



FIANCO A FIANCO

Come cambia la leadership, la sfida di Banca Mediolanum



Il Direttore Generale di Banca Mediolanum Igor Garzesi (al centro) con Silvia Verzelloni (Wealth Advisor), Simona Rosolini (Wealth Advisor con incarico Manager da FB Supervisor), Laura Poletti (Direttrice Governance Reti) e Pierlugi Vergari (Direttore Service & Operations)

RAINBOW, LA CASA DELLE WINX DIVENTA MEDIA COMPANY

Dopo oltre 30 anni di creatività, Iginio Straffi continua a innovare con nuovi canali e nuove storie



«EXPORT VERSO I 700 MILIARDI»

Intervista ad Andrea Prete: «L'asse tra Mae e Camere di commercio preziosa per le Pmi»

ESSELUNGA, FARO SULLA FILIERA

La grande azienda implementa la 231 al massimo livello. Parla Astrid Palmieri



ECCO I FONDI CERCATORI

Il private capital innovato da una nuova tipologia di strumenti

UN BEL BACK TO WORK

Trucchi e nuove idee per diluire l'impatto del rientro al lavoro

CYBER, TROPPO RELAX

Meno di un'azienda su due effettua controlli strutturati

UN'ASJA A PALERMO

Biometano da biogas per l'azienda di Re Rebaudengo



VIAGGIA TRANQUILLO



con Grimaldi Lines raggiungi

SARDEGNA

SICILIA

SPAGNA

TUNISIA

GRECIA



www.grimaldi-lines.com

CENTO GIORNI ALLA FONDA, ZERO COMPROMESSI

La lunga attesa della "Grande Torino" nello Stretto di Hormuz racconta meglio di un bilancio perché, per il Gruppo Grimaldi, la vita dei marittimi vale più di qualunque rotta e di ogni incasso. A prevalere è stata la razionalità: nessun tentativo di forzare il blocco, in nessuna circostanza. Nel quadro di una crisi che ha coinvolto l'intero shipping mondiale.

pagg. 84-85



Emanuele Grimaldi,
amministratore delegato
di Grimaldi Group, 21 mila
dipendenti e quasi 140 navi

CON L'AI CONTA CHI SI ASSUME LA RESPONSABILITÀ



DI SERGIO LUCIANO

Sta diffondendosi, tra i media, una moda tanto cretina da essere insopportabile: aggiungere ai testi che pubblicano (e anche alle foto, ma questo è un altro fatto) una frase, a mo' di "disclaimer": "Questo testo è stato elaborato con l'ausilio dell'intelligenza artificiale". È una scemenza colossale. Immaginatevi se Indro Montanelli avesse aggiunto, in calce ai suoi mitici pezzi: "Quest'articolo è stato scritto con l'ausilio di una macchina Olivetti Lettera 22". O se Calvino avesse aggiunto: "I dati contenuti nel testo sono tratti dall'Enciclopedia Treccani". O se prima dell'avvento di Chat GPT e delle sue sorelle, qualsiasi giornalista avesse inteso premunirsi con lo scrivere, sempre alla fine di un suo pezzo: "Quest'articolo è stato scritto con l'ausilio di Google per i dati d'archivio e del corretto automatico di Word per i refusi": sarebbero state super-scemenze, non vi pare? Ebbene: la demenziale società americana, madre di tanta innovazione ma anche di tutte le scemenze, dilaniata com'è tra le follie maniacali della cultura woke e la spudorata, illimitata e irresponsabile "idrolatria" della libera iniziativa in qualsiasi tecnologia, ha inventato appunto quest'ultima idiozia, dei disclaimer che servono sostanzialmente (anche se non formalmente!) a

dire al lettore: guarda che non rispondiamo fino in fondo delle cose che trovi scritte a seguire perché ce le ha scritte l'AI.

Signori, siamo all'assurdo. All'assurdo di un sistema culturale e valoriale incartato, quello americano ed europeo: cerchiamo di capire perché, e cosa possiamo fare per difenderci.

La libertà d'azione che il demenziale iper-liberismo americano ha lasciato ai tech-giant è spaventosa. Con il motore di ricerca monopolista avevano già, di fatto, appiattito il sapere ai voleri dell'inserzione pubblicitaria, e con la Seo mortificato la libertà creativa al livello dei manuali d'istruzioni del Meccano. Ora, con l'AI, non hanno posto alcun limite né alle falsificazioni involontarie né tantomeno a quelle volontarie, lasciando le persone in balia degli errori e delle truffe. La mistica del fact-checking è stata spacciata dai social come una garanzia, mentre è solo una moneta falsa, autoreferenziale e - come sempre nei casi di "autocontrollo" - è controllore-incontrollabile o, peggio, contrastato dai suoi controllati. L'odioso meccanismo dello scroll infinito e istantaneo di contenuti sempre e solo rudimentali e polarizzati ha concimato e irrigato la malapianta dell'ignoranza e della banalità, servendo la testa dell'opinione pubblica decapitata su un piatto d'argento agli oligopolisti tecnologico-finanziari, sovventori di pupazzi politici.

E pensare che sarebbe così facile invertire la tendenza. Basta poco. Basta applicare ai social e, oggi, all'AI, le stesse regole di sempre usate per

i media. Una soprattutto: si deve sempre sapere chi ha scritto o detto qualcosa; e costui deve sempre risponderne.

Basta anonimati. Non si può aprire un account su un social senza depositare un documento di riconoscimento (e filtrare i minorenni!); e un corpo speciale di accertatori, pagati dallo Stato ma con le risorse attinte da una tassa speciale sui tech-giant, procedere a controlli preventivi a tappeto e istruttorie veloci a valle, sulle offese e le falsità pubblicate, chiunque le abbia scritte, con o senza l'AI.

Il punto è che va ripristinata l'etica della responsabilità: e le piattaforme social, da quando sono attive, come oggi gli LLM, sono responsabili di quel che veicolano anche se negano di esserlo. E con essi sono responsabili coloro che usano quei contenuti: devono assumersene paternità e responsabilità.

Economy Group ribadisce qui con assoluta chiarezza di essere sempre stata, di essere ancora e di voler fermamente continuare ad essere nel futuro responsabile di quel che pubblica sulle sue testate. Fino all'ultima sillaba.

È l'eterna storia dell'innovazione. La scoperta tecnologica, in sé, è sempre positiva ma ha sempre un contenuto a doppio taglio. Alfred Nobel inventò la dinamite: arma micidiale, e risorsa preziosa per i costruttori di grandi opere. La scoperta è neutra, l'uso può renderla benefica o malefica. L'importante è che chi la usa se ne assuma la responsabilità.

IL CORSIVO

L'ERA DELLA COMPLESSITÀ NON SORRIDE AI LEADER SOLITARI

C'è un momento preciso in cui il capo geniale, solo e sideralmente lontano dalla sua truppa, smette di essere una risorsa e diventa un collo di bottiglia: quando dall'invenzione si passa all'implementazione. Inventare è un atto che sopporta benissimo la verticalità — anzi la richiede, perché una visione che deve mettersi d'accordo con tutti non nasce nemmeno. Ma implementare è un'altra faccenda: è prendere mille decisioni al giorno in mille punti diversi dell'organizzazione, ciascuna con informazioni che al vertice non arrivano e che, quando arrivano, sono già vecchie. Il demiurgo funziona finché il problema sta dentro la sua testa. Non appena il problema si distribuisce, la sua testa

non basta più. La Silicon Valley ha sfoggiato davanti al mondo il modello opposto, e a lungo è sembrata aver ragione. Ma per un difetto logico nella valutazione, quello classico dei bombardieri che rientrano alla base: si contano solo i sopravvissuti. Ma il libro nero del venture capital è pieno di accentratori... efficacissimi nel portare l'aereo a terra.

Abbiamo dedicato l'inchiesta di copertina di questo numero ad una case-history (il claim sotto la nostra testata promette: "modelli - appunto - opportunità, soluzioni") che rappresenta un attrattore interessante per un grande business, quello del risparmio e della sua distribuzione: Banca Mediolanum, con il suo

progetto "fianco a fianco". Una visione gestionale, e insieme un metodo, per tenere più vicine che mai le due anime fondamentali dell'azienda, la "fabbrica" dei prodotti e dei sistemi e la rete dei banker; da un lato chi implementa le soluzioni e fa girare la complicatissima macchina della compliance e dall'altra chi quotidianamente incontra il mercato, i clienti, i risparmiatori con tutte le loro infinite specificità.

È un caso, ancorché emblematico. Altri ne racconteremo, di altri settori. Ma una cosa è certa: con l'accrescersi della complessità, il "boss" non può più starsene da solo, o "troppo da solo". Deve lavorare... fianco a fianco. Meglio se con esseri umani, e non (solo) con dei robot. (s.l.)

settembre 2026

COVERSTORY

013 **MEDIOLANUM**
La leadership che sa unire016 **COMPETENZE**
Delegare? È pure strategia

ECONOMY & POLITICA

010 **ANDREA PRETE (UNIONCAMERE)**
Insieme per l'export

RUBRICHE

008 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli009 **TERZA REPUBBLICA**
di Enrico Cisnetto044 **CHIEDIAMOLO A...**
di Tommaso Dragotto104 **ANC**
di Marco Cuchel105 **IL SALVAIMPRESA**
di Alessandro Arrighi105 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro106 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis107 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino108 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Lucio Miranda109 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli

GESTIRE L'IMPRESA

019 **CYBERSECURITY**
Filiere senza scudo022 **ASSOSOFTWARE**
L'anagrafe digitale023 **AGICAP**
La svolta in tesoreria024 **ZEST**
La seconda fase del venture026 **MAGGIOLI**
Il digital twin nei territori027 **KASPERSKY**
Sicurezza semplice028 **GEO**
Addio ai clic facili030 **UNIONCAMERE**
Conciliare vita e lavoro032 **PRAESIDIUM**
Il welfare strategico034 **SACE**
Re-agire o sparire037 **INFINANCE**
AI in azienda038 **ASSOSOMM**
In cerca di continuità040 **BAIN & COMPANY**
Ogni decisione è una scommessa042 **MIGAMATCH**
Garantire la reciprocità045 **LIUC**
Quando il lavoro invecchia male046 **FONDIRIGENTI**
Manager senza data di scadenza

SUSTAINABILITY

049 **TRANSIZIONE**
Bando ai fondamentalismi052 **ASJA ENERGY**
Palermo riaccende il futuro054 **ESSELUNGA E COMPLIANCE**
Filiera sotto esame059 **CSR**
Rigenerare il pianeta

FINANZIARE L'IMPRESA

061 **SEARCH FUND**
Capitali in cerca di Ceo064 **SIMEST**
Largo alle Pmi066 **BANCA GENERALI**
Piccole in Borsa, grandi per l'Italia068 **CONFIDI SYSTEMA!**
Chi finanzia l'Italia070 **CRÉDIT AGRICOLE**
Sprint in Italia071 **AIFI**
Oltre le buzzword072 **BPER**
La rotta della crescita073 **QUADRIVIO**
Alla conquista dell'Europa075 **ANDAF**
Cfo oltre il capitale076 **BANCA IFIS**
Finanziare la bellezza

PERCHÉ SEI UNICA



EUROMOBILIARE PRIVATE BANKING

Meriti una banca che non ti farà mai sentire un numero. Dove verrai accolta da persone speciali, ascoltata in ogni momento e supportata da professionisti attenti. E dove il tuo patrimonio sarà accudito con cura ed attenzione.

Perché sei unica.

Vieni a scoprire il nostro modo di fare private banking su www.credemeuromobiliarepb.it

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni economiche e contrattuali dei prodotti e servizi offerti, si rimanda ai Fogli Informativi, alle informazioni chiave per gli investitori e ai documenti contrattuali disponibili gratuitamente in filiale e sul sito www.credemeuromobiliarepb.it da leggere attentamente prima della sottoscrizione. Credem Euromobiliare Private Banking S.p.A. - Sede legale: via Emilia San Pietro 4, 42121 Reggio nell'Emilia - Iscritta all'Albo delle Banche (al n. 4999) e all'Albo dei Gruppi Bancari tenuto dalla Banca d'Italia - Società soggetta ad attività di direzione e coordinamento (ex art. 2497 bis c.c.) da parte di Credito Emiliano S.p.A. - Aderente al Fondo interbancario di Tutela dei Depositi e al Fondo Nazionale di Garanzia Società autorizzata e vigilata da Banca d'Italia, CONSOB ed IVASS. www.credemeuromobiliarepb.it.



COMUNICARE L'IMPRESA

- 117 **AGENZIE**
Coro a 43mila voci
- 120 **CALENDARIO PIRELLI**
Come ti spoglio il brand

APPROFONDIMENTI

- 093 **UOMINI & DENARI**
di Aristide Leon
- 094 **FEDERPRIVACY**
Sfida al garante
- 096 **CENTROMARCA**
L'antenna del largo consumo
- 098 **DIPLOMAZIA**
Un ponte per la cooperazione
- 100 **PIATTAFORME**
La Cina alza il muro
- 102 **AIC**
Il giusto prezzo al giusto lavoro
- 110 **100 COPERTINE DI FUTURO**
Cosa dicono i giovani
- 112 **HOWDEN**
Policrisi, la nuova normalità
- 114 **P3 LOGISTIC PARKS**
Logistica, l'Italia accelera

STORYLEARNING

- 079 **RAINBOW**
La magia delle Winx
- 084 **GRIMALDI**
Cento giorni in rada
- 086 **FARCHIONI**
Dall'Umbria al mondo
- 088 **CDO**
Modello Humana
- 089 **SECURSAT**
La nuova sicurezza
- 090 **HERCONOMY**
Parità retributiva sotto la lente
- 091 **TAX & LEGAL**
Il modello de Tilla

VITA DA MANAGER

- 123 **LIFESTYLE**
Back to work
- 129 **MOTORI**
Addio alla semplicità



Abbonati: <https://edico-la.economymagazine.it/economy/newsstand>

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

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile Sergio Luciano

Condirettore Marina Marinetti

In redazione

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

Hanno collaborato

Mario Abis, Serena Altieri, Alessandro Arrighi, Roberto Bellini, Nicola Bernardi, Paola Botri, Enrico Cisnetto, Rosaria Barrile, Massimiliano Catena, Giuseppe Corsentino, Marco Cuchel, Tommaso Dragotto, Ivo Ferrario, Carlo M. Ferro, Ivan Fogliata, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Rita

Lambroggia, Lucio Miranda, Franco Oppedisano, Ivana Quartarone, Donato Parete, Vincenzo Petraglia, Massimo Sabatini, Carla Serra, Rossella Sobrero

Grafica e impaginazione

Raffaella Jada Gobbi, Lara Ponchia

Art director

Liliana Nori

Comitato scientifico

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

Numero chiuso in redazione
il 31/08/2026

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

Boccia Industria Grafica Spa
84131 - Salerno

Partnership editoriali



AIC Associazione
Italiana Coltivatori



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



Anra Associazione
Nazionale dei Risk
Manager e Responsabili
Assicurazioni Aziendali



Aiti Associazione
Italiana Tesorieri
d'Impresa



Alis Associazione
Logistica
dell'Intermodalità
Sostenibile



Associazione
Nazionale
Commercialisti



AssoSoftware



Andaf Associazione
Nazionale Direttori
Amministrativi e
Finanziari



Assocamerestero



Compagnia delle Opere



Confprofessioni



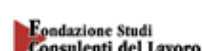
Confimprese



Federmanager



Università Liuc



Consiglio nazionale dell'Ordine
dei consulenti del lavoro

IL NOSTRO INVESTIMENTO PIÙ GRANDE È IL FUTURO DEL PAESE

Il **Gruppo FS** investe in una mobilità più moderna ed efficiente, contribuendo concretamente alla crescita e alla competitività dell'Italia.



Gruppo FS

The Mobility Leader

Seguici su [fsitaliane.it](https://www.fsitaliane.it)

L'intelligenza non parla una lingua sola

Dal Giappone al Cile agli Emirati: culture e parole diverse ridefiniscano ciò che chiediamo (e concediamo) all'intelligenza artificiale

Uno dei topic più attuali (e abusati) è relativo alla definizione del concetto di intelligenza, sia per orientare i sempre più numerosi sistemi meritocratici sia per inquadrare con maggiore chiarezza e discernimento opportunità, limiti e minacce dell'intelligenza artificiale.

Il linguaggio di tutti i giorni ha sempre ipotizzato l'esistenza di molte forme di intelligenza: quella matematica, quella artistica, quella musicale, il genio della finanza, l'intelligenza pratica, perfino un concetto quasi paradossale come l'intelligenza manuale. Camillo Olivetti, padre di Adriano, era solito dire che "non vi è quella divisione netta fra lavoro manuale e lavoro intellettuale che qualcuno ama credere. Tutti i lavori, se fatti bene, richiedono più o meno uno sforzo dell'intelligenza".

Anche le culture interpretano in modo specifico il concetto e la natura dell'intelligenza, usando specifiche parole; ciò appare particolarmente evidente quando queste parole devono essere tradotte in altre lingue. Lo mette in luce l'ultimo rapporto Imminent – il centro di ricerca dedicato allo studio delle lingue, della traduzione e

dell'intelligenza artificiale fondato della società Translated di Marco Trombetti, una delle più importanti e interessanti società di servizi linguistici a livello mondiale che unisce la potenza e velocità dell'AI con le abilità e sottigliezze di una vastissima rete di traduttori professionali. Imminent analizza in particolare i trend globali del digitale legati al linguaggio, l'evoluzione tecnologica dei modelli linguistici e il rapporto tra uomo e macchina.

Il rapporto 2026 "The Age of Experience in AI" riflette infatti sulle implicazioni della prossima frontiera dell'IA – la cosiddetta IA fisica, in cui l'IA è incarnata in sistemi che riescono a "percepire" e agire nel mondo fisico. La domanda chiave che questa nuova classe di tecnologie (ci) pone non è più solo cosa l'IA possa davvero fare, ma piuttosto come le diverse culture intendano ciò che l'intelligenza è, fondamentalmente.

L'ipotesi di partenza del rapporto è che il concetto di "intelligenza" non è universale, ma specifico dal punto di vista culturale e linguistico; riflette infatti specifiche (e incarnate) visioni del mondo plasmate dall'ambiente, dalla storia, dalla struttura sociale e dai siste-

mi di valori morali. Solo analizzando come i diversi ecosistemi linguistici definiscono l'intelligenza, possiamo capire meglio e forse anticipare come

"l'IA basata sull'esperienza – macchine che agiscono, si muovono, percepiscono e intervengono nel mondo" – verrà accolta, considerata affidabile o contestata a livello globale. Ogni paese offre infatti una mappa cognitiva unica che determina il modo in cui l'IA fisica verrà interpretata, legittimata o trasformata.

Il rapporto analizza in modo strutturato come alcuni ambienti linguistici e semantici concettualizzino l'intelligenza – e di come questi modelli culturali possano influenzare il futuro delle tecnologie incarnate. Per mettere in luce l'estrema articolazione del concetto di intelligenza e la sua diversa declinazione, vengono analizzate tre contesti: il Giappone, il Cile e gli Emirati Arabi Uniti. Il Giappone coniuga un'elevata capacità cognitiva tecnica con una raffinata intuizione sociale. Il Cile, invece, fonde la chiarezza analitica spagnola con le epistemologie ecologico-relazionali indigene. Gli Emirati Arabi Uniti, infine, articolano l'intelli-

tra me... e tech



Andrea Granelli

genza attraverso il ragionamento analitico, il discernimento etico e la governance strategica.

A titolo di esempio (per chi fosse in-

teressato, consiglio la lettura del rapporto: <https://imminent.translated.com/imminent-report-2026>), il Giappone offre un caso di studio utile per considerare l'intelligenza sia come capacità tecnica sia come giudizio contestualizzato socialmente. Il discorso giapponese traccia chiare distinzioni tra capacità cognitive misurabili, intelligenza strategica/tecnica e intelletto coltivato, ponendo al contempo una forte enfasi sulla capacità di interpretare il contesto nelle interazioni quotidiane. Nel loro insieme, questi livelli indicano una visione della cognizione che non solo è orientata al rendimento, ma viene anche valutata in base alla sua capacità di adattarsi alle aspettative sociali.

Per capire davvero come l'IA plasmerà le nostre vite non scegliamo dunque le vie brevi, le super sintesi e il riduzionismo concettuale. Esercitiamoci ad abitare la complessità e a comprendere e valorizzare le singolarità del mondo che ci ha creato e in cui siamo immersi.

Il record della durata non basta a guarire l'Italia

Il governo Meloni ha superato quello di Berlusconi per longevità. Peccato che la stabilità senza riforme rischi di mascherare la crisi del sistema politico

Con il 4 settembre il governo Meloni ha superato i 1.412 giorni di quello Berlusconi, conquistando il primato di durata degli esecutivi della storia della Repubblica. Si tratta di un traguardo da non sottovalutare, ma neppure da esaltare acriticamente. Per ridimensionarne la portata basterebbe constatare che manca oltre un anno alla fine regolare della legislatura e già da mesi il clima politico è quello della campagna elettorale. Tutto è bloccato, tengono banco la legge elettorale, le diatribe interne alle coalizioni – “Vannacci sì-Vannacci no” da un alto, il tormentone sulla leadership del campo largo ed eventuali primarie, dall’altro – e le polemiche stile “Lavitola-Ranucci story”, mentre sullo scenario internazionale si recitano copioni deprimenti, come quello che ci ha visto in contrasto con Spagna e Germania sui migranti. Di riforme strutturali neppure l’ombra, né quelle sbagliate la cui evocazione aveva portato Meloni alla vittoria nel 2022 – sulle quali, per fortuna, la presidente del Consiglio ha glissato, peraltro senza un minimo di revisione autocritica, quando il duro impatto con le esigenze di governo le hanno imposto un po’ di realismo – né tantomeno, purtroppo, quelle di cui il Paese ha drammaticamente bisogno.

Insomma, la tanto decantata stabilità è semplice longevità che non serve a curare la crisi strutturale del sistema politico italiano, ma anzi ha l’effetto pernicioso di occultarla rimandandone il decesso. Eppure, mai come ora il fallimento del bipolarismo all’italiana appare evidente. Perché, come ha osservato il professor Giovanni Orsina, “non ha alcun senso ragionare di politica italiana se non si parte dal quadro internazionale”, ed è proprio questa la lente che rende palese il fatto come un paese fondamentale per l’Europa e l’Occidente come l’Italia non si possa permettere l’esistenza di un assetto politico in cui le due coalizioni fondamentali che lo compongono siano fortemente condizionate dalla presenza in ciascuna di esse di forze che intrattengono rapporti – politici, culturali, finanziari, organizzativi – con la Russia. La Lega di Salvini, il neo partito del Generale Vannacci, i 5stelle di Conte hanno legami con Putin, la sua intelligenza, le strutture moscovite che si occupano di influenza internazionale. Si tratta di una situazione addirittura più compromettente di quella già grave esistente ai tempi dell’Unione Sovietica e del Pci, per il semplice motivo che allora c’era sì la Guerra Fredda, ma si trattava di un conflitto che non è mai degenerato militarmente, mentre

oggi la Russia ha invaso l’Ucraina e dichiarato guerra, sotto varie forme tanto da prendere il nome di “ibrida”, all’intera Europa. Ergo la Russia

è un paese che ci è attivamente nemico, con il quale non è accettabile avere il benché minimo compromesso, neppure di oggettiva collusione politica.

A tutto questo si aggiunga l’inadeguatezza delle altre forze, compreso quelle sinceramente europeiste, a dare risposte convincenti alla drammatica crisi dell’ordine internazionale che stanno producendo il neo-imperialismo sovietico di Putin, da un lato, e dall’altro la folle distruzione della solidarietà euro-atlantica da parte di Trump, cui si accompagna un’inaudita torsione anti-democratica sul piano interno. Così, sembrano predominare, da una parte il sovranismo ostentato e il nazionalismo strisciante – terreno di coltura di slogan cui i cittadini più fragili e spaventati si aggrappano – e dall’altro un mix di populismo da spesa pubblica facile, di pacifismo a senso unico e di cultura woke (peraltro di serie B). Filoni di pensiero (si fa per dire) che frenano la ricerca di nuovi equilibri e di rinnovati meccanismi di solidarietà internazionale, in un mondo che si palese



Enrico Cisnetto

Enrico Cisnetto è un editorialista, economista, imprenditore, ideatore e conduttore del format web War Room. È conferenziere, consulente politico strategico e tifoso della Sampdoria

sempre più grande – si pensi alla dimensione di chi domina le tecnologie del futuro – per essere gestito da Stati-nazione, che ritardano l’emancipa-

zione (anche e prima di tutto militare) dell’Europa e che rallentano l’evoluzione di un sistema economico e finanziario che mostra tutta la sua arretratezza.

Insomma, affrontiamo l’autunno che porterà alle elezioni – che s’incroceranno con quelle francesi e spagnole e con le difficoltà politiche tedesche – con un carniere di scarsi risultati acquisiti e con prospettive incerte, perché il nostro sistema politico-istituzionale (con l’eccezione del Quirinale, che però è destinato a entrare presto nel tritacarne della lotta politica) risulta del tutto impari alle sfide da affrontare. E non saranno l’illusione delle leadership personali (tantomeno all’insegna del nuovismo) e la scorciatoia di consenso virtuale creato con marchingegni elettorali maggioritari, a darci la soluzione. Il lavoro da fare è lungo e difficile, ma non impossibile. Per cominciare, nel paese dell’ipocrisia e del trasformismo, dire la verità per fare una giusta diagnosi dei nostri mali, è il primo indispensabile passo.

e.cisnetto@terzarepubblica.it

CAMERE DI COMMERCIO E FARNESINA INSIEME PER AUMENTARE L'EXPORT A 700 MILIARDI DI EURO

Con l'accordo firmato con il Mae, il sistema camerale porta in dote qualcosa che Ice, Simest e Sace non hanno: il contatto diretto e quotidiano con le imprese. Intervista con Andrea Prete, presidente di Unioncamere

di Sergio Luciano

IL SISTEMA CAMERALE TORNA IN CAMPO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE. POCHI GIORNI FA IL MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI, NELLA PERSONA DEL VICEPREMIER ANTONIO TAJANI, HA FIRMATO CON UNIONCAMERE UN ACCORDO QUADRO CHE RILANCIA LA COLLABORAZIONE TRA LA FARNESINA E LE CAMERE DI COMMERCIO A SOSTEGNO DELL'EXPORT ITALIANO.

Una firma che può sembrare un atto burocratico, ma non lo è: rimette in circolo, a supporto di chi esporta, 60 strutture capillarmente distribuite sul territorio nazionale - tante quante saranno, a valle dell'ultimo accorpamento ormai solo formale, le Camere di commercio italiane, che dieci anni fa erano 105 - più una rete di 86 Camere di commercio italiane all'estero, presenti in 64 Paesi, e di 39 Camere italo-estere. Ne parliamo con **Andrea Prete**, presidente di **Unioncamere** e presidente della Camera di commercio di Salerno.

In che modo le Camere di commercio riprenderanno, con questo accordo, lo spazio di manovra che avevano perso sul fronte dell'export?

Le do subito due numeri per inquadrare il tema. In Italia le imprese che esportano sono circa 120mila, su un totale di quasi 5,8 milioni di imprese registrate: un numero importante in valore assoluto, ma ancora una minoranza rispetto al totale. Eppure il nostro export è straordinario: siamo il quarto esportatore al mondo, con una previsione di 650 miliardi di euro per quest'anno, in crescita di tre punti rispetto al 2025, dietro solo a Cina, Stati Uniti e Germania. Per un Paese di 59 milioni di abitanti non è un miracolo, è la dimostrazione della qualità delle nostre imprese e dei nostri imprenditori. Va aggiunto che siamo

anche l'esportatore più diversificato, quello che vende più prodotti in più settori, e che lo facciamo da oltre vent'anni con una moneta forte: ricordo ancora quando si diceva che esportavamo solo grazie alle svalutazioni della lira. Oggi, con l'accordo firmato con il Ministero degli Esteri, Unioncamere e tutto il sistema camerale entrano a pieno titolo nella squadra dell'export italiano, insieme a Ice, Simest e Sace, portando in dote qualcosa che nessun altro ha: il contatto diretto e quotidiano con le imprese, soprattutto le più piccole. È lì che bisogna lavorare, perché l'obiettivo che il ministro Tajani si è dato per il prossimo anno è arrivare a 700 miliardi, e per raggiungerlo servono due cose: nuovi mercati - in questo senso vanno gli accordi recenti con Mercosur, India, Indonesia ed Emirati - e nuove imprese esportatrici. Con il nostro istituto di ricerca, la Fondazione Tagliacarne, abbiamo già censito 17mila piccole imprese che esportano solo occasionalmente: hanno un prodotto di qualità ma non sono strutturate per farlo con continuità. Trasformarle in esportatrici abituali farebbe crescere ulteriormente il volume complessivo dell'export italiano.

Un obiettivo ambizioso!

È un obiettivo chiaro, tanto più dopo che il nostro sistema aveva subito un ridimensionamento: dieci anni fa una riforma dimezzò gli introiti del diritto annuale delle Camere di commercio e vietò la promozione diretta all'estero. Io, come Camera di commercio di Salerno, non posso più organizzare da solo una fiera a Seul per fare vetrina del mio territorio, e va bene così. Quello che conta è accompagnare le imprese, soprattutto le piccole, lungo tutto il percorso dell'internazionalizzazione: dalle

“

**LE CAMERE
DI COMMERCIO
ITALIANE
ALL'ESTERO
SONO LE NOSTRE
ANTENNE
SUL TERRITORIO**

certificazioni ai documenti, fino alla logistica, terreni su cui una piccola impresa poco strutturata ha sempre bisogno di essere seguita da vicino.

Che presenza internazionale ha, oggi, il sistema camerale italiano?

La nostra rete ha 86 Camere di commercio italiane all'estero, alcune ultracentenarie, riunite in Assocamerestero e presenti in 64 Paesi, a cui si aggiungono 39 Camere italo-estere, come l'italo-belga o l'italo-tedesca, nate dall'iniziativa congiunta di imprenditori italiani e locali. Sono le nostre antenne sul territorio: conoscono i mercati, i partner potenziali, le prassi locali, e con l'accordo firmato con la Farnesina diventano parte integrante della filiera pubblica dell'export.

Restando alla riforma di dieci anni fa:



Andrea Prete,
Presidente di Unioncamere

missioni, ha accordi con molte Regioni - che nella promozione dell'export hanno una loro autonomia - e fa molta formazione, perché prima di portare un'impresa sui mercati esteri bisogna prepararla.

Proviamo un mini tutorial. Sono un piccolo imprenditore lombardo, il mio prodotto va bene in Italia, magari sono subfornitore di una filiera agroalimentare o meccanica, e voglio provare a capire dove e come affacciarmi su un mercato estero. Da dove parto? Vado in Camera di commercio?

Molti piccoli imprenditori sono già iscritti a un'associazione di rappresentanza - Confindustria, Cna, Confartigianato, Confcommercio - e queste associazioni hanno tutte, di fatto, un filo diretto con le Camere di commercio, di cui esprimono in parte la governance. Ma anche chi non è associato può essere raggiunto: la Camera di commercio della propria provincia ha l'elenco completo delle imprese iscritte al registro e può individuare, con un semplice clic, tutte quelle di un determinato settore, per poi contattarle direttamente - non solo sull'internazionalizzazione, ma anche su transizione digitale, transizione verde, lavoro e competenze, turismo, finanza. A quel punto l'impresa viene messa in contatto con l'azienda speciale della Camera che si occupa di internazionalizzazione, o con Promos se la Camera vi aderisce, e nel giro di poche ore - non di giorni - trova uno specialista con cui confrontarsi. Dopo un primo screening su volumi, potenzialità e grado di maturità dell'impresa sui mercati esteri, entra in gioco la rete delle Camere di commercio italiane all'estero: individuato il Paese di interesse, la nostra Camera locale fa una verifica sul campo per valutare opportunità e controparti. È un percorso molto più semplice da fare che da raccontare.

lei l'ha definita quasi un tentativo di smantellamento del sistema camerale...

Sì, resto convinto che quella furia con cui il governo Renzi provò a ridimensionare le Camere di commercio - un po' come tutti i corpi intermedi, in quella stagione - non avesse una vera ragione economico-gestionale. Ma le Camere di commercio non sono crollate: sono uscite da quella fase più solide, con le spalle larghe, forti di un percorso di accorpamento che ci ha portato dalle 105 originarie alle 60 attuali, già tutte operative. Detto questo, riconosco a quel governo anche scelte molto positive, penso al Jobs Act e a Industria 4.0: come sempre, in ogni stagione politica, si fanno cose buone e cose meno buone.

L'Italia si avvale anche di società di

promozione partecipate dal sistema camerale, come Promos Italia...

Promos Italia è una società del sistema camerale partecipata dalle Camere di commercio e, in prima battuta, da Unioncamere. È nata in Lombardia e col tempo l'abbiamo estesa a un azionariato più ampio. Fa un

**IN ITALIA LE IMPRESE
CHE ESPORTANO SONO CIRCA
120MILA SU UN TOTALE
DI QUASI 5,8 MILIONI DI IMPRESE**

lavoro eccellente, anche perché sulla digitalizzazione oggi si può fare moltissimo: una volta, per esportare, bisognava prendere un aereo, andare in un Paese, costruirsi relazioni personali dirette. Oggi, con vetrine digitali e collegamenti da remoto, anche una piccola impresa con un buon catalogo può intercettare potenziali clienti in tutto il mondo con costi molto più contenuti. Promos organizza



BANCA
GENERALI
PRIVATE

CRESCERE È UN PERCORSO CONDIVISO.



Prende forma una nuova connessione
tra **PMI**, mercato dei capitali e futuro.

Le grandi trasformazioni nascono quando imprese e finanza lavorano a un progetto comune. Con **PMI2CHANGE**, Banca Generali e Intermonte contribuiscono a costruire un ecosistema capace di **sostenere la crescita** delle aziende italiane e di aprire **nuove possibilità** attraverso il **mercato dei capitali**.

**PMI2
CHANGE**

Evolvere, insieme.



SCOPRI
DI PIÙ



 **Intermonte
VALORE ITALIA**

LA LEADERSHIP CHE SA UNIRE

Mettere il cliente al centro è un'affermazione ricorrente nel linguaggio d'impresa. Banca Mediolanum ne ha fatto un modello organizzativo: "Fianco a Fianco", il progetto che mette in dialogo manager e banker affinché ogni decisione nasca da una maggiore conoscenza della relazione con il cliente e rafforzi la cultura aziendale



Da sinistra: Pierluigi Vergari (Direttore Service & Operations), Simona Rosolini (Wealth Advisor con incarico Manager da FB Supervisor), Igor Garzesi (Direttore Generale), Silvia Verzelli (Wealth Advisor), Laura Poletti (Direttrice Governance Reti)

di Sergio Luciano

Tutte le grandi aziende dichiarano di voler ascoltare il cliente. Molte hanno sviluppato strumenti sofisticati per raccogliere esigenze e aspettative; poche, però, riescono a trasformare quell'ascolto in un autentico motore di cambiamento organizzativo.

Banca Mediolanum, che ha costruito il proprio modello sulla centralità della persona e sulla qualità della relazione, ha scelto un percorso diverso. Ha trasformato l'ascolto in un'espe-

rienza diretta, mettendo in contatto chi ogni giorno incontra clienti e famiglie con chi, dalla sede centrale, è chiamato a progettare processi, servizi e decisioni strategiche.

«DALL'ASCOLTO DI CHI VIVE OGNI GIORNO IL RAPPORTO CON LA CLIENTELA LE IDEE MIGLIORI PER PROGETTARE PROCESSI, SERVIZI E DECISIONI STRATEGICHE»

Da questa convinzione nasce "Fianco a Fianco", un'iniziativa che supera la tradizionale distinzione tra rete commerciale e direzione centrale: i dirigenti affiancano i Family Banker nella loro attività quotidiana per comprenderne concretamente sfide, responsabilità e bisogni, mentre i Family

Banker trascorrono del tempo nelle diverse funzioni della sede per conoscere i processi, i vincoli e le logiche che guidano le decisioni aziendali. Un percorso di conoscenza reciproca che rafforza la qualità delle decisioni e la coesione dell'organizzazione.

L'iniziativa è stata ideata nel 2010 da Igor Garzesi, allora Amministratore Delegato di Banco Mediolanum in Spagna. Dopo essere stato chiamato da Massimo Doris alla Direzione Generale del Gruppo, Garzesi ha introdotto e fatto evolvere il progetto anche in Italia, facendone uno dei principali strumenti di sviluppo culturale e manageriale dell'organizzazione. In questa intervista racconta la visione che lo ispira e i risultati che sta producendo.

"Fianco a Fianco" è molto più di un'iniziativa di formazione, è un modello manageriale. Qual è stata l'intuizione da cui è nato?

Il progetto nasce nel 2010, quando ricoprivo il ruolo di Amministratore Delegato di Banco Mediolanum. In quel contesto ci trovavamo davanti a una scelta: definire le priorità organizzative partendo esclusivamente dalle analisi interne oppure costruirle a partire dall'esperienza concreta di chi vive quotidianamente la relazione con il cliente. Abbiamo scelto la seconda strada. L'esperienza ha dimostrato quanto il contatto diretto con i colleghi della rete commerciale rappresenti uno straordinario acceleratore della qualità decisionale. Per questo, arrivato in Italia, ho ritenuto naturale trasferire questo modello, evolvendolo ulteriormente. Oggi "Fianco a Fianco" non prevede soltanto che dirigenti e responsabili affianchino i Family Banker nella preparazione degli incontri e nella relazione con i clienti, ma anche il percorso inverso: sono i Family Banker a trascorrere del tempo nelle diverse funzioni della sede centrale, approfondendone processi, vincoli e responsabilità. In questo modo la conoscenza diventa realmente reciproca. Questo progetto si affianca ad All Star, che rappresenta invece un momento di confronto più ampio con i consulenti finanziari. Sono iniziative diverse

ma complementari, accomunate dallo stesso obiettivo: rafforzare la qualità della relazione tra sede e rete affinché ogni decisione sia maggiormente aderente alle esigenze delle persone che serviamo.

Da quale esigenza specifica è nato il progetto?

Nel nostro modello il rischio non è la mancanza di informazioni, ma la distanza che può crearsi tra chi assume le decisioni e chi vive ogni giorno la relazione con le famiglie. "Fianco a Fianco" nasce proprio per ridurre questa

**LA COLLABORAZIONE NON NASCE
SEMPLICEMENTE DALLA CONDIVISIONE
DELLE INFORMAZIONI, MA DALLA
COMPRENSIONE RECIPROCA**

distanza. In un mercato in cui l'offerta tende progressivamente a convergere, il vero elemento distintivo è la qualità della relazione che l'organizzazione riesce a costruire. E allora questo principio deve valere non soltanto nel rapporto tra Family Banker e cliente, ma anche all'interno dell'organizzazione. Le decisioni manageriali producono effetti concreti sul lavoro della rete e, di conseguenza, sulla qualità dell'esperienza del cliente. Per comprenderne pienamente l'impatto non sono sufficienti dati, report o indicatori, è necessario conoscere direttamente il contesto nel quale quelle decisioni trovano applicazione. La mia esperienza personale conferma questa convinzione. La relazione di fiducia non è mai il risultato del solo rapporto con un professionista, ma dell'intero ecosistema aziendale che lo sostiene. È l'organizzazione, nel suo insieme, a rendere quella relazione credibile e duratura.

Perché avete scelto un approccio a doppio senso, invece del più tradizionale "ascolto della rete"?

Perché la collaborazione non nasce semplicemente dalla condivisione delle informazioni, ma dalla comprensione reciproca. Chi opera sul territorio vede naturalmente le esigenze e i bisogni dei risparmiatori; chi lavora in sede

è chiamato a garantire processi, sicurezza, conformità normativa e sviluppo tecnologico. Entrambe le prospettive sono corrette, ma rischiano di restare parziali se non vengono messe in dialogo. Quando un Family Banker comprende il lavoro che sta dietro una procedura o lo sviluppo di una piattaforma digitale, e allo stesso tempo chi opera in sede sperimenta direttamente la complessità della relazione con il cliente, si sviluppa una consapevolezza condivisa che rende le decisioni più efficaci e l'organizzazione più coesa.

Quali aspetti del lavoro dei Family Banker diventano evidenti solo affiancandoli?

Ciò che colpisce maggiormente non è la preparazione tecnica, che rappresenta un prerequisito del nostro modello, bensì la profondità della relazione che i Family Banker costruiscono con le persone. Gran parte del



loro lavoro non riguarda prodotti o mercati, ma l'ascolto delle esigenze, delle preoccupazioni e dei progetti di vita del nucleo familiare. È una dimensione che difficilmente emerge attraverso i numeri e che può essere realmente compresa soltanto vivendola in prima persona. Ed è proprio questa esperienza diretta che consente al management di prendere decisioni maggiormente coerenti con la realtà.

Quanto incide questa esperienza sulla qualità delle decisioni manageriali?

I dati consentono di prendere decisioni corrette; l'esperienza diretta aiuta a renderle anche giuste. Conoscere il contesto nel quale una scelta produrrà i suoi effetti permette infatti di valutarne non soltanto la validità tecnica, ma anche l'impatto operativo. Abbiamo visto dirigenti modificare profondamente il proprio punto di vista dopo un'esperienza sul campo, comprendendo come alcune soluzioni, nate con l'intenzione di semplificare il lavoro, finissero invece per complicarlo. È un apprendimento estremamente prezioso, perché consen-

te di orientare meglio le priorità e di migliorare continuamente l'organizzazione.

In un contesto sempre più digitale, come si mantiene centrale la relazione umana?

La tecnologia rappresenta un fattore di potenziamento della relazione, non un suo sostituto. L'intelligenza artificiale renderà sempre più efficaci l'analisi dei dati, la capacità predittiva e il supporto ai processi decisionali. Ma la decisione finale, soprattutto quando riguarda i risparmi, il patrimonio e il futuro delle persone, continuerà a richiedere fiducia, responsabilità e capacità di interpretare un contesto umano che nessun algoritmo può cogliere integralmente. Lo abbiamo visto anche nei momenti di maggiore complessità dei mercati quando prevalgono emozioni e incertezza, si cerca qualcuno che sappia accompagnarle, assumendosi la responsabilità di una guida. Sono convinto che il futuro sarà caratterizzato da una conoscenza sempre più supportata dalla tecnologia e da decisioni sempre più accompagnate dalla relazione umana.

Il progetto sembra ribaltare la leadership tradizionale: non si sale verso il management, è il management che scende sul campo. È questa la chiave culturale?

Credo che la leadership si rafforzi quando sceglie di mettersi in ascolto. Qualcuno potrebbe interpretare questo approccio come una rinuncia all'autorevolezza. Io penso esattamente il contrario. Un manager non perde autorevolezza entrando nel merito del lavoro delle persone, la consolida semmai perché dimostra di voler comprendere prima di decidere. Una leadership autorevole non si misura dalla distanza gerarchica, ma dalla capacità di spiegare le ragioni delle decisioni e di costruire consenso attorno agli obiettivi comuni. L'ascolto non rallenta il processo decisionale, ne aumenta la qualità.

Come si costruisce, concretamente, una cultura aziendale condivisa?

La cultura organizzativa si costruisce attraverso comportamenti coerenti e ripetuti nel

tempo. Le persone osservano ciò che facciamo molto più di quanto ascoltino ciò che diciamo. Per questo una cultura condivisa non nasce dalla semplice appartenenza alla stessa azienda, ma dalla comprensione del contributo che ogni funzione offre al risultato complessivo. Quando ciascuno comprende il valore del lavoro degli altri, l'organizzazione smette di essere un insieme di funzioni e diventa un sistema realmente integrato.

Cosa le hanno insegnato personalmente queste esperienze?

Mi hanno ricordato che dietro ogni processo, ogni procedura e ogni decisione ci sono sempre persone. Affiancare un Family Banker significa vedere quanto tempo viene dedicato all'ascolto, alla comprensione delle esigenze delle famiglie e alla costruzione di relazioni di lungo periodo. È un'esperienza che restituisce il senso profondo del nostro lavoro e ricorda a chi prende decisioni quanto queste incidano concretamente sulla vita delle persone. Oggi oltre 120 dirigenti hanno partecipato al progetto e stiamo progressivamente estendendo l'iniziativa anche a quadri e responsabili di funzione. Il segnale più significativo è che sono gli stessi Family Banker a chiedere di ripetere questa esperienza ed è probabilmente la conferma più autentica del valore che il progetto è riuscito a generare.

Se dovesse sintetizzare in una parola cosa le ha dato "Fianco a fianco", sul piano personale e su quello aziendale?

Sul piano personale direi credibilità. I valori acquistano forza quando vengono tradotti in comportamenti concreti e vissuti in prima persona. Sul piano aziendale sceglierei invece la parola coesione. Un'organizzazione cresce quando le persone comprendono di essere parte dello stesso progetto e riconoscono il valore del contributo reciproco. Credo che la leadership abbia innanzitutto il compito di ascoltare, comprendere e creare le condizioni affinché tutti possano esprimere al meglio il proprio potenziale. Solo così le decisioni diventano realmente condivise e l'organizzazione evolve nella stessa direzione.

“

**IL VERO ELEMENTO
DISTINTIVO È SEMPRE
PIÙ LA QUALITÀ
DELLE RELAZIONI CHE
L'ORGANIZZAZIONE
RIESCE A COSTRUIRE
E CHE LO STAFF, COSÌ,
CONDIVIDE MEGLIO**

DELEGARE? È STRATEGIA, NON DEBOLEZZA

Studi, AI e il caso Handelsbanken indicano un bivio per le imprese: tagliare la gerarchia per accentrare il comando o distribuire davvero decisioni e conoscenza sul territorio

di Sergio Luciano

Nel 2012 tre economisti, Nicholas Bloom, Raffaella Sadun e John Van Reenen, pubblicarono sul Quarterly Journal of Economics una ricerca su quasi quattromila imprese di America, Europa e Asia, misurando quanto potere le direzioni centrali cedessero davvero ai responsabili di stabilimento in materia di investimenti, assunzioni, produzione e vendite.

Le imprese anglosassoni e nordeuropee risultarono molto più “decentranti” di quelle sudeuropee e asiatiche. Quattro fattori spiegavano circa quattro quinti delle differenze fra Paesi: intensità della concorrenza, fiducia sociale, qualità dello Stato di diritto e diffusione delle religioni gerarchiche, cattolicesimo e Islam in testa, associate a una maggiore propensione all'accentramento.

Ma la conclusione era la parte più scomoda: la fiducia diffusa accresce la produttività aggregata di un Paese anche perché rende possibile delegare. Nove anni dopo lo stesso gruppo, insieme a Philippe Aghion e Brian Lucking, ha verificato che cosa accade quando arriva uno shock economico: le imprese che avevano trasferito potere dal vertice alla periferia prima della crisi hanno retto meglio dei sistemi accentratori. Non è una tesi da scuola manageriale: è econometria.

C'è poi un terzo studio, meno noto e più insidioso, che conviene mettere subito sul tavolo. È la meta-analisi condotta su 105 campioni dedicati all'empowering leadership, come nel lessico consulenziale si definisce lo stile di comando che delega e coinvolge. Il verdetto è chiaro: quello stile

produce effetti robusti sulla creatività e sui comportamenti collaborativi, ma offre un contributo assai più modesto nell'esecuzione dei compiti ordinari e ripetitivi. Detto altrimenti: dove il lavoro è procedura,

la delega aggiunge poco; dove il lavoro richiede giudizio, conta molto di più.

È qui che la questione smette di essere una “preferenza etica” e diventa una faccenda di metrica gestionale e previsione industriale. Perché il lavoro

che l'automazione lascia agli esseri umani è soprattutto quello di giudizio: intelligenza artificiale permettendo, visto che l'AI punta ormai a contendere alla razza umana anche questo terreno.

Una cosa, comunque, è chiara: la stagione del capitalismo dei ceo non finirà perché ingiusta, leaderistica, antidemocratica o autoritaria. Finirà, se finirà, perché potrebbe diventare tecnicamente inefficiente.

Apparentemente tutto dice il contrario. Musk, Zuckerberg, Bezos e i loro imitatori occupano la scena come nessun manager

**LA FIDUCIA ACCRESCIE
LA PRODUTTIVITÀ DEL PAESE,
MA ANCHE LA RESILIENZA
DELLE IMPRESE**



salariato aveva mai fatto. Nel settembre 2024 Paul Graham ha dato al fenomeno un nome e una teoria con il saggio sul founder mode, scritto dopo un intervento di Brian Chesky. Il fondatore di Airbnb raccontava che il consiglio classico — assumere brava gente e lasciarla lavorare — aveva rischiato di indebolire l'azienda e che la svolta era arrivata riprendendo il controllo delle decisioni fondamentali. Durante la crisi pandemica licenziò circa un quarto del personale; in seguito riorganizzò l'impresa per funzioni e tornò a occuparsi direttamente della pianificazione del prodotto.

Il testo di Graham liquidava il management delegante come l'arte di assumere professionisti di facciata e lasciare che portino l'impresa a fondo. Ma nascondeva un enorme difetto logico, quello classico dei bombardieri che rientrano alla base: si contano soltanto i sopravvissuti. I cimiteri del venture capital sono pieni di fondatori ipercoinvolti e inefficaci. Da Theranos a WeWork e Ftx, avevano tutti le mani ben salde sul volante mentre l'aereo scendeva. Il secondo argomento contrario è più serio, perché è fatto di numeri. Gartner prevede che entro la fine del 2026 un'organizzazione su cinque utilizzerà l'intelligenza artificiale per appiattire la struttura, eliminando più della metà delle posizioni intermedie. In un sondaggio condotto da Korn Ferry su oltre quindicimila lavoratori di dieci Paesi, il 41% ha dichiarato che la propria azienda aveva ridotto i livelli manageriali. Gallup ha misurato uno span of control medio salito da 10,9 collaboratori diretti nel 2024 a 12,1 nel 2025: quasi il 50% in più rispetto al 2013. E i manager intermedi sono passati da poco meno del 20% al 31,5% del totale dei licenziamenti fra il 2018 e il 2023. Sembra decentralizzazione. Non lo è. Eliminare i livelli intermedi senza trasferire il potere verso il basso significa semplicemente accorciare la distanza fra il vertice e chi esegue: cioè concentrare. Il contraccol-

po è visibile nella crescente diffusione dei chief of staff, figure che spesso rispondono a un solo dirigente senza esercitare una vera responsabilità di linea. Si toglie gerarchia dall'organigramma e la si ricostruisce nell'anticamera.

Esiste però un controesempio che dura da oltre mezzo secolo e non è raccontato soltanto dall'azienda, ma anche dai suoi bilanci. Nel 1970 Jan Wallander prese la guida di Svenska Handelsbanken, allora in difficoltà

economiche e regolamentari, ponendo una condizione: carta bianca per rifondarla. Il suo obiettivo dichiarato era «eliminare il complesso burocratico della banca».

Nei mesi successivi la gerarchia fu ridotta a tre livelli; sparirono il budget, gli obiettivi fissi e gli incentivi individuali, mentre la direzione marketing e numerose funzioni centrali furono smantellate. Da allora Handelsbanken opera senza il tradizionale processo di budget annuale e senza una pianificazione strategica calata dall'alto. Il principio si riassume così: la filiale è la banca. Le unità locali dispongono di ampi poteri su credito, prezzi, personale e organizzazione.

Il meccanismo premiante è il rovescio di quello che tiene in piedi il capitalismo dei ceo. Quando le condizioni previste sono soddisfatte, la banca effettua uno stanziamento a favore di Oktogonen, la fondazione che assegna ai dipendenti quote uguali, disponibili secondo le regole del sistema. Il premio è collettivo, differito, relativo ai risultati dei concorrenti e sospendibile. Nel 2019 fu infatti revocato lo stanziamento relativo all'esercizio precedente, dopo l'impennata dei costi.

Per quasi mezzo secolo il modello ha consentito alla banca di raggiungere, salvo rare eccezioni, il suo fondamentale obiettivo aziendale: una redditività superiore alla

media delle banche comparabili. Nel 2025 l'utile operativo è stato di 30,75 miliardi di corone, il cost/income ratio del 41,5%, il costo del rischio leggermente negativo grazie alle riprese di valore. Handelsbanken continua inoltre a figurare fra le banche private con i migliori rating internazionali. Sarebbe però agiografia fermarsi qui. Il rendimento del capitale del 2025, pari al

13%, resta inferiore all'obiettivo di medio periodo del 15%. E la banca più decentrata del mondo ha dovuto

comunque ristrutturare il proprio centro, riducendo il peso delle funzioni di gruppo dall'8 al 4% dell'organico. È il limite vero del modello, e forse il punto più interessante: l'autonomia non abolisce il costo della scala, ma lo rende visibile.

In Italia il fenomeno si affaccia per ora sul versante culturale più che su quello della governance. Va in questa direzione Fianco a Fianco, il progetto con cui Banca Mediolanum porta i responsabili delle divisioni centrali a incontrare sul territorio la rete dei family banker, come avvenuto anche in Trentino.

Il punto d'arrivo non è l'assemblea permanente né l'azienda senza capi, che quando è stata sperimentata davvero ha mostrato la corda oltre una certa dimensione. Alla fine qualcuno deve decidere, e deve poterlo fare in fretta. La differenza, l'unica che conta davvero, è un'altra: se quel qualcuno decide alla fine di un processo o prima del processo.

Nel primo caso la gerarchia raccoglie ciò che l'organizzazione ha capito e lo trasforma in azione. Nel secondo l'organizzazione serve soltanto a eseguire ciò che il capo aveva già in testa entrando nella stanza. E allora tutto quel sapere periferico — l'unico vantaggio competitivo residuo in un mondo dove il resto si compra — va sprecato.

**IL PUNTO D'ARRIVO NON È L'AZIENDA
SENZA CAPI, MA ARRIVARE
ALLA DECISIONE DEL VERTICE
COME FINE DEL PROCESSO**

Il corso per datori di lavoro conforme al nuovo Accordo Stato-Regioni 2025.



16 ORE ONLINE

su **obblighi, responsabilità,
prevenzione**
e gestione della sicurezza.



GRATUITO

per gli aderenti CIFA
Italia ed Epar

Per aderenti FonARCom e SanARCom accesso tramite
Tessera Start CIFA.

Per aziende non aderenti disponibile accesso tramite
adesione dedicata **CIFA Italia.**

Scopri il corso su **cifaitalia.it**

Per informazioni
contattaci al **06 62273280**
oppure scrivici su
WhatsApp al **3428034527**



<div>

FILIERE SENZA SCUDO

</div>

<div>

Meno di un'azienda su due effettua controlli strutturati sui rischi digitali e solo il 12% verifica con regolarità la sicurezza dei propri fornitori, mentre cloud e intelligenza artificiale amplificano l'esposizione di processi e dati

</div>



di Marina Marinetti



Meno di un'azienda su due effettua controlli periodici e strutturati sui rischi cyber, un 45% si limita a una valutazione l'anno, mentre una su dieci non ha nemmeno una frequenza definita di assessment. Suonano come una doccia fredda i numeri della ricerca effettuata da Strategic Management Partners (Smp) su 80 medie e grandi aziende e tracciano un quadro che, più che rassicurare, invita a mettere mano subito alla governance.

La fotografia è quella di organizzazioni che hanno digitalizzato processi e filiere, ma che monitorano la propria esposizione come si

faceva quando i sistemi critici erano pochi e isolati. Ancora più rivelatrice è l'assenza di strumenti di misurazione: in circa due aziende su tre non esistono Kpi per misurare concretamente il livello di sicurezza raggiunto. Senza indicatori, il rischio rimane

una narrazione, non entra nei cruscotti di performance, non orienta investimenti e priorità.

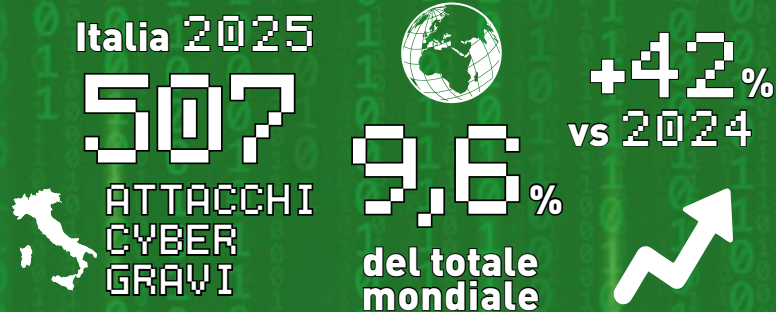
IN CIRCA DUE AZIENDE SU TRE NON ESISTONO KPI PER MISURARE CONCRETAMENTE IL LIVELLO DI SICUREZZA RAGGIUNTO

È una questione di prospettive (e di resilienza): «Per troppo tempo abbiamo raccontato la cybersecurity nel modo sbagliato, commettendo un peccato originale che ha costruito dei giganti con piedi di argilla», attacca Giampaolo Paraboni, cofondatore

Quando il breach presenta il conto

Dietro ogni violazione di dati c'è un conto economico che, negli ultimi anni, ha smesso di essere "solo" una voce IT per diventare un tema di bilancio. Secondo le elaborazioni sul mercato italiano basate sui report "Cost of a Data Breach" di Ibm Security, il costo medio complessivo di un data breach nel nostro Paese oscilla tra 3,4 e 4,37 milioni di euro, con una crescita di circa il 20-25% rispetto a inizio decennio. La stessa famiglia di studi indica, come benchmark globale, costi medi intorno ai 4,88 milioni di dollari per violazione nel 2024, con differenze significative per settore: sanità, servizi finanziari e tecnologia guidano la classifica, con valori stabilmente sopra la media.

In Italia, analisi di portali specializzati in sicurezza (Cybersecitalia e altre testate di settore) mostrano che il costo di ogni singolo dato rubato può attestarsi in media a 143 euro, con punte superiori per industrie ad alta intensità di informazioni sensibili, come farmaceutica e finanza. Nell'area Eemea, una ricerca citata da SecurityOpenLab su imprese industriali evidenzia che quasi il 1% delle aziende coinvolte ha subito perdite superiori ai 5 milioni di dollari per attacco, e che in alcuni casi estremi si supera la soglia dei 10 milioni quando l'incidente blocca produzioni e supply chain. Un altro tassello arriva da uno studio Howden sul cybercrime in Europa, che stima in circa 300 miliardi di euro le perdite dirette legate ad attacchi informatici nelle principali economie del continente dall'inizio del decennio, evidenziando come un mix di misure di sicurezza di base e coperture assicurative avrebbe potuto prevenire oltre 200 miliardi di euro di danni.



>4.400

tra:

- attacchi
- incidenti
- violazioni privacy

3.620

campagne malevole

CENSITE

dal CERT AGID

51.530

INDICATORI DI COMPROMISSIONE

condivisi dal CERT AGID



ed equity partner di Smp, «la sicurezza informatica è stata impostata principalmente per proteggere i dati, ma dopo investimenti milionari in digital transformation e una rivoluzione che ha reso digitale quasi ogni aspetto della nostra vita, i modelli progettati vent'anni fa sono diventati obsoleti».

Il punto più vulnerabile, però, è fuori dai confini aziendali,

nella supply chain. Solo il 12% delle imprese svolge controlli regolari sulla sicurezza dei fornitori, il 63% procede in modo occasionale, spesso solo quando esplode un incidente, e il 25% non effettua alcuna verifica. In un'economia intrecciata di cloud, piattaforme, servizi gestiti, questo vuoto di presidio equivale a lasciare porte e finestre aperte e sperare che nessuno se ne accorga.

**CON L'USO MASSICCIO DI AI E CLOUD
LA CYBERSECURITY DEVE ESSERE
INTEGRATA A PIENO TITOLO
NELLA GOVERNANCE AZIENDALE**

Qui la distanza tra l'ondata regolatoria europea (da Nis2 a Dora fino all'AI Act) e la pratica quotidiana diventa evidente: le aziende stanno investendo soprattutto per adeguarsi alle normative, ma «finché la compliance verrà affrontata come un semplice adempimento regolatorio,

continuerà a essere percepita come un costo, mentre la sfida è trasformarla in uno

strumento di governance e di vantaggio competitivo».

La ricerca Smp coglie anche un ritardo culturale sul fronte che oggi corre più veloce di tutti: intelligenza artificiale e cloud. «Con l'uso massiccio di AI e cloud e il conseguente aumento dei rischi informatici, stiamo entrando in una nuova fase», sottolinea Paraboni: «la cybersecurity non può più essere



Imprese italiane in difesa

Se i costi degli attacchi crescono, la spesa per prevenirli sta iniziando a diventare una voce strutturale, ma resta disomogenea per dimensione e settore. L'Osservatorio Cybersecurity & Data Protection del Politecnico di Milano stima che nel 2025 il mercato italiano della cybersicurezza sia cresciuto del 12%, avvicinandosi ai 2,8 miliardi di euro di valore complessivo. Per il 2026, 7 grandi aziende su 10 prevedono un incremento del budget di spesa, ma la maggioranza delle imprese italiane continua ad assegnare meno del 3% del proprio budget IT alla cybersecurity, secondo il Rapporto I Com. Il divario organizzativo è però netto: solo il 15% delle Pmi dispone di una struttura dedicata alla cybersecurity, contro oltre la metà delle grandi aziende, e questo si riflette in livelli di presidio e di spesa molto diversi lungo la filiera. A livello micro, stime su Pmi tra 10 e 50 addetti indicano una spesa media annua intorno ai 4.800 euro per impresa, per un impegno complessivo di circa 470 milioni di euro nel 2023, mentre sul triennio 2023-2025 il sistema produttivo italiano nel suo insieme ha sostenuto costi per la sicurezza digitale nell'ordine di 10 miliardi di euro. Incrociando queste cifre con le stime internazionali sui costi medi dei data breach, emerge che nella fascia mediana delle imprese la spesa in cybersicurezza è ancora inferiore al rischio potenziale, mentre per chi opera in settori critici non investire equivale sempre più a un azzardo sul capitale.

considerata solo una funzione IT, la sicurezza deve essere integrata a pieno titolo nella governance aziendale, così da arrivare alla business security. Possiamo dire che dopo gli anni della digital transformation ci aspettano quelli della cyber transformation». L'AI, aggiunge, «è un acceleratore del problema, integrare modelli e cloud nei processi significa moltiplicare le superfici di attacco, eppure dalla nostra ricerca emerge che la percezione di questo rischio è ancora arretrata».

La critica al vecchio paradigma è frontale: «Oggi gli attacchi informatici non puntano a rubare il dato in sé, ma a interrompere la capacità dell'organizzazione di operare, colpendo processi, persone, supply chain, ricavi e fiducia, insomma il business nella sua complessità», argomenta Paraboni. E il cambio di passo che propone va ben oltre l'upgrade tecnologico: «Più che cercare nuove tecnologie, bisogna cambiare paradigma smettendo di considerare la sicurezza informatica solo come una funzione IT che si occupa di proteggere database, reti, applicazioni e infrastrutture, oltretutto vedendola essenzialmente come un costo. Bisogna invece integrarla nelle strategie di business, passando dalla compliance alla governance, dalla protezione del dato alla protezione del valore, dal controllo tecnologico e dagli adempimenti a strumento di efficienza organizzativa».

Il punto di caduta è chiaro: l'azienda che non compie questo salto rischia di scoprire troppo tardi che la propria costruzione digitale poggia su fondamenta fragili: «Dopo gli anni della digital transformation entriamo in una nuova stagione, quella della cyber transformation, dove la sicurezza informatica non è questione tecnica, ma deve entrare a pieno titolo nella governance aziendale e in tutto ciò che guarda a crescita, clienti, mercati e risultati», conclude Paraboni. «Ad oggi le imprese italiane non sono organizzate al salto della cyber transformation, ma chi non compie questo passaggio rischia di scoprire che il digitale, senza governance cyber, è una costruzione fragile».

STATO CIVILE DIGITALE, LA SFIDA DEI PROSSIMI MESI

Entro il 31 dicembre 2026 tutti i 7.900 Comuni italiani dovranno gestire gli atti di nascita, matrimonio e decesso attraverso l'Archivio Nazionale dello Stato Civile. Il progetto è stato finanziato dal Pnrr con quasi 50 milioni di euro

*di Roberto Bellini**

L'Archivio Nazionale dello Stato Civile è uno dei progetti più ambiziosi della trasformazione digitale italiana: manda in pensione i registri cartacei in uso dall'Unità d'Italia e centralizza in un'unica piattaforma, gestita dal Ministero dell'Interno, gli atti fondamentali della vita dei cittadini — nascita, matrimonio, cittadinanza, morte. L'adesione, peraltro, è diventata obbligatoria per tutti i Comuni entro la fine del 2026. La piattaforma, nei comuni pilota che l'hanno già adottata, ha dimostrato di funzionare, ma l'estensione su scala nazionale richiede un salto di qualità nel coordinamento tra amministrazione centrale, partner tecnologico e software house dei gestionali comunali.

Le software house associate ad AssoSoftware, che servono la quasi totalità dei Comuni italiani, registrano alcune criticità operative. Il primo nodo è la

governance dei rilasci. La piattaforma evolve con frequenza elevata, come è naturale per un sistema giovane, ma evoluzioni frequenti richiedono roadmap stabili: quando un nuovo controllo applicativo entra in produzione senza specifiche preventive, le software house lo scoprono dai messaggi di errore che arrivano ai Comuni, e i Comuni si fermano. Non si tratta di problemi marginali. I blocchi negli uffici di Stato Civile, per esempio l'impossibilità di caricare allegati negli atti, producono ritardi nel rilascio dei documenti. Trattandosi di atti pubblici a valenza legale, il disservizio può incidere direttamente su diritti civili fondamentali.

Il secondo nodo è la continuità documentale. Le software house lavorano su scadenze contrattuali: per rispettarle devono sapere cosa cambierà, e quando, mentre negli ultimi mesi alcune funzioni sono state temporaneamente



ROBERTO BELLINI

disattivate e poi riprogettate senza che la documentazione esplicativa fosse pubblicata in modo tempestivo. I cambiamenti in corsa sono

certo necessari, ma richiedono settimane di adeguamento dei gestionali comunali: tempi che vanno co-

ordinati. Il terzo nodo è il ritmo della presa in carico. Alcune segnalazioni riguardano casistiche delicate, anche di rilievo costituzionale. È il caso della pronuncia della Corte Costituzionale sul riconoscimento della doppia maternità, su cui la richiesta di adeguamento applicativo è aperta da oltre otto mesi. Sono temi che non possono restare in coda, perché incidono sui diritti civili dei cittadini e sulla capacità degli

ufficiali di stato civile di applicare la legge.

C'è poi un principio generale che AssoSoftware ha sempre sostenuto: schemi funzionali, specifiche tecniche, componenti software e ambienti di test devono essere resi disponibili con congruo anticipo agli operatori del settore. Nulla di tutto questo mette in discussione il valore del progetto, né l'impegno degli interlocutori istituzionali. Il punto è che, a sette mesi dalla scadenza, la qualità del modello operativo conta quanto la qualità del codice. Per portare 7.900 Comuni dentro Ansc entro fine 2026 servono una governance dei rilasci concordata, documentazione tecnica anticipata e un tavolo permanente con Dipartimento per la Trasformazione Digitale, partner tecnologico, associazioni delle software house e operatori demografici di Anusca (Associazione Nazionale degli Ufficiali di Stato Civile e d'Anagrafe, ndr). AssoSoftware si rende disponibile, a nome delle associate, a contribuire alla definizione di questo modello. Non è una richiesta di rallentare: è una richiesta di organizzare meglio l'accelerazione. La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione funziona meglio quando l'industria del software è coinvolta come partner di metodo, non solo come esecutore tecnico. Ansc può diventare un caso di scuola. I prossimi sette mesi diranno se ne saremo capaci, insieme.

** direttore AssoSoftware*

SERVE UN PASSO AVANTI SUL MODELLO OPERATIVO CHE LEGA AMMINISTRAZIONE CENTRALE, SOFTWARE HOUSE E OPERATORI COMUNALI



AI IN TESORERIA: LA SVOLTA DIPENDE DAI DATI

L'impatto dell'automazione in finanza si misura sulla connettività dei dati aziendali: resta da stabilire quanto automatizzare e dove serve il controllo umano

di Alessandro Faldoni

Secondo l'ultima rilevazione McKinsey (The State of AI in 2025, novembre 2025), l'88% delle aziende utilizza l'AI in almeno una funzione aziendale, ma solo il 5,5% ottiene un impatto economico misurabile sul conto economico (Ebit).

È in questo scarto tra adozione e risultato che si inserisce il problema per la tesoreria. Un tesoriere che interroga uno strumento di intelligenza artificiale generico sulla propria posizione di cassa resta deluso: lo strumento non ha accesso ai saldi bancari, alle fatture scadute o alle previsioni di cassa, non ha un collegamento diretto alla situazione più recente e finisce per estrapolare pattern generici al posto dei numeri reali. Colmare questo divario è il presupposto per fidarsi dei risultati di uno strumento di intelligenza artificiale.

GESTIONE DEL RISCHIO E PRESIDIO UMANO

Garantito l'accesso ai dati, resta da stabilire quanto automatizzare e dove serve il controllo umano. Le attività ripetitive ad alto volume, come categorizzazione delle transazioni e riconciliazione bancaria, superano il 90% di automazione. Non a caso, il Q4 2025 Cfo Signals Survey di Deloitte indica che per il 49% dei Cfo l'obiettivo primario resta automatizzare i processi ripetitivi per liberare i team verso attività a maggior valore. L'AI accelera la lettura degli scostamenti senza sostituire il giudizio critico e la validazione dei pagamenti in uscita segue un'automazione controllata, con verifica umana su ogni operazione. Infine, le decisioni ad alto impatto, allocazione del capitale e limiti di credito ai clienti, restano sotto il presidio esclusivo del Cfo e del tesoriere. Ma grazie all'AI e all'automazione, entrambi hanno più tempo per queste attività strategiche.



LA PLENARIA "LA TESORERIA NELL'ERA DELL'AI: METTERE LA LIQUIDITÀ AL CENTRO DELL'IMPRESA", AL TREASURY DAY AGICAP 2026

UN CASO REALE: UNIVERSITY MEDICAL PARTNERS

Questo equilibrio emerge da University Medical Partners (Ump), gruppo sanitario con 40 cliniche, oltre 300 dipendenti e circa un milione di pazienti l'anno. Prima di adottare uno strumento di gestione della tesoreria e previsione di cassa come Agicap, il team finance estraeva manualmente i dati da due banche e teneva previsioni statiche in Excel, con liquidità bloccata per sicurezza invece che al lavoro per generare rendimento.

«Agicap si è distinta soprattutto per la sua piattaforma personalizzabile, per l'interfaccia intuitiva e per la capacità di creare rapidamente connessioni con i sistemi bancari. Anche il suo approccio orientato all'AI ha fatto la differenza», racconta Ben Courtney, Direttore Finance & Analytics di Ump.

La categorizzazione AI nativa di Agicap ha tagliato dell'85% il tempo dedicato, e l'automazione delle dashboard ha restituito alla dire-

zione finanziaria mezza giornata di lavoro ogni mese, prima assorbita dalla reportistica manuale. Tre strumenti recenti di Agicap portano l'AI dentro i flussi di tesoreria: l'Mcp (Model Context Protocol) collega Claude (Anthropic) ai dati aziendali per leggerli, prevedere scenari what-if ed eseguire operazioni autorizzate; l'Assistente AI nativo porta le stesse capacità dentro la piattaforma, senza un client Claude esterno; Smart Report trasforma cruscotti statici in dashboard dinamiche con semplici comandi testuali.

Per la direzione finance, il punto non è scegliere quale modello generativo testare, ma se esiste un collegamento reale tra quel modello e i dati di tesoreria dell'azienda, puliti, accessibili in tempo reale, e soprattutto raggiungibili dall'AI. È il ruolo che giocano strumenti come l'Mcp, per chi lavora con un'AI esterna come Claude, e l'Assistente AI nativo, per chi preferirà restare dentro la piattaforma.

Zest, il venture italiano ha suonato la carica

Dopo la fusione con LVenture e la lunga riorganizzazione del gruppo, l'azienda guidata da Marco Gay accelera sull'intelligenza artificiale con nuove ambizioni di mercato e una risorsa in più, Z_One

di Sergio Luciano

LO SPAZIO DEL VENTURE CAPITAL È INFINTO MA SFIDANTE: E ZEST, AD OGGI SENZA CONFRONTI LA PRINCIPALE REALTÀ ITALIANA DEL SETTORE E TRA LE PRIME IN EUROPA, PUÒ SERENAMENTE AFFERMARE DI ESSERE ENTRATA IN UNA FASE 2,

dopo una lunga e tenace costruzione di valore che la colloca oggi alla guida di un insieme di asset per oltre 130 milioni, con 230 partecipate (quasi tutte con quote di minoranza) che danno lavoro a oltre 1200 persone. Al centro c'è appunto Zest, nata due anni e mezzo fa dalla fusione tra Digital Magics e LVenture Group, guidata da Marco Gay, che da presidente esecutivo assume l'incarico di amministratore delegato avvicinandosi a Luigi Capello che passa alla guida del fondo Z_One, lanciato il 16 luglio 2026 da Zest e Eureka! Venture SGR, che ne ricopre anche il ruolo di gestore e di cui la stessa Zest detiene il 20% dall'ottobre 2025. "Con queste iniziative – spiega Gay in quest'intervista con Economy – le 50 risorse umane eccellenti che operano in Zest, donne e uomini di grande valore e dedizione, proseguono in una strategia sancita nel piano industriale 25-29 che quest'anno, sulla base dei risultati del primo trimestre e dell'andamento del secondo che stiamo per formalizzare, contiamo, malgrado l'incertezza dei tempi ci consentano di raggiungere pareggio sull'ebitda".

Quindi c'è una strategia che si compie! E che il mercato borsistico dovrebbe a questo punto riconoscere...

Sì, in realtà stiamo dando seguito a una visio-

ne precisa, quella nata con la fusione: costruire un modello capace di integrare tutte le componenti dell'innovazione, dall'accelerazione all'investimento diretto in venture capital, fino all'open innovation e alla realizzazione di Proof of Concept, attraverso cui testiamo e validiamo concretamente le soluzioni insieme alle aziende. Il lancio del fondo Z_One è un tassello fondamentale di questa prospettiva. Oggi, tra diretto e indiretto, gestiamo asset per oltre 130 milioni di euro: il nostro portafoglio di partecipate, le joint venture: Apside con Intesa Sanpaolo per 15 milioni di euro e Open T con Tinexta per 5 milioni di euro, le quote nei fondi di venture capital e, adesso, questo nuovo veicolo dedicato all'intelligenza artificiale e alle tecnologie con impatto industriale. Siamo convinti che presto o tardi la Borsa ci riconoscerà tutto questo

Può spiegarci meglio la missione di Z_One?

Z_One è un fondo di venture capital early stage, con un target di raccolta di 55 milioni di euro. Investirà soprattutto in fase pre-seed e seed, su startup che sviluppano soluzioni ad alto contenuto tecnologico, con un focus particolare su intelligenza artificiale e UrbanTech. L'obiettivo è arrivare a costruire un portafoglio molto ampio, fino a un centinaio di investimenti: una logica di diversificazione tipica del venture capital nelle fasi più rischiose, dove servono numeri impor-

tanti per far emergere le eccellenze. Zest stessa si è impegnata con un investimento diretto di 5 milioni di euro nel fondo, a conferma di quanto ci crediamo.

Il lancio di Z_One ha comportato anche un cambio nella governance...

Esatto. Luigi Capello diventa la key person del fondo Z_One, mentre io assumo il ruolo di amministratore delegato di Zest per guidare questa fase di attuazione, crescita e sviluppo, con l'obiettivo di far esprimere tutto il potenziale del gruppo; Marco Giovannini, già consigliere indipendente di Zest, assume la carica di Presidente del

Gruppo. Giulio Montoli e Giulia Fazzini, figure di lungo corso che hanno condiviso fin dalle origini il

percorso di crescita di Zest, entreranno invece nel team del fondo. È una crescita straordinaria, sia per i numeri legati al lancio del fondo sia per le prospettive di resa che ne derivano: è il passo in avanti che arriva

Z_ONE È UN FONDO DI VENTURE CAPITAL EARLY STAGE CON UN TARGET DI RACCOLTA DI 55 MILIONI DI EURO

Marco Gay



al termine di un periodo di riorganizzazione dei processi e di efficientamento della struttura. Quest'anno stiamo portando a compimento la fase centrale del piano industriale 25-29, che prevedeva esattamente questo tipo di iniziative.

Un modello che in Italia non ha eguali...

È un modello oggettivamente unico sul mercato italiano, caratterizzato dall'approccio VC-led, nel quale le attività di incubazione e accelerazione sono guidate da una logica di investimento e integrate con i fondi di venture capital lungo l'intero ciclo di vita della startup. Un'impostazione che trova diversi riferimenti in alcuni modelli europei più maturi. Il merito di essere arrivati fin qui è di una squadra giovane, capace e appassionata: nel complesso il gruppo Zest conta circa 50 persone, senza le quali, uomini e donne, non sarebbe possibile far funzionare nulla di tutto questo. È questa squadra che rende Zest protagonista nel mondo delle start up e punto di connessione tra industria ed ecosistema dell'innovazione, ed è quello

che ci consente di essere oggi l'unico player del settore italiano di dimensione europea.

Veniamo ai conti: si parla di un possibile pareggio di ebitda quest'anno...

Stiamo lavorando in questa direzione ed è il nostro obiettivo. Il primo trimestre è andato secondo i piani, e l'andamento che stiamo riscontrando nel primo semestre va nella stessa direzione: rispetto allo stesso periodo dello scorso anno la perdita si è ridotta in modo significativo, a fronte di una crescita del fatturato e dei margini. È un trend che ci incoraggia, pur restando prudenti: lavoriamo in un settore fatto di operazioni complesse, in cui basta un ritardo su una singola operazione per non trovarsi più allineati ai piani. Per questo continuiamo a monitorare i risultati trimestre dopo trimestre, senza dare nulla per scontato: preferiamo dichiarare un obiettivo prudente e superarlo, piuttosto che promettere numeri che poi il mercato ci chiede di rispettare a ogni costo.

Quanto pesa, in questo percorso, la riorganizzazione interna degli ultimi due anni?

Direi un'evoluzione che pesa moltissimo, ed è un lavoro che si vede meno rispetto a un'operazione come il lancio di un fondo, ma che ne è la vera preconditione. Abbiamo semplificato i processi, reso più efficiente la struttura, integrato culture aziendali diverse fino a diventare, appunto, un'unica azienda. È un lavoro silenzioso, fatto a testa bassa, che oggi ci permette di affrontare una fase di crescita e di attuazione del piano industriale con basi molto più solide di due anni fa.

Restando sui numeri: quante sono oggi le partecipate e quanti posti di lavoro rappresentano?

Le partecipate sono 230, quasi tutte con quote di minoranza: ormai non abbiamo più partecipazioni di maggioranza. Nel loro complesso, le startup in Portafoglio generano un valore della produzione pari a circa 1,1 miliardi di euro e una cosa per me molto

rilevante è che, con la sua attività e le sue partecipazioni, Zest contribuisce oggi alla creazione e alla valorizzazione di oltre 1200 posti di lavoro. Sono numeri che raccontano l'impatto reale di quello che facciamo, al di là del valore degli asset in gestione.

Eppure la Borsa sembra non riconoscere ancora pienamente questo valore...

Ci dispiace, lo ammetto. Ma sono convinto che, perseverando su questa strada – continuando a fare bene il nostro lavoro, mantenendo il posizionamento che abbiamo costruito e portando avanti i primi passi di internazionalizzazione – il mercato finirà per riscontrare la nostra capacità. È il nostro auspicio, ed è anche lo stimolo che ci spinge a lavorare ogni giorno con ancora più attenzione e determinazione.

Due anni e mezzo fa Zest nasceva dalla fusione tra due realtà con storie e culture diverse: che cammino avete fatto da allora?

Un cammino lungo, ma oggi possiamo dire che non esistono più due aziende: ne esiste una sola, con una sola cultura e un solo obiettivo. È stato un grande lavoro di squadra, reso possibile anche grazie ai nostri principali soci come Tamburi Investment Partners e Luiss, e grazie a Gabriele Ronchini e Antonella Zullo, rispettivamente amministratori delegati di Zest Investments e Zest Innovation e da un cambio di prospettiva: capire davvero cosa chiede il mercato per costruire un'offerta adeguata, invece di replicare modelli del passato pensati per logiche diverse da quelle di oggi. In questo senso l'unica vera circostanza favorevole, che non possiamo intestarci ma di cui sappiamo beneficiare, è la nuova stagione di attenzione febbrile all'innovazione tecnologica aperta dall'intelligenza artificiale, un tema che ormai nessuno, in nessun settore, può più permettersi di ignorare. Ne beneficia tutto l'ecosistema dell'innovazione, e ne beneficiamo anche noi, che proprio su questi temi abbiamo iniziato a lavorare anni.

“

**METTIAMO INSIEME
LE COMPONENTI
DELL'INNOVAZIONE:
DALL'INCUBAZIONE
ALL'INVESTIMENTO
DIRETTO IN VENTURE
CAPITAL**

DIGITAL TWIN NEI TERRITORI: LA PIATTAFORMA “PANORAMA” FA DIALOGARE DATI E MODELLI PER LEGGERE IL RISCHIO

Dalla collaborazione tra CeSmma del Dipartimento di Ingegneria Ambientale dell'Università della Calabria e SI Maggioli, una piattaforma Ict che integra sensori, previsioni e dati geografici per interpretare l'evoluzione del territorio

di Alessandro Faldoni

Un territorio non è un insieme di sensori. È un sistema complesso, in cui eventi atmosferici, suolo, corsi d'acqua, vegetazione e attività umane producono effetti che nessuna fonte, da sola, riesce a spiegare. Per questo la vera sfida tecnologica non è raccogliere altri dati, ma farli dialogare: correlare misure, serie storiche e modelli previsionali per restituire una lettura utile a chi deve valutare rischi e interventi.

È da questa esigenza che nasce **Panorama**, piattaforma realizzata nell'ambito di un progetto finanziato dal Pnrr per il CeSmma, Centro Studi per il Monitoraggio e la Modellazione Ambientale del Dipartimento di Ingegneria dell'Ambiente dell'Università della Calabria. **Soluzioni Integrate Maggioli** ne ha realizzato l'infrastruttura Ict, traducendo il patrimonio scientifico e modellistico in un sistema capace di acquisire, organizzare e rendere fruibili dati provenienti da fonti differenti.

Sensori ambientali, servizi meteorologici,

osservazioni sul campo e informazioni geografiche confluiscono nello stesso ambiente. La piattaforma li organizza su base spaziale e temporale, li restituisce attraverso mappe interattive e serie storiche e segnala superamenti di soglia o comportamenti anomali. Il dato smette così di essere un valore isolato e diventa parte di un quadro interpretativo più ampio.

È qui che il Digital Twin territoriale mostra la sua specificità più interessante. Non una semplice replica digitale, ma un'infrastruttura informativa che mette in relazione ciò che viene osservato, ciò che è avvenuto e ciò che i modelli indicano come possibile evoluzione.

Panorama è già utilizzata dal CeSmma nelle attività di ricerca e analisi delle dinamiche ambientali. La sua architettura multi-rischio consente di applicare la stessa logica al moni-

toraggio idrologico, alla gestione della risorsa idrica, alle attività agricole e alla valutazione delle condizioni che possono aumentare la pericolosità degli incendi.

Nel Parco Nazionale della Sila, il sistema integra i dati di circa cento sensori ambientali e otto telecamere. Tra gli strumenti disponibili, il Fire Weather Index elabora temperatura, vento, umidità e precipitazioni per rappresentare le aree in cui le condizioni potrebbero favorire una propagazione più rapida delle fiamme, aiutando a leggere il contesto nel

quale il rischio può diventare più elevato.

«Oggi non basta osservare un fenomeno quando si manifesta.

LA VERA SFIDA È FAR DIALOGARE I DATI: CORRELARE MISURE, SERIE STORICHE E MODELLI PREVISIONALI PER RESTITUIRE UNA LETTURA UTILE

Integrare dati provenienti da fonti diverse e interpretarli significa costruire una conoscenza più utile del comportamento del territorio», spiega **Giuseppe Mendicino**, Direttore del CeSmma.

«La ricerca genera valore quando riesce a tradursi in strumenti utilizzabili. Con Panorama abbiamo messo le nostre competenze tecnologiche al servizio del patrimonio scientifico sviluppato dall'Università, realizzando un'infrastruttura IT capace di integrare dati complessi e renderli fruibili», afferma Alessandro Carellario, Amministratore Delegato di Soluzioni Integrate Maggioli.

La prospettiva è trasformare un'esperienza di ricerca in un modello replicabile, adattando la stessa architettura a territori, fonti e fenomeni differenti. È questa la potenzialità più concreta dell'Ict applicato all'ambiente: connettere sistemi, leggere dati eterogenei e ridurre la distanza tra conoscenza scientifica e decisione pubblica.



Sicurezza semplice, business a prova di futuro

Tra AI, ransomware industriale e piattaforme frammentate, la vera resilienza aziendale nasce dal consolidamento: la visione di Kaspersky per trasformare la cybersecurity in leva competitiva

di Alessandro Faldoni

In un contesto economico sempre più digitale, la cybersecurity è diventata una componente essenziale della competitività aziendale. Non riguarda più soltanto la protezione di dati e infrastrutture, ma influisce direttamente su continuità operativa, reputazione del brand e capacità di crescere in modo sostenibile. Oggi imprese di ogni dimensione si trovano ad affrontare una sfida comune: gestire un panorama di minacce sempre più sofisticato senza aumentare la complessità operativa. Negli ultimi anni gli attacchi ransomware si sono evoluti in un vero e proprio modello industriale. La diffusione del Ransomware-as-a-Service ha abbassato le barriere d'ingresso per i criminali informatici, rendendo accessibili strumenti avanzati anche ad attaccanti con competenze limitate. Allo stesso tempo, il phishing continua a rappresentare uno dei principali vettori di compromissione, grazie anche al supporto dell'intelligenza artificiale, che consente di creare messaggi sempre più credibili e personalizzati.

L'AI sta infatti ridefinendo gli equilibri della sicurezza informatica. Se da un lato viene utilizzata dagli

attaccanti per automatizzare attività di ricognizione, sviluppo di malware e campagne di social engineering, dall'altro rappresenta uno strumento fondamentale per le aziende che vogliono migliorare le capacità di rilevamento e risposta alle minacce. La sfida non

**RIDURRE LA COMPLESSITÀ SIGNIFICA
AUMENTARE LA CAPACITÀ DI REAGIRE
AGLI INCIDENTI, OTTIMIZZARE LE RISORSE
E GARANTIRE LA CONTINUITÀ OPERATIVA**



CESARE D'ANGELO, GENERAL MANAGER ITALY, FRANCE AND MEDITERRANEAN DI KASPERSKY

è più se adottare l'intelligenza artificiale, ma come integrarla efficacemente nei processi di sicurezza.

A pesare ulteriormente sulle organizzazioni è la carenza di competenze specialistiche. Molte aziende, in particolare le Pmi, devono gestire rischi

sempre più avanzati con team IT limitati, mentre nelle realtà più grandi i Security Operation Center sono chiamati a gestire una mole crescente di alert e informazioni, con un impatto diretto sull'efficacia operativa.

Per anni la risposta è stata l'introduzione di nuovi strumenti di sicurezza. Tuttavia, la proliferazione di piattaforme diverse ha spesso creato ecosistemi frammentati, riducendo la visibilità complessiva e aumentando tempi e costi di gestione degli incidenti. Per questo oggi sempre più organizzazioni guardano a un approccio basato su consolidamento e semplificazione, integrando prevenzione, rilevamento e risposta all'interno di piattaforme unificate.

La crescente attenzione verso la resilienza sta inoltre spingendo le imprese a razionalizzare gli investimenti in cybersecurity, privilegiando soluzioni capaci di garantire maggiore efficienza operativa e un migliore ritorno sugli investimenti. In questo contesto si inserisce **Kaspersky Next**, l'ecosistema di cybersecurity dell'azienda che integra funzionalità avanzate di rilevamento e risposta, protezione basata sull'intelligenza artificiale e gestione centralizzata della sicurezza, contribuendo a ridurre complessità, tempi di intervento e costi di gestione.

«La cybersecurity è ormai un tema di governance e di competitività aziendale. Le organizzazioni più resilienti non sono necessariamente quelle che investono di più in tecnologia, ma quelle che riescono a costruire un ecosistema di sicurezza semplice, integrato e in grado di supportare concretamente gli obiettivi di business. Ridurre la complessità significa aumentare la capacità di reagire agli incidenti, ottimizzare le risorse e garantire la continuità operativa. In uno scenario in cui il confine tra rischio cyber e rischio aziendale è sempre più sottile, la resilienza diventa una leva strategica per proteggere valore, innovazione e crescita, trasformando la sicurezza da requisito tecnico a fattore abilitante del business», conclude **Cesare D'Angelo**, General Manager Italy, France and Mediterranean di Kaspersky.



AI SEARCH, DICIAMO ADDIO AI CLIC FACILI

Con l'era della Geo il traffico organico crolla e le risposte restano nel motore generativo: per i brand la sfida ora è costruire reputazione digitale offsite e farsi citare dall'ecosistema dei nuovi "publisher"

di Valerio Mariani

Il crollo delle visite organiche a causa del massiccio uso dell'AI nelle ricerche colpisce soprattutto i siti di informazione, ma anche i siti aziendali non devono sottovalutare il fenomeno. Scavare nel passato fa sempre bene. Nel 1999, i fondatori del motore di ricerca più usato al mondo da un quarto di secolo, costruirono il suo algoritmo sulla base del concetto di reputazione. Un sito web era considerato qualitativamente migliore di un altro, se l'algoritmo, battezzato non a caso PageRank, avesse fornito un valore più alto. Questo valore era calcolato sulla base dei backlinks, ovvero le "citazioni" di altri domini digitali. Più il sito, o una sua pagina, compariva in altri e più quel valore sarebbe stato alto, e così il suo posizionamento sulle pagine dei risultati di ricerca. Il concetto

è stato traslato pari pari dal modello utilizzato nelle pubblicazioni scientifiche: più un articolo è citato da altri e più è qualitativamente valido.

Negli anni l'algoritmo del motore di ricerca di Google è stato continuamente rinnovato, ma il backlink, la citazione di siti esterni, è rimasto un parametro fondamentale per aspirare a comparire nei primi risultati di una ricerca su Google. Ebbene, oggi, a distanza di più di 25 anni dalla sua introduzione, il backlink, o l'analoga referenza, tornano di gran moda.

IL CROLLO DEL TRAFFICO ORGANICO

Siamo entrati nell'era della Geo (Generative Engine Optimization), evoluzione della

Seo (Search Engine Optimization) che si definisce come la strategia di ottimizzazione di un sito per essere considerato una fonte da citare da un motore di ricerca basato sull'AI, come per esempio AI Overview di Google.

Infatti, l'utilizzo massivo della AI Search ha determinato un crollo verticale del cosiddetto traffico organico – non a pagamento – dei siti. È quanto negli Stati Uniti hanno definito The Great Decoupling – ovvero il "grande disaccoppiamento" tra la crescita nell'utilizzo dei

motori di ricerca e l'annullamento dei click ai siti. Le ricerche più pessimistiche hanno evidenziato che nel 2025 il 60% delle ricerche su Google si concludono con nessun clic a un sito esterno.

NEL 2025 IL 60% DELLE RICERCHE SU GOOGLE SI SONO CONCLUSE CON NESSUN CLIC AD ALCUN SITO ESTERNO AL MOTORE DI RICERCA

Ma c'è da dire che il crollo riguarda soprattutto i siti informativi. Infatti, i siti aziendali di prodotto o di servizi, in particolare B2B, non hanno mai visto numeri da capogiro relativamente alle visite organiche in arrivo dai motori di ricerca. Lo afferma da sempre chi si occupa di comunicazione digitale: il traffico organico di un sito aziendale non cresce solo grazie a una buona struttura, a contenuti di qualità o a una buona indicizzazione su Google Search. D'altronde, se "content is king, distribution is queen" come sostenne già nel 2013 Jonathan Perelman, guru del digital marketing ed ex vicepresidente del noto BuzzFeed.

Effettivamente, da anni ormai si consigliano strategie "multicanale", sia per spingere l'e-commerce che per il puro branding, che non si affidino esclusivamente al traffico organico proveniente da un motore di ricerca.

NIENTE PANICO PER I SITI AZIENDALI

Ora lo scenario si è ulteriormente complicato. Perché AI Overview, o qualsiasi motore di ricerca governato dall'AI, fornisce le risposte richieste da un utente, le riassume in un'unica conversazione e indica le fonti, esplicitandole a uno scroll di distanza. E, si sa, l'utente nella maggioranza dei casi è pigro e superficiale e si accontenta della risposta di AI Overview, senza scrollare, approfondire, mettere in dubbio le risposte e, insomma, cliccare sulle fonti.

A questo punto, però, c'è da fare un distinguo. Il crollo delle visite organiche è subito principalmente dai siti informativi – nella ricerca citata in precedenza, Forbes dichiara un -50% di visite in meno –, mentre decisamente minore è l'impatto per i siti aziendali, visto che già prima dell'AI Search, la loro presenza organica era solo uno dei tanti fattori da considerare in una strategia di marketing digitale.

Il grande disaccoppiamento, insomma, non deve terrorizzarci ma deve convincerci che è ancor più necessario sviluppare una strategia di visibilità multicanale, con la consapevolezza che la reputazione di brand si

costruisce con pazienza e si manifesta attraverso ciò che pubblicano "gli altri", esattamente come è sempre stato nel mondo analogico.

"Gli altri", che tra un attimo definiamo, sono determinanti nella costruzione della reputazione di brand, grazie ai backlink, alle conversazioni sui social network, alle citazioni su siti di recensioni e di comparazione di prodotto. Dunque, la citazione su una risposta alla domanda: "qual è la miglior marca di condizionatori" sarà la conseguenza di una presenza (di qualità) del brand nelle conversazioni a tema in molteplici canali digitali.

CRESCERE DI REPUTAZIONE (DIGITALE)

Per fare in modo che un brand sia "sulla bocca di tutti" si può agire su due direzioni principali. In primo luogo, non abbandonare a sé stesso il proprio sito, anzi. Se è un e-commerce, è opportuno realizzare un'analisi tecnica approfondita valutando determinati parametri che i motori di ricerca apprezzano. Se non si ha interesse ad avere un e-commerce,

**LA REPUTAZIONE DEL BRAND
SI COSTRUISCE CON PAZIENZA
E SI MANIFESTA ATTRAVERSO CIÒ
CHE PUBBLICANO "GLI ALTRI"**

allora si può lavorare sui contenuti in modo che, semplificando, rispondano alle ipotetiche domande che potrebbe fare un utente a un motore di ricerca AI.

È, se vogliamo, l'estensione alla Geo di quanto si è sempre fatto rincorrendo la Seo. Ai tempi, infatti, si consigliava di costruire un contenuto secondo una struttura che soddisfasse l'algoritmo dei motori di ricerca e "insistesse" sulle parole chiave più cercate dagli utenti.

Detto questo, molto più importante è far crescere la reputazione del brand offsite, come si dice, fuori dalle mura di casa. Anche per questo c'è bisogno di una strategia puntale e precisa. Si parte da un'analisi del sentiment dell'azienda, ovvero: quanto è presente e come è percepito il brand, sul

web e non solo? Esistono dei tool pensati per questo che scandagliano la rete e forniscono dei report molto dettagliati su come e dove si è presenti.

Interpretando i dati ottenuti, si agirà su come incrementare la presenza del brand e migliorarne la reputazione. Per fare in modo di apparire nelle ricerche di AI Overview, allora, si dovranno individuare le fonti più richiamate da Google relativamente a un certo argomento. Potrebbero essere blog, siti di recensioni, siti di analisi di mercato, siti di informazione, profili sui social network, video su YouTube fino ai podcast.

Una volta individuato un bouquet di siti che piacciono ai motori di AI Search, si dovrà capire come fare in modo che si interessino al nostro brand. Fondamentalmente, stiamo parlando di specifiche azioni di marketing e di attività di comarketing, di collaborazione e di condivisione di contenuti.

Azioni che possono anche prevedere un investimento in denaro ma che, alla lunga, restituiscono risultati molto più efficaci rispetto a un investimento pubblicitario. Il motivo rientra nel cambio di abitudini del consumatore che, oltre a usare sempre più spesso un motore AI per le proprie ricerche, ha imparato a diffidare e dribblare la pubblicità digitale e che considera influencer, creator, blogger, social, siti e profili referenziati, che si definiscono genericamente come Publisher, come dei validissimi personal shopper, anche in contesti B2B.

In particolare, un sito di e-commerce che si rivolge ai consumatori finali deve sfruttare diversi canali di visibilità, alternativi alla pura pubblicità o a Google Shopping, i famigerati Cps che chi ha un e-commerce conosce molto bene.

Se, insomma, la crescita esponenziale dell'AI Search incide negativamente sulle visite a un sito aziendale o a un e-commerce, d'altro canto il fenomeno è l'occasione giusta per ripensare totalmente la propria strategia di branding, considerando ed entrando in contatto con l'immenso ecosistema dei Publisher.

CONCILIARE VITA E LAVORO FA BENE AL FATTURATO

Le imprese che investono nel benessere dei dipendenti ottengono risultati migliori. E il governo, in collaborazione con Unioncamere, stanZIA 7,5 milioni per una nuova certificazione in materia

di Victor De Crunari

Promuovere la conciliazione tra vita familiare e attività lavorativa non rappresenta soltanto una scelta di responsabilità sociale, ma costituisce anche un importante fattore di competitività e sviluppo per il sistema produttivo. A evidenziarlo sono le elaborazioni di **Unioncamere** e del **Centro Studi Tagliacarne**, secondo cui le imprese che investono nel benessere dei dipendenti e nell'equilibrio tra tempi di vita e di lavoro ottengono risultati migliori rispetto a quelle che non adottano queste politiche. Nel 2026, il 35% di tali aziende segnala un aumento del fatturato rispetto all'anno precedente, contro il 22% di chi non effettua investimenti in questo ambito; il 20% registra una crescita dell'occupazione, a fronte del 10% delle altre, mentre il 45% ha già introdotto o si appresta a introdurre tecnologie digitali, rispetto al 22% delle imprese meno attente a questi aspetti. Per rafforzare ulteriormente il rapporto tra benessere organizzativo e produttività, il Dipartimento per le Politiche della Famiglia e il Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, in collaborazione con Unioncamere, ha stanziato 7,5 milioni di euro destinati a sostenere le imprese nell'ottenimento di una nuova certifica-

zione dedicata alla conciliazione tra vita e lavoro. Alla certificazione il Governo ha inoltre collegato un esonero dal versamento dei contributi previdenziali. L'iniziativa dà attuazione al Piano nazionale per la famiglia 2025-2027 e alla Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026, con l'obiettivo di accompagnare mille imprese al conseguimento della certificazione nell'arco di un anno.



LA MINISTRA EUGENIA ROCCELLA

mento della certificazione nell'arco di un anno.

«La conciliazione tra lavoro e vita familiare è un pilastro essenziale nel sostegno alle famiglie ed è un fattore di sviluppo sia economico che sociale», dichiara la Ministra per la Famiglia, la Natalità e le Pari Opportunità

Eugenia Roccella.

«La costruzione di ambienti di lavoro accoglienti per i genitori, e in particolare

per le mamme che più risentono delle difficoltà nella conciliazione, non è una spesa a fondo perduto ma un investimento fruttifero per tutti: per le famiglie, per le imprese, per la società nel suo complesso. Per questo il nostro governo non solo ha potenziato i congedi, agevolato l'accesso ai servizi per l'infanzia, sostenuto le famiglie attraverso

“

**LA COSTRUZIONE
DI AMBIENTI
DI LAVORO
ACCOGLIENTI
PER I GENITORI
NON È UNA SPESA
MA UN INVESTIMENTO**

sostegni diretti e le lavoratrici madri con iniziative specifiche, ma ha promosso fin dal primo giorno un'alleanza strategica con il mondo del lavoro e dell'impresa. La nuova certificazione sulla conciliazione vita-lavoro va esattamente in questa direzione, e la scelta di associare ad essa uno sgravio contributivo per le aziende certificate vuole mandare un messaggio preciso nel senso della responsabilità sociale e della promozione di comunità accoglienti e vitali».

«Investire nel benessere organizzativo non è un'attività accessoria, ma una leva strategica che incide direttamente su produttività, attrazione dei talenti, innovazione e reputazione», sottolinea il presidente di Unioncamere, **Andrea Prete**. «Le imprese che investono in attività che migliorano la salute e il benessere dei propri lavoratori e che attuano iniziative dirette alla conciliazione dei tempi di vita fa-

miliare e di lavoro hanno anche performance migliori rispetto alle altre. È partendo da queste evidenze che Unioncamere ha confermato la collaborazione con il Dipartimento per le Pari Opportunità e il Dipartimento per la Famiglia, avviando da oggi una iniziativa diretta a quelle imprese che vogliano certificare il proprio impegno a favore della conciliazione tra vita familiare e lavoro. Un nuovo ambito di lavoro per il sistema camerale, in continuità con quanto fatto con la diffusione della certificazione della parità di genere».

Elemento centrale del programma è la prassi di riferimento **UNI/PdR 192:2026**, il documento tecnico che individua requisiti e indicatori di performance per i sistemi di gestione dedicati alla conciliazione tra vita familiare e lavoro. Attraverso l'Avviso pubblico, le imprese con sede operativa in Italia e almeno un dipendente, con una quota del 60% delle risorse riservata alle micro, piccole e medie imprese, potranno beneficiare di contributi a fondo perduto erogati sotto forma di servizi gratuiti. L'obiettivo è accompagnare le aziende nel percorso necessario per ottenere la certificazione prevista dalla nuova prassi.

L'intervento si articola in due misure complementari. La prima riguarda l'assistenza tecnica e il supporto tecnico-gestionale. A

È ARRIVATO IL BANDO VOUCHER DOPPIA TRANSIZIONE DEI PID

Accompagnare le piccole e medie imprese attraverso servizi di assistenza e contributi fino al 70% delle spese sostenute per l'acquisto di tecnologie, attività di formazione e consulenza, con particolare attenzione all'adozione di sistemi di intelligenza artificiale e al passaggio al modello Transizione 5.0. È questo l'obiettivo del nuovo Bando Voucher Doppia Transizione dei PID (Punti impresa digitale) delle Camere di commercio, che dispone di una dotazione di 150 milioni di euro per il triennio 2026-2029. Le risorse, messe a disposizione dal sistema

camerale, saranno integrate da ulteriori finanziamenti regionali per favorire i processi di transizione digitale ed ecologica delle imprese. L'iniziativa si inserisce nel percorso avviato nel 2017 dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy insieme a Unioncamere, ai Competence Center e ai Digital Innovation Hub. Da allora la rete dei PID, presente in tutte le Camere di commercio italiane, ha coinvolto un milione di piccole e medie imprese attraverso attività di informazione, orientamento e formazione. Parallelamente, il sistema

camerale ha mobilitato circa 325 milioni di euro in voucher, consentendo a oltre 40mila imprese di realizzare investimenti in innovazione. Secondo un'analisi di Unioncamere, realizzata con il supporto tecnico di Dintec, l'azione dei PID ha contribuito ad accrescere la maturità digitale delle aziende, aumentata dell'8% rispetto ai livelli del 2019. Anche l'impegno economico delle Camere di commercio è cresciuto in modo costante negli ultimi anni. Dopo i quasi 40 milioni di euro destinati ai voucher nel 2020, le risorse stanziate hanno raggiunto i 50 milioni di euro nel 2024.

questo scopo Unioncamere costituirà un elenco di esperti qualificati, composto sia da professionisti sia da soggetti collettivi, come società di consulenza e reti d'impresa, individuati attraverso un avviso pubblico che ne verificherà le competenze nei sistemi

di gestione e nelle politiche di conciliazione vita-lavoro. La seconda finanzia invece i costi per il rilascio della prima certificazione sulla conciliazione vita-lavoro. Le imprese ammesse dovranno rivolgersi a un Organismo di Certificazione accreditato e iscritto all'Elenco ufficiale. Il contributo previsto varierà in base alla dimensione dell'impresa, calcolata sul numero degli addetti, fino a un massimo di **12mila euro** per ciascun beneficiario.

Per accedere alle agevolazioni sarà necessario superare un test di autovalutazione online, finalizzato a misurare il livello di maturità aziendale sui temi della conciliazione tra vita privata e lavoro.

Le domande potranno essere presentate attraverso la piattaforma Restart di Infocamere a partire dalle ore 10 del **21 settembre 2026**. Le richieste saranno esaminate con procedura a sportello, seguendo l'ordine cronologico di presentazione, mentre i percorsi di accompagnamento e di certificazione finanziati dovranno concludersi entro il 30 giugno 2027.



LA SEDE DI UNIONCAMERE A ROMA

Quel welfare strategico che rende le imprese più forti

Fondirigenti trasforma le competenze in leva permanente di competitività, accompagnando dirigenti e imprese tra intelligenza artificiale, transizione ecologica e nuove generazioni chiamate al comando del cambiamento

di Victor De Crunari

La capacità di costruire l'industria di domani dipende sempre più dalla qualità del management e dalle condizioni che consentono ai manager di operare con efficacia, responsabilità e visione di lungo periodo. Se il management rappresenta il ponte tra le strategie aziendali e la crescita reale del Paese, tale ruolo può esprimersi pienamente solo quando poggia su basi solide, fatte di competenze, responsabilità, tutela, benessere e strumenti adeguati ad affrontare la crescente complessità del contesto economico. È proprio da questa visione che nasce l'attività di Praesidium, realtà del sistema Federmanager e broker di riferimento di Assidai, con la

missione di offrire valore concreto alla classe manageriale attraverso strumenti di protezione, welfare e consulenza capaci di accompagnare dirigenti e aziende nelle sfide di un contesto in continua evoluzione.

L'OBIETTIVO DI PRAESIDIUM È QUELLO DI PROGETTARE SISTEMI DI PROTEZIONE INTEGRATI, COSTRUITI SULLE ESIGENZE DELLE PERSONE E DELLE ORGANIZZAZIONI

Negli ultimi anni è emerso con forza come il ruolo del broker assicurativo non possa più limitarsi alla semplice intermediario di polizze; le aziende e i professionisti richiedono oggi soluzioni integrate, capaci di rispondere

in modo concreto ai bisogni delle persone e delle organizzazioni.

L'obiettivo di Praesidium è quello di progettare sistemi di protezione integrati, costruiti sulle reali esigenze delle persone e delle organizzazioni. Un approccio che ha consentito, nel corso degli anni, di consolidare un rapporto di fiducia con il mondo manageriale e di raggiungere risultati significativi, testimoniati anche dagli oltre 80 milioni di euro di premi intermediati; numeri che rappresentano soprattutto la responsabilità di accompagnare ogni giorno dirigenti e aziende nella gestione dei rischi e nella costruzione di percorsi professionali più equilibrati e sostenibili.

Le imprese operano oggi in uno scenario caratterizzato da trasformazioni tecnologiche accelerate, responsabilità sempre più complesse e una crescente esposizione ai rischi. Parallelamente, aumenta la richiesta di qualità della vita, equilibrio e strumenti capaci di sostenere concretamente chi è chiamato a prendere decisioni strategiche. In questo contesto, il welfare non può più essere considerato un elemento accessorio. È diventato una leva fondamentale per attrarre, valorizzare e trattenere il capitale umano, contribuendo direttamente alla capacità competitiva delle organizzazioni. L'evoluzione del mercato ha portato Praesidium ad ampliare progressivamente il proprio raggio d'azione; se in passato l'attività era principalmente focalizzata sulle tutele contrattuali dei dirigenti industriali, oggi l'offerta si estende all'integrazione delle coperture previste dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro e coinvolge tutte le principali categorie professionali presenti nelle organizzazioni. La crescente richiesta da parte delle Direzioni HR di interlocutori unici e qualificati ha favorito lo sviluppo di soluzioni assicurative sempre più complete e personalizzate, realizzate in collaborazione con primarie compagnie assicurative; tra queste rientrano le coperture per





PRAESIDIUM È IL PUNTO DI RIFERIMENTO DEI MANAGER PER IL WELFARE CONTRATTUALE E DELLA PERSONA

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

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

PRÆSIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

Invalidità Permanente da Malattia (Ipm), le garanzie Critical Illness e l'ampliamento delle somme assicurate previste dai contratti collettivi, con la possibilità di estendere le tutele anche ad altre figure aziendali.

Un tema particolarmente rilevante riguarda la crescente esposizione alle responsabilità che caratterizza il ruolo manageriale. Le moderne organizzazioni richiedono ai propri dirigenti capacità decisionale, rapidità di intervento e assunzione di responsabilità sempre più rilevanti. Per questo motivo risultano essenziali strumenti di

LA SFIDA È PASSARE DA UN WELFARE PREVALENTEMENTE REATTIVO A UN WELFARE INTEGRATO NELLE POLITICHE AZIENDALI

protezione adeguati, come le coperture D&O e la Tutela Legale, che consentono di estendere le garanzie anche alla colpa grave e ad altre fattispecie non comprese nelle tutele tradizionali. Accanto alle coperture assicurative assume un ruolo centrale anche l'approccio consulenziale di Praesidium che si basa su attività di due diligence, analisi dei rischi e valutazione delle specifiche esigenze aziendali, con l'obiettivo di costruire soluzioni realmente coerenti con il profilo di rischio e con gli obiettivi delle singole organizzazioni.

Per lungo tempo il rischio è stato considerato principalmente come un elemento da contenere o trasferire attraverso strumenti assicurativi. Oggi, invece, le organizzazioni

più evolute lo interpretano come una variabile strategica da governare, integrandolo nei processi decisionali e nei percorsi di crescita aziendale. Le trasformazioni economiche, tecnologiche e normative degli ultimi anni hanno reso il contesto competitivo più dinamico e complesso. Le imprese sono chiamate a confrontarsi con nuovi scenari, nuove responsabilità e livelli di incertezza sempre più elevati. In questo quadro, adottare una visio-

ne preventiva della gestione del rischio significa rafforzare la capacità di adattamento dell'organizza-

zione e creare le condizioni per uno sviluppo più sostenibile nel tempo. Al centro di questo approccio vi sono le persone. Manager, professionisti e figure chiave rappresentano infatti un patrimonio di competenze, esperienza e capacità relazionali che contribuisce in modo determinante alla creazione di valore. Proteggere questo capitale umano significa non solo tutelare il singolo individuo, ma salvaguardare la continuità operativa dell'impresa, favorire processi decisionali più efficaci e sostenere la competitività dell'intera organizzazione.

Per questo motivo il welfare e la consulenza specializzata non possono più essere considerati strumenti separati. Devono essere

parte di un sistema integrato capace di accompagnare aziende e persone lungo tutte le fasi del percorso professionale, anticipando i bisogni e offrendo risposte concrete alle sfide presenti e future.

Si sente la necessità di compiere un ulteriore salto di qualità culturale: la sfida dei prossimi anni sarà passare da un welfare prevalentemente reattivo, pensato per intervenire a fronte di un bisogno, a un welfare strategicamente progettato e integrato nelle politiche aziendali. Ciò significa riconoscere che la sostenibilità non è soltanto ambientale ed economica, ma anche umana e sociale. Significa investire nelle persone che guidano il cambiamento, creando le condizioni affinché possano affrontare le trasformazioni in atto con maggiore serenità, consapevolezza ed efficacia.

Il futuro dell'industria passa inevitabilmente dal futuro delle persone che la guidano. Prendersi cura dei manager, della loro protezione e del loro benessere non rappresenta soltanto un'opportunità o una scelta etica. È una decisione strategica, capace di generare valore per le persone, rafforza la competitività delle imprese e contribuisce alla crescita dell'intero sistema produttivo. In un contesto sempre più complesso, investire sul capitale umano e sulla sua tutela significa creare le basi per uno sviluppo sostenibile, resiliente e orientato al lungo periodo.

EXPORT, RE-AGIRE O SPARIRE

Nel pieno di crisi, dazi e materie prime critiche, il Made in Italy rilancia: il Rapporto Sace 2026 racconta la corsa verso 700 miliardi di export, filiere globali e nuovi corridoi di crescita

di Marina Marinetti

Mentre mezzo mondo si chiede se la parola "globalizzazione" abbia ancora senso dopo guerre, dazi, navi deviate dal Golfo e materie prime razionate, le imprese italiane

arrivano al back to work con una verità scomoda ma potente: chi esporta non può

più limitarsi a "resistere", deve imparare a "re agire", trasformando il caos in strategia, la frammentazione in nuovi corridoi di crescita, la paura di perdere fornitori in una gestione chirurgica delle filiere. E il Rapporto Export 2026 di Sace, che per l'Italia produttiva sta diventando un po' quello che le proiezioni del Def sono per la finanza pubblica, racconta proprio questo salto di mentalità: un Paese che non aspetta che il mondo torni normale, ma prepara la propria rincorsa. Già: l'export italiano non sta semplicemente "tenendo botta": sta imparando a trasformare il caos globale in carburante per la crescita. Nel 2026 le nostre vendite di beni all'estero saliranno del 2%, per poi accelerare al 2,5 nel 2027 (675 miliardi) e al 2,8 nel 2028, oltrepassando i 690 miliardi e puntando dritto al traguardo simbolico dei 700 miliardi entro il 2027. Non è un colpo di fortuna, ma l'effetto di un ricollocamento profondo del Made in Italy nelle filiere globali del valore: il Paese che esporta moda e macchinari, vino e farmaci, oggi sa che la vera partita non si gioca solo al momento della vendita, ma lungo tutta la catena che rende possibile quel contratto.

L'Italia che non si accontenta di sopravvivere sta tutta in quel "RE Agire. L'Italia alla sfida dell'export globale", il titolo del Rapporto Export 2026 di Sace, che sembra pensato per scuotere le imprese dal torpore post shock.

Non è l'ennesimo documento che recita la litania su incertezza, conflitti, barriere, vulnerabilità delle supply chain; è un invito esplicito a smettere di giocare in difesa e a usare

la complessità come leva competitiva, prendendo decisioni strategiche anche quando la visibilità è

minima. «La diciannovesima edizione del nostro Rapporto Export racchiude già nel titolo il messaggio chiave: 'RE Agire', che vuol dire trasformare le complessità in competitività, attuando decisioni strategiche in condizioni di incertezza», conferma il presidente di Sace **Guglielmo Picchi**. E avverte: «Il Rapporto Export ci consegna una prospettiva positiva, ma soprattutto la consapevolezza che la crescita sui mercati internazionali richiede oggi un approccio più proattivo e coordinato». Insomma: chi aspetta che il mondo "torni normale" ha già perso qualche treno.

**'RE AGIRE' VUOL DIRE TRASFORMARE
LE COMPLESSITÀ IN COMPETITIVITÀ
ATTUANDO DECISIONI STRATEGICHE
IN CONDIZIONI DI INCERTEZZA**

NUMERI CHE FANNO RUMORE

I numeri, nel Rapporto, diventano la trama del racconto di un Paese che ha spostato il proprio baricentro sull'estero. Nel 2026 l'export di beni salirà del 2%, nel 2027 del 2,5% fino a 675 miliardi e nel 2028 del 2,8% oltre i 690 miliardi; il tutto incastrato in uno scenario "base" di graduale ritorno alle condizioni pre conflitto nel Golfo nel quarto trimestre del 2026. Ma la vera cifra politica è l'obiettivo dei 700 miliardi di export, che si raggiungeranno «continuando a sostenere diversificazione dei mercati, iniziative di sviluppo delle imprese italiane all'estero e supporto di Sistema, in linea con il nuovo Piano Strategico 2026 2028 Sace50».

Negli ultimi quindici anni le esportazioni di beni e servizi hanno fatto più per la crescita del Pil di qualsiasi altra componente, compensando spesso la debolezza della domanda interna e portando il peso dell'export da un quarto a circa un terzo dell'economia italiana. Tra il 2010 e il 2025 le nostre esportazioni sono cresciute cumulativamente del 35%, più di Francia e Germania e un gradino sotto la Spagna, ma con una quota sulle esportazioni mondiali salita al 2,8%, sopra Francia, Belgio e Spagna. Il Made in Italy, insomma, è meno "folklore identitario" e più motore industriale di quanto spesso lasci intendere il dibattito pubblico.

Il Rapporto 2026 compie un'operazione culturale non banale: sposta il focus dall'impresa alla filiera, dal singolo campione alla rete che lo sostiene. «La sfida dell'export, oggi, non riguarda più soltanto la capacità della singola impresa di vendere all'estero, ma la solidità dell'intero ecosistema che rende possibile quella crescita: filiere, fornitori, subfornitori, tecnologia, logistica, accesso



GUGLIELMO PICCHI PRESIDENTE SACE

agli input, in particolare alle materie prime critiche, finanza e gestione dei rischi», scrive l'amministratore delegato di Sace, **Michele Pignotti**.

L'Italia è tra i Paesi più integrati nelle catene globali del valore manifatturiero: il 41% della produzione italiana è attivata, direttamente o indirettamente, dalla partecipazione ai processi produttivi internazionali, ricorda il Rapporto. Le filiere italiane rappresentano oltre la metà del fatturato nazionale e mostrano una propensione all'export nettamente superiore alla media dell'economia italiana, circa il 32% contro circa il 15. Dietro le nostre esportazioni non ci sono solo grandi gruppi, ma distretti, Pmi, fornitori di tecnologie, catene logistiche e infrastrutture finanziarie che moltiplicano l'impatto di ogni commessa.

Questa lettura si innesta direttamente su Sace50, il Piano Strategico 2026-2028 che riposiziona Sace sulla sua "missione storica" di supporto all'export e all'internazionalizzazione, spingendo però molto più forte sulla dimensione proattiva. «Sostenere la crescita internazionale delle imprese significa infatti intervenire anche sui fattori che la rendono possibile: capacità produttiva, innovazione,



MICHELE PIGNOTTI AD SACE

DOV'È CHE L'ITALIA "RE AGISCE" DAVVERO

Sul piano geografico, il Rapporto offre una mappa che somiglia più a un mosaico che a una graduatoria. L'Asia Pacifico è la regione dove la crescita corre di più: 60,3 miliardi di euro di export nel 2025, con una dinamica attesa del 3,5% nel 2026 e del 3,4% medio annuo nel biennio 2027-28, spinta da investimenti in innovazione, transizione verde, infrastrutture sostenibili e nuove catene di approvvigionamento. Qui si aprono fronti cruciali come quello dell'India, dove l'accordo di libero scambio con l'UE, definito «il più ampio mai concesso da Nuova Delhi a un partner estero», può ridurre o eliminare le tariffe sul 96,6% del valore delle esportazioni UE e mettere l'Italia nella condizione di raddoppiare le sue vendite entro la prossima decade.

Il Medio Oriente e il Nord Africa sono la zona di turbolenza più evidente: lo shock del conflitto tra Stati Uniti e Iran ha ridisegnato la mappa del rischio Mena, rendendo l'area molto più incerta e affliggendo anche economie considerate finora solide. Dopo anni di forte crescita, l'export italiano verso la regione mostra una dinamica debole nel 2026, con prospettive migliori nel biennio 2027-28 (incremento medio del 5,3%), legate anche a un effetto rimbalzo e ai piani di diversificazione economica e energetica nei Paesi del Golfo. Il Marocco, in controtendenza, si conferma il mercato più stabile del Nord Africa, con una crescita dell'export italiano del 2,9% nel 2026 e del 2,7% nel biennio successivo, trainata da transizione energetica, Mondiali 2030 e nearshoring manifatturiero.

In America Latina, l'Italia gioca la doppia carta Brasile-Messico, ma con uno sguardo fisso anche sul dossier Mercosur. Le vendite italiane sono attese in aumento del 2% nel 2026 e del 3,1% medio nel 2027-28, spinte da progetti energetici e dalla riorganizzazione delle catene del valore. Mentre in Nord America, con gli Stati Uniti alle prese con dinamiche di reshoring e politiche industriali assertive, l'export italiano continua a trovare spazio con un +1,9% nel 2026 e un +3,2% medio nel biennio successivo, grazie alla complementarità industriale e alla capacità di inserirsi in progetti di upgrading tecnologico.

L'Africa, infine, è tutt'altro che un "periferico" secondo Sace: il Piano Mattei e le strategie nazionali di modernizzazione agricola ed energetica la rendono un laboratorio di opportunità per macchinari, tecnologie e beni intermedi italiani. L'export verso i 18 Paesi prioritari del Piano vale già 14,4 miliardi di euro, in crescita del 4,1% rispetto al 2024, con prospettive di ulteriori aumenti grazie a progetti come il Nuovo Delta in Egitto (15 miliardi di investimenti per trasformare 2,3 milioni di acri di deserto in terreni agricoli) e le politiche di attrazione di investimenti esteri in Paesi come Angola, Ghana e Tanzania.

accesso a materie prime critiche, finanza per gli investimenti, presidio dei rischi e connessione con mercati e partner globali», scrive Pignotti, tratteggiando un modello di Export Credit Agency che non

si limita a pagare sinistri, ma che «evolve verso un modello più proattivo e orientato all'addizionalità e all'impatto misurabile».

Gli ambiti su cui si concentra sono quelli più esposti alle transizioni e ai cambiamenti tec-

nologici: meccanica, infrastrutture, energia, agroalimentare, chimica, metallurgia, digitale, microelettronica, aerospazio e cantieristica, ma anche nuovi settori ad alta intensità di capitale e

tecnologia come data center, cloud, cybersecurity, intelligenza artificiale e nucleare. Per accompagnare questa trasformazione, Sace rafforza "l'advisory, il presidio end to end di clienti e filiere", le soluzioni per l'import di

**LE FILIERE MOSTRANO
UNA PROPENSIONE ALL'EXPORT
NETTAMENTE SUPERIORE
ALLA MEDIA DELL'ECONOMIA ITALIANA**

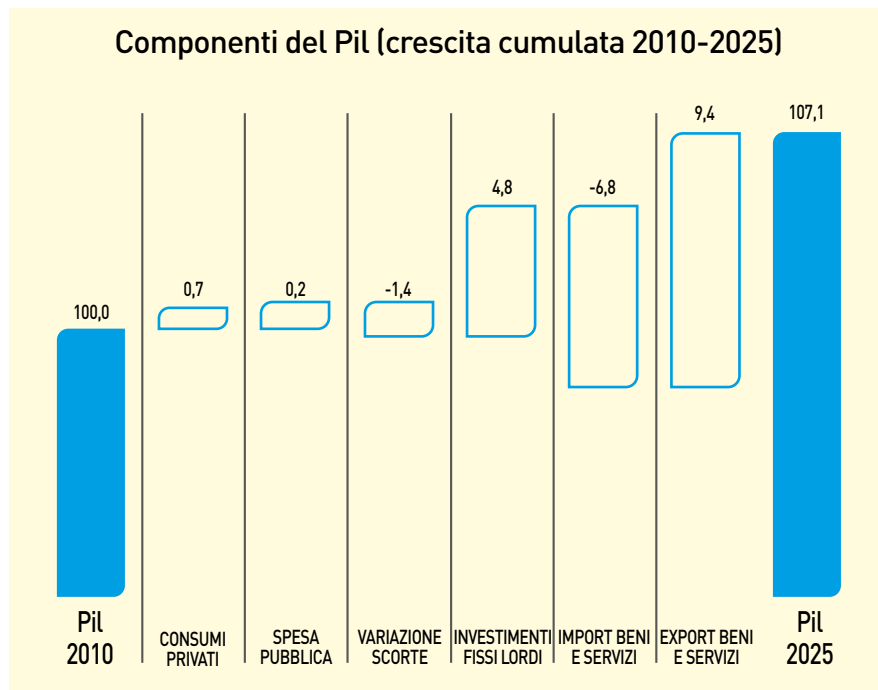
materie prime critiche, l'attrazione di investimenti esteri e una "Piattaforma Italia" pensata per sostenere gli investimenti produttivi e ampliare le fonti di finanziamento.

STRATEGIE E STRUMENTI

Una delle tesi più radicali del Rapporto è che «per esportare, oggi, è sempre più necessario importare meglio»: garantire l'accesso a input critici (materie prime, energia, componenti) è diventato tanto importante quanto vendere all'estero. Le materie prime critiche (Crm), essenziali per le transizioni digitale ed energetica e segnate da una forte concentrazione geografica dell'offerta, sono il cuore del problema: circa il 16% del loro commercio globale è soggetto a restrizioni, con effetti sulla volatilità dei prezzi e sui rischi di interruzioni delle forniture.

Per l'Italia, che ha un modello manifatturiero ad alta specializzazione ma fortemente dipendente dall'import, questo significa che la "sicurezza economica" passa anche per la costruzione di relazioni di lungo termine su queste catene del valore. Qui entra in gioco il ruolo delle Export Credit Agency: Sace può «sostenere gli investimenti delle imprese e facilitare la mobilitazione di capitale privato, contribuendo a rendere più efficiente e prevedibile il funzionamento dei mercati attraverso il supporto a contratti di lungo termine, la diffusione di strumenti di finanza mista e collaborando con istituzioni finanziarie, industria e settore pubblico per migliorare la trasparenza e la gestione dei rischi».

Il Rapporto insiste su un altro punto: gli accordi commerciali dell'UE non sono più (solo) "accordi di dazi", ma veri e propri dispositivi di politica industriale. «Gli Accordi commerciali UE si trasformano, quindi, da semplici strumenti di riduzione dei dazi a leve di politica economica e industriale in senso ampio», si legge nel testo, con gli accordi di nuova generazione (in particolare con Mercosur, India e Australia) centrati su armonizzazione regolatoria, semplificazione



amministrativa e riconoscimento degli standard. Questi trattati contribuiscono a ridurre in modo significativo i costi di accesso ai mercati per le imprese, favoriscono il consolidamento di partnership strategiche lungo le filiere, soprattutto nei settori legati alla tran-

GLI ACCORDI COMMERCIALI UE SI TRASFORMANO IN LEVE DI POLITICA ECONOMICA E INDUSTRIALE IN SENSO AMPIO

sizione energetica e alle tecnologie avanzate, e concorrono alla sicurezza economica attraverso una maggiore diversificazione delle fonti di approvvigionamento. È un modo diverso di usare il commercio internazionale: meno ossessione sui volumi, più cura dei nodi strategici (energia, tecnologia, materie prime) che alimentano i volumi stessi.

Il Rapporto individua anche sedici Paesi strategici su cui puntare: Cina, Turchia, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Messico, Corea del Sud, Brasile, India, Singapore, Maroc-

co, Egitto, Thailandia, Malaysia, Vietnam, Kazakistan e Filippine. In queste geografie, l'export italiano è atteso in crescita dell'1,4% nel 2026 (tenendo conto della crisi nel Golfo) e del 4,4% medio nel biennio 2027-28, fino al raggiungimento di 92 miliardi di euro.

La logica non è quella della "caccia all'emergente" generica: si tratta di mercati che consentono una diversificazione intelligente, integrando destinazioni già presidiate con nuove geografie dinamiche, dove i progetti in energia, infrastrutture, manifattura avanzata, digitale e sanità incrociano le specializzazioni del Made in Italy. È la base di quella "diversificazione intelligente" di cui parla Terzulli: «una diversificazione intelligente, che combini mercati maturi e nuove geografie ad alto potenziale con adeguati strumenti di protezione dai rischi, rappresenta la chiave per sostenere nel tempo la competitività internazionale delle nostre imprese, sia dal punto di vista dei mercati di sbocco che da quello dei mercati di approvvigionamento».

AI IN AZIENDA: TUTTI LA VOGLIONO MA POCHI DECIDONO

L'implementazione dell'intelligenza artificiale, all'atto pratico:
tanto hype, poche decisioni strategiche

di Ivan Fogliata, Executive Partner in Finance

Provate ad immaginare di chiedere ad un imprenditore se l'intelligenza artificiale cambierà il suo mestiere. Vi risponderà certamente di sì, con il set informativo di chi ha letto qualche post su LinkedIn e iniziato ad utilizzare l'AI sul proprio computer per risparmiare sulla parcella dei legali per revisionare un contratto. Proviamo ora ad immaginare di chiedergli che cosa ha deciso di farci, però davvero, dentro la sua azienda per "rivoluzionarla". Con ogni probabilità calerà il silenzio. È il primo paradosso, e il più diffuso in assoluto: tutti hanno capito che l'AI conta, quasi nessuno ha un vero piano per usarla.

Non parlo delle multinazionali, che hanno reparti dedicati e budget importanti (e che comunque hanno lo stesso problema se non più grande di impasse manageriale data la com-

plexità di tali strutture). Parlo del tessuto vero delle nostre aziende italiane: l'impresa familiare, quella con una trentina di dipendenti, il titolare che visiona ancora una per una le fatture importanti. In tali contesti l'AI è entrata come argomento da convegno, non come decisione di management. Se ne discute, si annuisce e poi tutto resta esattamente com'era. La differenza tra l'azienda che fra tre anni avrà guadagnato margine e fatturato rispetto a quella che arrancherà non sarà chi "ci ha creduto": ci credono già tutti. Sarà chi avrà deciso e fatto qualcosa.

Partiamo allora dalla decisione più semplice: dotiamo i collaboratori di strumenti di AI "consumer" quali gli assistenti ad oggi sul mercato. Ed eccoci al secondo paradosso, quello che mi fa più sorridere. L'imprenditore guarda al costo dell'abbonamento: tipicamente 29 euro al mese a persona. Fanno 348 euro l'anno. In una struttura con trenta persone in ufficio si traduce in una spesa di 10.440 euro annui. "Diecimila euro per degli abbonamenti?!", e lì molti imprenditori si bloccano, come davanti a una spesa fuori controllo. La spiegazione è semplice quanto disarmante: l'imprenditore sa misurare la spesa ma non riesce a misurare e isolare il reale beneficio. Ad esempio, con quegli stessi strumenti, se domani il fatturato dovesse crescere del venti per cento, si potrebbe reggerlo senza assumere nuove persone. Diecimila euro

di costo andrebbero confrontati con le retribuzioni delle nuove persone che non si dovranno assumere. Ma il primo numero è certo e immediato, il secondo è incerto e futuro. E noi "umani" decidiamo spesso solo su quello che vediamo. Quindi niente AI per i collaboratori che si traduce in nessuna formazione che si traduce nel trincerarsi dietro al classico: "aspettiamo perché ci sono anche problemi di privacy e sicurezza come dice il nostro responsabile IT".

Quest'ultimo aspetto ci porta al terzo paradosso che ho definito "la clandestinità dell'AI". Il responsabile IT e il titolare hanno il terrore della privacy, dei dati che "finiscono chissà dove", del Gdpr letto di sfuggita. E allora vietano. Ufficialmente, in azienda l'AI non si usa. Peccato che, secondo una ricerca Gartner, ormai siano due dipendenti su tre a usare strumenti di intelligenza artificiale non autorizzati dal datore di lavoro. È stato coniato il termine di "shadow AI" perché i dipendenti la usano comunque, nell'ombra, caricando documenti aziendali dentro app gratuite e non controllate, magari dallo smartphone personale. E quasi un quarto degli utilizzatori ammette di aver caricato anche numeri finanziari dell'azienda.



IVAN FOGLIATA

Continua online



Somministrazione, stabilità in cerca di continuità

Gianni Quatera, vicepresidente Assosomm, spiega come il settore, con quasi mezzo milione di lavoratori avviati e 15,2 miliardi di euro di fatturato, chieda regole per trasformare la flessibilità in crescita solida

di Riccardo Venturi

SONO QUASI MEZZO MILIONE I LAVORATORI AVVIATI IN SOMMINISTRAZIONE DALLE AGENZIE PER IL LAVORO, DI CUI 145MILA A TEMPO INDETERMINATO.

Le Apl sono 168, con 2700 filiali, e hanno fatturato nel 2024 15,2 miliardi di euro. Investendo in formazione l'anno scorso 300 milioni di euro. Il comparto ha accolto con soddisfazione l'allungamento del periodo massimo di somministrazione - fino a un massimo di 60 mesi per i lavoratori assunti a tempo indeterminato dalle agenzie - previsto dal Decreto Lavoro; ma chiede la necessaria continuità normativa per avere la possibilità di investire nel lungo periodo. «La somministrazione rappresenta sempre più un fattore di stabilità e non di precarietà» dice in questa intervista a Economy **Gianni Quatera**, vicepresidente di **Assosomm**, l'Associazione italiana delle Agenzie per il lavoro, e Ceo del Gruppo During di cui fanno parte le Apl. During, Archimede, Job Camere e Weg.

Il recente Decreto Lavoro ha esteso da 24 fino a un massimo di 60 mesi la possibilità di utilizzare lavoratori somministrati assunti a tempo indeterminato dalle agenzie. Che cosa cambia per il settore?

È un cambiamento molto importante. Fino a oggi eravamo fortemente limitati dal tetto dei 24 mesi; dal 27 giugno, invece, possiamo fornire alle aziende personale assunto a tempo indeterminato dalle agenzie con contratti di fornitura a tempo determinato fino a un massimo di 60 mesi. Per lo stesso lavoratore, ai 24 mesi

IL LAVORATORE SOMMINISTRATO GODE DELLE STESSA CONDIZIONI PREVISTE DAL CONTRATTO COLLETTIVO APPLICATO DALL'AZIENDA UTILIZZATRICE

di missione a tempo determinato si possono infatti sommare ulteriori 36 mesi di missione, nel caso in cui sia assunto a tempo indeterminato dall'Agenzia. Si tratta di un passaggio fondamentale perché offre maggiore continuità alle imprese e ai lavoratori, consentendo alle aziende di programmare meglio le proprie esigenze organizzative senza rinunciare alla flessibilità.

La somministrazione viene spesso associata alla precarietà. È ancora una percezione diffusa?

È una convinzione che i numeri smentiscono. La somministrazione rappresenta sempre più

un fattore di stabilità e non di precarietà. Nel 2025 abbiamo registrato oltre 28.400 trasformazioni a tempo indeterminato e il settore è cresciuto dell'1,7%. Inoltre, il lavoratore somministrato gode delle stesse condizioni economiche e contrattuali previste dal contratto collettivo applicato dall'azienda utilizzatrice. La parità di trattamento è uno dei principi fondanti del nostro sistema.

Qual è oggi il contributo della somministrazione rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro?

Svolgiamo un ruolo decisivo nel ridurre il mismatch tra domanda e offerta. Oggi il sistema produttivo continua a fare i conti con una carenza di circa 150 mila lavoratori e le agenzie cercano ogni giorno di colmare questo divario. Allo stesso tempo registriamo risultati importanti anche sul fronte dell'inclusione. Le donne rappresentano ormai il 48% dei contratti di somministrazione e, nella fascia degli over 35, sono la maggioranza. È un segnale che dimostra come questo strumento favorisca l'accesso e il reinserimento nel mercato del lavoro.

E per i giovani quale può essere il valore aggiunto?

Per molti ragazzi la somministrazione rappresenta il primo vero ingresso nel mondo del lavoro. Accompagniamo il percorso formativo con esperienze concrete in azienda, consentendo ai giovani di acquisire competenze direttamente sul campo. Anche missioni di breve durata permettono di superare le resistenze delle imprese verso chi non ha ancora esperienza. La differenza rispetto ai lunghi tirocini è sostanziale: il contratto di somministrazione garanti-





GIANNI QUATERA, VICEPRESIDENTE ASSOSOMM E CEO DELL'APL DURING DI CUI FANNO PARTE LE APL DURING, ARCHIMEDE, JOB CAMERE E WEG

sce fin dal primo giorno una retribuzione piena secondo il contratto collettivo nazionale e gli stessi diritti degli altri dipendenti. In questo modo formazione e lavoro procedono insieme.

Quanto pesa la formazione nelle attività delle agenzie per il lavoro?

È un pilastro del nostro modello. Attraverso Formatemp, il fondo per la formazione finanziato interamente dalle agenzie per il lavoro tramite un contributo calcolato sulle retribuzioni dei lavoratori somministrati, realizziamo centinaia di migliaia di corsi ogni anno. Partiamo già dall'orientamento nelle scuole superiori e proponiamo percorsi che, soprattutto per i giovani, possono arrivare fino a 240 ore. Si tratta di corsi con un preciso obbligo di placement: il nostro obiettivo non è soltanto formare, ma accompagnare concretamente le persone verso un'occupazione. I risultati ottenuti, sotto molti aspetti, sono stati superiori a quelli di diversi programmi pubblici.

Quali ostacoli restano ancora da superare?

Uno dei principali riguarda gli appalti non genuini, che continuano a produrre dumping contrattuale. In pratica vengono utilizzate forme di distacco o cessione di personale che mascherano una somministrazione illecita di manodopera, con l'applicazione di CCNL diversi da quello applicato dall'azienda effettivamente utilizzatrice e con un evidente abbattimento del costo del lavoro. Questo non è solo un tema di concorrenza sleale tra imprese: è prima di tutto una penalizzazione diretta dei lavoratori, che si vedono applicare retribuzioni inferiori e anche una contribuzione previdenziale più bassa, con effetti negativi sulla futura

GRAZIE ALLA RETE DELLE CAMERE DI COMMERCIO IL FLUSSO DI LAVORATORI SCORRE PIÙ FLUIDO DALL'ITALIA VERSO L'ESTERO CHE VICEVERSA

pensione e sulle tutele assicurative. Le aziende committenti spesso sottovalutano rischi retributivi, contributivi e sanzionatori che possono emergere anche dopo la chiusura dell'appalto.

Dal punto di vista normativo che cosa chiedete alle istituzioni?

Più che nuove riforme chiediamo stabilità. Negli ultimi anni abbiamo assistito a continui cambiamenti di impostazione: periodi di liberalizzazione sono stati seguiti da fasi in cui la somministrazione è stata nuovamente considerata una forma di lavoro precario. Questa alternanza rende difficile programmare inve-

stimenti nel lungo periodo. Il nostro settore, poi, vive inevitabilmente l'andamento dell'economia: se il Pil cresce poco, cresce poco anche il mercato del lavoro. Basta confrontare l'Italia con altri Paesi europei dove operiamo, come la Polonia, che registra ritmi di sviluppo molto superiori e, di conseguenza, una crescita del mercato del lavoro più sostenuta.

La carenza di personale qualificato riguarda ormai tutta Europa. Che ruolo può avere il reclutamento internazionale?

Sarà sempre più decisivo. In molti Paesi il reperimento di lavoratori all'estero è ormai parte integrante delle politiche del lavoro. Noi lo sperimentiamo già attraverso le società del nostro gruppo, ma in Italia continuiamo a scontrarci con un ostacolo molto concreto: la burocrazia.

In che termini?

Le norme esistono, il problema sono i tempi. In Polonia, ad esempio, riusciamo a far arrivare personale proveniente da Paesi asiatici o da altri mercati internazionali in circa un mese, organizzando contestualmente logistica, alloggi e inserimento lavorativo. In Italia, invece, non esistono tempi certi. Abbiamo sperimentato questa difficoltà anche nei progetti avviati in Tunisia: lavoratori destinati allo stesso datore di lavoro, ma in province diverse, hanno avuto differenze di quasi cento giorni nell'arrivo semplicemente a causa dell'iter amministrativo. Per un'impresa che aspetta saldatori, tecnici o personale sanitario, un'incertezza di questo tipo può significare perdere commesse e opportunità di crescita.

Il flusso di lavoratori è quindi più semplice dall'Italia verso l'estero che viceversa?

Sì. Grazie anche alla rete delle Camere di commercio italiane all'estero accompagniamo lavoratori italiani, specie nei settori della ristorazione e delle professioni altamente specializzate, verso altri mercati europei. Portare personale qualificato in Italia, invece, rimane molto più complesso. Non manca il quadro normativo, manca la certezza dei tempi amministrativi.



Nelle foto la sede di DURING Spa

OGNI DECISIONE È UNA SCOMMESSA

Hernan Saenz, nuovo global head of strategy & transformation di Bain & Company: «La prevedibilità è finita. Oggi i Ceo devono guidare il presente e costruire il futuro nello stesso momento, facendo dell'AI un vantaggio competitivo»

di Cristina Giua

SI SCRIVE SAENZ, SI LEGGE "SCIENCE", ANCHE SE LA CONSULENZA STRATEGICA NON È UNA SCIENZA ESATTA. E NEPPURE LA STORIA, DI CUI HERNAN SAENZ, SENIOR PARTNER E - DA POCHE SETTIMANE - GLOBAL HEAD OF STRATEGY & TRANSFORMATION DI BAIN & COMPANY, LEADER MONDIALE DELLA CONSULENZA STRATEGICA, È DA SEMPRE UN GRANDE APPASSIONATO.

La storia si ripete, ma con una frequenza e una velocità sempre più accelerate. Essere lungimiranti, oggi, significa costruire una sorta di "lavagna" di piani d'azione, pronti a essere attivati a seconda dello scenario che si materializza. Non siamo ancora ai precrimi immaginati da Minority Report, dove il futuro viene anticipato prima ancora che accada, ma poco ci manca. Per i manager la sfida è prendere decisioni oggi sulla base di probabilità, ipotesi e segnali deboli, sapendo che «every decision is a bet», ogni decisione è una scommessa, come afferma **Hernan Saenz** quando lo incontriamo a Milano, nella sede di **Bain & Company**. Nato in Costa Rica, oggi vive tra Dallas e Madrid e affianca alcuni dei più importanti amministratori delegati internazionali. Dal suo osservatorio privilegiato emerge



un mondo nel quale i paradigmi della gestione aziendale si sono dissolti: parole come globalizzazione e pianificazione sono finite in soffitta.

Lei sostiene che oggi guidare un'impresa oggi sia molto più difficile rispetto al passato. Che cosa è cambiato?

Il problema è che abbiamo formato intere generazioni di manager in un contesto che non esiste più. La nostra esperienza si è costruita

in un mondo globale, relativamente stabile, con abbondanza di capitale, catene di supply chain efficienti e tecnologie che evolvevano con tempi gestibili. Oggi il contesto è completamente diverso. Viviamo in un mondo segnato da insa-

tbilità geopolitica, da scarsità di risorse e da tecnologie che si sviluppano più rapidamente della nostra capacità di comprenderle e soprattutto di adattarsi.

Per un amministratore delegato, che cosa significa a livello operativo?

Che oggi deve giocare due partite in contemporanea e con poco tempo e margine di errore. Da una parte deve continuare a far funzionare l'azienda, generare risultati e soddisfare clienti e investitori. Ma allo stesso tempo deve costruire il modello di business che vincerà tra tre o cinque anni. Se si concentra solo sul futuro perde il presente; se pensa soltanto al trimestre rischia di non avere più un'azienda competitiva nel giro di pochi anni. La strategia è diventata inevitabilmente a due tempi».

Le vostre ricerche mostrano che molti Ceo fanno fatica a decidere. Perché?

Per tre motivi. Il primo è che il nostro market sensing, cioè la capacità di interpretare il mercato, è peggiorato. Per decenni abbiamo costruito modelli previsionali lineari, immaginando che il futuro sarebbe stato una naturale

evoluzione del passato. Oggi non è più così. Il secondo elemento è la velocità: il mercato cambia molto più rapidamente della capacità delle organizzazioni di adattarsi. Il terzo è la resilienza. Anche quando una previsione si rivela sbagliata, bisogna continuare a lavorare, mentre si corregge la rotta. Sono queste tre capacità – prevedere, adattarsi e costruire resilienza – che oggi definiscono la qualità di una strategia.

«ABBIAMO FORMATO INTERE GENERAZIONI DI MANAGER IN UN CONTESTO CHE NON ESISTE PIÙ»



BIG DELLA CONSULENZA

Fondata nel 1973, Bain & Company oggi 19 mila professionisti in 67 città e 40 Paesi nel mondo, di cui circa 800 negli uffici di Milano e Roma. Bain ha collaborato con più di due terzi delle aziende del Global 500 e con oltre 9 mila aziende in tutto il mondo e si è impegnata, entro il 2035, a fornire 2 miliardi di dollari in consulenza pro bono a organizzazioni no-profit, enti pubblici e organizzazioni benefiche. La società è riconosciuta come leader nelle principali classifiche di analisti in ambiti come business digitale, innovazione, strategia, experience design, customer experience e trasformazione carbon-zero.

Lei propone un nuovo approccio: una prediction-based strategy. Che cos'è?

Per anni abbiamo costruito strategie statiche, pianificazioni a medio lungo termine. Oggi tutto questo rischia di diventare obsoleto nel momento stesso in cui viene scritto. Anche la tradizionale analisi di scenario è sempre meno efficace: non abbiamo più due o tre scenari possibili, ma decine di variabili che si muovono contemporaneamente. Per questo diciamo che ogni strategia deve essere considerata come un portfolio di investimenti. Ogni decisione è una scommessa sul futuro. La differenza è che dobbiamo rendere esplicite le ipotesi sulle quali stiamo costruendo quella scommessa.

Come funziona questo metodo?

Chiediamo ai management team di explicitare le loro previsioni sul futuro e di valutarle secondo due criteri: quanto siamo convinti che quella previsione sia corretta e quale sarebbe il costo se ci sbagliassimo. Se la convinzione è alta e il rischio limitato bisogna accelerare. Se invece la convinzione è bassa occorre raccogliere nuove informazioni, sperimentare e costruire piani che consentano di cambiare rapidamente direzione.

Qual è l'errore più frequente che nota oggi nella gestione delle imprese?

Aspettare. Molti manager rimangono immobili sperando che il contesto diventi più chiaro. Ma quella chiarezza probabilmente non arriverà. Non torneremo al mondo del 2005, con una globalizzazione senza attriti e una geopolitica prevedibile. Le aziende devono imparare a decidere anche in presenza di informazioni incomplete. Naturalmente questo significa costruire organizzazioni più flessibili.

In che modo?

Per decenni abbiamo ottimizzato le catene del valore con la logica del just in time, un solo fornitore, una sola fabbrica, una sola catena logistica. Era il modello corretto per un mondo stabile. Oggi serve maggiore flessibilità. Non significa duplicare ogni investimento, ma costruire opzioni alternative che consentano di reagire rapidamente se il contesto cambia. La resilienza è diventata una componente essenziale del vantaggio competitivo.

L'Europa parte svantaggiata rispetto agli Stati Uniti e alla Cina?

Gli Usa hanno una percentuale più elevata di aziende che riescono a creare valore nel lungo periodo. Tuttavia esistono imprese eccellenti in ogni Paese e in ogni settore. Un dato interessante riguarda proprio le medie imprese europee, che in molti casi mostrano performance superiori rispetto alle loro omologhe americane. Il vero tema per l'Europa è accelerare sull'innovazione.

Ma cosa significa innovare oggi?

Significa costruire fin da ora l'azienda che competerà tra tre anni. Ogni settore cambierà profondamente e cambierà il modo di creare valore. Per questo l'intelligenza artificiale non può essere trattata come un semplice progetto tecnologico: deve diventare parte integrante del modello di business.

Molti amministratori delegati, però, sono delusi dai risultati dell'AI.

Perché hanno confuso l'attività con il valore. Dare accesso agli strumenti di AI generativa a tutti i dipendenti è attività. Creare vantaggio competitivo è un'altra cosa. Se tutti utilizzano gli stessi modelli e gli stessi dati pubblici, nessuno ottiene un vantaggio competitivo. Bisogna invece utilizzare i dati proprietari dell'azienda e integrarli nei processi che fanno realmente la differenza sul mercato. Il primo elemento è quindi usare i propri dati esclusivi. Il secondo è costruire organizzazioni capaci di apprendere continuamente. Ogni interazione dell'intelligenza artificiale dovrebbe produrre nuova conoscenza, che viene condivisa con tutta l'organizzazione. È questo il vero patrimonio competitivo del futuro.

**OGGI INNOVARE SIGNIFICA
COSTRUIRE FIN DA ORA
L'AZIENDA CHE COMPETERÀ
TRA TRE ANNI**

Molti imprenditori pensano di poter aspettare e diventare fast follower. È

una strategia realistica?

Non credo. L'AI richiede apprendimento continuo. È come allenarsi nel sollevamento pesi: non si diventa forti dall'oggi al domani. Si sperimenta, si commettono errori, si correggono e si riparte. Le aziende che iniziano oggi accumuleranno esperienza che gli altri faranno fatica a recuperare.

Che consiglio darebbe oggi a un Ceo italiano?

Ne darei tre. Il primo è rendere molto più ambiziosa l'agenda dell'innovazione, pensando a come competere tra tre anni e non solo domani mattina. Il secondo è fare dell'AI una leva di trasformazione del business e non semplicemente di efficienza. Il terzo riguarda l'Europa: le imprese europee dovrebbero iniziare a considerare l'intero mercato europeo come il proprio mercato domestico. Se sapremo sfruttare davvero questa dimensione, avremo un vantaggio competitivo enorme rispetto a quanto facciamo oggi.

«La reciprocità non si promette Per trovare clienti, si garantisce»

Oscar Dalvit, ideatore e leader della piattaforma MigaMATCH illustra in quest'articolo i presupposti di un metodo che sta rivoluzionando il marketing relazionale trasformandolo in una "scienza quasi esatta" e riqualificando i lead generici e improduttivi del web



Nella foto, Oscar Dalvit in un discorso ad una convention. Sotto, Simone Brancozzi

«**Q**uante referenze ha ricevuto la sua azienda negli ultimi trenta giorni? Chi la sta referenziando? E come?» Faccio queste tre domande a ogni imprenditore che incontro. Nove su dieci balbettano. Non per incapacità: perché il passaparola, la fonte più antica e redditizia di **affari B2B**, è l'unico processo aziendale che nessuno ha mai progettato. E il perimetro è più largo di quanto si creda: non solo i clienti, ma fornitori, consulenti, perfino i prospect che hanno studiato l'azienda, ne sono rimasti colpiti e per mille ragioni non hanno comprato. Ognuna di queste persone

è un potenziale connettore. Un patrimonio lasciato alla buona volontà dei singoli e alla "spontaneità" del caso: in un mercato dove un lead costa cinque volte quello di pochi anni fa, è un lusso che nessuna impresa può più permettersi.

La domanda giusta è quindi: perché mai una di queste persone dovrebbe alzarsi domattina con l'obiettivo di referenziarvi? La risposta istintiva è **"la ricompensa"**. Fate un test: se un fornitore vi promettesse provvigioni, correreste a fargli tre referenze? E tra un mese, ancora? No. Se invece vi garantisse, oltre alla parte economica, di ricambiarvi con contatti

utili per la vostra realtà, il pensiero cambierebbe. La parola chiave è **reciprocità**. Non promessa: **garantita**. La prima è un impegno vago, la seconda si mette per iscritto prima della prima presentazione. La **Carta Fondativa dell'ingegneria relazionale** lo fissa come legge: la reciprocità non concordata in anticipo degenera. Perché in cinque anni non ho mai visto un'azienda garantirla? Perché ricambiare uno sconosciuto significava consegnargli il proprio miglior cliente: follia. Così la reciprocità è rimasta materia per club di professionisti. La svolta si chiama reciprocità delegata: l'azienda affida il ricambio ad **AIRA©**, che fa sedere il partner, entro tre incontri garantiti, con la persona giusta per la sua attività. Il meccanismo è nella **formula $R=MC/2$** : a chi referenzia, invece di 500 euro di provvigioni, cinque persone squisite con cui fare business; all'azienda, che acquista i match a prezzo rivenditore, costi provvigionali dimezzati e un controvalore percepito superiore.



Il caso più avanzato è **Simone Brancuzzi**, alla guida di una rete di **850 commercialisti**, partito dal fronte più difficile: mettere a leva i propri clienti. I commercialisti non lo riferivano: gelosi, timorosi di creare concorrenti in zona. Conflitto strutturale, non di prodotto. La strategia ha lavorato su due fronti. Il primo: **ingaggiare connettori esterni**, consulenti, assicuratori, formatori, che i commercialisti li conoscono senza fargli concorrenza. Il piano ne prevedeva 8 attivi entro il terzo mese: al secondo sono 32, più 23 in pipeline, con le prime dodici referenze qualificate sul tavolo. Il secondo è la sorpresa: mettere la reciprocità garantita davanti a tutto ha scardinato anche i clienti storici, quelli che in anni non avevano mai fatto un nome, da cui è arrivata una decina di referenze spontanee. Dal suo report interno, due frasi che valgono un manuale: “**La sala**



<http://www.migamatch.com/app>



ti, fornitori, consulenti, prospect. Per i lettori Imprenditori di questa rubrica abbiamo reso gratuito lo strumento che la esegue con AIRA© su <https://checkup.migamatch.com>, mentre per i professionisti e consulenti invitiamo a provare MigaMATCH profilandosi ad AIRA e ricevendo subito un match di estremo valore gratuito, senza perdere tempo.



fa il lavoro che il telefono non riesce a fare", sui webinar tecnici che accendono i connettori; e “Chiedere la verità funziona meglio che chiedere un favore”, dopo aver chiesto ai connettori fermi se volessero davvero collaborare: uno ha risposto con una referenza. E c'è un crescendo: la reciprocità delegata serve nei primi giri, per identificare i migliori; ai più strategici Simone aprirà il palco dei suoi eventi, davanti all'intera rete. Chi vuole toccare con mano può contattarlo su <https://www.clubpilastridimpresa.it> — è un'azienda che garantisce reciprocità — e immaginare la stessa architettura nella propria. Da dove partire? Dalla mappatura della propria area di influenza: **clien-**

VIVI IL MATCHING DAL VIVO: 17 OTTOBRE, MILANO

Vuoi vivere dal vivo una giornata di matching AIRA© conoscendo fino a 42 persone strategiche in un solo giorno? Il 17 ottobre a Milano arriva Forum Connections, l'evento in cui centinaia di imprenditori e professionisti si siedono a tavoli composti dall'algoritmo, non dal caso. Per i lettori di Economy, 20% di sconto con il codice ECONOMY20 su www.forumconnections.com.

Impresa al Sud, coraggio contro le intimidazioni

Per trasformare il Mezzogiorno da promessa fragile a prospettiva vera per le nuove generazioni occorre che le imprese facciano squadra sulla legalità

Domanda. *“Presidente Dragotto, nel Mezzogiorno le intimidazioni a imprenditori e amministratori sembrano diventare una nuova forma di controllo del territorio e un potente freno alla libertà d'impresa: in un contesto segnato da fuga dei cervelli e ambiente spesso ostile a chi investe, che futuro immagina per chi vuole fare impresa al Sud e quali condizioni di sicurezza, legalità e politiche pubbliche considera indispensabili perché lo sviluppo non sia solo una promessa ma una prospettiva concreta?”*

Rispondere a questa una domanda richiede uno sguardo trasversale sulla cosiddetta questione meridionale che ha determinato, e per certi versi continua a determinare, le condizioni per lo sviluppo del Sud. Se da una parte innovazione tecnologica, resilienza e risorse economiche dedicate hanno diminuito un atavico gap tra Nord e Sud, dall'altra le barriere storico-culturali continuano a frenare il pieno sviluppo imprenditoriale, incidendo negativamente non solo sulla libertà d'impresa ma anche sulla sua capacità attrattiva nei confronti delle giovani generazioni.

Parlo da imprenditore che si è recentemente scontrato in prima persona con i retaggi più vili e violenti della criminalità organizzata tipica del Sud e che ha scelto di non indietreggiare davanti a qualsivoglia

intimidazione.

La legalità è, senza dubbio alcuno, la base del sano sviluppo economico, un principio da perseguire sul doppio binario pubblico-privato. Chi vuole fare impresa al Sud – e mi rivolgo principalmente ai giovani – deve essere consapevole dell'importanza e del ruolo che un agire sano e onesto ha sul territorio: parlo cioè di etica d'impresa come driver primario delle proprie strategie e politiche aziendali, la capacità di generare profitto in modo legale.

Mi spingo oltre: al Sud, più che altrove, fare squadra, ossia fare sistema tra aziende locali costituisce una forza granitica fondamentale per contrastare fenomeni malavitosi, vecchi ed emergenti, purtroppo an-

cora presenti.

Mi riferisco ai fatti intimidatori di questa estate palermitana e penso alla reazione dello Stato: la visita del Ministro Piantedosi, apprezzabile per attenzione e immediatezza di reazione, non ha tuttavia messo in campo reali politiche di protezione del territorio. Non bastano le telecamere o altri agenti in più per riorganizzare e proteggere cittadini e realtà produttive, oggi siamo purtroppo di fronte ad un nuovo focolaio di criminalità che va estinto in ben altro modo e con ben altri mezzi.

Chi progetta di restare al Sud richiede, prima di tutto, sicurezza: dico

Chiediamolo a...
Tommaso Dragotto



Tommaso Dragotto

Tommaso Dragotto è l'imprenditore palermitano che ha fondato Sicily by Car, di cui è presidente. Ha trasformato l'azienda in uno dei principali operatori italiani dell'autonoleggio

spesso che le idee non hanno confini, possono nascere, crescere e realizzarsi ovunque, ma ci vuole l'ambiente idoneo, il terreno favorevole perché

l'idea possa germogliare. Investire sul proprio progetto imprenditoriale richiede grande forza di volontà e lungimiranza soprattutto in un ambiente sempre più competitivo. Il futuro che immagino per le nuove generazioni è ricco di grandi potenzialità. Oggi il Sud offre addirittura di più: il rapporto tra qualità della vita e costi è eccellente, vincente se paragonato al Nord, ma questo da solo non basta. Ci vogliono politiche di decontribuzione, accesso al credito facilitato, agevolazioni fiscali per i giovani e... controllo del territorio da un punto di vista di sicurezza e legalità.

In questo quadro, promettente ma delicato, il ruolo di chi ha esperienza e seniority alle spalle è fondamentale, serve a infondere fiducia, a tracciare il percorso, a insegnare i fondamentali, a tutelare le “nuove leve”.

Con quasi 63 anni di vita aziendale il mio intento è proprio questo, essere sì un esempio, ma ancor di più fungere da stimolo e da mentore per chi ambisce a realizzare il proprio sogno nel rispetto della legalità, della proprietà delle idee e, soprattutto, della libertà d'impresa.



LAVORO, COME GESTIRE LE DISUGUAGLIANZE

Il nuovo libro della Professoressa Eliana Minelli (Liuc), nato dall'esperienza del progetto Lisa, spiega perché formazione, salari, inclusione e ricambio generazionale non si possono più affrontare separatamente

di Riccardo Venturi

FORMAZIONE, INCLUSIONE, SALARI E INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO SONO DIMENSIONI DI DISUGUAGLIANZA CHE VANNO GESTITE IN MODO INTERCONNESSO.

È l'indicazione che emerge dal nuovo volume *Vite al lavoro: formazione, equità e inclusione in un mondo che cambia* di

Eliana Minelli, Professore Associato di Organizzazione Aziendale della **Liuc - Univer-**

sità Cattaneo. «Serve una visione sistemica» dice Minelli in questa intervista a *Economy*.

Il volume nasce dal progetto Lisa. Perché avete scelto di osservare proprio il territorio dell'Insubria?

Il progetto LISA (Learning, Inclusion, Salary, Ageing) ha l'obiettivo di studiare gli effetti locali dell'interazione tra quattro dimensioni di disuguaglianza – apprendimento continuo, inclusione nel mercato del lavoro, divario salariale, invecchiamento della forza lavoro – sulla competitività aziendale e sul mercato del lavoro. Questo nella parte italiana dell'Insubria, che è un laboratorio a cielo aperto, un'area di confine in cui convivono due sistemi istituzionali, quello italiano e quello svizzero, che insistono sullo stesso mercato del lavoro. Questa condizione rende particolarmente evidenti alcune dinamiche che ritroviamo anche nel resto d'Italia. Studiare l'Insubria significa quindi osservare fenomeni che qui sono più marcati, ma che possono offrire indicazioni utili anche per altri territori.

Il libro analizza quattro dimensioni di disuguaglianza: formazione, inclusione, salari e invecchiamento della forza lavoro. Qual è il messaggio principale?

Il primo risultato della ricerca è che queste

dimensioni non possono essere affrontate separatamente. Sono profondamente interconnesse e intervenire su un solo aspetto rischia di produrre effetti indesiderati sugli altri. Serve una visione sistemica, sia nelle imprese che nelle politiche pubbliche. Gestire forma-

zione, inclusione, retribuzioni e ricambio generazionale come compartimenti stagni significa non cogliere

la complessità del mercato del lavoro.

Quali sono le sfide più urgenti che emergono dall'analisi?

Parliamo di macro-trend destinati a incidere nel lungo periodo. Il primo è l'invecchiamento della popolazione attiva, aggravato dalla scarsità di giovani e dalla competizione con poli molto attrattivi come Milano e la Svizzera tedesca. A questo si affiancano la necessità di investire nella formazione continua, il tema dell'inclusione e quello delle migrazioni economiche, che devono essere governate valorizzando le competenze delle persone e contribuendo alla coesione sociale.

Nel volume dedicate spazio anche al lavoro femminile. Perché?

Perché non possiamo permetterci che una quota così elevata di donne resti fuori dal mercato del lavoro. In un contesto di forte calo demografico è una questione economica e socia-

le insieme. Favorire la conciliazione tra vita e lavoro non significa solo sostenere l'occupazione femminile, ma anche creare le condizioni perché lavoro e progetto familiare non diventino alternative obbligate.

La ricerca affronta anche il tema del divario retributivo di genere. Che cosa avete osservato?

Le differenze salariali non si generano all'ingresso nel mercato del lavoro. I contratti collettivi garantiscono condizioni iniziali sostanzialmente equivalenti. Le disparità emergono successivamente, attraverso i sistemi di valutazione delle performance e degli incentivi, che finiscono spesso per penalizzare chi interrompe o rallenta la carriera per esigenze familiari.

È su questi meccanismi organizzativi che occorre intervenire.

Quale indicazione emerge per imprese e istituzioni?

La prima è la necessità di una consapevolezza condivisa. Nessun attore può affrontare questi problemi da solo: imprese, decisori pubblici, enti di formazione e mondo della ricerca devono agire in modo coordinato. La seconda è che il progetto è ancora in corso. Questo volume rappresenta una tappa intermedia, ma i risultati già ottenuti indicano con chiarezza che solo un approccio integrato può rafforzare competitività, benessere e coesione sociale.

Eliana Minelli





MANAGER IN (TRAS)FORMAZIONE CONTINUA

Le imprese italiane investono sempre più su chi guida il cambiamento. E tra formazione permanente, AI e leadership, Fondirigenti disegna la mappa per un'occupabilità che dura tutta la carriera

di Massimo Sabatini*

Viviamo una fase storica in cui il cambiamento non è più un elemento congiunturale, ma una condizione permanente. Digitalizzazione, intelligenza artificiale, transizione ecologica, dinamiche demografiche e tensioni geopolitiche

**I FONDI INTERPROFESSIONALI
ORIENTANO LE COMPETENZE VERSO
INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ
E TRASFORMAZIONE ORGANIZZATIVA**

stanno ridefinendo in profondità i modelli produttivi e organizzativi, imponendo alle imprese e al management un adattamento continuo. In questo contesto, la competitività non si gioca soltanto sull'adozione di nuove tecnologie, ma sulla qualità del capitale umano e, soprattutto, sulla rapidità con cui competenze e conoscenze riescono a evolvere lungo tutto l'arco della vita professionale.

È in questa prospettiva che lo sviluppo delle competenze assume un valore strategico. Occorre un sistema capace di sostenere le transizioni, prevenire l'obsolescenza delle competenze e valorizzare le persone nei momenti di cambiamento. I Fondi interprofessionali possono essere, in questo senso, una leva fondamentale: non soltanto finanziano la formazione continua, ma sono in grado di orientare lo sviluppo delle competenze verso innovazione, sostenibilità e trasformazione organizzativa.

L'evoluzione normativa sui Fondi procede nella stessa direzione. Le nuove Linee Guida del Ministero del Lavoro rafforzano trasparenza, monitoraggio e valutazione

dei risultati, affermando un principio essenziale: la formazione finanziata deve

produrre effetti concreti e misurabili sulla crescita delle imprese e sull'occupabilità delle persone. L'intervento si estende inoltre alla riqualificazione delle competenze e al supporto delle transizioni professionali.

In questo quadro Fondirigenti occupa una posizione peculiare, investendo molto sulle competenze manageriali come fattore abilitante della trasformazione. Pro-

mosso da Confindustria e Federmanager, il Fondo affianca al finanziamento un'intensa attività di ricerca e lettura dei fabbisogni emergenti, configurandosi, al tempo stesso, come osservatorio sui cambiamenti del management e sulle traiettorie evolutive delle imprese.

Questa prospettiva trova conferma anche nella volontà delle Parti che, nel rinnovo del Ccnl Dirigenti Industria, hanno voluto rimarcare il ruolo insostituibile della formazione e di Fondirigenti nell'accompagnare le diverse fasi della vita professionale dei manager.

Cambia, di conseguenza, il significato della formazione nelle imprese. Da attività episodica diventa una leva strategica connessa agli obiettivi di business e ai processi di trasformazione e quindi alle prospettive professionali dei singoli. Servono percorsi personalizzati, costruiti sui fabbisogni organizzativi e



Massimo Sabatini,
Direttore
Generale
Fondirigenti

capaci di anticipare le competenze del futuro. Non basta conoscere una tecnologia: occorre comprenderne gli impatti, tradurla in processi più efficaci e governarne gli effetti sulle persone e sulle decisioni.

I risultati dell'Avviso 1/2026, intitolato "Valore manageriale: il ruolo abilitante delle competenze come moltiplicatore di competitività", restituiscono con chiarezza questa evoluzione. Sono quasi 1.400 i piani formativi approvati, oltre l'80 per cento delle proposte esaminate, con il coinvolgimento di circa 3.200 dirigenti e quasi 166 mila ore di formazione. Numeri significativi, che confermano la dimensione strutturale dell'investimento richiesto dalle imprese e una qualità progettuale in crescita. Anche il dato finanziario è indicativo: il finanziamento accor-

**FONDIRIGENTI SI CONFIGURA COME
UN'INFRASTRUTTURA IMMATERIALE
A SERVIZIO DELLA COMPETITIVITÀ
E DELL'OCCUPABILITÀ**

dato supera i 20 milioni di euro a fronte di uno stanziamento iniziale di 18 milioni. Più che il dettaglio dello scarto, conta il segnale espresso dal sistema produttivo, che attribuisce alle competenze manageriali una centralità crescente. Circa la metà dei piani proviene dalle grandi imprese, quasi quattro su dieci dalle medie e poco più di uno su dieci dalle piccole: una distribuzione ampia, che richiama al tempo stesso l'esigenza di favorire ulteriormente l'accesso delle realtà di minori dimensioni, per le quali la qualità manageriale può accelerare innovazione e crescita.

È soprattutto la lettura trasversale dei contenuti a restituire l'indicazione più rilevante: dai Piani emerge un'evoluzione profonda del ruolo del management. Al manager non è più richiesto soltanto di presidiare una funzione o assicurare l'efficienza operativa, ma di ricomporre in una visione unitaria dati, tecnologie, processi e persone, traducendo la complessità in decisioni e il cambiamento in valore. Performance management, Kpi, business intelligence e data literacy confermano la centralità del dato, che non rappresenta

un fine in sé, ma una leva da interpretare con pensiero critico per orientare le scelte e misurare i risultati. Anche Erp, Crm e intelligenza artificiale escono dal perimetro esclusivo delle funzioni IT e diventano strumenti di governo dell'impresa. Nei progetti più solidi, soprattutto sull'AI, l'attenzione si sposta dall'apprendimento delle soluzioni alla definizione di modelli di governance, alla valutazione degli impatti organizzativi e alla loro integrazione nei processi decisionali.

La stessa evoluzione riguarda l'organizzazione e il capitale umano. Process management, lean management e change management rafforzano la capacità di leggere il funzionamento dell'impresa, individuare inefficienze e guidare percorsi strutturati

di miglioramento. La leadership non è proposta come un insieme generico di soft skill, ma come

capacità di dare direzione, coinvolgere persone e team e accompagnare le transizioni. Retention, engagement, welfare e sviluppo dei talenti si collegano alla produttività e alla continuità organizzativa, mentre le funzioni HR assumono un ruolo strategico. Nel complesso, i Piani delineano la figura di un manager integratore e abilitatore: un manager a tutto tondo, capace di governare la tecnologia senza

subirla, usare i dati senza rinunciare al giudizio, trasformare i processi e riconoscere nelle persone il fattore decisivo per la creazione di valore.

I percorsi formativi finanziati dal Fondo si sviluppano spesso in risposta a trasformazioni già in atto: acquisizioni, passaggi generazionali, nuovi sistemi informativi, turnover, adeguamenti normativi e instabilità delle filiere rendono evidenti fabbisogni prima latenti. In questi passaggi la formazione svolge una funzione essenziale di accompagnamento, ma dai Piani emerge anche la necessità di orientarla sempre più verso l'anticipazione dei bisogni futuri. È proprio in questo equilibrio tra risposta al cambiamento e capacità di leggere preventivamente gli scenari che si colloca il ruolo del Fondo: sostenere l'adattamento delle imprese e dei manager e, al tempo stesso, prepararli alle trasformazioni che verranno.

Fondirigenti si configura così come un'infrastruttura immateriale a servizio della competitività e dell'occupabilità, capace di collegare le esigenze delle imprese allo sviluppo delle persone, trasformare i fabbisogni in percorsi concreti e orientare l'evoluzione delle competenze manageriali. Una infrastruttura per lo sviluppo, nel senso più concreto del termine.

**Direttore Generale di Fondirigenti*



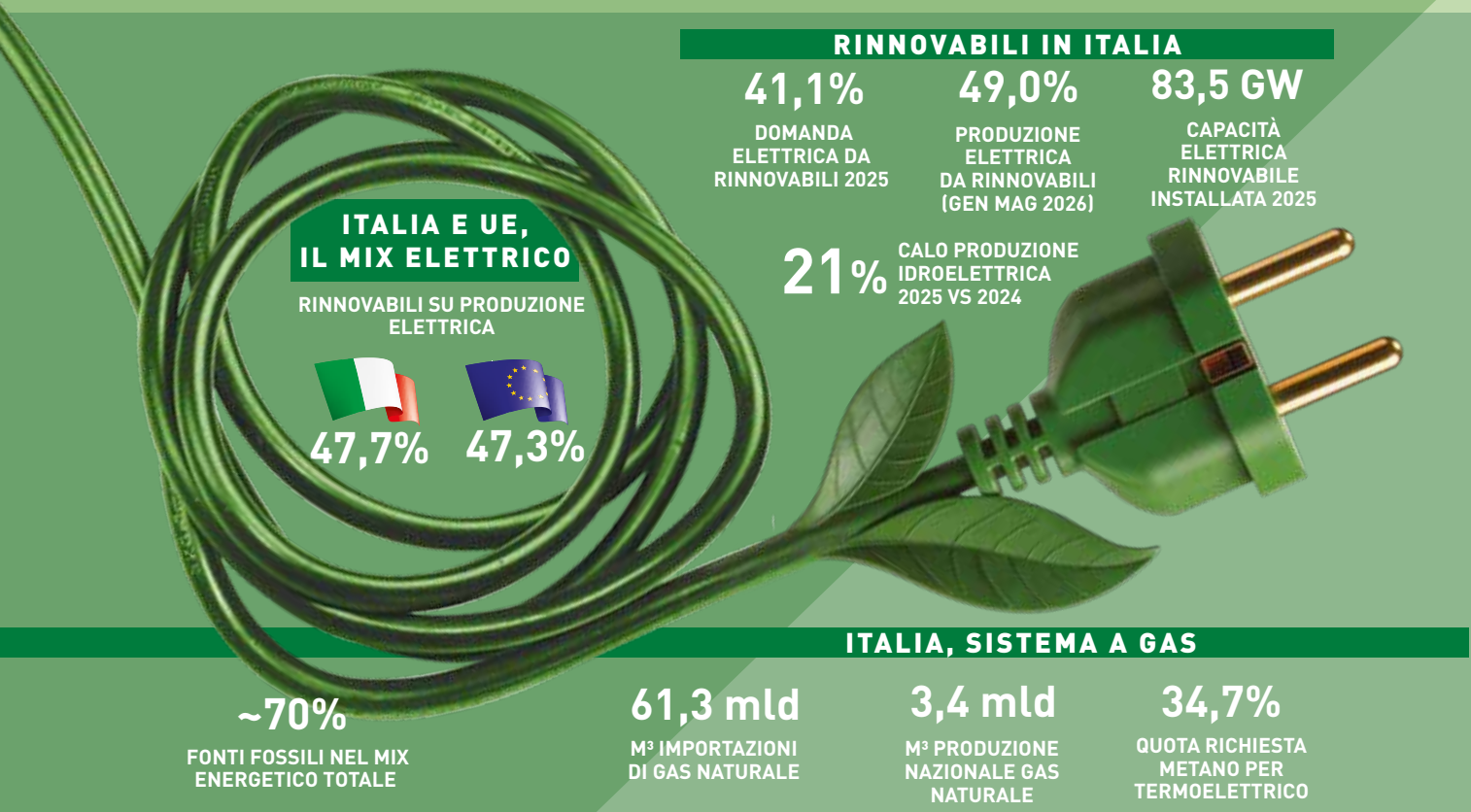
Abbiamo preso un impegno con il futuro dell'energia.

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:
guidare il Paese verso un domani fatto d'innovazione e responsabilità.
È l'energia che verrà. Oggi.



LA TRANSIZIONE SENZA FONDAMENTALISMI

La decarbonizzazione è un tema etico, ma non può essere una contrapposizione tra passato e futuro. Le regole? Servono solo se accompagnate da investimenti. Il sistema Paese è chiamato a scegliere la via di un realismo energetico che integri rinnovabili, gas, economia circolare e nuove tecnologie senza slogan



di Cristina Giua, Valentina Menassi
e Lorenza Roma

La tesi: la transizione energetica italiana si gioca su un mix «realista», che rifiuta i fondamentalismi - pro o contro fossili, pro o contro nucleare - e pretende invece coerenza tra obiettivi, tecnologie e investimenti. È una sfida che riguarda l'etica, la competitività e la qualità della democrazia economica, più che la «guerra di religione» tra rinnovabili e idrocarburi. Per dimostrarla, Economy ha messo a confronto voci istituzionali, accademiche e industriali lungo un percorso che intreccia crisi globale, competitività, mix energetico e futuro del siste-

LA TRANSIZIONE ENERGETICA È UNA SFIDA CHE RIGUARDA L'ETICA, LA COMPETITIVITÀ E LA QUALITÀ DELLA DEMOCRAZIA ECONOMICA

ma Europa, al convegno «Mescoliamo l'energia. Transizione energetica, crisi globale e opportunità per il settore» a Milano. Per **Franco Ferrario**, docente del **Politecnico di Milano**, la transizione non è un vezzo tecnico ma un dovere morale. «Noi parliamo di energia, parliamo di quello che è il motore dello sviluppo» e «dietro ogni cosa che facciamo [...] c'è una macchina e le macchine hanno bisogno di energia», osserva, riportando il discorso con i piedi per terra. La chiave, insiste, è un tritico: «efficienza energetica», elettrificazione e cambiamento dei comportamenti, perché «la

chiave di tutto è elettrificare».

Ferrario però sposta il baricentro oltre la tecnica: «Mi tolgo il cappello del ricercatore, mi metto quello di padre. Il tema della decarbonizzazione è un tema etico». Decarbonizzare è responsabilità dei Paesi ricchi, «perché altrimenti i danni li pagano i poveri» e li pagheranno «i nostri figli». L'immagine del «pallido puntino blu» sulla mappa del cosmo che è «l'unica casa che abbiamo mai conosciuto», diventa il perimetro di questa responsabilità intergenerazionale. Anche per questo Ferrario rifiuta le scorciatoie: «non c'è una soluzione semplice, c'è una gamma di soluzioni», e l'attuale meccanismo dei prezzi, «lo sappiamo tutti che non funziona», va ripensato per orientare davvero il mix.

A smontare la narrativa manichea della transizione, **Giulio Sapelli**, economista e presidente della **Fondazione Eni Enrico Mattei**: «La transizione energetica non può essere raccontata come una contrapposizione tra passato e futuro», afferma, perché è innervata di storia, geopolitica, sicurezza degli approvvigionamenti e strutture industriali. Le rinnovabili sono, per lui, «una componente imprescindibile del futuro», ma guai a ignorare «i limiti tecnologici, industriali e infrastrutturali ancora esistenti».

Da qui la sua formula: «C'è bisogno di una naturalità tecnologica». La traiettoria dell'energia, spiega, deve seguire la realtà delle filiere, non lo storytelling ideologico. È in questo quadro che Sapelli colloca il nucleare di nuova generazione non come feticcio, ma come «leva strategica per rilanciare la capacità industriale dei Paesi avan-

zati»: costruire una filiera nucleare significa investire in ricerca e manifattura ad alta specializzazione. E avverte su un'altra risorsa destinata a diventare centrale: l'acqua, che in un mondo elettrificato e popolato di data center sarà «uno degli asset più preziosi per l'economia globale». Sull'Italia, la diagnosi è netta: il problema non è la direzione, ma «la regolazione del mercato elettrico» e quei meccanismi di prezzo che comprimono famiglie e imprese invece di valorizzare gas e posizione geografica del Paese «con meno ideologia e più equilibrio tra sostenibilità ambientale, sicurezza energetica e competitività economica».

LAVORI IN CORSO

Lucia Leonessi, direttrice generale di **Confindustria Cisambiente**, sposta il focus sull'economia circolare come infrastruttura della transizione: «Più che parlare di transizione, bisognerebbe prendere atto che il cambiamento è già in corso», osserva, perché già oggi «esistono tecnologie, competenze e filiere industriali» in grado di offrire alternative ai modelli energetici tradizionali. Il



ANDREA BIGAI, PRESIDENTE DI ASSOCIAZIONE EBS



GIUSEPPE FIORINO, CEO DI LIQUIGAS



AGOSTINO REBAUDENGO, PRESIDENTE ASJA ENERGY



AGOSTINO SCORNAJENCHI, A.D. SNAM

freno, per lei, non è la mancanza di innovazione, ma «ostacoli burocratici e resistenze culturali».

Leonessi insiste sul «valore strategico dei rifiuti»: la frazione organica è «una delle maggiori opportunità per incrementare la produzione di biogas», mentre la frazione secca permette di recuperare «materie prime preziose e materiali strategici», riducendo la dipendenza dalle importazioni. Anche ciò che non è più riciclabile trova un ruolo attraverso il Csx, il Combustibile Solido Secondario, che contribuisce alla sicurezza energetica nazionale. Ma questo potenziale, avverte, si sprigiona solo se si «accompagna l'innovazione con una maggiore diffusione della conoscenza»: formazione, divulgazione scientifica, consapevolezza dei progressi già maturati nelle tecnologie ambientali.

LA VOCE DELLE FILIERE

Dal lato delle filiere industriali arrivano le voci di **Pietro Colucci**, fondatore e presidente di **Sostenya Group**, e di **Andrea Bigai**, presidente dell'**Associazione Ebs**. Colucci è netto: «Senza continuità normativa la transi-

IL FUTURO È ADESSO

Pierfrancesco Maran, europarlamentare e membro della Commissione Industria, Ricerca ed Energia, porta nel dibattito il punto di vista di chi lavora dentro i dossier europei: «Senza una visione europea che poi ha avuto un consolidamento nell'idea del Green Deal, noi [...] saremmo certamente ancora più indietro sul tema del mix energetico», riconosce. Ma subito avverte il corto circuito: «Abbiamo un quadro regolatorio che ha obiettivi ambiziosi, pienamente giusti nei principi, ma non abbiamo condiviso le risorse per raggiungerli».

«La transizione non avverrà tramite le regole prioritariamente, ma se le regole sono accompagnate da investimenti», scandisce, richiamando i 600 miliardi di euro l'anno indicati dal Rapporto Draghi. E porta un caso emblematico: «Solamente in Italia

l'Ets ha generato 9 miliardi di euro e obbligatoriamente quei fondi dovrebbero essere utilizzati per la decarbonizzazione e per la nostra autonomia energetica. Solo 800 milioni sono stati destinati a queste finalità». Da qui l'appello: «Vorrei che si facesse un po' meno battaglia

sulle bandierine e ragionassimo concretamente su questi obiettivi».

Per Maran il tempo che conta non è il 2050, ma i prossimi «36 mesi, non a lungo termine»: sbloccare autorizzazioni per le rinnovabili, potenziare gli accumuli, rafforzare le interconnessioni, dare certezza dei tempi agli investitori. Sul nucleare, il suo è un realismo chirurgico: «Non ho assolutamente nulla contro la ricerca scientifica sul nucleare», dice, ma «dire oggi che la risposta è il nucleare è buttare la palla in tribuna». Nell'orizzonte 2026-2029 «noi dobbiamo fare altre cose: fotovoltaico, rinnovabili».



zione rallenta». Il problema non è la rotta delle rinnovabili come pilastro dello sviluppo, ma «la capacità delle istituzioni di accompagnarla con coerenza». Il rischio, secondo lui, è che una nuova infatuazione per il nucleare finisca per «rallentare autorizzazioni, finanziamenti e iniziative industriali» sulle tecnologie già mature. «Il nodo resta quello della certezza delle regole», perché le imprese pianificano su orizzonti pluriennali e non possono inseguire cambi di linea «a ogni stagione politica».

Bigai, che rappresenta la filiera delle biomasse solide, rivendica un ruolo spesso sottovalutato nel dibattito. La sua industria valorizza residui forestali, agricoli e agroindustriali, trasformando scarti in energia «programmabile, disponibile in modo continuo durante l'intero arco dell'anno». Proprio questa «programmabilità», insiste, è il tratto distintivo rispetto ad altre rinnovabili: un sistema efficiente deve «far coincidere produzione e consumi», integrando tecnologie diverse in un mix che dia stabilità alla rete. In più, la filiera delle biomasse genera reddito nelle aree rurali, sostiene la gestione dei boschi, riduce il rischio di incendi e alimenta occupazione locale. Per Colucci e Bigai, perciò, «la transizione energetica richiede una governance stabile e una programmazione di lungo periodo» in cui sostenibilità e competitività «non sono obiettivi alternativi, ma elementi che possono rafforzarsi reciprocamente».

A fare da collante c'è l'idea di un mix realmente inclusivo, che tenga conto dei territori e delle infrastrutture esistenti. Il «principio dell'inclusività» è semplice: non tutti i modelli sono replicabili ovunque. L'esempio della Cina, dove il trasporto pubblico è passato dal Gpl all'elettrico in un anno, mostra che non esistono ricette universali. In Italia «circa il 20% delle famiglie vive in aree non collegate alla rete del metano», così come molte imprese in zone montane, rurali e insulari: qui l'elettrificazione immediata non è una soluzione praticabile.

In questi contesti, è razionale che Gpl e Gnl riducano emissioni sostituendo gasolio e olio combustibile, in attesa del salto rappresentato da bioGpl e bioGnl che potranno sfruttare «un'infrastruttura già esistente». Sullo sfondo, però, si

impone un dato di contesto: «oltre il 90% della nuova capacità di generazione elettrica installata nel mondo riguarda fonti rinnovabili», a conferma che eolico e fotovoltaico sono ormai «le tecnologie più competitive anche dal punto di vista economico». La sfida climatica impone quindi di accelerare su queste fonti per «aumentare l'indipendenza energetica dell'Italia», pur mantenendo ruoli mirati per gas e gas liquidi in aree a bassa densità abitativa.

SI VINCE INTEGRANDO LE FONTI, NON CONTRAPPONENDOLE

Agostino Scornajenchi, amministratore delegato di **Snam**, parte da un invito a cambiare sguardo: «L'energia non può essere affrontata attraverso slogan o semplificazioni, ma richiede il coraggio di riconoscerne la complessità», una complessità «che riguarda non solo gli aspetti tecnologici, ma anche quelli economici, geopolitici e infrastrutturali». Per spiegare questa realtà, ricorda che l'elettricità «rappresenta soltanto una parte del fabbisogno energetico nazionale» e che anche la crescita

delle rinnovabili nel sistema elettrico deve fare i conti con vincoli tecnici che derivano «dal funzionamento stesso delle reti e degli impianti».

Nel suo intervento Scornajenchi mette al centro il «rapporto tra fonti rinnovabili e fonti programmabili». Parlare di sostituzione totale di una tecnologia con un'altra, avverte, significa ignorare il modo in cui funziona davvero il sistema energetico: le rinnovabili «sono destinate a crescere e rappresentano un pilastro della decarbonizzazione», ma la loro natura intermittente rende indispensabile il contributo di fonti capaci di garantire «continuità, flessibilità e stabilità della rete». In questo quadro «il gas continua a svolgere un ruolo fondamentale», perché consente di modulare rapidamente la produzione e di assicurare la resilienza del sistema «nei momenti in cui sole e vento non sono sufficienti».

Da qui la sua formula chiave: per il Ceo di Snam «non esiste una competizione tra tecnologie»,

bensi un equilibrio da costruire. È l'idea che riassume nel concetto di «integrazione energetica: la transizione energetica si vince integrando le fonti, non contrapponendole», in un mix dove ogni vettore «mette a fattor comune i propri valori aggiunti» e dove «le molecole si integrano con gli elettroni dando continuità di fornitura». Energia e geopolitica, sottolinea, sono ormai «strettamente intrecciate», e la sicurezza degli approvvigionamenti dipende da infrastrutture di trasporto, stoccaggio e rigassificazione in grado di reggere le tensioni internazionali.

Anche sull'innovazione Scornajenchi è allergico alle scorciatoie: «La transizione energetica [...] è un processo che si misura in decenni e richiede programmazione, continuità e capacità di adattare le strategie alle caratteristiche di ciascun Paese». Dalle nuove tecnologie nucleari ai sistemi di accumulo fino alla cattura e stoccaggio della CO₂, ogni soluzione «può offrire un contributo importante, ma nessuna rappresenta una

risposta definitiva»: per questo invita a «evitare la ricerca di soluzioni magiche» e a valorizzare la combinazione di risorse, infrastrutture

e competenze che Italia ed Europa già hanno, dentro una pianificazione «coordinata e pragmatica».

La sintesi arriva nella forma di una triade: ridurre il costo dell'energia, garantire la sicurezza degli approvvigionamenti, promuovere sviluppo economico. Per riuscirci bisogna «ampliare il mix energetico» ed evitare nuove dipendenze, sia dal gas sia dalle tecnologie prodotte all'estero, in un'ottica di «neutralità tecnologica» che affianchi rinnovabili, nucleare avanzato, idrogeno da biomasse e valorizzazione dei residui forestali. E la tesi del mix realista si riassume così: la transizione energetica non sarà il risultato di una tecnologia vincente sulle altre, ma della capacità di integrarle in modo intelligente. Non è una gara tra eolico e nucleare, tra gas e biometano, tra Gpl e fotovoltaico. È una prova di maturità del sistema Paese: etica senza moralismo, ambizione senza propaganda, investimenti senza alibi.

**BISOGNA AMPLIARE IL MIX ENERGETICO
ED EVITARE NUOVE DIPENDENZE,
SIA DAL GAS SIA DALLE TECNOLOGIE
PRODOTTE ALL'ESTERO**

PALERMO ACCENDE IL FUTURO DELL'ENERGIA

A Bellolampo Asja Energy, con RAP e Comune di Palermo, ha avviato i lavori del primo impianto siciliano di produzione di biometano da biogas di discarica. Un sito fra i più evoluti d'Italia che alza l'asticella della transizione energetica

di Vincenzo Petraglia

La transizione energetica passa sempre più dalla capacità di trasformare ciò che oggi è considerato uno scarto in una risorsa. È questa la logica che sta dietro al nuovo investimento avviato a Palermo da **Asja Energy Società Benefit**, che da più di trent'anni progetta, costruisce e gestisce impianti di energia rinnovabile e biometano che riducono notevolmente le emissioni inquinanti. In tre decenni, l'azienda nata in Italia e cresciuta anche nel resto del mondo, ha dato, infatti, un importante contributo per contrastare il cambiamento climatico, evitando che oltre 20 milioni di tonnellate di CO₂ finissero in atmosfera e producendo ogni anno energia rinnovabile per oltre un milione di persone nel mondo.

Ora, in partnership istituzionale e operativa con il **Comune di Palermo** e **RAP**, la società partecipata del Comune che gestisce Bellolampo, storico sito di gestione dei rifiuti della città, ha appena dato il via ai lavori per la realizzazione di quello che rappresenta il primo impianto siciliano per la produzione di biometano dal **biogas prodotto dai rifiuti urbani conferiti in discarica**. Il progetto è stato proprio di recente presentato a Palermo nel corso di una conferenza stampa che ha visto la partecipazione di **Giulio Tantillo** e **Pietro Alongi**, rispettivamente presidente del Consiglio Comunale e assessore all'Ambiente del Comune di Palermo, **Giuseppe Todaro**, presidente di RAP, e **Agostino Re Rebaudengo**, presidente di Asja Energy. Si tratta di un progetto che non rappresenta soltanto un traguardo tecnologico, ma anche un tassello strategico per la sicurezza energetica, la decarbonizzazione e l'economia circolare di tutto il Mezzogiorno, realizzato mediante la conversione di un impianto di energia elettrica già esistente. Sorgerà all'interno della piattafor-

ma impiantistica di **Bellolampo** e consentirà di trasformare il biogas prodotto dalla discarica in biometano, combustibile rinnovabile che verrà immesso direttamente nella rete di distribuzione cittadina gestita da **AMG Energia SpA**, Società del Comune di Palermo. Una novità assoluta non solo per la Sicilia, ma anche per il panorama nazionale: quello di Bellolampo sarà, infatti, anche il primo impianto di questo tipo in Italia a immettere il biometano in una rete di distribuzione cittadina, in questo caso di **AMG Energia** appunto.

Un esempio compiuto di economia circolare urbana, in cui il rifiuto prodotto dalla città torna alla città sotto forma di gas rinnovabile. L'entrata in esercizio è prevista entro **giugno 2027** e i numeri dell'iniziativa delineano con chiarezza la portata dell'investimento. A regi-

me, l'impianto produrrà oltre quattro milioni di metri cubi di biometano all'anno, una quantità sufficiente a soddisfare il fabbisogno energetico di circa 10.500 famiglie palermitane.

Parallelamente consentirà di evitare il consumo di un analogo quantitativo di **gas fossile importato dall'estero** e di ridurre le emissioni di anidride carbonica di circa 8mila tonnellate all'anno.

Si capisce quanto, in uno scenario caratterizzato da tensioni geopolitiche, volatilità dei mercati energetici

e crescente attenzione alla sostenibilità, il progetto assuma un valore che va oltre i confini cittadini. L'Italia continua, infatti, a dipendere in misura significativa dalle importazioni di gas naturale e ogni nuova fonte di produzione nazionale contribuisce ad aumentare

L'IMPIANTO DI BELLOLAMPO PRODURRÀ 4 MILIONI DI METRI CUBI DI BIOMETANO ALL'ANNO, UTILE A COPRIRE IL FABBISOGNO ENERGETICO DI BEN 10.500 FAMIGLIE



IN QUESTE PAGINE, I RENDER DELL'IMPIANTO DI BELLOLAMPO, STORICO SITO DI GESTIONE DEI RIFIUTI DELLA CITTÀ DI PALERMO

la **resilienza del sistema energetico**. In questo senso il biometano viene considerato una delle tecnologie più promettenti per accompagnare la transizione energetica, poiché consente di valorizzare risorse già disponibili sul territorio e di utilizzare infrastrutture esistenti senza richiedere cambiamenti sostanziali nei consumi finali.

Uno degli aspetti più rilevanti dell'intervento riguarda proprio il principio di economia circolare che lo caratterizza. Il biogas generato dalla **decomposizione dei rifiuti urbani** conferiti a Bellolampo non verrà più utilizzato esclusivamente per la produzione di energia elettrica, ma sarà trasformato in un **combustibile rinnovabile** ad alto valore aggiunto destinato direttamente alle utenze cittadine. In altre parole, il rifiuto prodotto dai palermitani tornerà ai cittadini sotto forma di energia.

L'operazione presenta anche significativi vantaggi dal punto di vista ambientale e territoriale. **Il consumo di nuovo suolo sarà pari a zero**, poiché il nuovo impianto verrà realizzato all'interno delle aree già occupate dalle infrastrutture esistenti che Asja Energy gestirà. Una scelta che consente di ridurre l'impatto sul territorio e di valorizzare asset già presenti, limitando tempi e costi di realizzazione.

Importanti anche le ricadute economiche sulla città. Le *royalties* che Asja Energy riconoscerà a RAP ammonteranno a circa 16 milioni di euro nei prossimi 19 anni. Risorse che potranno essere reinvestite per migliorare gli impianti e i servizi pubblici legati alla **gestione dei rifiuti**. L'investimento si inserisce in una strategia più ampia che punta a trasformare Bellolampo in uno dei principali poli dell'economia circolare del Mezzogiorno attraverso la trasformazione e la valorizzazione dei rifiuti da raccolta differenziata. Nei prossimi anni, infatti, la Piattaforma Impiantistica di Bellolampo (PIB) sarà interessata da **ulteriori sviluppi impiantistici**, come quelli dedicati al trattamento dei pannolini, delle frazioni secche della



raccolta differenziata e degli ingombranti. A questi si aggiungono l'impianto di biodigestione anaerobica e il nuovo impianto di selezione, recupero e raffinazione del residuo secco ("rifiuto tal quale").

Un percorso coerente con gli obiettivi fissati dall'Ue, che punta alla riduzione dei conferimenti in discarica (con il target del 10% entro il 2035) e alla contestuale produzione di biometano ed energia elettrica. «Con l'avvio di questo impianto Palermo compie un passo decisivo verso un modello di sviluppo fondato sull'innovazione, sulla sostenibilità e sull'economia circolare», sottolinea **Roberto Lagalla**, sindaco della città. «Trasformare il biogas prodotto a Bellolampo in biometano da immettere

nella rete cittadina significa restituire ai palermitani **energia pulita**, ridurre la dipendenza dal gas fossile e creare valore per il territorio. È il risultato di una

visione che punta a rendere Bellolampo un polo d'eccellenza per la transizione ecologica e a fare di Palermo una città sempre più moderna, competitiva e protagonista delle sfide ambientali ed energetiche del Paese». Parole a cui fanno eco quelle del presidente di Asja Energy **Agostino Re Rebaudengo**. «Con questo progetto, Bellolampo si afferma come **hub tecnologico di innovazione sostenibile**, in una città come Palermo che ha saputo cogliere le opportunità della transizione energetica

e dell'economia circolare e trasformarle in benefici ambientali ed economici concreti per le famiglie palermitane. La nostra Società è un partner storico di Palermo, dove continuiamo a portare il nostro *know-how* tecnologico interamente italiano e maturato in oltre trent'anni di lavoro nelle energie rinnovabili».

Un concetto ribadito anche da **Giuseppe Todaro**, presidente di RAP, che sottolinea come questo progetto strategico trasformi Bellolampo da semplice sito di smaltimento a piattaforma integrata per l'economia circolare. «Grazie alla collaborazione con Asja Energy», dice, «il biogas prodotto dalla discarica verrà valorizzato come fonte di energia rinnovabile, generando benefici ambientali, energetici ed economici per l'intera comunità». Un risultato non da poco per RAP. «Da un lato», continua Todaro, «contribuiamo concretamente agli obiettivi di sostenibilità e **decarbonizzazione del territorio**, dall'altro assicuriamo all'azienda risorse economiche importanti che saranno reinvestite per migliorare l'efficienza degli impianti e la **qualità dei servizi resi ai cittadini**. È così che Bellolampo si conferma un'infrastruttura sempre più moderna, innovativa e in linea con le migliori pratiche europee nel settore della gestione dei rifiuti».

Un risultato che coglie appieno una delle sfide più importanti della transizione energetica, che sempre più si giocherà sui territori e sulla capacità di costruire filiere locali dell'energia. Una strada che tutta l'Italia, anche in considerazione dell'annosa dipendenza dalle fonti fossili, è chiamata a compiere con urgenza nei prossimi anni.





OCCHI PUNTATI SULLA FILIERA

Tra 231 e direttive comunitarie, monitorare i fornitori, almeno quelli ad alto impatto, non è solo un tema di compliance, ma di integrità del business a lunga scadenza. Ecco l'esempio di Esselunga

di Marina Marinetti

IMMAGINATE UN TRENO CHE AVANZA LENTO LUNGO LA FILIERA ALIMENTARE ITALIANA. NON LASCIA INDIETRO NESSUNO, SI FERMA A RACCOGLIERE CHI È RIMASTO ALLA STAZIONE, E A OGNUNO CHIEDE SOLO DI FARE "100 METRI IN AVANTI" RISPETTO AL PUNTO DI PARTENZA.

È l'immagine che **Astrid Palmieri**, Direttrice Corporate Sustainability di **Esselunga**, usa per raccontare l'obiettivo più ambizioso del nuovo Piano di Sostenibilità 2026-2030 del gruppo: valutare, entro il 2030, il 90% dei fornitori ad elevato impatto, circa un migliaio di aziende su cui si regge una fetta importante della filiera alimentare nazionale. Ingegnera civile laureata a Stanford, con un Mba e un master a Yale, e 18 anni di esperienza nel gruppo chimico Basf, Palmieri guida la sostenibilità di Esselunga dal

Astrid Palmieri,
Direttrice Corporate
Sustainability di
Esselunga

febbraio 2024. Con lei abbiamo ripercorso un obiettivo che nasce prima ancora che come obbligo normativo, come necessità di conoscere davvero chi sta a monte della filiera.

È un obiettivo di compliance con Csr e Csd?

In realtà non è solo compliance, questo. Non lo è, anche perché l'Omibus ci ha dato un po' di margine in più, sia per quanto riguarda la profondità dei controlli sia per le tempistiche di attuazione. Questo nasce dalla volontà di conoscere meglio la nostra filiera e contribuire a far crescere tutto il sistema food dal punto di vista della sostenibilità. È chiaro che, per farlo, riconosciamo il nostro ruolo di capo filiera: volente o nolente lo siamo, perché siamo un big player nella fase finale della catena del valore. Con tutte le difficoltà: siamo su "N" filiere. Se fossimo un produttore

di caffè o di cacao sarebbe più semplice, ma confrontandoci con materie prime molto diverse, noi non possiamo risolvere da soli il problema delle singole filiere, come per esempio quella del cacao o del caffè. Serve un'azione più ampia e condivisa.

Come fa a valutare, concretamente, mille fornitori?

Abbiamo aggiornato la nostra piattaforma di qualifica fornitori, un progetto che in azienda esiste da qualche anno. È un prodotto adattato alle nostre esigenze, non sviluppato da zero, che abbiamo implementato, integrandolo con un questionario che prevede richieste di informazioni in ambito Esg.

“

LO SCOPO NON È PUNITIVO MA È MIGLIORARE LE CARENZE



IL QUADRO NORMATIVO

di Arnaldo Bernardi, partner Dentons

In tempi recenti, il quadro normativo europeo in materia di sostenibilità ha attraversato una fase di profonda revisione. Dopo una stagione caratterizzata dall'adozione di un corpus normativo particolarmente ambizioso, a partire da febbraio 2025, la Commissione europea ha avviato un processo di semplificazione motivato dall'esigenza di ridurre gli oneri amministrativi a carico delle imprese e rafforzarne la competitività, in linea con le indicazioni contenute nel rapporto Draghi. Questo processo si è concretizzato attraverso molteplici interventi normativi che sono intervenuti contemporaneamente su più direttive e regolamenti per coordinarne e semplificarne il contenuto. Il pacchetto c.d. Omnibus I ha inciso in modo sostanziale su Csr e Csddd, restringendo drasticamente il novero dei soggetti obbligati e alleggerendo gli obblighi di rendicontazione e due diligence a carico delle imprese. Anche il Regolamento sulla deforestazione è stato oggetto di semplificazione e di un ulteriore rinvio (l'entrata in vigore è oggi fissata per il prossimo 30 dicembre). Il Regolamento sul lavoro forzato prosegue invece secondo il calendario originario, proibendo a partire dal 14 dicembre 2027 il commercio di qualsiasi bene realizzato mediante lavoro forzato in qualsiasi fase della produzione. Seppur ridimensionati, gli oneri a carico delle grandi imprese rimangono certo rilevanti. Rendicontazione di sostenibilità, due diligence lungo l'intera catena del valore, tracciabilità e geolocalizzazione richiedono investimenti strutturati, anche in termini di governance interna. Un approccio coordinato volto a mutualizzare gli sforzi di due diligence, mappatura della catena di fornitura e raccolta dati, consentirà non solo di ridurre i costi, ma anche di definire una strategia unitaria, coerente con la logica sistemica sottesa a queste normative.

SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

Che tipo di domande sono?

Il questionario è basato sul Vsme, il Voluntary Standard for Small and Medium Sized Enterprises, predisposto negli ultimi due anni dall'Efrag, lo stesso organismo che ha scritto gli standard di rendicontazione Esrs per la Csr, e collegato anche al pacchetto Omnibus della semplificazione. I regolatori si sono resi conto

**L'OBIETTIVO DI ESSELUNGA
È DI VALUTARE IL 90% DEI FORNITORI
A IMPATTO RILEVANTE
ENTRO IL 2030**

che la Csr abbinata alla Csddd, anche riguardando solo le grandi aziende, avrebbe finito per operare i piccoli con una valanga di richieste. Quindi abbiamo previsto un nucleo di domande base, indispensabili, che anche i piccoli devono compilare: una sessantina. In più, ne abbiamo aggiunte altre, più dettagliate, che servono per conoscere davvero il fornitore.

Perché avete bisogno di informazioni così dettagliate sui fornitori?

Per esempio, per definire un obiettivo di Scope 3. La categoria 3.1 riguarda proprio le emissioni associate ai prodotti dei fornitori. Se il fornitore non misura e/o non condivide i suoi dati, noi non riusciamo a

misurare l'impatto dei prodotti che mettiamo a scaffale. E poi, facendo l'analisi di doppia materialità, ci siamo resi conto che tantissimi impatti negativi che generiamo, in realtà li generiamo indirettamente, lungo la catena di fornitura. Quindi, se vogliamo

intervenire in modo efficace, lavorando indirettamente con la filiera, prima dobbiamo capire chi sono i

nostri fornitori, quali sono quelli con maggiori impatti, per poi decidere cosa fare.

Concretamente, quando siete partiti e quanti sono questi fornitori "ad impatto rilevante"?

Abbiamo fatto un pilota a cavallo far il 2024 e il 2025, partendo con il progetto vero e proprio a inizio 2026. L'obiettivo è di valutare, entro il 2030, il 90% dei fornitori ad impatto rilevante. Saranno circa un migliaio.

Cosa succede a un fornitore che risulta poco preparato, o addirittura fuori norma?

Lo scopo, dal nostro lato, non è assolutamente punitivo. È come un treno che procede lentamente: li raccoglie dove si trovano,



IMPIANTO AGRIVOLTAICO QUAREGNA CERRETO



Punto di riciclo bottiglie in Pet

Come hanno reagito i piccoli fornitori a queste richieste?

Quello che abbiamo visto è un certo grado di difficoltà iniziale a compilare il questionario. Qualcuno ci ha chiamato: 'Non so cosa scrivere, dovete venire a farmi l'audit?' C'era anche un po' di paura. Ma alla fine, in generale, l'approccio è stato apprezzato, perché è stata l'occasione per fare ordine e prepararsi alle richieste che sarebbero arrivate da altri. In molti casi era la prima volta che venissero sottoposti a questo tipo di richieste di informazioni. È stato una learning experience anche per noi, per iniziare a capire come sono strutturati i nostri fornitori, soprattutto quelli più piccoli, su queste tematiche. Abbiamo capito che non necessariamente manca consapevolezza sulla sostenibilità, ma spesso manca la dimestichezza con i numeri e le informazioni richiesti dalle normative, la struttura inter-

si ferma e permette a ciascuno di fare 100 metri di strada in avanti. Non tutti arriveranno alla stessa destinazione, perché ognuno parte da una situazione diversa, ma l'obiettivo è di far fare un pezzo di strada in avanti e di migliorare lo stato di partenza. Alla fine

è sia nel nostro interesse sia nell'interesse di tutto il sistema food. Se qualcuno non rispetta le norme base necessarie non può avviare un rapporto con noi. Ma quello che abbiamo visto finora, nel pilota su un centinaio di fornitori, sono carenze migliorabili.

LA RESPONSABILITÀ DELLA FILIERA: DAL CONTROLLO DELLA QUALITÀ ALL'ETICA DEL LAVORO

di Pasquale Annicchiarico, partner Dentons

Per troppo tempo le imprese committenti hanno considerato il proprio perimetro di responsabilità limitato alle mura della propria organizzazione, gestendo il rapporto con i fornitori in chiave esclusivamente commerciale.

Oggi invece il quadro normativo nazionale e comunitario sta ridisegnando in profondità i confini della responsabilità delle imprese committenti, imponendo un modello di controllo della filiera che non si arresta alla qualità del prodotto ma si estende al rispetto dei diritti fondamentali dei lavoratori, alla conformità fiscale e previdenziale dei soggetti che operano ai vari livelli della catena, e alla prevenzione di condotte illecite, prima fra tutte quelle riconducibili al fenomeno del caporalato ex art. 603 bis c.p. In altre parole, l'azienda che guida la filiera è oggi chiamata a esercitare un vero e proprio controllo "etico", volto a garantire la piena conformità a legge dei rapporti di lavoro in ogni anello

della catena dei fornitori.

Controllo sì, ingerenza no

Naturalmente, il controllo della filiera non deve trasformarsi in ingerenza tale da alterare la natura del contratto di appalto, configurando una somministrazione illecita di manodopera ai sensi dell'art. 18 del D.Lgs. 276/2003. Il committente può e deve imporre standard di sicurezza, obblighi di formazione e requisiti di compliance; non può invece dirigere operativamente i lavoratori altrui. Questo equilibrio deve essere tradotto in clausole contrattuali ben redatte e in una formazione specifica per i responsabili interni che gestiscono i rapporti con i fornitori. Un ruolo centrale spetta dunque alle aziende leader di filiera, chiamate a svolgere una vera e propria attività di education nei confronti dei fornitori, costruendo una consapevolezza diffusa secondo cui la tutela dei lavoratori è condizione imprescindibile per operare responsabilmente nella catena del

valore, con un approccio che deve necessariamente estendersi anche a eventuali subfornitori.

Un aspetto fondamentale attiene anche al costo degli appalti nella filiera. Il committente che affida appalti a tariffe incongruamente basse – creando le condizioni affinché il fornitore comprima i costi evadendo IVA o omettendo contributi – si espone a rischi non solo reputazionali ma anche penali e amministrativi. La verifica della regolarità contributiva e fiscale dei fornitori, pertanto, non è un adempimento facoltativo: è un obbligo che si esercita per tutta la durata del rapporto, attraverso audit periodici, clausole contrattuali ad hoc che trasferiscano gli obblighi di compliance a tutti i livelli della catena, compresi i subfornitori.

Il tema dei rischi legati alla filiera non si distribuisce uniformemente nel tessuto economico: alcuni settori presentano un'esposizione strutturalmente più elevata. Logistica

na e le persone per stare al passo con le crescenti richieste.

State solo valutando, o anche accompagnando i fornitori nel miglioramento?

Stiamo elaborando un pacchetto formativo volontario, abbastanza concentrato, per dare loro la possibilità di formarsi. Già il fatto di dover rispondere alle domande del nostro questionario aumenta la consapevolezza. A questo affiancheremo appunto anche un percorso formativo. Fra qualche anno li rimisureremo, sempre attraverso il questionario, per vedere se ci sono miglioramenti sulle loro performance Esg. Pensiamo e speriamo in questo modo di aiutare i nostri fornitori verso un operato più sostenibile, nel senso autentico della parola, ovvero "sostenibili nel tempo". Altrimenti rischiamo di trovarci senza fornitori il giorno che non saranno stati in grado di adeguarsi

alle nuove richieste normative e soprattutto alle sfide sempre più complesse come quelle legate al cambiamento climatico.

Quanto conta, in questo, la pressione normativa europea?

A livello normativo la direzione è quella della Csr, Csddd, Eudr; dove il regolatore si concentra sul grande player a fine filiera,

**NELLA FILIERA ITALIANA
NON C'È ANCORA
LA PIENA CONSAPEVOLEZZA
DEL RISCHIO DI ESSERE ESCLUSI**

e poi è compito suo mettere in ordine tutto quello che viene a monte, perché il regolatore non ha la forza per controllare direttamente ogni anello. È una logica europea, non italiana. Per l'Eudr, ad esempio, la richiesta è di mappare i prodotti dei fornitori delle sette filiere con impatti importanti sulla de-

forestazione: a quel punto, abbiamo deciso di introdurre la mappatura per tutti i fornitori.

C'è consapevolezza, nella filiera italiana, che si rischia di essere esclusi da un certo punto in poi?

In Italia direi di no, non ancora. Quello che abbiamo visto col pilota tra il 2024 e il 2025 è tanta incertezza. Ci risulta essere tra i primi in Italia a muoverci così sistematicamente. Ci sono due o tre gruppi internazionali che operano in Italia e che si stanno muovendo per necessità della casa madre. Vista la crescente importanza del tema, anche GS1 Italy Servizi assieme a GreenRouter stanno sviluppando un questionario di mappatura Esg su piattaforma Ecogentra al quale stiamo aderendo. La direzione di marcia è chiara. Ora dobbiamo muovere il treno qualche metro in avanti, tutti insieme, nell'interesse del sistema food.



Pasquale Annicchiarico, partner Dentons

e trasporti, grande distribuzione, moda, edilizia e agricoltura sono i settori più esposti, accomunati dall'intenso ricorso al subappalto, dalla presenza di manodopera vulnerabile e dalla difficoltà storica di esercitare un controllo efficace lungo la catena. In questi ambiti il caporalato non è un fenomeno residuale: è una patologia strutturale che richiede un impegno straordinario da parte delle imprese committenti, anche quando queste sembrano distanti dal punto in cui lo sfruttamento si produce.

Implicazioni pratiche per le imprese

Le aziende leader di filiera sono chiamate oggi ad adottare misure concrete in relazione al rischio reato nell'ambito della supply chain. A titolo esemplificativo: strutturare un processo di procurement volto alla selezione e alla qualificazione dei fornitori e delle terze parti

sulla base di una specifica due diligence sulla relativa conformità a legge; introdurre sistemi di controllo periodici sulla regolarità del fornitore e di eventuali subfornitori quanto agli adempimenti degli obblighi retributivi, contributivi e fiscali, nonché degli obblighi posti dalla normativa giuslavoristica sulle condizioni di lavoro; introdurre codici di condotta per la supply chain con standard minimi non negoziabili; introdurre clausole contrattuali sul rispetto della normativa a tutela del lavoratore, sul divieto di cessione del contratto e sul divieto di subappalto; prevedere la facoltà per il committente di svolgere audit periodici e non programmati presso il fornitore nonché verifiche sulla regolarità fiscale e contributiva dello stesso (ad esempio, tramite accesso congiunto al cassetto fiscale); definire politiche di vendor rating che tengano conto non solo della qualità e del prezzo, ma anche della conformità etica e giuslavoristica.



VERONA INTERPORTO
QUADRANTE
EUROPA

La “città delle merci”
più grande d'Italia



QUADRANTE SERVIZI
Business Partner



QUADRANTE EUROPA
Verona Interporto



QUADRANTE EUROPA
TERMINAL GATE



ZAILOG
Innovation Hub

Rigenerare il pianeta, un impegno non rimandabile

Al Salone della Csr 2026 si discuterà di come accelerare il processo di ricostruzione degli equilibri ambientali, sociali ed economici: un obiettivo fondamentale per trasformare l'attuale modello di sviluppo

di Rossella Sobrero



"Rigenerare il pianeta" è una sfida collettiva che richiede l'impegno di tutti ma è anche il titolo di uno dei sei percorsi del **Salone della Csr 2026** www.csreinovazione sociale.it (gli altri sono Ridisegnare le relazioni; Vivere la comunità; Gestire le organizzazioni; Ripensare la finanza; Rinnovare il mondo dello sport).

Durante gli eventi inseriti nel percorso "Rigenerare il pianeta" si discuterà di come accelerare il processo di ricostruzione degli equilibri ambientali, sociali ed economici, un obiettivo fondamentale per una transizione ecologica in grado di trasformare l'attuale modello di sviluppo.

È necessario un cambio di paradigma: non basta investire in risorse per riparare ciò che è stato degradato ma sono necessari interventi attivi per riportare gli ecosistemi in salute. Oggi, come ci ricorda Mathis Wackernagel - ambientalista svizzero e padre dell'im-



Rossella Sobrero

si occupa di comunicazione da molti anni affiancando alla consulenza l'attività di docenza e di saggistica. Nel 2002 fonda Koinètica, prima realtà in Italia dedicata alla Csr, e dal 2005 organizza eventi per promuovere la cultura della sostenibilità come Il Salone della Csr e dell'innovazione sociale. Insegna comunicazione all'Università Cattolica di Milano e in altri atenei. È autrice di diversi libri sulla comunicazione della sostenibilità. Tra le pubblicazioni più recenti: *Pericolo socialwashing* (2024) e *Verde, anzi verdissimo* (2022) entrambi pubblicati con Egea. Nel 2025 ha scritto il suo primo libro per bambini *Anna e la Banda del ghiacciolo sciolto* pubblicato da Terre di Mezzo.

pronta ecologica - "non c'è altro futuro possibile se non quello rigenerativo". Tra gli interventi prioritari vanno ricordati la riforestazione, il ripristino di zone umide, la bonifica di siti inquinati e il sostegno a progetti di reintroduzione di specie autoctone.

Tutti gli attori sociali hanno un ruolo importante in questa fase di cambiamento. Per esempio, le imprese possono analizzare la propria catena del valore - dall'acquisto delle materie prime alla gestione del fine vita dei prodotti - per ridurre l'impronta prodotta e contribuire al ripristino degli ecosistemi, un investimento che ha ricadute positive su lavoro, economia e salute pubblica. In generale ogni organizzazione può aumentare l'impegno per la "circolarità", scegliendo di utilizzare solo energie rinnovabili, investendo in ricerca e innovazione...

La transizione ecologica è una delle più grandi occasioni di sviluppo che il mondo abbia mai avuto davanti e le imprese che investono nella rigenerazione degli ecosistemi non stanno solo rispondendo a un dovere morale ma stanno costruendo valore nel lungo periodo.

Quando si parla di rigenerazione bisogna avere la consapevolezza che è necessario anche migliorare la capacità di misurare il valore economico di ciò che la natura ci offre. Da tempo si discute su come valutare i benefici prodotti dagli ecosistemi che trasformano risorse naturali in elementi che hanno valore per la vita del pianeta. Anche se non è sempre facile quantificare questo valore bisogna fare un passo avanti e diffondere il principio che siamo in debito con gli ecosistemi: per questo è necessario continuare ad aumentare il nostro impegno per rigenerare il pianeta.

Serve una trasformazione culturale: bisogna passare da una logica estrattiva a una rigenerativa, in cui ogni attività umana restituisce più di quanto prende. Energia rinnovabile, economia circolare, agricoltura rigenerativa, architettura e bioclimatica sono solo alcuni dei campi in cui questo cambiamento è già partito. Al Salone della Csr 2026 (il più importante evento sulla sostenibilità in Italia) sarà possibile ascoltare il racconto dell'impegno di imprese, istituzioni, terzo settore e cittadini.

Promosso da

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

WeSec IL SALONE DELLA SICUREZZA

IL NUOVO APPUNTAMENTO
SU SICUREZZA, GEOPOLITICA,
AI E INFRASTRUTTURE

MILANO ALLIANZ MICO NORTH WING
22 - 23 SETTEMBRE 2026
salonewesec.com

We sec

Iscriviti subito,
la partecipazione
è gratuita



Organizzato da

ABISERVIZI ABI EVENTI

Media Partner

BANCAFORTE
Innovation key

In collaborazione con

ABI Lab

CERTFin

FEduF
Forum Europeo di Educazione Finanziaria

OSSIF

#wesec



Knowledge Partner

Deloitte.

Main Partner

Altirium

aruba.it

BANCOMAT

expri.via

nexi

VISA

Partner

AATech

ALFAGROUP

Almaviva
Group

BETTINI

CATO
NETWORKS

CBI

CHECK POINT

cleafy

CRIF
Together to the next level

CY4
GATE
Part of CY4 Group

Deutsche Bank

dinova

eng

FASTWEB + Vodafone

feedzai

FINOMNIA
MOVING FINANCE FORWARD

m.b.b.

INDAGO
TECHNOLOGY. INNOVATION. PROTECTION.

KPMG

LUTECH

MCM GROUP

netskope

OneTrust

Pingidentity

BLUDIS
VALUE ADDED DISTRIBUTION

Security Mind

S2E
SECURITY. ANALYTICS. COMPLIANCE.

tas

XTN
EXPERIENCE. TRUST. INNOVATION.

CAPITALI IN CERCA DI CEO

Relativamente poco noto in Italia, il modello del search fund mette in contatto Pmi e manager-imprenditori pronti ad acquisirle, gestirle e farle crescere nel medio-lungo periodo

>1.000
search fund attivi
NEL MONDO

37 search fund
attivi
IN ITALIA

18 **INVESTITORI**
per search fund (media)

Oltre 1.700 AZIENDE
in media contattate dal
searcher per operazione

€ 562.000 BUDGET MEDIO
per la ricerca della Pmi target



Fonte: Osservatorio sui search fund
in Italia, School of Management
del Politecnico di Milano,
giugno 2026

di Rosaria Barrile

Affrontare il passaggio generazionale, finanziare la crescita o più semplicemente consolidare la continuità aziendale portando all'interno dell'organizzazione nuove risorse e competenze. Sono le sfide a cui è possibile rispondere non solo accedendo ai canali di credito tradizionali, ma anche ricorrendo a nuovi strumenti di mercato, come il search fund.

Relativamente poco conosciuto in Italia, ma consolidato nei mercati anglosassoni, con-

sente a imprenditori e azionisti di cedere la propria azienda a un soggetto che andrà a gestirla direttamente nel lungo periodo, supportato da investitori professionali. A differenza del private equity tradizionale,

che spesso opera attraverso fondi strutturati, il search fund funziona in raccordo con una singola figura

imprenditoriale, il cosiddetto "searcher", che raccoglie capitali per individuare, acquisire e guidare poi una Pmi con solide prospettive di sviluppo.

**IL "SEARCHER", RACCOGLIE CAPITALI
PER INDIVIDUARE, ACQUISIRE
E GUIDARE POI UNA PMI CON SOLIDE
PROSPETTIVE DI SVILUPPO**

DAGLI USA ALL'ITALIA

I search fund sono veicoli di investimento finalizzati a finanziare uno o più "searcher", tipicamente un manager o un professionista, nella ricerca e nell'acquisizione di un'impresa che andrà poi a gestire direttamente.

Nati negli Stati Uniti negli anni '80, oggi se ne contano oltre 1.000 attivi nel mondo grazie al ruolo propulsivo svolto dalle Business School. Molto affermati sul mercato nordamericano, sono diffusi anche in alcuni Paesi europei, in particolare in Spagna, dove a fine 2025 sono state raggiunte 100 acquisizioni.

A evidenziarlo è l'Osservatorio sui search fund in Italia realizzato dalla **School of Management del Politecnico di Milano**, in collaborazione con **Eureka! Venture Sgr**, secondo cui il fenomeno starebbe prendendo piede anche nel nostro Paese: a fine del 2025 si contavano 37 search fund, 11 in più rispetto al 2024, evidenziando una importante accelerazione della crescita. Tra questi, 20 search fund stanno ricercando attivamente un'impresa target. I numeri che caratterizzano il settore in Italia sono ancora tuttavia contenuti: sono state già state completate 17 acquisizioni (di cui 6 nel 2025), di cui 15 in fase di gestione e 2 exit. Il tasso di successo delle ricerche è molto elevato, perché ben il 94% delle search concluse ha portato all'acquisizione di un'impresa, una percentuale ben superiore alla media internazionale (79%).

COME FUNZIONA

Il processo attraverso cui opera il search fund prevede tipicamente quattro diverse fasi. Nella prima, che in Italia dura mediamente 3 mesi e mezzo, il searcher raccoglie dagli investitori un capitale iniziale.

La seconda fase si esplica attraverso la ricerca e l'acquisizione dell'azienda target: mediamente nel nostro Paese dura circa di 24 mesi. La terza fase è quella della gestione e della crescita: il searcher, che diventa l'amministratore delegato e l'imprenditore di riferimento della società, definisce il piano di crescita con il supporto degli investitori. L'ultima fase è quella dell'exit: il searcher e gli investitori escono dall'impresa (solitamente dopo cinque o sei anni).

A investire nei search fund sono nella maggior parte dei casi investitori istituzionali (46%), soprattutto esteri, individui, business angel e holding personali (32%) e family office (22%). Nel 28% dei casi gli investitori sono italiani, nel 57% provengono da altri Paesi europei e nel 14% dalle Americhe. Secondo i dati dell'Osservatorio del Politecnico, il budget medio raccolto per la fase di ricerca è di 562.000 euro, con una media di 18 investitori per fondo.

Per l'individuazione dell'impresa target, tutti i searcher combinano una strategia di ricerca proprietaria con quella di altri soggetti. Il processo è altamente selettivo: in media ogni search fund contatta oltre 1.700 aziende, ma solo una quota minima si traduce in lettere di intenti (5 in media per ricerca). I searcher identificano le imprese target sulla base di una serie di criteri finanziari e strategici. I principali criteri finanziari sono qualità dei ricavi, Ebitda, Ebitda margin, generazione di cassa, Capex e posizione finanziaria. Mentre dal punto di vista strategico a essere privilegiate nella selezione sono le imprese caratterizzate da possibilità di crescita organica o tramite consolidamento settoriale, business in settori non ciclici e a basso rischio tecnologico o regolatorio.

Il finanziamento vero e proprio delle acquisizioni viene solitamente effettuato con un secondo

Calogero Porrello, partner di Bird & Bird



L'IDENTIKIT DEL SEARCHER

I searcher italiani hanno un'età mediana di 34 anni (33 anni a livello internazionale). Nel dettaglio, il 55% ha meno di 35 anni, il 36% tra 35 e 45 anni, il 9% più di 45. La maggioranza (57%) opera da solo, il 40% in coppia, ma nel 2025 c'è stato anche il primo trio (3%). Il background professionale prevalente è quello di general manager (37%), consulenza strategica (33%), investment banking e private equity (30%). Il 19% ha anche esperienze imprenditoriali precedenti. Il 66% dei searcher italiani possiede un Mba, di cui, il 46% frequentato in Europa, l'11% in Italia, il 9% negli Stati Uniti. E quasi il 60% di questi ha scoperto il modello proprio tramite l'Mba, a conferma del ruolo centrale di questo percorso di studi nella diffusione dello strumento.

round di fundraising e comprende tre componenti: capitale conferito dagli investitori; debito bancario o strumenti di acquisition financing; eventuale vendor financing, ossia finanziamento concesso dal venditore all'investitore.

Le differenze rispetto al private equity sono numerose: mentre quest'ultimo investe generalmente in un portafoglio di società e affida la gestione dell'impresa agli imprenditori già presenti o a manager selezionati successivamente, nel search fund, invece, il management è identificato fin dall'origine nel searcher che ha promosso la ricerca dell'azienda. Inoltre, le dimensioni delle operazioni sono normalmente inferiori: i search fund si concentrano su imprese con fatturati compresi tra pochi milioni e alcune decine di milioni di euro, molto numerose in Italia, ma poco attraenti in termini dimensionali per i fondi di private equity.

LE OPPORTUNITÀ NEL BELPAESE

In un Paese come l'Italia, caratterizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente da imprese familiari, il modello di investimento costituito da search fund può rappresentare un efficace punto di incontro tra esigenze di successione, continuità aziendale e sviluppo. «Il modello dei search fund, per la sua size tipica, presenta un'elevata coerenza con le caratteristiche strutturali del nostro tessuto economico-produttivo, caratterizzato dall'ampia

STAR FIRST PARTNERS RILEVA OLISTIKA

Un esempio concreto di come il modello stia iniziando a prendere piede anche in Italia è l'operazione che ha visto protagonista Star First Partners, search fund nato nel 2023 e guidato da Alessandro Conti. A novembre il veicolo ha acquisito Olistika, società sammarinese specializzata in pet food secco e umido di fascia alta, nota per il marchio Vet Line e per l'utilizzo di fitocomplessi a base di erbe officinali certificate. L'acquisizione è stata realizzata tramite una newco di diritto italiano, nella quale è rientrato anche uno dei venditori, l'ex direttore commerciale Giustino Zollo, che ha scelto di reinvestire nel progetto. Il deal è stato sostenuto da una cordata di circa venti investitori – tra fondi di fondi, family office e investitori privati italiani e internazionali – con il supporto finanziario di Solution Bank e l'assistenza legale, per gli aspetti societari, di Bird & Bird. Tra i sottoscrittori figura anche Vito Giurazza, tra i pionieri europei dei search fund con Maestrale Capital, a conferma dell'attenzione crescente verso questo strumento nel segmento delle Pmi.

presenza di Pmi che spesso devono affrontare la sfida del ricambio generazionale», spiega a Economy **Calogero Porrello**, partner di **Bird & Bird**. «La differenza sostanziale rispetto ad altre operazioni finanziarie è che il promotore dell'iniziativa è colui che dovrà poi gestire la società a partire dal momento successivo all'acquisizione. Il mercato italiano offre al searcher un ampio bacino di Pmi su cui condurre il processo di selezione: soprattutto nel Nord Italia tra Lombardia e Veneto vi sono diverse aziende caratterizzate da un Ebitda tra i 2 e i 5 milioni di euro. Una percentuale molto elevata di queste è guidata da fondatori che hanno più di 60 anni, che non hanno individuato un successore e che vorrebbero cedere il timone garantendo la sopravvivenza dell'impresa. Per questo motivo, i search fund possono trovare terreno fertile nel nostro Paese. Ovviamente, condurre un'acquisizione di imprese di queste dimensioni può presentare una serie di difficoltà: sono meno strutturate rispetto a quelle più grandi e necessitano di una fase di due diligence dedicata di carattere legale e di tipo contabile. Spesso occorre infatti affrontare temi quali la difesa della proprietà intellettuale o, soprattutto nel caso di società gestite da più componenti del nucleo familiare, la mancanza di allineamento tra tutti gli interlocutori che vendono e il searcher che

acquista per conto del search fund».

Una volta effettuata l'acquisizione della società target, il searcher che assume la guida dell'impresa ne porta avanti lo sviluppo, che può avvenire sia tramite crescita organica, si tramite acquisizioni in modo tale da renderla più appetibile in vista della futura exit. «Come abbiamo potuto constatare in virtù della nostra esperienza, assistendo Star First per l'acquisizione di Olistika (vedi riquadro in queste pagine), è importante che tra impresa e searcher si crei una certa sintonia di vedute per quello che riguarda la crescita dell'azienda. Il searcher non ha esclusivamente un ruolo di investitore, ma deve diventare il Ceo della società. A sua volta l'imprenditore che vende reinveste spesso nell'azienda stessa, talvolta acquisendo una partecipazione fino al 20 - 30%. La condivisione degli obiettivi è molto importante perché è l'imprenditore che vende che deve fornire inizialmente supporto nel passaggio di consegne: dopo averla gestita per 30 o 40 anni, è lui a conoscere dall'interno il contesto competitivo e le caratteristiche dei clienti e dei fornitori. Se tra le due figure chiave dell'operazione, searcher e venditore vi è una visione comune, gli accordi commerciali e tecnici possono essere gestiti e superati agevolmente dai consulenti di entrambe le parti».

LE ACQUISIZIONI

Dei 37 search fund italiani analizzati dall'Osservatorio del Politecnico di Milano (di cui 11 nati nel 2025), 17 hanno già effettuato acquisizioni. Il 2025 in particolare si è contraddistinto per 6 acquisizioni. Le aziende acquisite hanno un fatturato medio di circa 10 milioni di euro ed un margine operativo lordo medio del 29%, sulla base dei dati finanziari resi disponibili da DeepTree, la piattaforma AI partner tecnico della ricerca. Circa metà delle operazioni si concentra in Lombardia (6), la regione con maggiore diffusione seguita da Veneto, Toscana e Emilia-Romagna (tutte con 2 acquisizioni).

Search fund	Nome azienda	Regione
Tre Cime Capital	Orotig	Veneto
Mistral Holding/Maestrale Capital	Etichettificio LGL	Emilia Romagna
Octans Capital	Savet	Toscana
AdAstra Partners	Link.it	Toscana
Monforte Capital	Azienda Formativa Dante Alighieri	Veneto
Novastone (Sponsored)	Mecavit	Emilia Romagna
Patria Private Capital	Farmoderm	Lombardia
CS Investimenti	Essedi	Lombardia
Argo Partners	Caris Servizi	Lombardia
Cassandra Investments	New Roglass	Lombardia
Novastone (Sponsored)	Showroom Marcona3	Lombardia
Solferino Capital	Tanks International	Lombardia

Fonte: Osservatorio sui search fund in Italia realizzato dalla School of Management del Politecnico di Milano, giugno 2026

SIMEST ACCELERA SULLE PMI

Nel primo semestre del 2026 sono stati mobilitati 6 miliardi di euro, il 20% in più rispetto al 2025: la finanza agevolata raddoppia e oltre 1.100 nuove imprese entrano nella rete per l'internazionalizzazione

di Sergio Luciano

Sei miliardi di euro di investimenti sostenuti in sei mesi, il venti per cento in più dello stesso periodo del 2025. È uno degli eccellenti numeri con cui **Simest**, la società del gruppo Cassa depositi e prestiti dedicata all'internazionalizzazione delle imprese italiane, chiude il primo semestre dell'anno. Il consiglio di amministrazione presieduto da Vittorio de Pedys l'ha approvato a fine luglio scorso la relazione finanziaria al 30 giugno, illustrata dall'amministratore delegato **Regina Corradini D'Arienzo**.

Dietro la cifra aggregata c'è un dato che conta di più, perché dice qualcosa di rilevante sulla platea e non solo sui volumi: nei primi sei mesi la società ha servito circa 1.900 imprese, di cui oltre 1.100 nuove. Inoltre, il novanta per cento dei clienti è costituito da piccole e medie imprese. Significa che lo strumento pubblico non sta girando sugli stessi nomi di sempre, ma sta intercettando un tessuto che fino a ieri non aveva rapporti con la finanza per l'estero, e che è precisamente la parte più esposta alle turbolenze di questi mesi. Per una società nata all'inizio degli anni Novanta con una missione circoscritta, l'affiancamento agli investimenti diretti all'estero è uno spostamento di baricentro non da poco.

Peraltro, la crescita non è omogenea. Il supporto all'export, gestito attraverso il Fondo 295/73 in convenzione con la Farnesina, sale a 4,8 miliardi con un incremento del quindici per cento: è la gamba più potente del bilancio, e cresce in linea con la dinamica generale. Gli investimenti partecipativi restano stabili a circa 108 milioni, sostanzialmente sui livelli di dodici mesi fa, a

conferma che l'ingresso diretto nel capitale delle controllate estere resta una qualificante operazione di boutique, perfetta per imprese già strutturate. Il vero salto è altrove, nella finanza agevolata: con la gestione del Fondo 394/81, anch'esso in convenzione con il ministero degli Esteri, Simest ha erogato finanziamenti per circa un miliardo, più che raddoppiando il dato dell'anno precedente con una crescita del 112 per cento. Quel 112 per cento non è un miglioramento di andamento, è un cambio di regime, e merita una spiegazione politica prima che

**LO STRUMENTO PUBBLICO
STA INTERCETTANDO LE PMI CHE FINO
A IERI NON AVEVANO RAPPORTI
CON LA FINANZA PER L'ESTERO**

finanziaria. La finanza agevolata è lo strumento con cui si è risposto alle emergenze del semestre – travagliato da guerre e dazi – ed è anche il più flessibile dei tre, perché

consente di aprire linee dedicate in tempi rapidi quando cambiano le condizioni sui mercati. Lo dice esplicitamente l'amministratore delegato: «Non abbiamo aspettato che le tensioni internazionali diventassero emergenza per le nostre imprese: l'instabilità dei mercati energetici e le difficoltà di accesso ad alcune rotte commerciali, in particolare verso il Medio Oriente, richiedevano una risposta tempestiva, ed è quanto abbiamo messo in campo con la finanza agevolata».

Sul piano dei conti la società resta di dimensioni contenute rispetto alla massa che movimenta. Il patrimonio netto si attesta intorno ai 340 milioni, in crescita del quattro per cento; il risultato lordo raggiunge 10,4 milioni, più quindici per cento; l'utile netto si attesta a circa sette milioni, in aumento dell'8. Sono numeri che ricordano la natura dell'ente: Simest non è un operatore speculativo che massimizza il margine, ma un vei-



Regina Corradini D'Arienzo

colo che mobilita risorse pubbliche e private in funzione di una politica industriale, e la redditività è un imperativo di sostenibilità più che un obiettivo fine a se stesso. Il rapporto fra sette milioni di utile e sei miliardi di investimenti fotografa meglio di qualsiasi commento il modello di funzionamento.

Il semestre porta poi il segno del piano strategico 2025-2027, che si è tradotto in una serie di plafond dedicati. Il progetto «Filiera d'impatto», che si rivolge ai fornitori che non esportano direttamente ma reggono la competitività di chi esporta, ha aggiunto quattro nuovi accordi e due partnership con Umana e Orienta per la formazione delle competenze, arrivando a coinvolgere circa duemila piccole e medie imprese dall'avvio. È il fronte che Corradini D'Arienzo definisce meno visibile ma altrettanto decisivo, e che rappresenta il tentativo di allargare la nozione stessa di impresa internazionalizzata oltre il perimetro di chi spedisce merce all'estero. Una scelta che ha una logica precisa in un Paese dove il valore aggiunto dell'export si forma in larga parte a monte, dentro subfornitori che non hanno mai visto una dogana.

Accanto ai nuovi strumenti si è mossa anche la rete territoriale e internazionale. Sono stati aperti due uffici a Torino e Bari, men-



tre il presidio in Marocco è stato rafforzato con una sede dedicata a Rabat. Sono stati organizzati sei eventi di matchmaking internazionale in sinergia con la piattaforma Cdp Business Matching, ed è partito l'Acceleratore Made in Italy per la filiera moda, realizzato insieme a

Cdp ed Elite del gruppo Euronext, un percorso formativo rivolto a un comparto che sta attraversando una delle fasi più difficili degli ultimi anni. Sul versante dell'impatto sociale, l'evento conclusivo della «Fiera del-

le competenze» ha coinvolto oltre 300 studenti delle scuole superiori.

Resta sullo sfondo la questione del coordinamento. Corradini D'Arienzo valorizza le sinergie con il gruppo Cdp e con gli altri attori del cosiddetto Sistema Italia, da Sace a Ice

**ACCANTO AI NUOVI STRUMENTI
SI È MOSSA ANCHE
LA RETE TERRITORIALE
E INTERNAZIONALE**

fino alle camere di commercio, sotto la regia della Farnesina. È un richiamo ricorrente nella comunicazione pubblica di questi enti, e non è casuale: la sovrapposizione fra strumenti di sostegno all'export è un tema aperto da anni, e la moltiplicazione dei plafond specializzati lo rende più urgente, non meno.

Il quadro che emerge è quello di una società che ha smesso di essere una finestra per pochi campioni dell'export e sta diventando infrastruttura ordinaria del sistema produttivo. Con un'avvertenza: più gli strumenti si moltiplicano e si specializzano per emergenza, più la misura del successo si sposta dai miliardi mobilitati alla qualità degli investimenti che ne derivano. Il prossimo semestre dirà se le oltre mille nuove imprese entrate nel perimetro resteranno clienti o erano solo passaggi occasionali dettati dalla congiuntura.

I NUOVI PLAFOND

Il semestre è quello in cui Simest ha moltiplicato gli strumenti dedicati. Il più rilevante sul piano geopolitico è la «Misura Usa»: duecento milioni di euro di finanziamenti agevolati più cento milioni per interventi nel capitale di controllate statunitensi, pensati per sostenere crescita e consolidamento delle imprese italiane sul

mercato americano in una fase di crescente incertezza commerciale. Segue per dimensione «Energia per la competitività internazionale», dotazione di ottocento milioni, rivolta agli esportatori e alle filiere colpite dal rincaro dei costi energetici e dalle tensioni nell'area del Golfo Persico. Sul fronte africano, è stato

costituito il plafond «Investimenti Piano Mattei», centocinquanta milioni sotto la regia della Farnesina, alimentato dalla sezione venture capital del Fondo 394/81. È stata infine attivata una misura di ristoro da centotrenta milioni a fondo perduto per i danni materiali subiti dalle imprese di Calabria, Sardegna e Sicilia.

Piccole in Borsa, ma grandi per l'Italia

Con Pmi2Change, Banca Generali e Intermonte lanciano un indice ed un Etf per far emergere e valorizzare quel tessuto produttivo che il mercato dei capitali non ha ancora saputo capire e sostenere

di Riccardo Venturi



GIAN MARIA MOSSA (A.D. DI BANCA GENERALI), CON FEDERICA BRIGNONE E GUGLIELMO MANETTI (A.D. DI INTERMONTE)

Il mercato azionario italiano conosce e sa valorizzare bene le sue grandi aziende. Conosce meno le altre, quelle che formano l'ossatura produttiva del Paese, che innovano, esportano e competono a livello internazionale pur restando quasi invisibili al mercato dei capitali. Le piccole e medie imprese quotate a Borsa Italiana sono numericamente preponderanti - rappresentano circa l'80% delle società sul listino - ma dal punto di vista della capitalizzazione contano appena il 3% del totale. Non è un segnale di debolezza strutturale delle aziende. È, semmai, la fotografia di un'occasione mancata: un sistema produttivo straordinario che il mercato dei capitali non è ancora riuscito

“

**PMI2CHANGE
NASCE PER
RAFFORZARE
IL LEGAME
TRA CAPITALE
E IMPRESE**

a valorizzare nella sua interezza.

I numeri del confronto europeo sono eloquenti. L'Italia ha quasi 5 milioni di imprese attive, praticamente il doppio della Spagna, eppure i due mercati azionari capitalizzano cifre simili. In Germania e Francia le società quotate valgono più di quelle non quotate; in Italia accade il contrario, con le imprese non quotate che pesano oltre il 57% della ricchezza aziendale nazionale. Il valore c'è, ma in larga parte rimane fuori dal radar del mercato.

Per far fronte a questo gap Banca Generali, insieme a Intermonte, ha dato vita a Pmi2Change, un'iniziativa che si pone l'obiettivo ambizioso di migliorare le condizioni strutturali in cui le Pmi italiane operano sui mercati finanziari. L'idea guida è costruire un ecosistema in cui visibilità, analisi, liquidità e strumenti di investimento si alimentino a vicenda, creando un circolo virtuoso invece di quello vizioso che ha caratterizzato il segmento fino ad oggi.

«Oggi le imprese hanno talento, capacità e ambizione, ma operano in un contesto sempre più complesso, in cui l'accesso al capitale e il confronto con il mercato non sono sempre all'altezza del loro potenziale. Pmi2Change nasce proprio da qui, con un obiettivo preciso: contribuire a rafforzare il legame tra capitale e imprese, riportando al centro il ruolo del mercato nella crescita delle mid&small cap», illustra l'Amministratore Delegato di Banca Generali Gian Maria Mossa. «L'Italia ha un tema di visibilità, non di sostanza», aggiunge Guglielmo Manetti, AD di Intermonte. «Il tessuto produttivo nazionale è ricco di realtà straordinarie, con modelli di business solidi, know-how unici, leadership di nicchia riconosciute in tutto il mondo. Il problema è che il mercato fatica a vederle, a raccontarle, a valorizzarle». Le

conseguenze sono concrete: le Pmi quotate trattano a valutazioni che scontano fino al 50% rispetto alle large cap domestiche, non per debolezza dei fondamentali, ma per un deficit di liquidità e copertura analitica. Un circolo vizioso difficile da spezzare senza un'iniziativa di sistema.

La quotazione consente di accedere a capitali pazienti per finanziare la crescita senza diluire il controllo della famiglia o dell'azionista fondatore. Il tema assume oggi una rilevanza ulteriore in chiave generazionale. Secondo le stime Aipb, nei prossimi dieci anni circa 300 miliardi di euro di patrimoni familiari cambieranno mano in Italia - 180 già entro il 2028 - nel più grande passaggio di ricchezza tra generazioni della storia recente del Paese. Per un'impresa familiare che si trova a gestire questa transizione, una struttura quotata offre strumenti trasparenti e condivisi per affrontarla, riducendo i rischi di conflitti e rafforzando la continuità aziendale. «La quotazione non è un punto di arrivo», sottolinea Manetti. «quanto piuttosto un punto di partenza. Significa avere un linguaggio riconoscibile con il mercato, una disciplina che rafforza l'azienda dall'interno e una visibilità che apre a nuove opportunità altrimenti difficilmente perseguibili».

Pilastro di Pmi2Change è l'Indice Intermonte Valore Italia, che riunisce sotto un'unica identità 100 società quotate con capitalizzazione inferiore al miliardo di euro, escludendo quelle già presenti nel Ftse Mib. La distribuzione settoriale dice molto sulla natura del progetto: industria, salute, beni discrezionali e tecnologia coprono insieme il 77% dell'indice. L'accesso all'indice non è automatico né scontato. Su un universo di partenza di 286 società quotate con capitalizzazione inferiore al

miliardo, solo 100 rispettano contemporaneamente tutti i criteri richiesti. Il flottante deve essere almeno del 30%, con una soglia minima assoluta di 5 milioni di euro. Il rapporto tra debito netto ed Ebitda non può superare le 5 volte. Nel consiglio di amministrazione deve essere presente almeno un consigliere indipendente. L'azienda deve godere di copertura di ricerca attiva negli ultimi 18 mesi. Sono escluse le banche, le società in difficoltà finanziaria, i titoli sospesi dalle negoziazioni e quelli coinvolti in procedure di offerta pubblica di acquisto. Nessun titolo può pesare più del 3% dell'indice, a garanzia di una diversificazione reale.

All'indice fa riferimento l'Etf Investlinx Intermonte Valore Italia Active Pir Ucits Etf, quotato su EtfPlus, che traduce questo

VISIBILITÀ E ACCESSO AL CAPITALE SONO DETERMINANTI PER RAFFORZARE LA COMPETITIVITÀ E SOSTENERE LA CRESCITA NEL LUNGO PERIODO

universo in uno strumento accessibile a qualsiasi investitore con le stesse modalità di un Etf tradizionale. È il primo Etf attivo e Pir compliant dedicato alle Pmi italiane: una combinazione inedita che unisce i vantaggi fiscali dei Piani Individuali di Risparmio (esenzione dall'imposta sul capital gain e da quella di successione dopo cinque anni) alla flessibilità e alla liquidità di un Etf quotato in Borsa.

«L'iniziativa intende agire su due leve concrete: una maggiore visibilità e valorizzazione delle imprese quotate, attraverso l'indice Intermonte Valore Italia, e lo sviluppo di strumenti di investimento dedicati, a partire dal primo Etf attivo Pir compliant» aggiunge Mossa. «Questo strumento si inserisce in continuità con le principali iniziative di sistema e mira a

diventare un meccanismo stabile per aumentare nel tempo gli investimenti e la liquidità sul mercato delle Pmi quotate. Visibilità e accesso al capitale non sono più elementi accessori, ma fattori determinanti per rafforzare la competitività e sostenere la crescita nel lungo periodo. Pmi2Change rappresenta l'evoluzione del nostro ruolo di «Banca dell'imprenditore»: non solo partner finanziario, ma parte attiva di un sistema più ampio a supporto dello sviluppo del tessuto produttivo italiano».

Intermonte agisce come Investment Manager, con un processo di selezione che non replica meccanicamente l'indice ma privilegia le società con i fondamentali più solidi, i vantaggi competitivi più difendibili e le migliori prospettive di crescita di ricavi, utili e margini. I ribilanciamenti avvengono in modo graduale, per contenere l'impatto su un segmento strutturalmente meno liquido. «Vogliamo attivare un canale diretto tra il risparmio degli investitori e l'economia reale», spiega Manetti, «offrendo accesso a un universo di società di qualità che il mercato non riusciva a vedere nella sua interezza. Il patrimonio di competenze che Intermonte ha costruito in trent'anni sulle Pmi italiane è esattamente ciò che mettiamo a disposizione in questo progetto».

Pmi2Change guarda però già oltre lo strumento. A partire dall'autunno 2026, Banca Generali e Intermonte, insieme a partner come Borsa Italiana e PwC Italia, porteranno l'iniziativa sul territorio con un roadshow rivolto anche alle migliaia di aziende non ancora quotate che potrebbero percorrere questo cammino. L'orizzonte è ambizioso: riportare il mercato dei capitali al centro dello sviluppo industriale italiano, un'impresa alla volta.

CHI FINANZIA L'ITALIA CHE PRODUCE?

Le micro e piccole imprese valgono il 95% del tessuto imprenditoriale nazionale, ma il credito continua a ridursi. Il Libro Bianco di Confidi Systema!, in collaborazione con diversi partner, riapre il dibattito sul sostegno all'economia reale

di Vittorio Petrone

Le micro e piccole imprese (mPI) rappresentano una risorsa fondamentale per il nostro Paese, che devono però fare i conti con diverse problematiche legate al credito. Ad esse è dedicato **Il Libro Bianco sul Credito alle mPI**, di recente presentato a Roma presso gli Horti Sallustiani di Unioncamere, frutto del lavoro congiunto di **Confidi Systema!**, **FederCASSE**, **Banca AideXa**, **Finpromoter**, **Innextra** e **Gruppo NSA**, con il supporto scientifico della **professoressa Paola Paoloni** dell'Università La Sapienza e promosso da **Unioncamere**. Un'occasione di confronto sul perché le mPI – nonostante i numeri che identificano il comparto – faticano ad accedere alle **risorse finanziarie necessarie per innovare**, crescere e aumentare la propria competitività a beneficio dell'intero sistema Paese. Le mPI rappresentano il nucleo più diffuso dell'economia nazionale: circa 5,5 milioni di imprese, pari a circa il 95% del tessuto imprenditoriale, con un contributo stimato vicino a **un terzo del Pil** e a quasi metà dell'occupazione. Se si considera l'aggregato più ampio delle micro, piccole e medie imprese, il peso sale al 63% del valore aggiunto e al 76% dell'occupazione del settore delle imprese; le sole microimprese assorbono il **41% dell'occupazione**, un dato nettamente superiore alla media delle economie avanzate considerate. Il Libro pone al centro dell'analisi questo aggregato partendo da un paradosso: le mPI sono una parte stabile e identitaria del capitalismo italiano e il loro radicamento riguarda non solo manifattura e distretti, ma anche commercio, turismo, servizi professionali, ristorazione e filiere territoriali. Questa frammentazione, tuttavia, si accompagna a una fragilità finanziaria specifica: le imprese minori dipendono quasi esclusivamente dal **credito bancario**, non acce-

dono ordinariamente ai mercati obbligazionari, al private equity o alla Borsa, e risentono quindi in modo immediato di ogni irrigidimento degli standard creditizi.

L'andamento del credito conferma la natura strutturale del problema. Considerando come *proxy* le imprese con meno di 20 addetti, lo stock di prestiti bancari è passato da 171 miliardi di euro nel 2011 a circa 107 miliardi nel 2024, con una **contrazione prossima al 37%**. Nel secondo semestre 2025, mentre il credito bancario alle imprese nel loro complesso torna a crescere lievemente, quello destinato alle microimprese e alle realtà con meno di 20 addetti registra un'ulteriore riduzione di circa 5 miliardi. Il Libro Bianco ricostruisce questa dinamica attraverso **quattro fasi**. La prima, tra 2008 e 2013, coincide con la doppia recessione, la crisi del debito sovrano e l'esplosione degli NPL, che hanno spinto le banche a ridurre drasticamente l'erogazione di credito. La seconda, tra 2014 e 2019, è la fase della politica monetaria espansiva, che ha favorito soprattutto le imprese più grandi e strutturate, lasciando le mPI in una ripresa solo parziale. La terza, 2020-2021, è dominata dal Fondo Centrale di Garanzia potenziato in chiave emergenziale: le coperture pubbliche fino al 90-100% hanno evitato un blocco del credito, ma l'aumento effettivo

dello stock è stato inferiore alla mole di garanzie attivate. La quarta, 2022-2025, è segnata dal rialzo dei tassi Bce, che ha aumentato il costo del denaro e colpito con particolare intensità le imprese minori, già penalizzate da spread creditizi più elevati. È vero che incertezza, debolezza degli investimenti e maggiore autofinanziamento hanno ridotto in parte la richiesta di prestiti; tuttavia il documento insiste sul **ruolo dell'offerta**. Molte imprese non chiedono credito perché prevedono un rifiuto o condizioni troppo onerose: una forma di razionamento "nascosto" che non emerge pienamente dalle statistiche ufficiali. Inoltre il credito, quando ottenuto, viene sempre più spesso **usato per liquidità**, rifinanziamento o stabilizzazione finanziaria, e meno come leva di investimento e crescita. Dal lato dell'offerta, i fattori restrittivi sono molteplici. Il primo è la maggiore rischiosità statistica delle mPI, legata a minore patrimonializzazione, volatilità dei flussi di cassa e dipendenza dai cicli locali. Il secondo è il peso della regolazione prudenziale: l'assorbimento di capitale rende meno appetibile il credito alle imprese minori rispetto ad attività bancarie più redditizie e a minore consumo patrimoniale. Il terzo è rappresentato dalle **diseconomie di scala**: per una banca, istituire un piccolo finanziamento comporta costi fissi di analisi, compliance,

Nella foto, la presentazione, con Andrea Bianchi, direttore generale di Confidi Systema!, de "Il Libro Bianco sul Credito alle mPI" presentato a Roma; nelle grafiche, alcuni dei dati emersi dallo studio.





antiriciclaggio, monitoraggio e recupero che non si riducono in proporzione all'importo. A questi fattori si aggiungono le asimmetrie informative: bilanci semplificati, scarsa standardizzazione contabile, assenza di business plan pluriennali affidabili e limitata disponibilità di dati rendono più difficile valutare il merito creditizio. Il consolidamento bancario e la riduzione degli sportelli hanno poi indebolito il *relationship lending*, cioè quella conoscenza diretta dell'imprenditore e del territorio che compensava in parte la povertà informativa dei dati quantitativi. I modelli algoritmici di scoring, pur utili per ridurre i costi, rischiano di penalizzare le imprese meno codificabili, perdendo le cosiddette "soft information".

Andrea Bianchi, direttore generale di Confidi Systema!, nel corso della presentazione a Roma, ha dichiarato: «Il credito alle micro e piccole imprese non può essere letto solo attraverso modelli automatici o indicatori standardizzati. Serve conoscenza diretta del territorio, delle filiere, della storia imprenditoriale e delle prospettive concrete dell'azienda. La **desertificazione bancaria** e la riduzione della presenza fisica degli sportelli hanno indebolito proprio questa capacità di lettura. Confidi Systema!, come l'intero sistema dei Confidi, si è riorganizzato negli ultimi anni per presidiare questo spazio: essere vicini alle imprese, accompagnarle nella qualificazione della domanda di credito e riportare nel processo valutativo quelle **informazioni qualitative** che spes-

so fanno la differenza tra un'impresa esclusa e un'impresa finanziabile». Rilevante a questo punto il ruolo del Fondo Centrale di Garanzia: la sua funzione non è sostituire il sistema bancario, ma rendere economicamente sostenibile l'erogazione di credito alle imprese. Tuttavia, il documento evidenzia dei limiti: nel primo semestre 2025 una quota rilevante delle garanzie è andata a imprese già bancabili, mentre le realtà più piccole e vulnerabili hanno continuato a perdere credito. Ciò indica un problema di addizionalità e di selettività dello strumento. Tra le proposte per modificare il funzionamento del Fondo, quella di creare un **monitoraggio** istituzionale stabile e tempestivo del credito alle mPI, integrando dati di banche, Confidi, intermediari finanziari e sistema camerale. Poi, differenziare le **aliquote** di garanzia in funzione del rischio: coperture più alte per le imprese con maggiore difficoltà di accesso al credito e più basse per quelle già solide. Infine, **modulare le garanzie** per dimensione aziendale, prevedendo coperture più elevate per le microimprese e aliquote decrescenti per imprese più strutturate. A queste proposte si aggiunge anche la creazione di un comparto dedicato alle garanzie di portafoglio per le mPI. L'obiettivo è superare l'antieconomicità delle istruttorie individuali su migliaia di piccoli prestiti, aggregando le operazioni in portafogli omogenei. In questa architettura i Confidi assumerebbero un ruolo cruciale: grazie alla conoscenza delle imprese

socio, alla **prossimità territoriale** e alla capacità di ridurre le asimmetrie informative, potrebbero diventare veicoli naturali per strutturare garanzie pubblico-private e accompagnare le imprese nella qualificazione della domanda di credito. «Dal nostro punto di vista», ricorda Andrea Bianchi, «auspichiamo che ogni intervento di riforma del Fondo di Garanzia sia orientato alla sua integrazione con la garanzia dei Confidi. L'esperienza della procedura **"Importo ridotto"** dimostra che processi più semplici e proporzionati possono facilitare l'accesso al credito per le imprese minori. Su questa linea, riteniamo utile coinvolgere stabilmente i Confidi anche nelle strutture di garanzia di portafoglio dedicate alle micro e piccole imprese, valorizzandone il ruolo nella selezione, nell'accompagnamento e nel monitoraggio delle operazioni». Altro tema è quello di superare la rigida distinzione tra liquidità e investimento, valorizzando invece la durata del finanziamento. Molte mPI chiedono liquidità ma poi utilizzano quelle risorse per sostenere investimenti, noleggio operativo, capitale circolante strutturale o continuità produttiva. Per questo il Libro Bianco propone di premiare maggiormente il credito a medio-lungo termine. «In questa prospettiva», conclude Bianchi, «la revisione della legge quadro sui Confidi del 2003 rappresenta un passaggio necessario per rafforzare la capacità del sistema di sostenere in modo più incisivo l'economia reale, ampliando gli strumenti operativi disponibili per i confidi».

Crédit Agricole, sprint in Italia

La banca guidata da Hugues Brasseur chiude metà 2026 con 1,053 miliardi di utile nel Paese, rafforza capitale e liquidità e accelera su digitale, mutui green e finanziamenti a imprese e territori

di Marina Marinetti

Nonostante l'inasprimento del contesto regolamentare e fiscale, Crédit Agricole consolida la propria presenza in Italia e rilancia l'ambizione sul secondo mercato domestico. Nel primo semestre 2026 il gruppo in Italia ha registrato un utile netto di 1,053 miliardi di euro, di cui 878 milioni di pertinenza del gruppo, su masse complessive pari a 448 miliardi, sostenute da 104 miliardi di finanziamenti e 344 miliardi di raccolta.

La dinamica dei ricavi, pari a 2,7 miliardi di euro in aumento del 5% su base annua, ha

consentito di portare il risultato della gestione operativa a 1,541 miliardi, con un cost/income al 42,9% in miglioramento di 1,5 punti percentuali rispetto al 2025. La performance conferma il ruolo centrale del Paese nella strategia del gruppo francese, che in Italia serve oltre 6 milioni di clienti con circa 16.100 collaboratori, integrando banca commerciale, credito al consumo, corporate e investment banking, asset management, assicurazioni e wealth management.

Il baricentro operativo resta la banca commerciale **Crédit Agricole Italia**, che chiude il primo semestre con un utile netto consolidato di 478 milioni di euro, in crescita del 2,1% rispetto al 2025, pur incorporando un incremento del 16% delle imposte sul reddito legato all'ultima Legge di Bilancio. I proventi operativi netti raggiungono 1,611 miliardi, con un margine di interesse di 862 milioni in aumento dell'1,8% e commissioni nette di 707 milioni in crescita del 6,9%, spinte soprattutto dalle attività di gestione, intermediazione e consulenza.

La banca ha scelto di accelerare sugli investimenti tecnologici, traducendo il piano industria-

le Act-2028 in maggiori spese amministrative e ammortamenti, ma contenendo al tempo stesso il costo del personale grazie a manovre di efficientamento che hanno più che compensato gli effetti del rinnovo contrattuale. Il risultato è un cost/income al 48,9% e un risultato operativo lordo in aumento del 5,3%, con un profilo di efficienza tra i più solidi del sistema.

Sul versante della clientela, Crédit Agricole Italia ha acquisito 106 mila nuovi clienti, con una crescita del 3% della base complessiva e un peso del canale digi-

tale pari al 38% delle nuove relazioni, mentre i clienti "full digital" continuano ad aumentare con un ritmo a doppia cifra. L'app mobile della banca, accreditata di un rating medio di 4,6 sugli store, consolida il ruolo di piattaforma transazionale grazie all'introduzione di servizi come

i bonifici per le agevolazioni fiscali e il prelievo cardless. I finanziamenti verso la clientela raggiungono 67,3 miliardi di euro, in crescita del 2,4% su base annua, con nuove erogazioni di mutui residenziali per 1,8 miliardi e una quota di circa il 30% destinata all'acquisto di abitazioni in classe energetica A o B. Il sostegno alle imprese si traduce in nuovi finanziamenti a medio-lungo termine per 3,1 miliardi, in aumento del 17%, e in quasi 960 milioni di erogazioni dedicate a progetti di investimento sostenibile, affiancati dall'attività del Desk Energy; il comparto Agri-Agro continua a crescere del 2,6% con una quota di mercato al 7,8%.

La stessa traiettoria espansiva emerge sul lato del risparmio. La raccolta diretta della banca si attesta a 78,9 miliardi di euro, in aumento dell'1,6% rispetto a un anno prima, mentre la raccolta gestita raggiunge 59,1 miliardi con un incremento del 7,5%, trainata da fondi comuni e gestioni patrimoniali in crescita dell'11% e da una progressiva espansione della bancassurance. La qualità dell'attivo continua a migliorare: il costo del credito scende a 29 punti base, lo stock di crediti deteriorati netti cala del 9%, rispetto a fine 2025, l'Npe ratio lordo si riduce al 2,5% e quello netto all'1%, con un coverage complessivo che sale al 61,2%. Su queste basi, il Common Equity Tier 1 ratio si attesta al 13,2% e il Total Capital Ratio al 18%, con un Lcr al 193% e un Nsfr superiore al 130%, a conferma di un profilo di solidità e liquidità ampiamente oltre le soglie regolamentari.

Nella sua regia di **Hugues Brasseur**, amministratore delegato del gruppo e Senior Country Officer di Crédit Agricole in Italia si intrecciano l'attenzione alla trasformazione tecnologica, dal programma "AI for All" agli investimenti nel network di open innovation Le Village by CA e nella nuova piattaforma previdenziale digitale PensioNext, e una strategia people-centric che combina 248 mila ore di formazione erogate nel semestre, un piano di ricambio generazionale da circa mille nuove risorse e un impegno strutturato sui temi della diversity, dell'educazione finanziaria e del sostegno alle comunità locali.

Hugues Brasseur, amministratore delegato di Crédit Agricole Italia e Senior Country Officer



Oltre le buzzword, dentro i numeri

Dati, AI ed execution operativa ridisegnano la creazione di valore nel private equity italiano: cosa dicono 44 operatori e sette interviste sul campo

Negli ultimi anni il modello di creazione di valore del private equity è profondamente cambiato. Accanto alle tradizionali leve finanziarie, è cresciuta l'importanza dell'execution operativa, della qualità dei dati e dell'innovazione tecnologica come strumenti per migliorare produttività, marginalità e competitività delle imprese partecipate. In questo contesto, anche l'intelligenza artificiale si afferma come fattore destinato a incidere sui modelli organizzativi e decisionali delle aziende.

Sono alcune delle conclusioni cui giunge la ricerca "Beyond Buzzwords: il valore si crea nell'execution", realizzata da AIFI in collaborazione con BIP Corporate Finance & Strategy, analizza il ruolo della tecnologia, dei dati e dell'intelligenza artificiale nei processi di creazione di valore del private equity. Basato sulle risposte di 44 operatori attivi in Italia e su sette interviste qualitative, lo studio esamina come i fondi

integrino queste leve lungo l'intero ciclo di investimento, dalla selezione delle opportunità fino all'exit, evidenziando come il vantaggio competitivo non derivi dall'adozione della tecnologia in sé, ma dalla capacità di tradurla in risultati concreti. L'indagine – presentata all'ultimo meeting di Aifi a Ischia – mostra come questi elementi siano già entrati stabilmente nella fase di investimento. Il 43% degli operatori attribuisce un peso elevato alla tech readiness nella definizione della investment thesis, mentre il 61% analizza sistematicamente sistemi Erp, qualità del dato, reporting e organizzazione IT durante il pre-investment. La due diligence tecnologica resta però selettiva: oltre la metà dei fondi la attiva soprattutto nei settori caratterizzati da una maggiore intensità tecnologica o dalla presenza di specifici rischi digitali. Una volta conclusa l'acquisizione, l'attenzione si concentra sull'implementazione del piano di sviluppo. Il 77% degli operatori considera Erp, reporting

e standardizzazione tra le tre principali priorità dell'holding period, con l'obiettivo di costruire una base informativa solida che consenta un efficace controllo della partecipata e favorisca l'esecuzione della strategia industriale. L'intelligenza artificiale, pur riconosciuta come una leva di grande potenziale, occupa ancora un ruolo secondario nelle attività operative quotidiane, segno che molte imprese stanno consolidando i presupposti organizzativi necessari per sfruttarne appieno le opportunità. La ricerca evidenzia inoltre come il principale limite alla trasformazione non sia tecnologico, ma organizzativo. Resistenza al cambiamento, carenza di competenze e necessità di rafforzare la governance rappresentano i principali ostacoli all'execution. Per superarli, i fondi ricorrono soprattutto al coinvolgimento di operating

Aifi



**Anna
Gervasoni**

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

partner, advisor specializzati e manager con competenze tecnologiche, affiancando il management delle partecipate nell'attuazione dei progetti di trasformazione. L'impatto

della tecnologia emerge con forza anche nella fase di disinvestimento. Il 44% dei fondi attribuisce un peso significativo alla trasformazione tecnologica nella costruzione della equity story, mentre il 68% indica nei miglioramenti misurabili di Ebitda, ricavi e costi l'elemento che incide maggiormente sulla valorizzazione della società in fase di exit. La tecnologia viene quindi premiata quando produce risultati tangibili e misurabili, supportati da sistemi di reporting e governance adeguati. Guardando ai prossimi anni, lo studio evidenzia un cambio di prospettiva: se oggi l'AI è ancora poco diffusa nelle attività operative, il 77% degli operatori la considera la principale leva di creazione di valore per i prossimi 24-36 mesi. L'evoluzione, tuttavia, passerà non solo dall'adozione di nuove tecnologie, ma soprattutto dalla capacità di integrarle nei processi aziendali, rafforzando organizzazione, competenze e cultura manageriale. È proprio questa capacità di execution, conclude la ricerca, a rappresentare il vero fattore distintivo nella creazione di valore del private equity.



Blue Economy, la rotta della crescita

Vale oltre 224 miliardi di euro e produce l'11,4% del Pil italiano. Shipping, transizione energetica e infrastrutture saranno i driver del futuro. Ne parliamo con Nicola Porcari, di Bper, che ha da sempre creduto in questo comparto

di Vincenzo Petraglia

QUELLO DELLA BLUE ECONOMY È UN SETTORE QUANTO MAI STRATEGICO.

Basta considerare che, secondo quanto emerge dall'Ufficio Studi, Ricerche e Innovazione Direzione Pianificazione e Controllo di BPER, circa il **90% degli scambi globali in volume viaggia via mare** (in Ue il 74% delle merci in entrata e in uscita transita attraverso le rotte marittime), e che in Italia, leader mondiale nella cantieristica navale, il contributo complessivo del comparto produce effetti indiretti e indotti pari a 224,9 miliardi di euro (l'**11,4%**

del Pil). Dati importanti che mostrano quanto questo universo, che spazia dal turismo costiero alla portualità, dalla logistica alla pesca, fino alla cantieristica navale e nautica, sia strategico per il Paese. *Economy* ha incontrato **Nicola Porcari**, Head of Structured Finance di **BPER CIB**, che da sempre ha creduto e investito in questo comparto, cui è dedicato un apposito desk per le aziende, per capire le opportunità e le sfide future di un business che, anche alla luce dei fragili equilibri geopolitici globali, sarà sempre più centrale.

Quale presente e futuro per la Blue Economy?

Ci troviamo di fronte a uno scenario particolarmente complesso dal punto di vista geopolitico. Le tensioni internazionali degli ultimi anni hanno però confermato con forza l'importanza strategica del trasporto marittimo, soprattutto per quanto riguarda l'energia ma non solo. Se circa il 90% delle merci mondiali viaggia via mare, è evidente quanto siano cruciali il controllo delle rotte e la connessione dei principali snodi logistici globali.

Quali sono i principali trend?

Assistiamo a una forte spinta verso il rinnovamento delle flotte mondiali. Molte navi stanno invecchiando e cresce la necessità di aumentare la capacità di trasporto. Si sta anche modificando la geografia dei traffici, con una crescente centralità dell'Asia, sia per la domanda di merci sia per il ruolo sempre più importante nella produzione di energia, gas naturale, petrolio e prodotti

chimici. Questo sta orientando una parte significativa degli investimenti e delle nuove rotte commerciali.

È un comparto in cui avete sempre puntato.

Siamo tra le poche banche italiane ad aver mantenuto e rafforzato un desk interamente dedicato alla Blue Economy. Abbiamo scelto di valo-

UNO DEI TEMI PIÙ RILEVANTI DEL FUTURO RIGUARDA I NUOVI CARBURANTI, CHE INFLUENZERANNO TUTTE LE STRATEGIE DI INVESTIMENTO



NICOLA PORCARI, HEAD OF STRUCTURED FINANCE DI BPER CIB

rizzare competenze specialistiche costruite nel tempo, integrandole all'interno della Corporate & Investment Banking. Questo ci permette di offrire alle imprese un supporto completo che va dalla finanza strutturata all'M&A advisory, fino ai servizi di *transaction banking* internazionale

Chi sono i vostri stakeholder principali?

Operiamo sia con le grandi aziende, con fatturati superiori ai 500 milioni di euro, sia con il segmento corporate. Storicamente BPER ha sviluppato una forte competenza nel settore dello shipping, rafforzata ulteriormente dall'integrazione di Carige e dalla presenza di un importante hub a Genova. Questo ci consente di lavorare con i principali operatori italiani del comparto, seguendo trasporto merci, trasporto passeggeri, logistica e cantieristica. Il nostro approccio è integrato e copre l'intera filiera della Blue Economy. Seguiamo il finanziamento di nuove navi, sia di grandi sia di piccole dimensioni, ma anche lo sviluppo delle infrastrutture portuali e retroportuali, delle connessioni logistiche e dei progetti legati alla transizione ecologica. Grazie alla finanza strutturata possiamo affiancare le imprese non solo dal punto di vista finanziario ma anche con una lettura tecnica delle opportunità e delle evoluzioni del mercato.

Quanto pesa il discorso della transizione?

È fondamentale. In collaborazione con RINA abbiamo sviluppato il Sustainable Finance Lab, una piattaforma che aiuta le aziende a individuare Kpi legati alla sostenibilità e alla transizione ecologica. Questo facilita l'accesso ai finanziamenti e consente anche di ottenere condizioni economiche migliorative per progetti che generano benefici ambientali concreti. Stiamo osservando iniziative molto interessanti nell'ambito della logistica portuale. Un esempio è rappresentato da progetti che combinano nuove infrastrutture portuali, impianti fotovoltaici e programmi di elettrificazione delle banchine. Si tratta di interventi che integrano sviluppo infrastrutturale, innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale.

Quali le principali trasformazioni future?

Uno dei temi più rilevanti riguarda i nuovi carburanti, che influenzeranno tutte le strategie di investimento, sia nella costruzione delle nuove navi sia lungo tutta la filiera logistica.

QUADRIVIO ALLA CONQUISTA DEL VECCHIO CONTINENTE

Con Sara Airini, Cfo di Quadrivio Group, il gruppo rafforza governance, controllo e innovazione digitale per sostenere una crescita internazionale sempre più integrata

di Sergio Luciano

Quando Sara Airini è entrata in Quadrivio Group, a gennaio 2022, il gruppo stava attraversando una fase di forte espansione e crescente complessità operativa. In questo contesto si è resa necessaria un'evoluzione della struttura organizzativa e dei modelli di controllo, con l'obiettivo di accompagnare lo sviluppo del business in modo più efficiente e sostenibile. «La necessità di introdurre una figura di Cfo è nata proprio nel momento in cui Quadrivio stava accelerando il proprio percorso di crescita, perché quando un'organizzazione evolve rapidamente il principale rischio è che struttura, processi e sistemi non riescano a tenere il passo. La priorità era quindi dotarsi di strumenti, competenze e modelli organizzativi adeguati a supportare una realtà sempre più articolata e internazionale», racconta Airini.

Negli anni successivi il gruppo ha progressivamente rafforzato i propri sistemi di reporting, pianificazione finanziaria, governance e controllo, a supporto di un'operatività distribuita tra Lussemburgo, Milano, Londra, Parigi e Monaco. «Il valore di avere un Cfo a livello di gruppo consiste nella capacità di garantire una visione integrata, evitando approcci frammentati e favorendo coerenza nelle decisioni. Oggi il Cfo è sempre più un partner strategico, capace di connettere business, finanza, fiscalità, aspetti regolamentari e governance», spiega Airini.

Parallelamente, Quadrivio ha avviato un percorso di innovazione volto a rendere l'organizzazione sempre più scalabile. «Tecnologia, automazione, data analytics e intelligenza artificiale stanno assumendo un ruolo centrale nell'evoluzione delle attività finanziarie e operative. L'obiettivo non è soltanto aumentare l'efficienza, ma anche migliorare la



**DIETRO L'INVESTIMENTO
C'È UN ECOSISTEMA COMPLESSO
COMPOSTO DA GOVERNANCE,
COMPLIANCE, CONTROLLO, RELAZIONI**

qualità delle informazioni e consentire alle persone di dedicare più tempo alle attività a maggior valore aggiunto», osserva Airini. Secondo Airini, l'internazionalizzazione non rappresenta soltanto un ampliamento geografico, ma richiede l'adozione di standard operativi adeguati a mercati molto diversi tra loro. «Operare in piazze finanziarie come Londra significa confrontarsi con dimensioni, aspettative e livelli di competitività differenti. Ogni giurisdizione presenta caratteristiche specifiche, ma la disciplina finanziaria, il controllo dei processi e la qualità della governance restano elementi centrali in qualsiasi contesto». La collaborazione con i fondatori è continua e rappresenta uno degli aspetti distintivi dell'esperienza professionale in Quadrivio.

«Quadrivio conserva una forte impronta imprenditoriale. Partecipo ai principali comitati strategici e ho un confronto costante con i fondatori sulle decisioni rilevanti per il gruppo. Allo stesso tempo, il dialogo con gli inve-

stitori si sviluppa attraverso advisory board, assemblee e momenti periodici di confronto istituzionale».

Airini affianca gli investment team dedicati ai singoli verticali in cui investe Quadrivio. «Il mio ruolo è trasversale rispetto ai settori di investimento. Seguo l'intero processo dal punto di vista finanziario, operativo e di governance, assicurando il coordinamento con tutti gli stakeholder coinvolti nella struttura dei fondi, dalle banche depositarie ai transfer agent, dai fund administrator agli Aifm. Questo consente di garantire coerenza, controllo e qualità esecutiva lungo tutta la catena del valore. Il mio ruolo resta assolutamente neutrale rispetto ai diversi settori di investimento; è naturale però sentirsi maggiormente coinvolti da alcune tematiche che risuonano maggiormente con la propria esperienza e sensibilità», afferma.

«In molte organizzazioni il Cfo sta diventando sempre più vicino al Cio. La gestione dei dati, l'automazione dei processi e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale stanno trasformando profondamente il ruolo Finance, che oggi deve saper coniugare controllo, tecnologia e capacità di supportare il business», osserva Airini. «Il private equity attrae, ma dietro l'investimento esiste un ecosistema complesso composto da governance, compliance, controllo, relazioni con advisor, banche, auditor e investitori. Per questo motivo il Cfo moderno non può limitarsi agli aspetti contabili: deve contribuire alla costruzione di un'organizzazione scalabile, con responsabilità chiare, processi efficienti e capacità di anticipare i rischi».

Continua online





ASSOCIAZIONE ITALIANA TESORIERI D'IMPRESA

www.aiti.it

LA CRESCITA DI AITI

I risultati del lavoro che AITI ha svolto negli anni è espresso dal **gradimento degli associati**, AITI è passata dai 100 soci dell'anno di Fondazione a quasi 1000.

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

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

AITI offre ai propri Soci in via continuativa informazione, **formazione**, aggiornamento e impareggiabili opportunità di confronto con gli altri tesorieri e tutti i ruoli della finanza d'impresa sui temi della Finanza, della Financial Supply Chain, del Working Capital, dei Rischi e della Tesoreria aziendale, nonché di tutti gli aspetti della finanza d'impresa a livello domestico e internazionale, sia sotto il profilo strategico sia in ambito più strettamente operativo.

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

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

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



Via Natale Battaglia, 37 - 20127 Milano

✉ segreteria@aiti.it ☎ 02.809686

ASSOCIAZIONE ITALIANA TESORIERI D'IMPRESA



Cfo oltre il capitale: perché bisogna unire accademia e management

Tra complessità finanziaria, sostenibilità e digitale servono percorsi formativi che intrecciano metodo, casi reali e confronto diretto con chi governa l'impresa

La competitività delle imprese dipende solo dalla disponibilità di capitale o anche dalla qualità delle competenze manageriali? Nel contesto imprenditoriale italiano, caratterizzato prevalentemente da Pmi, molte delle quali a carattere familiare, il tema della limitata managerializzazione e della formazione sta diventando sempre più centrale. Molte aziende, infatti, non hanno la capacità interna di sviluppare percorsi formativi strutturati che siano efficaci ed efficienti. Spesso il trasferimento delle competenze dipende dalla disponibilità del singolo responsabile e non da un percorso organizzativo di crescita professionale.

La formazione avviene prevalentemente "on the job", modalità di sicuro utile, ma non più sufficiente per gestire la complessità crescente della funzione amministrazione, finanza e controllo.

A questo aspetto si aggiungono altri due importanti elementi che influenzano la formazione. Stanno cambiando rapidamente le aspettative dei giovani professionisti, i quali non valutano più l'azienda solo in base all'aspetto retributivo, ma anche

per la sua capacità di offrire possibilità di crescita, sviluppo delle competenze e confronto con esperienze concrete e trasversali. La formazione diventa quindi un elemento importante anche dal punto di vista organizzativo in quanto catalizzatore di talenti. Inoltre, la funzione del Cfo si è arricchita di nuovi ruoli e responsabilità. Accanto all'amministrazione e alla finanza si affiancano oggi compiti legati alla sostenibilità, alla digitalizzazione, alla gestione dei rischi e al supporto di tutti i processi aziendali.

Per affrontare queste nuove sfide diventa rilevante conoscere e saper utilizzare nuovi metodi e strumenti, arricchire conoscenze in modo trasversale e dinamico.

Nello scenario appena descritto, i percorsi di formazione post-universitaria, quali Master e Business Academy, si stanno orientando sempre di più verso un modello "ibrido", capace di integrare approccio accademico ed esperienza manageriale. Un caso reale di controllo di gestione, di budgeting o di trasformazione digitale della funzione finance diventa così l'occasione per mettere a confronto modelli teorici, strumenti operativi ed

esperienze maturate sul campo, trasformando l'analisi e la risoluzione di problemi concreti nell'obiettivo comune dell'intero percorso formativo. Il modello "ibrido" non si presenta, pertanto, come una semplice alternanza tra teoria e pratica, ma come un percorso di apprendimento nel quale lo stesso problema viene affrontato da due prospettive complementari. Da un lato, infatti, l'Accademia offre la conoscenza di modelli interpretativi, rigore metodologico, capacità di analisi e di sintesi, ed una visione sistemica dell'impresa. Tutte queste conoscenze consentono di accrescere una serie di competenze, quali, ad esempio: sviluppare capacità critica; aggiornare e sistematizzare le conoscenze; interpretare fenomeni complessi. L'Università consente di mettere insieme differenti approcci scientifici e competenze disciplinari differenti. Dall'altro lato, il coinvolgimento di Cfo, manager, consulenti, professionisti e rappresentanti del sistema imprenditoriale permette di condividere problemi reali, esperienze, errori, soluzioni organizzative e processi de-

Direttrice Master interuniversitario di Il livello in CFO



Rita Lambrogia

Associate Partner YourCFO



Massimiliano Catena

cisionali concreti. Il confronto con il management consente di comprendere come le conoscenze teoriche

acquisite possano essere adattate alle dimensioni dell'impresa, al settore, alla governance, alla cultura organizzativa e alla fase del ciclo di vita aziendale. Le esperienze congiunte di docenti universitari e di manager di azienda finiscono così per rappresentare un "ecosistema formativo", nel quale docenti, aziende, associazioni, ex allievi, imprenditori, consumatori e finanziatori contribuiscono alla costruzione e alla diffusione di nuove conoscenze e competenze.

Quando Accademia e management riescono a confrontarsi sui problemi reali delle organizzazioni, la formazione smette quindi di essere un semplice trasferimento di conoscenze e diventa uno strumento di crescita per le persone e di competitività per le imprese. Sarà questa la vera sfida della formazione manageriale nei prossimi anni: creare valore attraverso il confronto tra chi studia i modelli e chi li applica quotidianamente nelle imprese.

“Finanziare la Bellezza”: così Banca Ifis scommette sulle Pmi venete

L'istituto veneto ha lanciato Valore Venezia, un plafond di finanziamento dedicato alle imprese attive nell'economia della bellezza. Zingone (CoDG Banca Ifis): «Mettiamo a disposizione credito e competenze per accompagnare le imprese in un percorso di crescita»

di Alessandro Faldoni

C'è un patrimonio economico che raramente compare nelle classifiche dei grandi distretti industriali italiani, ma che contribuisce in modo decisivo all'identità e alla competitività del Paese. È quello costituito dalle migliaia di piccole e medie imprese che operano nei settori dell'Economia della Bellezza: attività manifatturiere, artigianali e produttive che trasformano il saper fare italiano in valore economico, occupazione e reputazione internazionale.

In Veneto questo patrimonio assume una dimensione particolarmente rilevante. Se-

condo le analisi condotte dall'Ufficio Studi di **Banca Ifis**, nella Regione ci sono circa 5.700 imprese attive nelle filiere dell'economia della Bellezza e che danno lavoro a ben 275 mila persone. Si tratta di un universo produttivo che genera oltre 90 miliardi di euro di fatturato in distretti come automotive, sistema casa, meccanica di precisione, cosmetica e gioielleria. È proprio per sostenere questo tessuto produttivo che Banca Ifis ha lanciato “Valore Venezia”, il programma di finanziamento dedicato alle Pmi venete orientato ad accompagnarne la crescita e gli investimenti di lungo periodo.

L'iniziativa si concretizza attraverso un plafond riservato alle imprese del territorio, con finanziamenti a medio-lungo termine con condizioni economiche dedicate, possibilità di accesso alla garanzia del Fondo Centrale e un processo di valutazione del merito creditizio costruito per offrire riscontri in tempi

rapidi e flessibilità operativa. I finanziamenti prevedono importi a partire da 50 mila euro, una durata massima di otto anni e la possibilità di beneficiare di un periodo di preammortamento fino a ventiquattro mesi.

«Valore Venezia nasce dal connubio tra il nostro essere una banca specializzata nel sostegno alle Pmi e le nostre radici saldamente ancorate al territorio del Veneto. In un contesto che rischia di penalizzare l'eccellenza del Made in Italy, crediamo sia fondamentale rimanere al fianco delle molte piccole e medie imprese che oggi faticano a sostenere gli investimenti necessari a vincere le sfide del mercato», spiega **Raffaele Zingone**, Condirettore Generale di Banca Ifis.

Nell'idea di Banca Ifis, Valore Venezia è pensato come un supporto per consentire alle aziende di affrontare investimenti spesso decisivi per la loro competitività: ampliamento degli stabilimenti, acquisto di macchinari, sviluppo di marchi e brevetti, digitalizzazione dei canali commerciali e apertura verso i mercati internazionali. Si tratta di un tema che non riguarda soltanto l'accesso al credito, bensì una intera fase di trasformazione che stanno attraversando le imprese italiane. In un contesto globale di forte incertezza, queste devono da un lato preservare le proprie competenze e dall'altro sono chiamate a investire in innovazione, sostenibilità e internazionalizzazione per continuare a competere sui mercati globali.

«Con Valore Venezia vogliamo mettere a disposizione credito e competenze per accompagnare le imprese in un percorso di evoluzione che tenga insieme economia, cultura

Raffaele Zingone,
Condirettore
Generale
Banca Ifis

“

**ESSENZIALE
RIMANERE AL FIANCO
DELLE PICCOLE
E MEDIE IMPRESE**



e identità. Siamo profondamente convinti che sia fondamentale sostenere quelle realtà artigiane che rappresentano il cuore produttivo e identitario del Veneto e un presidio fondamentale del Made in Italy» aggiunge ancora Zingone.

Uno degli aspetti più originali del progetto di Banca Ifis riguarda proprio il legame con il territorio. Valore Venezia è stato concepito come una piattaforma capace di coinvolgere associazioni, istituzioni e realtà locali, andando oltre la semplice erogazione di finanziamenti. Tra le collaborazioni già avviate figura quella con Unisve, l'Unione Stuccatori Veneziani, finalizzata a promuovere interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio artistico regionale. Inoltre, al raggiungimento di specifici obiettivi di finanziamento, Banca Ifis si è impegnata a sostenere attività di recupero e restauro di beni culturali del territorio veneto. Si tratta di un approccio coerente con quella che è l'azione di Banca Ifis: sostenere l'impresa e restituire al territorio, proprio come fatto nella stessa Venezia con una delle opere più iconiche di Banksy. La Banca presieduta da Ernesto Fürstenberg Fassio ha infatti scelto di salvare "The Migrant Child", il dipinto ri-

vendicato da Banksy che raffigura una bambina migrante con i piedi nell'acqua mentre tiene in mano una torcia di avvistamento fatta di rovi. L'opera, per via della vicinanza all'acqua di uno dei canali veneziani più trafficati, rischiava di andare perduta: Banca Ifis l'ha salvata e, lo scorso 7 maggio, l'ha presentata restaurata alla città.

Quel che ispira il modello di Banca Ifis è il considerare l'impresa non come una realtà isolata, ma come parte integrante di un ecosistema economico, sociale e culturale. Un concetto particolarmente evidente in filiere

**"VALORE VENEZIA" È UN SUPPORTO
PER CONSENTIRE ALLE IMPRESE
INVESTIMENTI SPESSO DECISIVI
PER LA LORO COMPETITIVITÀ**

storiche come quella del vetro artistico di Murano, probabilmente una delle espressioni più riconoscibili dell'economia della Bellezza italiana. Secondo l'Osservatorio realizzato dalla stessa Banca Ifis in occasione della prossima edizione di "The Venice Glass

Week", il distretto muranese continua, infatti, a rappresentare un caso emblematico di come tradizione arti-

gianale e sviluppo economico possano procedere insieme. Attivo fin dal 1291, il distretto ospita oggi circa 160 realtà produttive e commerciali concentrate in appena un chilometro quadrato, con oltre 900 addetti e un fatturato complessivo vicino ai 180 milioni di euro.

I numeri raccontano una realtà tutt'altro che nostalgica. Negli ultimi vent'anni il distretto ha mantenuto un tasso medio di natalità imprenditoriale del 3% annuo e ha registrato una crescita del fatturato del 72% dal 2015 al 2025, dimostrando una capacità di adattamento che va ben oltre la conservazione

della tradizione. Oggi il vetro di Murano è andato oltre la dimensione artigianale, per diventare linguaggio internazionale che dialoga con l'arte contemporanea, il design, l'architettura e il collezionismo. Si tratta di una trasformazione che ha consentito al distretto di rafforzare il proprio posizionamento globale e di attrarre nuove opportunità commerciali. Murano rappresenta in fondo l'esempio più evidente di ciò che costituisce il tessuto economico e imprenditoriale italiano: aziende radicate sul territorio, con una lunga storia e capaci di innovare, generando fatturato e custodendo competenze e patrimonio culturale.

In una fase in cui competitività e innovazione sono sempre più decisive, il credito può tornare a svolgere un ruolo strategico non soltanto come leva finanziaria, ma come fattore di sviluppo territoriale. Perché investire nelle imprese della Bellezza significa sostenere non solo un settore produttivo, ma una delle espressioni più autentiche del Made in Italy.





Le migliori soluzioni per l'*energia* del tuo *business*

Le nostre **forniture di GPL, GNL e Bio GPL** garantiscono efficienza, sicurezza e sostenibilità per l'approvvigionamento energetico di **grandi aziende e PMI italiane**.

Contribuendo al progresso del Paese,
fin dal 1936.

www.liquigas.it



OVER THE RAINBOW

La "creatura" di Iginio Straffi sta completando la sua metamorfosi: da studio d'animazione marchigiano nato a metà anni Novanta a media company integrata, con controllo crescente su proprietà intellettuali (IP), distribuzione e raccolta pubblicitaria

STORY-LEARNING



1995
FONDAZIONE
RAINBOW
(LORETO)

2011
VIACOM ENTRA
AL 29,62%

2015
ACQUISIZIONE
BARDEL
ENTERTAINMENT
(CANADA)

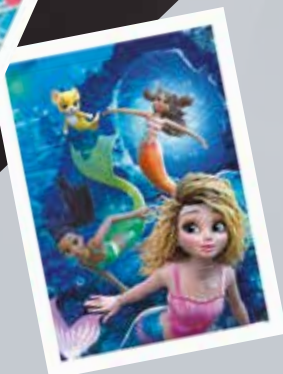
2017-2022
ACQUISIZIONE
PROGRESSIVA
DEL GRUPPO
IVEN/COLORADO
FILM

2022
STRAFFI SI
RICOMPRA
IL 29,62% DA
VIACOM E ARRIVA
AL 100%

dicembre 2024
INGRESSO THE
EQUITY CLUB
(40% PER CIRCA
90 MILIONI DI
EURO)

fine 2025
ACQUISIZIONE
IP GERONIMO
STILTON

di Marina Marinetti



Sul pendio di un colle che degrada verso sud, grandi volumi a sbalzo in cemento e acciaio, fasciati da superfici vetrate, si staccano dal terreno per liberare il suolo e proiettarsi verso la valle, mentre il legno, nelle pavimentazioni e nei rivestimenti, richiama i colori e la grana della terra. Attorno all'atrio si organizzano i percorsi che collegano amministrazione, marketing e legale ai dipartimenti creativi, con showroom e casa editrice al livello inferiore e, al margine, il grande teatro di posa incassato nella collina. A completare il com-

IGINIO STRAFFI NEL 1995 HA FONDATAO RAINBOW, STUDIO D'ANIMAZIONE DIVENTATO GRUPPO MULTIMEDIALE CON CENTINAIA DI ADDETTI

plesso, cinema, bar, ristorante, palestra, piscina, jacuzzi e campo da tennis, dove vetrate, terrazze verdi e coperture fotovoltaiche saldano architettura high tech ed energia naturale in un'unica scenografia produttiva. Nella Silicon Valley marchigiana di **Rainbow**, a Loreto, si sente ancora l'eco del garage, ma in versione creativa: invece di coder in t-shirt, un ex disegnatore Bonelli che ha trasformato il tavolo da fumetto in una fabbrica di mondi, partendo dalle Marche per parlare al pianeta e spingere il suo studio oltre l'animazione, verso l'ambizione dichiarata

È NATA UNA MEDIA COMPANY

di Sergio Luciano

I complimenti fanno sempre piacere, ma c'è da scommettere che Iginio Straffi, questo fiore di campo del genio italico, ne ha fin sopra i capelli. Tutti gli dicono che è bravo, ma intanto attorno a lui il mercato in cui ha saputo affermarsi, partendo da (restando a) Loreto è diventato un campo di battaglia senza esclusione di colpi e di stress. Roba che davvero conforta la vicinanza della Signora del Santuario che rende celebre quella località. Ma adesso Rainbow vuole fare quel passo strategico che se riuscirà – ma sta già riuscendo! – le cambierà le prospettive senza cambiarle l'anima. Diventare una media company, ossia affiancare alle tante piattaforme – prima fra tutte Youtube – che già golosamente distribuiscono le sue creazioni, una "sede propria", un proprio network di canali, capace un domani di diventare app tra le app, di darsi del tu con Disney e con Netflix, per non sottostare alle forche caudine di un mercato oligopolistico di soggetti privi d'anima e di identità, ma titolari di un mostruoso monopolio di audience. Auguri Straffi, e sei proprio bravo: lasciatelo dire.

Iginio Straffi



di diventare una vera media company globale. «La sede è un messaggio, prima ancora che un edificio. Le vetrate, il legno, i campi, la piscina, la scuola aperta al territorio servono a dire che qui costruiamo qualcosa che guarda al mondo, pur restando radicati in un luogo periferico».

Iginio Straffi è il creativo e imprenditore marchigiano che nel 1995 ha fondato Rainbow, studio d'animazione diventato gruppo multimediale con centinaia di addetti tra Italia e Canada, una library di decine di serie e film e IP come **Winx Club** e **44 Gatti** vendute in oltre 130 Paesi.

Rainbow nasce come studio d'animazione. Quando capisce che deve diventare una media company, non solo un produttore di serie e film?

Rainbow viene incorporata nel marzo del 1995, dopo almeno un anno di attività precedente. All'epoca il mondo era ancora quello delle Vhs, delle tv generaliste, dei palinsesti fissi. In trent'anni abbiamo visto passare Vhs, Cd, Dvd, la fine dell'home video tradizionale, l'arrivo dello streaming, la concentrazione dei contenuti in pochi grandi studi globali. A un certo punto capisci che, se resti solo un fornitore di contenuti, sei sempre appeso alle decisioni di altri: broadcaster, piattaforme, distributori. La trasformazione in media company nasce da questa consapevolezza.

Negli anni Duemila esplodono le piattaforme globali - Netflix, Disney+, Prime Video - e cambia il modo in cui guardiamo i contenuti. Cosa significa questo passaggio dal palinsesto fisso all'on demand, multi device?

La rivoluzione è doppia: tecnologica e culturale. Tecnologica

perché la fruizione passa da tv e videocassette a smartphone, tablet, smart Tv. Il palinsesto diventa on demand: non aspetti più l'ora di messa in onda, scegli cosa vedere, quando e su quale device. Culturale perché le smart Tv ti fanno partire dalle icone delle piattaforme: Netflix, Disney+, Prime Video, YouTube. I nuovi utenti - bambini, ragazzi - si abituano a guardare lì, molto più che sui canali lineari. E quei cataloghi hanno per lo più contenuto americano. Non solo: una decina d'anni fa il governo coreano ha investito in maniera monstre per spingere musica e audiovisivo fuori dalla Corea. Il risultato è che nel panorama globale il contenuto europeo rischia di essere sempre più marginale, a meno che le singole aziende non si attrezzino da sole.

E l'impatto sui cicli di vita delle proprietà intellettuali, sulle IP?

È impegnativo: si consuma tutto più rapidamente, ed è difficile mantenere o creare fenomeni che durino a lungo. Lo vedo in casa: ho due gemelle di sette anni e una figlia di tredici. Hanno "settimane" di passione per un programma nuovo: se lo guardano tutti i giorni

appena possono, poi passano a un altro perché hanno consumato tutti i contenuti disponibili. Le più piccole le puntate preferite le riguardano anche più volte, ma il ciclo si chiude rapidamente. In questo contesto, creare nuove IP è sempre più difficile: pochissime riescono a passare quello che chiamo il "muro del tempo", cioè a restare rilevanti per anni, non solo per qualche mese.

L'altra faccia sono i grandi franchise globali, da Marvel in giù.

La tendenza è ricorrere a ciò che è già conosciuto: remake, rilan-



ci, sequel. Se parti da un titolo noto, hai meno difficoltà a farti identificare e spendi meno in marketing rispetto a un'opera completamente originale. Però esiste la saturazione: dopo decine di titoli una parte del pubblico è stanca e chiede cose nuove. Per noi, la sfida è duplice: tenere vive IP come Winx o 44 Gatti, e contemporaneamente continuare a creare mondi e personaggi inediti, sapendo che la velocità di consumo è cambiata.

Per anni avete avuto un socio industriale internazionale: Viacom (oggi Paramount Global) è entrata nel capitale di Rainbow nel 2011, acquistando dai suoi soci iniziali, Giuseppe Casali e don Lamberto Pignini, poco meno del 30% della società per circa 62 milioni di euro. Dopo quasi dodici anni, a inizio 2023 lei ha esercitato un'opzione call e si è ricomprato l'intero 29,62%.

A un certo punto è diventato un partner ingombrante. L'accordo con Viacom nasce in una fase in cui erano molto interessati anche all'internazionale: nei primi cinque anni ha funzionato abbastanza bene, il management era quello con cui avevamo costruito l'operazione, c'era allineamento di obiettivi e di tempi. Poi il gruppo è cambiato: fusioni con Cbs, nascita di Paramount+, nuove priorità molto centrate sul mercato domestico americano. C'è stato un avvicendamento: sono usciti praticamente tutti quelli con cui lavoravamo, con i nuovi non si è ricostruito lo stesso rapporto e Rainbow non rientrava più tra le loro priorità strategiche. La sinergia, dal quinto anno in poi, è venuta sempre meno a mancare.

Sul piano concreto, che cosa voleva dire per le vostre serie?

Che alcune nostre IP non venivano valorizzate come avrebbero potuto. 44 Gatti, ad esempio, è una serie prescolare che in Europa andava molto bene. In America è stata messa su un canale minore: un dettaglio, ma fa capire che Rainbow non era più al centro dei loro interessi. In più erano azionisti di minoranza in una

società italiana che non controllavano. Di fatto ci ritrovavamo con un socio che non ci aiutava più davvero e che era diventato ingombrante. Per ricomprare, ho dovuto prendere un finanziamento importante in banca. È stata una pazzia, ma era l'unico modo per liberarci da una governance che non ci aiutava più e riprendere in mano le decisioni strategiche. Io, da fumettista, avevo già investito tutti i miei risparmi comprando, come

dice mia madre, due computer invece di un appartamento. Questo è stato un secondo salto nel vuoto.

Nel frattempo, nel 2015 ha acquisito lo studio d'animazione Bardel Entertainment, con studi e 700 dipendenti, e nel 2017 ha rilevato il 60% del gruppo Iven, di cui fa parte anche Colorado Film, fondato nel 1986 dal produttore Maurizio Totti, dal regista Gabriele Salvatores, da Diego Abatantuono e Paolo Rossi, completando l'acquisizione del restante 40% nel 2022 e rilevando anche le altre società del gruppo: Moviement (agenzia specializzata nella gestione artistica e nel management di talent), l'etichetta musicale San Isidro e la partecipazione in Gavila (società di produzione).

nata in partnership con Donato Carrisi).

Bardel è uno studio d'animazione canadese con una fortissima presenza nel mercato nordamericano: l'abbiamo comprato per cassa, senza distribuire dividendi, reinvestendo gli utili in crescita. Colorado Film è una società di produzione live action italiana, che abbiamo acquisito in parte per cassa e in parte tramite finanziamento. Per queste operazioni straordinarie abbiamo dovuto coinvolgere il socio americano, ottenere l'ok, ma la gestione era sempre più ultra indipendente. Bardel e Colorado allargano il perimetro: Rainbow smette

di essere solo animazione per bambini e diventa un gruppo che produce contenuti per target diversi, in più Paesi.

Oggi avete un socio finanziario italiano, The Equity Club, (Tec) il club deal promosso da Mediobanca Private Banking, che nel novembre 2024 ha acquisito una quota intorno del 40% fra acquisto di azioni e aumento di capitale. È grazie a Tec che lo scorso anno Rainbow ha acquisito la proprietà intellettuale di Geronimo Stilton, il topo giornalista creato da Elisabetta Dami attraverso l'acquisto delle quote di International Characters S.r.l. e delle quote di Pietro Marietti S.r.l., i cui libri sono tradotti in oltre 50 lingue e hanno superato i 190 milioni di copie vendute a livello globale.



LA "GALASSIA" RAINBOW

In trent'anni di storia Rainbow si è trasformata da studio d'animazione marchigiano in una vera "galassia" di società e hub creativi che coprono l'intero ciclo dell'entertainment, dalla formazione alla produzione, dal publishing al licensing. Il cuore del gruppo resta a Loreto, dove la sede è insieme quartier generale, sorgente creativa e centro di produzione. È qui che nascono i concept, si sviluppano le IP, si gestiscono marketing globale e distribuzione, con oltre 120 senior creative talents impegnati sulle franchise del gruppo.

A Roma il perimetro live action è affidato a Colorado Film, un player dinamico che ha prodotto oltre sessanta titoli spaziando dalla commedia all'action, dal family entertainment ai film di genere. Tra i successi recenti figurano "Fabbricante di Lacrime" e "Il mio nome è Vendetta", entrambi entrati nella Worldwide Top 10 di Netflix, oltre ai fenomeni Me Contro Te - con Biglietti d'Oro e record di box office - e a "10 giorni senza mamma" o "La ragazza nella nebbia", premiata ai David di Donatello. Sul fronte animazione internazionale, la branca canadese Bardel, con studi a Vancouver e Montréal, rappresenta uno dei pilastri della galassia. Con oltre 600 creative talents e trent'anni di esperienza, Bardel è considerata uno dei più grandi studi in Nord America per perimetro di gruppo, attivo su produzioni animate e live action per tutti i pubblici e su servizi di alto livello per grandi clienti nordamericani, con un catalogo costellato di Emmy, Annie e Kidscreen Awards per serie come "King Julien", "Dinotrux", "Rick and Morty" o "The Dragon Prince".

La capacità di produzione digitale è completata da Rainbow Cgi, lo studio di Roma nato nel 2006 e diventato il più grande polo italiano per animazione 3D e Vfx per televisione e cinema. Qui si realizzano Cgi e effetti visivi, progetti di architettura digitale, installazioni 5D per parchi tematici e campagne pubblicitarie, affiancati da una CG Academy interna che forma giovani animatori, con oltre 150 talenti impegnati tra produzione e formazione. Accanto agli studi, la galassia include l'asse editoriale, con Tridimensional, casa editrice kids & teen che gestisce un portafoglio di brand globali e collega l'universo dei fumetti e dei libri alle IP audiovisive del gruppo. Sul fronte dei volti e delle professionalità, Rainbow ha all'interno Moviemment, la propria talent agency che rappresenta più di cento artisti (attori, comici, registi, autori) diventando il punto di raccordo tra produzione, casting e gestione delle carriere nel sistema Rainbow. La dimensione formativa è affidata a Rainbow Academy a Roma, un'area che comprende diversi training hub di

IL MOTORE NASCOSTO DEL LICENSING

Il licensing è uno dei motori nascosti (ma decisivi) del modello di business Rainbow: molto più di una semplice estensione dei contenuti, rappresenta una leva industriale che negli anni ha portato il gruppo tra i primi 25 licensor al mondo per fatturato da prodotti di consumo, contribuendo in modo significativo a generare, negli ultimi anni, oltre 100 milioni di euro di ricavi consolidati annui e circa 40 milioni di euro di Ebitda. Rainbow sviluppa internamente la strategia di licensing per tutte le proprie IP, da Winx Club a 44 Gatti, fino alle produzioni più recenti come Mermaid Magic e Geronimo Stilton, definendo un'impostazione globale che viene poi declinata nei singoli mercati locali. Al centro ci sono style guide proprietarie, costantemente aggiornate e adattate alle esigenze di mercati, licenziatari e retailer, per garantire coerenza e riconoscibilità dei brand in ogni categoria di prodotto. La capacità di trasformare le proprietà intellettuali in esperienze di consumo rappresenta uno degli elementi distintivi del modello Rainbow e una leva fondamentale per la crescita del gruppo.

Accanto alla gestione diretta, Rainbow coordina una rete internazionale di 25 agenzie specializzate che operano nei principali mercati, assicurando uno sviluppo capillare dei programmi di licensing e un presidio costante delle opportunità commerciali.

Con oltre 500 licenziatari attivi nel mondo, Rainbow ha costruito un ecosistema capace di presidiare l'intero universo dei

prodotti di consumo: dal giocattolo all'abbigliamento, dall'editoria all'homeaware, dal food al back to school, fino alle nuove categorie emergenti. Ogni programma viene sviluppato con strategie dedicate in funzione del target e del posizionamento di ciascun brand. Negli ultimi anni il gruppo ha inoltre rafforzato la presenza in segmenti ad alto potenziale come il gaming e le trading card, ampliando ulteriormente le opportunità di sviluppo delle proprie IP. Il publishing rappresenta un altro pilastro della strategia di licensing. Winx Club continua a contare su una rete di partner editoriali di livello internazionale, con pubblicazioni sviluppate per target differenti, dai prodotti dedicati ai bambini alle edizioni rivolte ai fan storici del brand. Accanto a collaborazioni consolidate, il programma editoriale continua ad arricchirsi di nuove iniziative e progetti internazionali, contribuendo a mantenere vivo il dialogo con pubblici di età e interessi differenti.

L'ingresso di Geronimo Stilton nel portafoglio Rainbow rafforza ulteriormente la dimensione internazionale del gruppo nel publishing. Il brand può contare su oltre 40 editori attivi nel mondo; i libri, pubblicati in Italia da Piemme (Gruppo Mondadori), sono tradotti in oltre 50 lingue e hanno superato i 190 milioni di copie vendute a livello globale. La presenza editoriale è consolidata in tutti i principali mercati europei, oltre che in Russia e Turchia, mentre la Cina rappresenta una delle aree di maggiore sviluppo, con otto editori attivi, quasi 20 milioni di copie vendute e un rin-

eccellenza collegati alla produzione, dalla Cgi all'audiovisivo, e programmi educativi rivolti alle nuove generazioni. A questa si è aggiunta nel 2022 l'acquisizione di Poliarte, storica Accademia di Belle Arti e di Design di Ancona, fondata nel 1972. Poliarte è oggi la principale sede di alta formazione, specializzazione, ricerca ed eccellenza nel design e nelle arti visive del gruppo, con diplomi accademici di primo livello equivalenti alla laurea triennale, riconosciuti dal Ministero dell'Istruzione.

Messa insieme, questa "galassia Rainbow" dà sostanza all'ambizione di Straffi: non un semplice studio d'animazione, ma una media company integrata.

Molti immaginano che un socio finanziario "metta meno becco" di un industriale. In realtà, nel nostro caso, è il contrario. The Equity Club rappresenta circa 500 investitori: è molto più presente nel controllo, nelle scelte, nel voler essere informato su cosa stiamo facendo. La differenza è che non porta una sua piattaforma o i suoi contenuti: porta capitale e aspettative di crescita. La guida industriale resta nostra. L'obiettivo condiviso è far sì che Rainbow diventi sempre più una media company internazionale, non solo uno studio d'animazione.

Ecco, appunto: nella sua storia torna spesso il tema dell'internalizzazione.



novato focus strategico da parte del gruppo su questo mercato. A questa dimensione proprietaria si affianca anche la gestione di programmi di licensing per IP di terzi in mercati selezionati, valorizzando il know-how maturato nello sviluppo internazionale dei brand. È questa combinazione di proprietà intellettuali, competenze industriali e presenza globale a rendere il licensing una leva strutturale del modello Rainbow: uno strumento capace di estendere il valore delle IP ben oltre lo schermo, consolidandone la rilevanza nei mercati internazionali e accompagnandone la crescita nel tempo.



in controllo del tuo destino”, è l’unica strada. Altrimenti sei sempre dipendente dalle regole, dai tempi e dalle priorità di chi decide cosa va in onda o cosa sta in piattaforma.

Entriamo nella gamba distributiva. Negli ultimi anni avete lavorato molto su YouTube, sui canali Amazon e sui “fast channel” delle smart Tv.

Stiamo creando canali diretti di distribuzione. Su YouTube abbiamo canali tematici, su Amazon canali dedicati ai nostri contenuti, sui fast channel - LG, Rakuten e altri - abbiamo canali lineari gratuiti con nostri palinsesti. C’è un team che lavora solo su questo, usando la nostra library e altre library che abbiamo acquisito. Parallelamente stiamo sviluppando le nostre community: lavoriamo sui social, sui dati, su forme di engagement che ci stanno già dando risultati importanti.

Arriviamo all’intelligenza artificiale.

Abbiamo personale dedicato, soprattutto nello studio di Roma. Non puoi far finta che non esista e che non cambierà alcune parti del lavoro. Allo stesso tempo vedo che, oggi, il pubblico quasi riconosce i contenuti generati da AI: c’è una certa uniformità di stile, di scelta delle immagini, di ritmo. Il rischio è una grande omologazione, tutto “un po’ uguale”. La chiave è usare l’AI come motore, non come autore. L’obiettivo è guidare il processo con la creatività umana: l’AI deve permetterci di realizzare cose che altrimenti costerebbero troppo, ma l’idea, il mondo, il personaggio, la struttura narrativa devono nascere da una visione creativa. Se l’AI ci permetterà di ottenere una ricchezza visiva paragonabile a quella di Hollywood senza spendere 100 milioni a film, sarà un’opportunità enorme per realtà come la nostra, grandi in Italia ma piccole rispetto alle major americane. Potremo ridurre il divario di

scala senza rinunciare alla creatività.

Lei accenna anche a una prossima acquisizione nel mondo dell’advertising. Perché è un tassello così decisivo?

Perché completa il modello. Contenuti, canali, community da soli non bastano: bisogna saper monetizzare. Stiamo lavorando a un’acquisizione nel mondo dell’advertising. Il mondo dei canali digitali si sta evolvendo molto rapidamente: se vuoi creare valore per i nuovi investitori, come per tutti quelli che si sono alleati con Rainbow in passato, una crescita importante può venire solo dal diventare una media company vera, capace di gestire contenuti, distribuzione e pubblicità. E poi io ho un difetto: da sceneggiatore, ragiono sempre su qualunque cosa, spesso so già come va a finire il film.

E il film di Rainbow, come va a finire?

Sto lavorando a questa integrazione e questa visione l’ho condivisa anche con The Equity Club. Mi sono reso conto che chi fa solo produzione ha margini sempre più stretti: piano piano sono sempre meno e più specializzati gli outlet dove puoi andare, e alla fine devi sottostare alle loro condizioni. Il vantaggio di oggi è che abbiamo canali digitali nostri, con cui possiamo arrivare facilmente all’utente finale. Possiamo sfruttare le nuove tecnologie, inclusa anche l’AI, per abbassare i costi.

Quindi il futuro è un ecosistema ibrido tra abbonamenti e pubblicità?

Sì. Anche perché i cicli si ripetono sempre. Le piattaforme che mettevano online tutta la stagione in un colpo solo ora, sulle serie più importanti, iniziano a pubblicare un episodio alla settimana, come accadeva per la Tv tradizionale. Anche il modello della subscription ha un limite: realisticamente, quante piattaforme a pagamento può sostenere una famiglia? Due, tre? Il resto si reggerà sulla pubblicità. YouTube resta la piattaforma più importante al mondo per utenti perché è gratis e vive di pubblicità. Se hai contenuti, canali e sai raccogliere advertising, puoi giocarti la partita.

Nasce da esperienze molto concrete. Con il mio primo cartone, Tommy & Oscar, avevo affidato la distribuzione a due operatori. Stai lì che aspetti notizie. Un giorno mi arriva un pacco con dodici videocassette e una lettera che spiegava a quali tv erano state mandate e perché non le avevano prese. Peccato che le cassette non fossero le mie. Io avevo 15 persone da pagare. Ho pensato: “Ma questi che fanno?”. Allora ho preso la valigetta e sono andato direttamente dalle tv: almeno se non piace me lo dicono in faccia. Da lì fiere in giro per il mondo, incontri con i buyer, il primo stand 2x2 al Licensing Show in America. È lì che ho capito che, se vuoi avere un minimo di controllo sul tuo destino, devi internalizzare dove puoi.

Oggi questo approccio in Rainbow si estende a molte funzioni.

L’obiettivo è avere più leve possibili in casa. Internalizzi produzione, formazione - con l’Accademia, per esempio a Roma formiamo ragazzi in Cgi che poi trovano lavoro anche fuori - sviluppo di IP, canali digitali, community e ora anche la raccolta pubblicitaria. È uno sforzo enorme. Ma se vuoi essere “un pochetto più





CENTO GIORNI ALLA FONDA, ZERO COMPROMESSI

La lunga attesa della “Grande Torino” nello Stretto di Hormuz racconta meglio di un bilancio perché, per il Gruppo Grimaldi, la vita dei marittimi vale più di qualunque rotta e di ogni incasso

di Sergio Luciano

Ci sono vicende che raccontano, meglio di un bilancio aziendale, cosa significhi fare l'armatore. E quanto sia complesso. È il caso della **Grande Torino**, la nave “Pure Car & Truck Carrier” (in sigla Pctc) del **Gruppo Grimaldi** rimasta bloccata per oltre cento giorni nel Golfo Persico, e della scelta compiuta dal gruppo armatoriale italiano sotto la guida del suo amministratore delegato, **Emanuele Grimaldi**: non forzare mai il blocco, indipendentemente dalla durata e quindi dal costo dell'attesa. Una decisione che dice più di ogni comunicato cosa intenda il gruppo napoletano quando afferma che la sicurezza viene prima di tutto.

Bisogna tornare alla fine del febbraio scorso. La Grande Torino – un gigante del mare, lungo 200 metri e capace di trasportare 7.700 auto – si trovava nel Golfo Persico per sbarcare veicoli nuovi provenienti dal Far East, un'operazione di routine lungo le rotte tra Asia ed Europa. In quel momento, però, ecco il cigno nero: l'attacco militare congiunto americano e israeliano contro l'Iran, e la reazione iraniana durissima e astuta: la chiusura, con mine e aggressioni aeree e navali, dello Stretto di Hormuz. La nave,

per riprendere la sua rotta, avrebbe dovuto passare di lì: e invece il gruppo ha scelto di farla restare in rada, tra le coste degli Emirati Arabi Uniti e quelle iraniane, con 21 persone a bordo: tre italiani e diciotto filippini, sotto bandiera italiana. È iniziata così un'attesa durata più di cento giorni, in una delle aree più strategiche per il commercio marittimo mondiale, caratterizzata da elevate tensioni e da un contesto di sicurezza particolarmente delicato.

**A PREVALERE È STATA LA RAZIONALITÀ:
NESSUN TENTATIVO
DI FORZARE IL BLOCCO.
IN NESSUNA CIRCOSTANZA**

In una situazione di così grande tensione, sia a bordo che nel quartier generale del Gruppo, a Napoli, a prevalere è stata la razionalità: nessun tentativo di forzare il blocco, in nessuna circostanza. Lo Stretto di Hormuz, in quelle settimane, era scosso da episodi di posizionamento di mine e da un doppio regime di controllo, iraniano e americano, che rendeva ogni transito un azzardo. La priorità restava una sola: non mettere a rischio la vita dell'equipaggio. Un principio che Emanuele Grimaldi ha ribadito costantemente

in quelle settimane – come aveva del resto sempre fatto in precedenza parlandone in termini generali come di un criterio guida per la buona gestione delle flotte. Riflettendo sulla condizione di tutti gli equipaggi coinvolti: «La mia profonda preoccupazione è per tutti i marittimi che vengono esposti a gravi pericoli nello Stretto di Hormuz mentre stanno semplicemente svolgendo il proprio lavoro. Senza che ne abbiano alcuna colpa, le loro vite sono ora tragicamente a rischio (al momento, nel Golfo erano bloccati circa 20 mila marittimi, ndr)».

Restare per mesi ancorati in un'area di crisi è una prova psico-fisica che pochi mestieri possono imporre ai loro effettivi con altrettanta intensità. Eppure il Comandante e l'equipaggio della Grande Torino l'hanno affrontata con una disciplina che Grimaldi ha voluto riconoscere pubblicamente appena la nave ha potuto lasciare il Golfo: «Desideriamo esprimere il nostro più sincero apprezzamento ed un vivo ringraziamento al Comandante e all'intero equipaggio della Grande Torino, che hanno dimostrato ancora una volta le qualità umane e professionali che contraddistinguono il personale del Gruppo Grimaldi. Chiamati ad affrontare

una situazione eccezionale, hanno mantenuto in ogni momento elevatissimi standard di professionalità e dedizione al lavoro».

Mentre la nave restava ferma, dietro le quinte si è mosso un lavoro diplomatico intenso, con il Ministero degli Affari Esteri guidato dal Ministro Antonio Tajani, che se ne è occupato personalmente, e un incontro a Roma tra lo stesso Emanuele Grimaldi e l'Ambasciatore iraniano in Italia, Mohammad Reza Sabouri. A vicenda conclusa, l'armatore ha ringraziato «il Ministro Antonio Tajani, che insieme al suo staff si è adoperato con straordinario impegno e determinazione, e l'Ambasciatore Sabouri, per aver contribuito al raggiungimento di questa importante intesa».

LA VICENDA NON È STATA UN CASO ISOLATO, MA UNO DEI TANTI EPISODI DI UNA CRISI CHE HA COINVOLTO L'INTERO SHIPPING MONDIALE

Ai primi del mese di aprile si sono diffusi gossip – mai confermati ufficialmente – su presunti pedaggi in criptovalute che l'Iran avrebbe voluto imporre alle navi per permettere loro il passaggio. E anche su questo tema spinoso, tale da compromettere il principio stesso della libertà di navigazione, la posizione di Grimaldi è sempre stata netta: «È inaccettabile pagare pedaggi per la navigazione. La libera navigazione è un principio fondamentale, e l'Iran, essendo parte dell'Imo, dovrebbe rispettarlo». Un principio ribadito da Confitarma, l'associazione degli armatori italiani, che a sua volta ha espresso «la sua ferma e unanime contrarietà a qualunque forma di pedaggio nello Stretto di Hormuz». E c'è anche un risvolto economico in più, in questa vicenda, incisivo anche se meno visibile: il costo assicurativo della guerra. «Le navi devono pagare per coprire i rischi di guerra. Ma è difficile trovare assicurazioni per navi che transitano in aree di conflitto. Questi sono rischi che semplicemente non si devono prendere», aveva detto subito Emanuele Grimaldi.

Il 17 aprile è arrivata una prima apertura, con l'annuncio iraniano del «via libera» alla navigazione. Anche allora Grimaldi ha in-

vitato alla prudenza: «È ancora prematuro trarre conclusioni, abbiamo a bordo i marittimi». Una cautela rivelatasi fondata: sarebbero passati altri due mesi prima della ripresa del transito effettivo (destinata poi a essere nuovamente messa in forse dalla violazione del «cessate il fuoco»). La svolta positiva, per la Grande Torino, è arrivata la mattina del 18 giugno, quando la nave ha finalmente potuto attraversare in piena sicurezza lo Stretto di Hormuz, a seguito dell'autorizzazione rilasciata dal Ministero degli Esteri iraniano. Dopo oltre 100 giorni di permanenza forzata, la nave è tornata

a navigare verso la Cina, dove sarebbe stata reimpiegata nella rete di collegamenti del Gruppo tra

il Far East e l'Europa.

La vicenda non è stata un caso isolato, ma uno dei tanti episodi di una crisi che ha coinvolto l'intero shipping mondiale. Come presidente dell'Ics, Grimaldi ha seguito la sorte di tutti gli equipaggi coinvolti, non solo dei propri: «Il mio pensiero va ai marittimi che hanno tragicamente perso la vita e alle loro famiglie, così come agli equipaggi che si trovano attualmente bloccati. Tutti gli Stati devono garantire il passaggio sicuro delle navi mercantili, dando priorità alla sicurezza e al benessere degli equipaggi a bordo». Sulle condizioni per tornare alla normalità è stato diretto: «È necessario un accordo permanente di cessate il fuoco tra Stati Uniti e Iran».

Chi segue da una vita lo shipping, sa che il settore ha già attraversato prove difficili: in tempi recenti la pandemia, il blocco del Canale di Suez da parte dei ribelli houthi, prima ancora (e da sempre!) la pirateria, di varie matrici. «Abbiamo dimostrato resilienza anche in passato, affrontando sfide più importanti», ha

ricordato Emanuele Grimaldi, definendo il tentativo iraniano di dotarsi della bomba atomica «un rischio per l'umanità» su cui «non ci sono dubbi», pur ribadendo che «la pace è fondamentale per il ritorno alla normalità nel traffico marittimo».

Insomma, nella visione del Gruppo Grimaldi, la sicurezza viene da sempre al primo posto, e non è un valore negoziabile. I cento giorni della Grande Torino lo dimostrano nel modo più concreto: nessuna pressione commerciale ha convinto il Gruppo a rischiare anche solo per un istante la vita dei ventuno uomini a bordo. Oggi che la nave naviga di nuovo liberamente con l'equipaggio al completo, sano e salvo, quella scelta appare per quello che era fin dall'inizio: non un rischio calcolato, ma un principio fondamentale.

Emanuele Grimaldi





Dall'Umbria al mondo, il buono per tutti

La famiglia Farchioni, undici generazioni tra olio, vino e birra, spinge su 47 mercati esteri, dall'America all'India, con qualità accessibile e birre allo 0,5% pensate per le nuove generazioni

di Cristina Giua

La crescita passa dai mercati internazionali, ma senza rinunciare alla filosofia che accompagna la famiglia Farchioni da almeno quattro generazioni (su una storia che nasce e cresce, tutta in Umbria, da undici generazioni): portare prodotti di qualità a un pubblico il più ampio possibile. È questa la direttrice lungo cui si muove oggi il gruppo di Gualdo Cattaneo (Perugia), che esporta olio, vino e birra in 47 Paesi. A spiegare la strategia è **Giampaolo Farchioni**, direttore vendite di **Farchioni Olii**: «La mission della famiglia è sempre la stessa: portare prodotti buoni sulla tavola di tutte le persone. Vogliamo che anche un consumatore con uno stipendio medio possa acquistare un olio, un vino o una birra di qualità. Difficilmente i nostri prodotti saranno destinati al segmento super lusso: prendiamo spunto da quel mondo sul piano tecnico e qualitativo, ma

il nostro obiettivo è offrire prodotti buoni per tutti».

PRESENZA IN 47 PAESI

La rete commerciale internazionale del gruppo è già ampia distribuisce oggi i propri prodotti in 47 mercati, con una presenza consolidata in Europa, Nord America e Asia. Tra i Paesi europei spicca la Germania, dove trovano spazio le referenze biologiche, mentre un marchio del gruppo come Casolare continua a ottenere risultati importanti nel Regno Unito, un mercato che secondo Giampaolo Farchioni ha sviluppato una cultura dell'extravergine più evoluta di quanto spesso si immagini: «Molti pensano che nei Paesi anglosassoni ci sia poca conoscenza dell'olio extravergine, invece un

olio di qualità viene apprezzato e consumato molto più di quanto si creda».

Proprio il Regno Unito rappresenta, insieme agli Stati Uniti, una delle priorità strategiche dei prossimi anni. «L'obiettivo è duplice: consolidare e sviluppare ulteriormente il Regno Unito ed espandere la presenza negli Stati Uniti, dove oggi siamo ancora poco distribuiti. È un mercato nel quale vediamo importanti opportunità di crescita».

"AMERICA FIRST", DISTRIBUZIONE DA RAFFORZARE E DAZI SOTTO OSSERVAZIONE

Per Farchioni gli Stati Uniti rappresentano il principale mercato sul quale investire nei prossimi anni. Più che la domanda, a dover crescere è la presenza commerciale del gruppo, che punta a rafforzare la rete di distribuzione. Il tema export negli Stati Uniti inevitabilmente si intreccia con quello dei dazi. Secondo Giampaolo Farchioni, tuttavia, l'impatto sull'olio extravergine all'origine è stato finora meno pesante rispetto ad altri comparti grazie al forte ridimensionamento del costo della materia: «Ad oggi viviamo ancora un po' nel limbo dove i prezzi al pubblico sono ancora come quelli degli anni precedenti, dove il prezzo della materia era altissimo, forse ha toccato i massimi storici: la posso quantificare con un numero che va dagli 8-9 euro al Kg. È ritornato in un prezzo più congruo, legato all'andamento della stagione produttiva, di 4,5-5 euro. L'effetto dazi è stato un po' assorbito da un

abbassamento del costo della materia prima che, nel caso dell'olio extravergine, non è stata estremamente violenta». Lo stesso Farchioni evidenzia però come il quadro resti ancora condizionato da una forte incertezza: «Sì i dazi sono ovviamente una difficoltà aggiunta, ma nel mondo dell'extravergine sono stati meno impattanti: ad essere più impattanti sono stati, ad esem-

FARCHIONI OLII NEL 2025 HA FATTURATO 173 MILIONI DI EURO MENTRE IL COMPARTO DELLE BIRRE VALE 6,5 MILIONI

pio, nel mondo del vino».

Nel mondo del vino il gruppo conta su 220 ettari in cui si producono 2 milioni e mezzo di litri per un fatturato di 5 milioni di euro l'anno (il fatturato delle birre vale 6,5 milioni, mentre Farchioni Olii nel 2025 ha fatturato 173 milioni di euro). «Arriviamo da una terra di grandi rossi, a partire dal Sagrantino, anche se oggi i rossi stanno vivendo un momento più difficile, complice anche l'andamento climatico», spiega Farchioni, «Noi l'avevamo previsto e abbiamo piantumato quasi il 50% della produzione con vini bianchi, che in Umbria hanno una loro identità. Il Grechetto di Todì e il Trebbiano Spoletino stanno andando bene perché intercettano quello che il pubblico cerca: vini più freschi, semiaromatici e con un grado alcolico più contenuto». Una valutazione che distingue chiaramente i due comparti: mentre per l'olio extravergine il calo della materia prima ha attenuato gli effetti delle nuove tariffe, il vino ha risentito in misura maggiore delle tensioni commerciali. L'incertezza politica negli Stati Uniti ha inoltre modificato il comportamento degli importatori. «I distributori hanno tenuto sempre di essere più leggeri nelle scorte di vino perché non sapevano effettivamente l'andamento della domanda e questo tendenzialmente è accaduto anche nell'olio: quindi non c'è stato mai un overstock, né prima perché venivamo da due campagne di olio molto care, né nel momento in cui il prezzo si è abbassato, ma l'andamento politico economico con i dazi poteva cambiare quasi quotidianamente la situazione».

Per il gruppo umbro, quindi, la priorità resta quella di rafforzare la distribuzione americana mantenendo un posizionamento competitivo in un mercato dove il prezzo

continua a influenzare in maniera significativa le scelte dei consumatori.

DALL'INDIA AI PAESI BALTICI: ECCO I MERCATI EMERGENTI

Accanto ai mercati maturi, Farchioni guarda con interesse ad alcuni Paesi. L'India rappresenta, ad esempio, una delle principali opportunità, favorit favorita dalla conclusione dei negoziati per l'accordo di libero scambio tra Unione europea e Nuova Delhi, annunciata il 27 gennaio 2026, che prevede una progressiva riduzione delle

NEL MONDO DEL VINO IL GRUPPO FARCHIONI CONTA SU 220 ETTARI IN CUI SI PRODUCONO 2 MILIONI E MEZZO DI LITRI

barriere tariffarie e potrebbe favorire anche l'export agroalimentare italiano. Tra le aree considerate più promettenti ci sono anche due outsider come l'Azerbaigian e Tagikistan, mentre in Asia il gruppo è già ben presente in Corea del Sud e Giappone. Segnali positivi arrivano anche dalla Cina, che secondo Farchioni sta tornando a crescere dopo gli anni di rallentamento. In

Europa restano strategici i Paesi del Nord – Svezia, Norvegia e Danimarca – oltre ai Paesi baltici, dove la distribuzione è ormai consolidata.

LA BIRRA PUNTA SULLA RIVOLUZIONE DELLO 0,5%

Se l'olio resta il cuore del gruppo, uno dei progetti più innovativi riguarda il comparto brassicolo. A illustrarne la strategia è il fratello di Giampaolo: Marco Farchioni, ideatore e founder di Mastri Birrai Umbri, birrificio della galassia Frachioni, costruito secondo una filiera agricola integrata "field to glass", dal campo al bicchiere. Per Marco – che si presenta come "il birraio di famiglia" secondo una vocazione di prodotto che vede Giampaolo presentarsi come il "cantiniere", il mercato degli alcolici sta vivendo una trasformazione profonda: «Le nuove generazioni non cercano più l'alcol come elemento di sballo. La birra viene vissuta sempre più come una bevanda da consumo quotidiano e sempre meno come una bevanda alcolica. Da questa analisi nasce la scelta di investire sulle birre con gradazione 0,5%, anziché sullo zero asso-

luto. Abbiamo già sviluppato in passato birre a basso contenuto alcolico e oggi abbiamo ripreso quel progetto. Stiamo uscendo con birre allo 0,5%, non allo 0,0%, perché la tecnologia naturale oggi permette di ottenere prodotti molto più convincenti dal punto di vista organolettico».

Per il "birraio di famiglia" il futuro della categoria passa proprio da qui: «Il presente della birra è nello 0,5%. Se riusciremo a fare una birra a basso contenuto alcolico davvero buona, potrà essere consumata come oggi si beve un tè freddo, una bibita o un'acqua tonica. Diventerà una categoria a sé».



GIAMPAOLO FARCHIONI



IN ITALIA HUMANA CONTA 21 NEGOZI E 350 COLLABORATORI

Economia circolare, la formula "Humana"

Filiera integrata, 140mila tonnellate di abiti usati raccolti all'anno e impianti altamente specializzati in selezione e avvio al recupero dei materiali tessili. Un business virtuoso che finanzia nel mondo oltre 1.800 progetti di sviluppo

di Vittorio Petrone

Trasformare un'attività economica in una leva di sviluppo sociale e ambientale. È questa la sfida raccolta da **Humana People to People**, organizzazione internazionale che ha costruito un modello capace di coniugare efficienza gestionale e sostenibilità, con un impatto concreto per la comunità. Un approccio che oggi la colloca fra i principali player europei nel settore della raccolta e valorizzazione degli **abiti usati**, che, solo in Italia, nel 2025 ha consentito di raccogliere oltre 29mila tonnellate (140mila a livello globale) di tessili grazie alla collaborazione con amministrazioni locali, aziende multiservizi e grandi brand. Dietro i numeri c'è una realtà che opera con logiche imprenditoriali ma con finalità più ampie rispetto a quelle tradizionali. Humana, infatti, reinveste il valore generato per sostenere progetti sociali e ambientali in Italia e nel mondo. Una *mission* che oggi si traduce in una presenza in 49 Paesi, oltre **1.800 progetti di sviluppo attivi** e circa 17 milioni di beneficiari raggiunti.

Si tratta di un'organizzazione nella quale il rigore amministrativo e finanziario rappresenta un elemento essenziale per garantire continuità e credibilità ai progetti sostenuti, come racconta **Enrico Ribet**, CFO e Legal Director di Humana Italia, che, dopo una lunga esperienza nella Guardia di Finanza e nel settore privato, è

approdato in questa realtà aziendale che ha da sempre nel proprio Dna una forte attenzione all'ambiente e alla **comunità** di cui si considera parte integrante. «Le tre dimensioni della sostenibilità, ambientale, sociale ed economica», spiega il manager, «non sono per noi un concetto teorico, ma la bussola concreta con cui gestiamo struttura, risorse e impatto».

Le origini del progetto risalgono alla fine degli **anni Settanta** in Danimarca, dove un gruppo di giovani scandinavi, dopo alcuni viaggi tra Africa e Asia, comprese che la semplice donazione di beni non era sufficiente a generare sviluppo duraturo. Da quella intuizione nacque un modello in cui la raccolta e la valorizzazione degli abiti usati diventano il motore economico per finanziare iniziative nei campi dell'istruzione, dell'agricoltura, della salute e dell'inclusione socioeconomica. Nel tempo l'organizzazione ha

costruito una filiera integrata che comprende raccolta, selezione, riutilizzo, riciclo e vendita dei capi. **In Italia conta oltre 350 collaboratori**, una rete di 21 negozi vintage e *second hand* in continua espansione e un portafoglio di attività che la distingue in un settore spesso frammentato, dove chi raccoglie non sempre è anche in grado di selezionare e valorizzare il materiale raccolto. La crescita di Humana si inserisce inoltre in un contesto in cui il tema della sostenibilità nel settore moda è diventato centrale. Il modello del *fast fashion* continua, infatti, a generare un impatto ambientale significativo, sia in termini di consumo di risorse sia per la crescente quantità di **rifiuti tessili** prodotti. Una parte dei capi immessi sul mercato presenta livelli qualitativi talmente bassi da rendere difficile sia il riutilizzo sia il riciclo. Non a caso, una quota del materiale raccolto non può essere recuperata e deve essere avviata a termovalorizzazione.

La vera sfida riguarda però il futuro. L'introduzione della **responsabilità estesa del produttore** nel settore tessile e la crescente attenzione delle istituzioni europee verso l'economia circolare stanno accelerando investimenti e sperimentazioni. In questa prospettiva Humana sta sviluppando progetti pilota con numerosi marchi della moda e collaborazioni industriali dedicate al **riciclo chimico, meccanico e termico delle fibre**. Tra le iniziative più interessanti figura anche la collaborazione con un nuovo impianto sperimentale a **Novara**, verso cui Humana si è impegnata a fornire le prime tonnellate di materiale da testare, destinato a mettere a punto nuove soluzioni per il recupero dei materiali tessili. Oltre all'innovazione, anche la trasparenza è fondamentale in Humana, che ha fatto della **tracciabilità** uno dei propri punti di forza in un comparto che negli anni è stato non di rado associato a fenomeni di gestione opaca dei rifiuti tessili. Ogni passaggio della filiera viene monitorato e documentato, consentendo di costruire partnership con aziende e marchi che richiedono processi verificabili e misurabili. I risultati confermano la solidità del modello: **circa il 70% dei materiali raccolti viene riutilizzato**, il 22% avviato a riciclo e solo una quota residuale destinata a termovalorizzazione.



Enrico Ribet, CFO e Legal Director
Humana People to People Italia

LA NUOVA SICUREZZA CHE TRASFORMA I MUSEI

Nuovi modelli di fruizione culturale stanno cambiando il modo di vivere i musei. Secursat risponde con strategie integrate, competenze specialistiche e tecnologie evolute per proteggere opere, persone e ambienti

di Paola Boturi

L'obiettivo dichiarato di molti poli culturali è chiaro: rendere gli spazi più aperti, accessibili, immersivi. Ma l'equilibrio tra tutela del patrimonio, esperienza del pubblico e sostenibilità dei sistemi di protezione è diventato uno dei nodi strategici per musei, biblioteche e fondazioni.

In questo scenario, anche la sicurezza è chiamata a svolgere un nuovo ruolo: non basta installare tecnologie di protezione, occorre progettare modelli capaci di integrarsi con la natura degli spazi, con il valore dei beni custoditi e con l'esperienza dei visitatori. Secursat, azienda italiana specializzata in servizi e tecnologie per la sicurezza, negli ultimi anni, ha sviluppato modelli dedicati alla protezione dell'ambito culturale, investendo in competenze specialistiche, infrastrutture tecnologiche e soluzioni di monitoraggio evolute.

«Il primo investimento è stato sulle persone», spiega **Maura Mormile**, Business Manager di **Secursat**. «Abbiamo formato un team composto da giovani laureati in criminologia e scienze della sicurezza, security manager certificati, con una specializzazione specifica nella protezione del patrimonio culturale. Alcune risorse hanno frequentato un corso di perfezionamento dedicato alla formazione di "Cultura Security Manager" presso l'Università di Pavia, per integrare le competenze di security management con quelle legate alla tutela dei beni culturali». L'azienda non si è limitata alla formazione interna, ma ha sostenuto negli anni borse di studio e contributi significativi in diversi ambiti che interessano il mondo dell'arte e della sicurezza, attraverso collaborazioni universitarie a vari livelli. Tra queste, il progetto "Siderus" con l'Università di Siena, dedicato all'innovazione digitale per la sicurezza e la valorizzazione del patrimonio



culturale. La sfida non è aumentare il numero di tecnologie installate, ma costruire un equilibrio tra progettazione, protezione, gestione operativa e rispetto dell'identità dei luoghi. In questo senso la sicurezza diventa un elemento abilitante: tutela il patrimonio, supporta la fruizione degli spazi e rende l'esperienza del visitatore più fluida e sicura. L'impegno di Secursat nel mondo dell'arte vanta molte esperienze sul campo lavorando su diverse aree museali in Piemonte, in particolare nella provincia di Asti, oltre che su progetti dedicati a biblioteche e spazi espositivi. L'azienda ha inoltre portato a termine un importante progetto di implementazione della security per Triennale Milano, uno dei luoghi simbolo della cultura e del design in Italia. «Siamo partiti dall'analisi dei bisogni e delle tecnologie esistenti», prosegue Mormile. «L'obiettivo era proteggere gli spazi in modo non invasivo, garantendo al contempo un adeguato livello di monitoraggio. Abbiamo studiato le tecnologie e i relativi posizionamenti insieme ai referenti delle strutture, fino all'implementazione di un modello di gestione e supporto da remoto, collegando gli impianti ai nostri hub tecnologici. Oggi siamo security partner di Triennale Milano e continuiamo a gestire le tecnologie

di security secondo modelli digitali. Crediamo fortemente che in questo settore ci siano moltissimi bisogni e spazi per innovare e fare della sicurezza un elemento distintivo e di valore».

I principali obiettivi dei progetti portati avanti per il mondo dell'arte e della cultura in varie regioni italiane sono il miglioramento della capacità di monitoraggio, il rafforzamento della gestione remota e l'adozione di un modello più sostenibile ed etico. Questo approccio consente di ridurre gli interventi on-site non necessari, limitare gli sprechi tecnologici e ottimizzare l'utilizzo delle infrastrutture già presenti.

Per Secursat, la protezione degli spazi culturali passa da una soluzione integrata, in cui competenze umane, tecnologie e capacità di analisi lavorano insieme per un modello etico caratterizzato da una forte attenzione alla sostenibilità ambientale, economica e finanziaria. Gli investimenti puntano a migliorare l'efficacia complessiva dei sistemi e a ridurre i costi di gestione dove non necessari. È un modello pensato per tutelare il patrimonio, ma anche per accompagnare l'evoluzione dei luoghi della cultura, sempre più aperti, dinamici e centrali nella vita delle comunità.

TRASPARENZA RETRIBUTIVA SOTTO LA LENTE

Non basta applicare il contratto collettivo. Con il nuovo quadro normativo ogni impresa deve essere in grado di motivare come e perché retribuisce i propri dipendenti. Vediamo come con l'esperta Barbara Garbelli

di Vittorio Petrone

LA TRASPARENZA RETRIBUTIVA È UN TEMA DI GRANDE ATTUALITÀ, NON PIÙ LEGATO SOLO ALLA PARITÀ DI GENERE.

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. 96/2026, le aziende sono chiamate a rendere sempre più chiari i criteri che determinano stipendi e percorsi di crescita professionale. Abbiamo parlato della nuova normativa con **Barbara Garbelli**, consulente del lavoro e divulgatrice sui temi lavoro e organizzazione d'impresa, autrice del podcast settimanale *NormaVoglio*.

Il D.Lgs. 96/2026 non è solo parità di genere?

Il divario di genere è ciò che la norma misura, ma non è il vero banco di prova. La domanda che il decreto pone alle imprese è più scomoda: su quali basi paghi le persone che lavorano per te? Per anni le retribuzioni sono cresciute per stratificazione: l'anzianità, la trattativa individuale, l'accordo personale, il "così ci siamo lasciati quando l'ho assunto". Il decreto chiede di rendere esplicito un criterio rimasto per lo più finora implicito: non è una questione di parità, è una questione di metodo. La parità è il sintomo che salta fuori quando il metodo non c'è. E attenzione: il metodo non annacqua la parità, la rende dimostrabile. Senza criteri espliciti un'azienda non può neppure provare di non discriminare, e con la nuova norma è proprio a lei che tocca dimostrarlo.

Quali cose cambiano in pratica?

La prima: criteri retributivi scritti. Non basta averli in testa il titolare, devono poter essere spiegati. La seconda: mansionari aggiornati, che raccontino cosa le persone fanno davvero oggi, non cosa era scritto nel contratto di cinque anni fa. La terza: un sistema di inquadramento che regga il confronto. Il decreto è preciso, la retribuzione va ancorata a fattori oggettivi: competenze, impegno, responsabilità, condizioni di lavoro. Pochissime Pmi li hanno tradotti in un sistema reale. Nella maggior parte dei casi lo stipendio racconta la storia di come è stato assunto quel dipendente,



BARBARA GARBELLI

non il valore della posizione che occupa. Qualcuno obietterà: ma io applico il CCNL. È vero, e non è un dettaglio: applicare un contratto collettivo delle sigle comparativamente più rappresentative vale come presunzione di conformità, ed è un ottimo punto di partenza. Ma quella presunzione copre l'impianto, non le differenze individuali, ed è lì, nei superminimi, negli accordi personali, nei fuori-griglia, che si annidano gli scostamenti che il decreto ti chiede di saper spiegare.

Come rende più trasparenti le retribuzioni?

Fino a ieri toccava al lavoratore dimostrare di essere discriminato. Adesso l'onere si ribalta: è il datore che deve provare che la differenza si fonda su criteri oggettivi e neutri rispetto al genere. E dal 7 giugno 2026 quella domanda ha un canale ufficiale: ogni dipendente può chiedere, una volta l'anno, il proprio livello retributivo e i livelli medi della propria categoria distinti per sesso. L'azienda ha due mesi per rispondere. Se "è sempre stato così" è l'unica risposta che sai dare, hai già perso: non davanti a un giudice, davanti al tuo collaboratore. E chi si sente trattato in modo opaco, prima o poi se ne va.

La norma riguarda grandi imprese e Pmi in modo diverso?

Questo è l'equivoco più rischioso. È vero che la

comunicazione periodica dei divari è scaglionata: le aziende da 250 dipendenti in su e quelle tra 150 e 249 partono dal 7 giugno 2027, quelle tra 100 e 149 dal 2031, sotto i 100 nessun obbligo di reporting. Ma il reporting è solo la punta visibile. Gli obblighi di fondo - la fascia retributiva negli annunci, il divieto di chiedere quanto guadagnavi prima, la nullità delle clausole di riservatezza sullo stipendio, il diritto di accesso alle informazioni, l'inversione della prova - valgono per tutti, a prescindere dalla dimensione, e sono già in vigore. Uno studio con 15 persone o una Pmi da 40 dipendenti sono pienamente esposti il giorno in cui un dipendente, o anche solo un candidato, fa la domanda giusta.

Cosa dovrebbe fare un imprenditore adesso?

Smettere di viverla come una casella da spuntare e affrontarla come un progetto organizzativo. Tre mosse: mappare i ruoli e riscrivere i mansionari su ciò che le persone fanno davvero; ancorare ogni posizione ai quattro fattori oggettivi, così che ogni stipendio stia in un punto che sai spiegare; e fare l'autodiagnosi dei divari prima che la faccia qualcun altro. Sopra i 100 dipendenti c'è anche un meccanismo formale: se in una categoria emerge uno scarto del 5% o più senza giustificazione, hai sei mesi per motivarlo o correggerlo, e solo se non lo fai scatta la valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori. Sotto quella soglia il numero cambia, il principio no. Ma il punto non è la multa. Il decreto non fa che rendere pubblica una domanda che i lavoratori si sono sempre posti in privato: "perché io guadagno questo?" La domanda, per ogni imprenditore, non è più se dovrà spiegare come paga le sue persone: è se sceglierà lui il momento, o se lascerà che glielo chiedano per primi un dipendente, un candidato o un giudice. Chi arriva preparato scoprirà che la trasparenza non è il prezzo della norma: è il primo vantaggio competitivo che ne ricava.

Factoring e immobiliare: il modello de Tilla

Dalle origini napoletane allo sviluppo tra Milano e Roma, un approccio integrato tra contenzioso e consulenza nei settori bancario, societario e immobiliare

di Roberta Imbimbo

Lo studio fondato da **Maurizio de Tilla** si distingue per una duplice vocazione: da un lato un solido presidio del contenzioso, dall'altro una consulenza contrattuale orientata alla prevenzione e alla gestione del rischio. A delinearne identità e sviluppo sono gli avvocati **Caterina de Tilla** e **Nicola Ferraro**, da diversi anni oramai alla guida delle sedi di Milano, Roma e Napoli, entrambi formati in primari studi milanesi, a forte impronta giudiziale.

Avvocato de Tilla, qual è oggi l'identità dello studio?

Siamo una boutique legale ad alta specializzazione, con un core nel giudiziale affiancato da attività stragiudiziale e contrattuale, funzionale alla gestione del rischio imprenditoriale. Operiamo in tre ambiti principali: bancario-finanziario (con un focus molto rilevante sul factoring), societario e immobiliare, specialmente in merito alle patologie dei contratti di compravendita e locazione di immobili di rilevanti dimensioni (cielo-terra).

Entriamo nel merito del factoring: cosa seguite nello specifico?

Assistiamo banche attive nel factoring, soprattutto nella gestione dei crediti verso la pubblica amministrazione. Seguiamo sia la fase contrattuale sia quella contenziosa, che è spesso complessa. Le criticità principali riguardano la validità e opponibilità delle cessioni di credito nel caso di crediti verso la pubblica amministrazione, l'obbligo di forma scritta dei contratti stipulati con gli enti pubblici, le eccezioni che il debitore può opporre al cessionario, ancora oggetto di diverse interpretazioni giurisprudenziali.



NICOLA FERRARO

Qual è il vostro valore aggiunto in questo ambito?

L'esperienza pluriennale ci permette di affrontare contenziosi complessi con approccio strategico, anche in relazione ai rapporti tra cedente e cessionario, e alle azioni di risoluzione del contratto e risarcimento del danno quando il credito non è recuperato.

Avvocato Ferraro, e in ambito immobiliare?

Ci occupiamo di compravendite e locazioni di immobili a uso diverso da quello abitativo, anche di rilevanti dimensioni. Nel primo caso trattiamo inadempimenti contrattuali, responsabilità precontrattuali e azioni ex art. 2932 c.c., oltre a vizi e difformità degli immobili. Nel contenzioso locatizio affrontiamo tematiche riguardanti recesso illegittimo, indennità per perdita di avviamento, diniego di rinnovo, morosità, rilascio dell'immobile e danni per ritardato rilascio.



CATERINA DE TILLA

Cosa sono le grandi locazioni e quale approccio adottate?

Si tratta di contratti con canoni superiori a 250 mila euro annui, in cui le parti sono considerate dal legislatore "pari". Non esiste una parte debole e una forte. Qui è possibile derogare ad alcune norme che, nelle locazioni ordinarie, tutelano il conduttore come parte debole. La nostra strategia integra conoscenza approfondita dell'istituto giuridico della locazione, della dinamica contrattuale, di quella patologica, connessa e conseguente agli inadempimenti. Il che ci consente di tutelare la clientela in maniera concreta sia nella fase contrattuale sia in quella processuale.

Cosa distingue il vostro approccio complessivo?

L'integrazione tra consulenza e contenzioso: prevenzione del rischio a monte e gestione strategica della lite quando diventa inevitabile. Perché un buon esito si costruisce ben prima dell'aula di tribunale.

Life Cycle

L'investimento
su misura per te.



**Il tempo cambia le tue necessità,
ma noi abbiamo la soluzione
che si evolve con te.**

Con il profilo Life Cycle, il tuo investimento previdenziale si adegua automaticamente alle diverse fasi della vita, modificando nel tempo la combinazione dei comparti in base all'età anagrafica. Meno pensieri, più serenità nel costruire il tuo domani.



Scopri di più

Seguici anche su 

L'IDEA CHE SERVE IL MARE

Nel Golfo di Salerno l'imprenditore positaneese Nino Lucibello testa Easy Bar, un chiosco galleggiante per diportisti: ristoro, ordini a bordo e maxi schermi, con un format che punta a diventare servizio stabile

di Aristide Leon



Si chiama **Easy Bar** ed è in pratica un'imbarcazione vestita da chiosco galleggiante munita di tutti i comfort per i diportisti assaliti dalla calura tutta speciale di questa estate: caffè, bibite fresche, cocktail su misura, panini, insalate, frutta e tutto quello che si può desiderare in un punto di ristoro, come sulla terraferma, compreso un terrazzino con tavolino e sedie dove poter godere delle consumazioni cullati dalle onde del mare. Non è ancora un'impresa consolidata ma un'idea diventata progetto e testata sul campo proprio in queste settimane nello

specchio d'acqua del Golfo di Salerno dove sembra suscitare un interesse crescente per la formula allo stesso tempo semplice e geniale, in linea con la tradizione

UN PROGETTO SEMPLICE MA MOLTO
ADERENTE AL TERRITORIO, NATO
PER COLMARE UN VUOTO NEI SERVIZI
NAUTICI DELLA COSTIERA AMALFITANA

dei luoghi. Un servizio che si arricchisce di due maxi schermi sulle fiancate della navetta visibili anche a cento metri di distanza dov'è possibile proiettare le notizie del momento e all'occasione trasmet-

tere avvisi ed eventi sportivi.

Il promotore di questa iniziativa che rende più comoda la vita ai villeggianti - è anche possibile ordinare a distanza e attendere a bordo la consegna dei beni di conforto - è un imprenditore di Positano già attivo nel settore della nautica, **Nino Lucibello**, che ha intravisto un vuoto di mercato nei servizi per i naviganti e l'ha colmato forte di un'esperienza maturata nei trasporti marittimi che restano il cuore della sua attività lungo la linea della Costiera Amalfitana dove si susseguono alcune delle più preziose perle del turismo campano.

SFIDA AL GARANTE, QUANDO CONVIENE DAVVERO

Sempre più imprese scelgono di impugnare le sanzioni privacy, ma il ricorso è una decisione di governance: va valutato come un investimento, tra costi, benefici, rischi reputazionali e strategia di compliance

di Nicola Bernardi, Presidente di Federprivacy

Sempre più spesso vi sono società sanzionate dal Garante della privacy che invece di pagare decidono di impugnare il provvedimento e andare a vantare le proprie ragioni nelle aule dei tribunali. Questa tendenza sembra segnare l'apertura di una nuova stagione in cui le multe dell'Authority non vengono più accettate passivamente come avveniva in passato, ma un numero crescente di imprese valuta invece l'opportunità di fare opposizione. Prima di intraprendere questa strada, occorre tuttavia fare un'attenta analisi, perché il ricorso può rivelarsi una scelta vincente oppure trasformarsi in un pericoloso effetto boomerang. La decisione di ricorrere al giudice contro una sanzione del Garante rappresenta infatti una vera e propria scelta di risk management, nella quale entrano in gioco aspetti economici, reputazionali, organizzativi e strategici, e perciò dovrebbe essere ponderata con gli stessi criteri con cui un'impresa valuta un investimento, un contenzioso commerciale, o un rischio industriale.

UNA SCELTA DI GOVERNANCE D'IMPRESA

Qualora il tribunale accerti vizi procedurali, carenze nella motivazione o un'errata applicazione del Gdpr, il ricorso può condurre all'obiettivo di ottenere l'annullamento integrale del provvedimento, mentre in altri casi il giudice può comunque ritenere eccessiva la quantificazione della sanzione e ridurne l'importo, con un rilevante beneficio economico, specialmente quando l'importo originario della sanzione era a nove zeri. E in presenza di certi presupposti, l'impresa potrebbe valutare addirittura la possibilità di chiedere un risarcimento dei danni derivanti da una

multa rivelatasi illegittima, anche se si tratta di un'azione autonoma che deve essere dimostrata con prove concrete.

D'altra parte, è necessario essere consapevoli che il ricorso non è privo di controindicazioni. La scelta di impugnare una sanzione comporta innanzitutto la rinuncia in partenza alla possibilità di beneficiare del pagamento in misura ridotta previsto dalla Legge 689/1981, che consente di estinguere l'illecito contestato con il versamento della metà dell'importo della sanzione. Inoltre, se il provvedimento del Garante venisse integralmente confermato, l'azienda dovrebbe sostenere non solo l'intero importo della multa, ma accollarsi anche tutti i costi del contenzioso.

È proprio questa duplice prospettiva a rendere il ricorso una decisione di governance d'impresa, e non una semplice scelta processuale.



Nicola Bernardi,
presidente
di Federprivacy

IL RICORSO COME STRUMENTO DI RISK MANAGEMENT

In molte organizzazioni il contenzioso viene ancora percepito come un costo da contenere, e per questo è spesso considerato come l'ultima spiaggia su cui approdare quando proprio è inevitabile, ma sotto il profilo della governance rappresenta in realtà uno degli strumenti attraverso cui gestire il rischio

d'impresa derivante dalla compliance normativa.

Una sanzione per violazione del Gdpr non

produce infatti soltanto un impatto economico immediato. Può incidere sui rapporti con clienti, investitori, partner commerciali, organismi di vigilanza, banche e assicurazioni. In alcuni casi può perfino influenzare operazioni straordinarie, gare pubbliche o processi di due diligence.

Rassegnarsi a pagare subito una sanzione con l'intento di metterci una pietra sopra, può quindi generare conseguenze che vanno ben oltre il semplice costo dell'importo contestato, ma d'altra parte ostinarsi nel promuovere un ricorso pur sapendo che comporta elevate probabilità di essere respinto significherebbe prolungare l'incertezza, sostenere ulteriori costi e mantenere aperta una vicenda che potrebbe continuare a produrre effetti reputazionali negativi.

LE VALUTAZIONI DA FARE

La prima domanda che dovrebbe porsi un management che deve decidere tra pagare la sanzione o fare ricorso, non è se il Garante abbia ragione o torto, ma se per quello specifico caso il ricorso rappresenti effettivamente la soluzione con il miglior rapporto tra costi,

UNA SANZIONE PER VIOLAZIONE DEL
GDPR NON PRODUCE SOLO UN IMPATTO
ECONOMICO: INCIDE ANCHE SUI RAPPORTI
CON CLIENTI, INVESTITORI, PARTNER



benefici e probabilità di successo.

Poi, è necessario valutare la solidità giuridica del provvedimento. Il procedimento amministrativo ha rispettato pienamente le garanzie difensive? Le motivazioni risultano coerenti con il Gdpr e con la giurisprudenza? La quantificazione della sanzione appare proporzionata?

Un'altra valutazione riguarda il valore economico della controversia. Non bisogna considerare soltanto l'importo della sanzione, ma anche i costi del contenzioso, i possibili effetti sul bilancio, gli eventuali accantonamenti e il tempo che il management dovrà dedicare alla gestione della vicenda.

Va poi tenuto in considerazione il precedente che potrebbe crearsi. Per alcune imprese, soprattutto nei settori regolamentati e quelli data driven, lasciare consolidare un'interpretazione particolarmente restrittiva dell'Autorità potrebbe imporre costosi cambiamenti organizzativi destinati a diventare strutturali. Anche l'entità della sanzione rappresenta inevitabilmente una variabile decisiva nell'analisi costi-benefici. Più è elevato il valore economico in gioco, e maggiore sarà generalmente l'interesse dell'impresa a verificare se

esistano validi motivi per contestare il provvedimento. In presenza di sanzioni milionarie, anche una riduzione dell'importo può incidere sensibilmente sul bilancio aziendale e giustificare il ricorso, purché esso sia sorretto da concrete prospettive di accoglimento.

QUANDO IL RICORSO È UNA SCELTA RAZIONALE

In alcune circostanze l'opposizione può rappresentare una scelta pienamente coerente con una corretta strategia di governance aziendale. Ad esempio, quando la sanzione si fonda su questioni interpretative controverse, oppure quando introduce principi innovativi non ancora consolidati dalla giurisprudenza che possono essere messi in discussione, e anche quando presenta profili di manifesta sproporzione rispetto alla gravità della violazione.

Anche la presenza di rilevanti conseguenze reputazionali può rendere opportuno chiedere al giudice una verifica della legittimità del provvedimento. Per le società quotate ed altre grandi realtà una sanzione privacy può infatti incidere sul valore percepito dell'azienda, e in questi casi il ricorso può diven-

tare uno strumento di tutela dell'interesse complessivo dell'impresa.

QUANDO INVECE È PREFERIBILE NON IMPUGNARE

Vi sono però situazioni nelle quali il ricorso rischia di rappresentare soltanto un azzardo che finirebbe per penalizzare l'azienda. Se i fatti risultano infatti sostanzialmente incontestabili, la documentazione aziendale evidenzia carenze oggettive e la giurisprudenza si è ormai consolidata in senso sfavorevole, le probabilità di successo possono risultare molto limitate.

In tali circostanze può essere più conveniente concentrare le proprie risorse sul rafforzamento del sistema di compliance, adottando le misure correttive richieste e dimostrando concretamente la volontà di prevenire future violazioni. La convenienza del ricorso non dipende quindi dall'importo della sanzione in sé, ma dal rapporto tra il valore economico potenzialmente recuperabile e la probabilità concreta di conseguire tale risultato. È proprio dall'equilibrio tra questi due fattori che discende una decisione realmente orientata al risk management.



Centromarca, il racconto del largo consumo

Dai futurologi al Teatro Manzoni di 40 anni fa al monitoraggio dei media, dai consumeristi alle università: oggi industria di marca e distribuzione devono fare quadrato per salvare scaffale, margini e consumo quotidiano

di Ivo Ferrario

Fine anni ottanta. Giovane cronista fui spedito al Teatro Manzoni. Mi aspettavo un convegno come tanti, con la banalità del già noto e l'impossibilità di fare un titolo decente. Dovetti ricredermi. L'organizzazione era di una qualità che non avevo mai incrociato. In sala mille e cinquecento imprenditori e manager di primissimo piano. Sul tema "Il marketing del futuro", Centromarca radunava a Milano autorevoli speaker italiani ed internazionali.

A sorprendere la platea, in particolare, fu il futurologo americano Alvin Toffler: pronosticò la fine dell'Unione Sovietica e le conseguenze sul piano geopolitico e per la business community. Il processo di globalizzazione avrebbe registrato una forte accelerazione. C'erano nuove opportunità da cogliere. Le imprese delocalizzavano in Asia e nell'Est europeo. Trionfava il neoliberismo. Iniziavano anni di forti contraddizioni: euforia e opportunità di espansione,

ma anche nuove sfide determinate dal passaggio a un'economia più "finanziarizzata", dall'avvento dell'automazione, dalla massiccia concorrenza internazionale che avrebbe messo alla prova molte aziende. Il mondo cambiava e Centromarca era "sul pezzo".

Dieci anni dopo entrai in forza all'ufficio stampa dell'associazione di via Serbelloni.

Mi fu chiesto subito di potenziare le media relation. Creai una specie di redazione giornalistica:

cercavamo contenuti per essere proattivi, seguivamo l'attualità per individuare filoni notiziabili ed entrare in gioco con le posizioni dell'industria di marca. Ci si confrontava sui fatti rilevanti, ma anche sui segnali deboli da tenere d'occhio. E c'erano tanti problemi di fondo.

Tra questi l'atteggiamento pregiudizialmente anti-industriale di molti programmi

tv, impermeabili alle proteste delle aziende, che essendo portatrici d'interesse non erano considerate obiettive nelle loro lamentele. Per affrontarlo proposi alla direzione di lanciare un monitoraggio di tutti i programmi televisivi che facevano informazione di prodotto. Il costo non era indifferente, ma il progetto era innovativo e sfidante. Fu approvato. Un team di esperti redigeva quotidianamente un report su quanto trasmesso il giorno precedente sulle reti pubbliche e private. Conteneva il testo dei servizi (indispensabile per verificare la veridicità di quanto mandato in onda), le fonti di riferimento utilizzate e un'analisi della comunicazione latente che emergeva dal montaggio (frutto del mix di inquadrature, musiche, selezione degli spezzoni d'intervista...) e di come poteva influenzare negativamente - anche in assenza di reali criticità documentate - la percezione del consumatore di un prodotto o di un'azienda.

Fu grazie a questo strumento che Centromarca poté avviare con gli editori concreti momenti di confronto, basati su evidenze concrete rilevate da un osservatorio super partes.

Ne scaturì una relazione più costruttiva destinata a ristabilire un minimo di equilibrio rispetto a tesi antindustriali costruite su basi puramente ideologiche e non scientifiche. Un altro filone di lavoro furono le relazioni con le associazioni consumeriste e ambientaliste. Varammo un progetto - unico

tra i Centromarca europei - di visite esclusive che ha permesso ai vertici delle organizzazioni di entrare

negli stabilimenti, nei laboratori, nei centri di ricerca in Italia e nel mondo.

I consumeristi hanno potuto constatare "in presa diretta", spesso accompagnati dai vertici aziendali, quanta qualità, sicurezza, innovazione, attenzione per la sostenibilità, investimenti in ricerca e sviluppo sono contenuti nel prodotto di Marca posto sullo scaffale del supermercato. Oggi posso dire

**CENTROMARCA
È DA TEMPO L'UNICO OSSERVATORIO
PRIVILEGIATO SULLE DINAMICHE
DELLA FILIERA DEL LARGO CONSUMO**

che questo progetto è stato fondamentale per consolidare la relazione tra consumerismo/ambientalismo e Centromarca.

L'ufficio stampa, che nel tempo è diventato una direzione comunicazione e relazioni esterne a tutti gli effetti, ha presidiato anche l'aggiornamento delle funzioni comunicazione, marketing, digital, media relation, public affairs delle industrie di marca. I seminari hanno spaziato dalla gestione delle fake news al digital branding, dal crisis management ai rapporti con gli Influencer, dalle relazioni con le piattaforme digitali allo sviluppo sostenibile. In generale ci siamo sforzati di essere una... antenna capace di cogliere i segnali provenienti dall'esterno e di elaborarli con l'obiettivo di sviluppare iniziative di engagement, education e advocacy rivolte a seconda dei casi a un pubblico indifferenziato o a specifici target interni ed esterni, compreso il mondo politico-istituzionale.

Operando in Centromarca ho potuto seguire per anni, da un osservatorio privilegiato, le dinamiche della filiera del largo consumo. Su questa base provo a formulare alcune valutazioni sulla situazione attuale. In evidenza troviamo compressione dei margini, volumi in contrazione, riduzione della fedeltà al punto vendita e al prodotto, promozioni meno efficaci. In tutta la filiera l'attenzione ai costi è micidiale.

Il potere d'acquisto del consumatore si è ridotto per effetto della bassa crescita salariale, dell'incremento dei costi obbligati (energia, assicurazioni...), del ridimensionamento del welfare (sanità, educazione...), dell'affermarsi di altri consumi (piattaforme tv a pagamento, device digitali...). A monte di tutto troviamo poi gli effetti delle pesanti tensioni geopolitiche e delle fratture nelle catene internazionali del valore, l'incertezza dei mercati finanziari, la volatilità delle materie prime, l'eccessivo costo dell'energia. Questi e altri fattori,



L'AUTORE, IVO FERRARIO

**MOLTE INDUSTRIE STANNO
RAZIONALIZZANDO I LORO PORTAFOGLI
PRODOTTO, ELIMINANDO BRAND
CHE NON PERFORMANO**

unitamente alla mancanza di una politica industriale per il LCC - che favorisca l'aggregazione tra imprese, sostenga gli investimenti, getti le basi per una riduzione stabile del costo dell'energia... - pesano sulle scelte strategiche.

Se guardiamo allo scaffale troviamo lineari sovrabbondanti di referenze, offerta confu-

sa e poco leggibile dal consumatore. Molte industrie razionalizzano i portafogli prodotto, eliminando brand non strategici o poco compatibili con le esigenze del consumatore. La gdo si batte per garantire la convenienza ai suoi clienti, ma attenzione: un conto è il sano presidio di un buon rapporto tra qualità e prezzo, un'altro è impegnarsi in guerre commerciali che distruggono valore, banalizzano il mercato e vanificano gli investimenti per il posizionamento dei prodotti. Su questi e altri temi il dialogo dei fornitori con la gdo è aperto da anni. L'industria mette in gioco categorie di prodotto innovative, ricerca, investimenti, sostenibilità, ingenti investimenti pubblicitari. La distribuzione porta le fondamentali conoscenza e vicinanza al consumatore, insieme all'accesso al lineare e a nuove opportunità di comunicazione (il retail media).

Nel pieno rispetto dei ruoli - e tenendo in considerazione le criticità senza precedenti del contesto - sarebbe opportuno avviare finalmente una fase di maggiore condivisione, convergenza e collaborazione. Come ho già avuto modo di sottolineare, nella filiera è in atto una discontinuità di vasta portata. Interessa la comunicazione (modifiche del media mix, escalation dei social, sviluppo del retail media...), il marketing (revisione dello scaffale, ripensamento delle politiche promozionali...), ma anche le strategie nel campo della sostenibilità, la variabile demografica, la capacità di introdurre elementi innovativi nell'ormai stantia e logorante pratica delle trattative commerciali.

I tempi sono maturi per un'evoluzione delle relazioni one to one, ma anche per lavorare congiuntamente su tematiche precompetitive come la digitalizzazione, l'efficienza logistica, la riduzione delle complicazioni burocratiche e in generale in tutti quegli ambiti su cui si giocano l'efficienza e l'efficacia operative. Se non ora, quando?



UN PONTE PER LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Il nuovo Console Generale cinese, Zhang Chenggang, inaugura il mandato tra scambi per 70 miliardi di dollari e promesse di cooperazione su intelligenza artificiale, energia e manifattura

di Riccardo Venturi

L'amicizia tra Cina e Italia si rinnova nel tempo, e le prospettive per approfondire una cooperazione reciprocamente vantaggiosa sono ampie. È il messaggio emerso dal partecipato ricevimento di insediamento del nuovo Console Generale cinese **Zhang Chenggang** a Milano, a inizio luglio. «La calorosa amicizia del popolo italiano mi ha profondamente colpito. In questi poco più di due mesi ho visitato le autorità della giurisdizione, visitando le eccellenze produttive del territorio» ha affermato nel suo discorso Zhang Chenggang. «Ho partecipato ad attività culturali, ho fatto visita alle comunità cinesi d'oltremare e a imprese cinesi, e in molte occasioni ho avuto con voi scambi sulle nuove opportunità e sul nuovo sviluppo. La collaborazione con la Cina poggia su basi solide, presenta enormi potenzialità, prospettive ampie e un futuro promettente. Cina e Italia sono partner strategici globali, fondamentali rappresentanti delle civiltà orientale e occidentale. Le due parti possiedono vantaggi complementari e ampie prospettive per approfondire una cooperazione di mutuo beneficio. Cina e Italia sostengono entrambe il libero commercio e un'economia mondiale aperta. Il volume degli scambi commerciali supera da molti anni i 70 miliardi di dollari».

Zhang Chenggang si è poi soffermato sulla complementarità delle due economie: «L'Italia è il regno delle Pmi, mentre la Cina offre alle imprese italiane la piattaforma più ampia per mettere a frutto ingegno e talento. Il fatto che le relazioni sino-italiane abbiano mantenuto uno sviluppo stabile si fonda sia sul patrimonio storico degli scambi umani e culturali, sia sulle esigenze concrete di una cooperazione reciprocamente vantaggiosa. Quest'anno si avvia il quindicesimo Piano quinquennale del-



NUOVO CONSOLE GENERALE CINESE ZHANG CHENGANG

la Cina. Nel primo trimestre il Pil della Cina è cresciuto del 5% su base annua, segnando un buon inizio. Questo piano traccia in modo sistematico il progetto di sviluppo economico e sociale per i prossimi cinque anni, e mostra pienamente la visione di una cooperazione vantaggiosa per tutti, tra la Cina e i Paesi del mondo, Italia compresa. In un contesto internazionale complesso e mutevole la Cina manterrà la propria resilienza nei cambiamenti, guiderà lo sviluppo dal punto di vista dell'innovazione, creerà opportunità attraverso l'apertura e garantirà al mondo più stabilità e certezza. Auspicio di lavorare con tutte le personalità lungimiranti per promuovere la realizzazione concreta di progetti di cooperazione concreta tra le due parti, rafforzare la conoscenza e l'amicizia tra i popoli dei due Paesi e approfondire l'apprendimento reciproco tra le civiltà, contribuendo con un impegno continuo a uno sviluppo stabile e duraturo delle relazioni sino-italiane».

Tra gli intervenuti al ricevimento c'era il Pre-

sidente dell'Associazione Parlamentare "Amici della Cina" **Vinicio Peluffo**. «Desidero rivolgere al Console Generale Zhang il caloroso benvenuto in Italia, in particolare modo a Milano e in Lombardia che è una delle regioni europee che più intensamente ha sviluppato negli anni relazioni economiche, culturali e scientifiche con la Repubblica Popolare Cinese. Le auguro buon lavoro per questo importante inca-



VINICIO PELUFFO, PRESIDENTE DELL'ASSOCIAZIONE PARLAMENTARE "AMICI DELLA CINA"

rico nella convinzione che la sua esperienza contribuirà ulteriormente a rafforzare il dialogo e la cooperazione tra i nostri Paesi» ha affermato Peluffo. «L'economia mondiale sta attraversando una stagione di cambiamenti strutturali, le tensioni geopolitiche si intrecciano con le grandi transizioni tecnologiche, energetica e digitale, il commercio internazionale è chiamato a confrontarsi con nuove sfide e nuovi equilibri e in questo contesto il dialogo assume un valore ancora più importante. I due grandi Paesi hanno una storia millenaria, culture straordinarie e sistemi profondamente diversi. Proprio per questo il confronto deve fondarsi sul rispetto reciproco, sulla consapevolezza delle differenze, sulla volontà di individuare gli ambiti nei quali la cooperazione può produrre benefici concreti per entrambe le parti. L'Italia attribuisce grande importanza alle relazioni con la Cina, negli ultimi anni i rapporti bilaterali hanno continuato a svilupparsi attraverso

numerosi strumenti di dialogo politico, economico, scientifico e culturale. Un con-

**I MECCANISMI DI COLLABORAZIONE
COINVOLGONO MINISTERI,
UNIVERSITÀ, ENTI DI RICERCA, IMPRESE
E AMMINISTRAZIONI LOCALI**

fronto particolarmente significativo continua ad essere svolto dal partenariato strategico globale, che rappresenta la cornice dentro la quale i nostri governi possono affrontare insieme temi di interesse comune, favorendo una cooperazione pragmatica e orientata ai risultati. All'interno di questo quadro esistono numerosi meccanismi di collaborazione che coinvolgono ministeri, università, enti di ricerca, imprese e amministrazioni locali. È un patrimonio di relazioni costruito nel tempo che merita di essere ulteriormente valorizzato. Penso alla ricerca scientifica, la cooperazione tra università, centri di innovazione e laboratori di ricerca rappresenta uno degli strumenti più efficaci per affrontare le grandi sfide del nostro tempo. Penso alle tecnologie per la decarbonizzazione, alla transizione energetica, all'intelligenza artificiale, alla manifattura avanzata, alle biotecnologie, ai nuovi materiali. Sono ambiti nei quali la collaborazione internazionale non costituisce una scelta opziona-



le, ma una vera e propria necessità. Lo stesso vale per la cooperazione industriale. Italia e Cina possiedono competenze complementari. L'Italia continua a distinguersi per la qualità della propria manifattura, per la capacità delle piccole e medie imprese, per il design, la meccanica avanzata, la chimica, la farmaceutica,

l'agroalimentare e numerosi altri settori di eccellenza. La Cina rappresenta uno dei più importanti motori

dell'innovazione tecnologica e allora favorire forme di collaborazione fondate sulla reciprocità, sulla trasparenza e sul rispetto delle regole può contribuire alla crescita di entrambe le nostre economie». È poi intervenuto **Fabio Bottero**, assessore all'Edilizia Residenziale Pubblica del Comune di Milano. «Il Comune di Milano intrattiene con il Consolato un rappor-

to di solida collaborazione, fiducia e amicizia di lunga durata. Siamo grati per il sostegno che avete sempre dimostrato alla nostra amministrazione, per il rafforzamento del legame che unisce Milano alla Cina. Il rapporto tra Milano e le città cinesi, così come quello tra Italia e Cina più in generale, è contraddistinto da scambi economici, commerciali e culturali di grande rilievo, oltre che da un rapporto di amicizia e cooperazione consolidatosi nel tempo» ha affermato Bottero. «Milano, nel quadro della City to City Cooperation, collabora proficuamente con diverse città cinesi, tra cui Shanghai, con cui siamo gemellati dal 1979, Chengdu, Shenzhen e Guangzhou, anche nell'ambito di reti internazionali, quali C40 Cities e altre come il Milano Urban Food Policy Pact. Nel corso degli anni queste relazioni si sono tradotte in numerose iniziative congiunte, scambi tematici su ambiti di reciproco interesse, visite istituzionali e partecipazione condivisa a eventi internazionali, contando sempre sul rapporto prezioso delle istituzioni diplomatiche cinesi in Italia e quelle italiane in Cina. Aggiungo il contributo fondamentale della dinamica comunità cinese presente a Milano, una delle più numerose radicate in Italia, con oltre 37.000 residenti, che rappresenta un ponte vivo tra i nostri Paesi. In questo contesto positivo auspichiamo il proseguo della proficua collaborazione con il Consolato Generale della Repubblica Popolare Cinese e auguriamo un buon nuovo inizio nella nostra città al Console Generale Zhang» ha concluso Bottero.



FABIO BOTTERO, ASSESSORE ALL'EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA DEL COMUNE DI MILANO

LA CINA ALZA IL MURO, MA ESPORTA LE SUE PIATTAFORME

Mentre l'Europa prova a domare le Big Tech con regolamenti e multe, Pechino ha costruito un ecosistema digitale chiuso ai colossi Usa ma capace di generare campioni nazionali, da WeChat a Rednote, che ora sfidano l'Occidente

di Donato Parete

Mentre l'Europa cerca di regolare le Big Tech con multe miliardarie e leggi come il Digital Services Act, la Cina ha scelto una strada opposta e più radicale che è iniziata già 30 anni fa con l'esclusione fisica delle piattaforme statunitensi dal proprio territorio nazionale. Google, YouTube, Facebook, Instagram e WhatsApp sono inaccessibili. Ma non c'è un "vuoto digitale". Al loro posto è cresciuto un ecosistema parallelo, potentissimo, che tiene i dati dei cittadini entro i confini e genera un business miliardario interamente domestico. Un modello che l'Occidente, farebbe bene a studiare, perché sta ridisegnando le regole del capitalismo digitale.

IL MURO CONTRO ALPHABET E META

Google non offre in Cina i suoi servizi principali (Search, Gmail, YouTube) e la sua divisione IA Gemini è bloccata. Nel 2024, le autorità cinesi hanno aperto un'indagine formale contro il colosso per abuso di posizione dominante nel settore degli smartphone **Android**, imponendo misure correttive. Ma il caso più emblematico è **Meta**. A più riprese, Pe-

chino ha accusato **Facebook** e **Instagram** di aver ospitato campagne di disinformazione mirate a influenzare l'opinione pubblica su Taiwan e il Xinjiang. Nel 2021, un rapporto dell'esercito cinese ha documentato oltre 200 profili falsi finanziati da think tank occidentali. Per la Cina, la sovranità digitale è una questione di sicurezza nazionale: i dati degli 1,4 miliardi di cittadini non possono finire in server a Menlo Park o Mountain View.

SENZA LE PIATTAFORME OCCIDENTALI IN CINA COME FANNO?

L'alternativa esiste ed è WeChat, la super-app di Tencent. Con oltre 1,3 miliardi di utenti attivi, **WeChat** integra messaggistica, social network, pagamenti, prenotazioni mediche, trasporti e persino

accesso ai servizi governativi. I trasferimenti di denaro tramite **WeChat Pay** e **Alipay** hanno superato i 400 miliardi di transazioni nel 2023, equivalenti a oltre tre volte il Pil italiano. Non esiste carta di credito: negli esercizi commerciali si scansiona un codice QR. Il vantaggio competitivo è duplice: i dati restano in Cina, e

Wechat - ThomasStockArt - stock.adobe.com



il valore generato dalle transazioni non esce mai dall'ecosistema nazionale. Al contrario, in Europa gli editori di news producono contenuti ma Google e Meta monopolizzano il 60% dei ricavi pubblicitari potenziali ottenibili,

secondo uno studio dell'European Publishers Council.

VENDITE ONLINE: AMAZON NON ENTRA, NASCONO JD.COM E TEMU

Lo stesso schema si replica nell'e-commerce. Amazon ha una presenza marginale in Cina, superata da **JD.com**, che vanta una propria rete logistica in grado di consegnare in 24 ore nel 90% del territorio nazionale. **Baidu**, noto in Occidente come il

NEGLI STATI UNITI, L'ADOLESCENTE MEDIO TRASCORRE 95 MINUTI AL GIORNO SULL'APP, MENTRE IN CINA DOUYIN APPLICA LIMITI STRINGENTI

"Google cinese", oggi investe tutto sull'intelligenza artificiale: il suo modello **Ernie Bot** è l'unico concorrente locale di **ChatGpt**. Più controversi sono i casi di **Temu** e **Shein**, due piattaforme nate in Cina ma esplose negli Stati Uniti e in Europa. Nel 2024, un'indagine della Commissione europea ha rilevato che il 73% dei prodotti di Shein e del 65% su Temu non rispettava le norme di sicurezza UE, portando al blocco temporaneo di alcuni articoli. Tuttavia, il loro modello di vendita diretta



Rednote
Freer - stock.adobe.com



JD.com - Sundry Photography - stock.adobe.com

dal produttore al consumatore ha costretto Amazon a ridurre le commissioni per i venditori cinesi, dimostrando che il rapporto di forza si sta invertendo.

TIKTOK E DOUYIN: STESSA TECNOLOGIA, ESPERIENZE OPPOSTE

TikTok, versione internazionale di **Douyin**, è nata in Cina ma viene spesso accusata in Occidente di favorire comportamenti compulsivi. Le statistiche raccontano una verità scomoda: negli Stati Uniti, l'adolescente medio trascorre 95 minuti al giorno sull'app, mentre in Cina Douyin applica limiti stringenti. Per i minori di 14 anni,

scatta un blocco notturno dalle 22 alle 6 e un limite giornaliero di 40 minuti, e i genitori possono impostare controlli remoti. La piattaforma è anche obbligata a mostrare un promemoria di benessere ogni 20 minuti di utilizzo. Non sorprende che i tassi di dipendenza diagnosticata da social media in Cina siano la metà rispetto a quelli statunitensi, secondo uno studio dell'Università di Pechino del 2023.

IL CAVALLO DI TROIA CHE PARLA INGLESE

Ultima frontiera, forse la più interessante, è **Rednote** (**Xiaohongshu**, "il libro rosso" creando una citazione al libretto rosso di annotazioni, riflessioni e pensieri scritto e prodotto da Mao Zedong). Nata nel 2013 come community di recensioni di prodotti di lusso, oggi conta oltre 300 milioni di utenti attivi mensili, di cui quasi un terzo fuori dalla Cina,

REDNOTE CONTA OLTRE 300 MILIONI DI UTENTI ATTIVI MENSILI, DI CUI QUASI UN TERZO FUORI DALLA CINA, SOPRATTUTTO NEGLI USA E IN UK

soprattutto negli Stati Uniti e nel Regno Unito. L'app combina elementi di Instagram, TikTok e **Pinterest**, ma con una particolarità: l'algoritmo premia i contenuti di qualità a prescindere dalla popolarità del creatore. A differenza di TikTok, riduce la viralità dei video brevi a favore di guide testuali approfondite. L'interfaccia è completamente disponibile in inglese, e aziende come **Ferragamo** e **Dior** hanno già aperto canali ufficiali. Nei primi tre mesi del

2025, Rednote ha totalizzato circa 3,7 milioni di download negli Stati Uniti, contro i 509.000 dell'ultimo trimestre del 2024, registrando un aumento del 627%. Se questa tendenza continuerà, potrà diventare il primo social network cinese a sfondare davvero in Occidente, dimostrando che la muraglia digitale non è più un muro, ma una porta girevole.

L'internet cinese ci mostra un futuro possibile in cui ogni stato ha dati sovrani, editori che mantengono il controllo dei contenuti, e piattaforme che non drenano ricchezza all'estero. L'Europa, fra la potenza digitale cinese e quella americana, frammentata in 27 regolamenti diversi, richiede un forte cambiamento di rotta e di approccio.



Douyin - jroballo - stock.adobe.com



Temu dlyastokiv - stock.adobe.com

AGRICOLTURA, IL GIUSTO PREZZO AL GIUSTO LAVORO

Giuseppino Santoianni, presidente dell'Associazione Italiana coltivatori (Aic), denuncia la concorrenza al ribasso nelle campagne e propone un "bollino" per premiare sugli scaffali chi rispetta i lavoratori

di Sergio Luciano

«NON POSSIAMO ACCETTARE UNA CONCORRENZA AL RIBASSO FONDATA SULLO SFRUTTAMENTO DEL LAVORO»:

il presidente dell'**Associazione Italiana Coltivatori (Aic)**, **Giuseppino Santoianni**, dopo la sua ultima missione a Bruxelles, torna sui nodi aperti della nuova Pac (politica agricola comunitaria), sulla legalità nelle campagne dopo

i fatti di Amendolara e sulla crisi dei prezzi di olio, latte e riso. «Se il bilancio europeo evolve verso un fondo sempre più integrato, anche la Pac deve essere riformata in modo profondo per restare riconoscibile come politica comune», aggiunge. E sulle aziende che rispettano i lavoratori: «Perché non mettiamo un bollino sui loro prodotti, in modo che negli scaffali si possano scegliere quelli che provengono da un lavoro regolare?». Con quest'intervista, Aic ed Economy inaugurano un programma di cooperazione editoriale che si dipanerà lungo l'arco di un anno.

Allora, presidente: cosa avete portato a casa nell'ultimo incontro con la Commissione europea?

Ricordiamo, prima di tutto, ai lettori i numeri dell'agroindustria italiana: 86 miliardi di valore aggiunto, primo settore economico del Paese, 71,6 miliardi di valore aggiunto in senso stretto ed esportazioni per 72,5 miliardi. Una realtà vitale per milioni di famiglie. Quando siamo andati a Bruxelles lo abbiamo fatto con le spalle coperte da questa realtà. E abbiamo incontrato il direttore generale, che è delegato del commissario. Ab-

biamo chiesto innanzitutto chiarezza sulla Pac, perché si va verso la programmazione 2028-2034 e verso il cosiddetto fondo unico che metterebbe insieme agricoltura e coesione territoriale. Questa, per noi, è una vera preoccupazione: abbiamo cerca-

to di capire quante risorse saranno effettivamente messe a disposizione dell'agricoltura. La Com-

missione è proprio nella fase della discussione, quindi abbiamo espresso le nostre perplessità sul rischio che non vengano stanziati risorse adeguate.

Ma avete parlato anche di flessibilità del bilancio europeo?

Sì. La flessibilità non è un obiettivo in sé, se serve a rendere l'Europa più reattiva di fronte alle sfide globali. Diventa un problema quando si traduce in incertezza per le imprese agricole, che hanno invece bisogno di stabilità e di programmazione. Se il bilancio eu-

ropeo evolve verso un fondo sempre più integrato, anche la Pac deve essere riformata in modo profondo per restare riconoscibile come politica comune, con obiettivi chiari e risorse certe. È una criticità che abbiamo evidenziato subito, e che successivamente è stata certificata anche dalla Corte di giustizia europea.

La seconda sfida che avete posto a Bruxelles riguarda il lavoro.

Sì, la competitività delle imprese agricole e il lavoro dignitoso. Non possiamo accettare una concorrenza al ribasso fondata sullo sfruttamento del lavoro, sulla disuguaglianza e sulla compressione dei diritti. I fatti recenti di Amendolara hanno colpito la dignità dei lavoratori, ma anche la dignità delle imprese: chi sfrutta il lavoro danneggia le persone, ma danneggia anche chi rispetta le regole e investe in un'agricoltura sostenibile anche dal punto di vista sociale. Per questo, come AIC, abbiamo deciso di costituirci parte civile: è una scelta a difesa della legalità, dei lavoratori e delle aziende agricole che producono

Giuseppino Santoianni



in modo sano e sostenibile, garantendo tutti i diritti ai lavoratori.

Da meridionale, qual è secondo lei il problema di fondo nelle campagne del Sud?

Il problema drammatico, soprattutto nelle regioni di maggiore latifondo, è il controllo del territorio. Se non si torna alla capillarità dei controlli, non credo se ne possa uscire. Va detto che gli ispettori del lavoro, per la prima volta dopo vent'anni, sono stati rafforzati: il governo ne ha fatti assumere un migliaio in più. Ma non bastano, e contano anche le istruzioni che ricevono. Serve un controllo più capillare e più massiccio, proprio per evitare fatti di una gravità inaudita come quelli accaduti. Noi abbiamo sempre sostenuto le imprese agricole che lavorano in modo sano e corretto: è questa la gente che va aiutata e valorizzata. L'ho detto anche al Ministero dell'Agricoltura, in un incontro che abbiamo avuto lì: per-

ché non mettiamo un bollino sui prodotti delle aziende che lavorano in modo sano, che rispettano la dignità dei lavoratori, così che negli scaffali si possano scegliere quei prodotti che provengono da un lavoro regolare? Sarebbe un segnale concreto a tutela di chi rispetta i diritti e produce in modo sostenibile.

L'altro fronte caldo è la crisi dei prezzi di tre prodotti fondamentali della nostra dieta: olio,

latte e riso. Le imprese non riescono più a programmare, e in molti casi sono in difficoltà economiche concrete. Come si affronta questo problema?

Abbiamo scritto al ministro Lollobrigida e al sottosegretario La Pietra, in particolare per quanto riguarda l'olio d'oliva, per ribadire con forza le proposte già presentate al Ministero: sostegno alla liquidità, garanzie pubbliche, strumenti per lo stoccaggio, tutela dei frantoi, delle cooperative e delle organizzazioni dei produttori, oltre a una maggiore valorizzazione sugli scaffali dell'olio d'oliva italiano di qualità.

In pratica, come si traduce concretamente questa strategia?

Significa seguire l'intera filiera del prodotto e cercare di tutelarla, partendo dai frantoi. E se il prezzo scende, creare le condizioni per lo stoccaggio del prodotto, che potrà essere immesso sul mercato nei momenti più opportuni, dando però un incentivo alle imprese che scelgono di trattenerlo invece di svenderlo subito. Lo stesso ragionamento, con le dovute differenze di filiera, vale per il latte e per il riso: senza strumenti di gestione dell'offerta e senza liquidità immediata, le imprese sono costrette a vendere subito, anche in perdita e sottocosto, deprimendo i prezzi a danno di tutta la filiera.

Quanto è urgente, a suo avviso, una risposta del Ministero su questi tre comparti?

È urgentissima. Parliamo di tre prodotti simbolo della dieta mediterranea e dell'agroalimentare italiano, settori in cui il nostro Paese è leader riconosciuto nel mondo per qualità. Non possiamo permetterci che imprese sane, che hanno investito in qualità e sostenibilità, siano costrette a chiudere

OLTRE A CONTROLLI CAPILLARI SUI CAMPI
OCCORRONO MISURE IMMEDIATE
DI SOSTEGNO ALLA LIQUIDITÀ
PER I COMPARTI IN CRISI DI PREZZO

per una crisi di liquidità che si potrebbe affrontare con strumenti già sperimentati altrove: garanzie

pubbliche, sostegno allo stoccaggio, valorizzazione del prodotto italiano sugli scaffali rispetto a importazioni che non sempre garantiscono gli stessi standard.

Tornando alla dimensione europea, che clima avete trovato a Bruxelles rispetto a queste richieste?

Un clima di ascolto, ma anche di grande incertezza. La Commissione è nella fase in cui si discute l'architettura del prossimo bilancio pluriennale, e su questo si gioca il futuro della Pac. Per questo riteniamo fondamentale far sentire la voce delle imprese agricole italiane fin da ora, prima che le decisioni siano prese altrove senza un confronto reale con chi lavora la terra ogni giorno.

Cosa chiede, in sintesi, l'Aic alle istituzioni nazionali ed europee per i prossimi mesi?

Chiediamo risorse certe e una Pac che resti riconoscibile come politica comune, controlli più capillari sul lavoro nei campi per tutelare chi rispetta le regole, e misure immediate di sostegno alla liquidità per i comparti in crisi di prezzo. Sono richieste diverse tra loro, ma tengono insieme lo stesso obiettivo di fondo: un'agricoltura italiana competitiva, sostenibile e giusta per chi lavora ogni giorno la terra.

“

**NON POSSIAMO
ACCETTARE
UNA CONCORRENZA
AL RIBASSO
FONDATA SULLA
COMPRESSIONE
DEI DIRITTI
DEI LAVORATORI**

Fisco, con le scommesse non si crea alcuna fiducia

Tra adempimenti concentrati, concordati poco credibili e tecnologia da verificare, la riforma deve puntare su stabilità, trasparenza e garanzie

Ogni estate il fisco italiano sembra riscoprire la necessità di semplificare e riequilibrare il rapporto tra Stato e contribuenti. Intanto gli studi professionali arrivano ad agosto stremati: dichiarazioni, autoliquidazioni e versamenti si concentrano nel periodo più difficile dell'anno. E quest'estate 2026 i via di esaurimento non ha tradito la consuetudine. Il mese di luglio, secondo le segnalazioni di molti colleghi, è stato particolarmente intenso per richieste di documenti, controlli automatizzati, avvisi bonari e lettere di compliance. L'Agenzia delle Entrate ha precisato che quelle calendarizzate nel mese rappresentavano il 9% del totale annuo. Ma il 9% moltiplicato per dodici fa 108: siamo comunque sopra la media mensile.

Dietro ogni adempimento ci sono un'impresa, un professionista e spesso una famiglia. Chiedere collaborazione al contribuente e contemporaneamente sommergerlo di atti non rafforza la fiducia: la consuma.

Lo stesso problema emerge nel concordato preventivo biennale. Il Governo ha investito molto sull'istituto, ma le adesioni sono rimaste lontanissime dalle ambizioni: meno del 15% nella prima edizione e appena il 2,5% nella successiva. Ora si pensa di rendere il rinnovo più appetibile

estendendo al 2023 il ravvedimento speciale, completando lo "scudo" previsto per gli anni precedenti. È una scelta coerente con l'impostazione seguita finora, ma non risolve il difetto originario.

Il rapporto fiscale non può fondarsi su una scommessa. Chiedere a un imprenditore di accettare oggi un reddito presunto per i prossimi due anni significa ignorare un'economia nella quale costi, domanda e mercati cambiano in poche settimane. Gli indicatori statistici non sempre intercettano il reddito reale; in uno Stato di diritto il riferimento deve restare la capacità contributiva effettiva, come prescrive la Costituzione. Se per ottenere adesioni occorre aggiungere a ogni edizione una nuova sanatoria, dovremmo domandarci non come rendere più seducente il concordato, ma come corregger-

ne la struttura.

Anche la tecnologia va valutata senza propaganda. È stato attribuito al collegamento tra POS e registratori telematici un aumento di 160 milioni di operazioni e l'emersione di 9,1 miliardi di imponibile in pochi mesi. Se questi numeri saranno confermati, ne saremo felici. Ma occorre spiegare con trasparenza come siano stati calcolati. Anche prima, infatti, gli incassi elettronici transitavano sui conti correnti ed erano verificabili dall'amministrazione. L'esercente che accettava un pagamento con carta senza emettere lo scontrino lasciava già una traccia evidente. È difficile attribuire automaticamente al nuovo abbinamento un risultato tanto eclatante.

Vale la stessa osservazione fatta sulla fatturazione elettronica: è

Associazione
Nazionale
Commercialisti



Marco
Cuchel



Presidente
Associazione
Nazionale
Commercialisti

uno strumento prezioso per incrociare i dati, ma chi occultava completamente un'operazione su carta può continuare a non registrarla in digitale. La tecnologia

aumenta l'efficienza dell'amministrazione; non sostituisce controlli intelligenti, selettivi e visibili sul territorio, né può diventare un costo burocratico generalizzato per milioni di soggetti corretti.

Infine, la riforma fiscale resterà incompleta finché non sarà eliminata un'anomalia istituzionale: il giudice tributario professionale non può dipendere amministrativamente dal Ministero dell'Economia, cioè dall'area pubblica cui appartiene una delle parti del processo. Nessuno mette in dubbio l'indipendenza personale dei magistrati; ma qui la forma diventa sostanza. Trasferire la giustizia tributaria sotto la Presidenza del Consiglio sarebbe un segnale concreto di terzietà.

Non chiediamo indulgenza verso chi evade. Chiediamo un fisco rigoroso con chi viola le regole, comprensibile con chi deve applicarle e rispettoso delle garanzie di tutti. Meno annunci miracolosi, meno continue correzioni e più stabilità, trasparenza e contraddittorio: è da qui che può nascere una vera alleanza tra Stato e contribuenti.



Troppa distanza tra elettori e politica



Alessandro Arrighi

La vicenda Roggero, questa estate, nel periodo della massima calura, ha generato un ancor più caldo dibattito sulla legittima difesa e, specialmente, sulla grazia, in assenza di pentimento. Mattarella, ha persino "dovuto" precisare al Ministro Nordio, che aveva aperto un'istruttoria, che la grazia è prerogativa esclusiva del Presidente della Repubblica. Non mi interessa, in questa sede, disquisire se, come dicono Molteni e Salvini, la grazia debba essere concessa, perché, secondo molti, la sentenza, pur tecnicamente indiscutibile, è contraria al senso comune: certamente appare fondamentale una riflessione più ampia sulla mancanza di coraggio di una classe dirigente: la verità è che la "maggioranza Meloni" che a gran voce chiede la grazia, avrebbe avuto la possibilità di evitare il carcere per Roggero, semplicemente modificando la legge, prima dell'intervento della Cassazione.

Sono partito da un tema che ha scosso le coscienze, per evidenziare una condizione che è ben nota a chi si occupa di reati dei colletti bianchi. Oramai tutti sanno che il paese ha bisogno di una riforma generale della burocrazia, che il reato di bancarotta fraudolenta così come concepito, secondo un orientamento che trova genesi nell'economia medioevale, blocca il paese e che la cosiddetta bancarotta fiscale, permette di trasformare qualsiasi fallimento in un reato, perché è assai improbabile pensare che un'impresa fallisca senza debiti erariali. Si è riusciti a cancellare il reato di abuso di ufficio, che paralizzava lo sviluppo ed era il più temuto dai politici, ma non è sufficiente.

Il reato di bancarotta, così come concepito, blocca gli investimenti in Italia, da parte di imprenditori italiani e soprattutto stranieri. Il fisco italiano è un buco nero, che attrae qualunque iniziativa imprenditoriale e così come un buco nero trasforma le leggi della fisica, il cosiddetto

reato di bancarotta fiscale, abominevole creatura delle aule giudiziarie, trasforma, de plano, qualsivoglia liquidazione giudiziaria in un reato. La ministra Santanchè si è dovuta dimettere per questo, esacerbando i rapporti tra politica e magistratura, ma la colpa non è di chi deve interpretare ma di chi ha il compito di legiferare.

Gli elettori si allontanano dalla politica, perché la considerano un inutile blaterare; se all'enunciazione di un'idea di un politico di maggioranza, non segue la sua realizzazione, essa diventa un vessillo, che gira senza senso, come quello dei dannati; ed è inutile chiedere Presidente di metter una toppa alla ignavia del legislatore.

Il Salvaimprese

Medie imprese in cerca d'autore



Carlo M. Ferro

In media stat virtus: può la dottrina morale aristotelica essere traslata alla politica industriale? Parrebbe di sì, leggendo il rapporto "le medie imprese (MI) italiane tra continuità e trasformazione" pubblicato da Mediobanca, Unioncamere e Istituto Tagliacarne. L'analisi delle imprese italiane con fatturato tra 19 e 115 mln € e occupazione tra 50 e 499 unità restituisce una fotografia moderatamente positiva, in particolare in termini di crescita e di propensione all'export. Nell'ultimo quarto di secolo (1996-2024) il fatturato delle MI è cresciuto del 178%, nonostante il rallentamento negli ultimi anni, dal 2022. Un tasso medio annuo composto del 3,7%, più del 2,8% del Pil del Paese nel periodo e superiore di circa mezzo punto a quello delle grandi imprese (GI). Va tuttavia riconosciuto il ruolo trainante delle GI capo-filiera nella dinamica delle Pmi. L'export è la locomotiva della crescita.

Nel periodo le esportazioni delle MI sono quasi triplicate ed il loro contributo al fatturato totale ha raggiunto il 41%. Questo dato richiama la necessità di supportare la spinta sui mercati esteri. Secondo il rapporto, la maggioranza delle imprese analizzate considera la volatilità dei costi di energia e materie prime, le tensioni geopolitiche e i conflitti internazionali come principali fonti di incertezza. Fra i fattori di vulnerabilità, indica: competenze professionali (cioè il mismatch formativo fra domanda e offerta di lavoro), diversificazione dei mercati serviti, cuneo fiscale, gap tecnologico e produttività. Infatti, nel confronto in Europa, l'Italia è al 7mo posto per quota di mid-cap con brevetti in tecnologie deep-tech. Non è abbastanza per sostenere la seconda manifattura europea nell'era della IA. Il quadro non è diverso da quanto serve all'intero sistema produttivo del Paese. L'assioma "ricerca - innovazione - crescita che finanzia nuova ricerca ..." è l'ago della bussola per orientare la politica di sviluppo delle filiere produttive, considerata la centralità delle MI nella struttura dei nostri distretti industriali. L'altra considerazione, che la lettura del rapporto mi suggerisce, riguarda l'urgenza che micro e piccole imprese crescano verso la taglia media, per affrontare le sfide dei mercati globali. Bisognerebbe introdurre misure che facilitino il consolidamento fra Pmi. Esistono da tempo strumenti, come il fondo rotativo L.394, per finanziare investimenti in partecipazioni estere. Un analogo meccanismo applicato a fusioni e acquisizioni fra Pmi potrebbe facilitare il finanziamento e l'afflusso di capitale paziente per la loro crescita esterna sul territorio nazionale. A volte studi eccellenti potrebbero tradursi in azioni effettive.

Notepad

L'Italia vince mentre il calcio resta indietro

Giovani, donne e nuovi italiani alimentano un movimento sportivo più inclusivo e vincente. E il pallone perde il contatto con il Paese reale

Sono 15 anni che gli sport in Italia crescono come pratica almeno abituale se non agonistica: riguarda oltre il 35% della popolazione dagli 11 anni in su, almeno il doppio dei 15 anni precedenti. E la pratica corrisponde a successi crescenti nei grandi eventi – dalle Olimpiadi ai campionati internazionali. E sono successi multipli e sistemici (non solo un atleta ma più atleti per più discipline).

L'Italia domina nel tennis, nello sci, nella pallavolo, nell'atletica leggera, nel nuoto... e altro, compresi gli sport motoristici. Successi che sono anche rappresentativi dei grandi e veloci cambiamenti antropologici, culturali, etnici che segnano la struttura sociale del Paese. Basta vedere chi sono i campioni e le campionesse che hanno portato l'Italia in testa ai vari recenti medaglieri degli europei di nuoto e atletica. Dalla Curtis alla Battocletti, dalle vittorie individuali a quelle di squadra, abbiamo soprattutto vittorie al femminile e il predominio di atleti italiani di seconda e terza generazione, figli e nipoti di immigrati, di africani, cubani, europei dell'Est...

L'effetto della multietnicità è anche questo ed è evidente che la questione del talento ha, sul piano fisico come su quello mentale,

a che fare proprio con l'integrazione, cioè col fatto che le razze esistono in quanto si combinano. E lo stesso fenomeno Sinner, un altoatesino mitteleuropeo che gioca da leader nel tennis planetario, può essere considerato una sintesi di questo processo.

E tuttavia questa crescita dello sport nuovo ha a che fare con le radici profonde dell'Italia. L'Italia è fatta per il 70% di provincia e piccoli comuni ed è lì che questi sport, bene organizzati, vivono e crescono. E il grande lavoro fatto negli anni dalle Federazioni (niente a che vedere con il nulla

della Figg, ricattata dai soldi della Lega calcio) si esprime capillarmente nella provincia.

Le grandi città tipo Milano o Roma queste dinamiche quasi non le conoscono. Parliamo di contesti che attraggono milioni di ragazze e ragazzi, che sotto i 24 anni dedicano mediamente oltre il 30% del loro tempo allo sport. E i fattori costitutivi di questi legami, al di là dei numeri, hanno a che fare con motivazioni complesse.

Intanto per quanto riguarda le

Altre migrazioni



**Mario
Abis**

atlete e per le donne c'è bisogno sempre di più di momenti di confronto e di valorizzazione personale e sociale. Poi c'è un rapporto con gli

sport come componente di salute e ambiente – valori centrali oggi per i giovani – e della consapevolezza, come per il cibo, di ciò che fa "stare bene" in senso anche psicologico.

C'è poi nel contesto un po' depressivo della vita attuale una forte "bisogno" di stimoli e motivazioni. E c'è insieme una forte domanda di "gruppo" e di inclusione. Una "domanda" che porta lontano dagli abituali – molto "percepiti" criticamente dai giovani – meccanismi, diffusi in altre situazioni spettacolar-sportive, narcisistici e utilitaristici.

E basta sentirli, gli atleti o le atlete che vincono. Due su tre parlano pochissimo di sé stessi e sperano sempre di essere utili a qualcuno: pochi tatuaggi e molta competenza linguistica. E il calcio? Al di là di crisi più o meno strutturali, al di là di fatuità e tatuaggi, di soldi e sottocultura, con questi processi c'entra poco. Non è questione di mondiali persi da 12 anni e calcio da riformare: è che per questi nuovi mondi il calcio sta semplicemente sparando.



La globalizzazione cresce nonostante le bombe

Tra dazi, guerre e sovranismi, le catene globali del valore non si spezzano: si trasformano. E servizi, tecnologia e multinazionali tengono in moto il commercio mondiale

Diciamolo, i cappellini coloratissimi della signora Ngozi Okonjo-Iweala, direttrice generale del Wto, l'organizzazione mondiale del commercio nata nel 1995 ai tempi del presidente Clinton (lo stesso che ha aperto le porte alla Cina), mettono allegria. Ispirano ottimismo. E fiducia sulla globalizzazione. Che non è finita nonostante gli attacchi dei sovranisti di mezzo mondo, a cominciare dal presidente Trump con il suo Liberation Day e le sciagurate politiche doganali (che, però, stanno danneggiando soprattutto i consumatori americani che ora pagano un gallone di benzina cinque dollari e un burrito 20).

Non è finita, sta solo cambiando pelle e consistenza come ha ricordato la signora del Wto, che è stata due volte ministra delle finanze della Nigeria, il suo paese, e per venticinque anni dirigente della Banca Mondiale con due lauree in economia ad Harvard e a Stanford. Insomma, una che ne capisce e che, anche nei momenti più duri

e nei passaggi più complicati del sistema economico globale, ispira ottimismo come s'è detto con i suoi coloratissimi turbanti africani.

"Le imprese e i governi non fanno passi indietro, non si ritirano dai processi di globalizzazione economica, semmai ne ridisegnano e ne riconfigurano i processi per rispondere alle nuove esigenze delle diverse economie e delle società" ha detto la signora Ngozi Okonjo-Iweala appena ha letto l'ultimo rapporto dell'Ocse, altro baluardo della globalizzazione, arrivato sulla scrivania alla fine di luglio.

Curato dall'economista francese Sébastien Miroudot, uno che si è formato nella parigina SciencePo, il rapporto chiarisce un volta per tutte e con un poderoso apparato di tabelle che la globalizzazione regge perché in questi ultimi anni, pur tra guerre ed epidemie, sono cambiate le cosiddette "catene del valore mondiale" che ormai si articolano e si sviluppano per utilizzare al meglio le caratteristiche, le risorse, le evoluzioni tecnologiche dei diversi siste-

mi economici coinvolti nel processo.

Oggi, ricorda il documento dell'Ocse, il commercio internazionale non si limita alla vendita di un prodotto

da un paese all'altro (ed è questa è una delle ragioni del fallimento delle politiche doganali di Trump, uno che è rimasto al Novecento) ma si sviluppa (e crea valore) nel passaggio continuo dei semilavorati e dei diversi componenti che fanno il prodotto che alla fine arriva sui vari mercati, al consumatore finale.

Questi scambi continui, che rappresentano appunto la "catena del valore mondiale" (CVM per usare la sigla dell'Ocse che anche il Wto ha fatto propria nei suoi documenti), hanno toccato il record nel 2025 pari al 17% del valore complessivo del commercio mondiale che in quell'anno ha raggiunto il tetto del 31% del pil mondiale. Bastano queste due percentuali – il 17% del commercio mondiale che a sua volta rappresenta il 31% del pil del

Il globalista



Giuseppe Corsentino

mondo – per far dire al Wto e all'Ocse che la globalizzazione, nonostante tutti i venti contrari, continua a far funzionare le economie del pianeta.

E non parliamo solo di prodotti, progettati assemblati e venduti in giro per il mondo. Perché al fatturato del commercio internazionale dei beni che nel 2025 ha raggiunto la cifra record di 26.260 miliardi di dollari (con una crescita del 7% rispetto al 2024), bisogna aggiungere il fatturato del commercio, l'interscambio dei servizi (telecomunicazioni, Internet, turismo, sanità, trasporti, logistica: solo per fare qualche esempio) che ha toccato nello stesso periodo, il 2025, i 9.560 miliardi di dollari (con una crescita dell'8% sul 2024). Cifra che, secondo l'Ocse, è sottostimata perché non contabilizza il valore generato dalle "supply chain", dalle catene all'interno dello stesso processo produttivo. Sempre secondo l'Ocse il valore totale dei servizi scambiati nel mondo globale ormai toccherebbe i 18.900 miliardi di dollari con un tasso di crescita tra il 2011 e il 2023 del 64%, più del doppio della crescita nello stesso periodo del commercio internazionale di prodotti, crescita "ferma" al 26%.



Continua online



L'ultimo rame non brilla più: perché l'America ha rinunciato al suo Penny

Dal 1793 a oggi, per oltre due secoli, la moneta da un centesimo ha scandito i passi di una nazione in crescita. Eppure, il 12 novembre 2025, presso la Zecca di Philadelphia, è calato definitivamente il sipario

di **Lucio Miranda**, presidente di **ExportUSA**

C'era una volta il sogno americano racchiuso in un piccolo cerchio di metallo. Dal 1793 a oggi, per oltre due secoli, la moneta da un centesimo – il celeberrimo penny – ha scandito i passi di una nazione in crescita, incarnandone l'identità quotidiana e le speranze più spicciole. Eppure, il 12 novembre 2025, presso la Zecca di Philadelphia, è calato definitivamente il sipario: l'ultimo penny è stato coniato, ponendo fine a un'era e inaugurando una riflessione profonda su cosa sia diventata, oggi, l'economia della prima superpotenza globale. Per chi, da questa parte dell'Atlantico o direttamente sul suo-

lo americano, si domandasse ancora se il penny esista o se sia solo un fantasma della memoria, la risposta è ormai scolpita nella storia recente. La sua dismissione non è un semplice cambio di inventario monetario, ma la fotografia nitida di una trasformazione strutturale profonda. Un'economia ormai proiettata verso la dematerializzazione e costruita attorno ai pagamenti digitali non poteva più permettersi il lusso della nostalgia.

Quando George Washington e i padri fondatori ne approvarono la nascita nel 1793, il penny era una moneta pesante, fiera, dotata di un potere d'acquisto reale: permetteva di comprare

beni di uso quotidiano, rappresentando una vera unità di scambio economico. Nel corso delle generazioni, quel metallo (diventato prevalentemente zinco dal 1982) ha visto scorrere la Guerra di Secessione, l'industrializzazione, e dal 1909 ha ospitato il profilo solenne di Abraham Lincoln, il primo storico presidente a conquistare lo spazio su una moneta americana. Ma il tempo e le rigide regole della macroeconomia non fanno sconti alla memoria e il valore reale del centesimo si è progressivamente azzerato, riducendolo a un mero feticcio simbolico spesso ignorato nelle transazioni di tutti i giorni.

In economia esiste una regola

aurea: la moneta deve facilitare gli scambi, non gravare su di essi. Il penny, negli ultimi anni, si era invece trasformato in un clamoroso controsenso industriale. Produrlo costava alla United States Mint circa 3,7-4 centesimi per unità, a fronte di un valore legale di un solo centesimo. In altre parole, era una moneta a valore negativo: lo Stato spendeva quattro volte tanto il valore nominale per il solo gusto di immerterla in circolazione. Un paradosso insostenibile. Non è un caso che durante la cerimonia di chiusura, il Tesoriere degli Stati Uniti, Brandon Beach, abbia pronunciato parole che sanno di quel pragmatismo tipicamente oltreoceano: "Dio benedica l'America, faremo risparmiare ai contribuenti 56 milioni di dollari". Cosa significa questo per il mercato e per le imprese che esportano o operano negli Stati Uniti? Dal punto di vista pratico, i miliardi di penny esistenti sul territorio mantengono il corso legale, ma la fine della produzione introduce implicitamente la pratica dell'arrotondamento per i pagamenti in contan-

Lucio Miranda. Economista e imprenditore italiano residente a New York dal 1993, è il presidente e fondatore di ExportUSA New York Corp., una società di consulenza che da vent'anni segue l'avvio e lo sviluppo della presenza italiana negli Stati Uniti. Con un passato professionale in Alitalia e JP Morgan, nel 1997 ha fondato una delle prime startup di e-commerce, segnando il suo contributo pionieristico nel settore digitale. Laureato alla Bocconi e con un master della NYU Stern School of Business, è autore di tre libri sull'export e il marketing online. Recentemente, è stato nominato Coordinatore del "Gruppo di Lavoro Internazionalizzazione" di Assoconsult (Confindustria) ed è diventato Rappresentante locale di AmCham Italia.



ti. Una transizione che noi di ExportUSA monitoriamo con attenzione, ma che l'America ha già metabolizzato: il 60% dei penny giaceva già dimenticato nei cassetti, nei salvadanai o sul fondo delle automobili degli americani, escluso dai distributori automatici e snobbato persino dai mendicanti.

Mentre gli ultimi esemplari conati a Philadelphia volano alle aste numismatiche per la gioia dei collezionisti raggiungendo cifre record, l'addio al penny ci lascia un'importante lezione

di economia comportamentale. Ci dice che la perdita del potere d'acquisto e l'avanzata tecnologica ridefiniscono continuamente i confini di ciò che consideriamo "denaro". Il vecchio Lincoln di metallo esce di scena, lasciando spazio a un'America più efficiente e digitale, forse, ma sicuramente un po' meno romantica.

Fogli d'archivio: curiosità che pochi conoscono sul Penny

- Un'evoluzione di peso: il primissimo penny del 1793 era

gigantesco, grande quasi come una moneta moderna da 2 euro. Peso e composizione sono cambiati più volte nei secoli per ridurre i costi.

- L'illusione del rame: dal 1982, l'anima della moneta è quasi interamente di zinco; del rame resta solo una sottilissima placcatura esterna.
- Il volto della Repubblica: quella di Lincoln è stata la prima vera effigie presidenziale su una moneta statunitense, rompendo la tradizione che preferiva la personificazione

della Libertà.

- Tesori nascosti: a causa di rari errori di conio storici, esistono penny rarissimi che oggi valgono milioni di dollari nei mercati dei collezionisti.
- Fede e comportamento: anche sul penny campeggiava il celebre motto "In God We Trust", rendendolo uno degli oggetti più studiati dagli economisti per analizzare il distacco emotivo dell'individuo dal denaro fisico di scarso valore.

L'etica al servizio di una tecnologia umanizzata: il "G-Web"

di **Giuliana Gemelli**

Alcuni anni fa, al Policlinico Sant'Orsola di Bologna, presso la Clinica ematologica, sperimentammo un percorso di benessere per i giovani pazienti denominato G-Web, affidato alla creazione di un sito web basato su un accuratissimo sistema di protezione dei dati, sull'approvazione del comitato etico e sul reclutamento di una bravissima ematologa.

Quest'ultima aveva il compito di coordinare l'attività di una psicologa, che seguiva on demand le esigenze e i desideri espressi dai giovani pazienti, con l'obiettivo di programmare attività creative e di potenziare le dinamiche relazionali. Purtroppo il percorso fu interrotto dalle inevitabili ripercussioni di alcuni trasfe-

Il mondo solidale

rimenti, cui si aggiunse una vicenda meravigliosa: il parto trigemellare della giovane dottoressa.

Sono passati alcuni anni e, con la crescita dei progetti della Fondazione per l'Umanizzazione della Cura che presiedo e con le innovazioni introdotte dall'intelligenza artificiale, i tempi sono diventati maturi per rilanciare e rinnovare il progetto con

un nuovo orientamento: quello di una porta perennemente socchiusa, dunque sempre accessibile, con entrate diversificate per pazienti, caregiver e personale sanitario, ma con potenzialità interattive tali da facilitare tutti gli aspetti relazionali, mantenendo un rigoroso assetto di privacy.

Il ruolo dell'intelligenza artifi-

ziale è legato all'ottimizzazione non solo del funzionamento del progetto, ma anche al potenziamento dei percorsi di umanizzazione, attraverso l'attivazione di processi di crescita della consapevolezza, di interazione e di comunicazione tra i medici e il personale sanitario.

Questo processo dovrebbe svilupparsi attraverso il ruolo di coordinamento di psicologi clinici addestrati e pienamente consapevoli di questo compito, con effetti potenziali di contenimento del burnout e di crescita della riflessività costante di tutti gli attori coinvolti nei percorsi di cura, nelle varie fasi terapeutiche, inclusa la dimissione e il ritorno alla vita attiva dei pazienti.



Il progetto è rivolto innanzitutto ai reparti più critici e a quelli che necessitano di strategie mirate per potenziare il benessere dei pazienti, dei caregiver e degli operatori, come la rianimazione, l'oncologia e la pediatria. Una grande opportunità si sta delineando all'ospedale Pierantoni di Forlì, dove questi reparti sono in procinto di essere ospitati in un unico edificio, con significative economie di scala, in un progetto di per sé non costoso, come abbiamo già sperimentato nel breve percorso realizzato in passato a Bologna.

Crediamo molto nelle potenzialità dell'IA per la crescita della consapevolezza partecipata della cura e nella cura.



Cosa raccontano i giovani quando immaginano il futuro

Alla Scuola del Fumetto di Milano, il contest "100 Copertine di Futuro" scopre che dietro le visioni economiche degli under 30 c'è soprattutto una domanda: che spazio avranno le persone nella società di domani?

di Serena Altieri

Che cosa raccontano i giovani quando viene chiesto loro di immaginare il futuro? È da questa domanda che muove il percorso di **100 Copertine di Futuro**, il contest lanciato da Economy e rivolto a giovani creativi under 30 in occasione del traguardo della centesima copertina del magazine, per raccogliere, attraverso il linguaggio della copertina editoriale, le visioni che le nuove generazioni hanno del lavoro, dell'economia e del futuro della società.

Dopo aver ascoltato il punto di vista del Politecnico di Milano, dell'Accademia di Belle Arti di Napoli e dello Ied, il Diario di Bordo del progetto fa tappa alla **Scuola del fumetto di Milano**, una realtà che dal 1979 forma illustratori, fumettisti e professionisti delle arti visive e narrative.

Qui che il progetto si arricchisce di una prospettiva di-

versa, favorita dall'abitudine di chi lavora con il fumetto e l'illustrazione a costruire mondi possibili. Ma di quale materia sono fatti questi mondi possibili? Non di una sola certamente, perché sarebbe sbagliato pensare che esista un unico immaginario generazionale e, come osserva **Flavio Ferron**, Direttore didattico della Scuola, qui le narrazioni cambiano continuamente, influenzate dall'età degli studenti e dalle esperienze personali di ciascuno.

Eppure, sotto questa apparente varietà, emergono temi comuni che ci portano a pensare che più che sul futuro dell'economia, gli studenti sembrano interrogarsi sul futuro delle persone. Temi come l'identità, le relazioni tra le persone, la solitudine, la salute mentale, il bisogno di essere compresi vengono fuori sempre più spesso nei lavori realizzati dagli studenti. Lo raccontano anche i docen-

ti Yuri Cagnardi e Stefano Bosi Fioravanti, che individuano proprio nell'identità personale e nei rapporti umani gli argomenti più ricorrenti, insieme a una crescente sensibilità verso le questioni ambientali.

Una lettura condivisa anche da **Alessandro**

"Kapa" Costa, docente di fumetto e illustrazione, che negli ultimi vent'anni ha osservato un cambiamento profondo nelle nuove generazioni nel modo in cui raccontano il mondo che li circonda. Oggi, emergono con forza temi con inclusione, disagi relazionali e identità di genere. Anche quando gli studenti scelgono linguaggi apparentemente lontani dalla realtà come il fantasy e la fantascienza, finiscono spesso per raccontare il senso di inadeguatezza e la continua tensione verso la ricerca di un posto nel mondo.

È indubbiamente una prospettiva che colpisce.

Il contest di Economy chiede ai giovani di immaginare e rappresentare il futuro dell'economia ma le storie che esprimono nei loro progetti convergono tutte in una domanda: che spazio avranno le persone nella società del futuro? Anche il tema del lavoro sembra si collochi in un ambito dominato da incertezze più che da reali visioni e aspettative.

Secondo Ferron, molti ragazzi guar-



DAL 1979 LA SCUOLA DEL FUMETTO DI MILANO FORMA ILLUSTRATORI, FUMETTISTI E PROFESSIONISTI DELLE ARTI VISIVE E NARRATIVE





La tavola sopra è realizzata da Emanuele Facchini e quella a colori da Anabel Rossi



dano al futuro professionale con timore e si interrogano sulle prospettive offerte proprio dal settore dell'editoria e delle arti visive. La risposta della scuola è allora di ampliare gli orizzonti: fumetto, illustrazione, animazione, videogame e molte altre applicazioni del disegno rappresentano oggi un ecosistema professionale molto più articolato rispetto al passato in grado di offrire nuove opportunità.

Una prospettiva condivisa anche dalla docente **Diletta Sartorio**, secondo la quale proprio questi ambiti rappresentano per molti studenti lo spazio ideale per sperimentare linguaggi e nuove espressioni oltre che per immaginare mondi alternativi.

In questo scenario assume un valore particolare proprio il linguaggio del fumetto. In un tempo dominato da video brevi, social network e contenuti sempre più rapidi, potrebbe sembrare un linguaggio destinato a perdere centralità.

Per Flavio Ferron, invece, l'incontro tra testo e immagine continua a possedere una forza narrativa unica, capace di condensare significati in modo molto più forte ed efficace rispetto ad altri linguaggi. Diletta Sartorio richiama inoltre il gesto manuale, elemento che rende il disegno e la narrazione visiva ancora profondamente umani in un tempo dominato dalla tecnologia.

Sulla stessa linea Alessandro Costa, che spiega come cresca tra molti giovani il desiderio di tornare alle tecniche tradizionali, al disegno, alla pittura, al gesto artigianale. Non come rifiuto della tecnologia, ma come valorizzazione di ciò che rende davvero umano il processo creativo. Gli strumenti cambiano, non la necessità di raccontare storie, costruire immaginari e dare forma visiva alle emozioni.

Esiste tuttavia in questo equilibrio tra innovazione e creatività anche una sfida educativa. Come osservano i docenti Cagnardi e Bosi Fioravanti, i ragazzi sono continuamente esposti a contenuti che scorrono troppo velocemente per essere davvero assimilati con profondità. Prima ancora di insegnare a produrre immagini, è importante oggi educare a leggerle per comprenderle e poterle attraversare con maggiore consapevolezza.

Le copertine che nasceranno nei laboratori della Scuola del Fumetto di Milano probabilmente non racconteranno immediatamente e soltanto il futuro dell'economia o del lavoro



Watercolor and Pencil studies of Brigida e Rosalia Artwork Gloria Marino

così come sentito dagli studenti. Parleranno di identità, di relazioni, di fragilità. Racconteranno soprattutto il bisogno di una generazione di trovare un equilibrio tra lavoro, carriera e benessere personale, tra tecnologia e creatività, tra innovazione e umanità. Insomma, una società nella quale sia possibile trovare il proprio posto nel mondo.



POLICRISI, LA NUOVA NORMALITÀ DELLE IMPRESE

Cyber attacchi, tensioni geopolitiche e cambiamento climatico ridisegnano la mappa dei rischi. Gabriele Giacomà e Alberto Carrara, Co-Ceo di Howden in Italia, spiegano come le aziende possono prepararsi alle sfide dei prossimi anni

di Vincenzo Petraglia

**LE AZIENDE SI TROVANO OGGI AD AFFRONTARE UNA FASE STORICA SEGNA-
TA DA VOLATILITÀ, TENSIONI GEOPOLITICHE, MINACCE CYBER
E CRESCENTE ESPOSIZIONE AGLI EFFETTI DEL
CAMBIAMENTO CLIMATICO.**

La gestione del rischio diventa, dunque, una leva strategica. Per capire gli scenari futuri e come si sta evolvendo il mercato del risk management, *Economy* ha incontrato **Gabriele Giacomà** e **Alberto Carrara**, Co-Ceo di **Howden** in Italia, terzo broker assicurativo nazionale e parte di un gruppo assicurativo leader a livello mondiale che ha come fulcro l'azionariato dei dipendenti, fondato nel 1994 e presente in 56 Paesi con 24mila dipendenti gestendo premi pari a 51 miliardi di dollari. Con una crescita in Italia - dove è presente dal 2021 - avvenuta molto rapidamente, con oggi oltre 900 professionisti in 22 città, Howden rappresenta uno degli osservatori più qualificati sui rischi che stanno ridefinendo l'economia. I due manager guidano aree complementari e strategiche del business: Alberto Carrara è responsabile dell'area Markets & Solutions, che comprende le Specialty, la Direzione Tecnica, i rapporti con i mercati assicurativi e le attività di placement; Gabriele Giacomà guida, invece, l'area Distribution, che include la gestione degli uffici, i sinistri e le attività di consulenza sviluppate da Howden Consulting.

Data la vostra esperienza nel settore, cosa possiamo attenderci dal futuro?

Gabriele Giacomà: Cambiamenti climatici, rischi geopolitici e *cyber security* rappresentano oggi le sfide principali per le aziende e la collettività. I nostri team di specialisti pubblicano periodicamente dei report con analisi globali sull'evolvere di questi rischi, sulle possibili soluzioni assicurative e sulle strategie di gestione da adottare. In tema *cyber*, secondo quanto riportato nel nostro ultimo report del 2025, i segnali dal mer-



cato assicurativo sono incoraggianti, con prezzi a livello globale ridotti rispetto al picco di metà 2022. Eppure, la maggioranza delle aziende non dispone ancora di una polizza nonostante quasi un'azienda su due fra Italia, Francia, Germania e Spagna abbia subito almeno un attacco informatico tra il 2020 e il 2025. Le nostre stime dicono che su 307 miliardi di euro di perdite, ben 204 miliardi sarebbero state evitate con l'adozione di misure di sicurezza informatica di base e adeguate coperture assicurative, dimostrando che gli investimenti in protezione sarebbero stati ampiamente compensati.

Alberto Carrara: Per quanto riguarda i rischi geopolitici, dobbiamo ovviamente considerare l'instabilità in Medio Oriente, la guerra in Ucraina, l'embargo sulla Russia, i dazi imposti da Trump. Per le imprese questo scenario si traduce in maggiori difficoltà e timori nell'export e in generale nei trasporti, come abbiamo visto con la chiusura dello stretto di Hormuz. In questi casi affidarsi a un broker esperto è fonamen-

te per valutare le corrette polizze da attivare, come la copertura Rischio Politico, che è ormai bene affiancare alle assicurazioni a tutela del credito commerciale per tutti i Paesi considerati a rischio, così come quella di rischio singolo, a protezione di un'unica commessa. Anche rispetto ai cambiamenti climatici c'è molto da fare nel nostro Paese: nonostante l'introduzione del recente obbligo assicurativo delle coperture contro i danni derivanti da calamità naturali ed eventi catastrofici, secondo gli ultimi dati diffusi da Ania, a fronte della quasi totalità di grandi aziende assicurate, si scende a meno della metà tra le Pmi.

Le aziende cosa dovrebbero fare per affrontare al meglio le incognite e le sfide del futuro?

Gabriele Giacomà: L'epoca attuale è definita di "policrisi": un contesto caratterizzato dalla volatilità e dall'incertezza, dove le crisi si moltiplicano e si sovrappongono e che espone le aziende a rischi molto complessi. È fondamentale quindi che le aziende adottino un approccio proattivo

alla gestione del rischio. In tal senso è importante farsi affiancare da un partner che offra una consulenza a 360 gradi per la gestione integrata dei rischi. Dalla prevenzione alla mitigazione, alla gestione del portafoglio assicurativo fino ai sinistri, avere un unico referente qualificato, in grado di dialogare con i corretti interlocutori, consente di ottenere i massimi risultati e di liberare in azienda risorse preziose.

Alberto Carrara: Con Howden Re, broker riassicurativo di primo livello e tra i player a più rapida crescita nel mercato globale, possiamo inoltre mettere a disposizione dei nostri clienti una leva strategica spesso poco visibile, ma fondamentale: l'accesso al mercato riassicurativo. Per le aziende significa avere più possibilità di ottenere coperture adeguate anche per rischi difficili da assicurare, soluzioni più personalizzate, condizioni più sostenibili nel tempo e una lettura più evoluta del proprio profilo di rischio. Il mercato riassicurativo non è solo uno strumento tecnico a supporto degli assicuratori, ma aiuta a liberare capacità, attrarre capitale e costruire programmi assicurativi più solidi ed efficienti in linea con gli obiettivi di business.

Cosa fa davvero la differenza fra Howden e gli altri player del mercato?

Alberto Carrara: Siamo convinti che una grande azienda come la nostra debba prendersi cura delle persone, delle comunità e dell'ambiente. Per questo ci impegniamo per fare assicurazione in modo diverso: conosciamo il mercato in ogni suo aspetto e utilizziamo le nostre competenze per trasformare l'assicurazione in uno strumento capace anche di generare un impatto positivo sulla società. Dalla riduzione dei rischi nel mercato del carbonio al supporto delle comunità più vulnerabili nel rafforzare la resilienza ai cambiamenti climatici, stiamo ampliando i confini di ciò che l'assicurazione può fare, trasformandola in una potente forza positiva. Grazie alla Fondazione Howden e a un programma a livello globale di attività di volontariato e raccolta fondi che coinvolge attivamente tutti i dipendenti più volte l'anno,

lavoriamo affinché la nostra realtà sia una vera e propria "force for good".

Vi contraddistingue anche un preciso modello aziendale e organizzativo...

Gabriele Giacomà: Il nostro modello è unico nel settore e trova fondamento sull'azionariato dei dipendenti, che oggi costituiscono il nostro più grande gruppo di azionisti. Il tutto bilanciato da investitori esterni con una prospettiva a lungo termine, capace di supportare la nostra crescita nel tempo. L'organizzazione è impostata con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro in cui le persone possano davvero essere ispirate e fare del loro meglio per l'azienda, per i clienti e per la comunità. Grazie alla nostra struttura orizzontale e allo spirito imprenditoriale che ci accomuna, riusciamo ad attrarre i migliori talenti, che si sentono liberi di esprimersi senza aver paura di riscrivere le regole. Costruire qualcosa di cui essere orgogliosi è ciò che ci guida e accomuna.

Quali i servizi specifici che offrite?

Gabriele Giacomà: Ci occupiamo di prevenzione, mitigazione e trasferimento dei rischi aziendali, affiancando

le imprese in qualità di partner qualificati. Grazie all'esperienza e alle competenze dei nostri specialisti e ai rapporti coi mercati assicurativi globali, siamo in grado di trovare le soluzioni più complete per tutte le tipologie dei nostri clienti, dalle medie e grandi imprese alle piccole ed ai privati, fino ai gruppi multinazionali. La nostra presenza capillare sul territorio, a stretto contatto con i principali centri produttivi, e la profonda conoscenza del tessuto imprenditoriale e associativo, ci permettono di supportare i clienti con competenza, cogliendo tempestivamente le principali dinamiche di sviluppo. Questo ci permette di sostenerli in ogni fase della loro attività.

Alberto Carrara: Howden è un broker globale che crede fortemente nella specializzazione. Grazie alle nostre Specialty uniamo l'esperienza a una profonda conoscenza delle coperture assicurative in tutti i settori e le adattiamo ad ogni tipologia di cliente. Possediamo un network internazionale strutturato presente in oltre 120

Paesi nel mondo e 50mila professionisti. La nostra flessibilità e le risorse che abbiamo ci rendono un partner affidabile ed efficiente.

Avete anche una Academy...

Gabriele Giacomà: Diffondere cultura assicurativa significa scegliere di condividere con aziende ed enti pubblici non solo novità o trend di mercato, ma anche gli strumenti per gestire e affrontare nuovi rischi, valutare gli obblighi di compliance o nuove coperture. Negli anni abbiamo erogato decine di incontri di formazione raggiungendo oltre 1.500 aziende e migliaia di manager che hanno potuto approfondire tematiche d'attualità, dalla NIS2 alla Composizione Negoziata della Crisi, dai rischi cyber alla Csr fino al Codice degli Appalti. Ore di formazione totalmente gratuite, erogate dai nostri *specialist* anche con il supporto di esperti, online o di persona. Perché conoscere è da sempre la prima condizione per prepararsi al futuro.

Nuovi progetti e obiettivi futuri?

Alberto Carrara: Uno degli ambiti su cui stiamo lavorando con maggiore attenzione riguarda l'intelligenza artificiale, che consideriamo una leva strategica per rendere i nostri servizi e i nostri processi ancora più efficienti, efficaci e vicini alle esigenze dei clienti. Nel nostro settore l'IA può avere applicazioni molto concrete: dall'analisi avanzata dei dati alla costruzione di modelli predittivi, dalla lettura più tempestiva dell'evoluzione dei rischi fino alla possibilità di offrire soluzioni sempre più personalizzate. Allo stesso tempo, l'automazione può supportare attività oggi ancora molto operative, come l'analisi documentale, la raccolta e l'elaborazione delle informazioni o alcuni passaggi dei processi di gestione, riducendo tempi, duplicazioni e margini di errore. Il nostro obiettivo è potenziare le competenze delle nostre persone e liberare tempo per attività a maggiore valore aggiunto: consulenza, relazione con il cliente, interpretazione dei bisogni e costruzione di soluzioni su misura.

Gabriele Giacomà: Per l'Italia, l'obiettivo è di continuare a crescere in modo solido e sostenibile su tutte le dimensioni organizzative del nostro business, entrando anche in nuovi segmenti e settori per rafforzare il nostro ruolo di unico partner per la gestione integrata dei rischi.

LA CYBER SECURITY È TRA LE MAGGIORI SFIDE DEL FUTURO: FRA IL 2020 E IL 2025 UN'AZIENDA SU DUE HA SUBITO ALMENO UNA VOLTA UN ATTACCO INFORMatico

LOGISTICA, L'ITALIA ACCELERA: LA SCOMMESSA DI P3

Da 300mila a un milione di metri quadri di spazi a uso logistico in portafoglio in cinque anni: la crescita di P3 conferma il dinamismo del mercato italiano. Tra nuovi sviluppi e rigenerazione degli asset, l'obiettivo è continuare a espandersi

di Vincenzo Petraglia

LA LOGISTICA CONTINUA A ESSERE UNO DEI COMPARTI PIÙ DINAMICI DEL REAL ESTATE EUROPEO, SOSTENUTA ANCHE DALLA NECESSITÀ DELLE AZIENDE

di disporre di immobili sempre più efficienti e sostenibili. E l'Italia si sta ritagliando un ruolo sempre più di primo piano nel settore. Tra i protagonisti di questa evoluzione c'è **P3**, investitore a lungo termine specializzato nella gestione e nello sviluppo di immobili logistici in Europa con oltre 10 milioni di metri quadri di attività in gestione e un'ampia *land bank* di 1,6 milioni di metri quadri disponibile per sviluppi futuri. Presente in dieci Paesi, con sede centrale a Praga, impiega oltre 280 persone in 11 filiali nelle principali città europee, offrendo servizi integrati di sviluppo e di *asset & property management*. Abbiamo incontrato **Andrea Amoretti**, Managing Director di P3 in Italia, dove la crescita negli ultimi cinque anni è stata davvero molto sostenuta.

Dal vostro osservatorio, cosa dobbiamo aspettarci in futuro dal mercato logistico?

La prima parte dell'anno ha registrato una crescita della domanda di spazi logistici superiore alle aspettative. È un segnale molto positivo che conferma la solidità del settore. Anche il mercato dei capitali continua a guardare con interesse all'Italia. Credo che abbiamo imparato a navigare nell'incertezza e che il nostro sistema economico abbia dimostrato una resilienza superiore a quella di molti altri Paesi europei. Per questo continuiamo a investire. I nostri progetti richiedono tre, quattro o cinque anni per vedere la luce. Il fatto che oggi stiamo impegnando risorse su iniziative che si realizzeranno nel futuro è probabilmente la dimostrazione più concreta della fiducia che abbiamo nel mercato italiano e nelle prospettive della logistica.

Cosa vi differenzia dalla concorrenza?

Noi siamo un investitore immobiliare specializ-



ANDREA AMORETTI, MANAGING DIRECTOR DI P3 ITALIA

zato nella logistica e abbiamo una caratteristica particolare: il nostro capitale e la nostra strategia hanno una prospettiva di lungo termine. Questo ci permette di instaurare relazioni durature con tutti gli stakeholder coinvolti nei progetti, dalle amministrazioni locali ai partner industriali, fino alle comunità che ospitano i nostri insediamenti. Negli ultimi cinque anni abbiamo vissuto una vera e propria cavalcata: quando nel 2021 sono arrivato alla guida dell'azienda il nostro portafoglio era di poco superiore ai 300mila metri quadrati, oggi supera il milione. Continuiamo a crescere e abbiamo avviato anche attività di *capital recycling*, cedendo nostri immobili non più strategici per reinvestire in nuove opportunità. Questo ci colloca tra i principali operatori logistici in Italia e tra quelli più rilevanti a livello europeo.

Avete realizzato importanti progetti e da poco avete inaugurato un centro logistico strategico vicino Frosinone...

Sì, a Ferentino, dove abbiamo sviluppato un polo logistico di quasi 70mila metri quadrati per il colosso olandese Action. Un intervento che ha richiesto importanti opere infrastrutturali e che oggi rappresenta un punto di riferimento per la distribuzione nel Centro-Sud Italia. Ma di proget-

ti interessanti ne abbiamo diversi, perché P3 non si ferma mai. Fra i cantieri in corso, tutti con elevati standard di sostenibilità, quelli di Calvenzano e Treviglio, centri logistici nella Bergamasca, e di Altedo, nel Bolognese, che oggi conta già due magazzini completamente occupati: qui siamo alla terza fase del progetto e con questo nuovo intervento raggiungerà una superficie complessiva di circa 100mila metri quadri. A Cittadella, in Veneto, abbiamo da poco terminato lo sviluppo di un magazzino logistico su un'area di 160mila metri quadri, con una GLA di 75mila metri, nato dalla convinzione che l'apertura della Pedemontana Veneta avrebbe sbloccato il potenziale logistico di quell'area. Una scommessa che si è rivelata vincente. Accanto allo sviluppo, stiamo rafforzando anche l'attività di acquisizione e valorizzazione di immobili esistenti. Individuiamo asset con potenziale inespresso e li riqualifichiamo attraverso interventi tecnici e commerciali per riportarli sul mercato in modo competitivo.

Obiettivi di medio-lungo termine?

L'Italia è diventata uno dei mercati più interessanti d'Europa per la logistica. Negli ultimi anni il Paese ha dimostrato una notevole capacità di tenuta e questo ha aumentato l'interesse degli investitori internazionali. Per quanto ci riguarda, vogliamo continuare a crescere. Abbiamo recentemente rafforzato la struttura con nuovi professionisti e puntiamo ad aumentare ulteriormente la dimensione del portafoglio. Oggi siamo a un milione di metri quadrati; il prossimo traguardo è raggiungere quota un milione e mezzo.





Empowering you for the future.

Noi di RSM ti aiutiamo ad anticipare e superare le sfide future.
Con la nostra esperienza e le tecnologie più
innovative, siamo al tuo fianco quando progetti
un percorso di crescita per la tua azienda...

Taking Charge of Change!



ROI GROUP Leadership Forum

29-30 Settembre
TEATRO DEGLI ARCIMBOLDI
MILANO E ONLINE

Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i più influenti
pensatori contemporanei

Amy Cuddy

Riferimento globale
nella psicologia sociale

Alex Osterwalder

Ideatore del Business
Model Canvas

Charles Conn

Presidente
del Board
di Patagonia

Andrea Pontremoli

CEO
di Dallara

Giovanni Allevi

Compositore,
scrittore e filosofo

Fabiola Gianotti

Già direttrice
generale del CERN

Non subire il cambiamento. Guidalo.

Il Leadership Forum è l'evento dove
migliaia di **C-level**, **decision maker** e **imprenditori**
si incontrano ogni anno per definire le strategie del futuro.

SCOPRI TUTTI I PROTAGONISTI

Scansiona il QR Code oppure vai su roigroup.it



Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH

EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
simplify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting Partner

ac f m t
FOMIAZIONE UNICA COHETE

i&G MANAGEMENT

Academic Partner

ESCP
BUSINESS SCHOOL

Communications Partner

TEAM LEWIS

Official Green Carrier

TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANO

Official Hotel

MELIA HOTELS
INTERNATIONAL

Official Bag

TUCANO
MILANO 1985

Official Coffee

Caffè Macchiato
1882

Main Media Partner

FORTUNE ITALIA

Official Radio

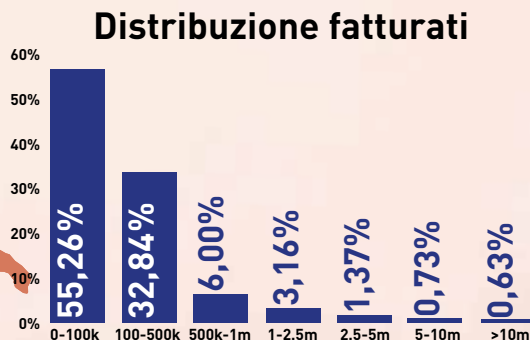
RDS

Official Lounge

Chateau d'Aix
STAY TOGETHER

UN CORO A 43 MILA VOCI

Quello delle agenzie di comunicazione è un comparto affollato, sempre più centrale nelle strategie aziendali, dove la frammentazione diventa anche motore di specializzazione



di Ivana Quartarone

La comunicazione gode di ottima salute. Le agenzie, molto meno: oltre 43 mila attive (+ 14,6% dal 2017), ma quasi una su due non supera i 100 mila euro di fatturato annuo. È il paradosso che emerge dal Report Pma - Piccole e Medie Agenzie di Marketing e Comunicazione in Italia 2025-2026 di Sxa. Da una parte, un comparto che continua a crescere, con una domanda di competenze che negli ultimi anni non ha mai smesso di evolversi. Dall'altra, un settore ancora fortemente polverizzato, composto prevalentemente da micro e piccole imprese, con margini medi che al 5,53% e un ricambio continuo di operatori, molti dei quali faticano a consolidare la propria attività.

REPUTAZIONE, GESTIONE DELLE CRISI,
SOSTENIBILITÀ, RELAZIONE
CON GLI STAKEHOLDER SONO CENTRALI
NELLE DECISIONI DELLE IMPRESE

Una fotografia apparentemente contraddittoria. Mai come oggi, infatti, la comunicazione è entrata nel cuore delle strategie aziendali: reputazione, gestione delle crisi, sostenibilità, relazione con gli stakeholder, capacità di leggere dati e scenari e utilizzo dell'intelligenza artificiale sono ormai elementi centrali nelle decisioni delle imprese. Eppure, proprio mentre cresce il valore della comunicazione, il comparto continua a faticare nel trasformare questa centralità in

redditività.

La spiegazione non risiede soltanto nei numeri. La continua nascita di nuove realtà racconta infatti un settore estremamente attrattivo, nel quale la specializzazione rappresenta spesso la risposta a bisogni sempre più verticali delle

aziende. Digital e influencer marketing, comunicazione Esg, employer branding, public affairs, data intelligence, content strategy hanno ampliato il perimetro della professione, moltiplicando competenze e modelli organizzativi. Allo stesso tempo, però, questa proliferazione ha intensificato la pressione competitiva. Oggi le agenzie non gareggiano soltanto tra loro: sul mercato si sono affacciate società di consulenza, piattaforme tech, freelance altamente specializzati, creator e software basati sull'AI che stanno ridefinendo il concetto stesso di consulenza.

Secondo **Davide Arduini**, Founder di **Be Closer** e Presidente di **Una - Aziende della Comunicazione Unite**, è proprio questa trasformazione ad aver modificato gli equilibri. «La trasformazione digitale ha ampliato il mercato, ma anche la complessità e la concorrenza. Parallelamente, l'emergere di nuovi modelli professionali ha modificato gli equilibri tradizionali del settore. Oggi le agenzie devono dimostrare il valore che generano per affermarsi come partner strategici delle imprese».

È un passaggio che segna anche il cambio di paradigma vissuto dalla comunicazione. Se fino a pochi anni fa veniva richiesto soprattutto di progettare campagne, posizionarsi sui media o produrre contenuti, oggi le aziende chiedono



DAVIDE ARDUINI

qualcosa di diverso: comprendere i mercati, interpretare fenomeni economici e sociali, integrare competenze e contribuire agli obiettivi di business. La comunicazione, insomma, non è più soltanto esecuzione. «È sempre più consulenza. Se è vero che l'AI potrebbe aumentare l'efficienza dei processi, il suo impatto più significativo sarà nella creazione di valore. Le tecnologie generative non sostituiscono il pensiero strategico e la creatività».

Un paradigma che ha cambiato anche il rapporto cliente-agenzia: «Le aziende chiedono oggi interlocutori capaci di interpretare il mercato, integrare competenze diverse e generare risultati concreti. Le agenzie hanno evoluto i propri modelli organizzativi, favorendo una maggiore integrazione tra creatività, media, digitale, dati», osserva Arduini.

In questo contesto, la frammentazione del comparto non può essere letta esclusivamente come un limite. Se da un lato rende più diffici-



ANTONELLA LUPICA

le raggiungere economie di scala e rafforzare la competitività internazionale, dall'altro ha favorito la nascita di realtà altamente specializzate, capaci di presidiare nicchie di mercato e sviluppare abilità distintive. La vera sfida è quindi trasformare questa ricchezza in un ecosistema più maturo, nel quale collaborazione, integrazione e visione strategica prevalgano sulla semplice competizione.

È la direzione indicata anche da Una, che vede nella capacità di mettere a sistema skill differenti una delle leve per rafforzare l'intero settore. «La frammentazione rappresenta una sfida ma anche una ricchezza. Da un lato aumenta la competizione; dall'altro favorisce specializzazione, pluralità di competenze e prossimità ai territori. Proprio per questo Una punta a rafforzare il dialogo tra Hub, Territoriali e governance associativa, valorizzando le diverse competenze all'interno di una visione comune capace di aumentare la competitività dell'intero comparto. Allo stesso tempo le agenzie dovranno rafforzare le competenze strategiche e consulenziali, per accompagnare le aziende in un contesto sempre più complesso e in rapida evoluzione».

Il punto centrale, quindi, non sarà soltanto la dimensione delle agenzie, ma la capacità di generare valore. Se le attività più operative saranno progressivamente automatizzate, crescerà il peso delle competenze che nessuna tecnologia potrà sostituire: pensiero strategico, creatività, interpretazione dei contesti e capacità di costruire relazioni.

Ed è proprio questo il terreno sul quale si gioca l'evoluzione delle pubbliche relazioni, sempre meno orientate alla sola visibilità e sempre più alla gestione della reputazione e degli stakeholder.

CRESCERE FACENDO CRESCERE

In un mercato sempre più frammentato, secondo **Caterina Tonini**, Ceo di Havas Creative Network Italy nonché co-founder e Ceo di Havas Pr Milan, la differenza tra un'agenzia capace di crescere e una che fatica a consolidarsi sta nella capacità di costruire un modello di business solido, trasformando competenze, metodo e visione in valore misurabile per i clienti. «L'integrazione di creatività, media, dati, tecnologia e contenuti è uno dei principali fattori competitivi – spiega –. I clienti cercano partner capaci di comprendere il loro mercato, le loro aspettative e offrire soluzioni che li aiutino a crescere in modo sostenibile. Un'agenzia cresce quando fa crescere i propri clienti». In un settore sempre più affollato, il posizionamento diventa quindi decisivo: non basta competere sul prezzo, ma servono velocità, misurabilità, competenze verticali, capacità tecnologica e una comprensione culturale. Anche le gare, secondo Havas, possono evolvere verso modelli più efficaci, collaborativi, orientati alla scelta di partner capaci di accompagnare i brand nel tempo integrando strategia, creatività, dati, tecnologica e misurazione dell'impatto.

Caterina Tonini

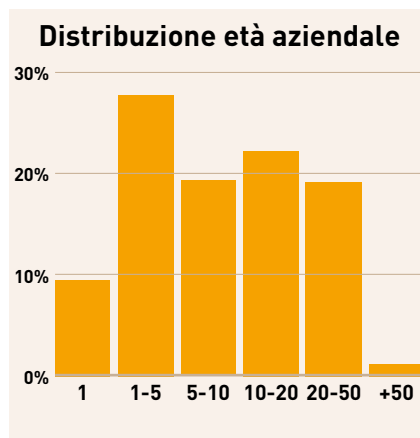


Secondo **Antonella Lupica**, Managing Director di **Golin Ketchum Italy**, il valore di un'agenzia non può più essere misurato esclusivamente attraverso la creatività o la capacità di generare visibilità: «Il nostro settore vive però una contraddizione: siamo sempre più vicini ai processi decisionali delle aziende, ma spesso facciamo fatica a raccontare il valore del nostro lavoro. Le PR hanno bisogno di una vera rifondazione: lavorare dietro le quinte non significa essere invisibili. La nostra professione non è organizzare visibilità, ma costruire relazioni strategiche con stakeholder, media, istituzioni e comunità. La reputazione è un asset e va trattata come tale. La creatività è potente quando nasce da una strategia solida».

A cambiare il modo di lavorare contribuisce, sempre di più, anche l'AI. Dopo una prima fase dominata dal timore di una possibile sostituzione delle professionalità, il confronto si è spostato sulla capacità delle agenzie di utilizzare queste tecnologie per aumentare il valore della consulenza.

Per Lupica la risposta passa dalla complementarità tra persone e tecnologia. «L'AI non sostituirà chi sa pensare, ma metterà in difficoltà chi si limita a eseguire. In Golin Ketchum la utilizziamo come acceleratore nell'analisi dei dati, nella ricerca di insight e nel monitoraggio delle conversazioni. Il valore delle agenzie sarà sempre meno nella produzione e sempre più nella capacità di interpretare, scegliere e dare senso.

La tecnologia aumenta la potenza degli strumenti, ma la direzione resta umana». L'intelligenza artificiale, quindi, non riduce il ruolo delle agenzie, ma ne ridefinisce le priorità. Parallelamente, anche il perimetro competitivo continua ad allargarsi: società di consulenza, piattaforme tecnologiche e nuovi operatori presidiano segmenti sempre più ampi della catena del valore della comunicazione. Anche la dimensione aziendale resta un tema centrale. Il Report



Pma evidenza come la maggioranza delle agenzie italiane abbia meno di quattro dipendenti: una configurazione che garantisce agilità e specializzazione, ma che può rendere più complessi investimenti, crescita internazionale e sviluppo di competenze multidisciplinari. La dimensione, tuttavia, non determina da sola la capacità di competere.

Conta la rilevanza, sottolinea Lupica: «Essere parte di un network internazionale significa avere accesso a competenze, metodologie e punti di vista globali, ma la differenza la fa la capacità di interpretarli nei contesti locali. In Golin Ketchum, crediamo molto nell'identità: un'agenzia non è solo un insieme di persone che lavorano insieme, ma una comunità che condivide un modo di vedere e vivere il mestiere».

Inoltre, prosegue la Managing Director di Golin Ketchum Italy, «la vera competizione si consuma sugli approcci. Consulenze, piattaforme e creator portano competenze preziose, ma la specificità delle PR resta la capacità di costruire fiducia. Per questo,

il nostro mestiere deve evolvere e smettere di difendersi. Considerare le PR come gestione della visibilità è estremamente riduttivo. Le PR gestiscono la reputazione. Ed è una differenza enorme».

È proprio la reputazio-

ne a rappresentare uno dei principali terreni di evoluzione del settore. In mercati sempre più esposti, caratterizzati da informazione in tempo reale e crescente attenzione da parte di investitori, istituzioni e opinione pubblica, la fiducia è diventata un fattore competitivo con ricadute dirette anche sui risultati economici delle imprese.

Secondo **Giancarlo Frè**, amministratore delegato di **Sec Newgate**, la comunicazione non può più essere considerata una funzione di supporto, ma uno degli elementi che contribuiscono direttamente alla creazione di valore: «Per le società di ogni dimensione, la reputazione diventa ogni giorno sempre più un valore strategico ed anche economico e la medesima si 'costruisce' principalmente attraverso una strategia di comunicazione efficace ed efficiente. Il processo di miglioramento della reputazione aziendale è un percorso lungo e nella maggior parte delle volte dispendioso, mentre per 'rovinare' la medesima bastano pochi istanti. Una prospettiva che si lega anche alle nuove priorità delle imprese: «La sostenibilità è oggi un valore chiave anche in termini puramente economici, al quale però va affiancato un corretto posizionamento e un'adeguata visibilità. Nella strategia di comunicazione, oltre alla parte corporate è importante creare awareness al prodotto commercializzato per contribuire alla generazione della domanda».

La sfida dei prossimi anni sarà quindi trasformare la complessità del mercato in un'opportunità. «La comunicazione è parte integrante della strategia aziendale, ma deve essere oggetto di forte attenzione da parte del top management in quanto è l'elemento chiave nella costruzione del processo reputazionale di ogni società», conclude l'a.d. di Sec Newgate. La fotografia del Report Pma racconta dunque un settore in crescita, ma ancora alla ricerca di un equilibrio tra numerosità e sostenibilità economica. Il futuro della comunicazione non dipenderà solo da quante agenzie saranno presenti sul mercato, ma da quante sapranno dimostrare il valore delle proprie competenze, trasformando creatività, dati e reputazione in risultati concreti per le aziende.

Giancarlo Frè



The Cal, ovvero come ti spoglio il brand

Dal gadget per clienti top al feticcio da collezione: il Calendario Pirelli trasforma la comunicazione d'impresa in immaginario globale, tra India 2027, fotografia d'autore e mercato degli arretrati

di Marina Marinetti

Si può vendere un immaginario facendo finta di raccontare il mondo. Se poi l'immaginario è un corpo femminile pressoché perfetto per un'audience che si presume maschile, ancora meglio. Il Calendario Pirelli (The Cal, per gli amici), arrivato alla sua edizione 2027, continua a dimostrare che sì, si può fare, e anche con una certa eleganza: nato come oggetto promozionale, trasformato in feticcio aziendale, poi in reliquia pop e infine in materia da dibattito culturale, The Cal è uno dei rarissimi casi in cui il marketing ha smesso di chiedere il permesso alla comunicazione d'impresa e ha deciso di comportarsi come se fosse quasi arte alta. Quasi.

La nuova edizione parte dall'India e da una doppia firma che, già da sola, basta a spiegare quanto il progetto voglia posizionarsi sul terreno del racconto più che su quello del semplice glamour. Pirelli ha affidato il 2027 a Sølve Sundsbø e al lavoro concepito da Raghu Rai, completato dalla figlia Avani Rai, in quello che la stessa

azienda presenta come il primo Calendario firmato da due fotografi e costruito su un doppio sguardo: da una parte l'estetica fashion-driven di Sundsbø, dall'altra la visione dell'India maturata da Raghu Rai e rielaborata in chiave contemporanea da Avani Rai. Il cast mescola nomi globali e volti legati all'India culturale e creativa, da Freida Pinto ad Anoushka Shankar, da Padma Lakshmi a Rupri Kaur, mentre una parte del progetto si apre anche a persone comuni, artisti di strada e facce raccolte nella Old Delhi.

E qui sta il punto interessante per la comunicazione d'impresa. The Cal non serve a vendere gomme nel senso stretto del termine. Serve a vendere statura simbolica. Serve a dire che un gruppo industriale può presidiare non solo il mercato, ma anche l'immaginario; non solo la tecnologia, ma pure il gusto; non solo la performance, ma persino il linguaggio con cui il lusso parla di sé. È un'operazione di brand building molto più sofisticata di una campagna istituzionale tradizionale, perché non chiede

attenzione: la pretende. E lo fa con un oggetto volutamente raro, non in commercio, distribuito per decenni in maniera selettiva a clienti, opinion leader e stakeholder, cioè esattamente là dove la reputazione si trasforma in capitale relazionale.

Il dato più eloquente, in questo senso, è che il calendario è riuscito a emanciparsi dal suo statuto originario. Dal 1964 al 2026 sono state pubblicate 52 edizioni, firmate da 41 fotografi celebri e il 2027 inaugura per la prima volta una doppia firma. Le interruzioni storiche comprendono il 1967 e il lungo stop dal 1975 al 1983, una discontinuità che ha contribuito a rafforzarne la rarità e il fascino collezionistico. Pirelli racconta questa traiettoria come "quattro vite" diverse, passate dall'era del glamour britannico alla fase della consacrazione globale, fino all'attuale stagione autoriale e concettuale. Tradotto dal marketing all'italiano corrente: quando un brand riesce a trasformare una propria iniziativa di relazione in un archivio culturale che i media trattano come evento artistico, ha già vinto metà della partita reputazionale.

Naturalmente The Cal ha costruito la sua fama su ciò che ogni grande prodotto di immagine sa fare meglio: sedurre (letteralmente) e poi correggere la narrazione. Per anni è stato identificato quasi esclusivamente con il nudo e con un'idea di sensualità patinata. Poi ha iniziato a spostarsi, ad alternare erotismo, ritratto, concetto, inclusione, performance visuale, fino a





far diventare il proprio mutamento la parte più interessante del suo racconto pubblico. È il marketing che si traveste da riflessione culturale, ma lo fa così bene che spesso il travestimento diventa sostanza.

A rendere il caso ancora più istruttivo, dal punto di vista economico, è la combinazione fra scarsità, serialità e firma. I calendari Pirelli numerati compaiono regolarmente sul mercato secondario e il collezionismo degli arretrati mostra prezzi molto variabili, ma abbastanza vivaci da confermare che il valore dell'oggetto non è soltanto simbolico. Un esemplare del Calendario Pirelli 2000 firmato da Annie Leibovitz risulta in asta come edizione limitata numerata, con copie registrate attorno ai numeri 4.922, 10.339 e 32.450, e valori che oscillano fra 70 e oltre 280 euro a seconda di condizioni e canale di vendita. Sul mercato degli arretrati, lotti multipli di annate diverse vengono stimati o aggiudicati a qualche centinaio di euro e, quando includono serie ampie o complete, possono superare la soglia dei 3.000 euro, confermando il passaggio da semplice omaggio aziendale a bene da collezione. Nel 2024 Bolaffi ha aggiudicato un Pirelli 1969 fotografato da Harri Pécinotti a 150 euro, e nello stesso catalogo un gruppo di tre volumi dedicati alla storia del Calendario è stato venduto a 125 euro. Gonnelli ha stimato a 200 euro un lotto di die-

ci calendari tra il 1992 e il 2010, mentre Leitz Auction ha battuto nel 2025 un lotto di dodici calendari a 3.600 euro inclusa la commissione del compratore. Non tutti i Pirelli valgono allo stesso modo, ma l'esistenza stessa di un mercato degli arretrati certifica che The Cal è uscito da tempo dalla categoria "omaggio aziendale" per entrare in quella, molto più redditizia sul piano reputazionale, di bene da collezione.

Il ritorno economico, del resto, non va letto come ricavo diretto. Sarebbe la metrica sbagliata. Il punto non è quanto incassi il calendario, ma quanta attenzione di qualità continua a generare. Ogni edizione attiva una macchina di earned media, rilancia il posizionamento internazionale del brand, rinsalda relazioni di alto profilo e rinnova un patrimonio iconografico che nessuna brochure corporate potrebbe sperare di produrre. In termini di comunicazione d'impresa, The Cal è una masterclass sulla trasformazione di un contenuto proprietario in asset culturale persistente.

L'edizione 2027 aggiunge a questa formula un

tassello particolarmente denso di senso. Le riprese si sono svolte in Rajasthan, fra Jaigarh Fort a Jaipur e Ajabgarh, e poi nelle strade di Old Delhi, tra il 9 e il 17 maggio 2026. Attorno ai fotografi lavora una filiera di professionisti che ha il peso specifico di una produzione editoriale e fashion di prima fascia, con Piergiorgio Del Moro al casting, George Cortina allo styling, Robbie Doig alla scenografia, Val Garland al make-up e Syd Hayes agli hair. Anche qui la comunicazione d'impresa si vede benissimo: non un semplice set fotografico, ma una macchina di produzione in grado di ribadire il rango internazionale del marchio attraverso i nomi che convoca.

La vera forza del Calendario Pirelli, però, è che continua a stare in equilibrio su una contraddizione che sarebbe letale per quasi tutti e per lui invece è il motore del mito. È commerciale, ma vuole sembrare cultura. È esclusivo, ma ha bisogno di essere discusso pubblicamente. È industriale, ma parla il lessico dell'autorialità. È nato per promuovere un marchio, ma si comporta da decenni come se

il marchio fosse quasi un dettaglio scenografico.

E forse è proprio questo il suo colpo di genio più durevole: ricordare che nella comunicazione d'impresa il successo non arriva quando il brand si vede troppo, ma quando riesce a diventare il regista invisibile di un desiderio collettivo.





39°
Salone
Franchising
Milano

RETAIL & FRANCHISING VILLAGE

SALONE FRANCHISING MILANO

1 • 3 OTTOBRE 2026
Allianz MiCo

**DIAMO FORMA
ALLE TUE IDEE
DI BUSINESS**

MAIN SPONSOR



FIERA MILANO

BACK TO WORK... CON VISTA

Tra corsi di lingua e fotografia, il pickball che conquista i circoli sportivi, aperitivi in terrazza e weekend last minute, il rientro di settembre diventa l'occasione perfetta per ricominciare con più entusiasmo di gennaio



di Carla Serra

Si fanno più buoni propositi a settembre al ritorno dalle vacanze o a gennaio per l'anno nuovo? Come per gli studenti, il back to work dopo l'estate coincide con un nuovo inizio. Fatto di tante buone intenzioni! Concedersi più tempo con le persone reali e meno sui social. Iscrivere a corsi di ogni genere, dalla lingua spagnola

alla fotografia. Frequentare un club sportivo puntando sulle discipline più trendy, come il pickball, un mix tra tennis, badminton e ping-pong. Importare qualche buona abitudine vacanziera

in città: dall'aperitivo in terrazza alle nuove tendenze culinarie internazionali. E sfruttare la coda dell'estate per un weekend lungo: c'è sempre un valido motivo per partire.

**IL RIENTRO AL LAVORO DOPO L'ESTATE
COINCIDE CON UN NUOVO INIZIO
COME CAPODANNO E DUNQUE
È TEMPO DI FARE BUONI PROPOSITI**



VENEZIA

La 61ª Esposizione Internazionale d'Arte della Biennale di Venezia è aperta fino al 22 novembre. Un'occasione per esplorare la città lungo un itinerario che si snoda tra i Giardini di Castello, l'Arsenale e decine di sedi diffuse in palazzi storici ed ex conventi tra le calli. Per il classico aperitivo c'è la terrazza affacciata sull'isola di San Giorgio del Londra Palace. Un vero menu d'artista lo propone Piccolo del Violino d'Oro con cicchetti e piatti della Venezia cosmopolita. Sia che si arrivi in treno o in auto, il Plaza Hotel Venice è in posizione strategica vicino alla stazione di Mestre e a 17 minuti in shuttle bus dall'aeroporto.

MONFERRATO



Lo chiamano workation, cioè work & vacation insieme. «Non è una moda, ma una conseguenza naturale di un cambiamento: le persone vogliono lavorare bene, ma anche vivere meglio. A Le Marne abbiamo creato le condizioni perché questo accada», dice Guido Martinetti, proprietario della tenuta di 30 ettari a Costiglione d'Asti e co-fondatore della catena di gelaterie GROM. Il relais con tre cascinali è immerso tra le colline di Langhe e Monferrato. Dopo il lavoro in totale privacy, ci si può concedere una nuotata nella piscina, una sessione di yoga, una pedalata tra i vigneti dove si producono i vini da degustare a tavola e nella cantina annessa.

Long weekend



MERANO

Proprio come il famoso Royal Ascot, il Gran Premio di Merano non è soltanto un prestigioso concorso ippico internazionale, ma è un evento mondano con dress code che impone cappelli elaborati e stravaganti alle signore e il tight con tanto di cilindro per gli uomini. Il 26 e 27 settembre nell'ippodromo della stazione climatica altoatesina, dal 1935 si ripete la magia. Intorno si alternano spettacoli e l'Anteprima del Merano Wine-Festival. Lo charme d'epoca continua all'Hotel Adria, gioiello Liberty intatto. Da prenotare la suite dedicata a Sissi, l'imperatrice asburgica che amava soggiornare a Merano.

IL CAIRO



Solo quattro ore di volo e in un weekend si può vivere un'esperienza unica tra piramidi e capolavori mai esposti prima. La meta è il nuovo GEM, il Grand Egyptian Museum, il più importante del mondo inaugurato il novembre scorso al Cairo, con sullo sfondo la Sfinge di Giza. Per costruirlo c'è voluto lo stesso tempo della Piramide di Cheope, cioè una ventina di anni. L'edificio è mozzafiato: avveniristico e faraonico. In mostra oltre 100mila manufatti della civiltà egizia tra cui la collezione di Tutankhamon. Un'esposizione che incanta e coinvolge. Gattinoni Travel propone una formula tutto incluso di long weekend con voli diretti EgyptAir dall'Italia, soggiorno in 5 stelle, visita al GEM, escursioni alle piramidi di Giza e Saqqara; e poi il meglio della capitale, gioiello dell'architettura medievale islamica, fino al ristorante che ha conquistato il Presidente francese Macron.

OTRANTO





BOLZANO

Di anni ne avrebbe circa 5300, ma Ötzi, l'uomo venuto dal ghiaccio, festeggia il 19 settembre un altro anniversario: i 35 anni dalla sua scoperta che lo ha reso una star mediatica. La mummia dell'Età del rame si è conservata con tutto l'equipaggiamento fino a oggi. Lo si può conoscere meglio nell'avvincente allestimento - con percorsi anche per i bambini - del Museo Archeologico dell'Alto Adige a Bolzano. Proprio di fronte, si può soggiornare al Palais Hoertenberg, il residence pet friendly e con wellness area. Ötzi fu scoperto per caso sul passo del Tisenjoch, tra le valli Senales e Ötztal. In questa valle tirolese che gli ha dato il nome, si festeggia in stile preistorico il compleanno del concittadino più famoso.

Il mare caldo invita ancora a tuffarsi, ma l'aria più sottile rende gradevole pedalare lungo il tratto di costa più spettacolare del Salento. Base ideale è Otranto, con la cattedrale e il castello aragonese. A pochi passi dal porto turistico si trova il boutique hotel Corte di Nettuno. Il 4 stelle offre tutti i servizi necessari ai ciclisti: dal noleggio alla bike room. Ricavato da un antico casolare in pietra, ospita un vero museo di reperti nautici: polene, strumenti di bordo, carte, modellini. Centinaia di rarità che raccontano la storia della marineria in curati allestimenti di design nelle sale, nelle 28 camere e nel giardino. Qui il mare non è solo sullo sfondo ma è una presenza viva in ogni dettaglio.

BELLI IN UNA NOTTE

Pelle e capelli provati dall'estate esigono un intervento d'urto. Poco tempo? Basta sfruttare la notte. Mentre si dorme, Source de Roses Maschera Notte Idratante & Illuminante 2 in 1 di Melvita con i suoi tre principi attivi agisce a tutti i livelli della pelle. Grand Soin Régénérant di Yves Rocher contiene 10 milioni di cellule vegetali rigenerative che al risveglio ridanno luminosità. Per un'azione riparatrice immediata, Laneige ha formulato la Cream Skin Milky Hydration Sheet Mask, la maschera in tessuto con una concentrazione di Cerapeptide 5 volte superiore alla media. Mentre il nero del carbone vegetale della Oxy Black Mask purifica dal sebo in eccesso. Per gli amanti della beauty-tech, Foreo ha brevettato la FAQ™ 202 Anti-Aging Silicone LED Mask, la maschera con 8 luci per 8 rimedi alla pelle stressata. Specifica per riparare le labbra screpolate, Kissu Lip Mask di Tatcha unisce l'estratto di pesca giapponese allo squalano, che rinforza la barriera cutanea. Per i capelli, il Trattamento Riparatore Senza Risciacquo 24/7 di Revlon si applica la sera e sfrutta i bioritmi notturni per rigenerare la fibra. E per la barba in ricrescita, il Balsamo Proraso riduce prurito e rinfresca la pelle.



UNA MARCIA IN PIÙ

Al rientro dalle vacanze l'organismo ha bisogno di un supporto extra per favorire energia e concentrazione. Molto pratici sono le fiale monodose di Matt con pappa reale, ginseng e polline. Oppure le caramelle My Metabolic Matcha con vitamine del gruppo B, zinco e matcha.



VINI DAL MARE

Per sentire gli influssi marini anche nel bicchiere, ci sono i vini dei vigneti fronte mare. Come Etichetta Nera, il Vermentino di Lvnæ, la cantina sulle colline di Luni che guardano il mar Ligure. In Maremma, a Pereta, nasce Poggio Argentato, il blend di Sauvignon e Semillon della Fattoria Le Pupille. Un capolavoro dell'uomo e della natura è la dolce Malvasia delle Lipari della Tenuta di Castellaro che domina le Eolie.

VALE UN PERÙ!

La cucina più trendy? Si chiama Nikkei e nasce due secoli fa, in Perù dall'incontro tra la biodiversità peruviana e la cucina dei giapponesi lì emigrati. Non a caso il miglior ristorante al mondo premiato nel 2025 è stato Mado di Lima. Un pò lontano. Ma ci si può ben consolare a Firenze da Sevi con lo chef Francys Salazar. Akiro, il primo Nikkei hand roll bar al mondo, dopo Chicago e Madrid, ha appena aperto a Milano.



Minoronzoni1953

Piquadro

UFFICIO IN SPALLA

Un po' di colore per trasportare il pc Verde marino per lo zaino di Delsey Paris. Rosso Borgogna per la borsa in pelle di Samsonite. Chiara pelle di bufalo e sistema shock absorber per lo zaino Solmi di Piquadro. Effetto vintage per lo zaino di Minoronzoni1953.



Delsey



Samsonite

The Organics Skygarden



HeyGuey Chapter Hotel



VITA DA MANAGER



Tom Ford



Kition



Tommy Hilfigher

ANCORA IN BIANCO

In ufficio, ma con il cuore ancora in vacanza? Basta un dettaglio nel dress code per risolvere lo spirito: un paio di pantaloni bianchi. Ci sono modelli per ogni occasione. Boglioli li propone di alta sartoria in lana superlight abbinati alla giacca in cashmere rigenerato. Kition sintetizza i colori del mare nel blazer da portare con il calzone taglio jeans. Linea slim per Tom Ford valorizzato dal giubbino in suede. Più sportivo Tommy Hilfigher con morbide pince e giacca retrò di pelle a contrasto. Silhouette rigorosa e risolto per il modello di Berwich, mentre Tela Genova li propone nell'originale tessuto nato sotto la lanterna. Ideali in scooter, i cargo pant in densa gabardine riciclata idrorepellente di Idama.

Per completare il business look settembrino, al polso il blu del nuovo modello Le Temps en Équilibre di Akhor, giovane maison indipendente di Ginevra. Ai piedi da evitare le sneaker. Meglio la loafer PittaRosso in pelle marrone, il polacchino di Pierre Cardin oppure la nuova Monk Strap di Premiata con doppia fibbia di fattura artigianale.



Boglioli



Pierre Cardin



PittaRosso



Premiata



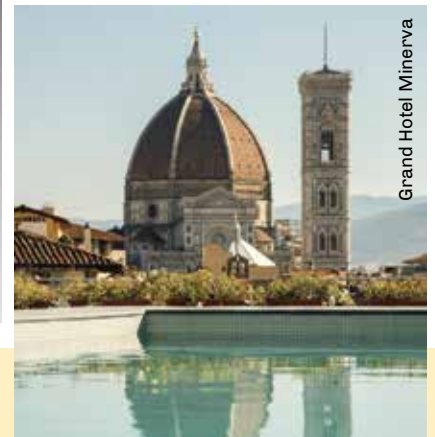
Idama



Tela Genova



Berwich



Grand Hotel Minerva



Tornabuoni



Gigi Rigolatto

APERITIVO CON VISTA

Sentirsi turista nella propria città, ma con solo il tempo per un aperitivo. Dove? A Roma al Hey Güey, il rooftop bar del Chapter Hotel. Oppure da Gigi Rigolatto, sul tetto dell'Orient Express Hotel per godersi il tramonto con il suo Bellini a base di pesca, yogurt e Franciacorta. A Milano all'Organics Skygarden dello Hyatt per cocktail originali anche no alcol. A Firenze sulla terrazza del Grand Hotel Minerva dove il design modernista di Carlo Scarpa incontra la cupola del Brunelleschi. Oppure al Tornabuoni con la drink list studiata per accompagnare le pizze di Manuel Maiorano, pluri-premiato maestro dell'arte bianca.



Consulti del Lavoro
▼ Consiglio Nazionale dell'Ordine

Fondazione Studi
Consulti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine



Consulti del Lavoro
▼ Ente Nazionale Previdenza Assistenza

Fondazione
Consulti per il
Lavoro



CONVENTION NAZIONALE DEI CONSULENTI DEL LAVORO

REGGIO CALABRIA
23|25 SETTEMBRE

VERSO LA PROFESSIONE DEL FUTURO

Ruolo, competenze, visione

MAIN SPONSOR

SPONSOR


CONFLAVORO
Piccole Medie Imprese


Lefebvre Giuffrè

TeleConsul

emilav
AGENZIA PER IL LAVORO

pluxee



Quella semplicità affidabile che l'auto europea ha perso

La digitalizzazione forzata delle quattro ruote, discutibile per tutte le marche del mondo, nel caso di quelle europee ha generato veri mostri, che hanno contribuito non poco ad allontanare i clienti, tra caro-prezzi e guasti

di Franco Oppedisano

Un'auto semplice, accessibile e, magari, anche quasi indistruttibile, oppure uno smartphone su quattro ruote, costosissimo, che ha bisogno di un software anche per aprire il cassetto portaoggetti? Una parte, invero non piccola, della crisi dell'auto europea, sta in questa domanda, nell'evoluzione che è stata imposta al "prodotto automobile" negli ultimi quindici anni.

Il Vecchio Continente costruiva motori termici straordinari, puntava su un'evoluzione tecnica ragionata e aveva un indubbio vantaggio dal punto di vista dell'immagine dei marchi. Ora le auto con motore termico sono fumo negli occhi, la tecnologia digitale ha preso il sopravvento e si parla di Sdv, "software-defined vehicle", un'automobile le cui funzioni principali, il valore e l'esperienza utente dipendono dal software anziché solo dai componenti meccanici o hardware fissi, mentre l'inesperienza nel settore informatico sta pesando sulla qualità



percepita dei marchi europei.

Insomma, un disastro. È il progresso, bellezza, si potrebbe scrivere. Ma visto che i costruttori tradizionali partivano da una posizione di forza, la situazione poteva evolversi in maniera diversa ponendosi una sola e semplice domanda: ma gli automobilisti vogliono davvero un'auto così tecnologica, sono disposti a pagarla, ne hanno proprio bisogno?

Nessuno lo ha fatto. Il risultato? Quindici anni fa una Panda costava a listino meno di 10 mila euro, mentre ora per una Pandina 1000 bisogna sborsarne quasi 16 mila. Un'Audi A6 costava 42 mila euro, oggi il listino segna 66.450. Una parte di questi aumenti sono legati all'inflazione. Il resto sono schermi più o meno grandi, motori ibridi e soprattutto Adas (Siste-

VITA DA MANAGER



mi avanzati di Assistenza alla guida), alcuni dei quali resi obbligatori dalle sapienti penne dei funzionari dell'Unione Europea.

Di conseguenza, oggi bisogna aver una laurea in ingegneria e un'infinita pazienza per sfruttare tutti gli aggeggi di cui dispone un'auto di classe media. Per fare un esempio: il libretto di istruzioni di una Bmw IX conta 384 pagine (poco meno di Delitto e Castigo di Fëdor Dostoevskij, per fare un esempio calzante), quello di una Bmw 320 di dieci anni fa, meno della metà.

Ce n'è abbastanza per far assurgere al ruolo di mito le auto vecchie "semplici, accessibili e indistruttibili" come la vecchia Panda 4x4, specie quella prodotta dal 1980 al 2003, che si ripara con un fil di ferro e un cacciavite, consuma pochissimo e non ha chip cinesi o software che richiedono aggiornamenti per funzionare. E soprattutto non si fermava mai. Mentre i Suv moderni si affidano a complessi software, centraline e sensori elettronici per gestire la perdita di aderenza, la vecchia Panda 4x4 è estremamente leggera (740 chili) e completamente analogica. Tutto era pensato per uscire indenni da qualsiasi situazione o pendenza. Era una questione di ingegneria, non di software. Era il frutto di menti umane, non di microprocessori. Il vantaggio dei costruttori europei era tutto lì e ce lo siamo giocato.



CI PIACE

IL MODELLO DI BUSINESS PIÙ ANTICO DEL MONDO

Niente app da scrollare all'infinito né notifiche: i mattoncini Lego battono la generazione dello schermo



Diteglielo voi, ai profeti della generazione perduta dentro lo schermo. Il gruppo Lego ha chiuso il primo semestre 2026 con ricavi record per 41,9 miliardi di corone danesi, circa 5,6 miliardi di euro, in crescita del 21 per cento; l'utile netto è salito del 32 per cento a 8,6 miliardi, quello operativo del 22. Una crescita superiore a quella del mercato mondiale del giocattolo, con relativo guadagno di quote. Il tutto vendendo parallelepipedi di plastica colorata.

Nessuna app, nessun abbonamento, nessuna notifica che ti richiama a giocare. Il modello di business più antico del mondo: una scatola, un sacchetto, un libretto di istruzioni e la promessa che alla fine avrai in mano una cosa che si tocca. E che, se ci cammini sopra scalzo alle sette del mattino, fa un male ricordabile per giorni.

Il paradosso più gustoso sta nel dettaglio. Tra le linee che hanno tirato di più ci sono Technic, Icons, Star Wars, Speed Champions e Botanicals, cioè i fiori di plastica per adulti. Il gruppo ha lanciato oltre trecento prodotti in sei mesi e ha cavalcato Mondiali e Formula 1. Ha presentato anche una piattaforma per rendere il gioco più interattivo, ma l'amministratore delegato Niels Christiansen ha messo le mani avanti con una frase che vale un trattato: l'intelligenza artificiale non creerà i nuovi giochi.

Morale per chi si occupa di industria: nell'anno in cui tutti costruiscono data center, l'azienda che cresce del 21 per cento è quella che fa costruire castelli ai bambini. Unica nube, il rincaro del petrolio, che fa salire il prezzo della plastica. Anche i mattoncini hanno una filiera.

Mentre il mondo costruisce data center, Lego fa ancora costruire castelli

La salute si difende bonificando l'Ilva, non condannandola alla chiusura



Il decreto della Corte d'Appello di Milano sull'area a caldo di Taranto tampona un problema vero e ne aggrava un altro, altrettanto vero. Che l'amianto ancora inglobato negli impianti vada rimosso e che le polveri sottili rientrino nei limiti non è in discussione: è un obbligo, e vent'anni di rinvii sono una vergogna nazionale. Ma il rimedio scelto — spegnere gli altiforni finché la bonifica non sarà integrale — produce un paradosso che si commenta da sé: chi comprenderà mai un impianto chiuso per ordine del giudice, sapendo di doverlo bonificare a proprie spese prima di riaccenderlo? La sentenza non risana l'Ilva: la rende invendibile. E un'azienda invendibile non bonifica nulla, perché non ne ha i soldi.

Il conto è già scritto. Dal 2012 lo Stato ha speso circa cinque miliardi tra prestiti ponte e ammortizzatori; smantellare e bonificare ne costerebbe altri tre e mezzo. Ventimila persone tra diretti e indotti perderebbero il lavoro. Cornigliano anche soffrirebbe, perché dipende dalle bramme pugliesi, e il secondo Paese manifatturiero d'Europa resterebbe senza più acciaio primario, costretto a comprarlo da chi lo produce con standard che a Taranto sarebbero illegali. Delocalizzare le emissioni non è ecologia: è contabilità.

La siderurgia è un asset strategico come l'energia e la difesa. C'è una cordata italiana pronta a rilevare l'intero perimetro, area a caldo compresa, con un forno carbon free. Che lo Stato la affianchi con capitale paziente, garanzie e un cronoprogramma di bonifica vincolante e verificabile. Non nazionalizzazione, non assistenza: presidio di un pezzo di sovranità industriale. La salute dei tarantini si difende bonificando, non spegnendo.

NON CI PIACE

LA SENTENZA CHE RENDE L'ILVA INVENDIBILE

Bonificare è indispensabile, ma spegnere Taranto non la risana: blocca investimenti, lavoro e acciaio

PAYVOLUTION PEOPLE



Promosso da

ABI Associazione
Bancaria
Italiana

Il Salone dei Pagamenti è una storia di evoluzione fatta di donne e uomini che vivono il presente per cambiare il futuro.
Dove idee, visione e creatività incontrano concretezza e saper fare.
Dove il mondo dei pagamenti e della finanza abbraccia tecnologia e talento. Tre giorni di energia, ritmo e connessioni.
Non puoi mancare: **unisciti alla payvolution people.**

Organizzato da

ABISERVIZI ABI EVENTI

Media Partner

BANCAFORTE
Innovation key



Iscriviti subito,
la partecipazione
è gratuita



**MILANO ALLIANZ MICO
SOUTH WING**

24, 25, 26 NOVEMBRE 2026

salonedepagamenti.com

#salonepagamenti

#payvolution

#agoràdelfuturo



DAL 1926 **IMMAGINIAMO** IL FUTURO DELL'ENERGIA.

*Da Agip alla famiglia Eni,
100 anni di storia
guardando al domani.*



Emilio Sonson
Project Manager Eni, anni '90

Immagine realizzata con il supporto
dell'IA a partire da materiali storici.



DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.