hanno insegnato queste due fasi? Rispondere non è facile, ma di sicuro, salvo casi ben noti, vi è stata una caratura manageriale non all'altezza delle sfide, una insufficiente frequenza di controlli, una certa disattenzione alle regole dei mercati mobiliari (market to book inferiori a uno in primo luogo).

La fase più recente di ristrutturazione riguarda la gestione di morti e feriti nell'area challenger banks. In quest'area è successo di tutto e le aziende andate in difficoltà o ritiratesi ad operare in altri campi sono numerose. Era facile fare utili addebitando tassi vicino al 10% con un costo della raccolta vicino a zero. Ma quando il costo della raccolta è salito al 5% non si è potuto addebitare il 15%... e sono iniziati i guai. È stato inventato il peggio nella gestione del credito (prevalenza di algoritmi sulla conoscenza del cliente, empowerment spericolato della esigua forza lavoro decentrata, eccesso di concentrazione di potere, credito a medio termine non supportato da forti covenants), si è pensato che una banca potesse essere gestita come una normale azienda, il sistema dei controlli è stato mutuato da quelli in uso in passato e, certamente, non si è rivelato appropriato. Il numero di banche andato in difficoltà non è banale. Solo una banca ha una vera scusante: chi ha investito forte sul mercato degli Npl ha dovuto subire al proprio interno le conseguenze del deterioramento - subitaneo - del mercato.

Guardando al futuro, senza dimenticare gli insegnamenti del passato, che cosa ci si può attendere? Situazione e sviluppi su Bpm a parte, ecco alcune ipotesi o, se vogliamo, quasi-certezze:

1. è sperabile che acquisizioni dovute a ratios market to book troppo bassi non ve ne siano più: la lezione dovrebbe essere stata imparata.

2. la situazione di oligopolio già in essere nel lending (troppo poche banche e tassi/prezzi/accessi al credito complicati) deve essere contrastata. Banche eccellenti quali Credem, Desio, Ifis, Sistema, Bff e tante altre, anche più piccole, devono essere aiutate a crescere se vogliamo un sistema bancario altamente performante.

3. cresceranno, a dismisura, le challenger bank operanti nell'area retail. La crescita furiosa di Revolut (quattro milioni di clienti in Italia!) è lì a testimoniarlo. Incredibilmente, a tutt'oggi le banche italiane non stanno reagendo. È vero che i clienti persi a queste nuove banche sono tra i clienti oggi meno redditizi per una banca tradizionale, ma pensare che le nuove banche non si muoveranno per acquisire indiretta o gestita di clientela più facoltosa è illusorio.

4. nell'area impieghi un lavoro di completa rifondazione dovrà essere svolto: i troppi cambiamenti di gestori, la troppa inaccessibilità degli stessi, la mancanza strutturale di visite in azienda e di controllo dei dati gestionali di periodo del cliente, la troppo poca delega, i tempi di concessione elevatissimi: wow! Quanto lavoro da fare!

5. nell'area più redditizia per le banche (gli investimenti immobiliari) vi sarà grandissima battaglia tra le banche tradizionali ed uno stuolo agguerrito di attaccanti. In quest'area l'attuale livello elevato di commissioni alla clientela da una parte e la scarsa competenza a far fruttare bene i patrimoni della clientela dall'altra fanno un po' a pugni. Chi per primo chiuderà questo gap sarà il vincitore assoluto. Le banche tradizionali hanno molto lavoro da fare. Il ring e gli spettatori (interessati!) ci sono già, a tutt'oggi mancano un poco i candidati alla vittoria...

Tutto cambia. Nulla è per sempre. Alle volte vince chi ha più voglia di vincere rispetto a chi è più bravo. Il produttore dominante (la banca tradizionale) è il più competente ma, forse, è anche il meno impegnato a vincere.

BILANCIO 2026: RATE LUNGHE E TAGLIO ALLE TASSE

Rottamazione decennale delle cartelle, riduzione dell'Irpef per il ceto medio, pagamenti più sostenibili e incentivi, con l'obiettivo di sanare il rapporto tra cittadini e fisco e favorire la crescita: Alberto Gusmeroli spiega la manovra

di Sergio Luciano

LA LEGGE DI BILANCIO PER IL 2026 VERRÀ PRESENTATA DAL GOVERNO AI PRIMI DI OTTOBRE E DEVE ESSERE APPROVATA DAL PARLAMENTO ENTRO IL 31 DICEMBRE. DICIAMO QUINDI CHE IL CANTIERE È APERTO. Come sempre l'attenzione di tutti è concentrata sulle misure fiscali. **Alberto Gusmeroli**, Presidente della Commissione attività produttive della Camera dei Deputati, Commercialista e responsabile unità fisco della Lega, nonché sindaco di Arona, incarico cui tiene molto, risponde alle domande di Economy sulla questione di fondo che anche quest'anno agita la politica nazionale.

Partiamo dalla domanda di fondo, presidente: come arrivare a diminuire le imposte?

"In primo luogo facendo una grande opera di pacificazione fiscale sugli arretrati di 23 milioni di italiani che sono alle prese con 173 milioni di cartelle esattoriali. Stiamo parlando praticamente di buona parte delle famiglie italiane e anche qui a livello di categorie se sono 23 milioni di italiani che hanno delle cartelle esattoriali, dobbiamo immaginare che non ci sono solo i lavoratori autonomi, perché i lavoratori autonomi e imprese in Italia sono 5 milioni. Significa che abbiamo milioni anche di dipendenti e pensionati alle prese e in ansia per le cartelle esattoriali, cioè un po' tutte le categorie, tutte le classi sociali, tutte le regioni d'Italia. Ogni anno cresce il numero di cittadini che, pur dichiarando le imposte, non riescono a pagarle. Avviene perché la pressione fiscale è troppo alta: le tasse sono elevate e molte persone non riescono a sostenerle. È necessario intervenire con urgenza. Voglio sottolineare che non si tratta di un condono: chi aderisce paga tutte le imposte arretrate, ma senza sanzioni e con una rateizzazione molto lunga. Stiamo lavorando per trovare un equilibrio che non pesi troppo sul bilancio dello Stato nei primi anni, anche se poi il gettito a regime sarà molto alto. Rispetto alle precedenti forme di rottamazione, molto più brevi, questa prevede una dilazione fino a dieci anni, con un impatto molto più efficace perché non ha maxi rate iniziali.

Il fatto che 23 milioni di persone abbiano cartelle aperte sembra indicare una frattura profonda tra i cittadini e il fisco. Come si spiega? È pensabile che tutti questi contribuenti abbiano torto e solo il fisco ragione?

È evidente che qualcosa non funziona. Il vero problema è che spesso vengono colpevolizzati gli italiani che incontrano difficoltà economiche, pur volendo rispettare le regole. Questa fragilità, unita ad un sistema fiscale tra i più complessi al mondo, rende difficile per molti adempiere agli obblighi fiscali. Nel 2024, ad esempio, ammontano a circa 64 miliardi di euro le imposte dichiarate dagli Italiani ma non pagate. Stiamo parlando di cifre enormi, equivalenti a due o tre manovre finanziarie. Il modo migliore per aiutare questi contribuenti è permettere una rateizzazione a lungo termine degli arretrati di imposte, tasse e contributi. A differenza delle rottamazioni precedenti, la proposta è a dieci anni: ha quindi una reale possibilità di successo, e soprattutto spinge a pagare anche le imposte correnti. La proposta crea due effetti virtuosi: da una parte permette ai contribuenti in difficoltà di sanare i debiti arretrati, dall'altra favorisce il pagamento delle imposte dell'anno, che a loro volta contribuiscono nell'anno successivo a ridurre la pressione fiscale complessiva per tutti. Ci auguriamo che questa misura possa entrare nella prossima legge di bilancio.



Alberto Gusmeroli

IL VERO PROBLEMA È CHE SPESSO VENGONO COLPEVOLIZZATI GLI ITALIANI CHE INCONTRANO DIFFICOLTÀ ECONOMICHE

La maggioranza che regge il governo Meloni verrà accusato di aver voluto l'ennesimo condono mascherato!

Va ricordato che la prima rottamazione fu introdotta dal governo Renzi, la seconda dal governo Gentiloni, la terza anche dai 5 stelle e la quarta da tutto il centro destra, non è un condono perché le imposte senza sanzioni si pagano tutte, ma se fosse un condono e non lo è, lo hanno fatto tutte le opposizioni. Se si fa la rottamazione/rateizzazione lunga, che sana le criticità delle precedenti rottamazioni, in quanto rateizza a lungo termine (dieci anni), non ha elevati anticipi e non si decade ritardando una sola rata, si aiuta la riduzione futura delle imposte e quindi anche delle aliquote irpef al ceto medio perché i cittadini sistemano l'arretrato fiscale e cointributivo e al contempo pagano le imposte dell'anno e sono proprio queste che permettono la riduzione futura delle imposte. Lo stato dei conti pubblici, grazie al grande lavoro del Ministro Giancarlo Giorgetti è solido, persino migliore di quello della Francia, che ha dimostrato difficoltà dopo anni di vanterie su una gestione più efficiente. La rottamazione e il taglio delle aliquote sono misure strettamente interconnesse: la rateizzazione a dieci anni agevola il recupero degli arretrati e consente di abbassare le imposte attuali. Se si fa la prima operazione, si può fare anche la seconda; viceversa, senza la rottamazione difficilmente la riduzione delle aliquote sarà possibile.

Riguardo alla recente dichiarazione di Giorgetti secondo cui non ci sarà bisogno di una manovra correttiva, qual è il suo parere?

Ho la massima stima per il ministro Giorgetti, è stato dichiarato il miglior Ministro dell'economia, è un commercialista e ha fatto un lavoro eccellente nel mantenere sotto controllo i conti pubblici. Lo abbiamo visto anche nel modo equilibrato con cui ha gestito le criticità del Superbonus. La tenuta dei conti è fondamentale, e i dati mese dopo mese mostrano un miglioramento dei fondamentali del Bilancio dello Stato. I Conti in ordine aiutano ad essere autorevoli sui mercati, concorrono alla diminuzione degli spread su Francia e Germania, migliorano il rating dell'Italia e quindi aiutano future riduzione dei tassi d'interesse, che significa diminuire il costo del debito pubblico. Bisogna ricordare infatti che gli interessi passivi sui titoli di Stato sono una delle principali voci di spesa per lo Stato oltre ad alleggerire le rate dei mutui a tasso variabile delle famiglie italiane.

Cambiamo argomento, restando tra quelli che la impegnano in Commissione: ci può aggiornare sugli incentivi per l'auto elettrica?

Possiamo dire che la Commissione europea ha preso decisioni, nel passato, che hanno penalizzato in modo assurdo il settore dell'automotive. Ora forse finalmente si riconosce la necessità di un intervento correttivo. Le recenti dichiarazioni della Presidente della Commissione esprimono qualche apertura, ma noi pensiamo che il comparto automotive necessiti di un intervento forte, sia in Italia che in Europa. Serve spingere soprattutto sui veicoli commerciali e snellire la burocrazia: per autorizzare un nuovo autoveicolo sono coinvolti ben quattro enti comunitari, il che si traduce in un aumento del costo finale. È anche fondamentale mantenere la neutralità tecnologica, cioè non puntare esclusivamente sull'elettrico, ma favorire anche l'ibrido, i biocarburanti e l'idrogeno. Bisogna inoltre posticipare la data del 2035 per lo stop ai motori a combustione, rivedere le multe e valutare l'introduzione di dazi sulle auto cinesi in ingresso in Europa. Se tutte queste misure verranno adottate rapidamente, si potrà salvaguardare il settore, mantenendo occupazione, crescita economica e produzione italiana. Al contrario, se si continuerà a temporeggiare, assisteremo al declino di uno dei settori trainanti per l'Italia e per l'Europa dal Dopoguerra a oggi, cosa che non possiamo permetterci perché si determinerebbe un disastro occupazionale ed economico consegnado un settore strategico alla Cina. Dobbiamo impegnarci tutti perché salvare l'automotive significa preservare occupati, stabilimenti e un settore che da sempre ha rappresentato insieme alle costruzioni la fortuna del nostro Paese e dell'Europa.



CONTOYOU, aprilo subito! Per te tanti vantaggi.

Puoi fare tutto on line o nella tua agenzia.

CONTI CORRENTI

Scopri l'offerta

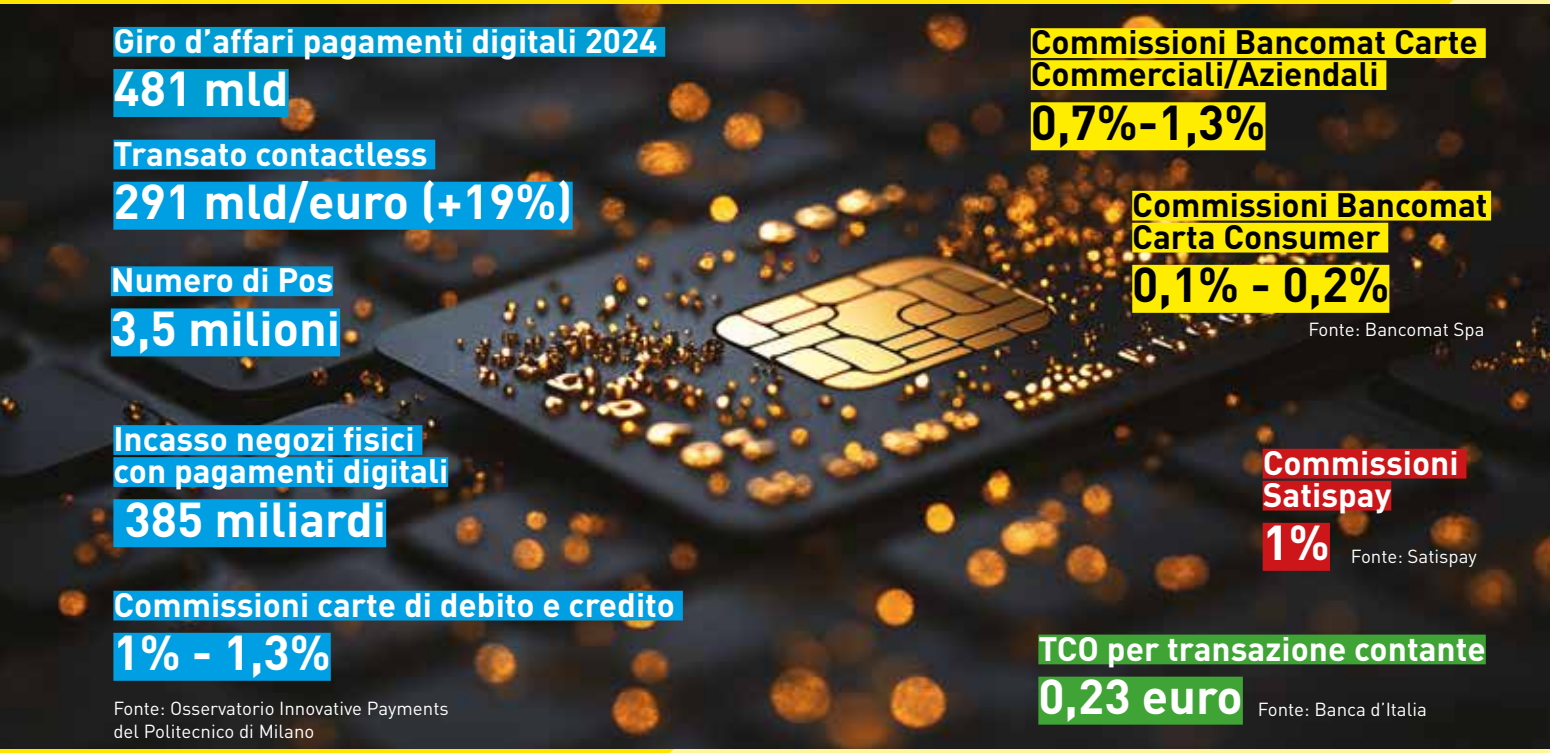
bancobpm.it

BANCO BPM

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni economiche e contrattuali di Conto You, consultare i fogli informativi, disponibili in agenzia o sul sito www.bancobpm.it, alla Sezione Trasparenza. Il Conto Corrente You è rivolto ai nuovi correntisti. I nuovi correntisti sono coloro che, al momento della richiesta non risultano essere titolari (anche in cointestazione) di conto corrente presso la banca o del servizio di internet banking e che, nell'anno in corso, non risultano essere stati titolari (anche in cointestazione) di conto corrente presso la banca.

NEL SEGNO DEL SIGNORAGGIO

Da Totò alle moderne "gabelle" del sistema digitale: il consumatore italiano affronta costi su costi per usare, conservare e trasferire il proprio denaro, tra filiera bancaria e pagamenti elettronici sempre più ramificati



di Riccardo Venturi

«E io pago!»: l'iconica e reiterata esclamazione di Antonio Peletti, alias Totò, da protesta dell'avarissimo barone per le spesucce da affrontare è diventata nel tempo simbolico e accorato lamento di noi consumatori vessati da mille gabelle. Una delle domande che ci poniamo è la seguente: perché dobbiamo pagare tanti soldi per poter spendere i soldi che ci spettano? All'origine c'è il signoraggio bancario, che di fatto specula sull'impossibilità del cittadino di maneggiare in una filiera perfetta il contante. Le banche commerciali prendono il denaro dalle banche centrali pagando il tasso di sconto. Più di quello noi non dovremmo pagare. Certo sul denaro che le banche ci prestano dobbiamo pagare il tasso di sconto più uno spread, che è il guadagno della banca. Ma per il denaro nostro, che non ci arriva dalle banche ma da chi ci paga lo stipendio, o da chi ci compra un nostro servizio, noi non avremmo nulla da dare a nessuno perché quel denaro è già stato emesso dalla banca centrale ed è già stato distribuito nel sistema attraverso questi intermediari che sono le banche, in cui l'azienda che ci paga ha un conto corrente dove ha messo il suo denaro, pagando la banca per questo deposito. E invece paghiamo an-

> IL SIGNORAGGIO BANCARIO SPECULA SULL'IMPOSSIBILITÀ DEL CITTADINO DI MANEGGIARE IN UNA FILIERA PERFETTA IL CONTANTE

che la banca dove abbiamo il conto corrente, proprio perché non possiamo usare la filiera perfetta del contante.

La banca commerciale infatti introduce una sorta di secondo signoraggio o comunque un costo aggiuntivo, perché oltre al tasso di sconto, che non dovrebbe riguardare noi, sull'uso del nostro denaro mette il canone del conto corrente e quello dei singoli servizi: uso delle carte, bonifichi, bollettini postali... Quindi quando ci erogano un servizio specifico, per esempio, per non andare in posta paghiamo i bollettini con la banca a 2 euro l'uno. Se è un bollettino di 2.000 euro la percentuale è dello 0,1%, ma se è da 45 euro è il 5%...

Su questo presupposto anomalo, derivazione speculativa dell'originario insindacabile e insuperabile del signoraggio bancario che derivava dal fatto che il denaro è dello Stato e quindi delle Banche Centrali, è così prosperata la filiera dei sistemi di pagamento di pura funzionalità. Con la carta di credito ci chiedono una posizione bancaria, dopodiché ci fanno credito e noi possiamo pagare per un mese, mentre loro per un mese rischiano che poi noi non li rimborsiamo. Poi sono arrivate le carte di debito che sono semplicemente i sostituti del contante, nel senso che o prelevi il contante o paghi direttamente l'articolo,



che ma stai usando comunque contante e devi averlo. Poi ci sono ulteriori funzionalità

IL BANCOMAT È IDEALE PER ABBATTERE I COSTI, GRAZIE AI SERVIZI POS, AI PAGAMENTI NFC E AL WALLET ACCETTATO SU AMAZON

che giocano sull'elettronica bancaria, come **Satispay**. Una filiera tutto sommato parassitaria, che si può sicuramente tosare un po'...

In questo panorama il **Bancomat** si presenta come uno strumento efficiente in grado di abbattere i costi. Storicamente era soltanto uno strumento di prelievo, ma molti servizi sono stati aggiunti, come i pagamenti contactless, la possibilità di ottenere contanti presso gli esercizi commerciali tramite **Pos**, i pagamenti **Nfc** tramite app, il fatto di essere l'unico wallet italiano accettato su **Amazon**. I bancomat costano meno anche perché ci

E un campione nazionale dei pagamenti, no?

di Sergio Luciano

Il 27 luglio del 2024 - quasi "in sordina", come spesso capita alle notizie davvero importanti - un attacco informatico organizzato dalla difesa Ucraina bloccò per tre giorni i servizi di cash-dispenser di tutte le più grandi banche russe. Tutte le carte di prelievo e pagamento sono state boccate dagli sportelli e non funzionavano nei Pos. Nell'aprile scorso, in 12 stati americani tutte le banche di credito cooperative hanno subito il blocco dei loro sportelli Atm per un'intera giornata.

Nel giugno scorso, a Teheran un gruppo ha attaccato in modo massiccio la banca iraniana Sepah Bank, mettendo fuori uso gli sportelli automatici. Nel novembre del 2023 un'indagine dei Lloyd's di Londra, ha stimato in 3,5 trilioni di dollari il danno virtuale di un attacco hacker ai sistemi di pagamenti delle banche occidentali. E secondo Piero Cipollone, consigliere italiano nella Bce, "l'eccessiva dipendenza da operatori non europei compromette la nostra resilienza e la nostra sovranità monetaria".

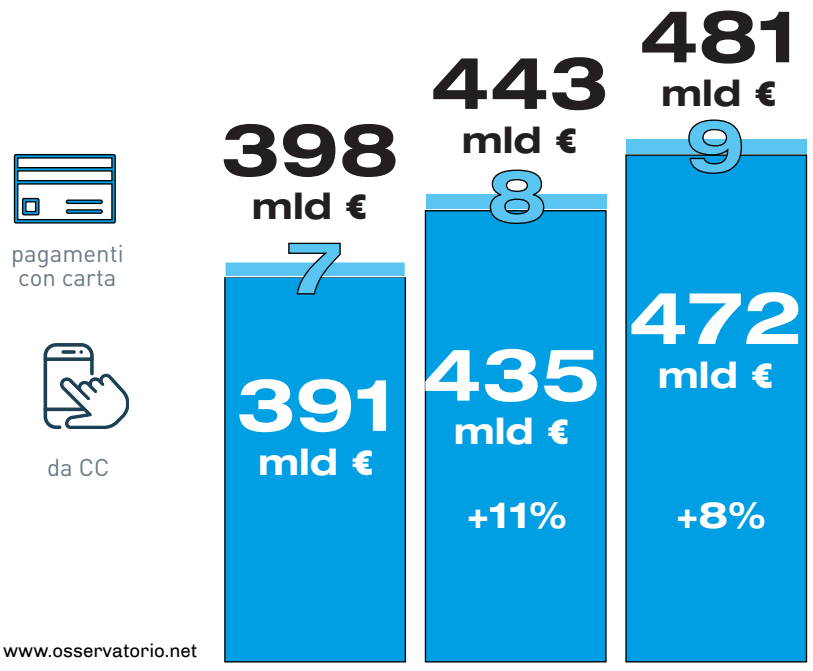
È chiaro: se il web, di per sé, è penetrabile dagli hacker come un panetto di burro dal coltello, le reti informatiche - su cui viaggiano, tra i tanti servizi, anche i sistemi di pagamento - sono il vero cavallo di Troia del rischio: malavitoso e geopolitico.

Sempre secondo un dato riportato da Cipollone, si stima

sono 30 milioni di carte già emesse e in circolazione, che già da sole, con il semplice servizio di prelievo contanti, garantiscono un bel giro di ricavi. Alle tariffe convenienti, poi, si aggiunge l'italianità: Bancomat è partecipata da 107 banche operanti in Italia, quasi tutte italiane, e dal **Fondo Strategico Italiano** (Fsi), che dal 2024 detiene la quota di maggioranza relativa. Non è solo o non tanto una questione di autarchia, quanto di sicurezza: se c'è un hackeraggio internazionale, se c'è un blocco dei sistemi di pagamento dei circoli internazionali, tipo Visa o Mastercard, non avere il Bancomat è una complicazione importante. Quando non si possono usare le carte di credito perché è stato hackerato il sistema, infatti, il bancomat si può invece utilizzare lo stesso.

Il giro d'affari dei pagamenti digitali nel 2024 ha superato la quota record di 481 miliardi, con un incasso nei negozi fisici pari a 385 miliardi e un transato contactless di 291 (+19%); il numero di Pos è di circa 3,5 milioni. A comandare i pagamenti oggi oltre al cluster delle banche sono gli operatori di circuiti internazionali (**Visa**, **Mastercard**, **American Express**), appunto il circuito domestico Bancomat, e i principali acquirer - intermediari che operano i Pos e raccolgono le transazioni - come **Nexi**, **Sia-Worldline** e **Axerve**. Le fintech emergenti (come **Satispay**, **Scalapay**, **Yapily**, **Tinaba**) e le Big Tech proprietarie di wallet (**Apple**, **Google**, **Samsung**) stanno sfidando lo status quo. La PA si appoggia a **PagoPA**, con **PostePay** che nel 2025 ha superato 26 milioni di carte emesse, con circa 3 miliardi di transazioni annuali. Ci sono poi le challenger bank (**Illimity**, **N26**, **Revolut**) che fanno registrare a loro volta buoni tassi di crescita. Il giro d'affari 2024 per i pagamenti digitali ha superato i 481 miliardi di euro; il numero di transazioni mobile effettuate con

IL TRANSATO DEI PAGAMENTI DIGITALI IN ITALIA



Fonte: www.osservatorio.net

che il costo annuale degli attacchi (in massima parte non denunciati) sia stato ultimamente di ben 200 miliardi.

Di fronte a simili spaventose cifre, l'identità nazionale di una rete di software proprietari e non condivisi anche se interoperabili, come la rete Bancomat, è senza dubbio un asset che aumenta la sicurezza generale del Paese.

Ed è una tipica bizzarria italiana che Bancomat, alla luce di queste evidenze, non sia considerata alla stregua della rete elettrica, della rete del gas, della rete autostradale: ossia una rete strategica, da valorizzare e tutelare – anche in regime privatistico, naturalmente, ma con la consapevolezza che non si tratta di un'azienda qualsiasi ma di un presidio di sovranità, appunto.

L'azienda Bancomat, oggi, sta cambiando pelle nel business moltiplicando i servizi offerti ma restando fedele a se stessa nella struttura e costituzione societaria. E ' controllata da un forte soggetto nazionale di private equity, il Fondo Fsi, e da un azionariato bancario molto diversificato. Forse un po' troppo per dare garanzie di stabilità. Trenta milioni di italiani hanno in tasca Bancomat, e sanno che utilizzarlo conviene. Dalla pluri-evocata ma mai attuata alleanza con Postepay ad altre possibili forme di più profondo radicamento nazionale. sul piano sia industriale che proprietario, è ora che il Sistema si svegli e costruisca su Bancomat una progettualità strategica, nell'interesse del Sistema Paese. All'interno dell'azienda idee e progetti non mancano Si tratta di dar loro ali per volare.

carte Nexi, in particolare, è cresciuto del 68% rispetto all'anno precedente.

Il quadro normativo è guidato dal **Regolamento europeo Ifr**, che ha fissato i tetti all'interchange fee: 0,2% per carte di debito e 0,3% per carte di credito consumatore, che vengono riversati dagli acquirer (**Nexi**, **Worldline**, **Axerve**) agli issuer (banche o **Poste**). Il merchant service charge che pesa sugli esercenti nasce dalla somma di interchange fee, scheme fee (dovute ai circuiti Visa, Mastercard, Bancomat), acquiring fee (Nexi, Axerve, Worldline). Dal 9 gennaio di quest'anno, bonifico ordinario e instant sono equiparati come costo, con commissioni medie scese a 0,20 euro a movimento.

Il valore si concentra sui servizi di front end, sulla personalizzazione dell'esperienza e sulla presenza: Bancomat, che ha superato i 3 milioni di terminali Pos attivi, fornisce infrastruttura e copertura capillari. I costi si formano essenzialmente nella filiera di intermediazione (circuiti, banche, acquirer, provider tecnologici), nella compliance (antiriciclaggio, Kyc, **Psd2**), nella sicurezza e nell'investimento tecnologico.

Il costo medio della commissione Bancomat in Italia è compreso tra lo 0,1% e lo 0,2% per le carte consumer, tra lo 0,7% e l'1,3% per quelle commerciali/aziendali. Quanto a Satispay, da aprile di quest'anno applica una commissione fissa dell'1%. Le commissioni delle carte internazionali vanno mediamente dall'1 all'1,3%, con picchi più alti specie nel settore hospitality. Il TCO (Total cost of ownership, costo totale di proprietà) del contante rimane attorno a 0,23 euro per movimento, ma non include rischi e oneri occulti come trasporto, gestione e sicurezza. Le soluzioni A2A (account to account) e bonifici istantanei, equiparate come costo nel 2025, hanno costi molto concorrenziali, con quelle P2P (person-to-person) che scendono a pochi centesimi di euro grazie all'assenza di intermediari e processing cost.

Gli esercenti lamentano ulteriori costi accessori, come gli abbonamenti mensili POS da 8 a 20 euro; fee di update, cashback, chargeback. Per quanto riguarda i consumatori, le commissioni riguardano spesso prelievi da Atm di altre banche, bonifici – questo al netto delle commissioni di gestione su conti correnti sotto un certo saldo.

Secondo il rapporto di **Banca d'Italia**, il tasso di frode per carta si attesta allo 0,017% delle operazioni contro lo 0,031% della media Ue, quello per i bonifici a 0,002% contro 0,004%, per moneta elettronica a 0,021%. I disservizi tecnici sono stati distribuiti su meno di 15 ore nell'anno per la rete Bancomat. Chargeback e contestazioni, grazie ai circuiti consolidati, oscillano tra lo 0,04% nelle carte di debito e lo 0,12% nel credito, con il fenomeno della manipolazione del pagatore in crescita.

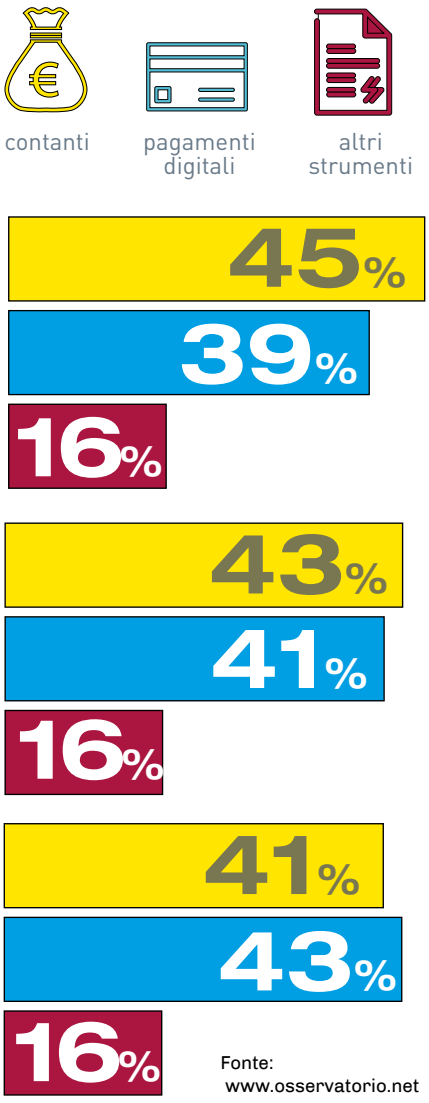
La penetrazione delle carte di debito Bancomat su popolazione attiva è a quota 92%, ma l'instant payment e i wallet digitali crescono ancora più velocemente nei paesi nordici.

LA SCENA ITALIANA È DOMINATA DA ACCOUNT TO ACCOUNT, REQUEST TO PAY, WALLET DIGITALI E OPEN BANKING

La scena innovativa italiana si compone di proposte eterogenee, come A2A (es. Nexi Instant, Sia-Worldline), request-to-pay (PostePay e Mastercard), wallet digitali (Satispay, Apple Pay) e open banking (Tinaba, Yapily, Fabrick, Hype). Satispay ha conosciuto una crescita importante, raggiungendo circa 5,5 milioni di utenti, e oltre 400mila negozi. La PA sta integrando wallet e A2A nei pagamenti di trasporti, sanità e turismo. Il progetto **Epi (European Payments Initiative)** coinvolge Bancomat come pivot per la piattaforma interoperabile paneuropea, con roll-out previsto nell'estate 2026.

Ma attorno alla materia dei pagamenti la battaglia è appena cominciata. Sta evolvendo, o forse degenerando, in una battaglia sulla natura e sull'essenza stessa della moneta. Le criptovalute sono asset di natura affezionale, perché in effetti si compra e si scambia un bitcoin come se si comprasse un Gronchi rosa, un prezioso francobollo: riconosciamo questo valore l'uno con l'altro, e ce lo scambiamo. Ma certo non possiamo fare la spesa con un Gronchi rosa. Quanto alle stablecoin, cambiano il livello del dibattito, perché vanno a sostituirsi allo Stato nell'emissione di valori riconosciuti per l'economia: il rischio è quello di disancorare completamente l'economia privata dal controllo pubblico.

I CONSUMI IN ITALIA E GLI STRUMENTI DI PAGAMENTO



Fonte: www.osservatorio.net





INDUSTRIA DEI PAGAMENTI, TALENTO «GENERATIVO»

La decima edizione del Salone dei Pagamenti, dal 29 al 31 ottobre all'Allianz MiCo di Milano celebra l'innovazione internazionale, il ponte tra generazioni e le nuove frontiere della finanza digitale

di Alessandro Faldoni

Il Salone dei Pagamenti 2025 celebra la sua decima edizione dal 29 al 31 ottobre, presso l'Allianz MiCo di Milano, il più grande centro congressi d'Europa, trasformandosi ancora una volta nel crocevia internazionale dell'innovazione finanziaria. In un momento simbolico per il settore, l'evento - promosso dall'**Abi** e realizzato da AbiServizi, in collaborazione con Abi Lab, Assofin, CertFin e FEduF - richiama più di cento aziende, 400 relatori e una community pulsante di esperti, istituzioni, imprese, startup, studenti e professionisti che vogliono essere protagonisti del cambiamento. Il tema scelto per il 2025, "Talento generativo", racconta uno spirito vivo e vivace, capace di mettere al centro la creazione di nuove idee, soluzioni e connessioni.

Il percorso si snoda attorno a tre grandi aree tematiche: innovazione e futuro, con focus su pagamenti internazionali, AI, cybersecurity e digital identity; gli attori del mercato e gli strumenti, dal retail phygital ai nuovi modelli di pagamento; e infine l'Agorà del Futuro, il luogo dove innovatori, startup e fintech co-creano il domani. Nove tappe di talk e idee per immaginare il banker del futuro tra tecnologia, strategia e relazioni. Con la "Terrazza dei Talenti", interamente dedicata alle nuove generazioni. L'impegno per le nuove generazioni si rafforza anche nella collaborazione con **FEduF** (Fondazione per l'Educazione Finanziaria), per costruire un ponte culturale tra innovazione finanziaria e giovani talenti.

La manifestazione offre uno sguardo d'avanguardia anche sulle normative di settore, sulla sicurezza, sull'accesso al contante e sulle soluzioni per l'inclusività. «Sono due i punti di forza dell'evento che è importante sottolineare», spiega **Gianfranco Torriero**, vice direttore generale vicario di Abi: «da un lato, il Salone ha ampliato la sua capacità di sguardo e di apertura internazionale, consolidando le opportunità di relazione tra aziende e potenziali investitori e clienti. Dall'altro, il Salone dei Pagamenti ha accresciuto le occasioni e le iniziative rivolte al coinvolgimento e alla partecipazione di giovani e giovanissimi, con una programmazione tematica e spazi fisici dedicati, confermando e supportando in maniera concreta l'impegno dell'Abi nell'ambito dell'inclusione e dell'educazione finanziaria, strumenti indispensabili alla promozione di una vera e piena cittadinanza». «Il Salone dei Pagamenti rappresenta una piattaforma aperta, un ponte di dialogo che va oltre i confini del nostro Paese e mette in campo strumenti, competenze e relazioni da un lato per accompagnare i percorsi di crescita internazionale delle imprese e le startup innovative che operano in questo settore, dall'altro per creare connessioni tra il tessuto imprenditoriale italiano e gli investitori stranieri», aggiunge **Gianluca Tiani**, responsabile Divisione Strategia, Innovazione e Internazionale di Abi. «Attraverso partnership come quelle strutturate negli anni con Ice o con network globali come Money 20/20, l'internazionalizzazione si conferma una direttrice strategica di sviluppo del Salone dei Pagamenti, un evento che è ormai un ambassador riconosciuto dell'innovazione made in Italy nel mondo».

AL SALONE DEI PAGAMENTI SI APPROFONDIRANNO ANCHE I TEMI LEGATI A INTELLIGENZA ARTIFICIALE E SICUREZZA

E sul versante della sicurezza e delle normative, **Rita Camporeale** di Abi sottolinea: «Dedicheremo grande attenzione alla revisione della direttiva sui servizi di pagamento (Psr/Psd3) e al dibattito che sta accompagnando l'iter legislativo europeo. Affronteremo in particolare i temi della sicurezza e delle frodi, declinando questi argomenti in diverse sessioni che daranno voce alle istituzioni e agli operatori». **Silvia Attanasio**, Responsabile Innovazione Abi e Presidente Abi Lab, ribadisce il ruolo centrale dell'intelligenza artificiale: «Al Salone ne parleremo in due sessioni dedicate, così come affronteremo i temi relativi alle stablecoin, alle soluzioni innovative sviluppate dal settore privato e all'impatto dell'intelligenza artificiale nell'ambito bancario e finanziario: un "nuovo attore" che oggi sta cambiando profondamente gli scenari e i processi, a partire dalla gestione dei rischi e dall'esperienza utente nei pagamenti. Un ruolo chiave lo giocheranno anche i temi relativi all'identità digitale e le nuove soluzioni per l'autenticazione biometrica e il Kyc evoluto, senza dimenticare le opportunità offerte dall'open finance e dall'Api economy».

Il percorso accidentato dell'euro digitale

L'Europa resta ferma: tra accelerazioni imposte dagli Usa, incertezze della Bce e incalzanti stablecoin private, il futuro monetario europeo dipende da decisioni prese altrove e da tecnologie ancora tutte da definire

di Riccardo Venturi

La prima "wake up call" è arrivata nel 2020 con il progetto Libra, l'ambiziosa stablecoin lanciata da Facebook, poi divenuta Diem e quindi defunta. La seconda la scorsa estate con il Genius Act, il provvedimento firmato da Trump che apre la via alle stablecoin made in Usa. Sembra che il progetto di euro digitale abbia bisogno di uno stimolo esterno, o meglio statunitense, per scrollarsi di dosso un certo torpore. Secondo il Financial Times, infatti, dopo il varo del Genius Act i funzionari dell'UE hanno "ripensato i piani per l'euro digitale". «I funzionari stanno prendendo in considerazione la possibilità di gestire un euro digitale su una blockchain pubblica come ethereum o solana piuttosto che su una privata, come era stato previsto in precedenza, a causa di problemi di privacy» ha scritto l'autorevole quotidiano economico-finanziario britannico.

Apriti cielo. Sono piovute le smentite. Si è da più parti ricordato che l'euro digitale è pur sempre la forma digitale di una central bank digital currency, quindi provenendo da una banca centrale difficilmente potrà basarsi su qualcosa di decentralizzato. Siccome però un po' di fact-checking non guasta, ci siamo permessi di scorrere le Faq della Bce "Risposte alle domande più frequenti sull'euro digitale". La domanda numero 14 è la seguente: "L'euro digitale sarebbe basato su una distributed ledger technology come la blockchain?". Ed ecco la risposta: "Per la realizzazione dell'euro digitale l'Eurosistema sta sperimentando diverse tecnologie, sia accentrate che decentrate, compresa la distributed ledger technology. Tuttavia, non è ancora stata presa una decisione in merito". Ecco la verità, nero su bianco, sul sito della Bce: la discussione sulla natura dell'euro digitale è ancora aperta.

La questione è cruciale, e riguarda la risposta dell'Europa alla sfida apertamente lanciata da Donald Trump sull'espansione dell'egemonia del dollaro cui le stablecoin dovrebbero fare da propellente. «Siamo ancora in una fase investigativa che dovrebbe concludersi a novembre 2025» dice **Valeria Portale**, direttrice degli osservatori Blockchain, Innovative Payments, Digital Identity, Quantum e del **C4DE**, «dopodiché sapremo cosa vuole fare la Bce. Bisognerà progettare un euro digitale che non risponda alle esigenze solo attuali, ma anche a quelle future. Siamo in un contesto di fortissimo cambiamento anche spinto dall'innovazione digitale. Bisogna ipotizzare degli strumenti che possano essere già adatti a sviluppi futuri, perché il sistema monetario è un'infrastruttura critica fondamentale per il sistema europeo». Si tratta anche di rispondere alla sfida delle stablecoin. «L'euro digitale dovrebbe essere migliore delle alternative proposte dagli attori privati. Se le loro stablecoin permettono di fare cose migliori rispetto all'euro digitale, infatti, il rischio è che gli attori preferiscano usare quelle. Quindi se crediamo che l'euro digitale sia la nostra moneta, che debba avere piena circolarità, allora bisogna progettarla affinché possa essere utilizzata da tutti nel migliore dei modi, in modo che risponda alle esigenze di chi la deve usare, altrimenti rischiamo di varare qualcosa che è già vecchio in partenza».

SE L'EURO DIGITALE DEVE DIVENTARE LA NOSTRA MONETA, OCCORRE PROGETTARLA PER POTER ESSERE UTILIZZATA DAVVERO DA TUTTI

La via è stretta: coniugare la sacrosanta prudenza all'esigenza di essere al passo dei tempi, e se possibile un passo avanti. Proprio alla prudenza sono improntate le dichiarazioni di **Antonio Patuelli**, presidente dell'**Associazione bancaria italiana**:, che ha messo in guardia dai rischi delle pseudo criptovalute, stablecoin incluse, innanzitutto di illegalità e riciclaggio: «Il progetto di euro digitale è una sfida impegnativa, con non facilmente calcolabili costi per le banche, con importanti potenzialità e rischi che necessitano di preventivi limiti definiti dalle Istituzioni europee a tutela della stabilità finanziaria e della liquidità bancaria, della legalità e della corretta concorrenza, per integrare nella complementarietà i pagamenti elettronici, anche con nuovi circuiti europei, e quelli tradizionali» ha affermato in occasione della LECTIO alla Università LINK di Roma su "Etica ed economia". Il ministro dell'Economia e delle Finanze **Giancarlo Giorgetti** ha sottolineato l'importanza delle commissioni: «È cruciale che il modello di compensazione dei costi di gestione sia più basso rispetto alle tradizionali carte di pagamento. È una priorità strategica con l'obiettivo di tutelare i consuma-



ANTONIO PATUELLI



tori e il mercato».

Piero Cipollone, componente del **Comitato esecutivo della Bce** con delega sui sistemi di pagamento, ha sottolineato che l'euro digitale risponde a una lacuna: «Nessuna soluzione di pagamento europea consente di effettuare pagamenti digitali in tutta l'area dell'euro. L'euro digitale offrirebbe maggiore praticità quotidiana, essendo disponibile per tutti e, avendo corso legale, accettato in tutta l'area dell'euro per qualsiasi pagamento digitale; e costituirebbe un'ulteriore garanzia per migliorare la resilienza dei pagamenti digitali al dettaglio, offrendo una forma digitale di denaro contante». La funzionalità offline consentirebbe di effettuare pagamenti anche in caso di interruzione della rete Internet o di accesso limitato alle reti di distribuzione del denaro contante fisico.

Ma il progetto dell'euro digitale procede con una lentezza che stride con la rapidità del varo del Genius Act. Sull'ammontare massimo di denaro a disposizione nel portafoglio di un cittadino, probabilmente tra i 5mila e i 10mila euro, la Bce farà una proposta e il Consiglio avrà sei mesi per dare il suo benestare. Campa cavallo… Un accordo in trilogo potrebbe giungere entro la fine del 2026, con l'avvio dell'euro digitale nel 2029. Ma i concorrenti, le stablecoin americane, stanno nascendo in queste ore, e hanno alcune importanti frecce al loro arco. «Queste nuove forme di moneta bancaria hanno dei vantaggi significativi rispetto al classico deposito in conto corrente che usiamo per i pagamenti oggi» dice **Christian Miccoli,** Ceo di **Conio**, fintech italiana partecipata da **Banca Generali** e **Poste Italiane** attiva nel settore delle criptovalute. «Un grande vantaggio è la facilità di trasferire denaro P2P in tutto il mondo. Chi ha provato a fare un bonifico negli Usa sa quanto sia complicato. Le stablecoin arrivano in tutto il mondo con un click in pochi secondi anche a mezzanotte del 31 dicembre. Non solo: questa moneta è programmabile e, come è successo con gli smartphone, quando ci si trova davanti ad un oggetto programmabile l'ingegno si scatena, e possono nascere applicazioni nuove che oggi non immaginiamo. Gli smartphone di oggi, infatti, non sono granché parenti dei telefonini di una volta. La moneta programmabile ha le stesse potenzialità: su questa le fintech, le persone, le aziende sono libere di sviluppare nuove applicazioni. Se quel che è accaduto con gli smartphone succedesse con la moneta, il sistema bancario diventerà di colpo obsoleto. Questa è la partita grossa. Se c'è un'innovazione che ha questo potenziale, bisogna cavalcarla, perché quando questa innovazione prenderà piede veramente rischiamo che il nostro sistema bancario venga spazzato via dalle nuove società americane». E l'euro digitale non ci protegge? «Nella forma attuale è un euro basato su un conto che tutti noi apriremo in Bce. Non è un token in blockchain, è semplicemente un'altra forma di conto, magari più evoluta. Questo vuol dire che non è programmabile e non è un oggetto paragonabile alle stablecoin che stanno spingendo gli americani, quindi non ci difende dal successo di quelle nuove forme di moneta».

L'ITER DELL'EURO DIGITALE PROCEDE, MA CON LENTEZZA: SI PREVEDE CHE UN ACCORDO IN TRIGONO POSSA GIUNGERE NEL 2026, L'AVVIO SOLO NEL 2029


PIERO CIPOLLONE


GIANCARLO GIORGETTI



Stablecoin, la sfida parte dagli Usa e arriva in Italia

Dopo la svolta americana con il Genius Act e la prima stablecoin di Stato, si apre il confronto su regole e opportunità nella finanza digitale di domani

di Riccardo Venturi

Si chiama Frontier Stable Token (Frnt), è la prima stablecoin emessa (dallo Stato americano del Wyoming) dopo il varo del Genius Act, la legge federale che ha regolato (leggi: sdoganato) negli Stati Uniti le stablecoin. Si tratta di criptovalute il cui valore viene (o dovrebbe essere) mantenuto stabile attraverso l'ancoraggio fisso, in genere, a una valuta, attraverso la garanzia di riserve in titoli di Stato. Presto sarà la volta dei privati ad emettere le loro, e che privati: in pole position ci sarebbero Amazon e Walmart, probabilmente ci riproverà anche Meta dopo il flop di Libra, poi Diem. Oggi il mercato delle stablecoin vale 230 miliardi di dollari, con l'Usdt di Tether fondata e presieduta dal torinese Giancarlo Devasini in testa; ma grazie al Genius Act si stima che possa arrivare a 2mila miliardi in soli tre anni. Gran parte delle attuali stablecoin sono ancorate al dollaro: una tendenza che con il Genius Act dovrebbe accentuarsi: «Il Genius Act sta davvero rafforzando il dollaro e conferendogli grande prominenza» ha detto a chiare lettere Donald Trump.

PRESTO SARÀ LA VOLTA DEI PRIVATI AD EMETTERE LE LORO STABLECOIN: AMAZON E WALMART IN POLE POSITION, MA ANCHE META DOPO IL FLOP DI LIBRA

Ma attenzione a identificare con Trump la decisione degli Usa di puntare sulle stablecoin. «A parte il nome trumpiano, è una scelta bipartizan» dice Christian Miccoli, Ceo di Conio, fintech italiana partecipata


CHRISTIAN MICCOLI

Scatta la corsa alla sicurezza

Dalla MiCar europea alle mosse globali, Stati e aziende inseguono trasparenza e regole mentre cresce l'influenza delle criptovalute ancorate alle monete tradizionali

*di Fabrizio Vedana**

L'estate appena trascorsa ha visto una vera e propria rincorsa dei principali Stati del mondo, dagli Stati Unti d'America al Giappone passando per la Cina, a dotarsi di una regolamentazione sulle stablecoin. Ma cosa sono? Le stablecoin sono un tipo di criptovaluta il cui valore è ancorato a un altro asset, come una valuta (dollaro, euro, ecc.), per mantenerne un prezzo stabile. L'obiettivo degli Stati di tutto il mondo è chiaro: far crescere l'adozione internazionale della loro moneta ed ampliarne l'influenza economica mediante l'emissione di cripto – le stablecoin appunto – aventi un valore strettamente correlato alla valuta tradizionale di quel determinato Paese.

da Banca Generali e Poste Italiane attiva nel settore delle criptovalute. «La spinta sulla tokenizzazione negli Stati Uniti è partita dal gennaio 2024, quando Larry Fink, un democratico, ha cominciato a lanciare l'idea che il futuro della finanza è quello. Le sue dichiarazioni sono molto nette. Dopodiché Trump si è attaccato a quel filone, sostenuto dall'industria americana, e lo ha rilanciato, vedendoci anche qualche occasione di arricchimento personale. È una strategia americana consolidata, quindi bisogna starci ancora più attenti perché è una cosa che non è passeggera».

Proprio il fatto che si tratti di una scelta di lungo termine aumenta le preoccupazioni di chi teme che il Genius Act apra la strada alla creazione di monete private, e quindi a nuovi signoraggi. «Sono molto diffidente nei confronti di iniziative finalizzate a integrare ulteriormente nel sistema finanziario la valuta emessa da privati. In fondo, si tratta di questo», ha affermato per esempio Jacob Silverman, coautore del libro Easy money: cryptocurrency, casino capitalism, and the golden age of fraud (soldi facili: criptovalute, capitalismo da casinò ed età dell'oro della frode). Per fare un esempio, chi garantisce che un gigante come Amazon, un marketplace dove si può acquistare in pratica qualsiasi tipo di prodotto, una volta emessa la propria stablecoin, senta


VALERIA PORTALE

la necessità di avere un dollaro reale per ogni, diciamo, Amazoncoin, cui peraltro già assomigliano molto i buoni acquisto, o regalo che dir si voglia, Amazon? «Questo rischio c'è ed è piuttosto concreto» conferma Miccoli, «anche perché non mi pare che il Genius Act dica a chiare lettere che Amazon deve accantonare qualcosa perché dà a un cliente un buono d'acquisto. D'altra parte anche l'Esselunga coi punti fragola fa quello che vuole: se mi deve dare 100 euro di punti fragola non è che compri 100 euro di titoli di Stato, eppure c'è un credito di 100 euro che puoi spendere comprando prodotti nei cataloghi. Amazon fa la stessa cosa. Con la piccola differenza che su Amazon posso fare tutti i miei acquisti, e quindi posso usare quella come vera e propria moneta. La differenza la fa la scala di Amazon, il fatto che sia praticamente monopolista in quel settore. È anche vero che Amazon in realtà è piuttosto cauta sulle stablecoin perché ha visto come si è schiantata Facebook con Libra: perché sventolare il drappo rosso di fronte al toro? Quindi sta tranquilla, propone il suo conto Amazon (o saldo buoni regalo, ndr) che man mano crescerà, ma non fa la guerra al sistema. Per ora. È evidente che potrebbe decidere di cambiare idea, non c'è nessuna garanzia che non lo faccia». Quanto al doppio signoraggio per i cittadini già vessati («E io (ri)pago!»), per **Miccoli** in realtà c'è già, e a rischiare è più il sistema bancario: «Noi già paghiamo un secondo aggio alle banche, nel senso che i nostri depositi sono per loro fonte di guadagno, perché li prestano con un margine di interesse. Anche chi emette le stablecoin ha lo stesso vantaggio della banca, perché può investire guadagnando un interesse simile a quello bancario. Quindi le stablecoin sono un sostituto non tanto della moneta di banca centrale, quindi delle banconote, quanto

IL GENIUS ACT RISCHIA DI APRIRE LA STRADA ALLA CREAZIONE DI MONETE PRIVATE, E QUINDI A NUOVI SIGNORAGGI


L'autore, Fabrizio Vedana, Presidente AssoCasp

Attenzione però: non tutte le stlablecoin sono uguali e soprattutto non tutte offrono le stesse garanzie.

Accanto a quelle aventi il loro valore agganciato ad una valuta avente corso legale, ci sono quelle garantite da criptovalute e quelle che non sono per nulla garantite (si chiamano per questo algoritmiche).

Massima attenzione va prestata, ovviamente, alle stablecoin non garantite da una valuta ovvero a quelle il cui valore è ancorato ad un criptovaluta. Nel mondo, infatti, esistono e circolano oltre duemila criptovalute e molte, anche se formalmente negoziabili, non hanno un effettivo valore di mercato.

Occorre quindi prestare la massima attenzione nell'acquistare gli stablecoin e proprio per tutelare chi ci investe, l'Europa, prima ancora degli Usa, ha emanato nel 2023 un regolamento, il numero 1114, con il quale ha dettato specifiche norme in materia (trattasi della Market in Cripto Asset Regulation o MiCar). La MiCar distingue due categorie di stablecoin:



dei depositi e dei conti correnti: sono un servizio che minaccia la banca commerciale, perché in teoria in prospettiva si potrà benissimo sopravvivere avendo soltanto delle stablecoin e chiudendo tutti i conti. Ma c'è anche un effetto paradosso: data la regolamentazione, chi raccoglie denaro per emettere stablecoin deve comprare dei titoli di Stato, mentre quando si compra un conto corrente la banca può o comprare titoli di Stato oppure finanziare l'economia facendo prestiti. Quindi lo sviluppo delle stablecoin alla lunga può portare alla lunga allo spiazzamento dell'economia privata a favore del debito pubblico, a una sorta di statalizzazione dell'economia».

Di fronte al rischio della nascita di nuovi signoraggi, con l'ingresso nel sistema di monete private, l'Europa sta reagendo, anche se in modo non ancora chiaro. Il presidente della Bce Christine Lagarde, nel suo intervento alla nona riunione annuale del Comitato Europeo per il Rischio Sistemico (Esrb), ha affermato che dietro a un'apparente garanzia di sicurezza, le stablecoin «reintroducono vecchi rischi dalla finestra», come quelli legati alla liquidità, alla leva finanziaria e a un'improvvisa perdita di fiducia. «L'Europa dice: tu emettitore di stablecoin hai l'obbligo di dimostrarmi e di farmi vedere esattamente dove sono depositati i soldi a garanzia, e che quei soldi ci siano» dice **Valeria Portale**, direttrice degli osservatori Blockchain, Innovative Payments, Digital Identity, Quantum e del C4DE, «in modo tale che se per caso in un momento di difficoltà di ripresa del mercato, tutto il mercato viene a richiederti nello stesso istante i soldi, l'emittore abbia effettivamente in cassa da qualche parte i soldi da poter restituire al risparmiatore. Una logica profondamente orientata alla salvaguardia del risparmiatore». Nel Genius Act queste prescrizioni sono decisamente più sfumate. «Questo è tipico del sistema normativo statunitense rispetto a quello europeo, che soprattutto nel mondo bancario ha una serie di vincoli, di elementi di vigilanza, di controlli» osserva Portale. «Negli Stati Uniti le grandi big tech possono fare anche le banche, in Europa abbiamo una quantità di regole da seguire: questo per certi versi ha preservato il mercato europeo, riducendo magari alcuni dei servizi che in America sono più utilizzati. Per esempio, PayPal in Europa per poter operare è dovuto diventare una banca, quindi essere vigilato, controllato. Per questo l'ingresso e il lancio di nuovi servizi PayPal in Europa ha fatto più fatica rispetto a quello che è avvenuto nel mercato statunitense». Ecco che l'Europa si trova tra Scilli e Cariddi, tra salvaguardia del risparmiatore e rischio di essere tagliata fuori da importanti flussi finanziari: «Giusta la cautela europea, ma attenzione a non imporre troppi paletti perché sennò la troppa prudenza rischia che per esempio che attori che operano all'estero decidano che in Europa non operano. Per fare un esempio, Tether ha deciso di non operare, di non emettere una stablecoin ancorata all'euro: un'opportunità persa, con un mancato investimento in bond di Stato».

SE NEGLI USA LE BIG TECH HANNO LE MANI LIBERE, IN EUROPA LE REGOLE SONO PIÙ STRINGENTI E GLI OPERATORI VENGONO VIGILATI

gli e-money token (Emt), ancorati a una singola valuta avente corso legale (come, per esempio, l'euro), e gli asset-referenced token (Art), ancorati invece a un paniere di asset più complesso ed articolato.

Entrambe le tipologie sono soggette a norme che richiedono trasparenza, autorizzazione per chi le emette, obblighi di riserva e possibilità di riscatto a valore nominale, con l'obiettivo di garantire la stabilità finanziaria e proteggere gli investitori. Gli emittenti di stablecoin, ai sensi della MiCar, devono avere una licenza specifica e fornire informazioni dettagliate sull'emissione (predisponendo un foglio informativo chiamato white paper che, prima di essere consegnato all'investitore, deve essere notificato alla Consob). Gli emittenti di security token, sempre in base alla MiCar, devono mantenere riserve adeguate per sostenere il valore del token emesso, garantirne la convertibilità e dare possibilità chi li possiede di scambiare i loro token al valore nominale. Attenzione quindi a non sottoscrivere, direttamente o indirettamente, per esempio acquistando partecipazioni in società che hanno, in tutto o in parte, un capitale sociale rappresentato da stablecoin, cripto-attività prive delle necessarie autorizzazioni. In assenza l'investitore si trova privo di tutele legali e, potenzialmente, esposto al rischio di concorrere nel reato di abusivismo o addirittura di riciclaggio.

**** Presidente AssoCasp***

Terna
Driving Energy

Abbiamo preso un impegno con il futuro dell'energia.

PIANO INDUSTRIALE '24–'28

Più rapida. Più digitale. Più sostenibile. Più giusta.
È la transizione energetica che vogliamo. Una sfida fondamentale per il futuro di tutti. Richiede a noi di Terna una visione più ampia e l'impegno a elevare a nuovi livelli d'eccellenza la nostra missione: trasmettere energia al Paese. Ecco perché il nostro Piano Industriale '24-'28 segna importanti primati e significative novità.
È l'energia che verrà. Oggi.



TERNA.IT



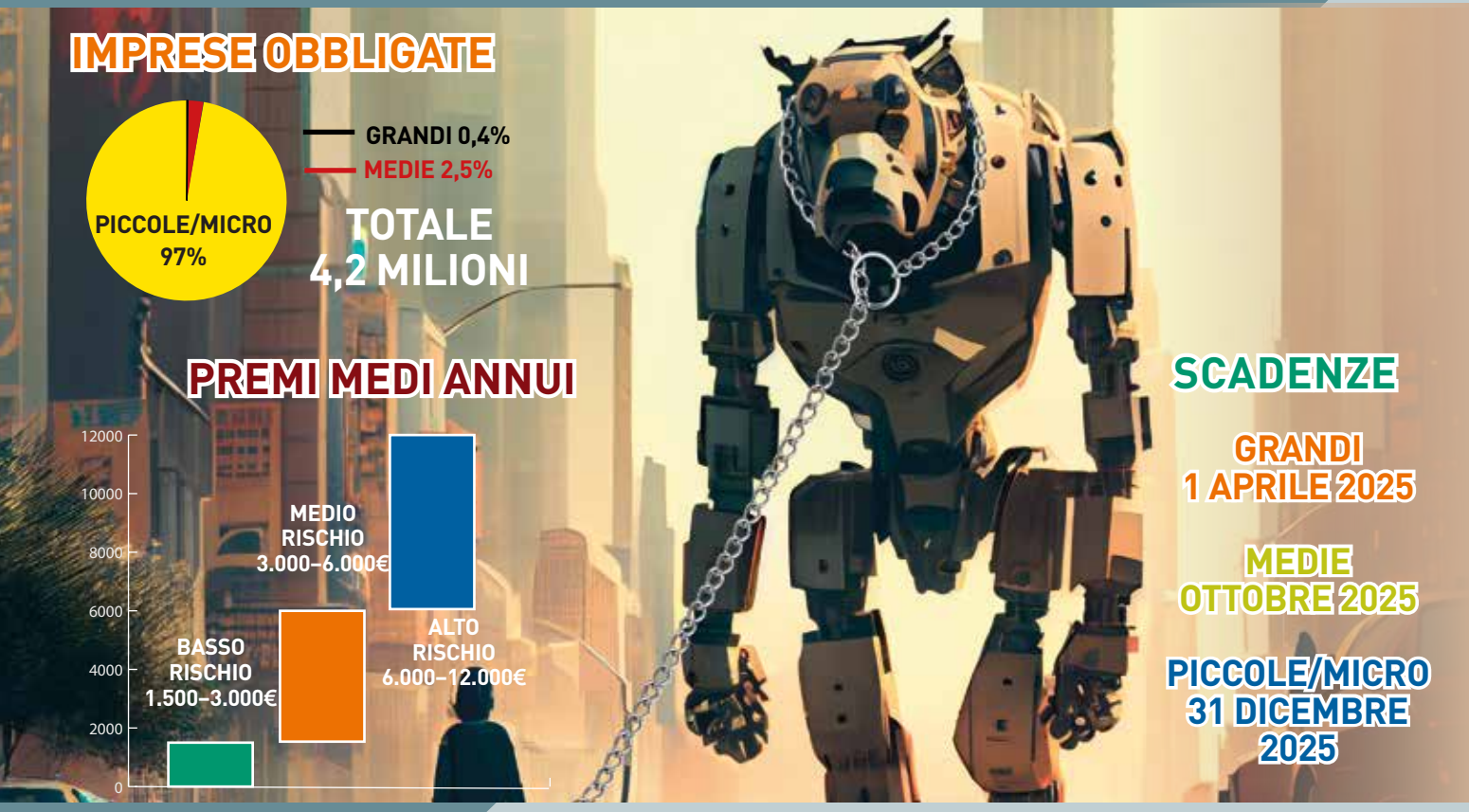
DIAMO FORMA ALLE COMPETENZE

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

fonarcom.it

OPERAZIONE «CATNAT»

Polizze catastrofali obbligatorie e non più scialuppe statali pronte per tutti. Le imprese italiane sono chiamate a scommettere davvero sulla prevenzione: ma nuove voci di costo e, sopra ogni cosa, occorre accelerare il passaggio verso una cultura assicurativa che in molti faticano ancora ad accettare



di Marina Marinetti

L'autunno del 2025 si apre col suono di una scadenza che scuote il tessuto produttivo italiano: l'obbligo, per tutte le imprese, di stipulare una polizza assicurativa contro i rischi catastrofali (nome in codice: "CatNat"). A dire la verità, la Legge di Bilancio 2024 (L. 213/2023) introducendo l'obbligo l'aveva inizialmente previsto per il 31 dicembre 2024... e poi ha optato per una proroga graduale. Se il 1° aprile 2025 (scadenza operativa: 31 marzo) ha rappresentato il punto di non ritorno per le grandi imprese, tenute a stipulare la cosiddetta polizza catastrofale fin dalle prime ore della primavera, alle medie imprese è stato accordato un margine, ma non troppo ampio: la deadline cade il 1° ottobre 2025. Ora tocca alle ultime, ma non meno obbligate: sono le piccole e persino le microimprese, a cui viene concesso tempo fino al 31 dicembre 2025 per adeguarsi.

LO SCENARIO AUTUNNALE VEDE SOTTO OSSERVAZIONE LA TENUTA DELLA FILIERA ASSICURATIVA E L'IMPATTO SUI BILANCI DELLE PMI

Di fatto, lo scenario che ad ottobre vedrà, per la prima volta, tutte le grandi imprese con una polizza catastrofale obbligatoria, si presenta

SANZIONI... O QUASI

Per le imprese che non stipulano la polizza assicurativa contro i rischi catastrofali prevista dalla legge, la conseguenza principale non è una sanzione amministrativa immediata o una multa, bensì una limitazione molto incisiva: l'esclusione da qualsiasi contributo, sovvenzione o agevolazione finanziaria pubblica, incluse quelle destinate a coprire i danni da calamità come terremoti, alluvioni o frane.
Questo significa che un'impresa inadempiente non potrà ricevere fondi dal Fondo di garanzia per le Pmi, usufruire di provvedimenti di sostegno in caso di emergenze naturali né accedere a bandi pubblici che prevedano contributi o misure agevolative di qualsiasi tipo. La legge rafforza inoltre il principio per cui anche gli immobili non assicurabili perché irregolari dal punto di vista edilizio - salvo non siano oggetto di sanatoria o regolarizzazione in corso - vengono esclusi non solo dalla copertura assicurativa obbligatoria, ma anche da qualsiasi forma di indennizzo pubblico in caso di evento catastrofale.edotto
Non si tratta dunque di una sanzione automatica, ma di una restrizione selettiva e sistemica che mira a responsabilizzare le imprese, promuovere la cultura della prevenzione e, allo stesso tempo, ridurre la dipendenza dal soccorso pubblico dopo le calamità naturali. In definitiva, la perdita degli aiuti pubblici si configura come un deterrente prioritario e molto concreto per assicurare l'adempimento dell'obbligo assicurativo.

come un gigantesco laboratorio nazionale: da un lato, sotto osservazione ci saranno i costi sui bilanci delle imprese più strutturate e l'eventuale impatto sull'accesso al credito; dall'altro, la tenuta della filiera assicurativa italiana chiamata a confrontarsi con rischi sistemici di portata inedita. Ma il vero banco di prova arriverà con l'autunno, appunto, quando entreranno in scena le medie imprese: per questi "motori intermedi" del Paese, il rispetto delle scadenze e la qualità delle coperture costituiranno un test di maturità gestionale. Le piccole e microimprese, infine, rappresentano quel cluster che rischia di subire maggiormente shock regolatori e pressioni finanziarie... ma è anche quello che, in prospettiva, può trarre il maggiore beneficio strutturale dalla protezione del capitale produttivo.

LA NORMA SI APPLICA A TUTTE LE SOCIETÀ ISCRITTE AL REGISTRO DELLE IMPRESE, MA LASCIA FUORI IL COMPARTO AGRICOLO

La norma si applica a tutte le imprese iscritte al Registro Imprese (incluse quelle straniere con stabile organizzazione sul territorio) ma lascia fuori il comparto agricolo, già coperto da una specifica mutualità di settore. Rientrano invece pienamente le attività dell'industria, dei servizi, della pesca e dell'acquacoltura. «L'obbligo di sottoscrizione delle polizze CatNat rappresenta un passo fondamentale verso una cultura del rischio più matura», sottolinea **Gabriella Fraire**, presidente di **Anra**, l'**Associazione nazionale dei risk manager e delle assicurazioni aziendali**. «Le imprese devono riconoscere l'assicurazione non come un costo, ma come un investimento consapevole nella propria capacità di affrontare l'imprevisto e garantire continuità».



Gabriella Fraire, presidente di Anra, Associazione nazionale dei risk manager e delle assicurazioni aziendali

SCUDO (IM)PERFETTO

L'obbligo di assicurazione catastrofale per le imprese in Italia si trascina dietro una serie di correlati che ridisegnano scenari giuridici, economici e operativi per tutto il tessuto produttivo. Per le aziende che operano in immobili in locazione, il legislatore ha chiarito che la responsabilità della stipula ricade sull'utilizzatore, dissipando una delle incertezze interpretative più sentite nelle settimane precedenti alla pubblicazione del testo definitivo. Non viene lasciato nulla all'ambiguità: le polizze devono coprire eventi come alluvioni, inondazioni, esondazioni, sismi e frane. Per i sinistri sismici, si fa esplicito riferimento alle aree individuate dall'Ingv, con la precisazione che tutte le scosse registrate nelle 72 ore successive all'evento principale sono considerate come parte di un singolo sinistro. Il legislatore si è mostrato altrettanto rigoroso anche nel circoscrivere i limiti di indennizzo: sotto il milione di euro, la copertura deve essere integrale; tra 1 e 30 milioni, il limite scende al 70% della somma

assicurata; oltre i 30 milioni, si apre alla libera negoziazione. Dalla copertura restano esclusi danni da conflitti armati, terrorismo, contaminazione radioattiva o abusi edilizi. La copertura obbligatoria si estende esclusivamente ai beni materiali iscritti in bilancio (secondo l'articolo 2424 del codice civile): fabbricati, impianti, macchinari, attrezzature.

Non meno importante è il regime delle cause esonerative dall'obbligo: un immobile soggetto a abuso edilizio o a violazioni successive d'autorizzazioni edilizie non può essere assicurato, e dunque esce dalla tutela e dall'obbligo. Sul fronte esclusioni, la lista si completa con danni dovuti a guerre, terrorismo, contaminazione radioattiva e azioni dolose della stessa impresa.

BANCO DI PROVA

Intorno all'obbligo ruotano tematiche assicurative di vasta portata: la capacità tecnica del sistema nazionale di risk transfer di gestire cumulativamente sinistri di portata mai sperimentata, i riflessi sulle filiere produttive in aree a elevata esposizione sismica o idrogeologica, la pressione sui costi e la necessità di un'offerta assicurativa differenziata e competitiva, con franchigie definite e massimali modulabili a seconda del cluster dimensionale e del territorio. In filigrana, si legge il tentativo, inedito e necessario, di orientare la cultura d'impresa italiana verso la prevenzione strutturale, con effetti che ridisegneranno tanto il bilancio delle singole aziende quanto l'architettura degli interventi pubblici in caso di calamità. «Le polizze contro le calamità naturali non sono più un'opzione, ma una componente essenziale della strategia di resilienza aziendale», conferma la presidente di Anra. «In un contesto climatico sempre più instabile, proteggere il patrimonio e la continuità operativa significa adottare strumenti assicurativi che trasformano il rischio in sostenibilità. Come Anra, promuoviamo una cultura del rischio che valorizzi l'uso consapevole degli strumenti assicurativi», conclude Fraire. «Le polizze catnat non sono solo una risposta normativa, ma un atto di responsabilità verso il futuro dell'impresa e della collettività. Investire nella protezione significa investire nella continuità, nella fiducia e nella sostenibilità».

VOCE ALLE ISTITUZIONI

La Fondazione Studi Consulenti del Lavoro sintetizza perfettamente il senso del nuovo sistema: "Con questa misura lo Stato trasferisce alle compagnie assicurative l'onere del risarcimento per i danni causati da eventi calamitosi sempre più frequenti, mantenendo tuttavia un sistema di franchigie e massimali per garantire la sostenibilità del meccanismo". Dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, si sottolinea come la nuova disciplina sia nata per "aumentare la resilienza delle imprese italiane contro le calamità naturali", una priorità ormai non più procrastinabile, specie alla luce degli ultimi eventi atmosferici estremi.



POLICRISI, NUOVO CAMPO DI BATTAGLIA PER LE IMPRESE

Le crisi oggi si intrecciano, si amplificano e generano effetti a catena, mettendo sotto pressione supply chain, mercati e governance aziendale. Ecco perché il risk management non è più un costo, ma la leva per crescere nell'incertezza

di Maurizio Castelli*

Di policrisi si parla molto, e non a caso: perché oggi le crisi non arrivano più una alla volta: si intrecciano, si amplificano e generano effetti a catena che mettono sotto pressione supply chain, mercati e governance aziendale. È il tema al centro del C**ongresso Anra 2025** in corso in questi giorni a Milano, dove imprese, esperti e istituzioni si confrontano su come affrontare un mondo sempre più instabile.

Eventi climatici estremi che interrompono le filiere, cyber attacchi che paralizzano interi ecosistemi digitali, tensioni geopolitiche che in poche ore riscrivono rotte commerciali e costi energetici: non sono scenari ipotetici, ma realtà che abbiamo già vissuto. E che continueranno a ripetersi.

IL NUOVO CONTESTO COMPETITIVO

Tre grandi transizioni stanno ridisegnando il panorama: quella energetica, accompagnata da volatilità dei prezzi e nuovi rischi climatici; quella digitale, caratterizzata da dipendenze crescenti da software e cloud e da nuove vulnerabilità legate all'IA; e quella demografica, che cambia mercati del lavoro e modelli organizzativi.

A queste si sommano tensioni geopolitiche ormai fattore cruciale nella generazione di elementi di incertezza, e la rapida evoluzione delle normative, che rappresenta per le aziende un insieme articolato e complesso di vincoli da rispettare, ma anche un'opportunità per rafforzare la propria governance del rischio. In sintesi: l'incertezza è diventata la regola, non l'eccezione.

DAL CONTROLLO ALLA STRATEGIA

Per anni il risk management è stato visto come un processo lineare: identificare, valutare, mitigare. Oggi non basta più. Serve un approccio proattivo: anticipare, leggere i segnali deboli, capire come un evento possa propagarsi lungo la rete aziendale. Il risk manager non è più il "guardiano del rischio", ma un partner strategico che siede al tavolo delle decisioni.

> IL RISK MANAGEMENT INDIRIZZA RISORSE VERSO OPPORTUNITÀ SOSTENIBILI, SBLOCCA INVESTIMENTI E COSTRUISCE FIDUCIA

Questo significa dialogare con il board per orientare investimenti, valutare scenari Esg, supportare operazioni di M&A in contesti incerti. Significa affiancare le funzioni di procurement per ridisegnare le catene di fornitura, o collaborare con il Cfo per definire politiche di copertura finanziaria in mercati volatili. Il risk manager diventa un abilitatore di crescita, capace di bilanciare prudenza e ambizione, trasformando i dati in insight per il business e aiutando a scegliere quali rischi assumere e quali evitare.



Maurizio Castelli

TECNOLOGIA E CULTURA: DUE LEVE INSEPARABILI

La tecnologia, fattore critici nella generazione di nuovi ed accresciuti rischi, può diventare allo stesso tempo un alleato potente per supportare i Risk Manager nella transizione professionale a cui sono chiamati: intelligenza artificiale, machine learning e piattaforme integrate permettono di costruire sistemi predittivi, early warning e modelli di simulazione. Non eliminano l'incertezza, ma consentono decisioni più rapide e informate.

Ma la tecnologia da sola non basta. Serve una cultura del rischio diffusa, leadership capace di integrare il tema nelle scelte strategiche e soft skills per comunicare scenari complessi al board e agli stakeholder. La resilienza è anche collaborazione: tra imprese, assicuratori, istituzioni e mondo accademico, ma anche a livello internazionale, perché i rischi non conoscono confini. Creare ecosistemi di condivisione è oggi una priorità tanto quanto investire in tecnologia.

DAL RISCHIO ALL'OPPORTUNITÀ

Il risk management non è un freno all'innovazione: è un suo acceleratore. Permette di indirizzare risorse verso opportunità sostenibili, sbloccare investimenti e costruire fiducia presso clienti e investitori. In un mondo di policrisi, la vera sfida non è eliminare il rischio, ma trasformarlo in vantaggio competitivo.

** Presidente Comitato Tecnico Scientifico Anra*

brother
at your side



WORKPLACE X BROTHER

Soluzioni di stampa su misura per la tua azienda

Negli odierni luoghi di lavoro si fa sempre più affidamento sulla tecnologia. I team accedono rapidamente alle informazioni e le condividono come mai prima d'ora.

La tecnologia connessa, però, ha portato a crescenti sfide per la sicurezza aziendale. Per soddisfare le nuove esigenze di Security, i dispositivi Brother forniscono un triplice livello di sicurezza: proteggono i dispositivi di stampa, assicurano la riservatezza dei documenti e impediscono agli hacker di accedere alle reti.

Inoltre, Brother aiuta le aziende ad ottimizzare l'infrastruttura di stampa, offrendo visibilità e controllo dei costi, anche per le configurazioni più complesse.

Infine, Brother sviluppa prodotti efficienti e durevoli dotati di funzioni di risparmio energetico. I toner sono totalmente riutilizzabili o riciclabili, garantendo l'azzeramento dei rifiuti conferiti in discarica. Insieme ai nostri Partner e ai nostri Clienti perseguiamo un futuro più sostenibile, a zero emissioni.

Questo è il Workplace X Brother

Scopri le soluzioni Brother per la tua azienda

brother.it

Quantum defence: l'Europa alza lo scudo digitale

Il progetto Q-Arm (Quantum Agile and Resilient Military Communications), guidato da Almaviva, è concepito per realizzare un sistema di comunicazione difensivo avanzato, sicuro e resiliente contro le nuove sfide tecnologiche

di Alessandro Faldoni

Costruire un'Europa più sicura, attraverso lo sviluppo di tecnologie e strumenti avanzati per la difesa con sguardo rivolto al futuro e alla sovranità digitale. La prevenzione è la miglior difesa: a fronte di minacce informatiche che evolvono rapidamente, agire per tempo è fondamentale. Con questo approccio la Commissione Europea ha dato vita al Fondo Europeo per la Difesa al fine di promuovere e sostenere la ricerca e lo sviluppo di tecnologie e materiali, rafforzando la competitività e l'innovazione dell'industria della difesa europea. Il fondo **Edf 2024**, European Defence Fund 2024, promuove progetti collaborativi tra aziende e ricercatori degli Stati membri, incoraggiando la cooperazione e l'interoperabilità tra le forze armate europee.

I progressi nella meccanica quantistica stanno aprendo scenari inediti. I futuri computer quantistici avranno la capacità di superare gli algoritmi di crittografia oggi utilizzati in ambito civile, militare e finanziario, esponendo infrastrutture critiche e sistemi digitali a rischi senza precedenti. Il quantum computing ci induce a immaginare evoluzioni rapidissime grazie a una potenza di calcolo senza precedenti, creando opportunità straordinarie e nuove vulnerabilità.

In tale contesto si inserisce il progetto per la difesa europea da minacce quantistiche guidato da **Almaviva**, Gruppo italiano di innovazione digitale dalla presenza globale. «Q-Arm (Quantum Agile and Resilient Military Communications), questo il nome del progetto, è concepito per "realizzare un sistema di comunicazione difensivo avanzato, sicuro e resiliente contro le nuove sfide tecnologiche. La difesa quantistica non è più un tema teorico, ma una priorità strategica», spiega **Antonio Amati**, deputy Ceo di Almaviva.

> ALMAVIVA COORDINERÀ UN CONSORZIO DI DIECI PARTNER DI SETTE PAESI CHE UNISCE COMPETENZE INDUSTRIALI, ACCADEMICHE E DI RICERCA

Nell'ambito del programma Edf24 sono state presentate da imprese e istituzioni di tutta Europa quasi 300 proposte: 62 hanno superato la selezione, e tra queste, due grandi progetti saranno coordinati da aziende italiane. In questo contesto, Almaviva è emersa come unica grande impresa privata italiana alla guida di un'iniziativa di portata internazionale nella call Edf24 dedicata alle Disruptive Technologies, dove coordinerà un consorzio di dieci partner provenienti da sette Paesi, che unisce competenze industriali, accademiche e di ricerca.

Oltre alla controllata Almaviva de Belgique, partecipano realtà come N10gled Lda (Portogallo), HD-Info (Croazia), il Politecnico di Varsavia e l'Accademia Militare della Tec-



Nella foto, Antonio Amati, deputy Ceo di Almaviva



nologia (Polonia), il Defence Research Institute (Francia), le italiane Zanasi Alessandro e Tecoms, e l'associazione Afcea Sofia (Bulgaria).

Un mosaico di eccellenze europee che riflette la natura collaborativa del fondo Edf e l'intento di costruire una rete di difesa comune basata su tecnologie dirompenti. «La selezione di Almaviva da parte dell'Edf ha una duplice valenza. Da un lato, rappresenta il riconoscimento internazionale di una competenza tecnologica italiana di primo piano. Dall'altro, segna un passaggio cruciale per l'Europa, che con progetti come Q-Arm intende affermare la propria capacità nella corsa alle tecnologie quantistiche», commenta Amati.

La soluzione integra crittografia post-quantistica, distribuzione quantistica di chiavi (Qkd), infrastrutture satellitari e in fibra ottica, blockchain e sistemi di gestione sicura delle identità digitali. L'obiettivo è fornire strumenti tecnologici innovativi per la protezione delle comunicazioni e delle infrastrutture critiche europee.

Il percorso nel settore difesa di Almaviva è ricco di una lunga esperienza. «Da decenni siamo al fianco di chi difende il Paese», dice Amati. «Realizziamo sistemi di comando e controllo terrestre, navale e aereo. Comunicazioni sicure e protezione delle infrastrutture critiche. Sistemi di identificazione e supporto alle decisioni e alle indagini. In un mondo geo-politicamente sempre più complesso, il Gruppo Almaviva è al fianco di Forze Armate e di Polizia nella difesa di tutti i cittadini e nella prevenzione attiva di ogni possibile rischio».

«Il nostro obiettivo», sostiene Amati, «è portare nei settori critici la capacità di innovazione che abbiamo sviluppato, anche grazie a competenze perfezionate in ambiti strategici come quello sanitario. Tecnologie e soluzioni innovative elaborate in Italia in una logica dual use. E, a titolo di esempio, i sosfisticati sistemi a tutela di dati sensibili quali sono quelli sanitari rispondono perfettamente a simili esigenze in ambiti diversi. Operiamo inoltre da tempo su sistemi integrati per la sorveglianza dei confini marittimi e terrestri con sensori radar e sistemi optronici a lungo raggio e ad altissima definizione. La difesa quantistica sarà un tassello ulteriore fondamentale per la sicurezza europea del futuro».

> LA SICUREZZA DELLE RETI, DELLE INFRASTRUTTURE E DEI SISTEMI DI COMANDO DIPENDE DALLA CAPACITÀ DI ANTICIPARE LE MINACCE

Fondato oltre 40 anni fa, il Gruppo italiano Almaviva ha oggi una presenza globale con 80 sedi nel mondo, attivo in settori strategici come pubblica amministrazione, trasporti, sanità, finanza e sicurezza. Con oltre 1,4 miliardi di ricavi a fine 2024, l'azienda ha maturato e consolidato esperienze significative nello sviluppo di sistemi digitali complessi, dalla gestione delle risorse idriche alla digitalizzazione sanitaria, fino al welfare e ai trasporti. Sistemi in cui la sicurezza è requisito primo e imprescindibile.

Oggi la sicurezza delle reti, delle infrastrutture e dei sistemi di comando dipende e dipenderà sempre più dalla capacità di anticipare le minacce legate alla quantistica e Q-Arm non è solo un progetto di difesa: è una scommessa sul futuro delle comunicazioni digitali e sulla protezione dei dati. «Almaviva, con l'ingresso nell'Edf, consolida il proprio ruolo di hub tecnologico europeo capace di trasformare la ricerca in soluzioni concrete per la società e la sicurezza. Attualità e futuro della difesa europea si giocano anche sulla capacità di sviluppare strumenti resilienti e Q-Arm consente di portare l'Italia al centro di questa sfida, con l'obiettivo di coniugare innovazione e protezione dei settori strategici», conclude Amati.

Inclusione digitale un miliardo di opportunità

Con l'European Accessibility Act in vigore le aziende non possono più rimandare: chi esclude, perde clienti e rischia multe pesanti. Il Ceo di AccessiWay spiega come una reale inclusione digitale cambia il mercato

di Marina Marinetti

UNA PERSONA SU QUATTRO, O QUASI. IN ITALIA LA DISABILITÀ RIGUARDA 13 MILIONI DI PERSONE, OLTRE IL 20% DELLA POPOLAZIONE COMPLESSIVA, IN EUROPA 80 MILIONI, MENTRE NEL MONDO IL DATO SI ATTESTA INTORNO AL MILIARDO. Il che significa, appunto, che almeno una persona su quattro incontra barriere nell'accesso a beni, servizi e informazioni digitali. Con il 98% dei siti web non accessibili e due terzi delle transazioni online abbandonate, è facile immaginare quanto fatturato si perda lungo la strada accidentata dell'inclusione.

Nel frattempo, il 28 giugno è entrato in vigore l'European Accessibility Act (Eaa), che obbliga siti web, app e servizi digitali a rendersi pienamente accessibili alle persone con disabilità. La non conformità può comportare segnalazioni legali, sanzioni economiche, rimozione dagli app store o l'esclusione dai bandi pubblici. L'Eaa si applica a qualsiasi azienda che offra prodotti o servizi digitali all'interno dell'Unione Europea, indipendentemente dalla sua sede legale.

Il regolamento si basa su quattro principi fondamentali: i contenuti devono essere percepibili, operabili, comprensibili e robusti. In pratica, significa che chiunque, anche utilizzando tecnologie assistive (come screen reader o tastiere alternative), deve poter trovare, utilizzare e interagire con i contenuti digitali. Ad esempio, se una persona non vedente non riesce a completare un acquisto perché i pulsanti non sono etichettati correttamente, quel servizio non è conforme.

Le sanzioni possono variare da Paese a Paese: in Italia, le Pmi rischiano fino a 40mila euro e le grandi aziende fino al 5% del fatturato annuo. In Germania si può arrivare a 100mila euro, in Svezia fino a 870mila, mentre in Irlanda sono previste persino pene detentive nei casi più gravi. Ma cosa significa essere digitalmente accessibili? «Essere digitalmente accessibili significa creare esperienze online prive di ostacoli per tutti, incluse le persone con disabilità», spiega a Economy **Amit Borsok**, Ceo e founder di **AccessiWay**, l'azienda specializzata in accessibilità digitale in più rapida crescita in Europa, con la missione di rendere internet fruibile da tutte le persone con qualunque tipo di disabilità, che dal 2021 ha già raggiunto oltre 1.500 clienti del calibro di Ing, UnipolSai, Allianz, Intesa San Paolo, Barilla, Axa, D&G, Lavazza, Bper e Mediobanca, costruito un team di oltre 100 professionisti provenienti da 13 diverse nazionalità e riunito alcuni tra i massimi esperti del settore e oggi è operativa in cinque mercati chiave: Italia, Francia, Austria, Germania e Regno Unito. «Non si tratta solo di rispettare le normative vigenti, ma di un tema profondamente umano».

CON IL 98% DEI SITI WEB NON ACCESSIBILI E DUE TERZI DELLE TRANSAZIONI ABBANDONATE, È FACILE CAPIRE QUANTO FATTURATO SI PERDA

In che senso?

Stiamo vivendo una rivoluzione digitale, ma milioni di persone sono ancora escluse da attività online fondamentali. Con la tecnologia disponibile oggi non ci sono più scuse. Se, ad esempio, una persona non vedente non riesce a navigare autonomamente su un sito web, allora quel sito non è davvero accessibile, anche se supera i controlli automatici.

Quali sono i primi elementi chiave da verificare?

Il punto di partenza ideale è un audit completo di accessibilità del sito web o dell'app. Questo permette di identificare barriere nelle aree più critiche, come la navigazione del sito, le pagine prodotto o servizio e i percorsi come l'iscrizione e il check-out. Tra i problemi più comuni individuiamo le immagini senza testo alternativo, la navigazione da ta-




AMIT BORSOK

stiera inadeguata, i moduli non accessibili e i contrasti di colore insufficienti. Una volta individuati questi problemi è necessario intervenire con un approccio misto, tra strumenti automatici e manuali condotti da esperti. È fondamentale intuire che l'accessibilità non è un progetto da portare avanti una tantum, ma deve essere integrata nei processi quotidiani con un'adeguata formazione per i team di design, sviluppo e contenuti.

Cosa implica per un'azienda essere accessibile oggi e quali sono i principali benefici (etici, economici, sociali)?

Essere accessibili oggi significa riconoscere che le persone con disabilità non sono un target di nicchia, ma la più grande minoranza al mondo. In Italia, si contano circa 13 milioni di persone con disabilità: un numero che

> **UN AUDIT DI ACCESSIBILITÀ PERMETTE DI IDENTIFICARE BARRIERE NELLE AREE PIÙ CRITICHE**

cresce se si includono anche anziani, persone con disabilità temporanee o in situazioni limitanti. L'accessibilità digitale è parte integrante della vita quotidiana: significa permettere alle persone di acquistare beni e servizi essenziali, accedere a cure mediche, orientarsi nel mondo e partecipare attivamente alla società, senza barriere digitali. Dal punto di vista umano, è una questione di dignità, inclusione e indipendenza. Ma esiste anche una motivazione economica: a livello globale, le persone con disabilità rappresentano oltre 13 trilioni di dollari in potere d'acquisto collettivo: un mercato molto esteso e ancora poco servito. Un esempio è il settore dei viaggi: ancora oggi molte piattaforme note non sono navigabili da persone con disabilità visive per le quali anche trovare la barra di ricerca su una homepage può diventare un ostacolo. Essere accessibili significa eliminare questi ostacoli, non solo perché è giusto, ma perché nessuna azienda lungimirante può permettersi di ignorare una parte così significativa della popolazione.

Quali sono i costi tipici per diventare digitalmente accessibili?

L'accessibilità digitale deve essere vista come un investimento, non come un costo. L'entità dell'investimento varia in base alla dimensione e alla complessità della presenza digitale dell'organizzazione. Non esiste una soluzione unica, poiché ogni strategia deve essere adattata alla realtà specifica dell'azienda e dei suoi asset digitali. Per le organizzazioni grandi e complesse, con più siti, app e flussi di contenuti, si consiglia un approccio "accessibility by design": costruire l'accessibilità fin dall'inizio nei processi digitali, piuttosto che intervenire a posteriori. Questo approccio richiede monitoraggio continuo e manutenzione, ma rappresenta la via più sostenibile e scalabile per un cambiamento duraturo. Le organizzazioni più piccole o con strutture digitali semplici possono invece adottare un modello ibrido che combina audit manuali e strumenti semi automatici, offrendo un buon impatto a costi più contenuti. Una cosa è certa: il costo del non fare niente è quasi sempre più alto. Clienti persi, ricavi mancati e rischi legali sono conseguenze concrete; investire nell'accessibilità non è solo giusto, è una scelta strategica.







Spazi comuni, valori condivisi

La vera cultura aziendale non si legge nelle mission statement, ma si respira nei corridoi, si tocca negli spogliatoi, si percepisce dai primi passi all'ingresso. Ecco a cosa prestare attenzione

di Andrea Bet*

La qualità della leadership aziendale emerge fin dai primi passi all'interno di un'organizzazione. Non si tratta di semplice ordine estetico – per fare bella figura con clienti e visitatori bastano le sale riunioni immacolate – ma di come vengono curati gli spazi quotidiani che il personale vive realmente.

Un metodo efficace per valutare la cultura aziendale consiste nel richiedere di prendere il caffè nell'area operativa: zona break degli impiegati, area ristoro degli operatori o cucina comune. L'osservazione di corridoi, zone relax e spogliatoi rivela immediatamente segnali sulla cultura dominante e sull'attenzione del management.

> NEGLI SPAZI COMUNI NESSUNO SI ASPETTA DI DOVER "COMUNICARE" E L'ORGANIZZAZIONE EMERGE PER QUELLO CHE È NELLA REALTÀ

L'ispezione delle aree esterne rappresenta spesso il primo indicatore: parcheggio, ingresso e spazi comuni esterni mostrano chiaramente il livello di ordine, pulizia, manutenzione e standard applicati. La loro mancanza è altrettanto eloquente. "Dimmi che bagno hai e ti dirò che azienda sei" riassume efficacemente questo concetto. Il bagno rappresenta uno spazio impossibile da nascondere dietro apparenze: quotidiano, non soggetto a ritocchi dell'ultimo minuto, riflette autenticamente come l'azienda si prende cura delle persone, dei luoghi e dei dettagli.

Negli spazi dove nessuno si aspetta di dover "comunicare", senza storytelling né presentazioni, emerge ciò che un'organizzazione realmente è. Reception, mensa, spogliatoi durante i cambi turno rivelano attraverso i dettagli quotidiani i valori effettivi.

I LUOGHI CHE SVELANO LA VERITÀ DIETRO LE QUINTE

Gli spogliatoi costituiscono il primo e ultimo ambiente che ogni lavoratore vede durante la giornata. Armadi ordinati, pavimenti puliti, panchine integre comunicano attenzione verso i dipendenti. Uno spogliatoio caotico o sporco abbassa morale e percezione del proprio valore.

Le aree relax e mense con tavoli puliti, distributori funzionanti e comunicazioni positive indicano cultura partecipativa. Questi luoghi

I CASI VIRTUOSI: DALLE PMI ALLE MULTINAZIONALI

L'impatto del miglioramento Kaizen negli spazi comuni produce trasformazioni tangibili. Un corridoio caotico e anonimo evolve da ambiente trascurato con pulizia approssimativa a spazio luminoso e organizzato, con pareti ridipinte, bacheche strutturate e segnaletica chiara. Dialcos, storica Pmi italiana produttrice di brodi granulari e pasta senza glutine, ha intrapreso dal 2011 un percorso Kaizen che ha coinvolto tutti gli spazi





Nelle foto di queste pagine una serie di esempi di sistemazioni di interni da ufficio

di incontro tra reparti diversi facilitano interazione e senso di comunità quando adeguatamente curati.

I corridoi in un'azienda Lean non rappresentano mai "terra di nessuno". Pareti ordinate, assenza di materiali abbandonati, segnaletica chiara evidenziano standard elevati. Corridoi ingombri o muri spogli denotano mancanza di metodo e comunicazione.

LA LEADERSHIP SI RIVELA NEI DETTAGLI: IL NON NOTARE LE AREE TRASCURATE SIGNIFICA NON SAPER COGLIERE I SEGNALI DI DEBOLEZZA

Le aree esterne costituiscono parte integrante dell'immagine aziendale. Ruggine, sporcizia, rifiuti mal gestiti o mezzi parcheggiati casualmente suggeriscono disorganizzazione interna analoga.

L'infermeria ordinata, attrezzata e accessibile dimostra considerazione seria per il benessere del personale. Quando ridotta a sgabuzzino polveroso, indica percezione della sicurezza come mero obbligo burocratico.

IL KAIZEN E LE "5S" OLTRE L'AREA PRODUTTIVA

Le metodologie Lean insegnano che il miglioramento continuo va applicato ovunque, in qualsiasi organizzazione. L'esperienza dimostra risultati sorprendenti quando cantieri Kaizen e progetti 5S vengono dedicati agli spazi comuni, sia in aziende manifatturiere che in realtà di servizi. Ambienti di lavoro ordinati e puliti riducono sprechi temporali, migliorano sicurezza e incrementano l'orgoglio per il proprio luogo di lavoro. Molte organizzazioni illuminate investono nel "fare lean" negli spazi comuni, coinvolgendo attivamente tutto il personale.

NON SOLO "BUONE INTENZIONI"

La differenza tra aziende che "curano" gli spazi comuni e quelle che li "subiscono" risiede negli standard, non nelle buone intenzioni o negli appelli alla responsabilità. Standard significa responsabilità chiare, coinvolgimento attivo dei team in eventi Kaizen dedicati e leadership esemplare. Un manager che raccoglie una cartaccia o pulisce la tazzina del caffè comunica messaggi potenti all'intera organizzazione.

La leadership si rivela nei dettagli: un leader che non nota aree esterne trascurate, spogliatoi disordinati o corridoi polverosi probabilmente non coglie nemmeno i segnali deboli che precedono problemi più gravi.

La vera cultura aziendale non si legge nelle mission statement ma si respira negli spazi comuni, si tocca negli spogliatoi, si percepisce dai primi passi all'ingresso. La prossima volta che si visita un'azienda, l'attenzione agli spazi comuni rivelerà più di mille presentazioni sulla vera cultura e leadership di quella realtà. Una cultura Lean autentica si riconosce dalle piccole cose quotidiane che definiscono la qualità della vita lavorativa.

**Ceo e founder di LeanBet*

GLOSSARIO KAIZEN

comuni aziendali. Dal sistema di gestione rifiuti codificato per colori alle postazioni organizzate secondo principi 5S, fino agli spazi comuni ordinati e funzionali.

I risultati includono riduzione degli sprechi, incremento dell'efficienza e miglioramento percepito dell'ambiente di lavoro dalla maggioranza dei dipendenti.

La multinazionale danese Danfoss rappresenta un benchmark mondiale per l'implementazione dei principi lean negli spazi comuni. La cura raggiunge livelli dove "perfino il posizionamento di un vaso o pianta decorativa segue logiche di ordine, sicurezza e standardizzazione". La palestra aziendale integra programmi di prevenzione infortuni con esercizi personalizzati per tipologia di mansione e QR code per training a distanza.

Disciplina e attenzione al dettaglio si estendono ovunque, rendendo la cura degli spazi comuni un pilastro della cultura aziendale.



IL CORAGGIO DI SBAGLIARE

Amy Edmondson, la pioniera della Sicurezza Psicologica, svela come il giusto errore trasforma leadership, team e performance organizzativa in un mondo incerto

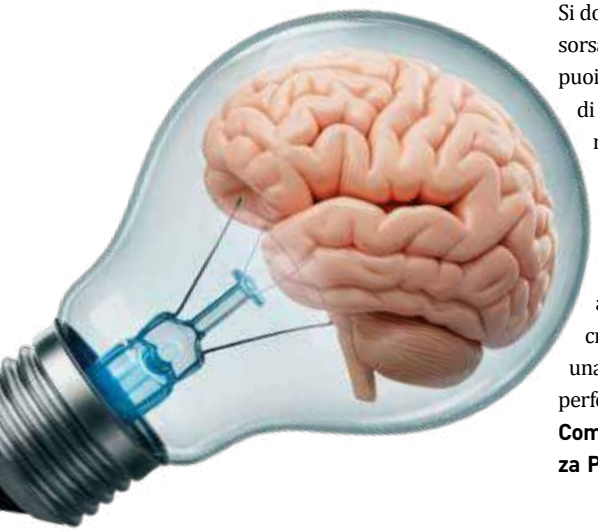
di Marina Capizzi

AMY EDMONDSON - HARVARD BUSINESS SCHOOL, PRIMO POSTO PER DUE ANNI CONSECUTIVI NELLA PRESTIGIOSA LISTA THINKERS50 - È UNA DELLE VOCI PIÙ INFLUENTI AL MONDO NEI CAMPI DELLA LEADERSHIP, DELL'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO E DELLE PERFORMANCE DEI TEAM. Recentemente abbiamo presentato insieme in Italia i suoi ultimi due libri, tradotti in più di 20 lingue: "Organizzazioni senza paura" (FrancoAngeli) e "Il giusto errore" (Egea), quest'ultimo riconosciuto dal Financial Times come il miglior libro aziendale dell'anno. Questa è la sua prima intervista in Italia.

I LEADER HANNO LA RESPONSABILITÀ DI CREARE LE CONDIZIONI AFFINCHÉ GLI ALTRI POSSANO ESPRIMERSI CON LE LORO IDEE

Professoressa Edmondson, Organizzazioni Senza Paura ha diffuso la "Sicurezza psicologica" in tutto il mondo. Può dirci cos'è e cosa non è, e cosa succede quando c'è o non c'è?

La Sicurezza Psicologica è la convinzione che non si verrà puniti o umiliati per aver espresso idee, domande, preoccupazioni o errori. Attenzione, però: "sicuro" non significa comodo, accogliente, felice o esente da sforzi. In un ambiente psicologicamente sicuro, le persone tendono a essere energiche, condividono idee, dubbi, errori e imparano insieme. Questo può fare la differenza. Al contrario, quando le persone non percepiscono Sicurezza Psicologica, si sentono a disagio nell'indicare criticità e problemi, non chiedono aiuto, non sono mai in disaccordo con il capo anche quando potrebbe avere torto, e nascondono gli errori. In pratica, c'è una convinzione diffusa che sia meglio tacere. Così, domina la cultura del silenzio perché le persone sentono che le loro voci non vengono ascoltate, anche nei momenti critici. E questo ha un costo molto elevato per i risultati.



Per molti, però, il termine "psicologico" non è abbastanza concreto da giustificare un vero investimento. Perché un'organizzazione dovrebbe investire nella SP?

Si dovrebbe investire nella SP perché è una risorsa strategica in un mondo incerto. Quando puoi stabilire un piano, chiedere alle persone di seguirlo, monitorarlo con precisione, hai meno bisogno di Sicurezza Psicologica. Ma se hai bisogno di innovare, se le persone nella tua organizzazione devono lavorare insieme per risolvere problemi e creare nuove soluzioni in un contesto incerto, allora la Sicurezza Psicologica è un fattore cruciale della tua performance finale. C'è una forte relazione traSicurezza Psicologica e performance.



Come possono i leader costruire la Sicurezza Psicologica e cambiare la mentalità dei loro team riguardo ai rischi e agli errori?

I leader hanno la responsabilità di creare le condizioni affinché gli altri possano esprimersi e portare le loro voci, idee e competenze per contribuire. La Sicurezza Psicologica è una proprietà emergente del clima di team, ma non ci vogliono anni per manifestarsi. Più i leader si impegnano per favorire l'apprendimento, più loro e il gruppo sperimenteranno la Sicurezza Psicologica. E più ce n'è, più le persone sono coinvolte nell'apprendimento e contribuiscono. I leader giocano un ruolo fondamentale ma, anche se non sei un leader, puoi influenzare laSicurezza Psicologica facendo buone domande e ascoltando i tuoi colleghi.

Negli ultimi decenni, a partire dalla "guerra dei talenti", le aziende si sono concentrate sul talento individuale. Ma oggi la performance dipende sempre di più dai team. La Sicurezza Psicologica, che è uno sport di squadra, può aiutare i team a diventare più autonomi e i leader a favorire questa autonomia?

Puoi assumere persone molto intelligenti, ma il talento non si traduce direttamente in performance, a meno che non si tratti di lavori puramente individuali. Se ti concentri sul talento come fenomeno individuale, le persone vogliono competere anziché collaborare. Vogliono brillare da sole e vincere la competizione. E questo non è utile quando il lavoro è interconnesso e collaborativo. Dobbiamo rivedere completamente questo approccio. La capacità fondamentale è quella di imparare e connet-

Nella foto in alto: l'autrice Marina Capizzi
A destra: Amy Edmondson

tersi in modo significativo con gli altri, per poi riconoscere ciò che possiamo creare insieme come risultato di queste interazioni. Dobbiamo allenare il nostro cervello a vedere che il valore sta nelle connessioni tra di noi, non negli individui stessi. La Sicurezza Psicologica svolge un ruolo importante in questo.

Il Giusto Errore torna su un tema a lei molto caro: il ruolo dell'approccio agli errori nell'apprendimento organizzativo e la relazione tra l'alta performance dei team e il tasso di errori...

Sì, questo tema è molto importante per me fin dall'inizio della mia carriera, quando, durante una ricerca in un contesto ospedaliero, ho scoperto che i team migliori avevano tassi di errore più alti, non più bassi. Come mai? I team migliori non commettono più errori: sono semplicemente più disposti a condividerli per imparare.

Il libro è molto attuale perché, oggi, gli errori vengono celebrati ma nelle organizzazioni l'aspettativa è ancora quella di "errori zero". Forse dobbiamo partire dal distinguere i diversi errori, come lei fa introducendo la scienza del fallire bene, per affrontarli in modo produttivo?

È vero, oggi celebrare il fallimento va di moda ma la maggior parte delle persone non accetta gli errori. Eppure, se vuoi avere successo ai massimi livelli, devi tollerare molti fallimenti. Quindi, la domanda giusta è: in quali condizioni ha senso fallire e in quali dobbiamo prevenirli? Io distinguo tra errori elementari e fallimenti complessi o intelligenti. Un errore elementare è una deviazione non intenzionale da una pratica esistente: è prevenibile e dobbiamo prevenirlo. Al contrario, un fallimento è un risultato non prevenibile, e ce ne sono di due tipi. Il fallimento complesso, che dipende in parte da noi e in parte dal contesto, va prevenuto raccogliendo segnali deboli e utilizzando le informazioni disponibili sul contesto. Invece il fallimento intelligente, che è un risultato indesiderato in un terreno nuovo dove stiamo perseguendo un obiettivo e abbiamo solo ipotesi, è l'unico che dovremmo imparare ad amare e a cercare di più perché, senza, non ci sarebbe innovazione.





> **QUANDO I RISCHI SONO ALTI E L'INCERTEZZA È BASSA, BISOGNA PRESTARE ATTENZIONE AI DETTAGLI**

Lei sottolinea l'importanza della "consapevolezza del contesto" come abilità chiave per affrontare i fallimenti. Cosa significa e perché è importante?

Comprendere il contesto è fondamentale e le due dimensioni che ci aiutano sono la posta in gioco e l'incertezza. Quindi, la domanda che dobbiamo porci è: qual è la posta in gioco e qual è livello di incertezza? Quando i rischi sono alti e l'incertezza è bassa, il modo giusto per procedere è prestare attenzione ai dettagli. Ma quando sia la posta in gioco sia l'incertezza sono alte, bisogna trovare modi per sperimentare nuove strade in piccolo e in modo sicuro dentro quel contesto.

Da anni parliamo di consapevolezza di sé ma mai di consapevolezza del contesto... questo è un elemento di forte novità per la leadership.

Sì, è stato scritto molto sulla consapevolezza di sé, ma la consapevolezza del contesto è altrettanto cruciale. Perché, quando siamo consapevoli del contesto, aumenta la nostra capacità di adattamento e agiamo in modo più naturale la leadership. E questo permette di essere più efficaci a tutti noi.



Fasi, continuità e innovazione

Dopo l'adeguamento delle tariffe a gennaio e l'introduzione di nuove prestazioni e servizi ad aprile, si amplia l'offerta sanitaria per gli assistiti

a cura di Fasi, Fondo Assistenza Sanitaria Integrativa

Con luglio si completa il terzo step del percorso di aggiornamento che il Fasi ha avviato all'inizio del 2025. Dopo l'adeguamento delle tariffe a gennaio e l'introduzione di nuove prestazioni e servizi ad aprile, questo nuovo passaggio rappresenta un ulteriore forte impegno del Fasi per la salute dei propri assistiti. Non un semplice aggiornamento, ma un'evoluzione concreta per un'assistenza più ampia e completa.

Inquadra il QR Code per maggiori dettagli

Crediamo fortemente che il benessere non sia solo cura: è prevenzione, è accessibilità, è fiducia in un sistema che sa rispondere con tempestività e attenzione, anche nei momenti più delicati.

Per questo motivo, tra le novità di luglio, il Fasi introduce alcune nuove prestazioni di particolare valore clinico, sociale e umano. È il caso, ad esempio, del pacchetto di prevenzione della parodontite, un percorso in quattro step pensato per contrastare una delle principali cause di perdita dei denti negli adulti.

Sempre in ambito odontoiatrico, viene ora riconosciuto il rimborso per la riabilitazione protesica con faccette nei denti frontali, nei casi di trauma o fallimento di trattamenti precedenti. Si tratta di un'opzione terapeutica meno invasiva, rivolta ai pazienti dai 17 anni in su, che consente un recupero funzionale ed estetico più rispettoso della struttura dentale residua.

Oltre al pacchetto odontoiatrico per la parodontite vengono introdotti anche tre nuovi pacchetti pensati per offrire soluzioni specialistiche e mirate:

- **Pacchetto Incontinenza Urinaria;**
- **Pacchetto Patologie del Microcircolo**;
- **Pacchetto Patologie Muscolo-Scheletriche**.

Tra le nuove prestazioni si segnala il rimborso dell'Angio TC del cuore con studio Ffr e supporto dell'intelligenza artificiale (Ffr-Cta). È un esame innovativo ad alta tecnologia che sfrutta l'intelligenza artificiale per analizzare in modo più preciso e veloce le immagini del cuore e il flusso sanguigno, permettendo di individuare con grande accuratezza eventuali restringimenti delle arterie e pianificare gli eventuali trattamenti necessari per ogni paziente.

IL FASI INTRODUCE ALCUNE NUOVE PRESTAZIONI DI PARTICOLARE VALORE CLINICO, SOCIALE E UMANO

Si amplia altresì il sostegno alla diagnostica con il riconoscimento del monitoraggio elettrocardiografico in telemetria durante il ricovero notturno, utile in situazioni che richiedono un controllo continuativo dell'attività cardiaca anche al di fuori delle terapie intensive.

Inoltre, viene introdotto il rimborso per l'ozonoterapia, per specifiche patologie in cui questa tecnica può supportare efficacemente il percorso di cura.

In ambito oncologico e radioterapico, entrano nel Nomenclatore la Protonterapia e l'Elettrochemioterapia per le neoplasie non resecabili.

Nel nuovo nomenclatore è stata riservata molta attenzione alla Medicina Fisica e Riabilitativa (Sezione P del Nomenclatore), ambito nel quale il Fondo svolge un ruolo ampiamente integrativo del Ssn. A partire da luglio, il Fasi inserisce una intera nuova sezione dedicata alla "Medicina Fisica e Riabilitativa".

Questo terzo step rappresenta un ulteriore importante passo per il Fondo, nato da un ascolto continuo e attento delle esigenze degli assistiti e soprattutto mosso da una visione chiara: offrire una sanità integrativa sempre più solida, trasparente e vicina. Una sanità che sa evolvere, crescere e accompagnare ogni persona nel proprio percorso di salute.

- **Analisi della cinematica dell'arto superiore o inferiore o del tronco** per studiare come si muovono le varie parti del corpo durante attività come camminare, alzare un braccio o piegarsi.
- Analisi della cinematica e della dinamica del passo per studiare come una persona cammina, valutando in modo preciso il movimento delle gambe, l'appoggio dei piedi, l'equilibrio e la coordinazione.
- Analisi dinamometrica dell'arto superiore o inferiore o del tronco per misurare la forza muscolare esercitata da un arto (superiore o inferiore) o dal tronco.

Continua online

COSÌ SI FORMA IL CAMBIAMENTO SOSTENIBILE

I contenuti di UniEticPmi, un master ispirato a Laudato Si' per preparare professionisti responsabili capaci di integrare etica, sostenibilità e innovazione nella gestione d'impresa

di Alessandro Faldoni

Formare leader e professionisti consapevoli e responsabili, in grado di fronteggiare le sfide ambientali, sociali ed economiche e guidare un cambiamento culturale che possa influenzare positivamente il modo di fare impresa, dando vita a una società più equa e sostenibile. È così che si traduce il messaggio di cura per la "casa comune" dell'Enciclica Laudato Si' di Papa Francesco, a cui si ispira il Master in "Sustainability Management", promosso dal consorzio **UniEticPmi**, in collaborazione con l'**Università Telematica Iul** e la **Pontificia Facoltà di Scienze dell'Educazione "Auxilium"**.

«L'umanità ha ancora la capacità di collaborare per costruire la nostra casa comune», scriveva Papa Francesco il 24 maggio 2015, un concetto che il consorzio UniEticPmi ha fatto proprio, promuovendo un'educazione che unisce sapere accademico, etica e visione internazionale. Il programma si propone non solo di rispondere alle sfide attuali, ma si fa portavoce di una missione chiara e condivisa: promuovere una leadership orientata al bene comune, alla giustizia sociale e all'impatto positivo sulle comunità e formare professionisti in grado di integrare i princìpi dell'Enciclica nelle strategie aziendali per far dialogare sostenibilità, etica e tecnologia.

Il Master in "Sustainability Management" si distingue per un approccio multidisciplinare che integra teoria, pratica e spiritualità, in linea con la visione di ecologia integrale di Papa Francesco, e ha come obiettivo quello di sviluppare una visione olistica della sostenibilità, che abbracci dimensioni economiche, sociali, ecologiche e antropologiche.

> IL MASTER SI DISTINGUE PER L'APPROCCIO MULTIDISCIPLINARE CHE INTEGRA TEORIA, PRATICA E SPIRITUALITÀ

I moduli, che spaziano dall'etica d'impresa alla gestione delle risorse umane in ottica Green, fino all'Intelligenza Artificiale applicata alla transizione ecologica, approfondiscono temi quali la Green economy, la rendicontazione di sostenibilità e le certificazioni ambientali, oltre a laboratori pratici, simulazioni, role-playing e un tirocinio con project work finale.

La modalità blended del Master, con didattica asincrona e webinar in sincrono, offre massima flessibilità a studenti lavoratori, professionisti e manager. Il percorso, della durata annuale (60 Cfu), rilascia un diploma universitario e include testimonianze di esperti di fama internazionale, esperienze immersive e una forte componente laboratoriale. Previsto inoltre un tirocinio, che darà ai partecipanti la possibilità di consolidare le competenze professionali acquisite.

Il Master si rivolge a laureati (triennale o magistrale) e diplomati, questi ultimi in qualità di uditori, interessati ai temi della sostenibilità, professionisti e manager in cerca di nuove competenze Esg, operatori del terzo settore, PA e imprese responsabili, figure interessate a green jobs, transizione ecologica, Csr e comunicazione etica.

La rete consortile di UniEticPmi, inoltre, garantisce un ponte diretto con il mondo del lavoro, grazie alla collaborazione con imprese, fondi interprofessionali e realtà del terzo settore, aprendo le porte a numerose opportunità professionali, quali consulenti ambientali o strategici, green manager e manager della transizione ecologica, energy manager o esperti di finanza sostenibile, project manager per la sostenibilità e responsabili Csr, nonché esperti in rendicontazione Esg e Gri, capaci di analizzare e comunicare le performance ambientali e sociali. Il pianeta ci sta parlando, è giunto il momento di ascoltarlo.

Le iscrizioni sono aperte, maggiori informazioni sul sito **www.unieticpmi.it**



LA SVOLTA DELL'ITALIA? PARTE DAI MANAGER

Federmanager invoca per la Legge di Bilancio 2026 una nuova rotta fatta di riforme strutturali su fisco, sanità integrativa e previdenza, restituendo centralità e strumenti ai dirigenti

di Riccardo Venturi

I manager, con la loro capacità di guidare ogni giorno l'impresa, sono figure essenziali per affrontare le sfide legate alla transizione energetica, digitale e ambientale in un contesto globale caratterizzato da una continua incertezza a livello geopolitico e commerciale. Ma devono essere messi nelle condizioni di guidare il Paese in questo passaggio epocale: per questo **Federmanager**, l'associazione presieduta da **Valter Quercioli** che dal 1945 rappresenta i manager delle aziende produttrici di beni e servizi, in vista della Legge di Bilancio 2026 ha individuato una serie di priorità che fanno capo a tre marco-temi, fisco, sanità integrativa e previdenza. Proposte che scaturiscono dalla richiesta di abbandonare la troppo diffusa logica di emergenzialità e provvisorietà, e adottare finalmente una visione di medio lungo periodo a sostegno delle imprese, valorizzandole a partire dalle figure manageriali che ne sono un elemento chiave. È quel che fin qui è avvenuto in modo solo parziale, prima di tutto da un punto di vista fiscale: basti pensare che i manager fanno parte di quel 5,45% dei contribuenti che hanno un reddito superiore a 55 mila euro, che nel 2022 ha versato nelle casse dell'erario italiano 79,8 miliardi di euro, ovvero il 42% del gettito totale Irpef!



VALTER QUERCIOLI, PRESIDENTE DI FEDERMANAGER

Il primo punto riguarda proprio il sistema tributario italiano, che secondo Federmanager continua a scaricare un peso eccessivo sui redditi medio-alti, senza incentivare né l'accantonamento previdenziale né la produttività. In particolare, la Federazione punta il dito sulla previdenza complementare. Il limite di deducibilità dei contributi ai fondi pensione è immobile dal 2000, fermo a 5.164 euro, una cifra ormai lontanissima dalla realtà economica. La richiesta è di elevarlo subito a 8.500 euro, adeguandolo all'inflazione, e di introdurre un meccanismo di rivalutazione automatica per gli anni futuri. Per i lavoratori soggetti al tetto

I MANAGER FANNO PARTE DI QUEL 5,45% DI CONTRIBUENTI CHE VERSANO NELLE CASSE DELL'ERARIO IL 42% DEL GETTITO TOTALE IRPEF

contributivo pubblico, si propone inoltre un regime ad hoc che consenta di dedurre anche i contributi aggiuntivi versati.

Altro nodo cruciale è la struttura dell'Irpef. Federmanager rifiuta l'idea che la progressività fiscale si persegua penalizzando ulteriormente i contribuenti con tetti e franchigie sul reddito. La richiesta è duplice: ripristinare un sistema di detrazioni realmente universale e abolire la franchigia oltre i 50.000 euro, che in pratica azzera i vantaggi per i redditi medio-alti. A ciò si aggiunge una richiesta forte di revisione dell'Isee, ritenuto inadeguato e facilmente manipolabile: "penalizza chi ha una seconda casa vuota – osserva la Federazione – ma non fotografa la reale situazione patrimoniale delle famiglie".

Si propone che la maggiorazione delle addizionali regionali non si applichi ai redditi oltre i 50mila euro da cui scatta l'aliquota maggiore dell'ultimo scaglione IRPEF. Grande attenzione anche ai premi di risultato, considerati fondamentali per la produttività ma attualmente esclusivi dei redditi fino a 80mila euro. La richiesta è di alzare il limite almeno a 100mila euro e incrementare la quota detassabile fino a 5mila euro l'anno. Per Federmanager,

escludere i dirigenti e i manager, in particolare, significa colpire proprio quella categoria che ha la retribuzione obbligatoriamente collegata agli obiettivi aziendali.

Accanto a ciò, si chiede di consolidare e potenziare il welfare aziendale: mantenere la cornice fiscale favorevole e portare la quota di detassazione a 3mila euro annui per tutti i dipendenti, senza penalizzazioni oltre tale soglia. Un modo per incentivare strumenti di conciliazione famiglia-lavoro sempre più richiesti. Infine, la Federazione chiede la restituzione del prelievo forzoso ai fondi interprofessionali per la formazione. Oggi il 20% delle risorse è destinato a finanziare ammortizzatori sociali che non riguardano la categoria dei dirigenti. Ma la formazione – sottolinea Federmanager – è un bisogno crescente: meglio dunque utilizzare quelle risorse per la riqualificazione professionale e il miglioramento delle competenze dei dirigenti nelle aziende in crisi.

Il secondo macro-tema riguarda la sanità, in particolare quella integrativa. Federmanager sottolinea che il Servizio sanitario nazionale è sempre più sotto pressione, mentre il ricorso diretto ai servizi privati genera una spesa "out of pocket" superiore ai 50 miliardi di euro l'anno. Da qui la necessità di rafforzare i fondi di assistenza integrativa.

La prima richiesta è adeguare il tetto di deducibilità fiscale dei contributi, oggi fermo a 3.615 euro: l'aggiornamento agli indici inflattivi porterebbe la cifra a circa 6.000 euro. Anche qui si propone un meccanismo di rivalutazione automatica.

Inoltre, Federmanager chiede di premiare fiscalmente i fondi basati sulla solidarietà intergenerazionale, che coprono i propri iscritti anche dopo il pensionamento. Per la Federazione, sono questi i veri strumenti mutualistici, capaci di garantire continuità di assistenza e qualità delle prestazioni.

IL TEMA DELL'AUTONOMIA DEI FONDI INTEGRATIVI È CENTRALE: SERVE UNA STRATEGIA CHE VALORIZZI IL SISTEMA

Centrale anche il tema dell'autonomia dei fondi integrativi. Federmanager ricorda il ruolo svolto dal Fasi, uno dei più grandi d'Europa, gestito con Confindustria dal 1982, e da Assidai, istituito nel 1990. La richiesta è una riforma organica della sanità integrativa, che superi l'attuale frammentazione e premi gli enti realmente trasparenti ed efficienti. Non servono interventi parziali, ma una strategia che coinvolga le parti sociali e valorizzi un sistema che oggi rappresenta un'integrazione indispensabile al Ssn.

Il terzo capitolo riguarda la previdenza, considerata la vera emergenza sociale dei prossimi anni. Federmanager denuncia che le pensioni medio-alte abbiano perso oltre il 20% del loro valore dal 2008 al 2025 a causa del blocco delle indicizzazioni e dei contributi di solidarietà. Per la Federazione si tratta di fatto di una patrimoniale mascherata.

La richiesta è di ripristinare la piena indicizzazione al 100% delle pensioni, con un percorso graduale compatibile con i conti pubblici. Intanto, come misura transitoria, Federmanager chiede almeno il mantenimento del sistema di rivalutazione per scaglioni, già previsto da una norma del 2019, superando definitivamente il modello per fasce applicato in deroga.

Altro tema sensibile riguarda i pensionati italiani all'estero, esclusi per il 2025 dal meccanismo di rivalutazione se percepiscono più del trattamento minimo (567,94 euro). Una misura che genera un risparmio irrisorio – appena lo 0,0025% della spesa previdenziale – e che, secondo Federmanager, introduce una disparità ingiustificata da abolire.

Infine, la Federazione critica con forza le novità introdotte dalla Manovra 2024 sulla pensione anticipata contributiva. La riforma ha innalzato a tre volte l'assegno sociale il requisito economico per chi accede a 64 anni con 20 anni di contributi, introducendo anche la finestra di tre mesi e l'applicazione del criterio di speranza di vita anche ai requisiti contributivi. A ciò si aggiunge un tetto massimo di cinque volte il minimo INPS del tutto inaccettabile, che presenta anche un fumus di incostituzionalità perché restituisce meno dei contributi versati e mantiene anche un coefficiente di rendita penalizzante.



Professionisti alla prova dell'IA

Dottori commercialisti e consulenti del lavoro stanno trasformando il lavoro. Come? Ce lo spiega Antonella Sciara, Tax Labour & Corporate BU Director presso Lefebvre Giuffrè

di Riccardo Venturi

«IL MONDO DEI PROFESSIONISTI STA VIVENDO UNA PROFONDA TRASFORMAZIONE». ANTONELLA SCIARA, TAX LABOUR & CORPORATE BU DIRECTOR PRESSO LEFEBVRE GIUFFRÈ, dal suo osservatorio privilegiato traccia uno scenario che guarda in avanti. «Sebbene siano abituati a gestire le modifiche normative, l'Intelligenza Artificiale (IA) rappresenta una sfida del tutto nuova che richiede un cambio di mentalità», dice.

E quali opportunità hanno oggi dottori commercialisti e consulenti del lavoro e come li sta aiutando l'IA?

I vantaggi interni, come la sintesi documentale e la semplificazione degli adempimenti, permettono di risparmiare un'enorme quantità di tempo prezioso. Questo tempo, prima dedicato a compiti ripetitivi a basso valore aggiunto, può essere reinvestito in specializzazioni e nuove opportunità di business, permettendo allo studio di evolvere da mero gestore di adempimenti a partner strategico per i propri clienti. L'IA non solo ottimizza la gestione interna, ma accelera anche l'adattamento alle nuove normative, come nella contrattualistica: la tecnologia è in grado di analizzare un documento e individuare immediatamente le clausole da aggiornare in base alle nuove leggi, suggerendo persino modifiche migliorative. Questo libera i professionisti per attività di consulenza di maggior valore, migliorando la qualità e il valore del servizio offerto.

In un momento in cui l'AI entra sempre di più nella vita professionale, qual è il vostro approccio alla tecnologia e come garantite che resti un supporto affidabile e controllato?

Il nostro approccio alla tecnologia si basa sulla creazione di soluzioni che siano potenti, ma soprattutto affidabili. Per questo abbiamo lanciato **Sapient-IA Assistant**, la prima soluzione professionale in Italia a operare su una base dati circoscritta. A differenza dei chatbot aperti come ChatGPT, che possono attingere a un numero infinito di dati non verificati, Sapient-IA Assistant è stata addestrata esclusivamente sui contenuti di **Lefebvre Giuffrè**. Questo approccio garantisce la certezza e l'autorevolezza delle risposte generate ed elimina il rischio di "allucinazioni" (risposte fuorvianti o basate su dati non aggiornati).

La sicurezza e la privacy dei dati sono per noi una priorità assoluta. Sapient-IA Assistant è stata progettata per non "allenare" la macchina con i dati degli utenti, garantendo la massima riservatezza e il pieno rispetto della normativa sulla privacy, in linea con il nuovo AI Act europeo. A differenza di molte altre soluzioni settoriali, Sapient-IA Assistant offre un approccio multidisciplinare, fornendo risposte complete che coprono il mondo legale, fiscale e giuslavoristico. La nostra leadership si fonda su una rigorosa attenzione alla qualità dei dati, costantemente aggiornati, e sulla formazione dei professionisti, elementi essenziali in un settore in continua evoluzione.



Lancerete una nuova soluzione IA, "ContrattiPiù IA". Ci può anticipare di cosa si tratta e come l'IA può semplificare la gestione di questi documenti?

La nostra ultima novità, che sarà presentata in anteprima al Congresso Nazionale dei Commercialisti, è una soluzione AI dedicata alla contrattualistica. Il contratto è uno dei documenti più cruciali e complessi da gestire per un professionista. Questa soluzione agisce su più livelli per ottimizzare l'intero processo. Innanzitutto, analizza il documento per verificare la presenza di tutte le clausole obbligatorie per legge e suggerisce modifiche in linea con le normative più recenti. Successivamente, mette a disposizione clausole redatte da esperti per facilitare la stesura, l'aggiunta o la riscrittura di parti complesse. Il sistema è inoltre in grado di individuare i rischi di un contratto, fornendo un'analisi dettagliata e suggerimenti su come mitigarli, e può persino calcolare il costo fiscale associato a ogni singola transazione. L'obiettivo è trasformare il lavoro del professionista: l'IA permette al consulente di concentrarsi sullo sviluppo della propria competenza e sulla relazione con il cliente, che rimangono asset strategici. Si tratta di un "umanesimo necessario" nel mondo dell'IA, che identifica la competenza professionale e l'utilizzo della miglior tecnologia come elementi imprescindibili per creare servizi ad alto valore aggiunto non replicabili dall'IA.

Antonella Sciara, Tax Labour & Corporate BU Director presso Lefebvre Giuffrè

Nuovi orizzonti per la pensione integrativa

Previndai lancia il comparto Prudente, una soluzione a medio-breve termine con profilo di rischio contenuto e costi inferiori alla media, per chi si avvicina alla pensione e cerca stabilità senza rinunciare al rendimento

C'è un'iniziativa che il Cda di Previndai ha varato recentemente e che riguarda potenzialmente una buona parte della sua popolazione. Ma per comprenderla meglio, occorre partire dall'inizio. Previndai consente agli iscritti di scegliere tra tre diversi comparti di investimento: un assicurativo e due finanziari, bilanciato e sviluppo. L'iscritto può optare, in base al proprio profilo di rischio e all'orizzonte temporale, uno di questi comparti o, come succede più frequentemente, un misto di tali opzioni. Questa estrema flessibilità permette all'iscritto di costruire una pensione integrativa che risponde alle specifiche esigenze individuali, adattandosi ai cambiamenti nel corso della carriera e della vita personale.


GIUSEPPE STRANIERO

Dopo 20 anni dal lancio dei comparti finanziari - che erano stati pensati per offrire opportunità di investimento con prospettive più redditizie rispetto al comparto assicurativo (anche se con un profilo di rischio superiore) - Previndai ha introdotto una novità, arricchendo la sua offerta con l'introduzione del comparto Prudente; si tratta di una soluzione pensata per rispondere alle esigenze di coloro che si avvicinano al pensionamento e desiderano una gestione equilibrata del proprio capitale previdenziale pur in assenza di garanzia come con l'Assicurativo.

Questo comparto si colloca tra il comparto Bilanciato e quello Assicurativo 2024, offrendo un profilo di rischio medio-basso. La strategia di investimento del comparto Prudente è caratterizzata da un'allocazione del 79% in strumenti obbligazionari e del 13% in azioni, con l'obiettivo di dare stabilità e protezione del capitale, pur mantenendo opportunità di rendimento.

In generale, le risorse dei comparti finanziari sono tutte affidate a gestori selezionati, con l'obiettivo di massimizzare la redditività e la diversificazione del portafoglio, garantendo al contempo un'efficiente combinazione rischio-rendimento.

Il comparto Prudente è gestito da Eurizon Capital Sgr S.p.A., una società di gestione del risparmio con esperienza consolidata nel settore.

L'orizzonte temporale consigliato per gli iscritti che optano per il comparto Prudente è di medio-breve periodo, compreso tra i 10 e i 5 anni, in linea con le esigenze di coloro che si avvicinano al pensionamento. Questo periodo consente di beneficiare delle opportunità offerte dai mercati finanziari, pur mantenendo un profilo di rischio contenuto.

È pensato per chi cerca un'alternativa alle soluzioni garantite, con un profilo di rischio più contenuto rispetto agli altri comparti finanziari ma con maggiori potenzialità di rendimento rispetto all'assicurativo. Rispetto ai comparti assicurativi, inoltre, presenta costi più contenuti e, in più, si distingue per spese inferiori alla media del settore, in linea con l'impegno di Previndai nel garantire soluzioni previdenziali di qualità a costi moderati.

Con l'introduzione di questo nuovo comparto Previndai vuole offrire strumenti ancora più modulabili per la costruzione di una sicurezza economica a lungo termine: non basta quindi essere iscritto al Fondo e "scordarsene". Occorre seguirne l'evoluzione negli investimenti per ottenere il massimo dal proprio risparmio previdenziale.

Invitiamo pertanto gli iscritti che leggono queste righe ad approfondire la propria posizione individuale. Gli uffici di Previndai hanno già diffuso le notizia della creazione del comparto Prudente sui canali digitali e sono pronti anche ad ascoltare le richieste di chiarimenti e di consulenza finanziaria che il singolo dovesse rivolgere alla struttura. Tutti i contatti nel sito **www.previndai.it**



DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.



plenitude

eni

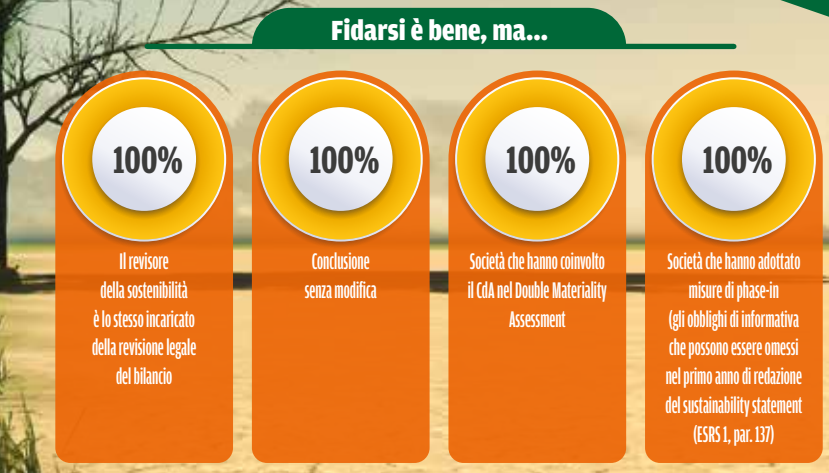
enilive

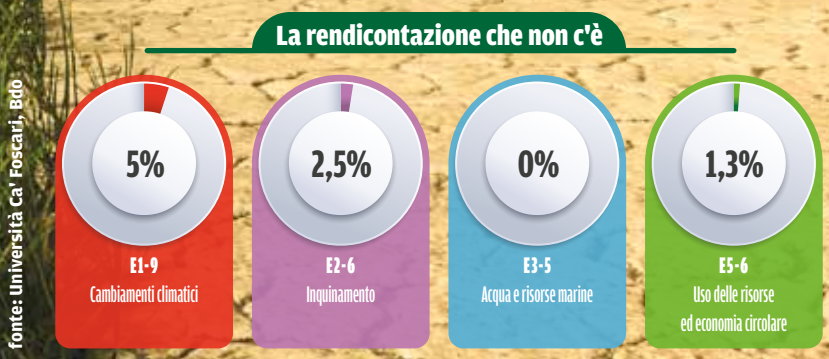
Con le soluzioni energetiche
di **Plenitude** e i servizi per la mobilità
di **Enilive**, nella famiglia **Eni** trovi tutta
l'energia di cui hai bisogno.

Scopri i vantaggi di far parte della famiglia Eni su eni.com

IL CLIMATE CHANGE NON SCALDA I BILANCI

Overload informativo, uso esteso delle deroghe, difficoltà nell'integrare vecchi e nuovi standard, omissioni sulla quantificazione degli impatti finanziari e timidezza delle strategie Net-Zero: nella selva delle pagine dei report di sostenibilità delle quotate si annidano le insicurezze di un sistema ancora acerbo





fonte: Università Ca' Foscari, Bdo

di Marina Marinetti

Il debutto delle Dichiarazioni di Sostenibilità delle grandi società quotate su Euronext Milan, firmate sotto la rigida lente della **Corporate Sustainability Reporting Directive (Csrd)** e dei nuovi **Esrs**, fanno sfoggio di pagine e pagine e di una attenta strutturazione normativa, ma restano dense di omissioni assai rivelatrici. Ad analizzare a fondo 80 società italiane quotate su **Euronext Milan**, rappresentative dei diversi settori strategici nazionali, il **Sustainability Lab** della **Venice School of Management (Università Ca' Foscari Venezia)** e **Bdo Italia**.... per scoprire che la retorica della trasparenza si infrange sulle deroghe più o meno esplicite: in media, ogni società ha evitato di fornire dettagli su sei disclosure requirements, soprattutto quelli ambientali, a segnalare la fatica nel gestire il carico informativo e la tentazione di semplificare laddove possibile. La scelta di omettere, offerta dalle misure transitorie, diventa pratica diffusa proprio sui temi che destano più attenzione e preoccupazione tra stakeholder e investitori.

> LA RETORICA DELLA TRASPARENZA SI INFRANGE SULLE DEROGHE, A SEGNALARE LA FATICA NEL GESTIRE IL CARICO INFORMATIVO

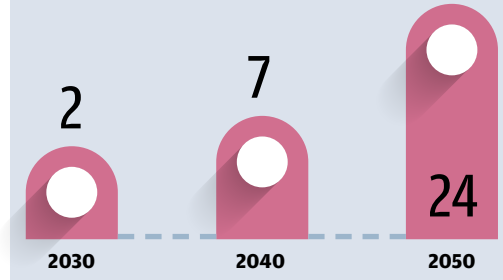
«L'Osservatorio non si limita a raccogliere dati, ma si pone come un vero punto di riferimento per chi desidera comprendere le dinamiche della sostenibilità, guidare decisioni strategiche consapevoli e promuovere un cambiamento concreto verso modelli di business più responsabili e trasparenti», spiega la prof.ssa **Chiara Mio**, direttrice del Su-

Climate change: **Net-zero target**

L'obbligo di informativa E1-4 dell'ESRS E1 richiede di rendicontare gli **obiettivi** relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi

41% Società che dichiarano un **obiettivo Net-zero** formalizzato (oltre 1/3 finanziarie)

Anno target Net-zero (n. società)



24% dei **Net-zero target** sono validati dalla Science Based Target Initiative (**SBTi**)

7 banche su 9 con **Net-zero target** sono membri della Net Zero Banking Alliance (**NZBA**)

stainability Lab della Venice School of Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. «I primi risultati si basano sull'analisi dei report Csrd di un campione di 80 società italiane quotate su Euronext Milan. I report rispettano la struttura prevista dagli standard Esrs, ma l'elevato numero di obblighi informativi li ha resi documenti molto voluminosi: in media 163 pagine - con settori come l'energia e la finanza che fanno da capofila rispettivamente con 239 e 210 pagine, ndr -. Una mole così imponente di dati rischia però di comprometterne l'efficacia, rendendo i report poco focalizzati, ridondanti e difficili da utilizzare per investitori e stakeholder. Inoltre, il ricorso diffuso alle misure transitorie, che ha permesso a molte società di omettere alcune informazioni, conferma sia la complessità percepita del quadro normativo, sia la volontà delle imprese di semplificare il più possibile la rendicontazione».

La content analysis manuale, orchestrata dal Sustainability Lab su un framework di 171 variabili, rivela il primo e paradossale successo della normativa: nessuno come i manager delle sustainability dichiarations sa generare impatti, rischi e opportunità (con ben 52 Iro in media per azienda) raccontando con puntiglio ogni aspetto, purché la storia resti, appunto, confinata al racconto. E se la forza lavoro e il climate change sono gli assi portanti del report, con una montagna di informazioni associate, il racconto si concentra molto sugli aspetti di mitigazione, adattamento e uso dell'energia, lasciando spesso scoperta la parte delle strategie concrete e l'integrazione con altre metriche di reporting. Solo il 10% delle imprese continua a utilizzare anche i vecchi **Gri Standard**, segno di una scarsa integrazione tra le metodologie, che esaspera la frammentazione informativa e rende i report lunghi, ridondanti e poco focalizzati.

«Le imprese sono chiamate a rendicontare su numerosi temi di sostenibilità, ma dai report analizzati emergono chiaramente due priorità: cambiamento climatico e condizioni lavorative. Entrambi si distinguono per l'ampiezza delle informazioni fornite e per il numero elevato di impatti, rischi e opportunità associati», commenta Chiara Mio. «Questo conferma che le aziende stanno concentrando i loro investimenti su questi temi, sia per mitigare gli impatti ambientali e migliorare le condizioni lavorative, sia per gestire i rischi finanziari che ne possono derivare».

LE AZIENDE STANNO CONCENTRANDO I LORO INVESTIMENTI SOLO SU CAMBIAMENTO CLIMATICO E CONDIZIONI LAVORATIVE

Prendiamo la questione, quasi filosofica, della neutralità climatica: «Pur riconoscendo i propri impatti sul clima, le imprese mostrano ancora progressi limitati nella mitigazione dei cambiamenti climatici», rimarca **Francesco Scarpa**, ricercatore del Sustainability Lab. «Solo il 37% dichiara di avere un piano di transizione conforme agli Esrs. Tra le società che si sono poste un obiettivo Net-Zero appena il 24% ha ottenuto la validazione dalla Science Based Targets Initiative. Questi dati suggeriscono che, nonostante la crescente attenzione al clima, molte aziende sono ancora nella fase iniziale del percorso verso la neutralità climatica». Non solo: tra le quotate che pubblicano un obiettivo Net-Zero, che sono appena il 40% del campione, oltre il 70% punta "comodamente" al 2050, quando la responsabilità della realizzazione sarà probabilmente in capo a una generazione di manager diversa da quella attuale. Un traguardo più teoretico che reale: la direzione c'è, ma la strada è ancora tutta da asfaltare.

«Una delle novità più significative della Csrd è l'introduzione del principio della doppia


CHIARA MIO


VALERIA FAZIO

materialità: tutte le società hanno seguito le quattro fasi previste dalle linee guida Efrag, volte a identificare non solo gli impatti generati sulla società e sull'ambiente, ma anche i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità», sottolinea ancora Francesco Scarpa. «Si tratta però di un processo ancora incompleto, che richiederà tempo per essere perfezionato. In media sono stati individuati 29 impatti, a fronte di 21 rischi e opportunità: un evidente sbilanciamento tra le due dimensioni. Inoltre, quasi nessuna impresa ha quantificato gli effetti finanziari attesi, segnale della necessità di sviluppare metodologie comuni e condivise». In questa zona grigia, gli stakeholder restano in attesa di risposte che, per ora, non possono arrivare dai report ufficiali.

Quanto al consiglio di amministrazione, chiamato in causa come garante della trasparenza e dello scrutinio critico, sembra svolgere spesso un ruolo più di approvazione formale che di effettivo indirizzo strategico. L'effettiva integrazione con la governance d'impresa resta limitata: la sostenibilità entra nei piani di incentivazione, certo, e il 77% delle aziende collega bonus e premi a obiettivi Esg, ma il coinvolgimento "decisionale" del board sembra fermarsi a una mera presa d'atto, raramente a una leadership autentica.

«L'analisi realizzata dall'Osservatorio ha messo in luce come, sebbene le imprese quotate incluse nel campione abbiano lavorato per rispettare gli obblighi che prevedevano l'inserimento per la prima volta della Dichiarazione di Sostenibilità nella Relazione sulla gestione, ci si trovi solamente all'inizio di un percorso che dovrà essere sviluppato e approfondito nei prossimi anni», commenta **Valeria Fazio**, Partner Sustainable Innovation di Bdo Italia. «Il dibattito sulla semplificazione della normativa, in atto presso le istituzioni europee, potrà certamente venire incontro alle necessità delle aziende, in termini di maggiore efficacia nella comunicazione verso i propri stakeholder. Occorre però non dimenticare che la Csrd non riguarda solo la rendicontazione ma richiede uno sforzo olistico che parla al cuore dell'impresa, ai suoi processi decisionali chiave, alle sue persone».

Il bilancio che emerge da questa prima tornata di reporting sostenibile è chiaro: moltissimo viene detto, ma altrettanto resta nel non detto. Nei silenzi delle Dichiarazioni di Sostenibilità, si legge la vera fatica delle imprese, tra esigenze di semplificazione normativa e reticenze che la complessità dei temi ambientali e sociali tende a moltiplicare. Il percorso è iniziato, ma il rischio di perdere di vista la sostanza, dentro la selva delle pagine e delle deroghe, è più che concreto. Il cuore della Csrd, quello che impatta sui processi decisionali, parla di una sfida olistica ancora tutta da giocare... e da raccontare davvero.

CONTROLLORI E CONTROLLATI

Attenzione a non dimenticare il tema dell'assurance, che nei bilanci di sostenibilità Csrd ruota attorno a due concetti chiave: la limited assurance e la reasonable assurance. Oggi la quasi totalità delle società si muove nel territorio, relativamente "protetto", della limited assurance, dove il revisore conduce verifiche prevalentemente documentali e campionarie. Qui, il controllo svolto si limita principalmente a dichiarare, in modo negativo, che non sono emersi elementi che suggeriscano errori materiali nelle informazioni di sostenibilità, secondo procedure snelle e meno invasive rispetto a una vera revisione d'esercizio. La reasonable assurance, invece, rappresenta il punto di arrivo futuro disegnato dalla Csrd: il revisore è chiamato ad applicare test molto più sofisticati, controllando in profondità dati, sistemi aziendali e procedure, per rilasciare un giudizio positivo e sostanzialmente equivalente a quello di una revisione finanziaria vera e propria. Peccato che solo in un caso tra quelli del campione dell'Osservatorio Csrd si sia registrato un ricorso volontario alla reasonable assurance, e comunque solo su indicatori specifici: la prassi rimane ancorata alla limited assurance, per motivi di costi, complessità e carico amministrativo.







QUEL BOLLINO VERDE ALLA FINANZA D'IMPRESA

Molto più di un'etichetta: il rating Esg non è più solo un vessillo etico, ma un driver concreto di fiducia dei finanziatori e di competitività sul mercato dei capitali

di Ivan Fogliata

Se per anni i criteri Esg (ambientali, sociali e di governance) sono stati percepiti da alcune aziende come un semplice adempimento o un "bollino verde" da esibire a fini di marketing, oggi i temi Esg possono incidere sul cash flow, sulle valutazioni aziendali, sul costo del capitale e perfino sui rendimenti per gli investitori. Basti pensare che oltre il 70% degli investitori considera ormai essenziali le informazioni Esg quando valuta un'azienda. Va anche detto che non tutti i rating o certificati di sostenibilità sono uniformi: ogni provider adotta criteri propri, e ciò porta talvolta a giudizi discordanti.

In molti casi, i fattori Esg agiscono come elemento di rischio aggiuntivo o mitigante. Gli esempi concreti non mancano: S&P Global Ratings ha declassato di due notch il Department of Water & Power di Los Angeles a causa dei rischi legati agli incendi e alla siccità; Moody's ha ridotto il rating di Mercury General e l'ha posta in outlook negativo, data la sua elevata esposizione a sinistri da incendi. È il cosiddetto "effetto outside-in", quando l'ambiente impatta sui conti delle imprese. I principali canali di trasmissione? Intanto i danni fisici, i fermi impianto e la supply chain. L'esposizione a alluvioni fluviali può raddoppiare i danni attesi al capitale entro il 2030 e quadruplicarli al 2050 rispetto ai livelli attuali, con impatto diretto su immobilizzazioni, assicurazioni e inattività produttiva. Non è un caso che in Italia sia arrivato l'obbligo delle polizze catastrofali con riassicurazione da parte dello Stato con Sace verso le compagnie assicuratrici cui è stato calato dall'alto l'obbligo di contrarre. Un caso reale? L'alluvione del 2023 in Emilia-Romagna con 8,8 miliardi di euro di danni a infrastrutture, imprese e privati, 2,7 miliardi per ricostruire infrastrutture danneggiate, il 42% della superficie agricola della regione colpita dagli eventi e oltre 64.000 lavoratori interessati.

> QUANDO L'AMBIENTE IMPATTA SUI CONTI DELLE IMPRESE SI PARLA TECNICAMENTE DI "EFFETTO OUTSIDE-IN"

Poi ci sono produttività del lavoro e continuità operativa. Il calore estremo riduce le ore lavorabili outdoor e l'efficienza di molte attività industriali/logistiche. In scenari ad alte emissioni, le ore perse globali potrebbero salire in media dal 10% oggi a 10–15% nel 2030 (fino a 15–20% nel 2050), con riflessi su costi e output. Le ordinanze sul lavoro al caldo come quella della Regione Lombardia del 1° luglio 2025, per esempio, sospendono il lavoro all'aperto



Ivan Fogliata,
executive partner inFinance



tra le 12:30 e le 16:00 per alcune categorie di lavoratori (agricoltura, edilizia, logistica, ecc.) nei giorni in cui la piattaforma Worklimate (riferita a "lavoratori esposti al sole" con "attività fisica intensa") segnali un livello di rischio "alto". Si tratta di circa 2,5 ore di lavoro perse, ovvero il 31% circa di una giornata lavorativa.

Anche lo stress idrico impatta: una persona su 2 vivrà in aree a stress idrico entro il 2030 e ciò comporta investimenti e costi ricorrenti (efficienza, riciclo, autorizzazioni) e rischi di interruzioni (raffreddamento impianti, agrifood, bevande). Coldiretti Puglia, infatti, nel 2025 ha annunciato che la crisi idrica ha tagliato il 20% delle superfici coltivate a pomodoro. La scarsità di pioggia ha creato un deficit di circa l'87% e i volumi totali rimanenti negli invasi locali ammontano a circa il 27% dei volumi di riempimento autorizzati.

Infine, il rischio di credito e rating. Per i portafogli più vulnerabili ai rischi climatici, la probabilità di default nel 2050 è stimata +30% vs 2020 nello scenario "hot house world"; in media, i portafogli corporate delle banche dell'area euro risultano +8% più inclini al default rispetto a uno scenario di transizione ordinata. Traduzione: spread più alti e capitale più caro per gli emittenti esposti.

Non a caso, le banche sono tenute a redigere una "heat map" dei settori più a rischio di impatto ambientale per evitare eccessivi rischi di credito. Finanziereste un produttore di soli iniettori diesel? Finanziereste a 10 anni un produttore di caldaie a gas che in futuro saranno fuorilegge? Finanziereste un produttore di riso in una zona a futuro rischio di siccità? Finanziereste una azienda di trasporti che non ha un piano di conversione al green?

UNO DEGLI IMPATTI PIÙ SIGNIFICATIVI DELL'ESG È LA RIDUZIONE DEL COSTO DEL CAPITALE PER LE AZIENDE VIRTUOSE

LE BANCHE LO SANNO

Le linee guida europee (Eba) impongono agli intermediari di valutare i rischi ambientali e sociali dei prenditori, per anticipare possibili criticità nel rimborso dei prestiti. Nascono così score interni di sostenibilità per le Pmi e addirittura clausole contrattuali legate agli Esg: i cosiddetti "green covenants", che collegano le condizioni del finanziamento (ad esempio il tasso di interesse applicato) al raggiungimento di determinati obiettivi Esg da parte dell'azienda cliente. In pratica, se l'impresa rispetta i target di sostenibilità concordati (riduzione emissioni, miglioramenti sul fronte sociale o di governance), beneficia di un costo del debito più basso; viceversa potrebbe vedersi aumentare lo spread sul prestito qualora fallisse gli obiettivi ambientali o sociali.

Uno degli impatti più significativi dell'Esg in finanza d'impresa è la riduzione del costo del capitale per le aziende virtuose. In sostanza, il mercato riconosce alle imprese con profilo Esg solido un rischio inferiore, permettendo loro di finanziarsi a tassi più vantaggiosi. Nel periodo 2015-2024, le imprese con il rating Esg più alto si finanziavano in media al 6,8%, mentre quelle nel quintile più basso dovevano offrire circa 7,9% di rendimento ai finanziatori. Una differenza superiore a un punto percentuale, che si traduce in un rilevante vantaggio competitivo.

UNA QUESTIONE DI CAPITALIZZAZIONE (MA NON SOLO)

Se l'Esg influisce sul costo del capitale, indirettamente impatta anche il valore d'impresa. Un costo del capitale inferiore, infatti, aumenta il valore attuale dei flussi di cassa futuri di un'azienda, riflettendosi in quotazioni dei titoli azionati più alte e multipli di valutazione più generosi. Ma, al di là delle formule finanziarie, una forte reputazione Esg accresce il valore del marchio e tutela l'azienda da shock negativi, se è vero che l'immagine vale circa il 15% della capitalizzazione di Borsa di un'azienda. Un serio incidente ambientale o uno scandalo etico possono erodere rapidamente questa porzione di valore intangibile. Il caso Volkswagen con il Dieselgate del 2015 è esemplare: fece precipitare le azioni Vw di oltre il 30% in poche settimane, distruggendo decine di miliardi di capitalizzazione e danneggiando la fiducia di investitori e clienti. Non solo: la platea di investitori istituzionali sensibili all'Esg è in forte crescita e ciò si traduce in una base azionaria più stabile (investitori di lungo termine, minore speculazione) e in una domanda più alta per i titoli dell'azienda, con effetti positivi sul prezzo delle azioni. Molti fondi indicizzati e Etf incorporano criteri Esg nei loro algoritmi di allocazione; dunque, un'azienda con rating sostenibili può entrare più facilmente nei portafogli globali. Inoltre, nel mondo M&A, acquirenti e partner guardano con favore aziende che presentano meno rischi ambientali o sociali potenziali.

IL SELF SERVICE DEL RATING ESG

Dal panettiere al fondo di investimento: con un team giovane e un software "a caffè al giorno", Ecomate punta ai mercati regolamentati entro il 2026, già sostenuta da investitori, advisor e quasi 5.000 imprese già attive sulla piattaforma

di Marina Marinetti

Nel 2019, quando il mondo finanziario iniziava appena a interrogarsi seriamente sugli standard Esg, **Alan Gallicchio** aveva già fatto una scelta controcorrente: creare un software che trasformasse la sostenibilità da fardello burocratico a strumento accessibile anche al panettiere sotto casa. «Non la solita black box», dice di sé e della sua **Ecomate**.



Una promessa mantenuta, a giudicare dai numeri: meno di dieci persone in squadra, ma un fatturato nell'ordine di qualche centinaia di migliaia di euro e un break-even centrato praticamente dal primo giorno.

Gallicchio, 45 anni, laurea in Computer Science a San José, California, con specializzazione in architetture e progettazione di sistemi informatizzati, è partito da Ambientitalia, lo spin-off di Legambiente. In quell'incubatore ha maturato l'idea di rendere semplice un compito complesso: aiutare le aziende a misurare le proprie performance Esg con un approccio educativo, trasparente e digitale. Non un tool (solo) per grandi compagnie, ma una piattaforma disegnata dal basso, in grado di accompagnare Pmi e persino microimprese con strumenti agili e prezzi "democratici": da 350 euro l'anno, un decimo dei competitor.

Il team di Ecomate ha un'età media tra i 30 e i 35 anni, un capitale umano giovane e tecnico, con l'aggiunta di figure di alto profilo: su tutte Sara Faglia, ex Moody's, oggi analista della società. Accanto ad Alan, nel ruolo di co-founder, c'è Emil Von Abranyi, mentre il capitale iniziale è arrivato da quattro business angel e da un network di nove advisor. La governance è supportata da quattro partner strategici: Baker Tilly, Ala Mediatore Creditizio, Sinergia e Value Generation Services, realtà che hanno contribuito ad accelerare un modello costruito con precisione di ingranaggio.

Il prodotto, di fatto, è un SaaS Esg self-service. Il funzionamento è semplice: l'impresa inserisce la partita Iva, la piattaforma importa i dati anagrafici e inquadra immediatamente il settore attraverso il codice Ateco. Da quel momento si accede a un percorso modulare: 11 sezioni, 15-20 domande ciascuna, che in due-tre ore portano a un assessment completo. Non serve caricare subito la documentazione: bastano 20-30 documenti, richiesti solo al momento della validazione del voto. La ricompensa è immediata: un report istantaneo con gap analysis, benchmark di settore e la possibilità di aggiornare il rating ogni tre mesi.

Oggi sulla piattaforma sono registrate circa 4.864 imprese, numero aggiornato in tempo reale sul sito ecomate.eu, con una prevalenza di clienti tra i mediatori creditizi e i consulenti di finanza agevolata, ma con la strategia di spingersi sempre più verso Pmi e microimprese. La logica dell'offerta "a caffè al giorno" ha reso il servizio competitivo in un mercato finora riservato a grandi società e multinazionali.

Ma Ecomate non è solo assessment. Con strumenti come Monitor, dedicato alle filiere produttive, e l'Osservatorio Esg visibile sul sito, l'azienda ha allargato il raggio d'azione, diventando fornitrice di dati anche per investitori istituzionali e Sgr. Il modello di business prevede rating "solicited", richiesti direttamente dalle aziende, e rating "unsolicited", venduti come dato a provider e analisti.

La roadmap guarda però molto oltre. L'obiettivo è l'autorizzazione Esma entro giugno 2026, la deadline imposta dall'Unione europea per operare sui mercati regolamentati del rating Esg. Per prepararsi, la società sta costruendo una software house interna e valutando partnership industriali per ampliare i prodotti e rafforzare il ponte con il mondo enterprise. La missione, dicono, non è solo creare software, ma fare sistema. Nei fatti, significa evitare che le microimprese rimangano escluse dalla filiera del credito e dell'investimento, un rischio concreto in un'Europa che alza sempre più gli standard di sostenibilità.



Alan Gallicchio, founder e Ceo diEcomate

UniEticPmi

IUL

PONTIFICIA FACOLTÀ DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE AUXILIUM

Iscriviti al Master Universitario in

SUSTAINABILITY MANAGEMENT

Scopri di più
su **unieticpmi.it**



Diventa leader del *cambiamento.*



Edilizia più verde: l'Italia alla prova dell'efficienza

Dal Superbonus al Saie Bari, i dati raccontano un Paese in rapida trasformazione, tra eccellenze regionali, ritardi cronici e la Direttiva Casa Green che spinge sull'acceleratore

di Paola Belli

Ridurre i consumi, tagliare le emissioni, migliorare la qualità della vita. Sono gli imperativi della **Direttiva Casa Green**, quella stessa che da Bruxelles chiede agli Stati membri un cambio radicale nel modo di costruire e abitare. L'Italia, grande malata di inefficienza abitativa, non parte da zero: secondo i dati elaborati da Saie (La Fiera delle Costruzioni su base Siape), il nostro Paese ha già raggiunto una riduzione del 9,1% rispetto all'obiettivo del 16% fissato per il 2030. Un traguardo importante, reso possibile in larga parte dal Superbonus, che dal 2019 ha spinto famiglie e imprese a riqualificare, migliorare, isolare, cambiare infissi e caldaie. Ma gli ultimi numeri dicono che la strada da percorrere resta lunga: ancora nel 2024 il 44% degli edifici residenziali si colloca nelle classi peggiori, F e G. Solo il 14% degli oltre 1,2 milioni di immobili certificati con attestato di prestazione energetica (Ape) si può fregiare della classe A, simbolo di un'abitazione rinnovata ed efficiente.

SOLO IL 14% DEGLI OLTRE 1,2 MILIONI DI IMMOBILI CERTIFICATI CON ATTESTATO DI PRESTAZIONE ENERGETICA SI PUÒ FREGIARE DELLA CLASSE A

Dal 23 al 25 ottobre 2025, alla Fiera del Levante di Bari, Saie Bari sarà il palcoscenico privilegiato per fare il punto. Progettazione, edilizia, impianti: un mondo che cambia e si mette in mostra, accogliendo imprese, professionisti e istituzioni per discutere di riqualificazione e sostenibilità. Sarà il percorso "SAIE Sostenibilità" a ospitare le iniziative centrali sul tema, dalle dimostrazioni tecniche alle masterclass, con un occhio fisso sugli obiettivi europei.

I DATI: UN PAESE IN CHIAROSCURO

Dal 2015, anno di attivazione del sistema Siape, sono oltre 7 milioni i certificati di prestazione energetica richiesti. Solo nel 2024 se ne sono emessi più di 1,2 milioni, in crescita dell'8% rispetto all'anno precedente. Le statistiche fotografano un'Italia a più velocità: se nel complesso la quota di edifici F e G resta alta ma in calo di un punto percentuale rispetto al 2023, guardando ai territori emergono squilibri profondi.

In Toscana e Lazio, quasi sei edifici su dieci rientrano nelle classi meno virtuose; valori simili anche in Molise, Basilicata e Umbria. Calabria e Liguria seguono a ruota, con oltre la metà del patrimonio immobiliare in F e G. All'opposto, brillano le Alpi e il Nord produttivo: Trento e Bolzano guidano la classifica delle performance con un quinto degli immobili già in classe A, seguite da Valle d'Aosta, Lombardia e Veneto. Una partita che si gioca anche a li-



LA BANCA DATI SIAPE

Il cuore del monitoraggio sulla qualità energetica degli edifici italiani si chiama Siape, acronimo di Sistema Informativo sugli Attestati di Prestazione Energetica. Dal 2015 registra tutti i certificati APE emessi a livello nazionale, con una mole di dati oggi superiore ai 7 milioni di pratiche. Uno strumento fondamentale per misurare le politiche di riqualificazione e valutare l'impatto degli incentivi, a partire dal Superbonus.
Il Siape non è solo un archivio tecnico, ma anche una bussola politica: consente infatti di osservare in tempo reale la distribuzione delle classi energetiche per regione e provincia, evidenziando disuguaglianze e progressi. Non è un caso se le analisi più recenti siano state elaborate proprio su base Siape, permettendo di evidenziare come nel 2024 il 44% degli immobili si collochi ancora nelle classi F e G, mentre solo il 14% raggiunge la classe A.
La particolarità della banca dati è di rendere accessibili su scala nazionale le informazioni prima disperse nei registri regionali. Grazie a questa centralizzazione, è possibile riconoscere tendenze comuni, confrontare l'andamento nel tempo e identificare le aree dove intervenire con più urgenza. Una fotografia aggiornata e puntuale che offre a istituzioni, operatori e cittadini un quadro chiaro di cosa significhi, oggi, vivere in una casa ad alta efficienza o abitare in un edificio energivoro. In un Paese dove il patrimonio edilizio è vasto e invecchiato, il Siape rappresenta il punto di partenza per ogni ragionamento sulla modernizzazione dell'abitare.

vello provinciale: a Rieti la percentuale di edifici in classe F o G tocca il 73%, mentre a Enna si arriva al 69%. Invece a Brescia quasi un quarto delle abitazioni è già passato in classe A, risultato lusinghiero replicato anche da Ascoli Piceno, Bergamo, Bari, Como e Verona.
Guardando indietro, il cambiamento appare ancora più netto. Rispetto al 2019, ultimo anno prima che scattasse il Superbonus, le classi peggiori sono calate di 10 punti percentuali e quelle migliori sono cresciute di circa 6 punti. Onda lunga di incentivi che, a fronte di costi elevati per lo Stato, hanno però acceso un motore di rinnovamento che difficilmente si sarebbe acceso con la sola forza del mercato.

SAIE BARI 2025: IL LABORATORIO DELL'EDILIZIA SOSTENIBILE

Con oltre 500 aziende espositrici, 80 associazioni partner e tre padiglioni in più rispetto all'ultima edizione, Saie Bari 2025 sarà una fiera in espansione. Un luogo dove tecnici e operatori possono toccare con mano soluzioni e materiali, osservare impianti in azione e seguire dimostrazioni dal vivo.

PER TRE GIORNI, DAL 23 AL 25 OTTOBRE, BARI DIVENTERÀ LA CAPITALE ITALIANA DELL'EDILIZIA SOSTENIBILE

Nel cuore della manifestazione, il percorso "Saie Sostenibilità" raccoglierà iniziative pensate per accelerare la riqualificazione del patrimonio edilizio. Piazza efficienza energetica, comfort acustico e sostenibilità, organizzata da Anit, ospiterà incontri tecnici, approfondimenti e momenti di confronto diretto con esperti. Non mancheranno esperienze pratiche nell'Area Dimostrativa Saie Impianti, dove le aziende partner mostreranno come integrare sistemi tecnologici e strutture edilizie. Novità del 2025 sarà la Masterclass Enea, parte dell'Academy "Roberto Moneta", un percorso di formazione permanente per imprese e professionisti che punta a fornire strumenti concreti per affrontare il cambiamento.
«L'investimento nell'efficientamento energetico resta fondamentale per raggiungere gli obiettivi europei entro il 2030. Il nostro Paese ha già fatto passi avanti significativi, ma rimane ancora molto da fare per ridurre consumi ed emissioni e migliorare la qualità della vita. Saie Bari 2025 rappresenta un'opportunità unica per promuovere competenze tecniche e diffondere soluzioni innovative nel settore delle costruzioni», sottolinea **Michele Ottomanelli**, Direttore tecnico di **Saie**. «Iniziative come la Masterclass Enea e la Piazza Efficientamento Energetico offrono un importante momento di confronto e collaborazione tra professionisti, imprese e istituzioni, accelerando così la riqualificazione del patrimonio edilizio nazionale. Grazie a questi strumenti, possiamo costruire insieme un futuro più sostenibile, avvicinandoci concretamente all'obiettivo della neutralità carbonica e migliorando il modo di abitare e costruire».
Per tre giorni Bari diventerà dunque la capitale italiana dell'edilizia sostenibile, un laboratorio a cielo aperto dove si intrecciano conoscenza, mercato e politica industriale. Non soltanto una fiera, ma uno snodo cruciale per capire se e come l'Italia potrà davvero trasformare il proprio gigantesco patrimonio immobiliare in chiave green.



QUANDO IL BUSINESS SI FA «BENE»

Dal welfare all'impegno in comunità: il volontariato aziendale rafforza relazioni, genera valore condiviso e trasforma le competenze professionali in opportunità per il territorio e per la reputazione d'impresa

di Rossella Sobrero

Come è noto, per un'impresa definire e mettere in atto una strategia di sostenibilità migliora anche l'ingaggio dei dipendenti con risultati positivi per il business: molte aziende sono arrivate a questa conclusione e hanno avviato programmi finalizzati al benessere delle proprie persone.

In alcuni casi è in atto un ripensamento articolato che riguarda l'organizzazione del lavoro e i programmi di welfare aziendale: alle tradizionali azioni che prevedono incentivi e agevolazioni si affiancano, per esempio, nuove attività di formazione e iniziative di volontariato dedicate a progetti a favore della comunità. Il volontariato aziendale può infatti diventare un ponte tra impresa e i diversi attori del territorio capace di generare valore sociale, aumentare la coesione tra i collaboratori, migliorare il rapporto con gli enti locali e con le associazioni del Terzo Settore.

Quando un'impresa crede nel volontariato aziendale sa quanto è importante scegliere partner non profit affidabili e investire tempo e risorse per comunicare in modo efficace con i propri manager e dipendenti. Per creare collaborazioni che portano risultati positivi e durano nel tempo l'impresa deve scegliere Enti del Terzo Settore che conoscono i bisogni della comunità, sanno accogliere i volontari in modo adeguato, sono in grado di comunicare efficacemente la collaborazione avviata.

Un programma di volontariato aziendale quando è ben costruito e raccontato può portare risultati molto positivi sulla reputazione non solo dell'azienda ma anche dell'Ente del Terzo Settore.

Per questa ragione è importante che tra i partner - già nella fase di progettazione - vengano definiti e condivisi contenuti, strumenti, messaggi che ognuno si impegna a veicolare attraverso i propri canali. Le collaborazioni che durano nel tempo si basano sempre su valori quali la trasparenza, l'apertura, la disponibilità a un reale confronto tra i soggetti coinvolti.

Anche in Italia il volontariato aziendale sta diventando una pratica sempre più diffusa: crescono in quantità e qualità le iniziative che coinvolgono i dipendenti e hanno l'obiettivo di contribuire al benessere delle comunità. Iniziative che migliorano anche il clima interno all'organizzazione e offrono interessanti opportunità di crescita personale. Tra molti dipendenti cresce anche la consapevolezza che i programmi di volontariato contribuiscono al miglioramento della reputazione aziendale, migliorano lo spirito di squadra, aumentano il senso di appartenenza. E che mettersi al servizio della comunità significa prendersi cura dei bisogni concreti delle persone: non a caso, tra le attività preferite ci sono i lavori manuali in particolare quando contribuiscono a migliorare il territorio dove l'impresa opera. Ma negli ultimi anni sta emergendo anche una nuova richiesta che viene definita "volontariato di competenza". In questo coso le ore lavorative messe a disposizione delle imprese servono a migliorare le competenze professionali delle organizzazioni del Terzo Settore.

Di volontariato aziendale si parlerà anche a" Il Salone della Csr e dell'innovazione sociale" che si terrà l'8, 9 e10 ottobre all'Università Bocconi di Milano.



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


COSA CI RENDE
DAVVERO ITALIANI?
La tenacia. La stessa che ci guida ogni giorno
nella realizzazione di infrastrutture innovative
per la crescita dell'intero Paese.
Seguici su fsitaliane.it
Gruppo FS
The Mobility Leader
MILANO CORTINA 2026
MILANO CORTINA 2026
MOBILITY PREMIUM PARTNER

TARGA TELEMATICS

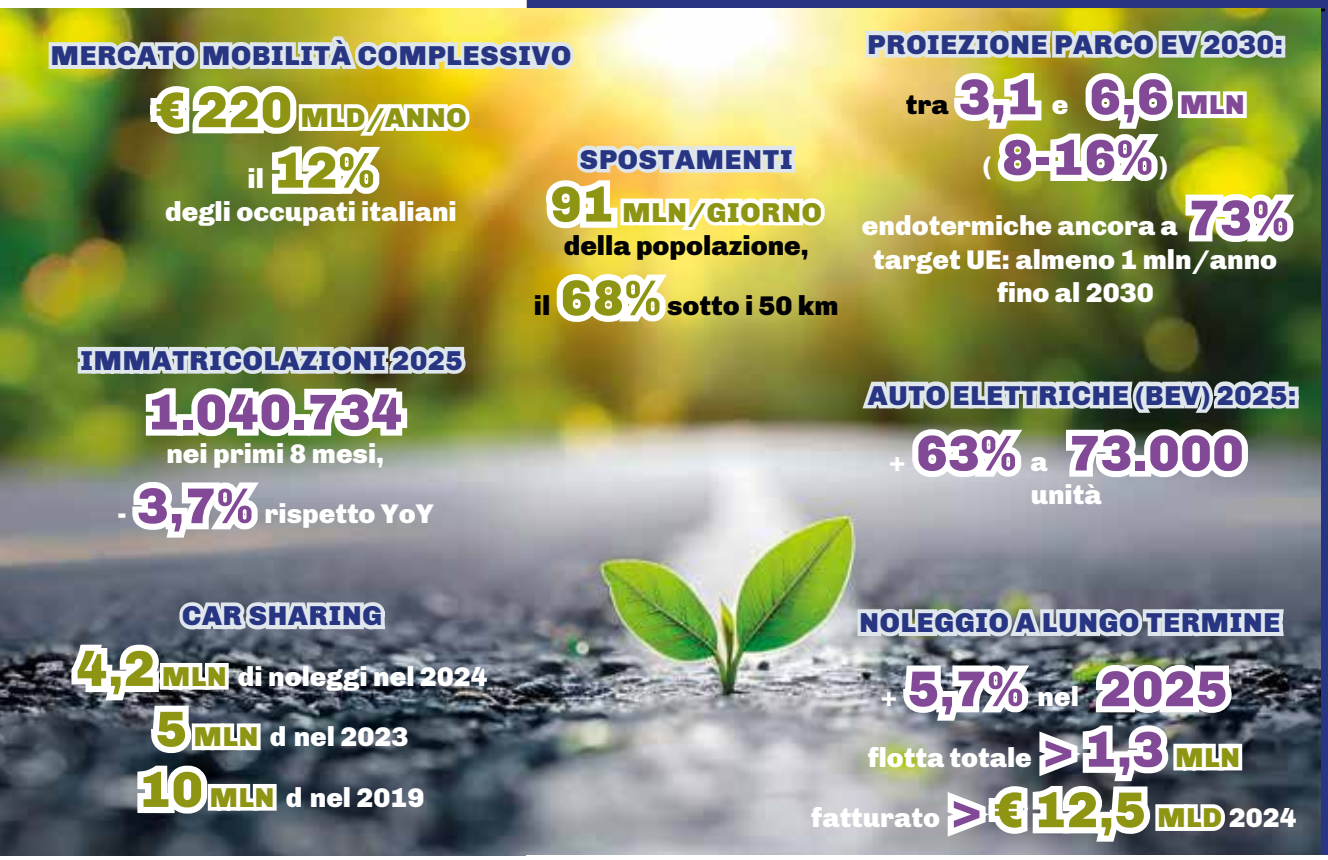
Fleet Management

Per una flotta aziendale intelligente e sostenibile



Monitora la tua flotta e gestisci i veicoli in maniera ottimale, riducendo le inefficienze e migliorando la sicurezza dei driver e dei mezzi. Semplifica l'introduzione di vetture elettriche e implementa soluzioni di corporate car sharing, rendendo più sostenibile la tua mobilità aziendale.
Scopri le tecnologie IoT e le soluzioni digitali di Targa Telematics per aziende e operatori di mobilità su **targatelematics.com**

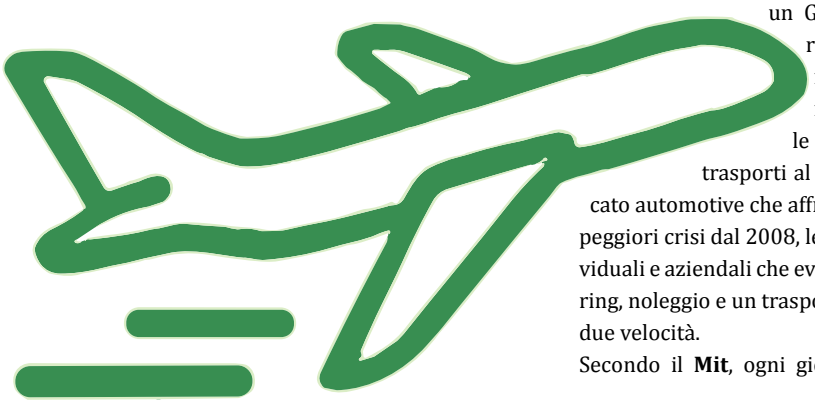
Shaping the new sustainable mobility.



ITALIA IN MOVIMENTO

Dalla crisi delle auto all'alba della mobilità green, la transizione difficile ma irreversibile tra crollo delle immatricolazioni, boom di noleggio e sharing, sfida del trasporto pubblico e peso crescente di investimenti e policy

di Franco Oppedisano



Il mosaico della mobilità italiana nel 2025 si amplia e si complica, portando la narrazione ben oltre i dati di traffico e le curve delle immatricolazioni. L'Italia, infatti, è oggi attraversata da vettori divergenti: un Green Deal europeo che preme per ridurre del 43,7% le emissioni dei trasporti al 2030, un mercato automotive che affronta una delle peggiori crisi dal 2008, le pratiche individuali e aziendali che evolvono tra sharing, noleggio e un trasporto pubblico a due velocità.

Secondo il **Mit**, ogni giorno si realizzano nel Paese circa 91 milioni di spostamenti, per il 71,8% della popolazione attiva: il 68% non supera i 50 km, riflesso di un'Italia urbana ma ancora fortemente ancorata al pendolarismo di breve raggio. Pur con queste caratteristiche "locali", la mobilità resta centrale per la competitività economica nazionale: il settore muove 220 miliardi di euro l'anno e conta il 12% degli occupati italiani tra servizi, infrastrutture, logistica e automotive.

Il mercato delle auto nuove ha vissuto un 2025 complesso: nei primi otto mesi si sono registrate 1.040.734 immatricolazioni (-3,7% rispetto al 2024, -21,5% rispetto al 2019), con numeri agostani da minimo storico (67.272 unità). Si

rafforza la componente elettrica: nel solo periodo gennaio-maggio le Bev (auto 100% elettriche) sono cresciute del 63% rispetto all'anno precedente, arrivando a 73.000 unità su 119.000 totali nel 2024. Tuttavia la quota EV resta minoritaria - circa il 7,5% delle nuove auto - tra le percentuali più basse d'Europa, ostacolata da un mix di fattori: costo d'acquisto elevato, infrastrutture di ricarica ancora insufficienti e una pressione normativa percepita da molti cittadini come troppo repentina.

Le prospettive per i prossimi anni restano tutto sommato ottimistiche, ma fortemente condizionate dagli scenari regolatori. Secondo il Politecnico di Milano, nel 2030 il parco circolante EV in Italia oscillerà tra 3,1 e 6,6 milioni di veicoli sulle strade (l'8-16% del totale), contro uno zoccolo duro di auto endotermiche che, nello scenario più virtuoso, rappresenteranno ancora il 73% delle vetture circolanti (29,4 milioni). Per centrare gli obiettivi europei al 2030 sarà dunque necessario immatricolare almeno 1 milione di auto elettriche l'anno da qui al 2030: un traguardo impostato, ma tutt'altro che scontato.

NEL 2030 IL PARCO CIRCOLANTE EV IN ITALIA OSCILLERÀ TRA 3,1 E 6,6 6 MILIONI DI VEICOLI SULLE STRADE (L'8-16% DEL TOTALE)

L'industria reagisce con strategie diversificate: nel settore del noleggio a lungo termine si registra un robusto +5,7% nel 2025, la flotta supera quota 1,3 milioni di mezzi e il fatturato post-pandemia ha già toccato i 12,5 miliardi di euro, abbracciando sempre più anche Pmi e privati. La mobilità condivisa, invece, attraversa un momento di assestamento: il car sharing è calato da 5 a 4,2 milioni di noleggi in un anno, mentre lo sharing peer-to-peer cresce nelle città di medie dimensioni. Il futuro sembra puntare sui modelli misti e sulle piattaforme digitali capaci di aggregare servizi diversi e personalizzarli in base a esigenze lavorative e familiari.

Il trasporto pubblico, leva cruciale per il taglio delle emissioni e per la competitività delle città, si trova dinanzi a sfide epocali: la Legge di Bilancio 2025 non ha previsto nuovi investimenti in grandi infrastrutture ma, tra il 2020 e il 2025, sono stati destinati oltre 16 miliardi di euro a reti urbane, veicoli green e sistemi digitali di bigliettazione. Il trasporto ferroviario – pilastro della European Just Transition – vede crescere il traffico merci su rotaia (+18% rispetto al 2019) e il ricorso ai treni AV (+5%), ma la copertura resta disomogenea con un Sud ancora penalizzato. La domanda di mobilità pubblica e sostenibile cresce anche nel business travel: la spesa



LA SPINTA DEL MOST

Il Pnrr e il Centro Nazionale Most rappresentano due leve strategiche e complementari per rafforzare gli investimenti privati nella mobilità sostenibile italiana, attraverso un mix articolato di fondi, bandi, bandi a cascata, incentivi fiscali e percorsi di accelerazione dedicati a imprese consolidate, Pmi e startup innovative. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza mobilita oltre 194 miliardi di euro, destinando circa 50 miliardi alla "rivoluzione verde e alla transizione ecologica" e 23,7 miliardi alle "infrastrutture per una mobilità sostenibile". I finanziamenti erogati alle imprese private coprono progetti di digitalizzazione, efficienza energetica, mobilità elettrica, sviluppo di economie circolari e ricerca industriale. Un canale specifico di sostegno sono i cosiddetti "bandi a cascata" (prevalentemente a fondo perduto) rivolti a Pmi e aziende innovative impegnate in R&S o processi di riconversione green, tra cui i crediti d'imposta 4.0 per l'acquisto di tecnologie, incentivi per veicoli a basse emissioni e fondi dedicati a innovazione e trasferimento tecnologico.

Most, il Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile istituito e finanziato dal Pnrr, ha adottato una strategia hub&spoke che coinvolge 25 atenei, enti pubblici e 24 grandi imprese. Il programma Most Mobility Challenge, giunto alla seconda edizione, investe 3 milioni di euro per selezionare 15 startup con un premio fino a 200mila euro a fondo perduto per ciascuna. Le aziende selezionate accedono anche a un programma intensivo di accelerazione (mentoring, networking e formazione) che culmina in un Investor Day, facilitando il dialogo con fondi venture capital e player industriali. Most lancia anche bandi verticali (come quelli su Air Mobility e Sustainable Road Vehicle) con ulteriori 3,3 milioni di euro già distribuiti in progetti pilota innovativi presentati da Pmi e imprese di varia dimensione.

Il risultato per il tessuto produttivo è accesso agevolato a capitali e know-how, accompagnamento nella transizione digitale ed ecologica, accelerazione della R&S, sviluppo di nuovi modelli di business e potenziamento delle filiere.



italiana per trasferte aziendali ha raggiunto i 37 miliardi di euro nel 2024, mentre l'indice Btt ha ripreso i livelli pre-pandemici.

Le aziende sono protagoniste e sentinelle di questa transizione. Secondo una recente survey il 59% delle imprese italiane ha fissato target di riduzione delle emissioni di CO_2 entro il 2030: il 38% nei range 10-30%, il 21% con soglie più ambiziose, mentre ancora il 22% non si è posta alcun obiettivo formale. Il travel manager è centrale in queste scelte (ruolo chiave nel 44% dei casi), specie nelle grandi realtà. Gli strumenti più usati per la sostenibilità restano lo smart working (preferito dal 40% delle aziende), la riduzione dei viaggi d'affari (46%), la sostituzione delle flotte aziendali con mezzi meno inquinanti (23%) e il maggiore uso dei treni (21%). Circa 6 aziende su 10 stanno inoltre implementando il Piano Spostamenti Casa-Lavoro (Pscl), ritenuto decisivo dal **Ministero dell'Ambiente**.

Le proiezioni sottolineano come, entro il 2030, la domanda di auto private sia destinata a diminuire drasticamente: un modello suggerito da MobilitAria prevede il dimezzamento del parco circolante, con spostamenti in auto privata ridotti al 25% del totale e almeno il 50% degli itinerari urbani effettuati attraverso soluzioni pubbliche, condivise o attive (pedoni, bici, monopattini). La missione è trasformare la mobilità da fattore di rischio per clima e salute in leva di sviluppo e uguaglianza territoriale.

Sul versante industriale, la transizione green richiede una riconversione robusta delle supply chain: la filiera automotive italiana – storicamente "moderata" nell'innovazione – deve accelerare su nuovi brevetti, elettronica di bordo, batterie e componentistica smart per intercettare i benefici dei fondi Next Generation EU e per mantenere competitività internazionale. Non a caso, il capitale pubblico-privato per l'innovazione mobilità ha già coinvolto 25 enti di ricerca, 24 big industriali e una filiera allargata di start-up, facendo dell'Italia una "palestra nazionale" per la decarbonizzazione integrata di trasporti, città e logistica.

LE PROIEZIONI INDICANO COME LA DOMANDA DI AUTO PRIVATE SIA DESTINATA A DIMINUIRE DA QUI AL 2030

Il ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti ribadisce: «La mobilità è un diritto e una leva fondamentale per la crescita economica e la transizione ecologica. Dobbiamo investire con visione, innovare i servizi e puntare su piattaforme integrate, senza ritardi o rinvii». Una sfida condivisa da istituzioni, cittadini e imprese determinati - pur tra mille complessità - a traghettare un Paese in cui la mobilità non è solo spostamento, ma simbolo di una nuova progettualità collettiva che guarda al futuro senza dimenticare la propria vocazione manifatturiera.

Gli anni a venire saranno decisivi: la partita, stavolta, si gioca davvero lungo tutta la filiera economica e sociale, e il nuovo orizzonte è già oggi terreno di sperimentazione e trasformazione per l'intero Paese.

E LE FLOTTE AZIENDALI?

La domanda di fleet aziendali in Italia cambierà radicalmente con l'arrivo, entro il 2030, di un parco circolante stimato fino a 6,6 milioni di veicoli elettrici, come fissato dagli obiettivi Pniec. Nel nuovo scenario, le flotte rappresenteranno uno dei driver principali della penetrazione EV: già oggi, in Italia, quasi il 50% delle grandi flotte include almeno una quota di elettrico, ma le proiezioni indicano che dal 2030 la gran parte delle nuove immatricolazioni aziendali dovrà necessariamente essere full electric, in linea con la proposta europea che prevede l'obbligo di acquisto di sole auto elettriche per flotte e noleggi a partire da quella data.

Questo cambiamento porterà a una crescita esponenziale della domanda di gestione integrata, nuovi servizi di fleet management e infrastrutture di ricarica dedicate. Le aziende si troveranno a ottimizzare i costi di esercizio, approfittando di minor manutenzione, taglio dei consumi e incentivi fiscali dedicati, ma dovranno ripensare strategie logistiche e operative: l'elettrificazione impatterà su policy di mobilità interna, fringe benefit, tempi di sosta, dotazione di software avanzati e strumenti di monitoraggio energetico e chilometrico.

In questo contesto, il ruolo dei fleet manager e delle società di noleggio sarà sempre più orientato a soluzioni "as a service", con pacchetti che includono veicolo, manutenzione, ricarica e gestione dati. Sarà inoltre centrale l'accelerazione di modelli di mobilità integrata (EV + sharing + pubblica) e la collaborazione con startup tech per servizi aggiuntivi come il battery swap, la ricarica smart e il car pooling organizzativo. Tutte tendenze pensate per massimizzare efficienza e sostenibilità, consolidando il fleet aziendale come "laboratorio" avanzato della rivoluzione green in Italia.

La mobilità aziendale diventa un asset competitivo

Non è più solo un tema operativo, ma strategico: riduce i costi, migliora il welfare e centra gli obiettivi Esg. Vediamo come con Dario Casiraghi, dg di Arval Italia, promotrice di un interessante studio sul tema

di Vincenzo Petraglia

IL CONCETTO DI MOBILITÀ STA CAMBIANDO MOLTO NEGLI ULTIMI ANNI, ANCHE IN AZIENDA. E SE IN PASSATO ERA CONSIDERATO SOLO UN AMBITO TECNICO E OPERATIVO, CONFINATO ALLA GESTIONE DELLE FLOTTE AZIENDALI, OGGI RAPPRESENTA UNA LEVA STRATEGICA CAPACE DI INCIDERE SULLA SOSTENIBILITÀ, SULL'EFFICIENZA ECONOMICA E SULL'ESPERIENZA COMPLESSIVA DEI DIPENDENTI. Le aziende più lungimiranti lo hanno già compreso, adottando politiche di mobilità sempre più integrate con gli obiettivi Hr, Esg e finanziari. Per capire in che direzione sta andando il mercato, *Economy* ha intervistato **Dario Casiraghi**, direttore generale in Italia di Arval, parte del gruppo BNP Paribas e fra i principali attori internazionali nel noleggio a lungo termine e nelle soluzioni di mobilità, che ha di recente diffuso i dati del proprio ***Arval Mobility Observatory***, riconosciuto come uno dei più autorevoli centri di ricerca e scambio di informazioni nel settore delle flotte e della mobilità. Con il titolo *"Il futuro della mobilita: strategie per un approccio connesso, sostenibile e incentrato sui dipendenti"*, è un interessante studio dedicato alla trasformazione a livello europeo della mobilità aziendale offerta ai dipendenti.



OleksKao - stock.adobe.com

Arval è presente in 29 Paesi con una flotta globale di quasi 1,8 milioni di veicoli ed è attiva in Italia dal 1995, dove gestisce oltre 282mila veicoli con più di 80mila clienti, tra grandi aziende, Pmi, professionisti e privati. Il suo osservatorio ha messo in luce i profondi cambiamenti in un settore dove – è emerso – il **62% dei dipendenti** considera le soluzioni di mobilità un elemento chiave nella scelta del datore di lavoro (68% tra gli under 35). A sottolineare come la mobilità aziendale non sia più solo una questione di spostamenti, ma un vero indicatore di evoluzione e attrattività. Nel report spicca anche la **Mobility Policy Maturity Matrix**, che aiuta le imprese a valutare il livello di maturità delle proprie strategie e a costruire percorsi di sviluppo integrati, capaci di coniugare risparmio, sostenibilità e benessere dei dipendenti. Perché è proprio nella capacità di costruire un ecosistema di **mobilità flessibile**, inclusivo e a basso impatto ambientale che si gioca oggi una parte importante della competitività aziendale.

Quali i risultati più importanti emersi dal vostro osservatorio?

Il *whitepaper* realizzato dall'Arval Mobility Observatory rimarca, con dati e numeri, quanto profondamente stia cambiando la mobilità aziendale. La trasformazione è dovuta a diversi fattori. In primo luogo, la mobilità risulta fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi di contenimento dei costi e di sostenibilità previsti dalle politiche Csr ed Esg delle aziende, tanto più che le nuove normative, come la Csrd, prevedono l'inclusione delle emissioni di carbonio dovute agli spostamenti dei dipendenti nelle rendicontazioni obbligatorie. Se prima le aziende si concentravano su una gestione della mobilità aziendale incentrata sui veicoli assegnati ai dipendenti, oggi la mobilità può essere una leva strategica per il raggiungimento di molteplici obiettivi aziendali: la soddisfazione dei dipendenti così come i target di sostenibilità definiti dalle nuove normative.

Cosa modificherà sempre di più la mobilità aziendale dei dipendenti?

I dipendenti sono molto più attenti alle opzioni di mobilità che le aziende riserva-

I DIPENDENTI SONO MOLTO PIÙ ATTENTI AI TIPI DI MOBILITÀ CHE LE AZIENDE RISERVANO LORO





no loro. Secondo l'*Arval Employee Mobility Survey 2024*, un'altra ricerca a cura di Arval Mobility Observatory, il 62% dei dipendenti a livello europeo ritiene che le offerte di mobilità siano importanti nella scelta di un'azienda per cui lavorare. Le persone oggi sono più sensibili a certe tematiche e sono alla ricerca di flessibilità, equilibrio ed efficacia nei mezzi di trasporto per i loro spostamenti e fornire loro opzioni di trasporto diversificate, accessibili e a basse emissioni di carbonio è fondamentale per ogni azienda lungimirante e che voglia stare al passo con i tempi. E questo accade sempre più spesso anche con l'ingresso nel mondo del lavoro delle nuove generazioni tanto che, ci dice sempre l'Arval Employee Mobility Survey 2024, il 68% dei dipendenti sotto i 35 anni, in Europa, predilige un datore di lavoro che offre opzioni di trasporto sostenibili rispetto a uno che non lo fa. È evidente quindi come la mobilità diventi sempre più una leva di welfare fondamentale per le aziende che possono utilizzarla per trattenere le proprie risorse e per attrarre giovani talenti. Le aziende più evolute, oggi riconoscono già il valore della mobilità per le esigenze hr, come ci dice un'altra ricerca di Arval Mobility Observatory, il Barometro delle Flotte Aziendali e della Mobilità, che spiega le ragioni di un atteso incremento del numero di veicoli in flotta: i fleet e mobility manager intervistati citano le tematiche hr come motivazione nel 61% dei casi; nel 45%, la proposta di veicoli condivisi ai dipendenti; nel 36% dei casi, l'offerta di veicoli anche ai dipendenti che non ne avrebbero diritto, dimostrando così il rafforzamento del ruolo del welfare aziendale sul futuro delle flotte.



Dario Casiraghi, direttore generale di Arval Italia, società del Gruppo BNP Paribas

IL 68% DEI DIPENDENTI SOTTO I 35 ANNI PREDILIGE, IN EUROPA, DATORI DI LAVORO IN GRADO DI OFFRIRE OPZIONI DI TRASPORTO SOSTENIBILI

Quali sono le risposte che al momento offrite e che sempre più offrirete a queste nuove esigenze del mercato?

Il nostro obiettivo è sempre quello di cercare di anticipare i trend di mercato e i bisogni dei nostri clienti. Far parte di un grande gruppo internazionale ci permette di analizzare le tendenze nei diversi Paesi e provare a prevedere di cosa si avrà bisogno in futuro. Possiamo quindi guidare le aziende nostre clienti in questi percorsi di trasformazione della loro mobilità attraverso un'attività di consulenza strategica così da individuare le migliori soluzioni per ogni realtà, che contengano i costi, garantiscano il raggiungimento dei loro obiettivi di sostenibilità e soddisfino le aspettative dei dipendenti.

E25

The ecosystem of the Ecological Transition

NOVEMBER
4 — 7, 2025

RIMINI
EXPO CENTRE
Italy

ECOMONDO

The green technology expo.

Organized by

ITALIAN EXHIBITION GROUP
Providing the future

In collaboration with

ITA ITALIAN TRADE AGENCY | madeinitaly.gov.it

GET
YOUR
TICKET

FRECCIAROSSA 1000, IL FUTURO CORRE SUI BINARI

Il nuovo treno ad Alta Velocità di Trenitalia, progettato da Hitachi Rail, unisce prestazioni record, connessione 5G, comfort a bordo e sostenibilità: è entrato in servizio dal 28 settembre 2025

di Angelo Curiosi

È l'ultimo nato della "scuderia" viaggiante di Trenitalia (Gruppo Fs): è il nuovo Frecciarossa 1000 che entrerà in circolazione entro ottobre 2025 e che farà subito apprezzare la differenza perchè presenta caratteristiche altamente innovative.

Innanzitutto la velocità: omologato per raggiungere i 360 chilometri orari, viaggerà operativamente fino ai 300 chilometri orari, grazie ad un sistema di trazione più efficiente. La cura prestata al design degli interni si accompagna a un'aumentata fruibilità dei servizi a bordo, calibrata sulle esigenze dei passeggeri. A cominciare dall'attesissima novità della capacità di connessione Wi-Fi per i dispositivi dei passeggeri e dal traffico dedicato ai contenuti multimediali a bordo, aumentato di dieci volte. A questo si aggiungono l'installazione di una backbone di rete a 10 Gbps, un'antenna e dispositivi compatibili con la connessione Wi-Fi 5G, operante su quattro diversi operatori telefonici.





Il nuovo ETR1000, progettato da Hitachi Rail e realizzato nei siti produttivi di Pistoia e Napoli, è stato ideato per viaggiare, oltre che in Italia, su sette reti ferroviarie europee: Francia, Germania, Spagna, Austria, Svizzera, Paesi Bassi e Belgio. Dove saranno apprezzate anche le nuove tecnologie motoristiche e di guida del convoglio, come il nuovo sistema di trazione e la rete di comando e controllo Full Ethernet a 100 Mbps. Il nuovo ETR1000 è sempre più attento alla sostenibilità ambientale e si contraddistingue per la propria impronta green, confermandosi leader in Europa nell'ambito dell'ecodesign dei veicoli ferroviari. E' dotato di un sistema di misura dell'energia (Ems) che consente di trasmettere dati certificati, utilizzabili poi per la fatturazione dell'energia elettrica consumata. Inoltre, i l tasso di riciclabilità è salito al 97,1% (+2,7 punti percentuali rispetto alla precedente flotta) e il tasso di recupero dei materiali al 98,2% (+2,4 punti percentuali rispetto alla precedente flotta). I sistemi di condizionamento sono stati rinnovati per minimizzare gli impatti sull'atmosfera (-56% di GWP, Potenziale di Riscaldamento Globale). Ogni dettaglio, dalle leghe leggere di cui è composto, fino ai nuovi motori elettrici che lo spingono, è stato messo a punto per ridurre al minimo il consumo di energia. Il Frecciarossa 1000 si conferma il primo treno ad Alta Velocità al mondo ad avere ottenuto la certificazione di impatto ambientale (EPD) basata su un'attenta Analisi del Ciclo di Vita (LCA).

IL TASSO DI RICICLABILITA' DEL FRECCIAROSSA 1000 DI NUOVA GENERAZIONE SALE AL 97,1 PER CENTO

Il restyling del design degli interni, a cura di Giugiaro Design, e l'ampliamento dell'Area Executive contribuiscono al rinnovo del Frecciarossa e a un'esperienza di viaggio più all'avanguardia, pensata per i bisogni del viaggiatore. Tra gli elementi delle carrozze dell'ETR1000, le quattro nuove sedute dell'Area Executive, tutte con funzionalità integrate come il porta laptop e il pulsante per la chiamata. Presente una nuova Area Galley, dove è possibile trovare anche le prese di corrente e ampi spazi per una pausa. Nell'Area Business è stata motorizzata la porta dell'Area Silenzio ed è stato installato un nuovo tavolino per le sedute PRM (persone a ridotta mobilità). L'Area Standard, invece, è stata dotata di ulteriori otto bagagliere, mantenendo lo stesso numero di sedute (300 posti), e sono state ampliate le cappelliere per aumentare la capienza per i bagagli. Infine, l'Area Bar Bistrot è dotata di un nuovo display dietro il bancone, una nuova vetrina bar e alcune mensole per il merchandising ed è stata ampliata l'area per la preparazione dei piatti e per il servizio catering.



Quei porti sostenibili che cambiano il viaggio

Dall'accoglienza a terra all'innovazione ambientale, il Gruppo Grimaldi investe nei porti e nelle persone per ridisegnare il Mediterraneo della navigazione

di Sergio Luciano

Diceva Joseph Conrad, il grande scrittore britannico che ci ha regalato pagine memorabili sul mare e sulla navigazione, che «il porto è l'immagine della casa per chi vive sul mare». E da sempre il **Gruppo Grimaldi** investe più di molti competitor nella qualità dei servizi portuali che accompagnano la navigazione della sua flotta: tanto nella componente di navi traghetto quanto nella più ampia flotta di navi da carico.

La qualità dell'accoglienza in porto, infatti, sia alla partenza sia all'arrivo, è parte integrante dell'esperienza di viaggio. Un armatore che voglia offrire ai propri clienti un servizio d'eccellenza deve curarla con la stessa attenzione dedicata alla navigazione: sosta, attesa, imbarco, salpata, attracco e deflusso sono tutte fasi in cui la nave e il suo equipaggio interagiscono con le strutture di terra, e devono poterlo fare al meglio.

Oggi questo principio è ancora più vero: tutto il mondo persegue, con gradi diversi di impegno, la decarbonizzazione dei trasporti e della logistica, per frenare il riscaldamento globale e ridurre l'uso dei combustibili fossili, generando anche importanti risparmi di costo. Questa transizione ecologica richiede forti sinergie tra le navi (con il loro equipaggiamento tecnologico e il loro capitale umano) e le infrastrutture portuali.

È dunque strategico e coerente, per il Gruppo Grimaldi, investire nei porti e nei terminal in cui opera. Dalle recenti acquisizioni in Grecia, con l'acquisto degli scali di **Igoumenitsa** ed **Heraklion**, alla forte presenza in Italia a **Livorno** con **Terminal Darsena Toscana** e con l'ambizioso progetto per **Darsena Europa**, fino alla crescente attività su **Trieste** e **Valencia**: ovunque operi, il Gruppo Grimaldi punta sui porti. E anche sui portuali: per propria cultura storica e per convinzione attuale, Grimaldi è alleato dei lavoratori portuali e di quanti, come loro, credono nello sviluppo economico dei territori attraverso la valorizzazione dei traffici marittimi.

È questo il senso dell'alleanza societaria stretta con la **Compagnia Portuale di Livorno Società Cooperativa (Cpl)**, entrata con il 5% nel capitale di Terminal Darsena Toscana che gestisce quella fondamentale infrastruttura nello scalo labronico. Del resto, è da vari anni che il Gruppo ha impresso una forte accelerazione all'impegno per la sostenibilità portuale e marittima, con interventi che stanno ridisegnando i principali scali del Mediterraneo e rafforzando la leadership ambientale della sua flotta.

Nel terminal Grimaldi del porto di **Barcellona** è entrato in funzione il primo sistema di alimentazione elettrica da terra (**Onshore Power Supply**, Ops) per traghetti, alimentato al 100% da fonti rinnovabili. Il sistema, parte del piano Nexigen da 200 milioni di euro per l'elettrificazione del porto, consente alle navi di spegnere i motori in banchina, azzerando emissioni e rumore. L'impianto, progettato con **Grimaldi Logística España** e inaugurato dal traghetto **Ciudad de Palma** di **Trasmed**, sarà presto utilizzato anche da altre unità, operando interamente in elettrico durante la sosta. Ogni scalo con Ops eviterà l'emissione di oltre 6 tonnellate di CO_2, mentre nel terminal sono state applicate speciali vernici fotocatalitiche capaci di abbattere gli inquinanti atmosferici.

L'impatto di questa innovazione è stato riconosciuto dalle autorità catalane come tappa cruciale nel percorso verso un porto a zero emissioni entro il 2050: il nuovo sistema migliorerà la qualità dell'aria e della vita urbana, riducendo drasticamente il rumore e l'inquinamento nel terminal più vicino alla città. Anche le altre tre unità della flotta Trasmed (**Ciudad de Sóller**, **Ciudad de Granada** e **Ciudad de Barcelona**) stanno completando l'adattamento tecnico per potersi collegare all'Ops e operare a emissioni zero durante la sosta. È un passo importante che conferma il ruolo pionieristico del

NEL TERMINAL GRIMALDI DEL PORTO DI BARCELLONA È ENTRATO IN FUNZIONE IL PRIMO SISTEMA DI ALIMENTAZIONE ELETTRICA DA TERRA



Nella foto, il porto di Igoumenitsa.
In basso, la Knossos Palace della Minoan.
Nella pagina a fianco, il porto di Livorno

Gruppo Grimaldi nella transizione energetica del sistema portuale spagnolo.

Anche il porto greco di Igoumenitsa, acquisito nel 2023, è al centro di una profonda trasformazione. Il terminal passeggeri T3 sarà completamente rinnovato con soluzioni architettoniche sostenibili e accoglienti: vegetazione mediterranea, percorsi fluidi, una fontana centrale e spazi più accessibili trasformeranno l'area in un punto di connessione tra porto e città. L'ala destra accoglierà i due milioni di passeggeri che ogni anno viaggiano da e per Corfù e le altre isole dello Ionio, mentre quella sinistra ospiterà il terminal crociere con un'area Extra Schengen.

Numerosi interventi già conclusi hanno reso Igoumenitsa un porto all'avanguardia: un impianto fotovoltaico da 1,5 MWp che produce 3 milioni di kWh all'anno e consente di tagliare 60.000 tonnellate di CO_2, un relamping Led con risparmi energetici superiori al 50%, e presto colonnine per la ricarica di veicoli elettrici, un sistema Ops, nuovi mezzi elettrici, un bus passeggeri, nuovi canali di drenaggio e altre opere per la sicurezza e l'efficienza complessiva. È un investimento che sta cambiando il volto del porto, rafforzandone il ruolo strategico nei collegamenti tra Grecia e Italia.

A Heraklion, dove il porto ha registrato numeri record di traffico crocieristico - con 374.000 passeggeri nei primi otto mesi del 2025 e una previsione di 550.000 a fine anno - l'Autorità Portuale di Heraklion ha presentato un nuovo Master Plan che prevede terminal crociere, hotel, centro congressi e infrastrutture verdi. «La crociera resta l'asse principale per lo sviluppo del porto e un pilastro per l'economia locale», ha dichiarato il Ceo **Minas Papadakis**, stimando in 50 milioni di euro l'impatto economico annuo e in circa 550 i posti di lavoro diretti generati dall'attività. L'obiettivo è trasformare il porto cretese in un modello di sviluppo sostenibile capace di coniugare crescita economica e tutela ambientale.

SONO DI GRIMALDI I PRIMI TRAGHETTI DEL MEDITERRANEO DOTATI DI TECNOLOGIA "ZERO EMISSION IN PORT"

Parallelamente, Grimaldi guida due progetti europei della partnership **Zewt (Zero Emission Waterborne Transport)** finanziati dalla Commissione UE nell'ambito di Horizon Europe.

Il primo è denominato **Twinship** e svilupperà un innovativo digital twin per tre diverse tipologie di navi (ro-pax, ro-ro e portacontainer), in grado di ottimizzare i consumi e supportare sia la gestione operativa delle unità in esercizio sia la progettazione di nuove navi, indicando in tempo reale le migliori condizioni di assetto e le rotte più efficienti. L'altro si chiama **Harpooners** e mira, invece, a creare batterie navali allo stato solido, più leggere e ad alta densità energetica, con un sistema di accumulo superiore a 1 MWh e avanzati strumenti di monitoraggio predittivo: una tecnologia che promette di rivoluzionare l'efficienza e la sostenibilità del trasporto marittimo europeo.

Tutto questo si inserisce in una più ampia strategia del Gruppo Grimaldi, fondata su due direttrici parallele e coerenti: la costante riqualificazione del comfort di bordo, con nove nuove navi ro-pax già commissionate e in consegna entro il 2030; il continuo potenziamento (pur in un contesto di leadership mondiale) della qualità ecologica della flotta.

Sono di Grimaldi Lines, ad esempio, i primi traghetti del Mediterraneo dotati di tecnologia **Zero Emission in Port** - le ammiraglie **Cruise Roma** e **Cruise Barcelona** - e presto tutte le navi ro-pax di Trasmed Gle potranno spegnere i motori ausiliari durante la sosta in banchina, operando al 100% con energia elettrica fornita dai porti dotati di sistemi Ops.

Non è fantascienza: il traghetto Ciudad de Palma lo fa già nel terminal Grimaldi di Barcellona. In generale, tutte le navi del Gruppo hanno oggi un impatto ambientale mediamente dimezzato rispetto alla concorrenza, grazie alle innovazioni tecnologiche adottate: un primato destinato a crescere e consolidarsi.



BANCA GENERALI PRIVATE | BG FUND MANAGEMENT LUXEMBOURG

M&CSAATCHI

IL FUTURO DEI TUOI INVESTIMENTI NASCE SOTTO UNA BUONA STELLA.

Perché scegliere LUX IM:

Investire all'avanguardia con trend innovativi.

Proteggere il patrimonio nel tempo.

Tutelare l'investimento con strategie dinamiche.

Creare valore in ogni direzione.







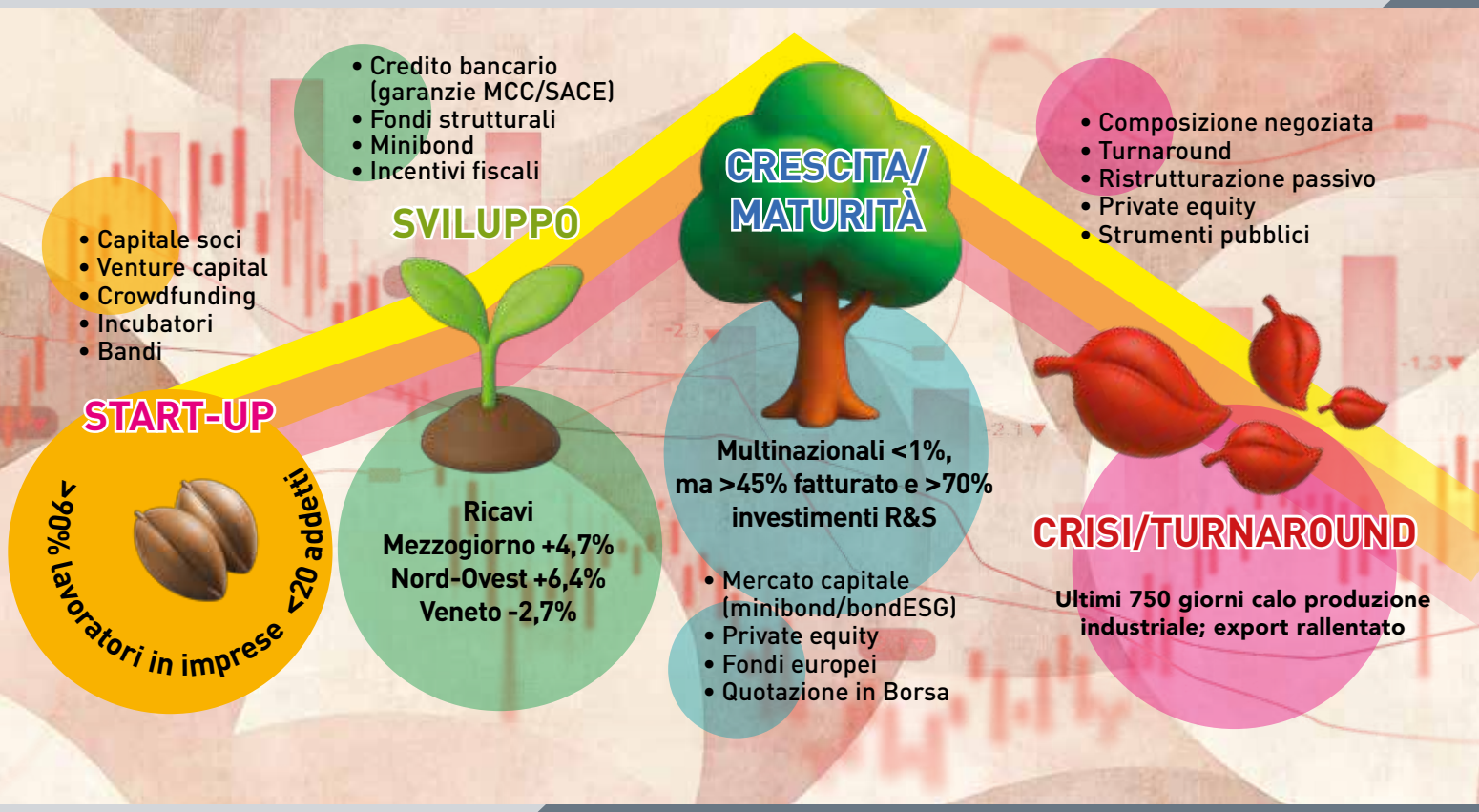
LUX IM, la SICAV di BG Fund Management Luxembourg, ti offre una gestione professionale che unisce esperienza e innovazione.
Una gamma diversificata di comparti che ti permette di costruire un portafoglio su misura, con la flessibilità di adattarlo alle tue esigenze e l'attenzione alla sostenibilità che il futuro richiede.

SCOPRI TUTTI I DETTAGLI

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale che non costituisce una sollecitazione a investire né una raccomandazione d'investimento. Prima dell'adesione e per conoscere le caratteristiche, i rischi e i costi dell'investimento, si raccomanda di leggere i Documenti contenenti le Informazioni Chiave (KID) e il Prospetto Informativo, disponibili sul sito internet della società di gestione BG Fund Management Luxembourg S.A., all'indirizzo www.bgfml.lu, nonché presso le Filiali e gli Uffici dei Consulenti Finanziari di Banca Generali. LUX IM è una società di investimento a capitale variabile (Sicav) di diritto lussemburghese. L'investimento in azioni della Sicav può non essere adatto a tutti i tipi di investitori. I concetti di protezione e quello di tutela, laddove utilizzati, si riferiscono a tecniche di gestione e strumenti che hanno l'obiettivo di limitare i rischi di perdite; essi non comportano tuttavia alcuna garanzia di conservazione del patrimonio investito, che rimane soggetto al rischio di perdita.
I riconoscimenti riportati nel presente documento sono stati conseguiti, nel rispettivo anno di riferimento, da Banca Generali S.p.A.

FINANZA SU MISURA

Dal ciclo di vita aziendale alle sfide dell'autunno 2025: strumenti, dati e strategie per startup, Pmi e imprese mature in un panorama competitivo segnato da dazi, rigidità creditizia e nuove opportunità di investimento



di Laura De Lisa

L'Italia entra nell'autunno con un paradosso che ormai conosciamo: i servizi reggono, il turismo fa da cuscinetto, ma la manifattura è ancora in folle. Nonostante l'eredità del 2023-2024, l'economia nel complesso mostra segnali di tenuta: a luglio 2025 la produzione industriale sale dello +0,4% su giugno e il tasso di occupazione tocca quota 62,8%. Resta però un freno esterno: tra aprile e giugno l'export rallenta, soprattutto verso i mercati extra-UE (Usa in testa, poi Regno Unito, Cina, Russia e Turchia), segno che la domanda globale resta selettiva e condizionata dalle tensioni commerciali. Completa il quadro la morfologia del tessuto economico: la specificità del nostro sistema produttivo sta nel contributo significativo delle micro e piccole imprese. Siamo l'unico grande Paese europeo in cui più del 90% dei lavoratori è impiegata in aziende con meno di 20 addetti. Dentro questa struttura si annida un'ulteriore polarizzazione: le multinazionali estere e domestiche, pur essendo

> LA SPECIFICITÀ DEL NOSTRO SISTEMA PRODUTTIVO STA NEL CONTRIBUTO SIGNIFICATIVO DELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE



meno dell'1% del totale imprese presenti in Italia, realizzano oltre il 45% del fatturato e concentrano oltre il 70% degli investimenti in R&S. Questa configurazione, pur a sostegno della resilienza diffusa, riduce le economie di scala e condiziona l'accesso al capitale, soprattutto per gli investimenti immateriali. Ne discende la necessità di una finanza calibrata per taglia e fase di vita, che combini in modo coerente incentivi pubblici, credito bancario e canali di mercato, allineando il sostegno finanziario agli obiettivi di crescita e produttività.

IL NODO DEI DAZI

Il tema "dazi" non è un rumore di fondo: è la variabile che sta cambiando la mappa dell'export italiano. Gli Stati Uniti sono il nostro secondo partner dopo la Germania: l'irrigidimento tariffario verso prodotti europei colpisce diretto il cuore manifatturiero. Le elaborazioni Cerved citate nel Report Minibond 2025 mostrano quali filiere italiane hanno la maggiore esposizione agli Usa, misurata come quota dell'export indirizzata oltreoceano: mezzi di trasporto 17,9%, chimica e farmaceutica 13,8%, elettromeccanica 11,7%, largo consumo 12,9%, sistema moda 9,8%, sistema casa 9,1%. E per alcune nicchie - difesa, bevande analcoliche, aeromobili, marmo - oltre un quarto delle vendite estere finisce sul mercato statunitense. Traduzione: ogni incremento tariffario è una tassa immediata sulla marginalità. Sullo sfondo, la ristrutturazione delle catene globali e un reshoring a macchia di leopardo spingono molte aziende a rivedere fornitori, lead time e politiche di prezzo; la domanda estera è più selettiva, e il vantaggio competitivo torna a dipendere dall'accesso a capitale (e dal suo costo).

I dazi amplificano le vibrazioni della nostra economia. In un Paese "export-led" come il nostro, con filiere di impatto - in particolare nella meccanica, elettromeccanica e moda - la partita si gioca su capex e capitale circolante, oggi più che mai. E quindi sulla finanza. Nel quadro generale descritto, come sostiene Alessia Miotto, Vicepresidente di Federmeccanica, «Serve una politica industriale di lungo periodo, non misure "a rubinetto»... come il Piano Industria 4.0 per il 2025.

> I DAZI AMPLIFICANO LE VIBRAZIONI DELLA NOSTRA ECONOMIA: LA PARTITA SI GIOCA SU CAPEX E CAPITALE CIRCOLANTE

FINANZA «TAILOR MADE»

In un contesto di crescita nominale fiacca, di costo del denaro ancora elevato (anche se in discesa) e di rischio-dazi più alto, la differenza tra chi resta fermo e chi riparte la fa la capacità di scegliersi la finanza giusta. Qui il discorso si apre: la finanza pubblica offre una strumentazione più ampia e leggibile (Step, Transizione 5.0, Zes Unica, ecc.), mentre la finanza alternativa non è più un "nice to have" ma un pezzo del motore: minibond (oltre 1.200 emissioni dal 2013, raccolta cumulata per circa 10 miliardi), private equity/venture capital, crowdfunding (Report Minibond 2025). Allo stesso tempo, le banche - specie le territoriali - ricominciano a fare credito, ma con metriche più stringenti e canali di garanzia pubblica (Mcc e Sace i principali) come condizione di accesso.

In pratica, se sei startup, le risorse dei soci, il capitale paziente (Venture Capital, crowdfunding), ma anche taluni bandi diventano la passerella d'accesso; se sei Pmi in sviluppo, la combinazione credito + garanzie + 5.0/ fondi diretti/indiretti è la via maestra; se sei impresa matura, la porta dei minibond e - per i più strutturati - dei mercati dei capitali è il canale naturale; se sei in crisi, gli strumenti di turnaround e la composizione negoziata sono il binario per non uscire dal sistema.

Ogni fase della vita aziendale richiede strumenti specifici. Non esiste una "ricetta universale": le startup hanno bisogno di capitale paziente e innovativo (credito bancario con garanzie Mcc e Sace, fondi strutturali indiretti, crediti di imposta e incentivi automatici come i patent box, misure Simest, emissione minibond), ma il bootstrapping non può prescindere da autofinanziamento da parte dei soci, family and friends; le Pmi in crescita devono combinare credito e finanza alternativa (credito bancario strutturato, incentivi automatici e crediti di imposta, emissione minibond/Esg bond, quotazione su Euronext Growth Milan,. fon-

FINANZA PUBBLICA E POLITICHE INDUSTRIALI

Lo Stato, e ancor più l'Europa, stanno moltiplicando le occasioni di sostegno. Di seguito gli strumenti principali (a cosa servono, per chi, come si usano).

Step - Strategic Technologies for Europe Platform

Varata nel 2024 nel solco di RePowerEU, rafforza sovranità tecnologica e competitività convogliando risorse fino al 2030 su tre ambiti: digitale/deep-tech, tecnologie pulite a zero emissioni, health/biotech. Focus su tecnologie/ risorse "critiche" (riduzione dipendenze strategiche o innovazione di frontiera). Obiettivo: circa 160 mld di investimenti tramite finanza agevolata e contributi a fondo perduto (in molti casi fino al 70%) verso progetti di Pmi e grandi imprese, per ridurre dipendenze da forniture, energia e tecnologia extra-UE.

Accesso: bandi dei programmi UE (Horizon, Digital Europe, EU4Health, ecc.), ottenimento del prestigioso Step Seal per i progetti meritevoli e cumulo con fondi nazionali/regionali e strumenti finanziari (garanzie, equity, minibond).

Transizione 5.0 e incentivi per efficienza/energia green

Credito d'imposta fino al 45% per

di strutturali indiretti e fondi europei diretti, private equity); le aziende mature guardano ai mercati dei capitali; le imprese in crisi cercano strumenti straordinari (ristrutturazioni, composizione negoziata, intervento di fondi di private equity). Per tutti, lo strumento principale di programmazione e controllo deve essere il business plan, bussola per orientare il presente e il futuro dell'azienda, a partire dal set up e monitoraggio del proprio modello di business.

DALLE BANCHE ALLA FINANZA ALTERNATIVA

Le banche restano il principale interlocutore finanziario delle Pmi, come delle grandi imprese, ma il rapporto è cambiato. Per le startup, gli istituti sono ancora prudenti: senza track record e garanzie, l'accesso è difficile. Fondamentale quindi il ruolo del Mediocredito Centrale, del Fondo di garanzia Pmi e di Sace. D'altro canto, il credito bancario torna centrale per le imprese in fase di sviluppo e crescita, specie se abbinato a strumenti di finanza pubblica e alternativa. Le banche territoriali, insieme alle fintech, stanno creando un ecosistema più dinamico, dove l'impresa non è più "cliente passivo", ma partner in un percorso di crescita condiviso.

Accanto al credito bancario, si consolida la finanza alternativa.

Il Report Minibond 2025 fotografa un mercato in espansione: oltre 1.200 emissioni complessive dal 2013, con una raccolta cumulata di circa 10 miliardi di euro; emittenti in crescita: non più solo medie imprese, ma anche Pmi familiari e startup innovative; investitori diversificati: fondi specializzati, banche locali, piattaforme fintech.

In particolare, nel Report sono state identificate cinque motivazioni principali per l'emissione: il finanziamento della crescita interna, ovvero la raccolta di capitale per sostenere gli investimenti in ricerca e sviluppo, in nuovi prodotti o l'apertura in nuovi mercati; il finanziamento della crescita esterna, attraverso eventuali acquisizioni; la ristrutturazione del passivo dell'impresa, ovvero la rimodulazione del mix di finanziamento da terzi; il finanziamento del ciclo di cassa operativo; in tal caso il minibond soddisfa l'esigenza di breve termine di assicurare l'equilibrio fra incassi dei crediti e pagamento dei debiti; il miglioramento della performance ESG di sostenibilità, tema arrivato sulla scena negli ultimi anni.

Ma i minibond sono solo una parte del puzzle: altri strumenti hanno assunto maggiore significatività nel tempo. Private Equity e Venture Capital: nel 2024 le operazioni hanno superato i 2 miliardi, trainate da IT e Life Sciences. Crowdfunding: l'equity crowdfunding, regolato ora dal Regolamento Ecsp europeo, ha permesso a centinaia di startup di raccogliere capitali diffusi; il lending crowdfunding è diventato uno strumento per finanziare progetti immobiliari e green. Invoice trading: piattaforme che consentono alle Pmi di smobilizzare crediti commerciali in tempi rapidi.

> IL MESSAGGIO È CHIARO: NON ESISTE "LA FINANZA PER LE IMPRESE" MA "UNA FINANZA PER OGNI IMPRESA"

Le aziende mature, con volumi superiori ai 50 milioni di fatturato, guardano ai mercati dei capitali. Le emissioni obbligazionarie si sono diversificate (green bond, sustainability-linked bond), così come i fondi strutturali e i project financing. Il mercato chiede sempre più Esg compliance: oggi oltre il 60% delle emissioni corporate italiane ha una componente ambientale o sociale, nonostante lo Stop the Clock.

Il messaggio è chiaro: non esiste "la finanza per le imprese", ma "una finanza per ogni impresa". Il ciclo di vita, la dimensione, il settore e le prospettive strategiche determinano quale combinazione di strumenti sia più adatta. E così, tra dazi, stagnazione e nuove opportunità legate a Step, 5.0 e mercati dei capitali, la finanza diventa non solo carburante, ma bussola per orientare la crescita.

Per ogni taglia, la propria finanza.

investimenti che integrano efficienza energetica, digitalizzazione (interconnessione/monitoraggio) e formazione. Cumulabile con misure affini (es. Conto Termico 3.0, Comunità Energetiche Rinnovabili: contributi fino al 40% a fondo perduto per impianti FV e tariffe incentivanti).
Come usarli bene: audit energetico come "baseline" per valutare il fabbisogno energetico e gli interventi più opportuni per minimizzarne il costo.

Mezzogiorno e Zes Unica
Regime speciale per il rilancio del Centro-Sud, con credito d'imposta fino al 60% per investimenti produttivi in immobili, impianti, macchinari e attrezzature.

Incentivi "automatici"
Crediti d'imposta R&S, Patent Box, Ires premiale, sono gli strumenti fiscali orizzontali principali a fruizione automatica, utili per programmi continuativi di R&S/innovazione e per valorizzare IP (brevetti, software, design).
Una buona pratica per la fruizione degli incentivi automatici (o, più spesso "semi" automatici) consiste nel mappare sistematicamente le spese ammissibili e sviluppare dossier di rendicontazione tecnici/fiscali a prova di controllo.



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

RSM
THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

Con la potenza dell'IA la nuova logica del business

La consulenza aziendale e professionale è travolta dall'intelligenza artificiale: Carlo Carmine racconta come l'adozione di soluzioni IA stia trasformando modelli di business, organizzazione interna, rapporti

di Sergio Luciano

LA CONSULENZA AZIENDALE, SIA QUELLA FINANZIARIA AMMINISTRATIVA E CONTABILE CHE LEGALE E STRATEGICA, SONO TRAVOLTE DA UNO TSUNAMI CHE SI CHIAMA AI, "ARTIFICIAL INTELLIGENCE". OGGI NON C'È NULLA DI IMPORTANTE NELLA VITA DI UN'IMPRESA CHE NON DEBBA RIPARTIRE DALL'IA. E i consulenti che vogliono intercettare questa rivoluzione, ancora sotto-rappresentata dai media, devono diventare padroni di questa nuova "lingua universale" della vita, oltre che del business. L'IA è oggi, per chi fa impresa e per chi lo assiste, più importante di quel che era conoscere l'inglese trent'anni fa.

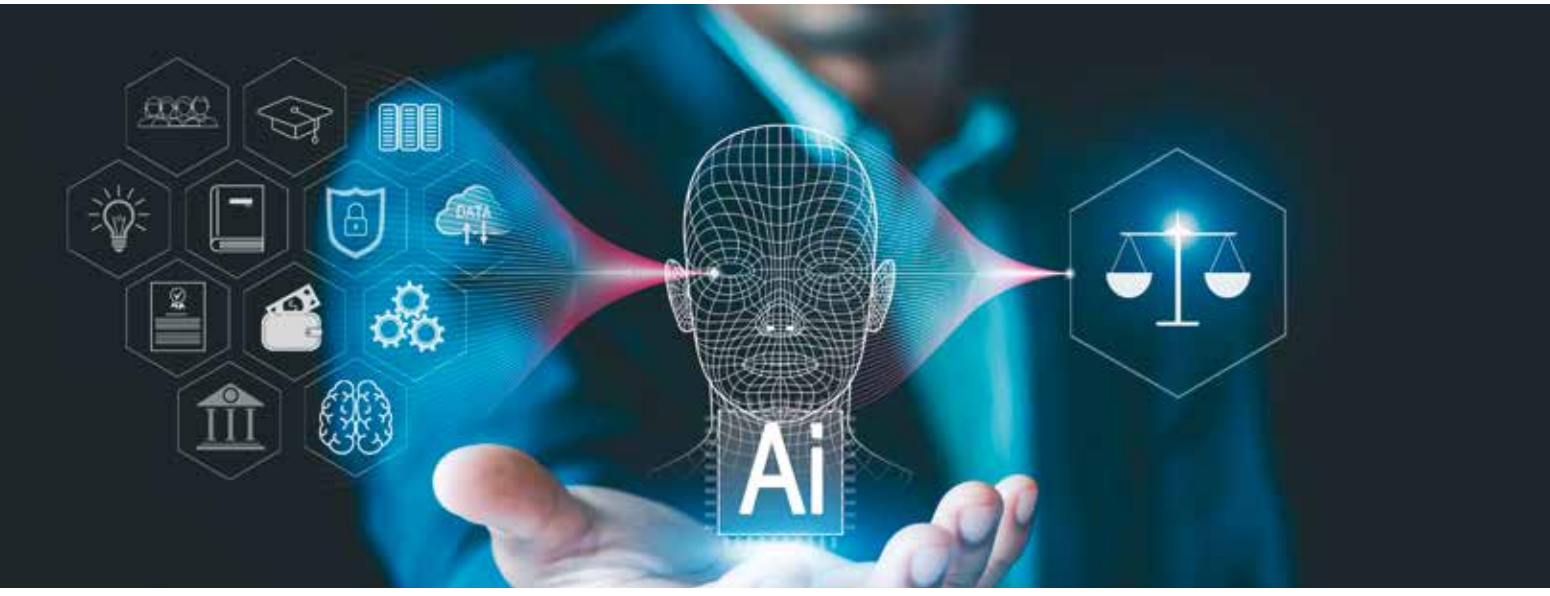
Di tutto ciò è convinto **Carlo Carmine**, 50 anni, napoletano con casa e lavoro tra Barcellona, Malta e Milano, economista bocconiano e fondatore, vent'anni fa, del **CFI - Crisi Fiscale d'Impresa**, e poi

OGGI SAPER PADRONEGGIARE L'IA GENERATIVA È PIÙ IMPORTANTE DI QUEL CHE ERA CONOSCERE L'INGLESE TRENT'ANNI FA

di **Trustmeup**, due società specializzate nell'affiancare imprenditori e imprese lungo tutta la frontiera dello sviluppo strategico e della gestione delle esigenze amministrative, finanziarie, patrimoniali e fiscali. Da quando ha scelto di tuffarsi nel nuovo mondo aperto dall'IA generativa, Carmine ha riscritto completamente le proprie strategie aziendali e, insieme, il modello di business che applica nel supportare la sua clientela alla quale – con il suo team – insegna anche "come si fa" a rendersi poi autonomi nel gestire quel modello… «Non temo di essere considerato un estremista dell'IA – esordisce in quest'intervista con Economy – perché so, constato e quindi predico che è appena iniziato un cambiamento radicale nel mondo del lavoro che impregnerà l'intero sistema. Chi non saprà non solo accoglierlo ma appassionarsene, resterà tagliato fuori e rischierà la sopravvivenza economica».

Caspita, che visione netta! Ci spieghi cosa la rende così determinato.

Guardi, siamo in un momento che definire epocale è poco. Non è solo una rivoluzione legata alla scrittura o all'automazione come la conoscevamo già. Oggi





Carlo
Carmine

CHI NON SAPRÀ APPASSIONARSI AL CAMBIAMENTO RISCHIERÀ LA SOPRAVVIVENZA ECONOMICA

esistono applicazioni sul mercato che ti permettono di fare in due minuti quello che prima richiedeva ore e ore. Prendiamo ChatGpt: lavora su una base immensa di conoscenza, e questo è fenomenale; la controindicazione è che comporta anche un rischio di "allucinazioni", cioè errori o contenuti non proprio corretti. Ma ci sono anche intelligenze artificiali progettate per settori verticali, e lì le "allucinazioni" quasi spariscono. Già oggi con l'IA puoi fare tante operazioni impensabili appena due anni fa: gestire l'email e content marketing, creare documenti e atti di ogni genere, gestire praticamente in modo integrale contabilità e finanza. È come comprimere tre ore di lavoro in due minuti. E per chi fa consulenza aziendale, legale o opera nel mondo dei servizi professionali, cavalcare questa onda è obbligatorio, perché l'IA è già usata, ad esempio, anche dalle istituzioni, a cominciare dall'Agenzia delle Entrate che cerca di farsene aiutare per scovare gli evasori fiscali.

E gli evasori? Se ne stanno con le mani in mano?

Domanda sbagliata. Quella giusta è se l'IA può aiutare anche il contribuente onesto, che semplicemente vuol pagare il giusto e niente più del giusto. La mia risposta è sì: l'IA deve essere anche uno strumento a tutela del contribuente. Ad esempio, potrebbe migliorare il rapporto tra Stato e cittadino, magari spingendo verso riduzioni fiscali vere e non solo rottamazioni, che sono un po' il cerotto finale. Pensi che ormai siamo alla quinta rottamazione, con il 90% di avvisi bonari non pagati da 23 milioni di contribuenti! Ma la rottamazione riguarda spesso debiti vecchi, anche di sei anni fa, ed è la conferma dei gravi problemi istituzionali di gestione finanziaria di cui soffre l'Italia. Se usiamo l'IA in modo intelligente, potremmo sfoltire questi problemi alla radice, con una vera e sostanziale riduzione dell'imposta, finalmente equa per cittadini e imprese, e non con l'ennesima rottamazione per chi non riesce a pagare imposte troppo alte.

E l'IA può aiutare anche nei tribunali? Come?

La vedo come una vera rivoluzione. Oggi, ad esempio, in Cassazione succede che su uno stesso tema ci siano sentenze diverse, perfino alle Sezioni Unite. Questo non è giusto, perché significa che la legge diventa diseguale a seconda di dove ti trovi. Se l'IA potesse analizzare tutta la giurisprudenza e aiutare i giudici di grado inferiore a orientarsi su cosa è consolidato e cosa no, si ridurrebbe la montagna di ricorsi e soprattutto si porterebbe certezza del diritto. Qui emerge una contraddizione con la nuova legge italiana sull'IA, che ha appena escluso la cosiddetta "giustizia predittiva" riservando sempre e comunque le decisioni al magistrato. Una scelta di prudenza, che però rischia di frenare uno degli utilizzi più utili all'interesse dei contribuenti: avere maggiore uniformità e prevedibilità delle sentenze. Su questo servirebbe più coraggio, perché la vera tutela dei cittadini è nella certezza del diritto, non nell'arbitrarietà di interpretazioni diverse.

E adesso parliamo dei professionisti, commercialisti, avvocati, consulenti. Come cambia il loro lavoro?

Abbiamo appena assistito al varo delle leggi delega per un cambio regolamentare negli ordini professionali che fa capire quanto l'IA li stia mettendo in crisi ma anche li stia spingendo a rinnovarsi. Qualche giorno fa parlavo con il mio Cfo e gli dicevo: tra tre anni, forse, l'ordine dei commercialisti sarà superato, cambierà tutto.

FINO A SEI MESI FA L'IA VENIVA VISTA SOLO COME UN ASSISTENTE MENTRE OGGI SOSTITUISCE AZIONI E INTERAGISCE CON IL CLIENTE

Una sua provocazione...

Sì, ma fino a un certo punto: già sei mesi fa l'IA veniva vista solo come un assistente, e oggi è qualcosa di più. Noi di Cfi abbiamo sviluppato app che non solo aiutano ma sostituiscono azioni, notificano risultati direttamente su Drive, su Crm, interagiscono con il cliente. Alcune app, ad esempio, estraggono automaticamente dati da un atto notificato e li trasformano in un'istanza legale pronta per il deposito; altre elaborano simulazioni di piani di rientro per debiti fiscali complessi, completi di calcoli e scadenze. Questo significa passare dal livello di "supporto" a quello di "sostituzione operativa". E anche qui si nota come la nuova legge italiana sull'IA resti molto cauta: l'articolo 13 stabilisce che per le professioni intellettuali l'IA debba rimanere solo strumentale e di supporto, con obbligo di informare il cliente in modo trasparente. Io credo che la realtà tecnologica corra molto più veloce: il passaggio non è più tra "assistente" e "supporto", ma verso il "miglior sostituto". È questa la vera sfida che professionisti e imprese devono affrontare senza paura. Non siamo più nell'epoca del "tuo miglior assistente" ma del "tuo miglior sostituto": chi non lo capisce resterà indietro.

L'IA ha impattato anche sulla struttura interna nelle aziende professionali?

Assolutamente sì. Se prima le aziende professionali avevano un'organizzazione a triangolo con molti junior (tipo un presidente, 10 manager e 240 junior), oggi si sta molto più snellendo. Forse l'assetto ottimale è diventato: un presidente, 5 manager e 12 junior. Efficienza e qualità sono le sole parole d'ordine. È un cambio epocale: la figura dello stagista o del praticante, un tempo indispensabile, oggi rischia di essere sostituita da strumenti che in pochi secondi fanno meglio e senza errori ciò che un giovane impiegava ore a produrre.

Che tipo di competenze servono oggi?

Quelle che fanno la differenza tra chi ce la farà e chi no. Non basta più essere bravi a scrivere atti o fare codici, servono figure ambivalenti: professionisti con esperienza che studiano l'IA, che ne comprendono metodologie e logiche. Non è un compito per un neolaureato che arriva fresco dall'università: può capire il digitale ma spesso gli manca l'esperienza per sapere dove applicarlo. Occorrono fior di professionisti competentissimi nei loro ambiti che si rendano in grado, studiando, di padroneggiare gli strumenti dell'IA. Chi non crescerà rischia di finire schiacciato dalla democratizzazione e globalizzazione delle competenze.

Crede che ci sarà un impatto occupazionale?

Sì, indubbiamente. Dove prima servivano tre persone oggi ne basta una, grazie all'IA. Le aziende che sapranno adattarsi sopravviveranno, e chi si distrae... beh, sarà tagliato fuori, senza dubbio. È un obbligo partire subito perché chi arriva tardi rischia grosso. E prima lo si fa, meglio è, perché chi si muove per tempo governa anche le inevitabili ripercussioni occupazionali.

E come si evolve il rapporto cliente-professionista in tutto ciò?

Cambia radicalmente: trasparenza e velocità diventano la norma. Prima il rapporto professionista-cliente era opaco, con poco feedback e incertezza sui risultati. Oggi molte attività si spostano su piattaforme automatiche, la comunicazione deve essere chiara, il cliente deve capire il risultato e pretenderlo in tempi rapidi. Una cosa fatta in sette giorni non è più accettabile se si può fare in mezza giornata. Inoltre, cresce l'importanza del personal branding: la differenza non sarà più nel servizio tecnico,



Nella foto, da sinistra avv. Umberto Ostieri Responsabile Team Crisi d'impresa, avv. Simone Forte Founder e Responsabile Legale CFI - Crisi Fiscale d'impresa, avv. Claudia Patrone Responsabile Team Riscossione



ormai standardizzato, ma in quanto il professionista sa comunicare, creare fiducia e relazione. In un mondo dove i servizi diventano commodities, a fare la differenza saranno status, credibilità e capacità di relazione.

Che esempi concreti ci può dare?

La due diligence, per esempio: prima era un lavoro di controlli a campione, magari 50 fatture su 3.000. Domani sarà possibile controllare tutto, ogni dettaglio, grazie a un agente IA. Questo sposta il valore aggiunto dalla componente tecnica del servizio a quella relazionale, emotiva e – soprattutto – consulenziale. Più si automatizza la parte tecnica, più cresce la necessità di cura nella relazione con il cliente e della capacità di offrire visione e valore strategico.

State sviluppando qualcosa di nuovo in Cfi?

Sì, abbiamo creato una console digitale composta da 20 app integrate, già in fase di test. Questa console permette ai professionisti di gestire interamente i processi dall'inizio alla fine, automatizzandoli: dalla lettura e classificazione automatica di un atto notificato alla generazione di istanze legali pronte per il deposito – incluse le istanze 228 e le istanze di autotutela, così come le istanze di rateizzazione partendo direttamente dal documento – alle riconciliazioni tributarie automatiche e al calcolo dell'alternativa liquidatoria con la definizione di gradi e classi, fino alla redazione di bilanci gestionali e piani di tesoreria dinamici con simulazioni di scenari. Con la Console Cfi, un avvocato di provincia può lavorare con la stessa potenza di uno studio internazionale: questo significa democratizzare l'accesso a strumenti avanzati e offrire a tutti i professionisti la possibilità di essere competitivi ai massimi livelli. Non siamo più nell'epoca del "tuo miglior assistente" ma del "tuo miglior sostituto". È un nuovo paradigma che permette a un professionista di qualunque parte d'Italia di offrire lo stesso livello di qualità e rapidità di chi lavora nei grandi centri. Chi non saprà impiegare queste soluzioni rischia di restare indietro.

L'IA CONSENTE DI AGGIUNGERE IL VALORE DELLA COMPONENTE TECNICA DEL SERVIZIO A QUELLA RELAZIONALE E SOPRATTUTTO CONSULENZIALE

E quali sono i vostri obiettivi per i prossimi cinque anni?

Cfi vuole diventare come una nuova TeamSystem, pensata per i professionisti, e aiutarli a sfruttare applicativi IA di altissimo livello. Non solo con servizi, ma anche con tutor di supporto per usare al meglio le piattaforme. Vogliamo accompagnare i professionisti verso una nuova dimensione imprenditoriale, dove soft skills e capacità tecniche siano davvero integrate.

Qual è il messaggio finale che vuole lasciare ai consulenti e ai professionisti?

Non c'è più tempo per scegliere se entrare o no nell'era IA. Il futuro è qui: molte attività saranno sostituite, e questo è un dato di fatto. La vera sfida è sapersi reinventare, abbracciare i nuovi paradigmi e costruire lavori che oggi ancora non esistono. L'IA non è un semplice alleato, è il nostro miglior sostituto: toglie il peso delle attività ripetitive e ci obbliga a ripensare noi stessi. È un cambio di paradigma che apre la strada a nuove professioni, nuove competenze, persino a nuovi lavori che oggi non immaginiamo. Solo chi avrà il coraggio di reinventarsi, investendo nella parte umana – empatia, creatività, relazione – potrà prosperare in questa nuova era.E qui sta la combinazione vincente: dominare strumenti di IA o utilizzare strumenti pronti come la Console Cfi IA, e allo stesso tempo sviluppare soft skills imprenditoriali come personal branding, marketing, capacità di leggere Kpi e delegare. La democratizzazione dell'erogazione dei servizi farà sì che la differenza non la farà più la mera esecuzione tecnica, ma chi saprà posizionarsi, attrarre clienti e guidare un'organizzazione snella e scalabile. Console + Soft Skills: è questa la vera chiave per il futuro dei professionisti.

Bond, è il momento della gestione attiva

Volatilità, debito pubblico e interventi delle banche centrali stanno riscrivendo le regole del rischio e delle opportunità per gli investitori nel nuovo ciclo. Rocco Bove (Kairos Partners) racconta come e perché

di Riccardo Venturi

C'ERA UNA VOLTA IL CASSETTISTA, CHE TENEVA LE OBBLIGAZIONI PER LUNGO TEMPO INDIPENDENTEMENTE DAI MERCATI. È UN MONDO SUPERATO, OGGI L'OBBLIGAZIONARIO È UNA ASSET CLASS CHE VA GESTITA IN MODO ATTIVO: PAROLA DI ROCCO BOVE, RESPONSABILE OBBLIGAZIONARIO DI KAIROS PARTNERS SGR. «Crescita moderata, inflazione sotto controllo, basso rischio di recessione: siamo nel "goldilocks", lo scenario ideale nel quale tutte le asset class hanno un rendimento aggiuntivo. Gli spread governativi e corporate in un mondo a così basso rischio tendono a performare meglio, perché beneficiano di flussi degli investitori che cercano impieghi a tassi più interessanti» dice Bove in questa intervista a Economy.

Esiste la consapevolezza dell'importanza della gestione attiva per le obbligazioni?

L'investitore italiano è abituato da sempre a vedere il mondo fixed income come la parte da cassettista del proprio portafoglio. Ma la storia degli ultimi cinque anni, con le montagne russe su dazi e spread, dimostra invece che l'obbligazionario è un'asset class che va gestita come tutte le altre in maniera attiva. Questo è tanto più vero quanto più ti sposti sulle parti un po' più frizzanti del mercato, quindi dal breve al lungo termine, dal governativo al corporate. Gli investitori stanno acquisendo sempre maggiore consapevolezza su questo tema anche se, secondo me, è un percorso lungi dall'essere maturo.

Quale il quadro internazionale con cui fare i conti?

Negli USA la Fed ha ricominciato a ridurre i tassi lo scorso 17 settembre, supportata dalla debolezza dell'ultimo set di dati sull'occupazione: e questo, tutto sommato, è stato letto in maniera positiva dai mercati, perché permette di depoliticizzare il taglio che così risulta strettamente economico e guidato da motivi fondamentali, mentre si allontana il retropensiero di una Fed che accoglie le richieste dell'Amministrazione. Di per sé, la notizia di un mercato del lavoro in rallentamento in genere non è mai buona, ma in questo caso avviene in un contesto in cui l'economia americana è enormemente resiliente; pertanto, oggi il mercato sta guardando più che altro l'effetto benefico di un dato debole, che spalanca la porta a una politica accomodante da parte della Fed.

IL MONDO HA SPOSTATO IL DEBITO DALLA PARTE PRIVATA VERSO QUELLA PUBBLICA COME RISPOSTA ALL'EMERGENZA DEL COVID-19

Non c'è un rischio di rallentamento?

In questo momento il mercato non è particolarmente preoccupato da un'eventuale recessione nel mondo americano, anche se si tratta di un aspetto da monitorare perché, come detto, un mercato del lavoro che si indebolisce può portare con sé preoccupazioni. Le curve si stanno muovendo di conseguenza: soprattutto oltreoceano, quando c'è un movimento di easing tipicamente le curve si irripidiscono, con la parte breve che sovraperforma a scapito di una minore performance della parte lunga. La parte breve, infatti, è la più sensibile all'andamento dei tassi di politica monetaria, e tende a rispondere direttamente alle sollecitazioni della politica monetaria. Negli ultimi 3-4 mesi stiamo attraversando una fase di steepening non solo negli Usa, ma a livello globale.

Con quali dinamiche?

Va detto che lo steepening è un movimento di normalizzazione, perché di solito le curve sono inclinate positivamente e la parte a lunga scadenza rende più della parte breve. Ma dopo i grandi rialzi dei tassi di interesse registrati a partire dal 2022, abbiamo avuto per lungo tempo a che fare con curve invertite o piatte, il che – dal punto di vista della teoria finanziaria – ha poco senso. C'è inoltre il tema del debito: dopo la pandemia abbiamo visto crescere in maniera esponenziale il debito pubblico a livello mondiale. La questione è più delicata in alcune aree, come Giappone,



ROCCO BOVE

UK, Stati Uniti o, in questo momento, Francia, dove la pressione è acuita dai problemi politici.

Quali sono le implicazioni?
La risposta all'emergenza generata dal Covid 19 ha di fatto spostato il debito dai privati al settore pubblico, una tendenza che negli ultimi cinque anni non si è mai fermata e ha contribuito a questa normalizzazione. Gli investitori, infatti, a fronte di livelli di debito complessivi più alti, richiedono term premium più elevati per detenere titoli a lungo termine. Pertanto, se le curve stavano già riprendendo la normale pendenza, questo ulteriore fattore ha contribuito al processo.

E l'Europa?
È in una situazione diversa rispetto agli Stati Uniti. L'inflazione appare ad oggi perfettamente sotto controllo, il ciclo è abbastanza debole ma non recessivo, e c'è la promessa della politica fiscale espansiva della Germania. Una situazione equilibrata che permette alla Bce di rimanere ferma in attesa di vedere sia gli eventuali effetti della politica fiscale espansiva annunciata dalla Germania, sia l'evolvere del ciclo globale e delle mosse della Fed. In Europa il mondo degli spread generalmente ha performato bene, dal corporate, ai finanziari, al debito sovrano. Proprio su questi ultimi è emblematico il caso dell'Italia: siamo attorno agli 80 punti base nello spread contro il Bund, ma in generale gli spread della periferia europea hanno fatto benissimo: oltre all'Italia, Portogallo, Spagna e Grecia hanno stabilità politica e una traiettoria di debito migliore rispetto ad altre geografie.



Una sorta di nemesi storica...
Proprio così, le economie periferiche vanno meglio, nel complesso stanno sovra-performando nettamente tutta la parte core. Rispetto ai governativi, dove gli ultimi stanno diventando primi, gli spread corporate high yield, dei subordinati finanziari e dei bond emergenti stanno beneficiando di politiche fiscali e monetarie espansive, con il ciclo economico che tiene. Questo è il "goldilocks", lo scenario perfetto, il migliore dei mondi possibili: crescita moderata, inflazione sotto controllo, basso rischio di recessione, le banche centrali che considerano possibili tagli dei tassi. Una specie di limbo, dove però la parola limbo ha un'accezione positiva, nel senso che non ci sono grandi rischi concreti all'orizzonte. In uno scenario del genere tutte le asset class hanno un rendimento aggiuntivo, e anche gli spread governativi e corporate tendono a performare meglio, perché beneficiano di flussi degli investitori che cercano impieghi a tassi più interessanti. Dopodiché, nel grande spostamento del debito dalla sfera privata alla sfera pubblica è la prima a uscirne vincitrice: tutto il mondo corporate, aziende e banche, ha visto migliorare notevolmente la qualità del debito e possiamo vedere aziende che fanno davvero molto bene.

Come può un investitore orientarsi per cogliere le migliori opportunità?
Anche se può sembrare banale, il mio consiglio non è scontato: specie in una fase particolare come quella che stiamo attraversando, è importante rivolgersi ai professionisti della gestione, evitando il fai da te. Mi ricollego al tema della gestione attiva sottolineando l'importanza che, nel mondo delle obbligazioni corporate, ricopre un'attenta selezione di aziende di qualità all'interno di un portafoglio estremamente diversificato, per evitare di incorrere in scivoloni legati alla selezione di un singolo titolo. La fase attuale è interessante ma complessa, e per il singolo investitore seguire tutte le aziende può essere un lavoro improbo e non immune da rischi: meglio rivolgersi ai fondi comuni gestiti attivamente e professionalmente per approcciare questo universo ricco di opportunità.

IL CONCETTO DI OBBLIGAZIONE COME ASSET CLASS DA CASSETTISTI È ORMAI SUPERATO

Smartphone nuovo? Meglio se a noleggio

Banca Ifis e MediaWorld siglano la prima partnership dedicata al noleggio tech per privati. Un accordo che promette di cambiare la modalità di fruizione della tecnologia degli italiani, mantenendoli sempre aggiornati sulle ultime novità digitali

di Paola Belli

Inflazione, dazi e tensioni internazionali stanno frenando i consumi degli italiani, ma c'è qualcosa a cui i nostri connazionali proprio non riescono a rinunciare: la tecnologia. Secondo l'ultima fotografia scattata da **Confcommercio**, la spesa media degli italiani in prodotti digitali è cresciuta di oltre il 3.000% dal 1995 a oggi. È vero, si partiva da un dato molto basso e per questo diventa ancora più interessante analizzare questo cambiamento prendendo come riferimento il 2007, anno dell'entrata in commercio del primo modello di iPhone: da allora, la spesa media degli italiani in apparecchiature informatiche e di comunicazione è passata da 44 a 248 euro l'anno. Oggi, però, le pressioni sul potere d'acquisto impongono alle famiglie scelte di spesa. Lo abbiamo visto la scorsa estate nel campo dei viaggi, con gli ombrelloni tristemente vuoti in molte località della penisola, o con alcune scelte nel carrello del supermercato. Come faranno, dunque, gli italiani a rimanere al passo con una evoluzione tecnologica che, tra necessità di connessione e intelligenza digitale, è oggi sempre più rapida? Una risposta può arrivare dal superamento del concetto di possesso, in favore di nuove forme di utilizzo finanziate da noleggio e leasing. Si tratta di una tendenza, in verità, non nuova. Nell'automotive, ad esempio, questa metodologia è già consolidata, tanto che nel 2024 ben un terzo delle nuove vetture immatricolate è stata noleggiata con contratti a lungo termine. Nell'ambito della tecnologia, invece, la transizione verso forme di possesso alternativo è più lenta, anche se qualcosa inizia a muoversi. A fine giugno, ad esempio, Banca Ifis e MediaWorld Italia hanno siglato una partnership esclusiva che ha dato vita alla prima soluzione italiana di noleggio operativo per privati nel settore tech. Un'iniziativa che rappresenta un unicum a livello europeo e che potrebbe aprire la strada a una nuova stagione del consumo digitale. La formula proposta da Banca Ifis e MediaWorld è tanto semplice quanto efficace. In tutti i 144 punti vendita di MediaWorld sul territorio italiano, i clienti hanno la possibilità di avere accesso a smartphone, laptop e accessori vari senza sostenere nessun esborso iniziale, ma semplicemente costruendo un piano economico di durata flessibile dai 12 ai 36 mesi e relativa copertura assicurativa inclusa. Il vero e proprio elemento di novità arriva al termine del contratto, quando il cliente può scegliere se restituire il device o se sottoscrivere un nuovo contratto per un prodotto più evoluto.

LA TRANSIZIONE VERSO FORME DI POSSESSO ALTERNATIVO NELL'AMBITO TECNOLOGICO SEGUE IL TREND DELL'AUTOMOTIVE

«Questa iniziativa incarna la nostra visione strategica di trasformazione da rivenditore tecnologico a ecosistema omnicanale di servizi e soluzioni», ha dichiarato **Vittorio Buonfiglio**, Coo di **MediaWorld**. «Vogliamo abbattere le barriere all'accesso e promuovere l'inclusività digitale, contribuendo concretamente allo sviluppo socio-economico del Paese».



Raffaele Zingone, Condirettore Generale Banca Ifis





SPESA DEGLI ITALIANI IN APPARECCHIATURE INFORMATICHE E DI COMUNICAZIONE

2007 **44** **248** 2024

euro/anno

Sulla stessa linea, **Raffaele Zingone**, Condirettore Generale e Chief Commercial Officer di **Banca Ifis**, ha sottolineato: «Con questa soluzione, vogliamo diffondere un nuovo concetto di utilizzo che superi la logica della proprietà, adottando una metodologia più flessibile e basata sul pay-per-use. La forte convenienza tecnologica e la semplicità di accesso ci convincono che questo strumento possa rappresentare un ulteriore passo verso una proposizione commerciale sempre più digitale, inclusiva e sostenibile».



La partnership tra MediaWorld e Banca Ifis segna un punto di svolta per il mercato italiano. Per la prima volta, un grande retailer propone il noleggio operativo non solo a imprese e partite Iva, ma anche ai privati. E lo fa grazie alla collaborazione di una grande banca nazionale che, nel caso specifico, estende ai privati i servizi di noleggio della sua società controllata **Ifis Rental Services SpA**. Un'iniziativa che punta a democratizzare l'accesso alla tecnologia, rendendolo più inclusivo e sostenibile. Smartphone, laptop, tablet e accessori sono infatti strumenti essenziali, ma soggetti a un ciclo di obsolescenza sempre più rapido. Il modello tradizionale di acquisto non è più sostenibile per chi vuole restare al passo con l'innovazione ed ecco allora che questo tipo di noleggio, definito operativo, prova a rispondere proprio a questa esigenza, offrendo un accesso immediato alla tecnologia più avanzata, con costi prevedibili e senza vincoli di lungo periodo. Il successo di questa nuova formula in campo tecnologico determinerà o meno se l'Italia è pronta a un cambiamento culturale profondo: la fine del possesso come valore, sostituito dall'accesso come servizio. I primi riscontri commerciali da parte di Banca Ifis e MediaWorld sembrano andare proprio in questa direzione. Ed è per questo che la partnership tra MediaWorld e Banca Ifis non è solo una novità commerciale, bensì un segnale di come il retail tecnologico possa evolvere verso modelli più agili, orientati al servizio e capaci di rispondere alle nuove esigenze dei consumatori. Un esempio concreto di innovazione made in Italy, con potenziale di espansione su scala europea.

LA PARTNERSHIP TRA BANCA IFIS E MEDIAWORLD È UN SEGNALE DI COME IL RETAIL TECNOLOGICO POSSA EVOLVERE VERSO MODELLI PIÙ AGILI

Banca Generali con Intermonte rafforza la crescita delle imprese

Fondamentale il ruolo dei private banker nel supportare strategie di sviluppo, liquidità e passaggi generazionali, favorendo innovazione e solidità patrimoniale grazie a strumenti evoluti e consulenza su misura

di Sergio Luciano

Da anni, le imprese italiane dimostrano la propria forza sui mercati nazionali e internazionali, grazie alla capacità di innovare e perseguire l'eccellenza, anche in fasi di incertezza macroeconomica e geopolitica. In particolare, le Pmi hanno saputo non solo mantenersi competitive in un contesto sempre più aperto alla concorrenza su scala globale, ma anche crescere e rafforzare il proprio patrimonio. Una forza testimoniata dall'interesse dei fondi di private equity, con ben 229 deal nel primo semestre 2025, (+17% anno su anno). Per le imprese, ora, la sfida è trasformare questi successi in ulteriore sviluppo e per farlo può essere decisivo il contributo del mercato dei capitali e della finanza.

In questo processo, a giocare un crescente ruolo di ponte tra il mondo delle imprese e quello della finanza è la figura del private banker, grazie alla relazione di fiducia, senza conflitti di interesse, che lo lega all'imprenditore. Secondo quanto rilevato da Aipb, gli imprenditori rappresentano infatti oggi il 23% della clientela e il 30% delle masse gestite dal settore. E nell'industria del private banking uno dei player con la più ampia fetta di clienti-imprenditori è **Banca Generali**.

La prima private bank tra le reti italiane ha fatto della vicinanza alle aziende e agli imprenditori uno dei pilastri del proprio modello di business, investendo in modo decisivo su questo segmento anche con la recente acquisizione di **Intermonte**. Con la storica Sim milanese, interlocutore di riferimento per i grandi investitori istituzionali (con circa 1 miliardo di raccolta per le Pmi italiane negli ultimi 10 anni a testimoniarlo), Banca Generali arricchisce ulteriormente gli strumenti a disposizione dei consulenti per aprire a nuove importanti opportunità nel dialogo banker-impresa.

«Tra le imprese e gli imprenditori cresce sempre di più il bisogno di confrontarsi su tematiche strategiche fondamentali per la crescita dell'azienda: dalle operazioni straordinarie all'accesso ai mercati dei capitali, passando per il riassetto di governance o la pianificazione successoria. Il punto di vista del private banker è sempre più prezioso, grazie al rapporto fiduciario pienamente allineato agli obiettivi dell'imprenditore. I nostri professionisti stanno incontrando tante aziende che chiedono lo studio di potenziali azioni strategiche e il supporto nel dialogo con partner d'eccellenza per ciascuna esigenza», spiega Andrea Ragaini, vicedirettore generale di Banca Generali.

GLI IMPRENDITORI RAPPRESENTANO IL 23% DELLA CLIENTELA E IL 30% DELLE MASSE GESTITE DAL SETTORE DEL PRIVATE BANKING



ANDREA RAGAINI, VICEDIRETTORE GENERALE DI BANCA GENERALI

Un dialogo di cui i private banker del Leone possono essere promotori grazie a un sistema aperto di advisory forte di collaborazioni con i migliori fornitori di servizi e soluzioni, dal project financing, alle operazioni straordinarie, dalla ricerca di nuovi percorsi di sviluppo alla corporate finance alternativa al credito bancario.

«Dall'inizio di quest'anno a questa già ampia gamma di strumenti si è aggiunta la straordinaria competenza di Intermonte, che da 30 anni è leader nell'investment banking e nel corporate advisory sulle Pmi italiane; grazie all'ingresso di Intermonte nel perimetro del Gruppo, Banca Generali può incrementare notevolmente il livello del servizio che i suoi Private Bankers possono offrire ai suoi clienti-imprenditori. Quello che stiamo implementando è un modello sinergico di convergenza strategica tra private banking e investment banking, per affiancare gli imprenditori in questa quotidiana ricerca di crescita e competitività. Un ruolo che sentiamo come una missione, perché crediamo che la protezione del patrimonio dei clienti imprenditori non possa prescindere dalla tutela e dalla crescita delle loro aziende», conclude Ragaini.

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

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

Intelligente e connessa: la pianificazione predittiva

I driver del cambiamento e il ruolo dell'Intelligenza Artificiale per una pianificazione connessa e collaborativa attraverso il "consensus forecasting"

Andaf



Edilio E. Rossi

Business Development Director, Applications, Oracle Membro del Comitato Tecnico Pianificazione e Controllo di ANDAF

I driver esogeni ed endogeni del cambiamento

Le catene del valore aziendali hanno subito quest'anno un ulteriore shock in seguito all'introduzione di nuovi dazi da parte degli Usa. L'entità definitiva di queste tariffe dipende da negoziati bilaterali il cui esito non è ad oggi prevedibile. Ciò si aggiunge alla perdurante variabilità e volatilità sia dei prezzi dei prodotti e servizi acquistati dalle imprese fornitrici sia della loro capacità produttiva e di delivery. Anche le dinamiche della domanda risultano difficili da prevedere a causa dei grandi cambiamenti nel contesto macroeconomico, geopolitico e competitivo.

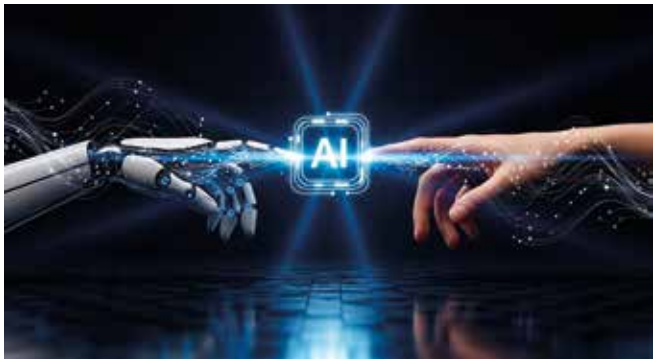
Le principali variabili esogene della pianificazione economica – Cogs, tassi di cambio e di interesse, domanda (prezzi e volumi) – risentono significativamente di questa incertezza. Esse hanno poi un impatto indiretto anche in ambito finanziario (cash flow), a causa dell' aumentata variabilità di Dpo e Dso, e in quello patrimoniale (working capital) derivante dalla necessità di incrementare gli stock a causa dei cambiamenti nelle supply chain.

Tra i fattori endogeni occorre citare la scarsa integrazione dei processi di budgeting e forecasting tra Afc e funzioni di business: diseconomie di processo che impattano le performance economiche (controllo della marginalità), finanziarie (gestione della liquidità) e patrimoniali (allocazione del capitale).

Il ruolo dell'Intelligenza Artificiale nel *connected planning*

L'intelligenza artificiale ha recentemente assunto un ruolo chiave nell'evoluzione dei modelli e nel miglioramento dell'efficiacia (affidabilità) e dell'efficienza (velocità) dei processi di Pianificazione e Controllo. L'IA è uno dei principali acceleratori e abilitatori della digitalizzazione nel Finance, incorporata direttamente come AI Agents nelle moderne piattaforme in Cloud di Epm e Erp, quindi immediatamente fruibile dagli utenti.

L'IA si distingue in "Classica" e "Generativa". L'IA Classica, che fa largo uso di algoritmi di Machine Learning e di funzionalità di *Robotic Process Automation* (Rpa), consente di applicare algoritmi predittivi basati sia su modelli di regressione di dati endogeni (serie storiche) sia su modelli di correlazione di dati esogeni (rilevanti per il contesto). Il loro utilizzo congiunto migliora significativamente la capacità previsionale nelle diverse funzioni aziendali attraverso la generazione di curve autopredittive molto affidabili. L'IA Generativa, nel contempo, fornisce strumenti sofisticati per l'interpretazione dei fenomeni (data analytics multi-sorgente) e suggerimenti interattivi a supporto delle decisioni, attraverso *digital assitants* (bots). Inoltre l'IA Generativa è utile nella produzione del reporting narrativo grazie alla capacità di integrare dati quantitativi e qualitativi.



Il *consensus forecasting* e il futuro della pianificazione collaborativa

I moderni sistemi Epm, abilitati dall'AI, consentono di implementare processi digitali di Intelligent Connected Planning altamente collaborativi favorendo la costante interazione online in tempo reale tra i Controller e i responsabili funzionali nei diversi sotto-processi di pianificazione.

Ci sono diversi esempi di *consensus forecasting* abilitati da queste tecnologie; tra questi si possono citare l'interazione tra pianificazione economica e commerciale (*predictive sales forecasting*) e quella tra pianificazione finanziaria e tesoreria (*predictive cash forecasting*). In entrambi i casi la gestione collaborativa interfunzionale del processo è garantita da tre fattori chiave: le sofisticate capacità predittive supportate dall'IA Classica, l'integrazione completa dei dati provenienti da altre fonti alimentanti (Crm e demand planning nel primo caso; Tms / cash management e Erp nel secondo), il motore di workflow e l'interazione dei soggetti in tempo reale nell'applicazione grazie all'IA Generativa.

In conclusione, si può affermare che il futuro della pianificazione collaborativa sarà basato su elementi quali la modellazione e la simulazione condivisa di scenari, pesata per il rischio, l'integrazione di elevati volumi di dati interni ed esterni e l'utilizzo pervasivo di tecnologie di IA per le previsioni, l'analisi e le decisioni.

Tesoreria, da tecnico a Chief Liquidity Officer

Il Treasury & Finance Forum Day accende i riflettori sul ruolo del tesoriere: non più solo custode della liquidità, ma protagonista nella governance

Aiti

Angelo Curiosi

«Oggi più che mai il tesoriere d'impresa è un alleato strategico imprescindibile del Cfo e del Ceo, incrocia quotidianamente la sua azione con quella del capo-azienda e del direttore finanziario, fronteggia un mercato valutario turbolento e segue i flussi della liquidità e delle immobilizzazioni dell'impresa con una crescente trasformazione tecnologica e velocità». Le parole di Nevio Boscariol, presidente di Aiti, hanno segnato il cuore del Treasury & Finance Forum Day (Tffd), la due giorni che ha riunito oltre cinquecento top manager nelle sedi del Cuoa e del Vicenza Convention Centre. Un richiamo forte al ruolo dei tesorieri, che da figure considerate tecniche stanno emergendo come nodi decisivi nella catena di comando aziendale.

Boscariol ha insistito su un punto: la tesoreria non è più un comparto di supporto, ma un presidio che trasforma l'incertezza in opportunità. «Servono competenze solide e aggiornate, sostenute da una formazione continua non solo in ambito tecnico-finanziario e tecnologico, ma anche negli skill strategici di leadership, governance e gestione delle persone – ha ribadito –. Solo così la tesoreria consolida la propria robustezza evolutiva e rafforza il contributo alla crescita dell'impresa: continuità, sostenibilità, liquidità.». Un profilo che impone visione e capacità di lettura dei mercati, con strumenti digitali sempre più sofisticati e una proattività che avvicina la funzione ad una regia della liquidità aziendale.



Attorno a questo messaggio si è sviluppato l'intero forum, giunto alla sedicesima edizione, che ha alternato momenti formativi, networking e sessioni tematiche. La prima giornata ha avuto sede al Cuoa, con incontri tecnici e la cena di relazione a Villa Valmarana Morosini, mentre la plenaria del 18 settembre al Vicenza Convention Centre ha offerto tre stream tematici, dall'innovazione digitale alla gestione integrata dei rischi.

Al fianco di Boscariol si sono aggiunti interventi che hanno confermato l'importanza crescente del tesoriere. Monica Cristanelli (Intesa Sanpaolo) ha riassunto l'approccio in tre parole: efficienza, innovazione e partnership, indicando la necessità di soluzioni tailor made costruite insieme alle imprese. Dalla stessa banca, Stefano Rivellini ha sottolineato come l'incertezza sia ormai condizione permanente e richieda una tesoreria capace di garantire resilienza, mediando tra stakeholder e integrando strumenti di intelligenza artificiale con competenze umane.

Dal fronte macroeconomico, Marco Valli (UniCredit) ha evidenziato i rischi di politicizzazione della Federal Reserve, i segnali di raffreddamento del mercato del lavoro europeo e la probabile stabilizzazione dell'inflazione al 2%. Scenario che, a suo avviso, impone prudenza su Treasuries e spread corporate.

Sempre in UniCredit, Federica Scopelliti ha puntato sulla concretezza: dalla payment factory al cash pooling fino ai regolamenti sui pagamenti istantanei, il confronto con le aziende serve a tradurre teoria e tecnologia in soluzioni operative. L'innovazione, ha osservato, migliora i processi e rafforza il ruolo del tesoriere come partner strategico.

L'insieme degli interventi ha ribadito l'immagine che Boscariol ha voluto imprimere: quella di un professionista al centro delle trasformazioni geopolitiche, economiche e tecnologiche, capace di tenere in equilibrio rischio e opportunità. Non più semplice guardiano della cassa, ma figura evolutiva della governance, da cui dipende la capacità dell'impresa di crescere e resistere agli shock.

Investimenti in crescita raccolta in frenata

Buyout, infrastrutture e Pmi trainano il private equity, mentre il venture capital punta sull'Ict e sulle piccole imprese in un contesto di grande vivacità

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 mercato italiano del private equity e del venture capital ha mostrato, nella prima metà del 2025, un andamento articolato e in parte contrastante. Se da un lato gli investimenti crescono, dall'altro la raccolta segna un calo deciso.

Secondo i dati diffusi da Aifi in collaborazione con PwC Italia, nei primi sei mesi dell'anno gli operatori hanno investito complessivamente 5,2 miliardi di euro, con un incremento del 17% rispetto ai 4,5 miliardi registrati nello stesso periodo del 2024. Anche il numero delle operazioni è in aumento: 370 transazioni, pari a un +24% rispetto alle 299 del primo semestre dell'anno scorso, distribuite su 244 società. Il dato testimonia una vivacità del mercato, sostenuta in larga parte da operatori internazionali che hanno realizzato il 77% degli investimenti in valore, mentre quelli domestici hanno mantenuto la leadership in termini di numero di operazioni (249).

Sul fronte della raccolta, invece, si registra un arretramento. Gli operatori hanno raccolto complessivamente 1,7 miliardi di euro, in calo del 40% rispetto al 2024, quando erano stati chiusi alcuni importanti fondi. La raccolta di mercato, pari a 1,2 miliardi, risulta dimezzata rispetto all'anno precedente. La composizione degli investimenti conferma la centralità del buyout, che con 2,7 miliardi di euro rappresenta oltre la metà del totale investito, seguito dalle infrastrutture (1,7 miliardi) e dal venture capital (454 milioni). Quest'ultimo, pur in calo dell'8% in valore, registra una crescita del 22% nel numero delle operazioni (236), segnale di un mercato dinamico ma con ticket medi più contenuti. L'expansion, invece, mostra un andamento opposto: contrazione del 27% in ammontare (270 milioni) ma aumento del 30% nel numero di operazioni (30). Un dato significativo riguarda anche le infrastrutture, con 20 operazioni e un ammontare più che raddoppiato rispetto al 2024 grazie ad alcune transazioni di dimensioni importanti. Dal punto di vista dimensionale, l'87% delle imprese coinvolte ha un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro, confermando il ruolo del private equity come leva di crescita per le PMI italiane. La distribuzione settoriale evidenzia una forte presenza dell'ICT, con 130 operazioni (35% del totale), seguito dal medicale (53 operazioni) e dai beni e servizi industriali (46). In termini di ammontare prevalgono invece l'energia e l'ambiente (1,6 miliardi, pari al 31%), i beni e servizi industriali (928 milioni) e l'Ict (836 milioni).

Anche la distribuzione geografica rispecchia gli anni precedenti: il Nord Italia concentra il 75% delle operazioni, con la Lombardia in testa (154 investimenti), seguita da Toscana ed Emilia-Romagna. Sul fronte dei disinvestimenti, il mercato appare stabile nel numero (71 exit contro le 70 del primo semestre 2024) ma in crescita nell'ammontare, che sale a 2,7 miliardi (+15%). Prevale la vendita a soggetti industriali, sia in termini di numero di società dismesse sia di valore (1,05 miliardi). Complessivamente, il quadro che emerge dal primo semestre 2025 è quello di un mercato che mantiene una buona capacità di investimento, con una diversificazione settoriale e geografica significativa, ma che allo stesso tempo deve affrontare una fase di rallentamento nella raccolta. La sfida, nei prossimi mesi, sarà quella di consolidare la fiducia degli investitori e rafforzare i flussi di capitale per sostenere la crescita delle imprese italiane, soprattutto quelle di piccola e media dimensione, che costituiscono l'ossatura del tessuto produttivo nazionale.





UNA VISIONE D'INSIEME PER ORIENTARVI NEL MONDO DEL WELFARE, UNA GUIDA ESPERTA PER TRACCIARE NUOVE ROTTE.

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata**.
Praesidium è al vostro fianco da più di 15 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

Scoprite di più su praesidiumspa.it, o scrivete a:
individuali@praesidiumspa.it | aziende@praesidiumspa.it.

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT
20 ANNI ANNIVERSARY

DAL CAVEAU AL MUSEO

Altro che filantropia accessoria: con patrimoni che superano il miliardo di euro di valore e collezioni in costante crescita, le banche italiane fanno dell'arte un asset che rafforza business e identità



MUSEO TIMELINE (MEDIOLANUM), TRE DONNE DI UMBERTO BOCCIONI E SULLO SFONDO SERPENTE 1968 PIERO DORAZIO (COLLEZIONE INTESA SAN PAOLO), IL BAMBINO MIGRANTE BANKSY (BANCA IFIS)

di Ivana Quartarone

Se l'occhio vuole la sua parte, anche la cassaforte non scherza. È l'arte, cultura a parte, diventa sempre di più una leva strategica per chi vuole rafforzare il brand... e il business. Lo dimostra lo studio Economia della Bellezza, che di **Banca Ifis** evidenzia come oltre 700 imprese italiane attive in progetti culturali generino 192 miliardi di euro l'anno, con le banche che superano di tre volte la produttività media, confermando il valore economico dell'arte. Che è ormai protagonista nelle banche, ccon palazzi d'impresa trasformati in poli museali.

IN ITALIA LE OLTRE 700 IMPRESE ATTIVE IN PROGETTI CULTURALI GENERANO 192 MILIARDI DI EURO L'ANNO

Proprio Banca Ifis è tra le protagoniste di questa nuova stagione culturale, con una collezione di oltre 100 di opere, sviluppata sia attraverso acquisizioni dirette, sia tramite l'integrazione di patrimoni artistici rilevati da società confluite nella banca a seguito di operazioni straordinarie.

Il cuore del progetto è il Parco Internazionale di Scultura, allestito a Villa Fürstenberg a Mestre, dove 25 opere monumentali dialogano con l'architettura e il paesaggio circostante, trasformando lo spazio aziendale in un luogo di fruizione pubblica e di connessione con il territorio. Il 2024 ha segnato un momento di svolta, con l'acquisizione



Gianni Rovelli

OLTRE L'ESPOSIZIONE, LA RELAZIONE

L'esposizione museale delle banche oggi si declina in forme sempre più varie e innovative, capaci di coniugare memoria, identità e visione. Ne è un esempio il Museo di Banca Mediolanum, inaugurato lo scorso 12 maggio e già capace di catalizzare l'interesse con oltre 3000 richieste di visita in poche settimane. L'inaugurazione ha coinvolto la community valoriale della banca, con la partecipazione della famiglia Doris, delle istituzioni e di personalità come Paolo Barilla, Pablo Trincia e Alessandro D'Avenia. «Un luogo concepito come museo d'impresa e al tempo stesso spazio comunitario, che attraverso oltre 300 contenuti espositivi - tra materiali d'archivio, immagini, exhibit e supporti digitali - costruisce un percorso immersivo nella storia della banca e del suo fondatore Ennio Doris, ma soprattutto nella narrazione collettiva di una comunità di persone che hanno creduto e reso concreta quella visione», osserva **Gianni Rovelli**, direttore Comunicazione, Marketing Banca e Canali Digitali di Mediolanum. «Ripensato per andare oltre la celebrazione statica del passato, il nuovo allestimento è stato immaginato come un ambiente vivo, aperto al dialogo e alla condivisione, pronto ad accogliere eventi e a diventare strumento di relazione. Così Mediolanum mette in scena un modello museale biografico che non si limita a custodire la memoria, ma che riflette valori aziendali, rafforza la reputazione del brand e, soprattutto, si propone come spazio di vita prima ancora che di esposizione».

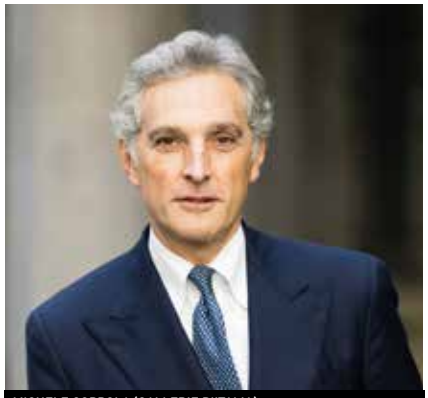
del Palazzo San Pantalon a Venezia, su cui campeggia The Migrant Child, una delle opere più iconiche e controverse di Banksy. A completare il progetto, la recente riscoperta e il restauro di 12 busti in gesso di Antonio Canova, oggi esposti alla Pinacoteca di Brera. Collaborazioni con istituzioni come la Gnam di Roma e la Pinacoteca di Brera rafforzano la vocazione culturale. La selezione delle opere è affidata a un comitato composto da curatori, esperti del team Ifis Art e dallo stesso presidente della banca, Ernesto Fürstenberg Fassio, che si riunisce periodicamente e che valuta le opere in base a diversi criteri. E i progetti espositivi comprendono anche prestiti.

NUMERI E VISIONE

Ma il primato della collezione d'arte come asset strategico spetta a **Intesa Sanpaolo**: con circa 40.000 opere dall'archeologia all'arte moderna e contemporanea, la banca possiede una delle raccolte più ampie d'Europa, cresciuta grazie all'aggregazione di oltre 600 banche italiane,



PARCO (BANCA IFIS)



MICHELE COPPOLA (GALLERIE D'ITALIA)

donazioni di collezionisti e artisti e importanti acquisizioni come la Collezione Luigi e Peppino Agrati, tra le più prestigiose di arte del secondo Novecento. Dal 2017 è attivo un sistema di valutazione e monitoraggio semestrale delle opere, con stime complessive ogni tre anni: il patrimonio artistico e immobiliare dell'istituto è stimato intorno a 1 miliardo di euro. Le Gallerie d'Italia, quattro musei a Milano, Napoli, Torino e Vicenza, rendono accessibile questo patrimonio, con capolavori da Caravaggio a Warhol e mostre temporanee. Solo nel 2024 le presenze hanno superato le 750.000. Le opere sono inoltre condivise attraverso prestiti in Italia e all'estero, come Viaggio in Italia, inaugurata a inizio luglio a Villa Vauban in Lussemburgo, che ha esposto 46 opere, in particolare le vedute tra Sei e Ottocento delle città più amate del Grand Tour: Milano, Venezia, Roma e Napoli.

Intesa digitalizza anche l'Archivio Publifoto, oltre 7 milioni di scatti sulla storia italiana tra anni Trenta e Novanta, di cui 35.000 già accessibili sul portale del Ministero della Cultura, primo ente privato incluso. «Le collezioni d'arte di Intesa Sanpaolo riflettono la storia del Gruppo, ciascuna con una propria e significativa tradizione collezionistica», spiega a Economy **Michele Coppola**, executive director Arte Cultura e Beni Storici e direttore generale **Gallerie D'Italia**, che coordina Iun team specializzato composto da un centinaio di professionisti e da più di 120 giovani storici dell'arte. «Proseguiremo senza dubbio nella valorizzazione del patrimonio culturale del Gruppo, al fine di metterlo disposizione di tutte le tipologie di pubblico. Temi centrali sono lo sviluppo della digitalizzazione e dell'accessibilità, la formazione (con i master di Gallerie d'Italia Academy), i nuovi percorsi museali tra educazione, inclusione e innovazione, con un modello fondato sulla responsabilità sociale e sulla transizione verso una gestione sempre più circolare e sostenibile del patrimonio. L'unicità del nostro progetto conferma che la cultura – se affrontata con approccio manageriale e visione di lungo periodo – è un asset chiave per la crescita sociale ed economica del Paese».



Hydria (kalpis) attica a figure rosse (Intesa San Paolo)

Anche **Banca Generali**




MARIA AMELI (BANCA GENERALI)

lega il proprio nome al mondo dell'arte, puntando in particolare sulla scena contemporanea italiana. La collezione dell'istituto, conservata all'interno di Palazzo Pusterla a Milano, comprende 130 opere, acquisite nel tempo anche grazie al progetto Bg Art Talent, lanciato nel 2018. Il programma, nato per individuare e promuovere artisti emergenti, ha permesso di costruire una raccolta coerente e di alta qualità. Ogni anno, Bg Art Talent effettua acquisizioni mirate di opere di alcuni tra i più interessanti artisti italiani contemporanei. Nel 2025 si contano due nuove acquisizioni: The Reign of Comus (2024) di Giangiacomo Rossetti e Falsa Finestra V (2021) di Giuseppe Gabellone. La selezione, affidata a Vincenzo De Bellis, direttore fiere e piattaforme espositive Art Basel, mira a favorire la diversità di linguaggi e approcci.

La collezione viene annualmente aperta al pubblico, su prenotazione, in occasione della Milano Art Week, a cui Banca Generali partecipa come partner da sette anni consecutivi, mentre il processo di digitalizzazione ne facilita gestione e archiviazione. «In questi anni abbiamo assistito a una crescente richiesta, da parte dei nostri clienti, di supporto nella gestione e nella protezione delle loro collezioni, non solo artistiche, ma anche di beni di lusso in senso più lato», conferma **Maria Ameli**, head of Wealth Advisory di Banca Generali. «Il supporto che ci viene richiesto, da un lato, si basa su caratteristiche tecniche comprovate: è un supporto alla compravendita, alla valorizzazione, alla protezione, alla trasmissione del patrimonio artistico e culturale; dall'altro fa perno sulla credibilità e affidabilità del professionista che dialoga con il cliente, sulla relazione che è in grado di instaurare e su alti standing di sicurezza e riservatezza. Questi tre ingredienti, la competenza da un lato, l'affidabilità e la riservatezza dall'altro sono, dal mio punto di vista, i fattori critici di successo per sviluppare una vera e propria piattaforma nell'ambito dei servizi di art advisory. Ritengo che un modello olistico che si basi su questi tre principi cardine sia veramente di grandissimo supporto alle collezioni private, ma non solo».

A completare il quadro, anche realtà cooperative e territoriali intrecciano sempre più impresa, comunità e cultura. È il caso di **Cassa Centrale Banca**, che punta sull'arte moderna e contemporanea, con particolare attenzione alla fotografia d'autore. Tra i quadri custoditi presso le sedi di rappresentanza della Capogruppo spiccano, tra tutti, alcuni lavori di Fortunato Depero, artista di origini trentine simbolo del panorama futurista italiano: nelle sedi spiccano lavori di Fortunato Depero e la mostra Forest Frame di Maurizio Galimberti, acquisita integralmente nel 2021 ed esposta originariamente


CARAVAGGIO, MARTIRIO DI SANT'ORSOLA (INTESA SAN PAOLO)

al Muse, ad oggi è un percorso itinerante nei musei del Trentino, arricchito da nuovi scatti realizzati ad ogni tappa. Il progetto, composto da 26 scatti fotografici, esplora il rapporto tra natura e umanità attraverso una narrazione visiva intensa, che ritrae i boschi del Trentino, evocando suggestioni antiche e riflessioni contemporanee. «L'attenzione per la cultura e per l'arte e la loro divulgazione è da sempre una delle principali caratteristiche dell'attenzione della cooperazione mutualistica di credito al proprio territorio: per questo abbiamo deciso di acquistare gli scatti e di non tenerli chiusi nelle nostre stanze, ma di metterli a disposizione», spiega **Roberta Famà**, chief Esg e Rapporti Istituzionali di Cassa Centrale Banca. Un approccio che sottolinea la volontà di mettere la collezione al servizio della comunità, rafforzata anche dalla partnership con Mediterranea 20, Biennale dei Giovani Artisti, che ha dato voce a 95 autori provenienti da 20 Paesi e con oltre 1.000 visitatori nel primo mese.





Roberta Famà (CCB). A fianco: un frame della mostra di Maurizio Galiberti



NAPOLI MUSA: 2.500 ANNI DI ISPIRAZIONE GLOBALE

Celebrazioni, diplomazia e innovazione: il venticinquesimo centenario della città rilancia Napoli come capitale mediterranea della cultura, della ricerca e dell'impresa, con una rete di eventi e progetti capaci di ridefinirla

di Antonio Buozzi

Per dare avvio ufficialmente, lo scorso maggio, alle celebrazioni dei 2500 anni dalla fondazione di Napoli si è scomodata persino la Nato. Un avvio dal respiro internazionale che ha visto la partecipazione di 47 delegazioni provenienti da 32 Paesi alleati e 12 partner del Mediterraneo. Da lì ha avuto inizio un programma fitto e ambizioso di eventi pensato e ideato dal Comitato Nazionale Neapolis 2500, istituito dal Ministero degli Affari Esteri e dal Ministero della Cultura per celebrare il venticinquesimo centenario della fondazione del capoluogo partenopeo.

Del Comitato, del resto, fanno parte nomi illustri delle istituzioni, dell'imprenditoria, della ricerca e della cultura: il prefetto di Napoli Michele di Bari, l'imprenditore Maria Luisa Faraone Mennella, il Maestro Pupi Avati, il rettore dell'Università Suor Orsola Benincasa Lucio D'Alessandro, l'ambasciatore Pasquale Ferrara, il dottor Salvatore Longobardi e l'ex ministro della Cultura Gennaro Sangiuliano. A loro il compito di definire un palinsesto di interesse e richiamo che vada oltre i confini nazionali lungo quattro linee di indirizzo: cultura, diplomazia, impresa e internazionalizzazione.

All'iniziativa è stato dato anche un nome evocativo e ambizioso: "Napoli Musa", per riaffermare la forza identitaria e storica di Napoli, unitamente alla sua capacità di contaminare positivamente attraverso la cultura, la creatività, l'arte e il saper fare. Non più città da interpretare, ma città che ispira. Musa della scienza, dell'arte, della diplomazia, della cultura. Napoli diventa così protagonista di un racconto nuovo, che la pone al centro di una rete globale di relazioni, scambi e collaborazioni. Il concetto di Napoli Musa si traduce in un programma di eventi che porterà in città solo nel 2025 oltre 700 tra addetti scientifici delle ambasciate, alti dirigenti della Nato, rappresentanti delle istituzioni nazionali e internazionali, broadcaster e giornalisti da tutto il mondo. Un flusso di presenze qualificate che non solo riscopre Napoli, ma la racconta, la studia, la valorizza, mettendo le basi per un nuovo domani

> IL PROGRAMMA DI NAPOLI MUSA È AMBIZIOSO E ARTICOLATO: CONFERENZE, VISITE, CONCERTI E PERFORMANCE ARTISTICHE

«Il nostro primo obiettivo è contrastare la rappresentazione di una Napoli solo folkloristica, che ne oscura le eccellenze reali - spiega **Michele di Bari**, Presidente del **Comitato Nazionale Neapolis 2500** e **Prefetto di Napoli** -. Napoli non è solo tradizione, ma innovazione. Non è solo passato, ma futuro. È una città che ospita università d'eccellenza, centri di ricerca all'avanguardia, imprese che operano nei settori più strategici, e una comunità intellettuale vivace e internazionale. Il Comitato Nazionale Neapolis 2500 vuole raccontare questa Napoli, quella che lavora, che crea, che pensa. Una Napoli che non ha bisogno di essere mitizzata, perché la sua realtà è già straordinaria».

Il programma di Napoli Musa è ambizioso e articolato. Oltre agli eventi in città, il Comitato ha messo a punto una vera e propria vetrina di Napoli nel mondo. Conferenze internazionali, missioni diplomatiche, visite nei centri di ricerca e nelle aziende più innovative in città e nella sua provincia, ma anche concerti, mostre, performance artistiche che partendo



Da sinistra: Lucio D'Alessandro, Rettore dell'Università Suor Orsola Benincasa; Pasquale Ferrara, Direttore Generale per gli Affari Politici e di Sicurezza del Maeci; Michele di Bari, Prefetto di Napoli e Presidente del Comitato Nazionale; Maria Luisa Faraone Mennella, Imprenditore; Javier Colomina, Rappresentante speciale segretario generale Nato per il vicinato meridionale



Nella foto: Ministro dell'Università e della Ricerca Anna Maria Bernini, Maria Luisa Faraone Mennella, Prefetto Michele di Bari, vicepresidente del Consiglio dei Ministri e Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale Antonio Tajani

dalla città si trasferiranno in molte occasioni all'estero, ospitate negli Istituti di Cultura Italiana all'estero, nelle ambasciate e nei teatri di tutto il mondo. Questa attività di promozione globale non si limita a mostrare la bellezza della città, ma ne racconta il talento e una nuova e più articolata visione. Napoli viene rappresentata attraverso i suoi protagonisti: ricercatori, artisti, innovatori, diplomatici e realtà imprenditoriali. Figure che incarnano il valore della città e ne portano il messaggio oltre i confini nazionali: dai concerti a Istanbul, Ankara e Baku del Conservatorio di Musica San Pietro a Majella al concerto a Bucarest il 21 novembre a cura della Fondazione Teatro di San Carlo, dalla mostra "Sole nero in Africa," che si è appena conclusa e si trasferirà a Dakar a novembre, alla tournée internazionale di Ars Nova Napoli che sta portando in giro per il mondo la musica popolare delle pizziche pugliesi, delle serenate siciliane e dei classici napoletani. E a febbraio 2026 si terrà a Strasburgo un allestimento con protagonisti i figurini teatrali della Collezione Pagliara.

Di questa nuova Napoli, hanno avuto un saggio anche gli oltre 100 addetti scientifici delle nostre ambasciate nel mondo che hanno visitato dal 10 al 12 settembre gli hub scientifici e le realtà della città all'interno della Conferenza degli Addetti scientifici e spaziali e degli Esperti agricoli, promossa dal Ministero degli Affari Esteri con il coordinamento del Ministero dell'Università e della Ricerca. Il Comitato ha anche contribuito a realizzare a Scampia, presso l'Università Federico II un talk sull'approccio integrato alla salute umana, animale e ambientale con l'obiettivo di costruire un ecosistema capace di trattenere i talenti formati, trasformare le idee in soluzioni di mercato e rafforzare il legame tra ricerca e impresa, in un territorio che vede già presenti aziende di frontiera come Seda International Packaging Group, Ala Corporation insieme a multinazionali del calibro di Accenture e Alstom. E la scelta di Scampia come sede dell'incontro non è casuale, ma è segno che anche le periferie non chiedono più di essere incluse ma vogliono affermarsi come protagoniste, diventando motore di crescita e di futuro.

Un concetto riaffermato nei giorni della Conferenza anche dal Ministro **Antonio Tajani**: «Napoli è una città capitale di una regione che ha tante risorse e compie tanti passi in avanti nel settore scientifico e tecnologico, non soltanto grazie all'università, ma anche grazie allo spazio e altri settori, quindi è giusto anche per festeggiare i 2.500 anni di questa grande capitale mediterranea organizzare qui la riunione di tutti i nostri addetti scientifici e tecnici».

Un lavoro che prosegue ad ottobre con i Med Dialogues, il principale spazio di confronto internazionale per l'analisi su geopolitica, energia, sicurezza e sviluppo che portano nel cuore del Sud una piattaforma dal respiro globale che unisce leader politici, economici, culturali, civili e accademici. Negli stessi giorni si svolgeranno anche l'edizione 2025 dell'International Week e del Prix Italia realizzata dalla Rai e focalizzata su Napoli, che coinvolgerà broadcaster e media globali con l'obiettivo di portare all'attenzione delle emittenti televisive straniere su Napoli una Napoli diversa, lontana dai cliché, una città moderna, dinamica, aperta.

Napoli Musa si concluderà a marzo 2026. E dopo? Quale heritage per la città? Per l'imprenditrice **Maria Luisa Faraone Mennella**, membro del Comitato Nazionale Neapolis 2500 e anche della **Fondazione Mezzogiorno**, l'iniziativa va ben oltre l'autocelebrazione e guarda al futuro: «Il compleanno rappresenta un momento di focalizzazione sulla città che sta riscoprendo sé stessa, ma che ha la necessità di ulteriori, importanti investimenti per creare sviluppo e lavoro perché le celebrazioni da sole non bastano. Senza internazionalizzazione e tecnologia non c'è progresso, ma senza tutto ciò applicato alle imprese non c'è futuro. Il nostro motto è Napoli oltre Napoli, un "oltre" che significa futuro perché i progetti che stiamo promuovendo e completeremo nel 2026 rappresentano il seme del futuro di questa città».





A. ABRUSCI / E. COSTANTINI © 2016 ISTITUTO ITALIANO DI TECNOLOGIA

Laboratori del Center for Advanced Biomaterials for Health Care dell'Istituto Italiano di Tecnologia di Napoli

INPOST, LA SFIDA POLACCA AI BIG DEL DELIVERY

Locker e flessibilità, algoritmi e nuovi servizi: il Ceo Rafal Brzoska racconta la scalata europea dell'azienda che ha rivoluzionato la logistica e-commerce. E anche come cambieranno le abitudini di acquisto delle persone...

di Vincenzo Petraglia

IN UN SETTORE DOVE MARGINI, EFFICIENZA E CAPACITÀ DI SCALA FANNO LA DIFFERENZA, RAFAL BRZOSKA, FONDATORE E CEO DI INPOST, ha trasformato una sfida al monopolio postale polacco in un colosso europeo della logistica e-commerce, che nel solo 2024 ha gestito **oltre un miliardo di pacchi** tramite una rete di 88mila punti di ritiro in nove Paesi, tra cui Italia, UK, Francia e Spagna. Oggi tra le principali piattaforme logistiche europee, è attiva anche nel *fulfilment* e nell'*home delivery*, quotata dal 2021 su Euronext Amsterdam, e continua a mettere in atto una serie di investimenti e acquisizioni per crescere ulteriormente. *Economy* ha incontrato **Rafal Brzoska**, che è fra l'altro anche membro dell'International Advisory Board dell'Atlantic Council e del Consiglio degli Imprenditori Polacchi, indubbiamente una delle voci di riferimento per quel che riguarda l'innovazione logistica in Europa.

Come ha fatto a portare InPost a un successo così globale?

Il successo di InPost si basa su innovazione e capacità di adattamento. Nel 2009 abbiamo introdotto i Locker automatici, che – nonostante un'iniziale diffidenza – si sono rapidamente diffusi grazie alla loro praticità e alla presenza in luoghi strategici come centri commerciali e stazioni di servizio. Offrire la possibilità di ritirare i propri acquisti 24 ore su 24, 7 giorni su 7, evitando code e mancate consegne, è stato un fattore decisivo per il nostro posizionamento nell'e-commerce. Oggi contiamo oltre 88mila Locker e punti Pudo (*Pick Up – Drop Off*, ndr) in nove Paesi europei: la rete più ampia del continente, costruita grazie a una strategia di espansione mirata e solide partnership.

Quali sono i pillar su cui avete investito di più?

La nostra visione per il futuro delle consegne e-commerce è guidare il cambiamento del settore offrendo un'esperienza integrata, flessibile e centrata sul cliente. In particolare, vogliamo rafforzare la nostra leadership europea nel segmento degli Apm (*Automated Parcel Machines*, ndr), un asset strategico che consente il ritiro dei pacchi h24, 7 giorni su 7, in punti facilmente accessibili. L'espansione della rete di locker, insieme a investimenti continui in tecnologia e partnership di valore, ci permetterà di migliorare ulteriormente questo servizio chiave.

Come sono cambiate le abitudini di acquisto delle persone e come potrebbero ancora cambiare?

Negli ultimi anni le abitudini di acquisto sono cambiate profondamente, spinte da e-commerce, pandemia e una crescente attenzione a etica e sostenibilità. Oggi i consumatori cercano esperienze omnicanale fluide tra online e offline, influenzate dai social e sempre più personalizzate. La velocità e la flessibilità delle consegne sono diventate fattori chiave. Guardando avanti, tecnologie come IA e realtà aumentata porteranno un'evoluzione ulteriore, con logistica sempre più predittiva e sostenibile, in linea con i valori dei clienti e i principi dell'economia circolare.

I servizi che i vostri clienti chiedono di più oggi?

I clienti ci chiedono soprattutto flessibilità, comodità e controllo. Per questo investiamo in una rete capillare di locker accessibili h24, in consegne personalizzabili e in un'app sempre più evoluta per gestire tracking, resi e preferenze. Offriamo opzioni diversificate, integrazione con gli e-commerce e soluzioni che semplificano l'intero percorso di spedizione. L'ascolto costante degli utenti e l'innovazione continua ci permettono di anticipare i bisogni e garantire un'esperienza fluida, integrata e su misura in ogni mercato.

L'innovazione è uno dei vostri punti forti. In Italia avete di recente lanciato nuovi servizi...

Sì, abbiamo lanciato due servizi chiave: Home Delivery, pensato per offrire una consegna a domicilio integrata con le opzioni *out of home*, guidando gradualmente l'utente verso soluzioni più flessibili e autonome. E InPost Direct, dedicato alle spedizioni tra privati, che permette di inviare pacchi in modo semplice e immediato tramite locker, senza intermediari o registrazioni. Entrambe le soluzioni rispondono a bisogni specifici dei consumatori, con l'obiettivo di semplificare l'esperienza logistica e renderla sempre più su misura.

Il ruolo futuro dell'IA nel vostro business?

L'IA è un asset strategico per InPost, ma va integrata con equilibrio e buonsenso. Ne valorizziamo l'uso in ambiti specifici come l'assistenza clienti, la digitalizzazione dei documenti e, soprattutto, nella previsione dei volumi di pacchi in tempo reale. Questo ci consente di ottimizzare i flussi logistici e l'utilizzo dei mezzi, con significativi risparmi operativi. Continueremo



Rafał Brzoska, founder e Ceo di InPost





a investire nell'IA per migliorare l'efficienza e generare valore per i nostri investitori.

Nell'ambito tecnologico rientra anche l'acquisto di oltre 20mila unità locker Next di Bloq.it e una quota di minoranza dell'azienda.

Esatto. L'investimento in Bloq.it segna un passo cruciale nella nostra espansione europea: installeremo 20mila nuovi locker nei prossimi cinque anni nei principali mercati, inclusi Francia, UK, Italia, Portogallo e Spagna. I locker Next offrono vantaggi tecnologici significativi: autonomia fino a 12 mesi, durata di 10 anni e installazione possibile anche in aree urbane prima inaccessibili, poiché non richiedono alimentazione o pannelli solari.

Nuovi progetti?

In Italia, stiamo sviluppando il servizio di spedizione tra privati *cross-border* e l'app mobile, prevista per il 2026. Nel breve termine, particolare rilievo hanno gli InPost Days, un periodo promozionale di successo che offre spedizioni scontate su e-commerce partner, avvicinando i consumatori alla logistica smart e trasformando la logistica in protagonista dell'esperienza d'acquisto. Nel resto d'Europa, lanceremo l'app InPost Mobile, in Spagna entro fine anno. In Polonia, invece, è stata introdotta una funzione che premia gli utenti con InCoin per l'uso di servizi InPost, come spedizioni, pagamenti con InPost Pay e ordini tramite InPost Fresh, incentivando l'engagement e offrendo premi.

Obiettivi nel medio-lungo termine?

Ci concentriamo sull'espansione operativa, migliorando la qualità logistica e ampliando la rete: al secondo trimestre 2025 contavamo oltre 88mila punti, di cui più di 53mila locker. InPost mantiene la leadership in Polonia, ma per la prima volta i locker internazionali hanno superato quelli polacchi, con un'installazione prevista di circa 15mila nuovi locker nei nove Paesi entro il 2025. Puntiamo a coinvolgere sempre più clienti, tra merchant e consumatori. Nel secondo trimestre 2025 abbiamo consegnato 324 milioni di pacchi (+23% YoY), superando la crescita dell'e-commerce nelle nostre aree, con oltre 595 milioni di pacchi nella prima metà dell'anno. Questa crescita deriva dall'ampliamento della base merchant, dall'attrazione di Pmi e dall'aumento della quota di checkout, oltre a un forte contributo del segmento B2C nell'Eurozona, grazie al miglioramento della logistica.

In base alla sua esperienza com'è cambiato il ruolo dell'imprenditore negli ultimi anni?

È cambiato profondamente negli ultimi anni. Non è più sufficiente concentrarsi unicamente sul profitto e sulla crescita economica; oggi, più che mai, l'imprenditore deve essere anche un innovatore, un visionario e un agente di cambiamento sociale. È importante saper anticipare i trend di mercato, abbracciare le nuove tecnologie e adattarsi a un contesto in perenne evoluzione. La digitalizzazione, ad esempio, ha rivoluzionato il modo di fare impresa, aprendo nuove opportunità ma anche imponendo nuove sfide. Oggi un imprenditore deve possedere solide competenze digitali e una mentalità agile per competere in un mercato globale.

NEL 2024 INPOST HA GESTITO OLTRE UN MILARDO DI PACCHI TRAMITE UNA RETE DI 88 MILA PUNTI DI RITIRO DISLOCATI IN 9 PAESI EUROPEI

Cosa fa la differenza fra un imprenditore di successo e tutti gli altri?

Credo che un imprenditore di successo oggi si distingua per la sua capacità di adattamento, visione e costante ricerca dell'innovazione. Ci vuole coraggio per innovare, per rompere gli schemi e percorrere strade nuove, spesso inesplorate. Questo coraggio si alimenta di una continua ricerca del miglioramento, una spinta interiore a superare i propri limiti e a non accontentarsi mai dei risultati raggiunti. Non basta infatti avere una buona idea: bisogna saperla sviluppare in un contesto in continua trasformazione, anticipando i cambiamenti del mercato e cogliendo le opportunità che essi presentano. Altra caratteristica fondamentale è la resilienza: sapersi rialzare dopo le difficoltà e imparare dai propri errori. Il percorso imprenditoriale è pieno di ostacoli, ma è importante non perdere mai la fiducia in se stessi e nella propria visione.

Lei è il fondatore di Integer Capital Group, la piattaforma leader in Europa per le consegne e-commerce. Com'è cambiato lo scenario e come ancora cambierà alla luce dei nuovi accadimenti globali?

Negli ultimi anni, abbiamo assistito a un aumento della popolarità dello shopping online, che ha influenzato lo sviluppo e l'espansione dei servizi di consegna. La pandemia di Covid 19 ha accelerato questa tendenza, cambiando in modo permanente le abitudini di acquisto dei consumatori e aumentando la domanda di consegne rapide, comode e sicure. Nei prossimi anni, l'integrazione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e l'automazione diventerà un fattore chiave nella trasformazione dei processi logistici nel settore dell'e-commerce. L'IA consente previsioni della domanda più precise, l'ottimizzazione dei percorsi di consegna e la personalizzazione delle offerte ai clienti, il che si traduce in una maggiore efficienza operativa e soddisfazione del consumatore. L'automazione, d'altra parte, contribuisce ad aumentare la velocità e la precisione nell'evasione degli ordini, riducendo al minimo i costi operativi e la possibilità di errori. Credo che il settore delle consegne nell'e-commerce continuerà a crescere, trainato non solo dalle innovazioni tecnologiche, ma anche dalle crescenti aspettative dei consumatori moderni che cercano soluzioni comode, veloci e sostenibili.



Come si mette in piedi un evento chiamato Giubileo

Efficienza, velocità e regia strategica. L'appuntamento di Tor Vergata con un milione di giovani è stato uno *showcase* di innovazione e competenze made in Italy. Il racconto del direttore di produzione Massimo Ferranti

di Vincenzo Petraglia

Come si organizza un grande evento come quello del **Giubileo dei Giovani a Tor Vergata** che ha visto affluire nell'area, secondo i dati ufficiali, circa un milione di persone? Dietro un numero così imponente c'è una macchina operativa che mette in campo logistica, tecnologia, uomini, regole precise, e tanta esperienza. A dirigere questa complessa operazione è stata **Abc Produzione e Allestimenti**, affiancata da altri partner come **Doc Servizi** e **Secur & Secur**.

La prima, impresa cooperativa specializzata nello spettacolo e negli eventi, nata per offrire soluzioni concrete a professionisti che operano in settori spesso segnati da normative complesse e condizioni lavorative discontinue, garantendo loro diritti e tutele adeguate. La seconda, **Secur & Secur**, azienda specializzata in *Safety e Security* per eventi e manifestazioni pubbliche, che offre soluzioni tecnologiche certificate e brevettate per garantire i più alti standard di sicurezza in ogni contesto.

Massimo Ferranti, direttore di produzione di Abc, sintetizza bene la sfida: «La bravura sta nel gestire non solo le emergenze, ma tutto ciò che normalmente viene considerato straordinario, come se fosse ordinario».

L'area di Tor Vergata da allestire misurava **circa 100 ettari**, un'estensione enorme, con infrastrutture da realizzare ex novo: reti idriche, energia elettrica, fibra ottica, strade sterrate da sistemare. Alcune delle opere che in altri casi - ha sottolineato Ferranti - avrebbero richiesto uno o due anni, sono state completate nel giro di soli due mesi, mentre in totale, per progettare, montare, realizzare l'evento e poi smontare il tutto, sono stati necessari solamente 90 giorni. Un tempo davvero record. L'evento è stato il risultato di un coordinamento serrato, incontri quotidiani con stakeholder, spesso non abituati a opere temporanee, e di una grande capacità di mantenere standard elevati con tempi ristretti.

4.000 BAGNI CHIMICI, 35 CHILOMETRI DI TRANSENNE, 100 SORGENTI D'ACQUA, 200 GENERATORI: SONO SOLO ALCUNI DEI NUMERI DELL'EVENTO ROMANO

«Il nostro staff di produzione, composto da 15 persone, si è occupato del coordinamento, della gestione, della facilitazione delle altre aziende che avevano vinto i **vari lotti di appalto** per lavori infrastrutturali e lavori temporanei», spiega Ferranti.

Lavori che hanno incluso allestimenti infrastrutturali e strutture temporanee appunto, impianti audio e video, sicurezza, accoglienza. Per dare qualche numero, si parla di oltre 170 torri, ponteggi per sostenere 90 grandi schermi LED, più di 100 cluster audio, distribuiti in modo tale da garantire uniformità sonora su tutta l'area. Sono serviti specialisti di luci, audio e video (circa 300 le persone impegnate in tali ambiti), connettività e team dedicati per ogni attività necessaria per l'evento.

A ciò si aggiungono **oltre 200 generatori**, utilizzati per alimentare, fra le altre cose,



MASSIMO FERRANTI, DIRETTORE DI PRODUZIONE DELL'EVENTO

anche grandi tende, fra le quali quella dedicata al coro, con una superficie di mille metri quadrati, e le cinque tende perfettamente attrezzate per disabili (anche con lettini per la notte). Infrastrutture fondamentali per garantire dignità, sicurezza e accessibilità.

Fra gli altri numeri dell'evento, anche i **4mila bagni chimici**, i 35 chilometri di transenne (più di quante ne vengono in genere installate durante l'intero Giro d'Italia di ciclismo), le 100 sorgenti d'acqua sparse per tutta l'area. Il palco merita un capitolo a parte: una struttura imponente con una copertura composta da quattro archi di legno lamellare larghi 70 metri, alti 26 metri, sostenuti da zavorre in cemento di 800 tonnellate, per mantenerli stabili.

L'installazione, la sicurezza strutturale, la verifica delle normative sono state attività continue e naturalmente non sono mancati neppure i momenti critici, come la bufera che qualche giorno prima dell'evento ha causato danni alla copertura del palco, prontamente risolti dallo staff insieme con gli uomini della Protezione Civile.



Francesco Mereu, founder di Secur & Secur, col socio Pierluigi Tarchi

ALLA DIREZIONE DELL'EVENTO L'AZIENDA ABC PRODUZIONE E ALLESTIMENTI, AFFIANCATA DA ALTRE ECCELLENZE QUALI SECUR & SECUR E DOC SERVIZI

Proprio la **sicurezza** è stato uno degli aspetti centrali dell'evento, con ben **3mila persone** impiegate a tale scopo, che hanno reso possibile che la manifestazione si svolgesse senza incidenti nonostante l'afflusso massiccio di pellegrini, parte dei quali arrivati anche spontaneamente nell'area, senza pre-registrazione.

Uno dei nodi fondamentali per la riuscita dell'evento è stato il coordinamento tecnologico nel controllo degli accessi e nella gestione del personale. E qui entra in scena **Secur & Secur**, l'azienda specializzata nella *safety & security* per eventi pubblici, che ha fornito non solo la forza operativa ma anche strumenti innovativi. È di loro proprietà, infatti, l'**App Innova**, che è servita per gestire ingressi e uscite del personale, tenere la traccia chiara di chi era dentro e fuori l'area dell'evento, fare le apposite verifiche amministrative e di sicurezza per migliaia di operatori dislocati su tutta l'area.

«Questa App ci è stata molto d'aiuto», sottolinea Massimo Ferranti. «L'abbiamo perfezionata proprio durante l'evento per gestire al meglio gli ingressi e le uscite del personale», in un appuntamento, dice Ferranti, nel quale gli **strumenti digitali** hanno avuto un ruolo centrale per evitare il caos e assicurare la responsabilità e il rispetto delle normative.

Un altro aspetto non meno importante nel lavoro svolto è stata la **collaborazione istituzionale**: in primis la relazione con il Vaticano (attraverso Vatican Media, oltre che con gli altri broadcaster non ufficiali dell'evento), i rapporti con la Protezione Civile, con il prefetto, con Roma Mobilità per la gestione della mobilità, con le università e le istituzioni locali per garantire le infrastrutture necessarie sul territorio (viabilità, parcheggi, trasporti pubblici rafforzati, navette, smaltimento dei rifiuti...).

La mobilità e l'accessibilità delle **persone con disabilità** sono state garantite con percorsi dedicati, navette attrezzate, presidi specializzati in stazioni della metro e punti di uscita.

Il Giubileo dei Giovani a Tor Vergata è stato, dunque, un'impresa che ha misurato la capacità organizzativa italiana di orchestrare complessità tecniche, logistiche, umane. «In un'operazione simile, non basta esser pronti», sottolinea Ferranti. «È essenziale essere reattivi, precisi, ma anche umani nel saper leggere le situazioni reali». Un milione di persone, ore di lavoro, migliaia di operatori, tecnologie nuove, **infrastrutture temporanee** che hanno reso possibile un momento unico, senza smarrire l'ordine, la sicurezza, l'accoglienza. Un esperimento ben riuscito di di come si costruisce un grande evento oggi, ambito in cui noi italiani siamo indubbiamente fra i migliori al mondo.



TURISMO, IL PORTALE CHE PREMIA OPERATORI E CLIENTI

Si chiama www.yourworldhotel.com ed è stato lanciato da Giorgio Ploner, albergatore di lungo corso, come alternativa vantaggiosa ai colossi delle prenotazioni, creando valore sia per le strutture che per i viaggiatori

di Sergio Luciano

COME QUEGLI INVENTORI CHE HANNO ESCOGITATO IDEE PIACIUTE POI A TUTTI PER RISOLVERE UN'ESIGENZA PERSONALE – PER ESEMPIO IL MITICO JOSEPH-ARMAND BOMBARDIER, CHE INVENTÒ LA PRIMA MOTOSLITTA PERCHÉ VIVEVA IN MONTAGNA NEL QUEBEC – eccoci qua al caso di un albergatore italiano di alto lignaggio che si ribella al monopolio delle piattaforme di prenotazioni e ne fonda una rivoluzionaria: **www.yourworldhotel.com**, in sigla **Ywh**. Si chiama **Giorgio Ploner**, è un albergatore per passione e di successo, tra i più apprezzati in Val di Fassa, nel Trentino, e non solo lì. Ed oggi è anche il capo di quest'azienda fondata negli Stati Uniti, tanto per essere là dove le cose accadono, che può già offrire ai turisti di tutto il mondo una scelta tra oltre 160 mila strutture - hotel, ma anche case-vacanze e host privati - con modalità efficienti e costi decisamente più accessibili di quelli dei big mondiale del settore. Big amati-e-odiati dagli albergatori di tutto il mondo, per le commissioni esosissime che prelevano per ogni prenotazione; e anche dai turisti, ormai consapevoli che queste grandissime piattaforme hanno finito con il sortire un effetto paradossale, ossia blindare i prezzi anziché favorirne la flessibilità in funzione delle date e delle durate…

LE PIATTAFORME HANNO SORTITO UN EFFETTO PARADOSSALE: BLINDARE I PREZZI ANZICHÉ FAVORIRNE LA FLESSIBILITÀ

Ma dove vuole arrivare, Ploner, e fino a che punto è consapevole di quanto la sua sia una sfida ai confini con la temerarietà? Economy l'ha chiesto direttamente all'interessato, che da tre mesi ha rilasciato on line la sua creatura e la porta al Ttg di Rimini per presentarla ufficialmente al mercato.

Allora, Ploner: ha iniziato a immaginare Your World Hotel praticamente tre anni fa. Cos'è che le ha fatto venire prima l'idea e poi il coraggio di lanciarsi?

Direi che è stato un mix di esperienza personale e di ascolto del settore. Io sono nato nel 1970, faccio l'albergatore in Val di Fassa, in Trentino, e ho sempre avuto la curiosità per l'innovazione. Sono stato un early adopter delle piattaforme, perché all'inizio rappresentava un'occasione straordinaria per dare visibilità agli hotel di montagna come i miei. Ma dopo qualche anno è diventato evidente il rovescio della medaglia: le commissioni, spesso salatissime. Da imprenditore mi sono chiesto: ha senso continuare a subire questo meccanismo, oppure possiamo costruire qualcosa di diverso?

Un pensiero che molti colleghi hanno avuto, immagino.

Esattamente. Non sono stato l'unico: da tempo associazioni di categoria e albergatori lamentano il peso delle commissioni, che possono arrivare anche al 20%. Spesso i prezzi che il cliente paga includono già, in parte, questi costi nascosti. Io ho semplicemente provato a trasformare la lamentela diffusa in un progetto concreto.

E da lì è partita la sfida.

Una sfida grossa, sì, ma affascinante. Perché l'idea era: se gli hotel risparmiano sulle commissioni, possono reinvestire i loro guadagni in ciò che conta davvero. Migliorare le strutture, qualificare il personale, offrire servizi più competitivi. Non sono voci di costo secondarie: sono il cuore di un turismo di qualità. Così, invece di arricchire soltanto le grandi piattaforme, si fa crescere il settore dall'interno.


GIORGIO PLONER

In pratica avete deciso di dare vita a un'alternativa.

Sì. Ci lavoriamo operativamente da due anni e mezzo, con un team nutrito: ingegneri, consulenti, operatori del turismo, associazioni di categoria. Non è stato semplice: costruire una piattaforma del genere richiede tempo e investimenti. Ma dopo tanto lavoro, da circa 90 giorni Your World Hotel è online e ha già contrattualizzato oltre mille strutture.

Mille strutture già operative?

Esatto. Mille hotel, case vacanze, villaggi e host privati, che oggi un cliente può prenotare in maniera diretta. Poi c'è un database molto più ampio, di circa 160 mila strutture nel mondo,

che abbiamo inserito come directory: si possono contattare, direttamente, e fare richieste di preventivi, ma non tutte sono ancora collegate al sistema automatico. Diciamo che quelle mille sono il primo nucleo solido.

Come funziona, concretamente, per un viaggiatore che cerca un hotel?
È molto semplice. L'utente entra in piattaforma, trova la struttura, inserisce una richiesta di preventivo e la invia direttamente via mail alla struttura stessa. La struttura risponde col miglior prezzo possibile. Tutto passa attraverso la piattaforma, ma senza quei costi aggiuntivi che altrove fanno lievitare i prezzi.

E per gli operatori quali possibilità ci sono?
Abbiamo pensato a tre diversi pacchetti di affiliazione. Il primo è il basic plan: con 590 euro l'anno, l'hotel è visibile sulla piattaforma e può ricevere richieste di preventivo. Il secondo è il gold plan intermedio, intorno ai 1.600 euro: forniamo un back office digitale, dove l'albergatore inserisce manualmente disponibilità e tariffe, così il cliente può prenotare direttamente. Infine c'è il premium plan, 3.600 euro l'anno, che equivale a 10 euro al giorno: grazie al collegamento con oltre 80 channel manager, tutto avviene in automatico. Le tariffe si aggiornano, le prenotazioni si chiudono da sole, la disponibilità si gestisce automaticamente in tempo reale.

I channel manager sono in pratica dei provider informatici che ottimizzano la distribuzione più ampia selezionando le piattaforme on-line disponibili. In pratica, offrite gli stessi servizi e la stessa comodità dei big, ma a un costo fisso e molto più contenuto.
Esattamente. Nessuno oggi ti permette di ricevere prenotazioni da tutto il mondo con una spesa di 10 euro al giorno. È questo il punto di forza: togliere dal tavolo la percentuale sulla prenotazione, che è sempre stata la zavorra.

C'è anche un aspetto legale interessante, legato alle cosiddette parity rate.
Già. Per anni alcune piattaforme…

YOUR WORLD HOTEL DISINTERMEDIA REALMENTE SENZA COSTI AGGIUNTIVI CHE ALTROVE FANNO LIEVITARE I PREZZI

Ma proprio non lo vuol dire il nome? Tanto sappiamo qual è…
No, e sa perché? Perchè al mercato interessano le innovazioni vantaggiose, non le polemiche. Dunque: alcune piattaforme hanno imposto clausole che obbligavano gli hotel a mantenere le stesse tariffe su tutti i canali di offerta, e persino all'interno delle strutture. Una sorta di gabbia, che impediva qualsiasi flessibilità. Dopo una grande protesta, quelle clausole sono state eliminate. È un segnale che il mercato vuole cambiare.

E voi vi inserite in questa finestra di opportunità.
Esatto. www.yourworldhotel.com nasce proprio per offrire uno strumento nuovo in un momento in cui tutti chiedono maggiore libertà e meno commissioni.

Però non basta avere la piattaforma: bisogna farla conoscere.
Certo. La tecnologia è la base, ma la visibilità è la vera partita. Il nostro piano marketing parte dal Ttg di Rimini, che è la fiera di riferimento. Poi punteremo su viral marketing, social, riviste specializzate come Economy e su media economici e turistici. Stiamo valutando anche campagne con broadcaster e digital banner negli aeroporti internazionali – Miami, New York, Milano, Tokyo – dove il brand può essere visto da milioni di viaggiatori. È un piano che può arrivare anche al milione di euro, per questo stiamo cercando investitori e acceleratori che ci accompagnino nella crescita.

Un progetto ambizioso. Chi c'è dietro, oltre a lei?
Abbiamo un team solido. Il capo ingegnere è Roberto Torresani, che ha sviluppato la piattaforma con la sua squadra. Per il marketing e i contratti c'è Marino Marini, che conosce bene il settore, anche lui proprietario di hotel internazionali. Io sono il founder, seguo l'azienda a 360 gradi. Ovviamente non posso fare tutto da solo: l'organizzazione è strutturata proprio per reggere questa sfida.

Nel frattempo, i suoi alberghi?
Ho delegato la gestione. Perché Your World Hotel mi prende moltissimo, ci credo moltissimo, mi piace moltissimo. Ho trovato un gruppo serio, che conosco bene, e sono sereno. Rimango albergatore, ma oggi la mia priorità è far crescere Your World Hotel.

Insomma, da imprenditore maturo a startupper.
Lo dicono gli altri. Non è un salto nel buio, ma una nuova avventura. E credo che il mercato sia pronto: c'è voglia di novità, di sistemi più equi. Io sono convinto che se il settore coglie l'opportunità, ne usciamo tutti vincenti: gli operatori, i clienti e l'intero comparto turistico.



SANITÀ E FORMAZIONE TOP: IL MODELLO SUMMEET

Con una crescita a doppia cifra, l'azienda varesina è diventata un punto di riferimento nel settore degli eventi medico-scientifici investendo in tecnologia e capitale umano, nuove piattaforme e certificazioni in ambito Esg

di Vincenzo Petraglia

IN UN CONTESTO IN CUI L'AGGIORNAMENTO CONTINUO RAPPRESENTA UN'ESIGENZA IMPRESCINDIBILE PER I PROFESSIONISTI DELLA SALUTE, SUMMEET SI È AFFERMATA COME REALTÀ DI RIFERIMENTO NELLA FORMAZIONE MEDICO-SCIENTIFICA IN ITALIA. Con un approccio innovativo, una solida esperienza nel settore e una rete capillare di relazioni istituzionali, l'azienda guidata da **Matteo Bruno Calveri** ha saputo interpretare i cambiamenti del panorama sanitario offrendo soluzioni formative sempre più integrate, digitali e orientate alla qualità. Abbiamo incontrato il manager per capire come si evolve il settore, quali sono le sfide più urgenti e quale sarà il futuro della formazione Ecm (Educazione continua in Medicina).



IL TEAM SUMMEET, ECCELLENZA ITALIANA NEL CAMPO DEGLI EVENTI DEDICATI ALLA FORMAZIONE MEDICO-SCIENTIFICA

Per il settore medico-scientifico non è un periodo semplice. Cosa serve?

Serve un impegno su più fronti: una formazione più moderna e stimolante, condizioni di lavoro sostenibili e un riconoscimento chiaro del valore sociale ed etico degli operatori sanitari. La formazione va oltre le competenze tecniche: deve essere occasione di confronto, crescita condivisa e collaborazione multidisciplinare.

Come si organizza un evento medico-scientifico di successo?

Non esiste una formula unica, ma pilastri fondamentali: ascoltare i bisogni dei clinici, contenuti scientifici Ecm certificati, cura dell'esperienza dei partecipanti e sostenibilità concreta. Con Summeet Institutional favoriamo il dialogo tra clinica e istituzioni con format mirati – roadshow, tavoli ristretti, campagne di awareness – per trasformare l'evento in strumento sistemico.

Summeet è una realtà in forte crescita.

Una crescita esponenziale: da 8 milioni di fatturato nel 2020 a 20,6 milioni nel 2024 (prevediamo 23 milioni nel 2025), con quasi 70 dipendenti. La resilienza è un altro punto di foza: durante il Covid abbiamo convertito eventi in presenza in eventi digitali, trasformando la crisi in opportunità. Poi, investimenti in innovazione, formazione interna e processi strutturati. Siamo partner strategici per aziende e istituzioni, con integrità, professionalità e responsabilità sociale.

In quali aree state investendo di più?

Innovazione tecnologica e digitale, formazione interna e sviluppo di competenze. L'event manager oggi lavora in team specializzati e con strutture interne più robuste. La divisione Summeet Institutional è dedicata al dialogo clinica-istituzioni su temi chiave per il sistema sanitario.



Matteo Bruno Calveri, founder e Ceo di Summeet

Quali ambiti Esg presidiate meglio?

Sostenibilità significa riduzione e compensazione delle emissioni negli eventi e welfare interno: benessere dei dipendenti, soddisfazione, conciliazione vita-lavoro. Il personale motivato migliora il servizio. Abbiamo certificazioni nazionali e internazionali: qualità processi (ISO 9001:2015), eventi sostenibili (ISO 20121:2024), sicurezza delle informazioni (ISO 27001:2022), parità di genere, valutazione Ecovadis.

Nuovi progetti? Cosa bolle in pentola?

Sono in pipeline roadshow tematici, campagne di screening e sensibilizzazione, tavoli istituzionali sulla prevenzione e la riorganizzazione dei servizi. Al contempo stiamo sviluppando piattaforme digitali per rendere la formazione Ecm più accessibile e continua. L'obiettivo resta creare esperienze con impatto reale, sia clinico sia istituzionale.

Obiettivi nel medio-lungo termine?

Consolidare la leadership di Summeet negli eventi medico-scientifici e contribuire alla crescita collettiva del settore tramite Federcongressi e Gifes (Gruppo Italiano Formazione Ecm in Sanità, *ndr*). Rafforzare la credibilità e la competitività della meeting industry italiana, nazionale e internazionale, lavorando in modo sistemico con visione e responsabilità.

TROFEI *MADE IN ITALY* SUL TETTO DEL MONDO

Dalla Coppa del Mondo Fifa alla Champions League: la Gde Bertoni, eccellenza familiare lombarda dal 1900, combina tradizione e design per realizzare coppe uniche e preziose e altri oggetti iconici per il mondo dello sport

di Vincenzo Petraglia

ALCUNI TROFEI SPORTIVI HANNO UNA BELLEZZA E UN FASCINO CHE LI RENDONO UNICI. PENSIAMO, AD ESEMPIO, AL TROFEO DI WIMBLEDON, NEL TENNIS, o alla Coppa del Mondo di calcio. Proprio quest'ultima – forse non tutti lo sanno – è stata disegnata e realizzata in Italia, da una piccola azienda lombarda giunta oggi alla quarta generazione, la **Gde Bertoni**. Fondata a Paderno Dugnano all'inizio del '900, l'azienda ha costruito nel tempo un'eccellenza tutta italiana, specializzata nella creazione su commessa di articoli unici, realizzati con tecniche artigianali di altissima qualità. Dalle medaglie delle Olimpiadi di Roma 1960 fino alla realizzazione in esclusiva per la Fifa della Coppa del Mondo di Calcio dal 1971 per sostituire la storica Coppa Rimet, passando per il trofeo e le medaglie della Champions League e altri simboli iconici dello sport mondiale. Dal 2010 **Valentina Losa**, bisnipote del fondatore Emilio Bertoni, dopo aver raccolto il testimone dal papà Giorgio e dal nonno Eugenio, è alla guida di questa realtà familiare sospesa tra tradizione e innovazione. L'abbiamo intervistata per farci raccontare curiosità, aneddoti e sfide di un mestiere che fonde – è proprio il caso di dirlo – artigianato, tecnologia, design e tanta passione per lo sport.

Come si crea un gioiello come la Coppa del Mondo di calcio?

Dentro quel trofeo c'è tutta la storia della mia famiglia. L'originale, in oro massiccio, è stata realizzata da mio nonno. Noi cerchiamo ogni giorno di rimanere fedeli a noi stessi. È una soddisfazione vedere un oggetto partire da una semplice lastra di metallo e diventare qualcosa di unico. Quello che ci salva – e che viene molto apprezzato – è che non abbiamo un catalogo, tutto viene fatto su misura. Le nostre medaglie, ad esempio, sono più costose perché sono realizzate completamente a mano. Ciascuna è diversa: anche solo la fase di pulitura le rende uniche. Il rapporto uomo-macchina da noi è ancora molto equilibrato. Siamo legati alla tradizione, ma guardiamo sempre avanti: innoviamo nei prodotti, nei materiali, nel design e nelle tecniche per rendere ogni creazione davvero speciale, ma senza mai tradire la tradizione. Facciamo quello che sappiamo fare bene: oggetti unici, mai visti prima, difficili da replicare.

Le altre creazioni di cui andate più fieri?

La nuova Coppa America femminile di calcio, un trofeo bellissimo realizzato per il torneo giocato in Ecuador ad agosto. Anche le medaglie della Copa Libertadores sono molto rappresentative del nostro lavoro: ogni edizione ha dettagli diversi.

Il trofeo più stravagante che avete realizzato?

La Coppa del Golfo in Kuwait, il trofeo più prezioso mai fatto. Ci chiesero un oggetto che ricordasse la Coppa del Mondo, ma con elementi locali. Tutto d'oro, ma bianco, quindi abbiamo dovuto argentarlo, più alto e più pesante: abbiamo dovuto inserirci lingotti d'oro per un totale di 9 kg!

Quali i materiali che utilizzate di più?

L'ottone, il più nobile dei metalli comuni, che può essere dorato, argentato o bronzato. A volte lavoriamo anche direttamente con oro e argento.

Nel 2010, dopo la scomparsa di suo padre, si è trovata a dover guidare da sola un'azienda storica come la vostra. Una bella sfida!

Avevo 30 anni. Mio padre era malato da dieci anni, faceva la chemio ma non ha mai smesso di lavorare. Poi in pochi mesi la malattia è peggiorata. Io non lavoravo con lui e un giorno mi disse: "Guarda che ti ho lasciato l'azienda". Io non volevo, ci sono voluti 7-8 anni per capire se fossi davvero capace, poi è arrivato il Covid... Olimpiadi, Champions annullate, un disastro. Ma anche un momento di riflessione che ci ha reso più forti. Oggi sono felice, mio padre aveva ragione...

Quanto è stato difficile all'inizio?

È stato traumatico: donna, incinta, in lutto, figlia del proprietario, capo in un mondo maschile... Non è stato semplice. Alcuni collaboratori di vecchia data non accettavano la mia autorità. In certi momenti mi sembrava di subire una forma di mobbing al contrario: dovevo dimostrare ogni giorno di essere all'altezza. Mio padre era un imprenditore laureato in economia, io una giovane donna designer e mamma. Lui molto prudente, io molto meno. Ho cominciato a studiare, chiedere, documentarmi. Non ho mai avuto paura di dire "non lo so". Per fortuna la maggior parte dei dipendenti e fornitori mi ha supportata. Una delle eredità più preziose di mio padre sono proprio le persone. Ma all'inizio, lo ammetto, è stato molto difficile. Non solo per la mia età e il ruolo, ma anche per il settore: siamo in un ambiente metalmeccanico, con tecnici e clienti – soprattutto nel mondo arabo – che quindici anni fa non erano pronti a interfacciarsi con una donna. Per dirne una, in azienda trovavo calendari con donne nude: ci si dimenticava che anche tra noi c'erano dipendenti donne! Oggi abbiamo una cultura molto più inclusiva. Credo che i valori di una donna a capo di un'azienda si sentano: nel modo in cui si lavora, si comunica, si costruiscono le relazioni.



Valentina Losa con alcuni dei trofei realizzati nell'azienda di famiglia

in-genium

SGUARDI SUL PASSATO E SUL FUTURO DELLA TECNOLOGIA

Nel 2004, a seguito dell'acquisizione di Fiat Engineering da parte del gruppo MAIRE, l'Archivio storico dell'azienda è entrato ufficialmente a far parte del patrimonio documentale del Gruppo. L'Archivio storico MAIRE custodisce un suggestivo volume di documentazione: circa 10 km lineari di materiali, tra cui progetti compiuti e incompiuti, calcoli, sperimentazioni, e le più importanti firme dell'architettura e dell'ingegneria moderna. A seguito dell'attività di studio e catalogazione, nel 2018 l'Archivio è stato dichiarato di interesse storico particolarmente importante, con conseguente sottoposizione al vincolo da parte della Soprintendenza Archivistica del Piemonte e della Valle d'Aosta; questo riconoscimento sottolinea il valore culturale e documentale del fondo, come uno dei più significativi nell'ambito della progettazione architettonica ed ingegneristica in Italia e nel mondo.

Misur

Mese, metro, matematica, mensa, misura. La radice è la stessa:"«me". E questa radice comune condensa un'infinità di suggestioni che ci parlano da una distanza di millenni. Se questo gesto di valutazione è così antico, è perché senza misurare è impossibile costruire; e non solo costruire materialmente, ma anche costruire un rapporto di scambio, che passa proprio dalla commisurazione di un valore. E costruire un'idea di futuro, una possibilità progettuale, attraverso la misura del tempo che parte dall'osservazione delle metamorfosi della natura, dei cicli, delle fasi della luna e delle stagioni, ed è essenziale a scandire il ritmo della vita. La misura è anche il segno dell'armonia, della proporzione; forma e formula matematica della bellezza, soglia di un equilibrio nel quale si annida la possibilità di un'esperienza di piacere estetico spesso contiguo, anche solo per associazione, a quello etico. Così, il sofista Protagora sentenzia nel Teeteto di Platone che "l'uomo è la misura di tutte le cose". E a distanza di secoli l'asserzione mantiene un'essenziale ambiguità, consustanziale al suo contenuto, poiché l'uomo è simultaneamente l'individuo, la comunità, l'umanità. A rimanere fissa è l'adattabilità, di per sé flessibile, della misura. Il nostro essere termine costante di un'analogia ci permette di passare al vaglio della nostra sensibilità ciò che accade al di fuori di noi.



Nella foto a fianco:
Anemometro,
Archivio Fondazione MAIRE-ETS



Nella foto sopra:
Micrometro millesimale,
Archivio Fondazione MAIRE-ETS



Foto di Carmen Cardillo

are

Nella foto sotto:
Cosfimetro, Archivio Fondazione MAIRE-ETS





Foto di Giuseppe Calabrese



Foto di Carmen Cardillo



Foto di Carmen Cardillo



Foto di Giuseppe Calabrese

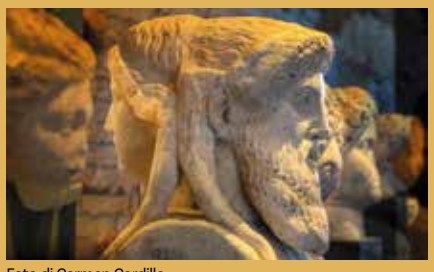


Foto di Carmen Cardillo



Foto di Giuseppe Calabrese

tra Curia e foro Romano
La misura del sacro e del bello

Misurare significa individuare (o forse immaginare?) una linea di demarcazione tra due entità, stabilire un fuori e un dentro e, in ultima analisi, dividere, tagliare. L'antico tem-lo, in analogia al greco temenos (entrambi da una radice comune che sta per "tagliare"), è dunque prima di tutto uno spazio sacro, misurato e orientato in terra come proiezione di una geometria celeste. Templa sono gli edifici di culto che si affacciano sul Foro Romano: il tempio dei Castori, il tempio di Saturno e il tempio della Concordia - oggi lacerti frammentari di quello che fu un ordine disegnato e accuratamente misurato dagli antichi costruttori - ma anche la Curia Iulia, rettangolo di terra ritagliato e sacralizzato sì, ma offerto al diluviare della parola e del pensiero dialogico degli uomini piuttosto che al godimento del dio. La Curia, spazio consacrato per il fatto stesso di essere ritualmente delimitato, all'atto del misurare offre ulteriori spunti di riflessione. Un brano del V libro del De Architectura di Vitruvio prescrive un dettame specifico per le curie rettangolari: le loro altezze dovevano essere pari alla metà della somma delle misure di larghezza e profondità. Pare che al trattatista augusteo questo dettato derivi proprio dalla Curia di Cesare, esempio preclaro e paradigmatico di un interno maestoso, prototipo per edifici da realizzare in altre città. La Curia diventa modello da imitare – ancora dal concetto di "misurare", come nel greco mimesis, misura e riproduzione della natura – e si plasma in kanon architettonico, regola, precetto e (di nuovo) misura del bello. Così nell'ordine architettonico, così nell'uso della sezione aurea: codici di rapporti numerici e frazioni di segmenti nel disperato tentativo di strappare alla natura l'arcano della bellezza e di imprigionare nella norma la scintilla del divino. Anche se, ci ricorda Policleto, la perfezione (la vera mimesi del reale) si dà solo per una vibrazione della proporzione numerica: una mitigazione di un rapporto codificato di misure, ottenuta con piccole ma decisive variazioni.

Una nuova generazione di manager in corsia

Milano Cortina sarà la palestra per formare i leader della sanità del futuro: tra emergenze complesse e gestione internazionale, l'organizzazione dei Giochi mette alla prova competenze e visione manageriale

di Riccardo Venturi

Dai Giochi Olimpici invernali Milano Cortina non usciranno soltanto atleti medagliati, molti dei quali, speriamo, italiani. Da quell'esperienza nascerà infatti una nuova generazione di manager della sanità. Proprio così: l'organizzazione sanitaria di un evento di portata mondiale come le Olimpiadi rappresenta un'immensa palestra formativa. «La necessità di allestire e gestire servizi complessi, attivi 24 ore su 24, in scenari ad alta pressione e secondo standard internazionali, impone un salto di qualità» dice **Davide Croce**, docente **Università Liuc** e **Olimpic Hospital Advisor Manager**. «Un'esperienza destinata a forgiare anche una nuova generazione di manager della sanità. L'esposizione a standard e modelli organizzativi internazionali e la necessità di operare secondo una programmazione impeccabile doteranno queste figure di competenze preziose in Project Management in ambito complesso, Crisis Management e Risk Assessment, OneHealth, con particolare attenzione alla collaborazione interdisciplinare e internazionale».

Intendiamoci: quello del manager sanitario è un mestiere che sta già cambiando per via di un quadro generale in rapida evoluzione. «Ci sono alcuni trend di fondo che cambiano nella professione» spiega Croce. «Il primo è quella della complessità: crescono le soluzioni, la disponibilità di terapie, le scoperte. È un lavoro che richiede un sempre maggiore approfondimento, anche perché nell'ambito del singolo settore terapeutico, prendiamo l'oncologia, il medico, in questo caso l'oncologo, ormai si specializza solo su alcuni tumori e non su tutti. Il secondo è la crescita della domanda in una popolazione che invecchia, il che significa crescita dei bisogni, perché l'età è il primo proxy della cronicità. Il terzo elemento è quello della mancata crescita economica di tutti i paesi sviluppati: la combinazione tra il secondo e il terzo elemento crea una tempesta perfetta».

QUESTE SONO LE PRIME OLIMPIADI DIFFUSE: I CAMPI DI GARA NON SONO CONCENTRATI IN UNA ZONA CIRCOSCRITTA

In questo quadro così complesso, le Olimpiadi cascano a fagiolo per allenare non solo gli atleti, ma anche i manager sanitari. Gli esempi sono numerosi. «Non è facile ricevere tante persone che hanno esigenze diverse» osserva il docente dell'Università Liuc, «si pensi ai capi di Stato, se passano dentro a pronto soccorso lo bloccano. Quindi si è costretti a prevedere che ci siano i PS con un doppio ingresso. Essere esposti ad una complessità significa poi avere dei manager che riescano in qualche modo a governarla al meglio: questo è il tema di fondo».

C'è un ulteriore, importante elemento di complessità: queste sono le prime Olimpiadi diffuse. «I campi di gara non sono concentrati in una zona circoscritta come in passato» sottolinea Croce. «A Torino c'era la città più un paio di località, qui invece ci sono Milano, la Lombardia con due località, Cortina in Veneto, il Trentino con il Salto e il Nordico, Bolzano con Anterselva per il biathlon. Questo implica un impegno complessivo differente che, per scelta, in Italia è stato fatto con il servizio sanitario. Si poteva anche decidere di organizzare l'assistenza con liberi professionisti, come hanno fatto in Grecia». Un altro punto cruciale è quello dell'integrazione: «Per esempio obblighiamo la protezione civile e il 118 a lavorare insieme, e non è sbagliato per il futuro di questo Paese, si pensi ai terremoti» rimarca Croce. «L'8 di febbraio cominceremo ad avere 800 persone solo in Lombardia in servizio in un giorno per la sanità delle Olimpiadi. Si devono integrare, ci sono tanti volontari, c'è tanta protezione civile. Un corso accelerato di capacità di programmazione e integrazione tra servizi».

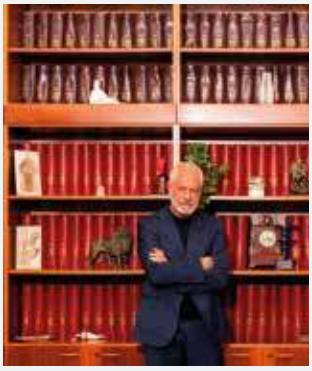


Davide Croce, docente Università Liuc e Olimpic Hospital Advisor Manager

di Roberta Imbimbo

Partenariato pubblico-privato: una leva strategica per il rilancio di aree e attività in crisi

Quando Stato e impresa collaborano, riqualificare non è più un'utopia. Un modello replicabile per rilanciare territori e settori produttivi abbandonati



In un'Italia segnata da decenni di deindustrializzazione, molte aree produttive – un tempo cuore pulsante dell'economia nazionale – oggi si presentano come spazi abbandonati: capannoni vuoti, progetti interrotti, potenzialità inespresse. Per invertire questa tendenza, una soluzione concreta è il partenariato pubblico-privato (PPP), un modello operativo basato su una collaborazione strutturata tra Stato e impresa. Non un semplice finanziamento pubblico, ma una vera sinergia: il settore pubblico pianifica, semplifica, sostiene; il privato apporta visione, competenze e capacità realizzativa. "La sinergia funziona soprattutto quando un'attività privata – per difficoltà di mercato, crisi aziendale o problemi strutturali – viene meno, lasciando sul territorio una ferita aperta. In questi casi, l'intervento pubblico può rappresentare la leva per il rilancio, purché guidato da una visione coerente e da obiettivi condivisi", afferma con enfasi il giuslavorista Nino Carmine Cafasso. Ma il valore del PPP va ben oltre la riqualificazione di un singolo sito produttivo. Spesso questi progetti prevedono una rigenerazione più ampia: formazione dei lavoratori, servizi per i dipendenti, riqualificazione urbana, collaborazione con scuole e università. Il risultato è un'economia che torna a muoversi e un territorio che si riaccende. È il caso del progetto di riconversione dell'ex stabilimento di via Argine a Napoli, che trasformerà un sito industriale dismesso in un moderno impianto di produzione, consentendo il reinserimento di centinaia di lavoratori grazie anche a percorsi di riqualificazione e aggiornamento professionale. "Per funzionare davvero," prosegue Cafasso, "questo strumento richiede condizioni chiare: trasparenza nella definizione dei ruoli, regole certe, tempi compatibili con le esigenze imprenditoriali e, soprattutto, un impegno politico costante. Quando questi elementi si allineano, il risultato è virtuoso: lavoro stabile, attrazione di investimenti, filiere riattivate e territori che tornano a essere competitivi". In un Paese che ha visto troppi fallimenti aziendali trasformarsi in deserti produttivi, il partenariato pubblico-privato rappresenta una risposta possibile e replicabile. Non è una formula magica, ma è senz'altro una strada da percorrere con determinazione.

AI e consulenza: l'algoritmo da solo non basta

Nunzio Vernazzani (COMED S.r.l.): «L'intelligenza artificiale è un acceleratore straordinario, ma senza cultura digitale e partner qualificati resta un motore spento»

Dott. Vernazzani, oggi si parla ovunque di Intelligenza Artificiale. Che ruolo sta giocando l'AI nel vostro settore?
L'AI sta entrando con forza anche nel mondo della consulenza aziendale e gestionale. Noi la utilizziamo per migliorare l'analisi dei dati, anticipare trend, e semplificare processi complessi. Ma attenzione: non stiamo parlando di una "macchina magica" che risolve i problemi da sola. L'AI è uno strumento potente, ma deve essere guidata da persone competenti, da chi sa cosa chiederle, come interpretarne le risposte e soprattutto come integrarla in una strategia più ampia.

Quindi il rischio è pensare che basti adottare un software intelligente per innovare la propria impresa?
Esatto. Uno degli errori più frequenti è pensare che "tecnologia" sia sinonimo di "soluzione". Ma se chi la usa non ha una cultura digitale solida, non è in grado di decifrare un algoritmo o comprendere una correlazione statistica, il software serve a poco. È come dare una Ferrari a chi non ha mai guidato. Il nostro compito è affiancare le aziende non solo nell'adozione, ma nella comprensione e nell'uso consapevole di queste tecnologie.

Come conciliate il ruolo di partner tecnologico e consulenziale?
Offriamo soluzioni software avanzate e accompagniamo i clienti in un percorso di crescita digitale su misura. Investiamo in formazione, personalizzazione e ascolto, perché ogni azienda è unica e l'IA deve essere cucita su misura.

Quali competenze mancano ancora oggi per valorizzare l'IA?
Serve saper leggere i dati con spirito critico. Mancano figure ibride con competenze tecniche e di business, e aziende disposte a investire in cultura digitale. L'IA non sostituisce la strategia, la potenzia.

In conclusione, l'IA può davvero fare la differenza?
Sì, ma solo se messa al servizio delle persone. Valorizzerà chi saprà usarla con competenza e visione. Il futuro è di chi unisce intelligenza artificiale e competenze umane. Partner come COMED saranno fondamentali per trasformare innovazione in risultati concreti e duraturi.



CORPORATE PUBLISHING POWERED BY KMI

180 CENTRI IN ITALIA LO CONFERMANO: NOMASVELLO FUNZIONA.

LA QUALITÀ
DI CIÒ CHE
SCEGLI
SI RIFLETTE
SU COME TI
SENTIRAI.
HAI SCELTO BENE:
AFFIDARSI A CHI
SA COSA FA
È IL PRIMO PASSO.
QUI OGNI TRATTAMENTO
È PROGETTATO PER
ADATTARSI ALLA TUA
UNICITÀ.
CON NOI TROVI
PRECISIONE, SICUREZZA
E ATTENZIONE REALE.
I NOSTRI PROTOCOLLI
CERTIFICATI GARANTISCONO
RISULTATI VISIBILI. RICERCA
E SVILUPPO GUIDANO OGNI
INNOVAZIONE.
SOTTO SUPERVISIONE MEDICA,
OFFRIAMO IL MASSIMO STANDARD.
SCEGLIERE CON CONSAPEVOLEZZA
FA LA DIFFERENZA.
SEI AL SICURO: OGNI FASE È GUIDATA
E CONDIVISA CON TE.
INIZIA A STARE BENE, DAVVERO.
FALLO ORA, PERCHÉ
IL TUO CAMBIAMENTO
È POSSIBILE.

Verifica se la tua zona è libera e apri il tuo centro. Unisciti alla rete.

Non serve esperienza nel settore, solo ambizione.

nomasvello©
EPILAZIONE MIRATA. PRECISIONE CLINICA.

nomasvello.it

LA FILIERA FA RETE

Dal boom dei punti vendita agli investimenti in innovazione, il settore del franchising cresce e resiste anche in tempi incerti: tra dati record, nuovi profili di imprenditori e strategie "wow", il Rapporto Assofranchising 2025 racconta la trasformazione di un modello che unisce resilienza, cultura d'impresa e capacità di anticipare i trend del mercato

IL FRANCHISING IN ITALIA

€ 35,8 MLD
giro d'affari (+5,4%)

931
insegne operative in Italia (+0,2%)

67.275
punti vendita (+2,2%)

293,791
media occupati per punto vendita 4,4



di Paola Belli

Il franchising in Italia si conferma, anno dopo anno, un pilastro fondamentale e resiliente dell'economia nazionale, in grado di evolvere e adattarsi anche in uno scenario internazionale e interno caratterizzato da incertezza e da pressioni inflazionistiche. A partire dai numeri: il Rapporto Assofranchising Italia 2025 - Strutture, Tendenze e Scenari, redatto da **Nomisma** per **Assofranchising**, lo storico marchio della rappresentanza del franchising italiano aderente a **Confcommercio** Imprese per l'Italia, fotografa un comparto in salute e in trasformazione, che ha chiuso il 2024 con un fatturato superiore a 35,8 miliardi di euro, segnando una crescita del +5,4% rispetto al 2023 e rappresentando l'1,8% dell'intero valore aggiunto nazionale. Un dato, sottolinea il rapporto, che segna un rallentamento rispetto allo straordinario +9,9% dell'anno precedente, ma che inquadra comunque un settore capace di consolidarsi anche di fronte a un peggioramento del clima di fiducia, all'aumento dell'inflazione (+1,7% nei primi mesi del 2025) e alla cautela dei consumi privati. Il numero dei punti vendita in franchising ha raggiunto le 67.275 unità (+2,2% sul 2023), con un incremento di 1.469 aperture e un totale di 293.791 addetti (+2,1%). Si interrompe così il trend discendente degli anni precedenti anche sul fronte del numero delle insegne operative, che salgono

SI È INTERROTTO IL TREND DISCENDENTE DEGLI ANNI PASSATI ANCHE SUL FRONTE DELLE INSEGNE OPERATIVE



Massimiliano Maffioli
presidente di Assofranchising

a 931 (+0,2%). E secondo le previsioni delle imprese intervistate, per il 2025 la crescita dovrebbe confermarsi, anche se con ritmi ulteriormente mitigati e attorno al +3,9% annuo.

LA GEOGRAFIA DEL FRANCHISING

La geografia del franchising italiano mostra una presenza equilibrata, ma con specificità rilevanti. Il Nord Ovest primeggia per volume d'affari (16,1 miliardi di euro) e per numero assoluto di reti (345), seguito da Nord Est (11,2 miliardi, 185 reti), Centro (3,7 miliardi, 175 reti), Sud e Isole (4 miliardi, 192 reti) e una piccola ma significativa componente con sede all'estero (0,8 miliardi, 34 reti).

Guardando ai settori merceologici, la grande distribuzione organizzata (Gdo) domina con un giro d'affari pari a 12,6 miliardi di euro (36% del totale), seguita da abbigliamento (7,4 miliardi, 21%) e servizi (6,7 miliardi, 19%). Il settore dei servizi, da solo, conta 19.512 punti vendita (29% del totale), seguito dall'abbigliamento (14.762, 22%), commercio specializzato (10.595, 16%) e Gdo (9.392, 14%). Unica nota negativa: il settore della casa ha subito una flessione del -1,4%12.

MA CHI SONO I FRANCHISEE ITALIANI?

Il profilo del franchisee tracciato dal Rapporto Assofranchising Italia 2025 mostra un settore ancora prevalentemente maschile: nel 2024, i franchisee continuano ad essere in maggioranza figure maschili (60%), ma secondo 6 franchisor su 10 aumenterà la presenza femminile nel prossimo triennio. Prevale nettamente l'autoimpiego: il 65% vi si avvicina per crearsi un'attività principale, mentre solo il 28% sono imprenditori già titolari di altre attività e appena il 7% investitori puri.

A proposito di Assofranching: il 25 settembre il Consiglio Direttivo ha nominato **Massimiliano Maffioli**, Chief Restaurant Officer di McDonald's Italia, alla guida dell'associazione, al posto di **Alberto Cogliati**, in carica da gennaio 2024, che torna a svolgere la mansione di Segretario Generale di Assofranchising, così come concertato fin dall'inizio. «In questi anni - ha ricordato il presidente uscente – abbiamo cercato di ascoltare i bisogni della nostra base associativa, per dotare la nostra rete di tutti gli strumenti necessari per posizionarsi in modo competitivo sul mercato». «Mi impegnerò da subito a lavorare in modo coeso con tutti i soci per rafforzare il posizionamento strategico del franchising, valorizzandone il ruolo come leva di crescita e internazionalizzazione per le imprese», ha rimarcato Maffioli. «La sfida sarà dare continuità al percorso già avviato, evolvendo il ruolo dell'associazione come piattaforma di servizi, visione e rappresentanza, per sostenere lo sviluppo di un settore con ampi margini di crescita in Italia».

QUANTO VALE ENTRARE IN RETE

Per aprire un punto vendita in franchising in Italia occorrono mediamente 120.200 euro di

Giro d'affari e fatturato medio 2024 per PDV

Distribuzione dei pdv in franchising per classe di fatturato



35,8 mld €
Giro d'affari dei pdv in franchising nel 2024
1,8% del Valore Aggiunto Italia

+5,4% var. % 2024/23
+9,9% var. % 2023/22

Fonte: Rapporto Assofranchising 2025

I DRIVER DEL FUTURO

Non tutti i settori hanno mostrato la stessa dinamicità: il comparto casa ha subito una contrazione del -1,4% nel giro d'affari, mentre abbigliamento e servizi hanno performato meglio sia in termini di revenue che di aperture. Resta fondamentale, per le aziende in franchising, potenziare la formazione dei franchisee, migliorare il supporto centrale (in ambiti come marketing, finanziamenti e customer service) e puntare su processi di selezione in grado di individuare candidati con capacità imprenditoriali, flessibilità e disponibilità finanziaria adeguate. Il contesto del 2025 si prospetta come quello della consapevolezza: consumatori attenti al risparmio, ma anche alla qualità e alla sostenibilità. In questo scenario il franchising, sostiene il rapporto, appare come il modello più efficiente per abilitare imprenditorialità diffusa, innovazione tecnologica e crescita economica sostenibile a livello locale e nazionale.

investimento iniziale. Nel 51% dei casi questa cifra risulta aumentata rispetto a due anni fa e solo il 16% la vede diminuita. La fee di ingresso è prevista nel 74% delle reti, con un importo medio di 14.700 euro. Per quanto riguarda le royalties, il sistema si conferma flessibile: nel 47% dei casi si applica una percentuale sul fatturato mensile, il 25% prevede una royalty fissa mensile e il 28% non la richiede affatto.

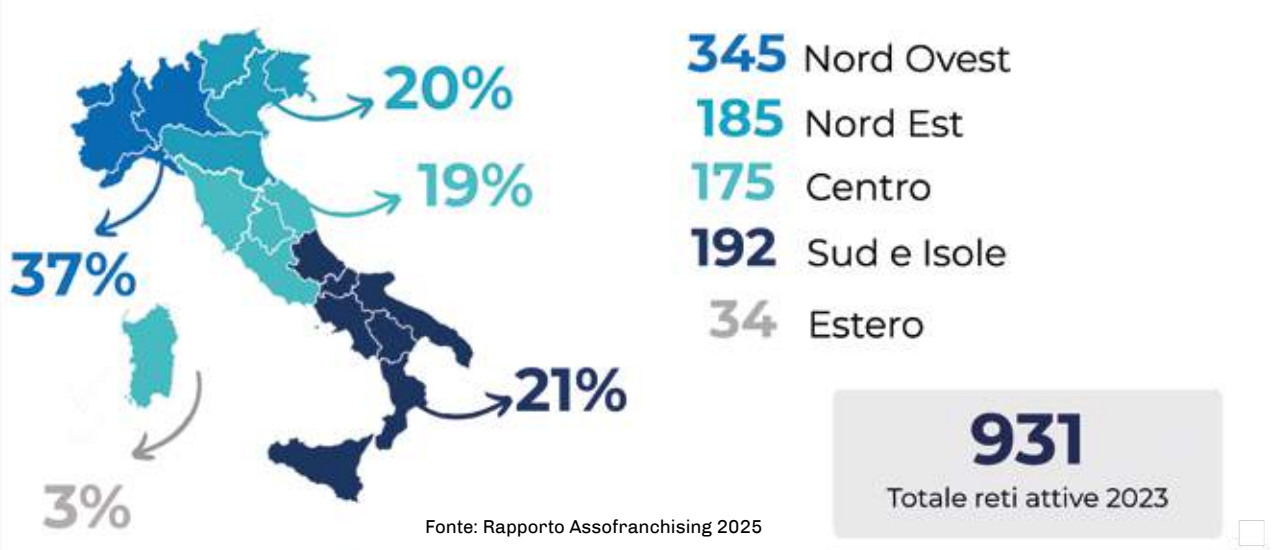
Il Rapporto Assofranchising rileva come la grande maggioranza delle aziende abbia abbracciato l'innovazione digitale: il 78% delle aziende ha implementato o implementerà l'AI generativa per il marketing e la comunicazione. L'automazione dei processi, accanto all'intelligenza artificiale a supporto della produzione, della gestione della logistica e del magazzino, sono le altre aree dove a tendere gli imprenditori intendono investire.

Le strategie di marketing miste, che prevedono campagne nazionali e territoriali coordinate tra sede centrale e singolo punto vendita, sono preferite dal 75% delle realtà, seguite dal marketing centrale (18%) e da forme localizzate (7%). L'effetto Wow viene perseguito con campagne social virali (44%), eventi esperienziali in store (42%) e una personalizzazione crescente delle promozioni e della relazione con il cliente (40%). Accanto a questi driver, il design degli spazi dei punti vendita è segnalato dal 39% delle imprese come motore di fidelizzazione. E, come sottolinea **Emanuele Di Faustino**, responsabile industria e retail di Nomisma, «In un contesto economico caratterizzato da incertezza, , il franchising si conferma un modello di business solido e resiliente. Nel 2024 il comparto ha espresso un giro d'affari pari a 35,8 miliardi di euro, segnando un incremento del +5,4% rispetto al 2023, con oltre 67.000 punti vendita attivi e quasi 294.000 addetti impiegati. Un risultato che testimonia la capacità delle reti in affiliazione di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e di rispondere alle esigenze dei consumatori: attenzione al prezzo, consapevolezza negli acquisti e ricerca di esperienze d'acquisto gratificanti».

IL FRANCHISING SI CONFERMA UN MODELLO DI BUSINESS SOLIDO E RESILIENTE ANCHE IN CONTESTI DI INCERTEZZA

Reti attive per area geografica

Reti attive per macro area geografica, considerando la sede legale dell'impresa franchisor



Fonte: Rapporto Assofranchising 2025

INNOVAZIONE FORMATO BENESSERE

Fitness e nutrizione, longevità e medicina estetica: così il fondatore di Fit and Go Marco Campagnano costruisce un ecosistema integrato spinto da tecnologia e partnership strategiche

di Vincenzo Petraglia

L'INNOVAZIONE È IL FILO CONDUTTORE CHE HA GUIDATO IL SUCCESSO DELLE IMPRESE DI MARCO CAMPAGNANO, IMPRENDITORE CHE HA INTRODOTTO IN ITALIA IL CONCETTO DI FAST FITNESS E FRA I PROTAGONISTA DEL PANORAMA NAZIONALE NEL SETTORE FITNESS, BEAUTY E BENESSERE. Dal 2015, con la creazione di **Fit and Go**, una catena di *boutique high tech & fast fitness* che oggi conta 130 centri in Italia, ha rivoluzionato un settore altamente competitivo. **Marco Campagnano** ha saputo trasformare idee innovative in realtà concrete, costruendo un network retail di più di 230 negozi grazie anche ad altri brand di successo. La sua esperienza lo pone come un punto di riferimento nel mondo del **franchising**, offrendo consulenze a chi vuole avviare business nel settore. Tra i suoi progetti spiccano **Your Personal Trainer,** una piattaforma che connette trainer e clienti con mini palestre automatizzate aperte 24/7, **Seta Beauty**, che ha introdotto l'estetica industrializzata attraverso trattamenti personalizzati con tecnologie all'avanguardia, e **Medical Prime**, dedicata alla medicina estetica e rigenerativa, con protocolli innovativi per promuovere bellezza e benessere duraturi. *Economy* lo ha intervistato per conoscere meglio il suo modello di business e per capire come l'innovazione continuerà a trasformare il settore del fitness, del beauty e del benessere, e quali saranno **le tendenze e le sfide** che guideranno il futuro di questi mercati in rapida evoluzione.

Fit and Go è il brand da cui tutto ha avuto iniziato e che oggi è in forte crescita...

Assolutamente sì. Fit and Go è il brand più "maturo" del gruppo, e continua a crescere in modo solido. Di recente, a dicembre, è entrato nel capitale anche un partner importante: il Gruppo Erfo, una società farmaceutica quotata in Borsa, che ha acquisito il 51% della società. Questo ingresso ha portato nuove risorse, ma soprattutto forti sinergie industriali.

Quali?

L'unione nasce da una visione comune: offrire benessere a 360 gradi. Fit and Go garantisce una rete capillare in Italia, ed Erfo produce integratori e cosmetici, già presenti anche in Francia e Belgio. Questo ci ha permesso di integrare nei nostri centri una linea dedicata di prodotti, dalle creme agli integratori alimentari, creando così un'esperienza completa: attività fisica, nutrizione e cura del corpo. E proprio in Francia abbiamo aperto i primi due centri internazionali.

L'innovazione è una costante...

È da sempre il fil rouge del nostro business. Abbiamo di recente potenziato ulteriormente il nostro lato tecnologico lanciando, ad esempio, *Fit Power*, uno specchio intelligente con programmi di allenamento basati su intelligenza artificiale, pensato per allenarsi in un metro quadro, unendo fitness e *gaming*. Una soluzione che rivoluziona l'*home fitness*, ed è già integrata in diversi nostri centri, che al momento sono 130 in Italia.

Anche Medical Prime non è da meno.

Sì, Medical Prime è il nostro progetto dedicato alla medicina estetica e rigenerativa. Siamo partiti meno di un anno fa e abbiamo già 9 centri. I trattamenti includono macchinari di ultima generazione, iniettabili e integratori specifici per la longevità, un tema che sarà sempre più rilevante. L'obiettivo è offrire protocolli personalizzati per migliorare il benessere a lungo termine, con un approccio medico, sicuro e innovativo.



Nella foto
Marco Campagnano

Un altro format tecnologico interessante l'ha introdotto con Your Personal Trainer.

Abbiamo creato vere e proprie palestre automatizzate dentro container, completamente gestibili via app. L'utente entra con una card digitale, paga solo per il tempo effettivo di utilizzo (*pay-per-use*), e può allenarsi in uno spazio completo e attrezzato. Il format è pensato sia per il cliente finale sia per i personal trainer, che spesso non sanno dove allenare i propri clienti.

Medicina estetica: quali opportunità vede?

È un settore che cresce a un tasso annuo del 10-11% libero dalle "minacce" di e-commerce e IA perché è un business umano, esperienziale. Puntiamo a innovare su tutti i fronti: prodotto, tecnologia, modelli di fruizione e longevità.

Il suo business model enfatizza le persone.

Sono centrali, sul fronte degli affiliati, che sono i nostri partner sul territorio, e delle risorse da inserire nelle società. Il nostro obiettivo è chiaro: diventare un punto di riferimento per il benessere a 360 gradi, integrando nutrizione, estetica e attività fisica in un'unica esperienza. Stiamo lavorando anche su nuove aperture in Belgio e Francia e trovare le persone giuste oggi è complicato, ma noi crediamo molto nel valore delle competenze e delle idee. Cerchiamo profili proattivi, imprenditori e professionisti che vogliano contribuire a far crescere il nostro ecosistema.





Raffaello Pellegrini,
Ceo di Naturhouse Italia

Peso forma, alti margini e business globale

Con oltre 7 milioni di clienti in 25 Paesi, Naturhouse cresce nel mondo grazie a un modello di franchising e a una strategia digitale vincenti e attraverso un metodo che educa il cliente, fidelizza e crea community

di Vittorio Petrone

DALLA PRIMA APERTURA MONOMARCA NEL 1992 NEL NORD DELLA SPAGNA, PER INIZIATIVA DEL FONDATORE FELIX REVUELTA, NATURHOUSE HA COMPIUTO UN LUNGO PERCORSO DI CRESCITA INTERNAZIONALE. Oggi l'azienda è una multinazionale affermata nel settore della **nutrizione** e della gestione del peso, con una presenza globale in oltre 30 Paesi e un portafoglio clienti che supera i 7 milioni di persone. Il segreto del successo è racchiuso nel **Metodo Naturhouse**: un approccio integrato che coniuga educazione alimentare, consulenze personalizzate e l'uso di integratori naturali per aiutare le persone a raggiungere e mantenere il proprio PesoBenessere in modo duraturo.

Naturhouse ha rivoluzionato il concetto di dieta tradizionale, puntando sulla **formazione del cliente** e su un modello di consulenza continuativa. Questo approccio non solo migliora l'aderenza ai risultati, ma rappresenta anche un presidio fondamentale nella prevenzione delle malattie metaboliche, che continuano a diffondersi a ritmi preoccupanti a livello globale.

Oggi Naturhouse ha circa 1.500 punti vendita distribuiti in 25 Paesi ed è un marchio riconosciuto a livello internazionale. Da aprile 2015, il gruppo è quotato alla Borsa di Madrid. In Italia lo sviluppo del network Naturhouse parte nel maggio 2005, e ad oggi può contare su una rete capillare di 350 punti vendita, **il 95% dei quali in franchising**, distribuiti su tutta la Penisola e con più di 1,5 milioni di clienti fidelizzati. Abbiamo intervistato **Raffaello Pellegrini**, Ceo di Naturhouse Italia per ripercorrere le tappe fondamentali di questo grande successo globale.



Partiamo dal principio e ci racconti da dove parte Naturhouse, quali sono le sue radici...

Naturhouse nasce in Spagna nel 1992, grazie ad una geniale intuizione del suo fondatore Felix Revuelta. In oltre trent'anni di attività, più di 7 milioni di clienti hanno imparato a mangiare in maniera congrua rispetto al proprio stile di vita, eliminando il sovrappeso e raggiungendo il proprio PesoBenessere. Naturhouse Group è un gruppo imprenditoriale che opera nel settore della nutrizione e del *weight management*, con un proprio modello di business esclusivo basato sul "Metodo Naturhouse". Il gruppo dispone di un'ampia gamma di prodotti, sviluppati internamente, e di un proprio canale di distribuzione.

Quali gli obiettivi futuri?

Sicuramente l'espansione del network Naturhouse in nuovi Paesi, una sfida di certo non facile. Quando si ha a che fare con un mercato ancora inesplorato, adattare il format al background culturale è una mossa sicuramente vincente. Ogni Paese ha le proprie peculiarità, e vanno sfruttate al meglio per poter adattare un business format consolidato come quello di Naturhouse. Proprio perché basato sull'educazione alimentare, Naturhouse può attecchire con successo nei Paesi dove obesità e sovrappeso sono già o stanno diventando un problema generalizzato. Le possibilità di sviluppo internazionale dell'azienda sono enormi dato che ancora non è presente nei mercati potenzialmente più appetibili come Usa, Cina, Canada, Brasile e il resto del Sud America e Oceania.

L'introduzione del commercio online come la piattaforma e-commerce avviata nel marzo del 2020 ne è la prova, in quanto ha sicuramente portato ottimi risultati economici, specialmente nelle *country* meno capillarizzate dove attualmente ricopre ben il 50% del fatturato. Indice che fa capire come le persone in tutto il mondo siano sempre più sensibili al tema e ricerchino costantemente il benessere legato all'educazione alimentare.

I programmi di dimagrimento mediamente falliscono quando li si interrompe e si ritorna alle consuete abitudini alimentari...

Il focus principale che da sempre contraddistingue Naturhouse, è la soddisfazione del cliente nel tempo, anche a distanza di anni. Il settore dei nutraceutici si basa prevalentemente sull'effetto "rimbalzo". Il punto cruciale è che la maggior parte dei programmi di gestione del peso non riesce ad affrontare le cause alla radice dell'aumento di peso e trascura di offrire soluzioni praticabili a lungo termine. I clienti in genere riprendono peso dopo aver seguito il programma, con conseguente frustrazione e insoddisfazione. Al contrario, Naturhouse ha ridefinito il settore della dieta e della nutrizione fornendo un approccio rivoluzionario e personalizzato alla gestione del peso. L'azienda fornisce ai propri clienti conoscenze e strumenti culturali che consentono loro di mantenere i risultati a lungo termine. Il team di esperti garantisce educazione nutrizionale settimanale gratuita ai propri clienti, insegnando loro come mangiare in modo appropriato in base al loro stile di vita. L'azienda migliora continuamente il suo approccio per soddisfare al meglio le esigenze dei suoi clienti, portando infine ad abitudini alimentari più sane oltre all'individuo, anche alle loro famiglie. Questo genera automaticamente, oltre ad un rapporto empatico tra cliente e consulente, una community altamente fidelizzata pronta a seguire il brand, sostenendolo e promuovendolo.

LA NUOVA ERA DELLA GDO PARTE DAL LOCALE

Il Gruppo Crai ripensa il concetto di prossimità con un modello che integra tecnologia, formazione e visione strategica e col progetto CraiFutura riorganizza il proprio network mettendo al centro sostenibilità e imprenditori del territorio

di Vincenzo Petraglia

LA GDO OGGI È CHIAMATA PIÙ CHE MAI A RISPONDERE AI SEMPRE PIÙ VARIEGATI BISOGNI DEI PROPRI CLIENTI IN UN'ERA IN CUI IL RETAIL AFFRONTA PROFONDI CAMBIAMENTI. *Economy* ha incontrato, anche per capire in che direzione si sta muovendo il mercato, **Mario La Viola**, Direttore Sviluppo Strategico del **Gruppo Crai**, da sempre impegnato nell'innovazione, sia lato clienti che lato organizzativo, come dimostra il progetto **CraiFutura**, che vede nella prossimità il fulcro del proprio modello aziendale, in risposta a un nuovo modo di concepire il punto vendita.

Come definirebbe oggi l'identità di Crai?

Crai è una rete di oltre mille imprenditori diffusi in tutta Italia che condividono un modello di prossimità basato sulla relazione diretta con i clienti. La nostra forza è la capacità di coniugare la dimensione nazionale con il radicamento locale, offrendo un servizio autentico e vicino alle comunità. Non siamo solo punti vendita: siamo presìdi sociali, luoghi che garantiscono qualità, fiducia e ascolto quotidiano. Con più di tre miliardi di euro di fatturato, Crai si presenta oggi come un sistema coeso e competitivo, pronto ad affrontare le nuove sfide della distribuzione.

Cos'è CraiFutura?

CraiFutura è la nostra grande trasformazione. L'abbiamo spesso descritta come la ristrutturazione di una casa: solida, ma bisognosa di fondamenta moderne. Abbiamo centralizzato le funzioni, eliminato sovrapposizioni e liberato risorse da reinvestire in innovazione, tecnologia e formazione. Oggi non ci muoviamo più con obiettivi frammentati ma con una visione unica: rafforzare la redditività dei punti vendita e creare valore per tutta la filiera. Abbiamo ridefinito i format - dalla prossimità urbana a quella rurale - e sviluppato progetti come il format di *Every Day Low Price* Tuttigiorni, che ripensa la spesa quotidiana, e i negozi dedicati alla "restanza", cioè la scelta e la possibilità di tante persone di restare nei piccoli centri e mantenerli vitali.

Che ruolo occupa la tecnologia?

È una leva decisiva. Utilizziamo sistemi evoluti di category management, pricing dinamico e intelligenza artificiale per rendere le *operation* più efficienti. Nei magazzini, l'automazione riduce i lavori usuranti e migliora la qualità del lavoro. Ma non è innovazione fine a sé stessa: serve a dare più forza agli imprenditori, permettendo loro di competere anche nei contesti più sfidanti.

Gli imprenditori restano al centro del modello. Come li sostenete?

Per noi ogni punto vendita ha pari dignità, che sia diretto o indiretto. L'imprenditore conosce i clienti, instaura relazioni quotidiane e interpreta i bisogni del territorio. Il nostro compito è sostenerlo con strumenti concreti e una visione chiara. Un esempio è la costruzione insieme all'imprenditore del conto economico del negozio e soprattutto del suo monitoraggio. A noi interessa la sostenibilità dei negozi ed un modello che generi vera redditività per l'imprenditore. È in questa sinergia che sta la nostra forza: da un lato il brand, la comunicazione e la capacità di investimento del sistema; dall'altro l'energia, il radicamento e la spinta degli imprenditori.



MARIO LA VIOLA, DIRETTORE SVILUPPO STRATEGICO GRUPPO CRAI

Un'attenzione particolare è rivolta alla formazione. Perché è così importante?

Perché il futuro del retail non si gioca solo sul prezzo, ma sulla capacità di generare valore reale nei negozi. Abbiamo avviato percorsi formativi dedicati agli imprenditori che uniscono momenti di formazione teorica, esperienze pratiche e confronto tra le diverse realtà di negozi e imprenditori. L'obiettivo è diffondere una cultura imprenditoriale capace di integrare redditività, sostenibilità e qualità della relazione con i clienti. È anche il modo più efficace per accompagnare il ricambio generazionale e rafforzare il capitale umano.

Qual è la visione che vi guida verso il futuro?

Innovare la prossimità senza perderne l'essenza. Per noi crescere non significa solo aumentare quote di mercato o aprire nuovi negozi, ma costruire un modello sostenibile, capace di valorizzare chi lavora con noi e offrire un servizio autentico alle comunità. Significa rafforzare la marca privata, accogliere nuovi imprenditori e rispondere ai cambiamenti sociali e demografici. Vogliamo che Crai continui a essere un punto di riferimento credibile, competitivo e soprattutto sostenibile nel panorama della distribuzione moderna italiana.



Logistica su misura per professionisti e Pmi

Kipoint è la rete del Gruppo Poste Italiane che, grazie a un'offerta molto variegata, continua a crescere, garantendo soluzioni rapide e affidabili, servizi accessori e formazione per un business in forte espansione

di Vittorio Petrone

In un mercato dove rapidità, affidabilità e semplicità sono diventati i pilastri fondamentali per attrarre e fidelizzare la clientela, le aziende che riescono a rispondere a queste esigenze hanno una marcia in più. È in questo scenario che si inserisce **Kipoint**, la rete in franchising del Gruppo Poste Italiane, attiva dal 2002, pensata per supportare liberi professionisti e piccole e medie imprese con una gamma completa di servizi. Con l'obiettivo di dotare Sda Express Courier di una rete di punti fisici per migliorare l'accessibilità dei clienti già esistenti, ma anche di conquistarne di nuovi nel mercato SoHo (Small office/Home office). Non è un caso, dunque, che la società abbia come propria *value proposition* quella di fornire soluzioni ***"one stop shop"*** grazie ad un'ampia proposta dedicata ai servizi di trasporto, micrologistica, imballaggio e non solo.

Spedizioni nazionali e internazionali, imballaggio e confezionamento sono solo alcuni dei tanti servizi offerti ai propri clienti. E poi la possibilità di poter fare ricariche telefoniche, pagamento di bollettini, PagoPA, vendita di cancelleria, di prodotti per l'ufficio e tutta una variegata serie di altri servizi accessori.

I punti vendita Kipoint, che coprono tutta l'Italia da Nord a Sud e sono ubicati per la maggior parte in zone centrali e commerciali della città e anche all'interno delle Grandi

LA *VALUE PROPOSITION* DI KIPOINT È FORNIRE SOLUZIONI *"ONE STOP SHOP"* GRAZIE A SERVIZI QUALI TRASPORTO, MICROLOGISTICA E IMBALLAGGIO

Stazioni, fungono da **hub di spedizioni** disponibili per i clienti con giorni ed orari di apertura estesi. I punti vendita Kipoint offrono anche servizio di **deposito e porteraggio bagagli**, potenziato da una vasta gamma di servizi e prodotti dedicati ai *commuters*, come il transfer del bagaglio dalla stazione all'hotel, all'aeroporto o al proprio domicilio, oppure il ritiro e/o la consegna del bagaglio a bordo del treno.

Kipoint è una realtà in forte crescita, che cerca **nuovi affiliati in franchising**, a cui oltre all'affiancamento nelle varie fasi dell'avvio dell'attività imprenditoriale, offre anche formazione e assistenza nell'apertura e allestimento del punto vendita. Inoltre, nel corso dell'anno rende accessibile a tutta la rete di affiliati la **Kipoint Academy**: una formazione continua e gratuita che spazia da argomenti prettamente tecnici all'implementazione di soft skill necessarie nel mondo delle vendite.

Kipoint non lascia mai soli i propri affiliati: la società ha sviluppato un **software gestionale dedicato** alle spedizioni che rende la rifatturazione ai clienti business semplice, automatica e sicura; inoltre offre a tutta la propria rete un team interno dedicato esclusivamente all'assistenza diretta sui prodotti presenti nella propria offerta.

Grazie alla convenzione con **Grenke**, società specializzata proprio nel noleggio operativo, è possibile noleggiare i beni necessari ad allestire il proprio store (arredi, hardware e beni strumentali) anziché acquistarli, rendendo quindi più contenuto il proprio investimento iniziale.

Elementi che, insieme alla solidità del network Kipoint, possono indubbiamente agevolare l'avvio di una **nuova attività imprenditoriale**. Incontrarsi, conoscersi, camminare insieme verso il successo, questo è lo spirito di Kipoint. Una vera collaborazione, un filo diretto, un sostanziale e costante scambio di esperienze e punti di vista. Kipoint si pone un chiaro obiettivo: contribuire al successo degli affiliati attraverso il consenso dei loro clienti.



CIBO VELOCE (DI QUALITÀ), BUSINESS ASSICURATO

Con un'offerta che copre l'intera giornata, Cibiamogroup scommette su formazione, tecnologia e filiera certificata per fidelizzare i clienti e attrarre nuovi imprenditori per le proprie caffetterie e i propri food corner

di Vincenzo Petraglia

OFFRIRE UN'ESPERIENZA DI RISTORAZIONE VELOCE MA DI ALTA QUALITÀ, CAPACE DI RISPONDERE ALLE ESIGENZE DI UN CONSUMATORE sempre più attento al gusto, alla provenienza delle materie prime e alla sostenibilità. È questa la mission sottoscritta da **Cibiamogroup**, esempio virtuoso di come la ristorazione veloce possa evolvere con successo senza rinunciare alla qualità, all'italianità e alla sostenibilità. Nata nei primi anni '90, l'azienda si è affermata grazie a format come **Cibiamo**, **La bottega del Caffè** e importanti partnership come **Virgin Active Café** e **Mondadori Café** e oggi consolida la propria presenza concentrando il proprio sviluppo su La bottega del Caffè, format di punta del gruppo con un'offerta che copre tutti i momenti della giornata, dalla colazione all'aperitivo. Cibiamogroup ha costruito il proprio sviluppo su due pilastri: una rete mista di punti vendita diretti e in franchising e un forte *know-how* operativo, maturato sul campo. E, con un'attenzione costante alla filiera, propone un modello replicabile e inclusivo, che offre reali opportunità a chi vuole intraprendere un'attività nel *food retail*. Ne parliamo con **Alessandro Ravecca**, presidente del gruppo e anche di Federfranchising Italia.

Cosa ha spinto la vostra crescita negli anni?

Siamo partiti negli anni '90 con negozi diretti, ne gestivamo una decina. Poi abbiamo avviato la rete in franchising, mantenendo sempre anche lo sviluppo diretto. Questo ci ha permesso di trasmettere un *know-how* reale ai nostri affiliati. Il format "La bottega del Caffè", in particolare, copre l'intera giornata: caffè, focacce, pinsa, aperitivo. In alcuni casi anche gelato. È un'impresa familiare - per cui conosciamo molto bene il mestiere - che però oggi è cresciuta e conta su una compagine sociale importante grazie all'ingresso di Ottoholding e di Rile Development.

Italianità e qualità della filiera sono centrali.

Sì, ci teniamo molto. Lavoriamo con farine italiane e selezionate per focacce e pizze, salumi sempre italiani, caffè proveniente da coltivazioni certificate. Siamo presenti nei centri commerciali e non solo e portiamo con noi attenzione alla filiera e alla sostenibilità, limitando per esempio la plastica e usando arredi riciclati.



IL CAFFÈ DI QUALITÀ RAPPRESENTA IL FULCRO DELL'OFFERTA


NEI PUNTI VENDITA ANCHE FOCACCE E ALTRI PRODOTTI DA FORNO

In cosa si traduce per il cliente questo vostro puntare molto sulla qualità?

Nella soddisfazione e nella fidelizzazione. Chi viene da noi riconosce la qualità e torna. Siamo stati tra i primi, nel 2002, a investire in corner con caffè speciali e monorigine, a cui dal 2015 si sono aggiunti i caffè regionali, dopo uno studio sulle ricette più amate della tradizione italiana. Anche nel *food*, le nostre pizze e focacce sono farcite al momento e riscaldate nel forno, senza canna fumaria. Proponiamo anche versioni integrali o alla curcuma. È un'esperienza curata, superiore alla media, ed è ciò che ci ha sempre distinto.



Alessandro Ravecca, presidente Cibiamogroup

Quali i vantaggi per chi sceglie di entrare nel vostro franchising?

Chi entra nella nostra rete trova l'esperienza di chi ha già affrontato – e superato – le sfide del settore. Lavoriamo dal 1992, oggi con partner come Caffè Ottolina e Mario Resca, che ha sviluppato McDonald's in Italia. Offriamo un progetto chiavi in mano: ricerca della location, allestimento, formazione, supporto marketing e assistenza costante. Aiutiamo anche nella ricerca di finanziamenti. Inoltre, agiamo come gruppo d'acquisto: l'affiliato accede a condizioni vantaggiose e a fornitori selezionati.

Cosa serve per aprire un punto vendita?

Non è richiesta esperienza. Selezioniamo i candidati e li formiamo attraverso la nostra Accademia del Caffè a Milano, in collaborazione con Ottolina. I corsi sono tenuti da torrefattori professionisti e sono compresi nella royalty. È un percorso completo, pensato per chi vuole partire bene anche senza background nel settore.

Obiettivi futuri?

Stiamo continuando lo sviluppo con una formula mista tra negozi diretti e in franchising. Al momento abbiamo 12 negozi diretti e 35 affiliati, soprattutto nel Centro-Nord e a Roma, ma vogliamo espanderci. Stiamo anche valutando acquisizioni di piccole catene. Inoltre, vogliamo implementare tecnologie come l'IA per ottimizzare i processi e valorizzare le risorse umane.

Il mattone "intelligente" che fa crescere i margini

Professionecasa accelera su intelligenza artificiale, gestione dei dati, consulenza a valore aggiunto e customer experience. Un modello agile che consolida la crescita del Gruppo e attrae sempre più affiliati qualificati

di Vincenzo Petraglia

IN UN MERCATO IMMOBILIARE SEMPRE PIÙ COMPETITIVO E IN COSTANTE EVOLUZIONE, IL MODELLO DEL FRANCHISING SEMBRA OFFRIRE LA FLESSIBILITÀ E LA CAPILLARITÀ CHE MOLTI ACQUIRENTI E VENDITORI CERCANO.

Professionecasa - parte della holding One Vision, azionista di maggioranza, che include anche Centurion (real estate corporate) e Downtown (luxury real estate), oltre alle partecipazioni di Credipass e Gabetti Property Solutions - ha fatto della digitalizzazione e delle propria rete, che sta espandendo ulteriormente, la chiave per consolidarsi come marchio riconoscibile e diffuso sul territorio nazionale. Abbiamo incontrato l'Ad **Gianluca Marchegiani**.

Cosa vi differenzia dalla concorrenza?

Il nostro valore aggiunto nasce da tre pilastri: l'attenzione reale ai bisogni delle persone, la formazione continua che rende i nostri consulenti sempre aggiornati, e una passione autentica per questo mestiere. La differenza sta proprio nella coerenza con cui, negli anni, abbiamo messo al centro questi principi: non mode passeggere, ma scelte solide che guidano ogni giorno il nostro lavoro.

Quali le leve su cui investite di più?

La leva principale sono le persone. In Professionecasa la crescita parte dai nostri consulenti e dai nostri affiliati: per questo organizziamo eventi come il Talent Garden, che premia i migliori talenti e offre formazione con speaker di livello internazionale. A questo si aggiungono tre ambiti fondamentali: la formazione, la digitalizzazione e la comunicazione nazionale. Strumenti diversi, ma con un unico obiettivo: mettere i nostri collaboratori nelle condizioni di crescere.



Come si è evoluto il brand nel tempo?

Siamo passati da un modello di semplice intermediazione immobiliare a quello di consulenti immobiliari full service. Oggi chi entra in una nostra agenzia trova non solo supporto nella vendita o nell'affitto, ma anche servizi legati a mutui, assicurazioni, utilities e riqualificazione degli immobili. Questo approccio ha rafforzato il nostro posizionamento come brand innovativo e vicino alle esigenze reali del cliente, supportato da una suite completa di strumenti digitali e da partnership con i migliori player del settore.

I vantaggi per chi entra nella vostra famiglia?

Entrare in Professionecasa significa avere accesso a una vera e propria galassia di servizi. Dalla finanza al mondo assicurativo, dalle utilities alle locazioni, fino a strumenti digitali di ultima generazione: portali immobiliari, market report, sistemi di verifica, tool per render e riqualificazioni, IA nativa con SIMON, social network interno, e molto altro. A questo si aggiunge una formazione strutturata (oltre 150 aule l'anno, corsi on-demand e attività di team building), consulenza manageriale costante e un supporto dedicato di marketing e comunicazione. Chi entra nella nostra rete non è mai solo: trova un ecosistema pensato per crescere.

La digitalizzazione è un capitolo importante.

Siamo stati i primi in Italia a proporre un metodo di lavoro *full digital* che trasforma attività tradizionali in processi online, rendendo il lavoro più veloce, sostenibile e attraente anche per i clienti. Questo ha significato dire addio a pratiche obsolete come il porta a porta e adottare strumenti che permettono di lavorare in maniera *paperless*, con un impatto positivo anche a livello etico e ambientale. Affianchiamo al digitale attività offline efficaci, creando un modello integrato che mette al centro efficienza e valore per il cliente.

Il ruolo dell'intelligenza artificiale?

Abbiamo sviluppato SIMON, il nostro assistente virtuale basato sull'IA, addestrato con il nostro *tone of voice* e le nostre procedure, diventando un alleato concreto per i consulenti. Esso accelera i processi, migliora le interazioni con i clienti e innalza la qualità del servizio, senza sostituire le persone ma affiancandole. Chi lo utilizza correttamente ha già registrato miglioramenti tangibili in tutti i principali Kpi.

Com'è cambiato il mercato negli ultimi anni?

Il mercato si è evoluto con il cliente. Oggi chi cerca casa ha accesso a molte più informazioni, è più consapevole e attento al proprio tempo. Questo ci spinge a studiare costantemente i trend e ad anticiparli, trasformando i cambiamenti in opportunità. Il cliente decide come, quando e con chi interagire: per questo serve un approccio flessibile, basato su ascolto, dati e coraggio di innovare. È un'evoluzione che continuerà, e noi intendiamo guidarla.

Prossimi obiettivi?

Vogliamo raggiungere le 400 agenzie entro il 2030, mantenendo sempre la qualità come punto fermo. Parallelamente continueremo a investire in innovazione digitale e intelligenza artificiale, con lo sviluppo di assistenti virtuali capaci di gestire *lead* e processi in autonomia. Tutto questo senza mai perdere il nostro tratto distintivo: la centralità delle persone. I nostri clienti e i nostri collaboratori restano i veri giudici del nostro lavoro, e la bussola che orienta ogni scelta futura.



Kipoint

Piùchespedire

KIPOINT È LA RETE IN FRANCHISING DEL GRUPPO POSTE ITALIANE

Kipoint opera nel settore dei servizi alle imprese e ai privati offrendo soluzioni “one stop shop”, con particolare focus sui servizi di spedizione, micrologistica e imballaggio, attraverso un approccio consulenziale e su misura per i propri clienti.

COSA OFFRIAMO

- 20 anni di esperienza nel franchising
- Formazione continua
- Welcome Kit
- Assistenza
- Esclusiva con Poste Italiane
- Business partner operativi

IL NOSTRO AFFILIATO

- Grande spirito d’iniziativa
- Forte etica professionale
- Capacità organizzative e gestionali
- Un innato orientamento verso le esigenze del cliente e un’indole proattiva in grado di cogliere ed anticipare le opportunità di business sul tuo territorio

SOLUZIONI ONE STOP SHOP PER IL TUO BUSINESS



CANDIDATI ORA!

RICAMBI IN POLE POSITION

Da una collina salernitana parte la corsa digitale che conquista l'Europa automotive: come la famiglia Calzaretta ha trasformato un magazzino di ricambi auto in un'eccellenza digitale tra le stelle dell'e-commerce italiano

di Aristide Leon



Nella foto:
Michele, Pasquale, Stefano Calzaretta

Tra le colline di Oliveto Citra, comune del Salernitano famoso per l'olio buono e per aver dato vita a un premio longevo e prestigioso come il **Sele d'Oro**, prospera un'attività che non ti aspetti: un'azienda di ricambi auto che rifornisce le officine di tutto il paese e anche d'Europa con una puntualità che la colloca tra le più referenziate del settore.
Merito del fondatore **Pasquale Calzaretta**, che nel 1976 trasforma la passione per le auto in un'impresa, e ancor più dei figli Stefano e Michele che nel 2013 decidono di cavalcare l'onda di Internet e planano su eBay e Amazon riuscendo a superare i confini della provincia per arrivare dovunque ci sia richiesta.

L'ESPERIENZA E LA REPUTAZIONE DEL PAPÀ UNITE ALL'INTRAPRENDENZA E ALLA LUNGIMIRANZA DEI FIGLI DETERMINANO IL SALTO DI QUALITÀ

L'esperienza e la reputazione del papà unite all'intraprendenza e alla vista lunga dei giovani – con il conforto del rapido successo ottenuto online - determinano un vero e proprio salto di qualità e nel 2014 nascono due siti proprietari che subito si affermano come leader nel loro campo di lavoro.
Con riscontri positivi al 100 per cento, un rapporto invidiabile qualità/prezzo, 5.000 metri quadrati come somma dei diversi magazzini posseduti, i Calzaretta possono contare anche su cinque negozi tra le provincie di Avellino e Salerno e nel 2018 aprono una seconda sede della piattaforma digitale in Baviera.
Ospite lo scorso marzo al **Ricambisti Day** organizzato a Verona dall'editore del Notiziario Motoristico, la famiglia ha annunciato il prossimo passo: l'apertura di una nuova sede logistica in Francia sulla scorta di quella realizzata in Germania. Oggi le diverse unità che compongono il gruppo occupano 70 persone e fatturano 50 milioni.
L'Economia del Corriere della Sera ha collocato la loro creatura Ricambi Auto nella parte più alta della graduatoria delle "Stelle dell'e-commerce 2025" e la Repubblica la riporta tra le "Top 20" in assoluto del commercio elettronico in Italia. In entrambi i casi i risultati arrivano da analisi di istituti indipendenti.

OLTRE LA BABELE DELLA PRIVACY, LO SCUDO DEL GDPR

Nell'ossessione degli adempimenti e dei formalismi, troppe aziende italiane sottovalutano la gestione riservata dei dati e dei segreti industriali, rischiando di confondere obblighi legali e reale tutela del know-how

di Nicola Bernardi *


NICOLA BERNARDI

Nella Babele normativa che grava sulle aziende, ci sono anche i complessi adempimenti richiesti in materia di protezione dei dati, e se è vero che un sondaggio di Federprivacy ha evidenziato che il 78% delle imprese italiane considera il Gdpr come un mero fardello burocratico, la trappola da evitare è però quella di gestire con superficialità le informazioni aziendali a causa dell'insofferenza nei confronti della legge sulla privacy.

Sintetizza bene il concetto una sentenza emessa il 12 settembre 2025 dalla Corte distrettuale orientale di New York, ma che poteva benissimo essere pronunciata anche da un tribunale italiano ricalcando princìpi analoghi applicabili nel nostro Paese.

Nel caso preso in esame dalla Corte statunitense, una società aveva denunciato alcuni ex dipendenti, tra cui anche un ex manager, accusandoli di violazione del segreto commerciale per essersi appropriati indebitamente di dati e informazioni aziendali, invocando la loro condanna perché non avrebbero rispettato il dovere fiduciario nei confronti del datore di lavoro, in quanto era stato chiesto loro di mantenere la riservatezza, e inoltre "accedevano ai dati attraverso un sistema informatico protetto da firewall, nomi utente e password".

D'altra parte il giudice ha concluso che tali misure di sicurezza adottate dalla società non erano adeguate, a maggior ragione per il fatto che avrebbero dovuto proteggere il know-how aziendale, sottolineando che l'azienda "non aveva identificato specifici accordi di non divulgazione o obblighi contrattuali di riservatezza che vincolano i dipendenti al segreto o alla non divulgazione, piuttosto che alla non concorrenza", e neppure aveva messo nero su bianco che l'accesso alle informazioni era limitato ai soli dipendenti per lo svolgimento delle proprie mansioni.

Per quello che ci riguarda direttamente, anche in Italia vige ovviamente una specifica disciplina sul segreto industriale che tutela i diritti della proprietà intellettuale su cui si basano i giudici per stabilire chi ha torto e chi ha ragione nelle controversie in materia, ma prima ancora che si debba arrivare a litigare nelle aule dei tribunali, il famigerato GDPR richiede che gli addetti che hanno accesso a informazioni aziendali per lo svolgimento delle proprie mansioni debbano essere debitamente autorizzati al trattamento dei dati personali e "si siano impegnati alla riservatezza o abbiano un adeguato obbligo legale di riservatezza". E l'art. 32 dello stesso Regolamento ugualmente valido in tutti i paesi dell'Unione Europea prescrive che chiunque "abbia accesso a dati personali non può trattare tali dati se non è istruito in tal senso dal titolare del trattamento".

UN «NON DISCLOSURE AGREEMENT» BEN FATTO VA BEN OLTRE L'ADEMPIMENTO FORMALE PER EVITARE LE SANZIONI

Ma è proprio da queste disposizioni di legge non troppo simpatiche alle aziende, che purtroppo emergono spesso superficialità per il modo in cui vengono affrontate, considerandole solo tediosi adempimenti burocratici, o pensando che basti preparare una letterina da far firmare al dipendente per "rispettare la privacy", magari concludendo sbrigativamente che si tratta di un adempimento formale che tutela solo i dati personali, senza ragionare che quel documento può essere decisamente molto più utile per l'azienda, potendo tutelare anche tutte le informazioni soggette al segreto industriale, e tutte quelle che comunque per varie ragioni devono rimanere "top secret". Un Nda (Non Disclosure Agreement) ben fatto può infatti andare ben oltre l'adempimento formale che si espleta per evitare le sanzioni del Garante per la Privacy.

Oltre a contribuire a proteggere le informazioni riservate, l'adozione di questi accordi rafforza anche la posizione legale dell'azienda in caso di controversie relative alla divulgazione non autorizzata di segreti commerciali, e in molti casi le evita, perché come si suol dire "meglio prevenire che curare".

Trattandosi di documenti particolarmente stringenti sotto il profilo legale, ovviamente devono essere preparati meticolosamente da esperti in grado di combinare normative in materia di protezione dei dati personali e tutela dei segreti commerciali, che a loro volta devono essere poi bilanciate con altri diritti fondamentali, come il diritto all'informazione e la libertà di espressione. Ma, poiché nell'era digitale in cui viviamo i dati sono veri e propri asset, vale sicuramente la pena di rimboccarsi le maniche.

** Presidente di Federprivacy*





UN GIORNO DA LEAN

Il cambiamento comincia da uno sguardo diverso: partecipa a Operazione Kaizen.

Hai mai pensato a cosa accade quando osservi la tua azienda da un'altra prospettiva?
Puoi scoprirlo con Leanbet. **Partecipa a *Operazione Kaizen*:** una giornata di confronto all'interno della tua azienda per osservare insieme processi, persone e contesto.
Un check-up operativo, con l'obiettivo di capire a che punto sei nel tuo percorso lean, per far emergere potenzialità inespresse e leve concrete di miglioramento.
Economy racconterà la giornata attraverso interviste, testimonianze e la narrazione di una sfida che accelera, coinvolge e apre nuove prospettive. Il miglioramento non è teoria: nasce quando scegli di guardarti davvero. **Mettiti in gioco e osserva la tua realtà con occhi nuovi.**

CANDIDA LA TUA AZIENDA ORA:

info@leanbet.eu
leanbet.eu/operazione-kaizen

oppure

Scannerizza il QR code

Per i lettori di Economy **sconto del 15%** con il codice **ECOLEAN** sui nostri prossimi **corsi in partenza**

Esperienze Kaizen — CORSO ESPERIENZIALE IN LEAN MANAGEMENT

PDC-AI — Corso esperienziale in AI e trasformazione digitale

Per informazioni contattaci: info@leanbet.eu - 376 2108166

Lean Bet
FORMAZIONE E CONSULENZA DIREZIONALE

Irpef più leggera, rottamazione più lunga

La Legge di Bilancio in discussione affronta i nodi delle tasse e dei crediti irrecuperabili, con soluzioni che puntano a una fiscalità più equa e sostenibile

Associazione Nazionale Commercialisti



Marco Cuchel

Presidente Associazione Nazionale Commercialisti

La legge di bilancio è in cantiere e si parla molto, ovviamente, di tasse. Si parla di un taglio dal 35 al 33 per cento della seconda aliquota Irpef elevandone la soglia del reddito imponibile al quale si applicherebbe da 50 a 60 mila euro. Questo porterebbe sicuramente un beneficio ai contribuenti, anche se pari a un massimo di 440 euro circa per la sola riduzione dal 35 al 33 e di poco meno di 700 euro se si aumenta il limite a 60 mila euro. C'è da dire che questo taglio Irpef coinvolgerebbe oltre 13 milioni di cittadini, quindi avrebbe un impatto sociale molto vasto.

L'altro provvedimento fiscale rilevante in discussione nella manovra è la famosa rottamazione lunga. Questa rottamazione consisterebbe essenzialmente in una rateizzazione molto più consistente delle cartelle esattoriali presenti e inevase al 31 dicembre 2023. Noi invece auspichiamo che venga allargata al 31 dicembre 2024 per sanare questa situazione divenuta insostenibile per milioni di contribuenti ma anche per lo Stato, una rateizzazione lunga 10 anni, 120 rate tutte uguali, senza maxirata iniziale. Purtroppo però si paventano clausole restrittive: condizionare la rottamazione a un versamento iniziale del 5-10% che raffredderebbe l'accessibilità all'agevolazione. Sembrerebbe inoltre che si voglia escludere dall'accesso a questa rottamazione chi non ha adempiuto o onorato le rottamazioni precedenti. Invece, secondo noi, sarebbe auspicabile poter ricomprendere nell'opportunità tutti i contribuenti, anche quelli inadempienti, per tentare di rimetterli in bonis, anche perché questa nuova rottamazione ha dei principi e condizioni sicuramente migliori, che potrebbero permettere una sostenibilità del pagamento di questo debito, cosa che invece con le rottamazioni precedenti non è avvenuto.

Un concetto da aggiungere, a nostro avviso importante, è poi che certamente queste operazioni costano all'erario, cioè producono minori incassi, ma la rottamazione delle cartelle esattoriali inevase è qualcosa di diverso. Il credito dello Stato nei confronti di contribuenti che non hanno pagato le tasse ammonta a ben 1280 miliardi, ma è in buona parte irrecuperabile. Tant'è che l'Erario sta già ragionando di eliminare da questo magazzino enorme di crediti inevasi oltre 400 miliardi ormai inesigibili, perché riferiti a persone decedute o società fallite. Comunque rimane un credito enorme e mettere in condizione i contribuenti di poter pagare con rate sostenibili va a beneficio anche del bilancio pubblico generando risorse straordinarie che potrebbero essere reinvestite in altre attività.



Noi abbiamo sempre sostenuto che le rottamazioni precedenti sono state troppo corte per il rimborso. Cambiare strada è nell'interesse di tutti, compreso dello Stato, e invece la Ragioneria continua a vedere la rottamazione come un costo: una valutazione che credo vada superata politicamente. Bisogna confrontarsi non con i calcoli teorici, ma con la lezione della storia che ci dice che il recupero di quelle somme è sempre stato molto basso e soprattutto si abbassa esponenzialmente con l'allontanarsi della data di originazione del debito.

Infine un altro capitolo del cantiere della legge di Bilancio che va ben presidiato è quello degli incentivi fiscali, a cominciare dalla materia delle ristrutturazioni edilizie. Bene ha detto il viceministro all'Ambiente Vannia Gava, a sostenere che è necessario mantenere l'incentivo al 50%. Sicuramente gli incentivi vanno riorganizzati, rimessi in linea perché ce ne sono stati tanti nel tempo, si sono andati a sovrapporre, e un riordino sarebbe sicuramente auspicabile e necessario. Però specialmente in alcuni settori, conseguono due finalità che riteniamo sicuramente importanti: riavviare il volano all'economia settoriale sostenendone il livello occupazionale e la redditività, e contribuire all'emersione di redditi altrimenti destinati probabilmente a rimanere sommersi.



FISCO E ARTE: IVA PIÙ LEGGERA, MERCATO PIÙ AUDACE

Dal 1° luglio 2025, l'Italia ha abbassato l'Iva sull'arte al 5%. Un passo avanti tra opportunità, cavilli e scenari europei che cambiano prospettive a gallerie e collezionisti

di Paola Belli

L'Italia cambia ritmo sul terreno, spesso minato, del fisco applicato all'arte: la nuova aliquota ridotta sull'Iva irrompe in galleria e nelle case d'asta, con il potere di ridisegnare scenari, abitudini e investimenti di un settore abituato, troppo spesso, a giocare in difesa. In questo panorama in movimento, il giudizio delle voci protagoniste del mercato non tarda ad arrivare.

«In una Europa che continua ad essere divisa in materia fiscale, questa volta è l'Italia a fare un balzo in avanti favorendo il settore dell'arte. L'Italia resta comunque fanalino di coda in termini di procedure di libera circolazione e sdoganamento dei beni, applicando farraginose procedure anche a beni di valore irrilevante», commenta **Deodato Salafia**, fondatore della **Deodato Arte Gallery**. Le sue parole sintetizzano il senso di questa svolta: il fisco si rimette in moto, ma la macchina burocratica rimane ancora ingolfata.

«La riforma è ufficiale: con il D.L. 30 giugno 2025 n. 95 l'Italia introduce l'aliquota Iva ridotta del 5% per le cessioni e le importazioni di "oggetti d'arte, di antiquariato o da collezione"», spiega **Simone Facchinetti**, avvocato e autore di "Arte e Fisco". «La misura è operativa dal 1° luglio 2025 ed è stata convertita in legge l'8 agosto 2025. Contestualmente sono abrogati i precedenti riferimenti che applicavano il 10% solo in casi limitati».

L'effetto pratico è chiaro: una soglia fiscale ridotta che si applica alle gallerie, alle case d'asta e agli operatori che non utilizzano il regime speciale del margine. Da ora, «le vendite "a Iva esposta" scendono al 5%», indica Facchinetti, aprendo la strada a una competizione più accesa tra il mercato italiano e quello degli altri Paesi UE.



Non solo vendite interne, però. L'abbattimento dell'Iva viene esteso anche all'importazione: «l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli ha diramato un avviso che recepisce l'aliquota al 5% per oggetti d'arte, d'antiquariato e da collezione», prosegue Facchinetti. Il risultato è una nuova convenienza nella pianificazione dei prezzi anche per chi guarda alle opere dall'estero.

Cambia qualcosa per il regime del margine? La risposta è articolata. «Nel mercato dell'arte opera il c.d. "regime speciale del margine", disciplinato dall'art. 36 del D.L. 41/1995», precisa Facchinetti. Il regime si applica soprattutto quando l'opera viene acquistata da un privato: in questo caso, l'Iva (22%) continua ad essere calcolata solo sulla differenza tra il prezzo di acquisto e quello di rivendita. Ma attenzione: «se in una fase precedente l'opera ha già beneficiato dell'aliquota ridotta al 5%, non sarà più possibile rivenderla "in margine"». Bisogna scegliere con cautela, e documentare ogni passaggio, perché «questa scelta richiede particolare attenzione nella tracciabilità documentale delle opere».

Aspetti legali e pratici si intrecciano in questa nuova fase: condizioni di vendita, cataloghi, modulistiche devono essere adeguate, con l'onere di conservare la prova del percorso Iva di ogni opera. Facchinetti aggiunge un punto cruciale: «Per operazioni a cavallo del 1° luglio 2025 vanno verificati i momenti impositivi», e la conversione in legge del D.L. riduce finalmente il rischio regolatorio residuo.

Non è soltanto una riforma tecnica, ma uno spartiacque: «Il 5% generalizzato su cessioni "a Iva esposta" riduce il costo fiscale finale e rende più competitivo il mercato italiano», afferma Facchinetti. Più liquidità, prezzi più trasparenti e un effetto positivo per galleristi, investitori e collezionisti.

Restano però alcune zone d'ombra. «Una scelta sbagliata può generare recuperi d'imposta e sanzioni», avverte Facchinetti, soprattutto nei casi borderline o nelle operazioni transfrontaliere. La raccomandazione è quella di investire con decisione nella compliance documentale e nella consapevolezza delle scelte fiscali.

Dal 1° luglio 2025, conclude Facchinetti, «il 5% è diventato la regola per l'arte venduta "a Iva esposta", in interno e in import, mentre il "regime del margine" resta ma con una nuova porta stretta». La scena si apre a una maggiore competitività e trasparenza, purché il settore sia pronto ad affrontare una nuova stagione di controlli, opportunità e regole che promettono di cambiare, finalmente, il volto fiscale dell'arte italiana.



Deodato Arte Gallery

RISTORAZIONE DIGITALE, UMANA PER VOCAZIONE

Lino Enrico Stoppani (Fipe-Confcommercio): l'innovazione trasforma ordinazioni, menù e logistica, ma la vera eccellenza resta nella relazione, nell'accoglienza e nello stile italiano che nessun algoritmo può sostituire

di Riccardo Venturi

NESSUN ALGORITMO POTRÀ MAI SOSTITUIRE IL TALENTO DEL CUOCO, IL SORRISO DEI GESTORI, IL CONSIGLIO DI CAMERIERI E SOMMELIER. EPPURE LA DIGITALIZZAZIONE RAPPRESENTA UNA FRONTIERA DI INNOVAZIONE PER I PUBBLICI ESERCIZI, CHE PERMETTE DI MIGLIORARE L'ESPERIENZA DELLA CLIENTELA E LA GESTIONE DELL'IMPRESA: è quel che afferma **Lino Enrico Stoppani**, presidente di **Fipe-Confcommercio (Federazione italiana pubblici esercizi)** in questa intervista a Economy.


LINO ENRICO STOPPANI

La digitalizzazione sta trasformando rapidamente il vostro settore. Qual è il giusto equilibrio con la componente umana?
La componente umana resta essenziale: contatto diretto, socialità e i valori dell'accoglienza. Tutti elementi insostituibili che nessuna piattaforma potrà replicare. Ma questo non significa rifiutare l'innovazione: al contrario, siamo di fronte a una nuova era segnata dall'intelligenza artificiale, che tocca lavoro, produzione, creatività e competitività. Anche nella ristorazione la trasformazione digitale non è più un'opzione, ma una necessità strategica per migliorare efficienza, qualità del servizio e sostenibilità economica.

In quali ambiti vede i principali sviluppi?
Negli ultimi dieci anni i cambiamenti sono stati radicali. Le piattaforme di prenotazione hanno rivoluzionato il modo di attrarre clienti, mentre il food delivery è ormai una parte integrante del business: per gestirlo bene occorre digitalizzare ogni fase, dalla promozione al pagamento fino alla logistica delle consegne. Ci sono poi i menù digitali con informazioni sugli ingredienti e avvisi su allergie e intolleranze, strumenti che qualificano l'offerta e la rendono più sicura. Molto utile anche la gestione degli ordini in sala nei locali con grande afflusso e le prenotazioni online, preziose per contrastare un problema serio del settore: il no-show. Non va trascurata nemmeno la digitalizzazione in cucina, dall'automazione delle ricette alla tracciabilità HACCP, , fino alla contabilità di magazzino e ai pagamenti digitali evoluti. Tutto questo è contenuto nel volume "Tecnologia e Ristorazione", della collana Le Bussole di Confcommercio, realizzato proprio con l'obiettivo di fornire una panoramica di tutti gli strumenti e le tecnologie a disposizione per sfruttare al meglio le potenzialità del digitale nelle imprese della ristorazione.

NEGLI ULTIMI ANNI I CAMBIAMENTI SONO STATI RADICALI

Cosa serve per integrare al meglio innovazione e identità italiana?
Innanzitutto tempo e un cambio culturale. Le nuove generazioni hanno una naturale dimestichezza tecnologica e introdurranno sensibilità diverse rispetto a chi è cresciuto senza digitale. Ma l'innovazione deve restare uno strumento, non un fine: l'identità della ristorazione italiana poggia su competenze professionali e umane, sulla capacità di relazionarsi con il cliente, sul valore dell'accoglienza e della tradizione.

Quali investimenti servono e che ruolo dovrebbero avere gli incentivi?
La riqualificazione digitale può avvenire con risorse proprie, con credito o con incentivi pubblici. Oggi, però, le misure disponibili sono marginali rispetto ad altri settori. Il numero di imprese è enorme – circa 330.000 attività – e questo rende più complessa la destinazione di fondi adeguati senza rischiare dispersione. Ma il nostro comparto è vitale per due filiere strategiche: l'agroalimentare e il turismo. La ristorazione valorizza le eccellenze che alimentano le esportazioni e rappresenta un formidabile strumento di promozione dei nostri prodotti nel mondo. Al tempo stesso, la cucina è la seconda ragione per cui un visitatore straniero sceglie l'Italia e il primo motivo per cui decide di tornare. Ma servono politiche più mirate che sappiano sostenere davvero l'innovazione.

Ladri di biciclette e relativismo



Alessandro Arrighi

Nell'androne di casa, in uno dei paesi più belli, fioriti e forse più ricchi del lago di Como, hanno rubato la mia vecchia bicicletta.

Sono andato negli uffici della polizia municipale, ho descritto l'accaduto, sperando che i vigili, che girano tutti i giorni, per controllare il paese, potessero magari vederla e aiutarmi a recuperarla.

Chi tiene aperto il presidio, nei giorni di sabato, è, spesso, l'instancabile ausiliario della sosta, che mi ha spiegato, che, a loro, della mia bicicletta, non importa proprio niente e che se anche l'avessero riconosciuta, mai avrebbero disturbato il ladro.

Giuridicamente più ineccepibile di quanto il vigile ausiliario potesse sapere, perché possesso vale titolo. "Possideo quia possideo" avrebbe potuto rispondere il lestofante, ma questa mentalità, e paura di importunarlo, a prescindere dalla sua possibilità di difesa, è proprio quella da cui nascono tanti mali del paese.

Forse, nemmeno speravo che i vigili volessero guardare le telecamere della banca di fianco alla casa per provare a identificare il colpevole, ma confessare il totale disinteresse per il furto, esprime la condizione di un'Italia, che ha perso la sua capacità di combattere chi è disonesto: chi ruba, chi fa concorrenza sleale, chi corrompe il politico di turno, chi commette reati in genere.

Il potere spropositato della magistratura sulla politica, che paralizza quest'ultima, nasce anche da una cultura dell'illegalità spicciola, dove la lotta al divieto di sosta, è più importante che non la lotta al furto: ciascuno diventa innocente o colpevole, giustizialista o colpevolista a seconda della sorte. Criminale è chi parcheggia male o non emette uno scontrino, insomma chi è immediatamente identificabile, ma interessa meno chi ha rubato, chi induce alla prostituzione on line, chi crea e chiude società di consulenza che hanno lo scopo più o meno dichiarato, ma comunque noto, di far evadere le tasse, attraverso le società estere.

Il Salvaimprese

È la vittoria del relativismo. Il cittadino non capisce se ha ragione il ministro che subisce l'appello della sua sentenza di assoluzione, o il pubblico ministero che impugna il giudicato di primo grado e si schiera per tifoseria, eppure, a prescindere dalla parte tifata, tutti sanno che il potere di impedire di impugnare tutte le sentenze di assoluzione spetta alla politica, che non ha in coraggio di agire per semplificare e far rispettare le regole di un paese in cui impresa e cittadini richiedono la certezza del diritto, ma anche di ripristinare le condizioni di sicurezza necessarie per ripartire.

Come stanno le imprese



Carlo M. Ferro

Notepad

Nell'estate Istat e Ice hanno pubblicato i dati del commercio estero. Guardare al 2024 è il miglior riferimento per valutare lo stato di salute con cui le nostre imprese entrano nel mutato scenario del commercio internazionale. Il 2025, infatti, sarà difficilmente leggibile, con una prima metà dell'anno spinta dall'accumulo di scorte da parte degli importatori americani (nei 6 mesi Istat indica un aumento tendenziale dell'export verso gli Usa del 10%) e una seconda metà in frenata, dopo l'introduzione dei dazi. Durante il 2024 era stato annunciato per l'Italia il salto da 7mo a 4to Paese esportatore, con il sorpasso di Giappone e Sud Corea. I numeri ufficiali sono diversi. In positivo il miglioramento del saldo commerciale, con un surplus di € 55 m.di, tornato sostanzialmente ai livelli del 2019. In negativo l'andamento delle esportazioni di beni e servizi (€ 623.5 m.di, -0.4% sull'anno precedente di cui -2.4% in quantità) e la flessione al 2.76% della quota del mercato mondiale. Come sottolinea il rapporto, resta solida la performance del valore delle esportazioni rispetto al pre-Covid: +30% sul 2019. Ma è sostenuto da due soli anni di crescita sequenziale, il 2021 e 22. In linguaggio calcistico, giochiamo in difesa senza guadagnare campo una partita difficile in settori chiave del Made in Italy come automotive, moda, meccanica e sistema casa. Nel 2024 l'export è cresciuto per agroalimentare, chimica, farmaceutica ed elettronica. Ma metallurgia, tessile, abbigliamento e pelletteria, mezzi di trasporto, macchinari e mobili hanno sofferto. Risultato: 7mo Paese nella classifica delle esportazioni mondiali. I redattori hanno provato, con fantasia e condiscendenza, a presentare l'Italia al 6to posto, escludendo l'Olanda il cui risultato beneficia del valore di merci in transito (ma era così anche negli anni passati!). L'Italia resta dietro al Giappone. Un annuncio affrettato, sui dati di un paio di mesi favoriti dall'effetto valutario, con il tasso di cambio USD/yen che ha raggiunto a luglio 2024 il picco dal '86. La Corea del Sud ci risorpassa. Non è una questione di classifiche o del documento (tornato ad essere un tomo di 236 pagine), ma di cultura. In azienda la disciplina dei dati è alla base della consapevolezza delle performance, motore di azioni di miglioramento. Qui c'è molto lavoro da fare. Per far crescere i numeri veri ed affrontare le sfide di dazi e conflitti, bisogna lavorare sui fondamentali: la competitività dell'offerta. È forse il momento di considerare una riforma che dia unitarietà ed efficacia al sistema Paese? Che concentri le risorse sulle iniziative per le imprese? E che aggiunga un incentivo fiscale per le società virtuose che investono su nuovi mercati?

Quell'Italia in cerca di una vera motivazione

Tra ansia, depressione e apatia, il Paese si frammenta e guarda alle "terre felici" per ritrovare speranza e coesione



Mario Abis

Oltre il 30% degli italiani soffre oggi di disturbi o disagi psichici, secondo i dati Istat — percentuale che sale oltre il 36% per l'Associazione italiana di psichiatria — con una crescita di circa sette punti rispetto agli anni precedenti alla pandemia. Dentro questa fascia ci sta un po' di tutto: dagli attacchi di panico ricorrenti a quelli d'ansia, fino a varie forme di depressione, che si concentrano soprattutto tra i più giovani (16-25 anni) e tra gli anziani (oltre i 65).

Non si tratta soltanto di disagio individuale. Quello che emerge è un vero e proprio malessere immateriale, ormai parte strutturale della società italiana, che produce conseguenze anche economiche: consumo di psicofarmaci in crescita, ricorso sempre più diffuso all'assistenza psicologica e psichiatrica, calo di produttività tanto nel lavoro quanto nella scuola. Si genera così un clima sociale negativo e inerte, nel quale più del 65% degli italiani (dati Makno, indagine sociale permanente, giugno 2025) si dichiara annoiato o non stimolato da ciò che fa o lo circonda — contro il 35% rilevato su indicatori simili nel 2010. Solo il 5% mostra invece una percezione positiva di sé in termini di motivazione o stimoli.



A questa apatia diffusa si affianca una progressiva sfiducia nei riferimenti collettivi: solo il 30% afferma di sentirsi rappresentato da qualcosa (un partito, un'istituzione, un gruppo sociale) e la partecipazione al voto si avvia a scendere ben sotto la metà dell'elettorato. Ancor più allarmante è il dato sulla proiezione nel futuro: meno del 20% degli italiani dichiara di avere un'idea o una speranza credibile in ciò che verrà. Ed è significativo che questa mancanza di prospettiva colpisca soprattutto la fascia intermedia della popolazione adulta, mentre sembra sfiorare solo marginalmente i più giovani sotto i 25 anni.

Il quadro è reso ancora più complesso dalla frammentazione territoriale del malessere. Sta emergendo una spaccatura nuova: da un lato le grandi città, a cominciare da Milano, che mostrano livelli più alti di ansia e depressione; dall'altro i centri piccoli e medio-piccoli, che sembrano reggere meglio l'impatto psicologico e sociale della crisi. Non è più solo la storica frattura Nord-Centro-Sud: si moltiplicano tante "Italie" diverse, non solo per condizioni economiche ma per visioni della vita, traiettorie esistenziali, persino percezioni di sé e del futuro. Con un'idea trasversale che sembra emergere con forza: il piccolo è percepito come meno ansiogeno e meno deprimente del grande.

Sul piano demografico e simbolico, questo clima produce effetti tangibili: negli ultimi otto anni 550 mila giovani italiani sono emigrati e solo 87 mila sono rientrati. E molte ricerche condotte nelle università, indipendentemente da facoltà e territori, confermano un trend in accelerazione: oltre il 30% degli studenti dichiara di voler lasciare l'Italia già alla fine del triennio. Anche se non tutti lo faranno davvero, il dato segnala un fenomeno profondo: la percezione del malessere spinge a un distacco radicale, simile a una fuga.

In assenza di una visione politica condivisa, capace di offrire un orizzonte, questa stessa mancanza diventa parte oggettiva del malessere soggettivo. Per questo, partire da quelli che possiamo definire "territori felici" — i luoghi che resistono meglio, con reti sociali ancora vive e livelli più alti di fiducia — potrebbe essere una strada concreta per ricostruire coesione e motivazione. Una rete diffusa di piccoli poli di benessere sociale, culturale ed economico potrebbe agire da antidoto e, con la stessa velocità del declino, riattivare la speranza.

Autunno caldo per l'economia globale

Dazi, bolla dell'intelligenza artificiale, trivelle e guerre: si apre la stagione delle grandi incognite e delle scelte che cambieranno il futuro del pianeta



Giuseppe Corsentino

Non sarà un autunno facile per l'economia globale. E non solo per la guerra in Ucraina che Putin non ha nessuna intenzione di finire anche se le vendite di gas e petrolio non potranno sostenere a lungo lo sforzo bellico della Russia; non solo perché la tempesta di dazi e tariffe scatenata dal presidente Trump dal giorno del cosiddetto "Liberation Day" (il 2 aprile scorso) non accennerà a placarsi; non solo perché la Cina, nonostante la prova muscolare dell'imponente parata militare a Pechino in piazza Tienanmen a conclusione dello Sco, Shanghai Cooperation Organization, il summit dei Paesi non allineati, il Sud globale dal Brasile all'India alla stessa Russia, non sembra più in grado di crescere come in passato e sostenere la macchina produttiva del pianeta (ne parleremo in un prossimo Globalista). Non solo per queste ragioni diciamo così strutturali, ma per almeno due focolai di crisi che rischiano di mettere in pericolo i mercati globali già stressati dalle guerre e dalle politiche economiche, se si può definirle così, trumpiane.

Il primo è il rischio che l'industria dell'intelligenza artificiale, questo nuovo Graal del capitalismo mondiale, alimenti una bolla finanziaria più devastante di quella generata da Internet alla fine degli anni '90. Il secondo focolaio è meno pericoloso per l'equilibrio dei conti aziendali ma non certo per il futuro del pianeta e i processi di decarbonizzazione appena avviati con enorme difficoltà: perché si tratta di un ritorno, neanche troppo timido, delle grandi compagnie petrolifere al business tradizionale dell'oro nero, all'apertura di nuovi pozzi in tutto il mondo (smentendo così anni di promesse green proclamate solennemente nei bilanci e nelle dichiarazioni di presidenti e amministratori delegati).



Allora, che succederà se, alla fine, la bolla dell'AI travolgerà i signori delle Big Tech americani, quelli che il 5 settembre scorso si sono attovagliati con Donald Trump per una cena alla Casa Bianca, con Mark Zuckeberg di Meta-Facebook alla destra del presidente e Bill Gates, il fondatore di Microsoft, alla sua sinistra, e Sam Altman, il vero guru dell'intelligenza artificiale, il gran capo di OpenAI (l'azienda più brillante al momento), all'altro capo del tavolo, con a fianco di Tim Cook, il numero uno di Apple, l'azienda-icona che però non è riuscita (ancora) a farsi la sua piattaforma intelligente?

E ancora: che succederà se nessuno riuscirà a fermare il "Drill baby drill!" (la promessa antiambientalista di Trump appena arrivato alla Casa Bianca) dei boss dell'oro nero, dalla BP alla Total alla Exxon?

Al momento, il pericolo maggiore sembra arrivare dall'Intelligenza artificiale. Si stanno spendendo troppi soldi per creare software e gigantesche strutture per le banche dati (indispensabili per farla funzionare) e nessuno sa se mai e come questi colossali investimenti saranno ripagati. Lo ha ammesso lo stesso Sam Altman, l'allampanato ingegnere informatico che ha conquistato il controllo di OpenAI strappandola a Bill Gates: "Siamo in una fase in cui le persone intelligenti (ha detto proprio così: le persone intelligenti e già questo fa trasparire la filosofia di fondo di questi signori delle Big Tech) sono eccitate dai progressi e dalle prospettive dell'AI. Questo vuol dire che si sta preparando una bolla finanziaria? La mia risposta è sì perché l'AI è la cosa più importante di questo decennio, l'invenzione che cambierà il mondo".

Ecco perché gli investimenti in AI negli Stati Uniti hanno superato qualsiasi previsione. Alphabet, la holding di Google, ha messo in conto 85 miliardi di dollari per sviluppare il suo sistema; Amazon 118 miliardi; Microsoft (che non vuole certo essere da meno di OpenAI) 100 miliardi; Meta-Facebook tra 66 e 72 miliardi.

Continua online

ISTRUZIONI PER GLI USA

Business a stelle e strisce, come cambiano le regole del gioco

Per competere negli Stati Uniti serve adattarsi a pagamenti in cui la rapidità è la regola, ma anche alla cultura di contratti scritti e supervisionati da avvocati, policy aziendali impossibili da improvvisare, tempi certi nelle riunioni e rapporti di lavoro "at will"

Entrare nel mercato statunitense rappresenta una straordinaria opportunità per le aziende italiane, ma richiede attenzione e adattamento agli usi commerciali locali. Dall'esperienza diretta di chi conosce profondamente il business americano, ecco una panoramica essenziale sulle principali differenze e consigli pratici per condurre trattative commerciali efficaci e di successo.

Pagamenti: meno bonifici, più assegni e carte di credito. Negli Stati Uniti il metodo più diffuso per pagare è ancora l'assegno. Potrà sembrarvi antiquato, ma è assolutamente comune ricevere pagamenti tramite assegno inviato per posta ordinaria. Molti istituti bancari offrono gratuitamente il servizio di "Bill Pay", attraverso il quale la banca stessa stampa e spedisce gli assegni al destinatario. Al contrario, i bonifici bancari, comuni in Italia, implicano spesso commissioni aggiuntive. Inoltre, aspettatevi di ricevere frequentemente pagamenti tramite carta di credito aziendale, metodo rapido, sicuro e ampiamente utilizzato. Cosa fare: essere disponibili ad accettare pagamenti con assegno e carta di credito.

Cosa evitare: insistere sull'uso esclusivo del bonifico internazionale.

Contratti: mai senza documenti scritti, sempre con un avvocato

Se in Italia la fiducia e gli accordi verbali sono ancora molto comuni, negli Stati Uniti ogni aspetto della relazione commerciale deve essere regolato da contratti scritti e dettagliati. Questo vale sia nei rapporti con clienti e fornitori sia con i dipendenti.

Prima di firmare qualsiasi documento, è essenziale farlo revisionare da un avvocato americano.

Cosa fare: predisporre contratti chiari e dettagliati.

Cosa evitare: affidarsi esclusivamente ad accordi verbali.

Pagamenti: puntualità e rapidità. Negli Stati Uniti, i pagamenti tra aziende avvengono rapidamente. All'inizio di un rapporto commerciale, è normale effettuare pagamenti immediati o entro pochi giorni dalla ricezione della fattura. Successivamente, è possibile concordare un credito commerciale di 30-60 giorni, ma quest'ultima scadenza rappresenta già il limite massimo tollerato.

Cosa fare: essere pronti a fatturare rapidamente e a ricevere pagamenti puntuali.

Cosa evitare: accumulare ritardi nei pagamenti, che possono compromettere la vostra reputazione.

Policy aziendali: regole chiare e rigorosamente rispettate. Le aziende americane stabiliscono con precisione le proprie policy aziendali e pretendono che vengano rispettate da dipendenti, collaboratori e partner commerciali. Anche la vostra azienda negli USA dovrà definire linee guida chiare, trasparenti e comunicate in maniera efficace.

Cosa fare: definire e condividere chiaramente le vostre policy interne.

Cosa evitare: improvvisare o non formalizzare le procedure aziendali.

Rapporti di lavoro "At Will". Negli Stati Uniti, i rapporti lavorativi seguono la regola dell'"At Will": azienda e dipendenti possono interrompere il rapporto lavorativo in qualsiasi momento, con o senza motivo e senza obbligo di preavviso. È quindi importante essere pronti a gestire cambiamenti improvvisi nel personale.

Cosa fare: gestire con flessibilità e rapidità eventuali cambiamenti nel personale.

Cosa evitare: aspettarsi lunghe trattative in caso di licenziamenti o dimissioni.

Riunioni: tempi certi e obiettivi chiari. Contrariamente alle abitudini italiane, dove spesso le trattative si protraggono con lunghe conversazioni informali, negli Stati Uniti ogni incontro ha un orario di inizio e una fine chiaramente definiti e rispettati.



Muriel Nussbaumer. Classe 1976, è la fondatrice e CEO di ExportUSA New York Corp, società di consulenza che da oltre vent'anni aiuta le imprese italiane a entrare e crescere nel mercato americano. Nata a Bolzano, oggi si divide tra l'Italia e gli Stati Uniti, dove guida la strategia e la gestione dei progetti di internazionalizzazione per aziende di ogni settore. Prima di ExportUSA, ha ricoperto ruoli di rilievo in ambito corporate, tra cui responsabile vendite per Telecom Italia. Ha anche progettato e condotto percorsi formativi per manager di multinazionali, focalizzati sulle strategie di vendita e la comunicazione efficace. Carismatica e comunicativa, ha partecipato a numerosi eventi pubblici, televisivi e istituzionali, anche presso il Parlamento Europeo a Bruxelles. Ha completato una formazione specialistica in PNL applicata alla vendita, intelligenza emotiva, negoziazione e gestione del conflitto, presso la Society of Neurolinguistic Programming.

Il tempo è una risorsa preziosa e va utilizzato con precisione ed efficienza, evitando divagazioni e andando direttamente al punto.
Cosa fare: stabilire e rispettare tempi e agenda. Cosa evitare: perdere tempo con discussioni non pertinenti.
Specializzazione e presenza stabile sul mercato americano
Negli Stati Uniti ogni professionista e ogni azienda sono fortemente specializzati e settoriali. Gli americani possono sembrare poco formali nell'approccio personale, ma sono estremamente formali riguardo ai ruoli e alle competenze specifiche di ciascuno. Il multitasking tipicamente italiano, con una sola persona che ricopre più ruoli, è raro e mal visto negli USA. È inoltre essenziale considerare che oggi, a differenza degli anni '60, gestire il mercato americano direttamente dall'Italia è molto difficile. Una presenza stabile e continuativa negli Usa è praticamente indispensabile per avere successo.
Consigli finali per trattative vincenti negli Usa:
• Presentazioni: preparate sempre slide e documenti ben strutturati.
• Follow up: inviate sempre una mail riassuntiva post-meeting, chiarendo quanto discusso e i passi successivi.
• Agenda: condividete preventivamente una chiara agenda degli incontri per definire aspettative e ottimizzare il tempo. Adattare il vostro stile al mercato statunitense vi consentirà di trasformare le differenze culturali in punti di forza, garantendovi successo e autorevolezza nel competitivo ambiente commerciale americano.

La rivoluzione dolce della senologia

di Giuliana Gemelli

Il mondo solidale

Gli anni Settanta rappresentano un turning point di grande accelerazione in campi simultanei : la radiologia con lo sviluppo della xeroradiologia per immagini e il contenimento della mastectomia demolitiva e l intensificazione della preoccupazione per le tecniche conservative e in rapida sequenza lo sviluppo della chirurgia conservativa un aspetto decisamente innovativo che ebbe al centro il ruolo propulsore di Umberto Veronesi fu la crescita simultanea di percorsi di ottimizzazione delle tecniche chirurgiche e delle strategie formative de di approfondimenti scientifici accompagnate dalla creazione di società di studio e ricerca e di riviste di approfondimento e disseminazione dei risultati più innovativi della ricerca. Ma l'irruzione di Proteo nel regno delle amazzoni e la crescita esponenziale dell intreccio di diversi approcci non più disciplinari ma integrati e coordinati in equipe dialoganti ed interattive che includono la prevenzione e i suoi percorsi di screening medico tecnico organizzativo le diverse declinazione della oncologia dalla chemioterapia neoadiuvante e post operatoria, dalle terapie ormonali e radioterapiche, alle tecniche ricostruttive sempre più sofisticate, grazie alle applicazioni della chirurgia plastica, a cui si sono affiancate forme di intervento di medicina integrata di natura fisioterapica, psicologica a largo spettro , volta a far crescere le forme di consapevolezza e partecipazione terapeutica delle pazienti di ogni età e ceto sociale - patient engagement- nei centri di senologia più avanzati e responsabilmente coinvolti nel benessere socio psicologico delle pazienti questi progressi sono stati integrati con integrazioni strutturali e a carattere estetico - grazie al ruolo crescente e culturalmente creativo di health designers - volto a rendere la degenza delle pazienti più serena e rilassante in ogni aspetto, incluso l'ingresso in sala operatoria e successivamente il recupero psico fisico dopo l'intervento con la presenza costante di fisioterapiste e il coinvolgimento di care givers consapevoli. La gestione dell'intervento chirurgico e oggi caratterizzata da interventi decisamente innovativi che seguono il percorso dell'ospedale senza dolore con l'attiva partecipazione degli anestesisti che si stanno trasformando in attori di nuove forme di collaborazione del dialogo con le pazienti e la crescita di strategie di ascolto durante le diverse fasi del percorso



In questo approccio l'anestesia non è più solo una disciplina al servizio della chirurgia ma al servizio del paziente l'abolizione del dolore e la sua gestione peri operatoria significa un miglioramento della condizione non solo emotiva del paziente ma ha effetti anche sulle sue condizioni fisiche in un percorso condiviso dall'anestesista, insieme alla paziente imprescindibile nel suo recupero e nell crescita della consapevolezza che l'evento chirurgico non è una mutilazione ma un prendersi cura di aspetti simultanei di recupero della salute psicofisica e mentale. Come ci ricorda l'anestesista Chiara Gorini che collabora con l'equipe della chirurgia senologica dell ospedale di Forlì, diretta dalla dottoressa Annalisa Curcio, è del 2011 la prima applicazione del blocco della parete toracica (anteriore e posteriore) che consiste nella somministrazione di un anestetico locale tra le fasce muscolari mediante reci a eco guidata, addormentando così i nervi che trasportano la sensibilità dolorifica nell area interessata dall intervento. Una tecnica come si può ben comprendere che permette di contenere gli effetti collaterali spesso invalidanti o quantomeno fastidiosi della analgesia endovenosa con oppiacei particolarmente ricorrenti soprattutto nelle persone anziane spesso affette da comorbilità anche grave. Da ultimo permettermi di ricordare che la Fondazione che ho l'onore di presiedere sta introducendo percorsi di benessere post operatorio per le pazienti dopo la fase di fisioterapia iniziale, che riguardano la velaterapia affiancata da esperti e condivisa anche dal personale medico sanitario, per rafforzare il percorso di armonia emotiva e psicologica già esistente e nel futuro anche interventi assistiti coi cavalli già ampiamente sperimentati in ambiente oncologici e egregiamente illustrati in un primo incontro congressuale dalla dottoressa Annalisa Curcio e da chi scrive, con l'intento di presentare nell immediato futuro il percorso in una serie di incontri con pazienti e sanitari presso l 'ospedale di Forlì.

Herconomy

Il valore delle donne è anche nei fondi

L'ultimo Alpha Female Report mostra che gli asset gestiti dalle donne sono triplicati in dieci anni
Il decimo Alpha Female Report annuale di Citywire mostra che gli asset dei fondi gestiti da donne sono aumentati vertiginosamente, ma il cambiamento nel numero complessivo di donne nella gestione dei portafogli rimane estremamente lento. I risultati principali? Il patrimonio gestito da donne è quasi triplicato in 10 anni; l'aumento dei team di gestione misti è fondamentale per questa crescita; la percentuale di donne manager continua ad aumentare gradualmente fino al 12,9%. Ma soprattutto: l'Italia è tra i paesi all'avanguardia in Europa.

Il rapporto Alpha Female Report si basa sui dati del database dei gestori di fondi di Citywire, che tiene traccia delle carriere e delle performance di 18.400 singoli gestori di portafogli in tutto il mondo. I dati complessivi stanno andando nella giusta direzione, ma molto lentamente. Il rapporto di quest'anno mostra che solo il 12,9% dei gestori di fondi in tutto il mondo sono donne, rispetto al 10,3% del 2016, anno del primo rapporto Alpha Female di Citywire. Tuttavia, alle fund manager donne vengono affidati più asset che mai. Nel 2016, gli asset gestiti da fund manager donne ammontavano a 1.500 miliardi di euro. Da allora, questa cifra è più che triplicata, raggiungendo i 4.600 miliardi di euro nel 2025. I risultati rivelano che la crescita degli asset gestiti o influenzati dalle donne è stata trainata dall'aumento dei team di gestori di fondi misti. La percentuale di fondi gestiti da questo tipo di team è passata dal 6,7% nel 2016 al 14,9% quest'anno. In termini di asset in gestione, i team misti rappresentano 3.900 miliardi di euro dei 4.600 miliardi gestiti dalle donne.
«Sebbene sia facile sentirsi scoraggiati quando la rappresentanza rimane così bassa, i risultati di quest'anno offrono anche motivi di ottimismo», commenta Sophie Downes, responsabile editoriale di Alpha Female di Citywire. «Il triplicarsi del patrimonio gestito nell'ultimo decennio è un cambiamento che non deve essere sottovalutato. Nel frattempo, l'aumento dei team misti suggerisce che le aziende stanno riconoscendo sempre più il valore della diversità cognitiva nel processo decisionale relativo agli investimenti».
L'Italia è ancora una volta leader tra i principali mercati. Il 19% dei gestori di portafoglio del Paese sono donne: in Europa, solo la Spagna, con il 22%, può vantare una percentuale più alta.



Fondazione Studi Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA DELL'EDIZIONE DIGITALE

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

Continua a leggere

Patrimoni

Il lungo sguardo dei family office

Goldman Sachs Group ha pubblicato la terza edizione del report Family Office Investment Insights, dal titolo Adapting to the Terrain: il report offre una panoramica completa su come i family office a livello mondiale stiano affrontando l'attuale complesso scenario degli investimenti. I portafogli sono rimasti sostanzialmente in linea con il 2023, con l'azionario quotato salito dal 28% al 31%, mentre gli asset alternativi sono calati leggermente dal 44% al 42%. Aumenti moderati nel private credit, nel reddito fisso e negli investimenti privati in real estate & infrastrutture hanno parzialmente compensato l'altrettanto moderato calo del private equity. Geopolitica in primo piano: il 61% degli intervistati ha indicato i conflitti geopolitici come il principale rischio per gli investimenti, seguito dall'instabilità politica (39%) e dalla recessione economica (38%). Impiego di capitale: I family office hanno segnalato la propria predisposizione a impiegare più capitale, con oltre un terzo degli intervistati che sta considerando di ridurre la liquidità (attualmente al 12%) e investire in asset rischiosi. Tra coloro che prevedono un cambiamento delle proprie allocation nei prossimi 12 mesi, la quota maggiore prevede di aumentare l'esposizione al private equity (39%), seguita dalle azioni quotate (38%) e dal private credit (26%). Il tech resta sovrappesato: il 58% prevede di rimanere sovrappesato sul settore tecnologico nei prossimi 12 mesi. Investimenti diffusi in intelligenza artificiale (IA): l'86% degli intervistati è esposto all'IA, principalmente tramite azioni quotate, anche se molti intervistati segnalano preoccupazioni sulle valutazioni. Crescente interesse per le criptovalute: il 33% investe in criptovalute (rispetto al 26% nel 2023): la regione Apac mostra il maggiore interesse per investimenti futuri nel segmento.
Quanto alle previsioni per futuro, i conflitti geopolitici restano il rischio più citato, con il 61% degli intervistati che lo inserisce tra le prime tre fonti di preoccupazione (75% in Apac) e il 66% che si aspetta un aumento dei rischi geopolitici nei prossimi 12 mesi. Seguono instabilità politica (39%) e recessione economica (38%), con i dazi globali subito dopo (35%).

Consumi

Sbirciando nel carrello della spesa degli italiani

Nel 2024 gli italiani hanno speso 111,6 miliardi di euro per l'acquisto di prodotti e beni non alimentari monitorati dall'Osservatorio Non Food di GS1 Italy. Rispetto al 2023, la spesa per il non food ha registrato un trend di +0,6%, in leggero aumento rispetto all'anno precedente, mentre nel medio periodo la crescita è stata molto più sostenuta: +18,6% rispetto al 2020, anno della pandemia. In parallelo la rete dei punti vendita fisici non food si è ridotta: nel 2024 è scomparso lo 0,4% dei negozi proseguendo un trend che continua da anni. Tra 2020 e 2024, considerando il saldo tra le nuove aperture e le chiusure a parità di insegne, la rete commerciale si è ridotta di -12,3%. «Abbiamo identificato le dieci macro-trend di consumo che hanno caratterizzato il 2024 e che raccontano i nuovi atteggiamenti degli italiani nei confronti degli acquisti extra alimentari» spira Samanta Correale, business intelligence senior manager di GS1 Italy. «Dalla "comfortability" alla "leisurizzazione", dalla tirannia della convenienza alla riscoperta di canali commerciali 'alternativi', queste dieci tendenze di fondo hanno attraversato i 13 comparti rilevati dall'Osservatorio Non Food. Ad esempio, l'attenzione allo starbene e al mostrarsi bene ha spinto la spesa destinata ai prodotti cosmetici e di automedicazione ma anche alle attrezzature sportive e ai servizi dedicati al benessere, che hanno migliorato anche l'attrattività di centri commerciali e factory outlet. Invece l'esigenza di ridurre la crescente complessità della vita quotidiana ha fatto spesso preferire prodotti più semplici da usare, canali d'acquisto più facili da fruire grazie all'assortimento limitato ma selezionato e retailer affidabili per competenza specialistica e servizi pre e post-vendita».





Strategie

Il futuro delle aziende si fa ancora più green

Secondo la quarta edizione del report del Capgemini Research Institute, "A world in balance 2025: Unlocking resilience and long-term value through environmental action", le organizzazioni continuano a puntare sulla sostenibilità nonostante l'incertezza globale. Anzi, tre quarti di esse considerano la sostenibilità una strategia fondamentale per rendere il proprio futuro più solido, favorendo competitività, innovazione e resilienza nel lungo periodo. Tuttavia, il report mette in luce un divario tra la percezione di essere preparati e la reale capacità di essere resilienti, suggerendo che molte organizzazioni confondono la pianificazione con un'effettiva adattabilità climatica. La sostenibilità resta una priorità per le aziende nonostante l'incertezza globale
Oltre quattro organizzazioni su cinque prevedono di aumentare gli investimenti nella sostenibilità ambientale, con un incremento di 8 punti percentuali rispetto all'anno scorso. La conformità normativa rimane il principale motore delle iniziative di sostenibilità, seguita dal valore per il business – ossia redditività, risparmio sui costi ed efficienza operativa. Nonostante i vantaggi economici, due terzi dei dirigenti dichiarano di essere sottoposti a una crescente pressione per dimostrare progressi credibili e basati su evidenze scientifiche. Tuttavia solo il 21% delle organizzazioni ha elaborato piani di transizione dettagliati, con obiettivi intermedi e una chiara allocazione del capitale. A livello interno, i progressi sono ostacolati da vincoli di budget, sistemi di misurazione e dati insufficienti, da compartimenti operativi che lavorano a silos. A livello esterno, quasi due terzi dei dirigenti concordano sul fatto che la geopolitica stia attualmente rallentando investimenti e progetti legati alla sostenibilità, una percentuale rimasta stabile rispetto all'anno precedente. «Anche se le normative sulla sostenibilità esercitano oggi una pressione minore sulle organizzazioni, i leader aziendali continuano a considerare la sostenibilità un motore fondamentale di valore per il business. Tuttavia, in un contesto di incertezza globale e di budget limitati, molte aziende si trovano a fare i conti con la realtà», commenta Monia Ferrari, a.d. di Capgemini Italia. «I rischi climatici sono un argomento sempre più presente nell'agenda aziendale: su questo tema i leader devono adottare un approccio pragmatico e operativo, implementando con urgenza misure concrete e finanziate di transizione e adattamento. Questo non solo rafforzerà la resilienza, ma stimolerà anche innovazione e competitività».

Osservatorio

Imprese, chi apre e chi invece chiude

Dal 2023 a oggi, in Italia si sono registrate quasi 800 mila nuove aperture a fronte di circa 650 mila cessazioni, con un saldo netto positivo superiore alle 100 mila unità. A rilevarlo un nuovo Report di Cribis, società del gruppo Crif specializzata nel fornire informazioni, soluzioni e consulenza alle imprese, basato sulla rielaborazione dei dati di Infocamere, dal titolo "Imprese in evoluzione: chi apre e chi chiude". L'analisi evidenza una ripresa del tessuto imprenditoriale nazionale dopo la fase di contrazione avviata nel 2021. Tra i principali trend evidenziati dalla ricerca: Lombardia, Lazio e Campania guidano la classifica per numero di nuove imprese; Sud e Isole pesano per il 31,6% delle aperture complessive; Servizi commerciali, Installatori e Ristorazione trainano la crescita, con forti incrementi per Alberghi (+18%) e Investimenti finanziari (+17,2%); Le cessazioni riguardano soprattutto imprese con meno di cinque anni di vita (32,7%).

E-commerce



Le Pmi di provincia crescono online

Amazon ha annunciato gli ultimi dati del Report sull'impatto delle oltre 20.000 piccole e medie imprese italiane che vendono sul suo negozio online. Di queste, oltre il 65% ha venduto anche al di fuori dei confini nazionali, registrando più di 1.2 miliardi di euro di vendite all'estero. Sul totale delle Pmi presenti su Amazon, sono oltre 9.000 (più del 45%) quelle che provengono da aree rurali o a bassa densità di popolazione. Nel solo 2024, 6.000 di queste hanno registrato 500 milioni di euro di vendite all'estero. Lombardia, Campania, Lazio, Toscana ed Emilia-Romagna sono le prime cinque regioni più virtuose per valore di vendite all'estero e con il più alto numero di Pmi locali presenti sul negozio online; Germania, Francia, Stati Uniti, Regno Unito e Spagna sono i Paesi in cui le PMI italiane hanno venduto con maggiore successo.
Nata nel 2015 dalla volontà di promuovere l'eccellenza della creatività e del saper fare italiano, la vetrina Made in Italy di Amazon oggi supporta oltre 5.500 aziende del Made in Italy a vendere i propri articoli in undici Paesi del mondo. Sono più di 3 milioni i prodotti della vetrina messi a disposizione dei clienti a livello internazionale e 18 i percorsi regionali presenti all'interno della vetrina che ospitano le tipicità locali. Dal 2019, la vetrina gode della collaborazione di Agenzia Ice, che promuove e supporta le aziende che aderiscono al bando a vendere su Amazon e sulla vetrina Made in Italy attraverso specifiche attività di marketing per l'e-commerce. Tra queste, un piano di formazione per la vendita online e di promozione dei loro prodotti, in Italia e all'estero. L'accordo tra Agenzia Ice e Amazon ha coinvolto finora oltre 2.800 Pmi italiane e messo a disposizione dei clienti Amazon a livello internazionale più di 700.000 nuovi prodotti Made in Italy.

Demanio

Immobili pubblici sorvegliati speciali

L'Agenzia del Demanio, ente pubblico economico che gestisce 44 mila immobili dello Stato per un valore di 62,8 miliardi di euro, ha presentato alla Camera dei deputati il Rapporto Annuale 2025: negli ultimi tre anni gli investimenti sul patrimonio dello Stato sono cresciuti del 144% raggiungendo 3,9 miliardi di euro nel 2024, gli interventi avviati sono cresciuti dell'11,4%, la spesa per locazioni passive e costi di funzionamento si è ridotta di 120 milioni di euro (-11,2%). L'Agenzia misura gli impatti degli interventi in termini Esg: il 69% dei consumi di energia primaria si è ridotta rispetto alla situazione ante intervento; non c'è stato aumento del consumo di suolo; il 47% della superficie interessata ora è permeabile; l'85% degli interventi ha riqualificato aree urbane dismesse, restituendole alla vita attiva delle comunità; il 57% delle operazioni ha integrato misure di resilienza e adattamento ai cambiamenti climatici; il 100% degli interventi è stato progettato senza consumo di suolo; il 42% ha adottato strategie di recupero sostenibile del territorio.
Il Rapporto 2025 riporta i dati del Piano Strategico Industriale e del primo Piano di Sostenibilità, che si aggiunge alla Rendicontazione di Sostenibilità redatta seguendo i criteri della Corporate Sustainability Reporting Directive in forma volontaria e asseverata da un ente indipendente. Il modello innovativo di gestione del patrimonio immobiliare pubblico si basa soprattutto sulla collaborazione con gli Enti Locali e sulla costruzione di una rete con università e centri di ricerca. Questo approccio ha dato vita ai Piani Città degli immobili pubblici, strumento che consente di pianificare la migliore destinazione urbanistica degli immobili in coerenza con gli obiettivi di sviluppo dei territori. L'Agenzia ha già avviato 24 Piani Città in tutta Italia e prevede di sottoscriverne 65 entro il 2028. Ogni Piano parte dall'analisi dei contesti e delle peculiarità locali per rispondere alle nuove esigenze demografiche, abitative e sociali, attraverso tre assi: rigenerazione urbana, transizione ambientale ed energetica, valorizzazione sociale e culturale.



Economy

settima edizione

Pari ma dispari

Oltre le statistiche verso il cambiamento

25 11 25

MILANO Palazzo Reale
Piazza Duomo 14

Economy AWARD

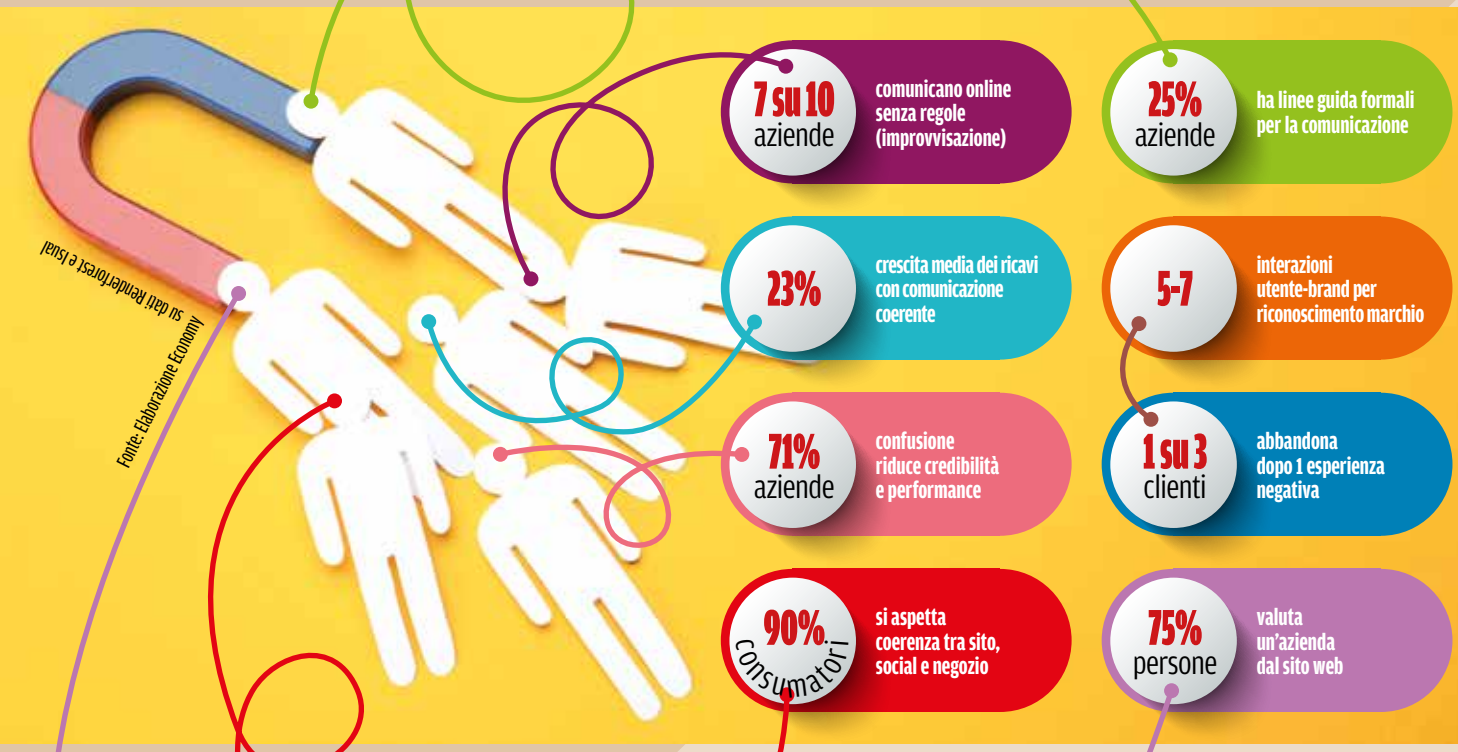
Il riconoscimento che premia l'equità di genere come leva di crescita

questa edizione sosterrà FONDAZIONE LIBELLULA

INFO herconomy@economygroup.it
ACCREDITI eventi@economygroup.it

MARKETING (IR)RAZIONALE

Improvvisazione digitale, bias cognitivi e mancanza di visione: senza linee guida chiave, la comunicazione d'impresa rischia di diventare un boomerang. E sempre più aziende se ne stanno accorgendo. Ma rimediare si può...



Fonte: Elaborazione Economy su dati Renderforest e Isual

di Paola Belli

Nel favoloso e confuso bazar della mente umana, c'è chi ancora crede che il consumatore sia la quintessenza della razionalità. Peccato che la scienza - quella vera - abbia smentito questo mito con la stessa forza con cui il caffè smonta i buoni propositi di dormire otto ore. «Non è la ragione a guidarci, ma un'allegra brigata di istinti e pregiudizi che si sono evoluti per sopravvivere all'assalto dell'informazione», avverte Francesco Tamburella, Francesco Tamburella, fondatore di Markonet e coordinatore di ConsumerLab e Future Respect, nonché osservatore arguto di questo teatro dei bias.

«Sono i bias cognitivi la vera regia delle nostre scelte», sostiene. Altro che scelta ponderata: più di duecento bias cognitivi - quei piccoli diavoli nella testa - ci spingono a correre scorciatoie mentali. «La mente ama semplificare, e spesso lo fa senza avvisarci, distorcendo la realtà e rendendoci felici delle nostre scelte strampalate», ironizza Tamburella. Questi bias non sono errori occasionali, ma veri pilastri del comportamento: ci aiutano a sopravvivere nel caos, ma creano una disinformazione degna dei migliori thriller politici.

FRANCESCO TAMBURELLA: «RIPETI UNA FREGNACCIA ABBASTANZA VOLTE, MAGARI IN BOCCA A UN VIP, E DIVENTERÀ INCONTESTABILE »

Ed è nell'arena delle grandi decisioni collettive che la mente dà il meglio. Xi Jinping, mica l'ultimo arrivato, suggerisce all'Europa di giudicare la Cina senza i "bias" occidentali, altrimenti i risultati saranno "parziali e distorti". Riecheggia lo spettro di Chernobyl e Fukushima, che ha se-



gnato la memoria collettiva e gli esiti dei referendum sull'atomo. E quando si vota, i bias popolari siedono in cabina elettorale al posto nostro, con risultati spesso più creativi che logici. Il bias della debilitazione, poi, è un vero killer della credibilità: «quando si insiste troppo su questioni inutili», nota Tamburella, «il pubblico fugge più in fretta di fronte a uno spaventapasseri in discoteca».

Quanto ai bias individuali, esiste un vero e proprio bestiario personale. Un'istantanea degli ospiti fissi? C'è il bias di conferma - «Vedi solo quello che vuoi vedere», sottolinea Tamburella, con le opinioni contrarie elegantemente ignorate; il bias di ancoraggio, per cui la prima offerta vale oro e il resto è solo contorno; il bias della negatività, con gli errori che pesano come zaini pieni di mattoni, le cose belle come piume; il wishful seeing, con la mente che si lascia trascinare dove le piacerebbe essere, alla faccia della realtà; il bias della verità illusoria - «Ripeti una fregnaccia abbastanza volte, magari in bocca a un Vip, e diventerà incontestabile», esemplifica Tamburella. E ancora: l'effetto gregge - «Meglio stare in gruppo, anche se vanno tutti verso il burrone» -; il bias di attribuzione (se sbagli tu, è colpa del traffico. Se sbaglia l'altro, è perché è incapace); la recency illusion, ovvero quella paura della novità che fa sì che si preferisca arrampicarsi sugli specchi dello status quo...

Non pensate che le aziende siano immuni: anche loro, ossessionate dalla big data, restano preda dei bias. «Bisogna parlare prima all'istinto, poi alla razionalità», predica Tamburella. La profilazione tradizionale non basta più: il nuovo asso nella manica è il "codice dei bias", fresco di redazione e già in costante aggiornamento.

E quando l'intelligenza artificiale entra in scena? «Diventerà un'intermediaria cognitiva, una personal shopper che conosce le nostre debolezze meglio di uno psicoanalista», avverte Tamburella, «e renderà ancora più raffinata la personalizzazione delle nostre scelte, bias compresi».

Non esistono settori "bias free", anzi ce ne sono alcuni in cui il bias risuona come un allarme rosso: alimentazione, cosmesi, utility e turismo sono le vere miniere di condizionamenti irrazionali. In media, vanno monitorati almeno 45 bias per settore, stando all'analisi di Tamburella. E nelle aziende? «Tenerne d'occhio almeno 30/40: troppi per dormire sonni tranquilli, pochi per illudersi di poterli mai domare», conclude Tamburella. In fondo, capire e mappare i nostri bias non è solo esercizio da accademici: significa difendersi da trappole e raggiri, scegliere in modo più personale e consapevole, e - perché no? - prendersi un po' meno sul serio. Nel grande gioco dell'economia comportamentale, il vero lusso è sapere dove finisce la ragione e dove inizia il balletto istintivo dei nostri amati pregiudizi.

QUANDO MANCANO LE REGOLE



Poche idee, ma confuse. Si potrebbe sintetizzare così, con l'ironica tagliente di Ennio Flaiano (anche se la celebre battuta in realtà è di Mino Maccari) la deriva che vede ormai 7 aziende su 10 comunicare online senza alcuna regola... perdendo credibilità. Ebbene, pare proprio che l'improvvisazione nel marketing aziendale, oggi, sia la regola più che l'eccezione: sette aziende su dieci comunicano online "senza regole", disperdendo la loro identità tra post scoordinati, balletti improvvisati su TikTok e promozioni miste al racconto della vita privata dei dipendenti. La diagnosi arriva tanto da Isual (piattaforma italiana di social media management lanciata a febbraio 2025) quanto dai dati di Renderforest (piattaforma all-in-one per il branding digitale, utilizzata da oltre 30 milioni di utenti nel mondo), due realtà che, per motivi diversi, conoscono bene le trappole (e le soluzioni) della comunicazione digitale contemporanea. Stando, appunto, ai rilievi di Renderforest, solo il 25% delle aziende ha linee guida formali e condivise per la comunicazione digitale: il resto si affida al caso o, peggio, all'estro erratico dei singoli punti vendita. Eppure bastano 5-7 interazioni tra utente e brand per accendere il riconoscimento, a patto che i messaggi non siano "ognuno figlio del proprio umore". Una comunicazione coerente può aumentare i ricavi del 23%, mentre il 71% delle imprese riconosce che la confusione abbassa credibilità e performance. E attenzione: un cliente su tre abbandona un marchio dopo una sola esperienza negativa: numero crudo, fonte Renderforest, impossibile ignorarlo.

Quanto a Isual, che si rivolge alle reti commerciali strutturate (franchising, consorzi, grandi gruppi e associazioni) offrendo la possibilità di gestire e distribuire i contenuti in modo centralizzato sulle pagine dei partner, evitando accessi diretti e mantenendo il controllo della reputazione aziendale, senza però annullare le singole voci, l'approccio non è quello della censura, ma dell'armonia: dare strumenti semplici e linee guida efficaci affinché «ogni punto vendita comunichi con una voce diversa ma armonizzata», spiega Arianna Ruzza, founder della piattaforma. «Il digitale non perdona l'improvvisazione, soprattutto quando si è presenti in tanti luoghi e con tante persone coinvolte. Quando mancano indicazioni chiare, anche i contenuti più simpatici rischiano di danneggiare l'immagine complessiva. Servono strumenti facili, che aiutino chi lavora sul territorio a sentirsi parte della stessa narrazione, senza dover inventare tutto da capo ogni giorno».

La posta in gioco è enorme: secondo Renderforest, il 90% dei consumatori si aspetta coerenza tra sito, social e negozio fisico, mentre la costanza visiva, dal colore ai font, può aumentare l'impatto percepito del marchio fino all'80%. Non servono budget stellari: bastano metodo, semplicità e una piattaforma capace di trasformare ogni "reel della domenica" o "post improvvisato dal magazzino" in uno snodo della narrazione collettiva.

E visto che ogni cellulare è una potenziale vetrina globale, la differenza tra successo e boomerang sta tutta qui: improvvisare o agire con regia. Anche perché il giudizio, sempre più spesso, lo emette uno swipe.

Il canale digitale conta moltissimo: il 75% delle persone valuta un'azienda partendo proprio dal sito web, mentre per il 92% un sito ben progettato è sinonimo di affidabilità.

Ma guai a sottovalutare la componente visiva: il 60% delle persone riconosce un brand dallo stile grafico, il 45% dai colori e il 25% dalla "voce" unica. Insomma, la cura dei dettagli paga (in tutti i sensi): una comunicazione coerente aumenta i ricavi mediamente del 23%, e la costanza nell'uso di colori e font può far crescere l'impatto visivo dell'80%.

Non è una questione da nerd del marketing: il 90% dei consumatori pretende coerenza totale tra sito, social e negozio fisico; il 73% si fida di più di un brand con un'immagine curata e riconoscibile. Attenzione: la disattenzione digitale è letale. Il 71% delle aziende ammette che l'incoerenza crea confusione, e ben il 94% delle persone sostiene che le esperienze negative con un brand siano la causa numero uno del passaparola sfavorevole.

Bando dunque, invita Isual, agliaddetti alle vendite che fanno balletti in divisa su TikTok, scaffalisti che improvvisano reel ibridi tra promozione e vita privata, ai post ironici dal tono dissonante che fanno ridere ma lasciano il segno (quello sbagliato). La soluzione? "«Il digitale non perdona l'improvvisazione, soprattutto quando si è presenti in tanti luoghi e con tante persone coinvolte», insiste Ruzza. «Quando mancano indicazioni chiare, anche i contenuti più simpatici rischiano di danneggiare l'immagine complessiva. Servono strumenti facili, che aiutino chi lavora sul territorio a sentirsi parte della stessa narrazione, senza dover inventare tutto da capo ogni giorno».



DALLA NARRAZIONE ALLA PERFORMANCE

Quando investitori e imprenditori scoprono che raccontare bene l'azienda è il vero acceleratore di equity, reputazione e successo sul mercato, la comunicazione diventa l'arma segreta per aumentare valore e appeal

di Paola Belli

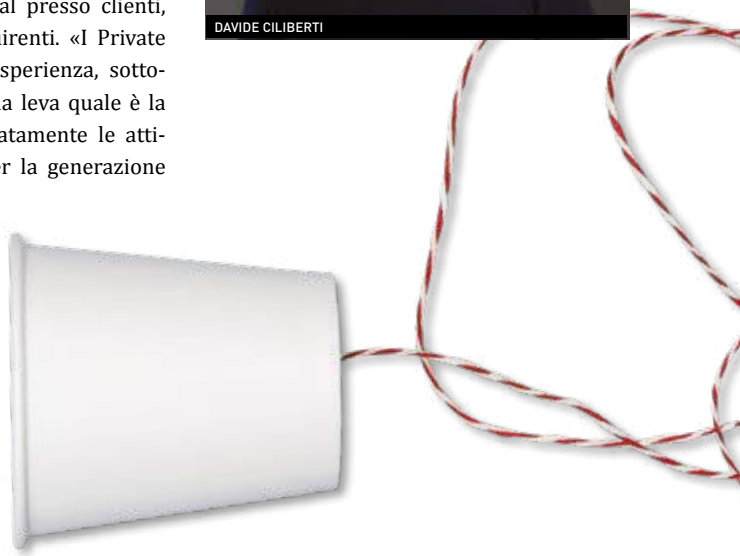
Per il private equity, l'ingresso in azienda rappresenta solo il primo passo: il vero salto di qualità si gioca spesso nella capacità di trasformare la comunicazione da "spesa" a leva strategica di creazione di valore. Non lo diciamo noi, lo dicono i numeri: quelli del Reputation Institute (oggi **RepTrak**), per il quale un incremento di appena 1 punto nell'indice di reputazione può far crescere sino al 2,6% il valore di mercato di una società. E quelli di **EY**, secondo cui le aziende dotate di strategie di comunicazione efficaci realizzano rendimenti superiori fino al 47% rispetto ai competitor poco attenti a questi aspetti, a parità di settore e dimensioni d'impresa. Eppure, questo concetto, apparentemente scontato per chi si occupa di PR, uffici stampa o pubblicità, incontra ancora oggi diffidenze e fraintendimenti all'arrivo di nuovi soci finanziari. Il private equity punta, per definizione, ad accrescere valore e produttività, portando management e capitale, imponendo best practice, riorganizzando processi e prodotti. Tuttavia, "far capire" agli imprenditori che il modo in cui una storia aziendale viene raccontata non è semplice contorno, ma un asset fondamentale tanto quanto la qualità di un macchinario o la competenza di un manager, si rivela spesso più difficile che convincerli a rivedere bilanci o processi produttivi. In molti casi, la comunicazione viene vissuta come qualcosa di teorico o accessorio, mentre ogni passaggio fondamentale della crescita - dallo sviluppo del brand all'internazionalizzazione, dalle relazioni istituzionali alla gestione delle crisi - passa proprio attraverso un'efficace attività di racconto, di posizionamento e di ascolto. «La comunicazione è importante per tutte le imprese, a prescindere dalle dimensioni, ma spesso non esiste una cultura in tal senso nelle imprese non quotate, conferma a *Economy* **Anna Gervasoni**, direttore generale **Aifi** (Associazione italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt) e rettore Liuc Università Cattaneo. «Quando si apre il capitale a un investitore finanziario si deve dare maggior attenzione ai processi di comunicazione interna ed esterna, che contribuisce a dare maggior trasparenza verso tutti gli stakeholders. Ciò aiuta anche a promuovere meglio la propria attività sul mercato e ad attrarre competenze professionali di qualità».

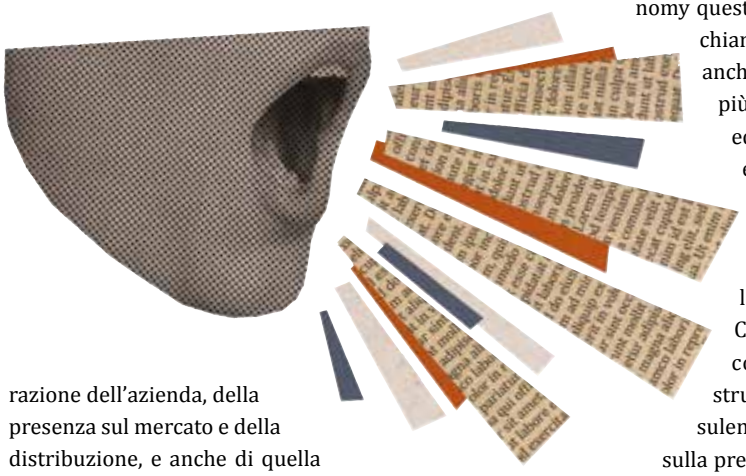
LA STORIA AZIENDALE NON È UN SEMPLICE CONTORNO, MA UN ASSET FONDAMENTALE TANTO QUANTO LA QUALITÀ DI UN IMPIANTO

D'altra parte, l'equity non è fatto solo di numeri, ma anche di awareness, reputazione, percezione e appeal presso clienti, stakeholder e futuri acquirenti. «I Private Equity, secondo la mia esperienza, sottovalutano la potenza di una leva quale è la comunicazione e specificatamente le attività di ufficio stampa, per la generazione della loro plusvalenza al momento della exit», spiega **Davide Ciliberti**, founder di **Purple & Noise PR**. «Fondi ed investitori a seguito di un'acquisizione si concentrano, correttamente, molto sulla ristruttu-


ANNA GERVASONI


DAVIDE CILIBERTI





razione dell'azienda, della presenza sul mercato e della distribuzione, e anche di quella del management, con l'introduzione nell'organico di figure alto-profilate in settori chiave come leadership/board, finanza e commerciale. La funzione della comunicazione è quindi, facilmente delegata al Ceo dell'acquisita. Il quale ovviamente è molto più orientato a vendite e fatturato. Così la comunicazione nel migliore dei casi è al servizio del marketing e delle vendite. Ritengo invece che il communication manager dovrebbe essere una delle 'prime scelte' del PE, che dovrebbe in qualche modo avocare a sé o comunque governare, e dovrebbe lavorare sì nell'interesse dell'azienda, ma anche dell'investitore medesimo per generare un super-valore di brand, ed elevare la cosiddetta brand equity ben oltre il valore "reale" dell'azienda. Perché ciò è possibile (agli inizi degli anni 2000 e della new economy questo concetto era chiarissimo...) ed è anche la maniera più economica ed efficace per elevare il valore, il 'prezzo', dell'azienda ben oltre il valore reale».

Campagne di comunicazione strutturate, consulenza strategica sulla presenza mediatica, attività costante su PR e digital possono far crescere in pochi anni la riconoscibilità di un'azienda, aprire mercati inattesi, facilitare partnership, e, dettaglio tutt'altro che trascurabile, migliorare il valore percepito al momento dell'exit. «Il tema è però che spesso i PE mancano in cultura della comunicazione, ne hanno una visione limitata se non talvolta egoriferita (ridotta alle testate del settore dove si leggono uno con l'altro) e quindi non vi investono, non la governano e delegano all'azienda», continua Ciliberti. «Che facilmente poi a sua volta non vi investe in maniera adeguata, oppure magari, al contrario, vi pone molti soldi ma spesi in maniera incoerente, senza un piano di comunicazione e senza una logica di brand equity. Soldi dunque in parte sprecati. Non è un mistero che esistano case history in cui la sola scelta di potenziare la comunicazione abbia portato a Roi sorprendenti, ben oltre le attese degli spreadsheet», conclude il Ceo di Purple & Noise PR. «Il valore della comunicazione si riflette direttamente anche sulle vendite e, attraverso queste, sull'equity e sulle possibilità di chiudere con successo la propria strategia di uscita. È compito degli investitori intelligenti non sottovalutare la portata delle parole, delle immagini e delle relazioni pubbliche: spesso, sono proprio questi dettagli soft a fare la differenza dura tra un successo di mercato e un'occasione mancata».



GIOVANNA VOLTOLINA

IL VALORE DELLA COMUNICAZIONE SI RIFLETTE DIRETTAMENTE ANCHE SULLE VENDITE E SUL SUCCESSO DELLA EXIT

E i diretti interessati che ne pensano? «Spesso le aziende italiane, per la stragrande maggioranza Pmi, in molti casi a gestione familiare sono eccellenze produttive con una straordinaria capacità di operare in mercati competitivi, anche all'estero, ma trascurano la dimensione comunicativa», sottolinea **Alessandro Lo Savio**, Ceo di **Ibla Capital**. «Viene sottovalutata l'importanza di saper raccontare la propria visione, i driver di crescita, il posizionamento competitivo e la capacità di generare valore nel tempo. Eppu-



QUANDO I PICCOLI INSEGNANO AI GRANDI

Se il private equity spesso guarda alla comunicazione come uno strumento "da grandi", cioè da investitori "maturi", la galassia del crowdfunding, al contrario, ne fa il suo pane quotidiano: qui ogni campagna diventa uno show, si racconta la storia più avvincente possibile e si moltiplicano aggiornamenti, immagini, video, newsletter per accendere l'interesse di piccoli investitori chiamati a scommettere, spicciolo dopo spicciolo, sul futuro di un'idea. «La comunicazione è un elemento fondamentale per il successo di qualsiasi tipo di crowdfunding», conferma a Economy Francesca Romana Di Biagio, professionista nelle media pr con un'esperienza di oltre 15 anni nel campo della finanza alternativa e del crowdinvesting: «primo, perché il fenomeno "crowd" è relativamente recente e, come tale, va spiegato; secondo, perché ogni raccolta fondi online necessita e merita di essere promossa e valorizzata. Per usare un gioco di parole: una campagna di crowdfunding deve essere accompagnata da una buona compagna, la comunicazione, altrimenti non potrebbe camminare soltanto con le proprie gambe. E non potrebbe ottenere dei risultati». Mentre il private equity insegue la reputazione per la grande exit, nel crowdfunding la comunicazione serve soprattutto a raggranellare capitali diffusi, convincendo molti a investire poco per trasformare un progetto in realtà. «Comunicare il crowdfunding significa raccontare cosa e chi c'è dietro ogni progetto, quale è l'innovazione che lo sostiene, quale l'utilità che apporterà sul mercato, quale la novità che genera e quale è la storia di chi l'ha ideato. È un lavoro che coinvolge non soltanto testate finanziarie, ma anche settoriali e locali, a seconda della natura dell'impresa e che si basa sulla traduzione e narrazione, attraverso parole semplici, di concetti di fintech che sono ancora oggi appannaggio di una ristretta platea di interlocutori». E dunque? «Le media pr, nel crowdfunding più che mai, devono agire in tandem con i social network, perché, una buona rassegna stampa per fare breccia e interessare la community di un progetto di raccolta fondi, deve essere rilanciata su più canali. Il ruolo dell'ufficio stampa è divenuto con il tempo sempre più delicato, difficile e, al tempo stesso avvincente: stiamo assistendo, in diretta, alla morte della carta stampata e alla proliferazione incontrollata del web, al declino della professione giornalistica, con un calo motivazionale e un continuo turnover delle firme. La professionalità e la bravura di un pr si basano oggi su specializzazione settoriale, capacità di adattamento al cambiamento e profonda conoscenza del mondo giornalistico».

re, l'incontro tra il mondo dei fondi di investimento e quello delle imprese non è solo una questione di numeri, ma anche di narrazione e comunicazione strategica. La cultura della comunicazione è infatti un asset critico: non è solo immagine, ma uno strumento per consolidare la fiducia degli investitori, sostenere l'equity story e aumentare la valutazione». «Non nego che nel nostro settore spesso incappiamo nell'errore di intendere e limitare la comunicazione verso l'esterno alle trimestrali o a dati finanziari perché in effetti è quello il nostro mondo», gli fa eco **Giovanna Voltolina** di **Integritam**, mid-cap investor . «Ma oggi il potere dei media e di una comunicazione allargata e il fatto di collaborare con professionisti esperti e dalla visione ampia, e non solo specializzati del settore, è determinate. Il tema della brand equity è davvero importante, soprattutto lato investitore e io negli anni ne ho capito la valenza strategica, tanto che oggi elemento topico dei miei deal è proprio una visione comune con l'imprenditore sulla comunicazione. Che deve appunto essere veicolo di generazione di un plus valore per il brand ed alimentare una spirale virtuosa tra brand equity, visibilità e reputazione del marchio, nonché dei prodotti: che si traduce dunque in più fatturato, e quindi ancora in maggiore brand equity. Senza dimenticare gli importanti benefici in termini di talent acquisition, soprattutto per le mid-cap, che a differenza delle grandi aziende non hanno magari grande appeal in tal senso».

IL BENEFICIO DI UNA BUONA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE INFLUENZA DIRETTAMENTE L'ATTRAZIONE DEI TALENTI



FEDERFRANCHISING
FEDERAZIONE ITALIANA FRANCHISING & RETAIL

CONFESERCENTI



IL FRANCHISING È PIÙ SEMPLICE

ACCESSO AL CREDITO
Svolgiamo una funzione di ponte tra le aziende e gli intermediari bancari

CONSULENZA LEGALE E FINANZIARIA
Analizziamo e semplifichiamo ogni aspetto burocratico

FORMAZIONE FINANZIARIA
Grazie all'accordo con Font.er puoi formare il tuo personale senza costi aggiuntivi

COPERTURA SANITARIA
Con Mutua Imprese Hygeia

CONVENZIONI ESCLUSIVE
Telefonia, trasporti, assicurazioni, banche

RETE DI SUPPORTO NAZIONALE
Sempre al tuo fianco per ogni esigenza

Per i Franchisor, i Franchisee e i Retailer: ad ognuno il suo spazio!

federfranchising@confesercenti.it | www.federfranchising.it


VILLA EDEN
★★★★★L
Chi vuole il risultato,
sceglie Villa Eden
THE LEADING HOTELS
OF THE WORLD®
info@villa-eden.com
www.villa-eden.com
MICHELIN
VILLA EDEN*****L
Merano • Alto Adige
tt·
tt-consulting.com

CAMERA CON CANTINA

Quattordici milioni di italiani scelgono le vacanze nel vino, con il crescente interesse degli under 35 per wine resort dove paesaggio, cultura e produzioni autoctone trasformano le aziende agricole in mete di charme



PALAZZO DI VARIGNANA

di Carla Serra

Circa 14 milioni di italiani, due terzi dei viaggiatori, scelgono una vacanza tra vigne e cantine. L'enoturismo è in pieno boom, soprattutto tra gli under 35 che prediligono le cantine che offrono ospitalità. Merito certo del prodotto, il vino, ma soprattutto del contesto, naturale e culturale, che lo genera. "Coltivare il paesaggio" è stato il tema del convegno organizzato nel settecentesco Palazzo di Varignana, resort di lusso annesso all'azienda agricola Agrivar. Ben 650 ettari di vigne, ulivi e frutteti disegnano le colline bolognesi di Castel San Pietro Terme. «In questi dieci anni abbiamo voluto dimostrare che l'agricoltura può essere al tempo stesso custode del paesaggio, motore economico e veicolo di cultura», afferma il suo fondatore Carlo Gherardi. Cultivar autoctoni dimenticati sono tornati in produzione, offrendo vini e olio pregiati da degustare e acquistare. Gli ospiti possono scegliere tra l'accoglienza dell'agriturismo con piscina annesso alla cantina semi-ipogea o le stanze affrescate della nobile dimora con spa di 4mila metri quadrati, cinque ristoranti e il parco inserito nel circuito Grandi Giardini Italiani. Un vero paradiso per wine lovers. Dalle Alpi alla Sicilia, soggiornare nei wine resort permette di abbinare il buon bere alla conoscenza dei territori e dei produttori. Oltre a trovare un'ospitalità di charme e un'accoglienza attenta riservata a pochi ospiti.

> L'AGRICOLTURA PUÒ ESSERE AL TEMPO STESSO CUSTODE DEL PAESAGGIO, MOTORE ECONOMICO E VEICOLO DI CULTURA

Il vino qui è ponte tra popoli e territori. Proprio quest'anno in cui Gorizia e Nova Gorica sono capitali della Cultura Europea. A San Floriano del Collio, la storica cantina Gradis'ciutta della famiglia Princic è immersa in 50 ettari di vigneti biologici di cultivar autoctone, quali Ribolla Gialla e Malvasia. In cima sorge il borgo del '500, ristrutturato per accogliere gli enoturisti in camere di charme e offrire una full immersione fatta di degustazioni, corsi di cucina mitteleuropea, picnic in vigna, gite in bici o in vespa, eventi d'arte. Un'occasione per conoscere questo crocevia di culture. E assaporarlo. Infatti Robert Princic, insieme al vignaiolo d'oltreconfine Matjaž Četrtič, ha dato vita a Sinefinis, bollicine trans-frontaliere ottenute da uve italiane e slovene che raccontano una storia di unità e condivisione.















Tommasi

La famiglia Tommasi da quattro generazioni guida la valorizzazione dell'Amarone e del Valpolicella. Al centro di queste colline, oggi note in tutto il mondo, Villa Quaranta propone una full immersion di eno-relax. La dimora seicentesca ha camere raffinate, il ristorante gourmet Borgo Antico, la piscina termale e la wine spa con trattamenti a base dei principi attivi dell'uva e del vino Amarone. Qui i piaceri del palato e il benessere si fondono.

Taggenbrunn



Il castello medievale di Taggenbrunn ospita uno dei wine resort più esclusivi delle Alpi con una trentina di suite. Si erge a St. Veit an der Glan, in Austria, ed è stato ristrutturato dall'imprenditore Alfred Riedl, il creatore degli orologi Jacques Lemans. Nei 45 ettari si producono etichette pluripremiate, come il Gemischter Satz da scoprire in abbinamento alle specialità dell'Alpe-Adria rivisitate con tocco moderno. Come modernissimo è l'annesso museo con installazioni multimediali, progettato da André Heller, autore anche della scultura che troneggia sulle vigne.

Profumo di vendemmia



Rievoca le atmosfere della vendemmia Klînto1817, la fragranza di Locherber dedicata a un vino quasi estinto, nato dall'incrocio di due varietà di vite americana selvatica, dall'intenso profumo fruttato e dall'inconfondibile sapore di fragola.

Dedicato a Bacco, Uva dulcis di Laura Biagiotti ha un bouquet sensuale con note di vino rosso, melograno, alloro, patchouli e legno di cedro.









Poderi Luigi Einaudi



Fondata nel 1897 a Dogliani nelle Langhe, Poderi Luigi Einaudi è un'eccellenza con una tradizione familiare di prestigio. Il testimone è passato di generazione in generazione dall'ex Presidente della Repubblica fino a Matteo Sardagna Einaudi, alla guida dell'azienda dal 2019. La tenuta di 150 ettari, di cui la metà vitati, accoglie i visitatori con degustazioni, passeggiate in vigna, eventi culturali, la piscina a forma di bottiglia e specialità a base di nocciola tonda gentile. L'antica dimora di famiglia curata in ogni dettaglio ha 10 stanze affacciate sui vigneti e le Alpi.

Fontanafredda

Cascina Galarej è il nuovo hotel ecosostenibile del Villaggio Narrante in Fontanafredda & Casa E. di Mirafiore a Serralunga d'Alba. Soltanto dieci camere nella dimora dell'800 con vista su 120 ettari di vigneti nel cuore delle Langhe. Tra le proposte, la visita alle cantine di Re Vittorio Emanuele II, l'alta cucina della famiglia Alciati e nella spa i trattamenti con mosto d'uva di Barbera e Nebbiolo.





Ventiventi

Ambiente giovane nella cantina Ventiventi a Mendolla, nella campagna di Modena. Alla guida dell'azienda agricola, nata nel 2020, ci sono i fratelli Razzaboni. In tre hanno meno di 100 anni. Ma hanno scelto il Metodo Classico, il processo lento, per ottenere dopo 26 mesi dal tipico Pignoletto il Blanc de Blancs. Su 70 ettari, circa la metà è occupata da vigneti biologici. Vicina all'hotel Tre Torri, la cantina modernissima e sostenibile è un luogo d'incontro per degustazioni, aperitivi con dj set e cene servite negli igloo sotto le stelle.







Monteverdi Tuscany

In Val d'Orcia, Monteverdi Tuscany è un borgo con spa e due ristoranti ricavato dal restauro del medievale Castiglioncello del Trinoro per opera di Michael L. Cioffi. L'americano è legato da ventennale amicizia con la famiglia Caporali proprietaria della prestigiosa Valdipiatta, 30 ettari biologici nella doc del Vino Nobile di Montepulciano. Una bella storia di amicizia che ha portato qualche mese all'acquisizione da parte di Monteverdi della cantina creando un wine village completo e di grande fascino.



Talosa

A Montepulciano, Talosa unisce storia ed enogastronomia. La cantina del XVI secolo include una tomba etrusca. Qui la degustazione di vini come il Nobile di Montepulciano DOCG è accompagnata da prodotti locali e piatti tipici toscani. Per il soggiorno, è stato ristrutturato un antico casale in pietra immerso nei 33 ettari di vigneti. Gli ospiti possono rilassarsi in piscina e partecipare a corsi di cucina, gite in e-bike e caccia al tartufo.







Tasca D'almerita

In Sicilia, nelle Basse Madonie, la Tenuta Regaleali appartiene alla famiglia Tasca d'Almerita dal 1830. Nel feudo di 549 ettari è nato nel 1970 il primo cru siciliano, una cuvée di Nero d'Avola e Perricone: il Rosso del Conte. Oggi, Alberto Tasca è presidente della Fondazione "SOStain Sicilia" che promuove la sostenibilità nella vitivinicultura siciliana. Nella casa padronale le camere per gli ospiti hanno letti a baldacchino e mobili d'epoca. Un percorso guida nei punti più spettacolari della tenuta, mentre nel baglio si degustano annate particolari di quattro mono-varietali.

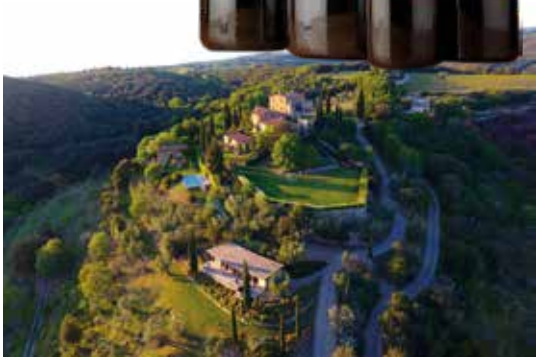




Castello di Vicarello

A Poggi del Sasso, in Maremma, la famiglia Baccheschi Berti negli anni 80 restaurò il Castello di Vicarello del XII secolo. Oggi i tre figli, tutti under 35, abbinano viticoltura e hospitality con grande originalità. La coltivazione in regime biologico ha ripreso tecniche scomparse come l'allevamento ad alberello. Gli ospiti delle 10 suite (la più bella ha la jacuzzi ricavata in un tino) sono invitati a conoscere il territorio a cavallo o in e-bike, a seguire cooking class e degustazioni dei cinque vini di produzione.





Fontanelle estate

In Chianti, a Castelnuovo Berardenga, The Club House, l'Hotel Le Fontanelle e la Cantina Vallepicciola costituiscono Fontanelle Estate, un'offerta completa e lussuosa per wine lovers. In programma degustazioni di vini, abbinamenti gourmand e massaggi che sfruttano le proprietà ringiovanenti dell'uva. La Cantina Vallepicciola si estende su 275 ettari di cui 107 vitati a Sangiovese, per la produzione di Chianti Classico DOCG.











Tenuta di Castellaro

Mare da ogni lato da cui affiorano le isole Eolie. Un mix unico quello che si gode alla Tenuta di Castellaro, sull'isola di Lipari. Dal 2005, la famiglia Lentsch ha ripristinato cultivar autoctone, come Corinto Nero, con metodi biologici. Si soggiorna in casette in pietra lavica immerse nei vigneti con vista spettacolare. In cantina le degustazioni sono accompagnate dalle specialità del bistrot. Per la pelle, ci sono i prodotti di bellezza con polifenoli estratti dalle vinacce.







Il Thanksgiving dei vignaioli


Tenuta Baron


Rebe


Rebe


Tenuta Baron




Kränzelhof

Fin dal Medioevo, in Alto Adige si celebra il ringraziamento per la vendemmia: il Törggelen (dal latino torquere, torchiare). Da inizio ottobre all'Avvento, il rito consiste nell'andare nelle osterie contadine a gustare specialità, come speck e ravioli ripieni, innaffiate da vini locali. Nelle locande a marchio Gallo Rosso oltre l'80% dei prodotti deve essere di produzione propria o di un'azienda agricola altoatesina.

Masi con cantina si trovano nella Valle dell'Adige, nella Bassa Atesina e nella Valle d'Isarco. Ad Egna la Tenuta Baron Longo da 400 anni produce vini biodinamici nei vigneti che si irradiano intorno al palazzo barocco. A Cermes, le degustazioni si abbinano alle mostre d'arte allestite nei sette giardini della tenuta Kränzelhof.

Arte e vino vanno a braccetto anche a Bolzano, storica "città del vino". Ottobre offre un ricco calendario di concerti, mostre e percorsi enogastronomici. Dal centro si dipana il sentiero Rebe verso l'Altipiano del Renon. Poco più di 3 chilometri, tra filari e opere d'arte, lungo la strada romana confortati da accoglienti cantine.

La spa di Bacco

Salus per aquam….et per vinum. All'hotel Tyrol a Selva di Val Gardena, la spa sfrutta i benefici della vinoterapia. Immersi nella tinozza di legno, si comincia con il bagno al vino rosso ricco di polifenoli antiossidanti. Segue un massaggio all'olio di vinacciolo dalle proprietà toniche e depurative. Nella cantina con oltre 750 etichette le degustazioni sono personalizzate e abbinate a piatti creati per l'occasione dallo chef.







Sagohachi - stock.adobe.com

LUSSO IN TRASFORMAZIONE

Qualità, sostenibilità ed esperienze: cambiano le scelte dei consumatori italiani e si posizionano seguendo driver legati alle nuove priorità, personali e collettive. L'analisi di EY

di Paola Belli

La qualità come punto fermo, la sostenibilità come nuova bussola, le esperienze come frontiera inesplorata. È questo il profilo che emerge dalla prima edizione dell'**EY Luxury Client Index**, l'indagine che fotografa i comportamenti e le aspettative degli amanti del lusso nel mondo e in Italia. Una ricerca che intreccia aspirazioni, generazioni e mercati, raccontando di un settore in piena trasformazione, dove la brillantezza dei marchi convive con il desiderio crescente di autenticità e responsabilità.

Secondo lo studio, condotto su un campione di 1.600 consumatori in 10 Paesi, quasi sette italiani su dieci scelgono il lusso perché cercano qualità. Un dato che fa emergere un tratto distintivo nazionale, in controtendenza con la media globale, dove prevale invece la ricerca di riconoscimento personale. "Il 68% degli Aspirational Luxury Client italiani premia nei propri acquisti la qualità del prodotto che torna protagonista, insieme alla sua storia, autenticità e artigianalità", sottolinea Stefano Vittucci, Consumer Products & Retail Sector Leader di EY in Italia. La tradizione manifatturiera del Paese, con il suo patrimonio di saper fare, sembra dunque riflettersi in modo netto nelle preferenze di chi desidera il meglio.

In questa rincorsa all'eccellenza, i materiali e l'artigianalità pesano più della personalizzazione o del prezzo. Persino il marchio, pur restando elemento rilevante, scivola in secondo piano rispetto all'identità intrinseca del prodotto: solo il 22% degli italiani indica il brand come driver determinante, mentre appena il 9% dichiara di preferire articoli senza loghi visibili. Non è un tradimento del quiet luxury, piuttosto una ricerca equilibrata in cui emerge l'idea che l'etichetta non basti, se non accompagnata da sostanza.

> QUASI SETTE ITALIANI SU DIECI SCELGONO PRODOTTI DI LUSSO NON PER ESIBIZIONISMO, MA ALLA RICERCA DELLA QUALITÀ

Anche le generazioni raccontano storie diverse. La Gen Z italiana, più vicina al linguaggio degli influencer, attribuisce valore alla capacità dei brand di dialogare con celebrità e testimonial, in misura maggiore rispetto alla media internazionale. I Baby Boomers, invece, mantengono saldo il legame con l'identità storica della maison: il 71% in Italia, contro il 56% mondiale, considera questa dimensione un faro nelle scelte di acquisto. Segno che il lusso oscilla continuamente tra innovazione comunicativa e racconto di radici.

Se la qualità resta il cuore, la sostenibilità è la nuova anima. Per il 30% dei consumatori italiani rappresenta un criterio chiave, superando di diversi punti il prezzo. La tendenza è più marcata tra Millennials e Gen Z, che includono l'impegno verde tra le priorità irrinunciabili. Packaging eco-friendly, materiali tracciabili, filiere etiche: sono questi i temi che attraggono un pubblico pronto a premiare chi dimostra coerenza. «L'aspettativa, oggi sempre più diffusa, è che i brand dimostrino un impegno concreto verso la sostenibilità con strategie e scelte tangibili», spiega **Floriana D'Angelo**, Fashion & Luxury Consulting Lead di EY Italia. Per i consumatori, non basta più un racconto patinato: ciò che conta è la prova che il lusso possa essere anche responsabilità.



Walter Cicchetti - stock.adobe.com

Eppure uno degli snodi cruciali resta sempre lo stesso: il prezzo. A livello globale, quasi un terzo dei clienti ha rinunciato almeno una volta a un acquisto per costi percepiti come eccessivi; in Italia la percentuale scende al 23%, ma conferma che anche nel mondo del lusso il portafoglio ha un peso crescente. Da qui nasce l'interesse verso formule innovative, come piani di pagamento flessibili, che



gargantiopa - stock.adobe.com



@Lorenzo Tampucci





consentono di diluire l'impatto economico e garantire accessibilità senza compromettere il posizionamento. Un equilibrio complesso, tra esclusività e inclusione, che racconta il lusso come un terreno di continua negoziazione.

Sul fronte dei canali, il negozio fisico conserva centralità: il 73% degli italiani lo preferisce, attratto dalla possibilità di toccare con mano e vivere un'esperienza sensoriale completa. Ma l'online avanza, soprattutto tra i nativi digitali. La metà dei consumatori acquista anche attraverso l'e-commerce, apprezzando comodità e scontistiche. In sempre più casi, poi, i due mondi si sovrappongono: il 32% dichiara di scegliere percorsi fluidi, tra boutique reali e vetrine digitali, dove la tecnologia diventa parte integrante dell'esperienza. Visualizzazione 3D, suggerimenti personalizzati, chatbot attive 24 ore su 24 sono gli ingredienti che gli intervistati citano come fondamentali. Un lusso, insomma, che non si limita più al prodotto, ma si estende alla qualità del viaggio che porta all'acquisto.

Ed è proprio sulle esperienze che si apre la più grande finestra di opportunità per i brand. Il 74% degli intervistati italiani sarebbe più incline a finalizzare l'acquisto se accompagnato da un'esperienza unica, eppure il 41% dichiara di non averne vissuta alcuna negli ultimi dodici mesi. Atelier aperti, viaggi esclusivi, momenti personalizzati: la domanda c'è, ma l'offerta è ancora limitata. La disponibilità a pagare per incontrare i creativi o entrare nel backstage di una maison conferma che il valore del lusso non si esprime più solo negli oggetti, ma nelle emozioni e nelle narrazioni che sanno suscitare.

Il panorama dei nuovi modelli di business ne è un esempio. Il 38% dei consumatori italiani ha già acquistato articoli di seconda mano, con motivazioni diverse a seconda della generazione. I Baby Boomers inseguono la rarità, la Gen Z valuta la dimensione d'investimento. Accanto al pre-owned emergono formule di noleggio e subscription, capaci di offrire accesso flessibile e rinnovato. In Italia, oltre la metà degli intervistati si dichiara pronta a considerare il noleggio come alternativa. Restano alcune resistenze, con dubbi sull'autenticità e sulla fiducia nelle piattaforme, ma il seme di un lusso più dinamico è gettato.

«Il lusso sta vivendo un riposizionamento profondo: i consumatori non premiano più solo lo status ma coerenza 'value for money», quindi qualità riconoscibile, autenticità, sostenibilità ed esperienze", osserva **Anna Nasole**, Partner EY Parthenon, Fashion, Luxury & Beauty in Italia. Il messaggio ai brand è chiaro: innovazione di prodotto, filiera solida, customer journey omnicanale e sostenibilità concreta sono i pilastri su cui costruire il futuro. Il lusso, in questa prospettiva, non appare come un rifugio immutabile, ma come un cantiere aperto dove tradizione e innovazione si intrecciano, pronto a ridefinire il proprio significato sociale e culturale.

L'IDENTIKIT DEL NUOVO CLIENTE DEL LUSSO

Chi è, oggi, il consumatore del lusso? L'EY Luxury Client Index ne traccia un profilo sorprendente. È un cliente più esigente e consapevole, che non si accontenta di loghi scintillanti ma cerca qualità tangibile. La sua bussola orienta le scelte verso prodotti che uniscono eccellenza artigianale e autenticità.

La sostenibilità diventa criterio di scelta sempre più diffuso: un terzo degli italiani la considera determinante, con particolare attenzione a packaging eco-friendly, tracciabilità dei materiali e filiere etiche. Il prezzo continua a pesare, al punto che quasi un quarto degli intervistati ha rinunciato a un acquisto negli ultimi mesi, mentre soluzioni come il pagamento flessibile acquistano rilevanza per non compromettere la relazione con il brand.

Il negozio fisico, nonostante la forza del digitale, resta il centro nevralgico del viaggio d'acquisto, ma il cliente contemporaneo chiede un'esperienza senza interruzioni, tra boutique e online. Quello che attrae davvero, però, è la proposta di esperienze esclusive, occasioni che permettano di vivere in prima persona il mondo delle maison.

Il consumatore del lusso, infine, non ha paura di sperimentare modelli alternativi: il mercato del second hand cresce, il noleggio prende piede, mentre la percezione di autenticità resta la condizione necessaria per consolidare fiducia e desiderio. Un cliente più selettivo e aspirazionale, che spinge i brand a ridefinire il significato del lusso stesso: meno status e più sostanza.

L'IA TENTA... E IL PENSIERO SI APPANNA

Studi recenti avvertono: troppo affidamento sull'output di ChatGpt e simili trasforma la scrittura e indebolisce il patrimonio di conoscenza collettiva, con effetti sistemici su memoria e decisioni

di Junio Caselli*

Durante una riunione, il Cmo chiede al Product Marketing Manager perché, nella campagna di comunicazione abbia usato una specifica parola. «Mi sembrava efficace», risponde questo, ma non sa spiegare perché. In realtà, non era stata una sua scelta. Aveva ricevuto da ChatGpt una proposta che gli era sembrata elegante. Quando le persone all'interno di un'organizzazione, per scrivere si affidano sistematicamente a un'IA generativa basata su Llm (Large language model), si riduce la costruzione della memoria contestuale dell'organizzazione con conseguente perdita cognitiva.


JUNIO CASELLI, MANAGER E CONSULENTE STRATEGICO

Le AI sono molto utili alle organizzazioni: nelle analisi, nelle ottimizzazioni, o nel supporto alla ricerca, per esempio. Se chi sta usando ChatGpt ha un'intenzione chiara, confrontandosi con la macchina può anche apprendere tramite il cyber-human learning loop, il circuito interattivo in cui il pensiero dell'uomo, unendosi agli stimoli della macchina, rinforza le competenze della macchina e ne esce personalmente potenziato. Con Andy Clark (2003), si può dire che gli esseri umani rendono il mondo più intelligente per non dover fare la fatica di essere più intelligenti personalmente.

Purtroppo, il fatto è che in una grandissima parte dei casi questo circuito non si attiva. L'uso di un ChatGpt (e simili), infatti, è diffuso più di quanto le aziende immaginano. In moltissimi casi i dipendenti usano IAgenerative per scrivere email, analisi o report, senza informarne l'organizzazione. Secondo una ricerca Deloitte, (Corduneanu & Winters, 2024) su 30.000 lavoratori in 11 Paesi europei, il 63% utilizza strumenti generativi: di questi il 56% senza esplicita autorizzazione, e il 25% lo fa addirittura con account personali a pagamento.

SU 30.000 LAVORATORI EUROPEI, IL 63% UTILIZZA L'AI GENERATIVA: IL 56% SENZA AUTORIZZAZIONE, E IL 25% ADDIRITTURA DA ACCOUNT PERSONALI

Sono due i momenti individuali in cui si generano quelle perdite cognitive destinate a diventare sistemiche. Il primo, quando scriviamo il prompt: è formulare una richiesta sintetica, e per questo non ci possono venire in mente tutti i pensieri che avremmo avuto scrivendo un testo. Il secondo momento di perdita cognitiva si verifica quando leggiamo l'output. Il testo ha la forma giusta e un vocabolario plausibile. Ma non sappiamo come ci si è arrivati. L'IA ha preso decisioni senza condividere i passaggi. E noi non li possiamo certo ricostruire tutti, altrimenti avremmo scritto personalmente quello che abbiamo chiesto di scrivere. E così, certe cose non le sappiamo perché ChatGpt non ce le ha dette; e altre le ricordiamo meno, perché le ha generate l'Llm e non noi. Così, se qualcuno ci chiede di spiegarle, non sappiamo rispondere. Questa doppia perdita cognitiva, se capitasse una volta potrebbe essere trascurabile, ma se accade nella maggior parte dei casi e per quasi tutti i dipendenti, deve essere considerata seriamente.

La delega cognitiva è irresistibile. Usare l'AI rimuove la fatica riflessiva: offre vantaggi immediati, a fronte di un output specifico apparentemente equivalente. Ma proprio per questo, l'uso di IA generativa segue la dinamica della tragedy of the commons: ciascuno delega all'IA per scelta razionale individuale e un po' egoistica ma questo produce un effetto negativo su tutto il sistema. È l'esatto contrario del principio della mano invisibile di Adam Smith, secondo cui la somma degli interessi individuali produce, senza intenzione, il bene collettivo.

Scrivere, tra le altre cose, serve a formare giudizi, a sedimentare memoria, e a prendere decisioni: è un mezzo per pensare prima ancora che per comunicare. Clark e Chalmers (1998), nella teoria della mente estesa, lo hanno spiegato bene: la scrittura è un'estensione funzionale del pensiero. Se manca la scrittura, molti pensieri resteranno pre-riflessivi. Ed è proprio la perdita di questi pensieri mai emersi che assottiglia il patrimonio cognitivo dell'organizzazione. Il report Atlassian, condotto su oltre 3.500 tra sviluppatori e manager, descrive un paradosso inatteso: le efficienze ottenute grazie all'IA nella scrittura di codice sono erose dalla debolezza nella memoria contestuale dei progetti. La delega all'IA ha ridotto la condivisione di senso comune del singolo lavoro.

Superficialmente può sembrare che rileg-

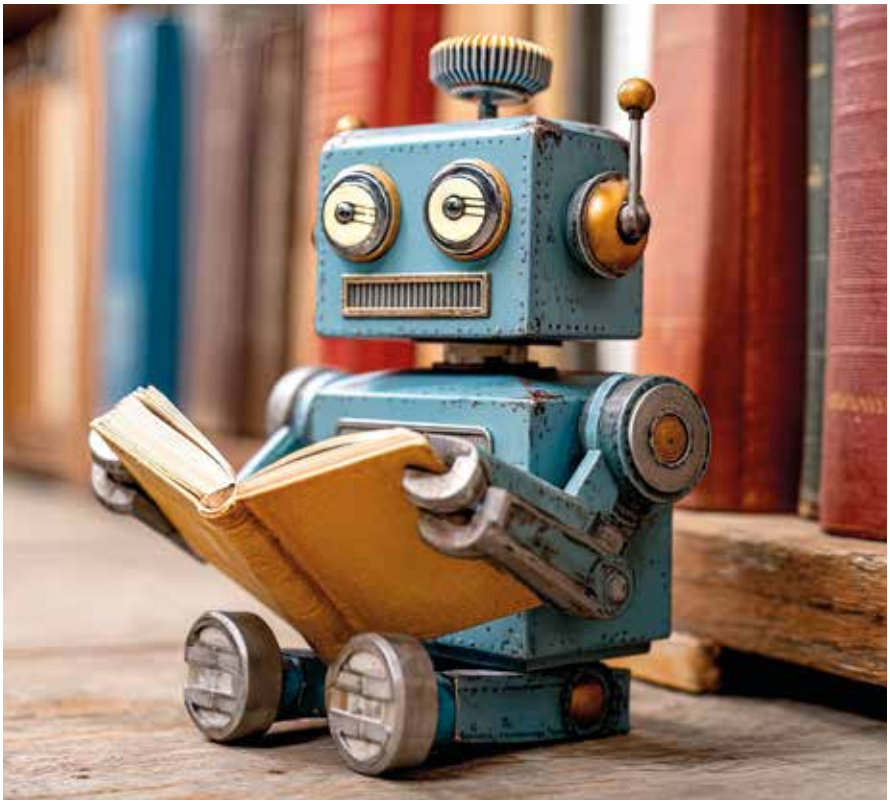
gere un testo generato da ChatGpt dopo un prompt completo, o scriverlo personalmente, sia equivalente. Ma non è così. La distinzione è ben descritta da Donald Schön (1983), che oppone reflection-in-action a reflection-on-action. Scrivere è un esempio emblematico in-action: è nell'atto stesso di scrivere che si genera pensiero. È pensiero in azione. Rileggere, invece, è riflessione on-action, successiva e valutativa. Un'evidenza sperimentale proviene dallo studio Your Brain on ChatGpt, condotto dal Mit Media Lab (Kosmyna et al., 2025), che ha analizzato l'attività cerebrale di 54 partecipanti impegnati in compiti di scrittura in tre modalità: senza strumenti (brain-only), con motori di ricerca e con assistenti Llm. L'uso dell'IA ha avuto come effetto una significativa riduzione della connettività cerebrale, con un'attivazione inferiore non solo rispetto al gruppo brain-only, ma anche a chi ha usato i motori di ricerca. Ancor più rilevante è il dopo IA: i partecipanti hanno mostrato difficoltà a riattivare le risorse cognitive, minore ownership sui testi prodotti, difficoltà nel ricordarne i contenuti. La conferma dello shift tra sistemi e della riduzione del legame tra esperienza, interpretazione e memoria, viene dallo studio The Impact of Generative AI on Critical Thinking (Lee et al., 2025), pubblicato da Microsoft Research. Analizzando oltre 900 esempi d'uso quotidiano di IA generativa, i ricercatori mostrano che la fiducia nell'output dell'IA è inversamente proporzionale all'attivazione del pensiero critico. Sul breve periodo le abilità formali restano in pratica intatte, ma si riduce la capacità di impiegarle in modo specifico, cioè per la nostra organizzazione.

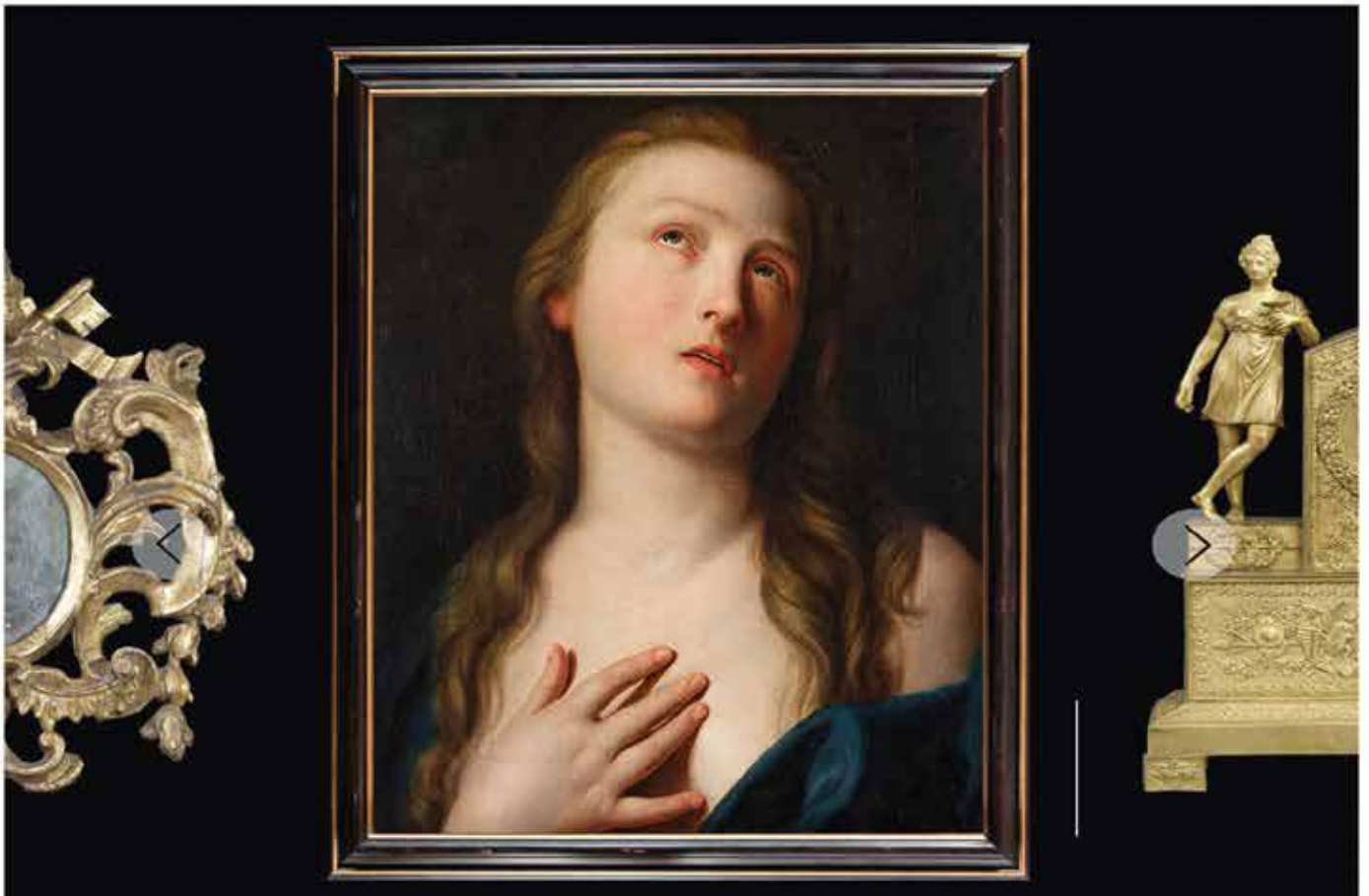
A causa della scarsa profondità di chi utilizza ChatGpt senza particolare intenzione cognitiva, si hanno unità concettuali a più basso valore. Lo dimostra lo studio di Dell'Acqua et al. (2023) con Boston Consulting Group, che ha messo a disposizione 758 consulenti, cioè il 7% dei propri contributor globali. Nei risultati si vede che l'IA ha migliorato soprattutto i consulenti con performance iniziali più basse, che le idee prodotte sono state poco variabili e che la performance complessiva è peggiorata del 19% rispetto al gruppo di controllo. Questo anche perché l'IA forniva risposte errate ma convincenti che i partecipanti spesso accettavano senza verificare.

NESSUNA ORGANIZZAZIONE È MAI "FALLITA" PER AVER DELEGATO TROPPA SCRITTURA ALL'IA, NÉ È PROBABILE CHE ACCADA

Nessuna organizzazione è mai "fallita" per aver delegato troppa scrittura all'IA, né è probabile che accada. Le organizzazioni più a rischio sono quelle con una buona cultura diffusa, ma fragile e non formalizzata. Sul piano strategico, è necessario agire sul mindset organizzativo, come indicano Leonardi e Neeley (2022), costruendo una cultura aperta al cambiamento e non nostalgica di una stabilità che non tornerà. A livello pratico, ChatGpt dovrebbe essere impiegato esclusivamente per compiti procedurali, di analisi o di ricerca, ma mai per prendere decisioni, nemmeno quelle operative. Ogni prompt deve sempre essere trattato come un atto cognitivo. Si tratta di trasferire in modo sintetico a ChatGpt un ragionamento umano completo, la cui sintesi non può essere a perdita di valore cognitivo e informativo. Questo richiede uno sforzo, ma è il minimo necessario per garantire la completa e ottimale condizione di sopravvivenza cognitiva dell'organizzazione nel tempo.

**manager e consulente strategico*





COMPRIAMO ANTIQUARIATO

ACQUISTIAMO SINGOLI OGGETTI O INTERE EREDITA' - SOPRALLUOGHI IN TUTTA ITALIA

PAGAMENTI IMMEDIATI

DIPINTI ANTICHI E MODERNI, MOBILI, OGGETTISTICA DI ANTIQUARIATO,
SCULTURE, BRONZI ANTICHI E MODERNI, ARREDAMENTO ANTICO DA GIARDINO,
FONTANE IN MARMO E PIETRA, CAMINI IN MARMO E PIETRA,
ANTIQUARIATO ORIENTALE, ARGENTERIA

La Pieve
ANTICHITÀ

Via San Giovanni 120, Sabbio Chiese (BS)
+39 335 6064771
www.antichitalapieve.it
info@antichitalapieve.it
francotisi57@gmail.com

INVIA UNA FOTOGRAFIA A
francotisi57@gmail.com
info@antichitalapieve.it



IL METAPLANT DI HYUNDAI MOTOR GROUP

Il puzzle automobilistico delle promesse yankee

Costi da ridurre, investimenti da valutare, caos migratorio e incertezze geopolitiche: le grandi case europee e asiatiche di fronte ai diktat made in Usa, tra ridefinizione degli impianti e nuove regole nel mercato mondiale

di Franco Oppedisano

Sulla scrivania dei top manager dell'auto ci sono due grosse carpette. Sulla prima c'è scritto "ristrutturazioni", ma sarebbe stato più aderente alla realtà scriverci "tagli". Sulla seconda c'è scritto "Stati Uniti" con un un grosso punto interrogativo alla fine. Perché ora per i vertici delle grandi case automobilistiche ci sono solo due problemi: ridurre i costi e decidere se investire in nuovi impianti negli Usa per seguire i diktat del presidente **Trump**. Nel primo caso non ci sono per loro grandi problemi. **Ford** ha appena annunciato il taglio di mille posti di lavoro nel suo impianto tedesco. Ma dal 2019 in Europa hanno già perso il lavoro nel settore automotive 55mila persone e, solo in Germania, uno studio dell'Institut der deutschen Wirtschaft calcola che verranno tagliati altri 100 mila posti entro il 2030.

Il vero dilemma dei top manager sono, però, gli Stati Uniti. Spostare una parte della produzione al di là dell'oceano, magari chiudendo stabilimenti in Messico o in Canada, è un grande azzardo perché occorrono anni per mettere in piedi strutture produttive adeguate e nessuno sa con certezza cosa accadrà tra quattro anni. Trump non dovrebbe essere più eleggibile e l'universo Maga potrebbe non trovare un nuovo idolo. O il clima potrebbe peggiorare, i rapporti commerciali con gli altri Stati diventare ancora più difficili la situazione potrebbe addirittura precipitare verso il peggio. Le condizioni geopolitiche, come le prassi diplomatiche e politiche, sono state talmente stravolte che occorrerebbe una sfera di cristallo per individuare soluzioni che possono reggere nel tempo. Le aziende automotive europee, giapponesi e coreane da alcune settimane hanno, comunque, una certezza: in ogni caso non sarà facile adattarsi alle nuove politiche americane che hanno la caratteristica di contraddirsi in continuazione. Lo dimostra quello che è accaduto in Georgia, dove **Hyundai**, insieme a **Lg**, sta investendo quasi 13 miliardi di dollari per realizzare il più grande impianto industriale di tutto lo Stato americano. Una parte della fabbrica era stata inaugurata a fine marzo e il tempismo dell'operazione sembrava perfetto fino al 4 settembre quando al mattino centinaia di agenti federali e dell'**Ice**, Immigration and Customs Enforcement, hanno bloccato i cancelli della fabbrica e hanno ammanettato e trascinato via oltre 400 persone. Peccato che più di 330 immigrati illegali portati in cella fossero dipendenti coreani di Hyundai, di Lg o dei loro fornitori in trasferta per controllare l'avvio della produzione e la realizzazione dei nuovi impianti. I coreani sono stati detenuti nelle strutture dell'Ice per otto giorni in condizioni che il ministro del Lavoro sudcoreano, **Kim Younghoon**, ha definito «peggiori di quelle riservate ai prigionieri di guerra», fino a quando un aereo charter li ha riportati in patria. Il presidente della Corea del Sud **Lee Jae Myung** ha dichiarato una cosa ovvia, ovvero che che le aziende coreane probabilmente esiteranno a effettuare ulteriori investimenti negli Stati Uniti. Trump, invece, dopo aver offerto ai lavoratori coreani di rimanere negli Usa facendo breccia su una persona sola, ha fatto solo finta che non sia successo niente affermando che i lavoratori stranieri sono «benvenuti nel Paese». Trump ha affermato di volere che le aziende straniere che producono prodotti complessi, macchinari e vari altri "oggetti" portino con sé dipendenti qualificati per formare la forza lavoro nazionale. Taco Trump, appunto.



Il governatore della Georgia Brian Kemp, a sinistra, si scatta un selfie con Euisun Chung, presidente esecutivo di Hyundai Motor Group, durante l'inaugurazione del Metaplant di Hyundai Motor Group

CI PIACE

QUELLA BUONA ALLEANZA TRA CAPITALE E GOVERNANCE

Proger, campione nazionale con ambizioni internazionali, compie un altro passo in avanti

la redazione



Azzurra Capital Investments, colosso del private equity guidato da Stefano Marsaglia, è entrato nel capitale di Proger, società italiana indipendente di engineering & management, con una quota del 25,45%. Il management - guidato dall'imprenditore Marco Lombardi (nella foto) - conserva il controllo con il 74,55%. L'operazione, ufficializzata con una cerimonia a Palazzo Mezzanotte, valorizza il gruppo a 222,4 milioni di euro e inaugura un piano da 40 milioni per accelerare la crescita: 25 milioni destinati a operazioni di M&A soprattutto all'estero, 8 milioni a ricerca e sviluppo e 7 milioni al capitale umano. Per Proger - che vanta un portafoglio ordini superiore al mezzo miliardo e un posizionamento qualificato e diversificato in Italia e all'estero - l'ingresso del fondo guidato da Stefano Marsaglia è il tassello per consolidare la costruzione, già ampiamente in atto, di un "campione nazionale" con ambizione internazionale. La società punta a raddoppiare il valore della produzione fino a 400 milioni entro cinque anni, con un tasso annuo medio di crescita del 15%. Marco Lombardi non esclude, in prospettiva, ulteriori cessioni di quote o una futura quotazione, a seconda delle condizioni di mercato. Mediobanca ha affiancato Proger e gli azionisti come advisor finanziario, mentre PwC ha curato le due diligence. La partnership mette a frutto redditività e pipeline, consolidando l'offerta in settori chiave dell'ingegneria, dall'energia alle infrastrutture, e accelerando la crescita per linee esterne. In un mercato frammentato e competitivo, l'alleanza tra capitale paziente e governance manageriale mira a rafforzare scala, innovazione e qualità, rendendo Proger più visibile sui mercati globali. Annuncio formalizzato a Milano, presso Borsa Italiana.

La società punta a raddoppiare il valore della produzione entro cinque anni

Grazie alle politiche ambientali boomerang, Italia e la UE osservano la siderurgia dal binocolo



NON CI PIACE

UNA VOLTA C'ERA LA CECA, OGGI CI RESTA SOLO LA CINA

Con un passato dal leader dell'acciaio, l'Europa abdica (e paga il conto dell'energia)

la redazione

L'acciaio prodotto dalla Cina equivale, in quantità, a quasi il quadruplo di tutto l'acciaio prodotto dagli altri Paesi del mondo, India, Stati Uniti e Germania compresi: lo si rileva dall'ultimo aggiornamento dei dati ufficiali della World Steel Association, che hanno generato un istogramma choccante, con un profilato rosso, con su scritto: "China 1 miliardo di tonnellate" che superava di netto un profilato policromo dov'era scritto "Resto del mondo 292 milioni di tonnellate". E nel "resto del mondo" l'unico Paese europeo compreso è la Germania, con 37,2 tonnellate.

Da notare, giusto per capire quanto sia stata gravemente colpevole la condotta di noi europei, che il 18 aprile 1951 a Parigi venne firmata da Belgio, Germania, Francia, Italia, Lussemburgo e Paesi Bassi la costituzione della Comunità europea del carbone e dell'acciaio (Ceca), voluta proprio per promuovere e tutelare la produzione europea dell'acciao, e del carbone che la rendeva possibile alimentando gli altoforni.

Questa contraddizione deprimente si lega con l'appello severissimo lanciato sui giornali italiani dall gruppo sidrurgico Arvedi che a settembre ha pubblicato una pagina con una domanda che campeggiava in caratteri cubitali: "Perché l'Italia paga l'energia il doppio degli altri Paesi Ue?". Già: perché? La colpa sostanziale di questo doppio ritardo è stata negli ultimi quarant'anni del movimento ambientalista che ha di fatto bloccato tutto senza peraltro salvare l'ambiente. E continua, condizionando Ursula Von der Leyen (nella foto). Energia e acciaio, come dentifricio uscito dal tubetto, non torneranno mai a casa Europa.

Promosso da

ABI Associazione Bancaria Italiana



IL SALONE DEI PAGAMENTI 2025

TALENTO GENERATIVO

Vieni anche tu al Salone, dove persone e tecnologie si incontrano per dare forma al futuro. Attraiamo talenti, esperti, attori grandi e piccoli del settore dei pagamenti e del fintech, una componente vitale del nostro Paese. Festeggiamo insieme 10 anni di nuove idee e nuove visioni, che sono diventate realtà!

Entra nella community che genera innovazione e libera il tuo talento generativo.

MILANO
ALLIANZ MICO
SOUTH WING

29, 30, 31 OTTOBRE 2025

salonedeipagamenti.com

#salonepagamenti
#payvolution
#agoràdelfuturo

IL SALONE DEI PAGAMENTI
PAYVOLUTION

Iscriviti subito, la partecipazione è gratuita

Organizzato da ABISERVIZI – ABI EVENTI

Media Partner BANCAFORTE

Con il patrocinio di

Con la partecipazione di

In collaborazione con

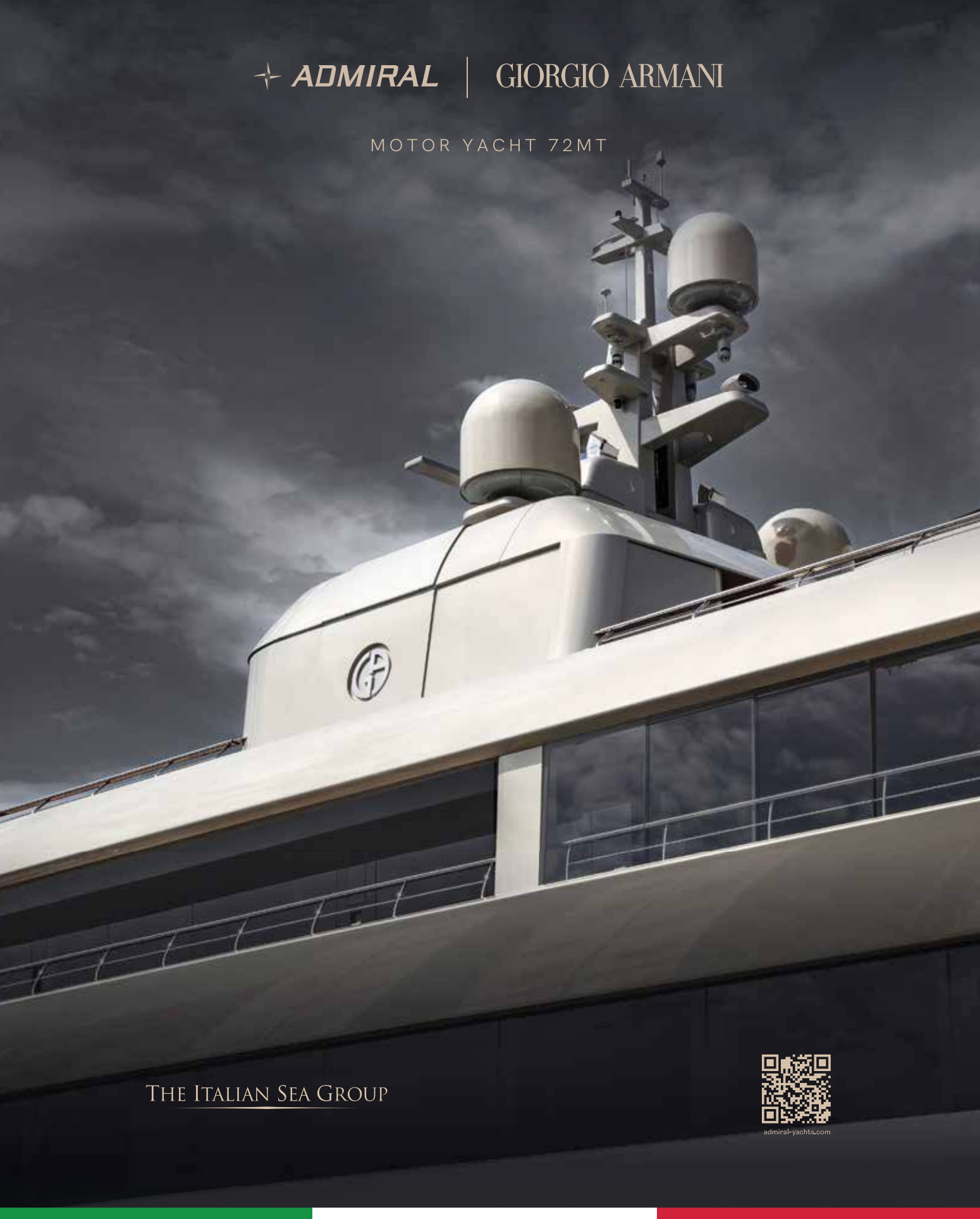
International Event Partner

Main Partner

Partner

ADMIRAL | GIORGIO ARMANI

MOTOR YACHT 72MT



THE ITALIAN SEA GROUP

admiral-yachts.com