

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it



Giugno 2026 Euro 4,50



RESILIENZA S.p.A.

Le imprese danno il meglio nelle crisi. Come quella di oggi. Bisogna ancora reagire: con l'export, come sempre; e l'innovazione come non mai. Un'inchiesta e un gruppo di opinion-leader spiegano in che modo



LEGALITÀ, IL RATING SI RAFFORZA

Mara Bizzotto alla 5ª edizione del Premio: «Rispettare le regole è sostenibilità»

«LA DISPARITÀ COSTA CARA»

Parla Claudia Segre: «Le sfide per la parità valgono 39 miliardi, l'uguaglianza rende»



LA COVIP CAMBIA MARCIA

Intervista col presidente Pepe: «Iscritti ai fondi più tutelati»

FS ACCELERA IN EUROPA

Il «modello Italia» si afferma tra logistica e alta velocità

METROPOLI IDRICHE

Area metropolitana di Milano, nuovo sviluppo dal Gruppo Cap

SE L'AI OMOLOGA I BRAND

La nuova sfida del marketing: distinguersi nella babele digitale



VIAGGIA TRANQUILLO



con Grimaldi Lines raggiungi

SARDEGNA

SICILIA

SPAGNA

TUNISIA

GRECIA



www.grimaldi-lines.com



SALVADANAIO IN COMUNE E POTERE SBILANCIATO

Il gender gap si annida tra risparmio e investimento: conti condivisi, investimenti delegati e decisioni chiave ancora troppo spesso in mani maschili. E sull'autonomia finanziaria si gioca la sfida del Great Wealth Transfer in arrivo

COME SEMPRE, ALLE IMPRESE TOCCA FAR DA SOLE



DI SERGIO LUCIANO

Eh niente, ci tocca tornare in apnea. La spinta propulsiva dimostrata, agli esordi, dal governo di centrodestra si è incartata. Le cause? Paradossali. Il

referendum sulla giustizia, tecnicamente maldestro ma ideologicamente "figlio" di Forza Italia, è stato vissuto come una batosta devastante; e dentro la coalizione proprio Forza Italia ha iniziato a porre questioni di equilibri politici sia sulle nomine sia su una serie di tematiche divisive, spingendo per posizioni talmente centriste da rilanciare le voci di un'intesa sotterranea con Renzi, peraltro inconsistente. La Lega fatica a mediare con credibilità tra il rigorismo europeista di Giorgetti e quasi tutte le sue posizioni in politica economica; e la Meloni, pur restando molto popolare, paga lo scotto della malintesa (da lei) preferenzialità di Trump e della inconsistenza dell'azione governativa sulla sicurezza.

Cosa ne deriva: che a distanza di un anno dal voto politico, si può già considerare sospesa l'azione di governo - quella vera, capace perfino di dire qualche no e innovare, come fu fatto sul reddito di cittadinanza - fino a quando le urne diranno se questa coalizione va avanti, e con quali dinamiche interne, o se va a casa. Ipotesi peraltro improbabile finché l'opposizione sarà

sostanzialmente guidata da Giuseppe Conte ed abusivamente occupata da Elly Schlein.

Peccato che non sia possibile tornare in apnea. Ci tocca darci da fare. Perché mentre la politica italiana si riparalizza, l'Europa moltiplica segnali di insensatezza imbarazzanti e Trump aggrava la sua naturale tendenza a dare i numeri, le imprese hanno bisogno di fare. E di fare ottimisticamente.

E allora? Allora bisogna guardarsi alle spalle e riuscire a riconoscere, tra tanti segnali di declino, anche gli altrettanti fattori di resistenza, anzi resilienza (non solo restare saldi sotto le avversità, ma trarne la capacità di ripartire). Ed è questo il senso della coverstory del centesimo numero di Economy, dedicato alla straordinaria capacità italiana di resistere e ripartire, con le voci di Diana Bracco, Gianni Tamburi, Stefano Cuzzilla e Ferruccio De Bortoli.

Partiamo dall'export. Nel 2025 le merci italiane hanno raggiunto i 643 miliardi, con una crescita del +3,3% nonostante i dazi americani. Il saldo commerciale al netto dell'energia ha toccato il record storico di 104 miliardi di avanzo. Siamo il sesto Paese esportatore al mondo. La manifattura italiana è la settima al mondo e la seconda in Europa, con il 13% del valore aggiunto manifatturiero dell'intero continente. Sul lavoro, un numero fuori portata fino a poco fa: 24,3 milioni di occupati, tasso di occupazione al 62,7%, massimi storici dall'inizio delle rilevazioni Istat. Perfino il Mezzogiorno ha su-

perato per la prima volta la soglia del 50%.

Il turismo vale da solo una piccola rivincita nazionale: nel 2025 l'Italia è prima in Europa per presenze con 479 milioni, e i visitatori stranieri hanno lasciato qui oltre 57 miliardi di euro. I quaranta principali brand italiani valgono 123 miliardi di dollari.

E poi c'è il dato che nessuno cita mai nel dibattito sul "Paese in declino": la ricchezza netta delle famiglie italiane vale 11.700 miliardi, otto volte il reddito disponibile - più della Germania, più della Francia. Il debito privato è tra i più bassi dell'Eurozona. Se sommammo debito pubblico e privato, il profilo di rischio complessivo dell'Italia risulterebbe migliore di quasi tutti i partner europei. È un paradosso che i mercati finanziari, e la politica, fanno finta di non vedere. Poi le criticità le conosciamo. L'energia che costa il 30 o 40% in più che ai nostri competitor; la burocrazia che "assorbe" (dati Infocamer, quindi oro colato) oltre 3 milioni di giornate di lavoro perse all'anno (circa 238 ore per singolo imprenditore). Una giustizia civile da latte alle ginocchia, Procure scatenate sui reati di impresa, pressione fiscale al 43% come minimo ma in molti settori oltre il 60%. Vieni voglia di andarsene, vieni voglia di vendere. Eppure tanti restano, tanti rilanciano, tanti "ce la fanno". Noi di Economy, ossia soprattutto voi che ci leggete, siamo a fianco di chi resta e rilancia. Cercando di renderci utili. L'abbiamo fatto per cento numeri. Stiamo lavorando ai prossimi cento.

IL CORSIVO

ALTRI CENTO DI QUESTI NUMERI

Tra i tanti effetti perniciosi dell'era della Rete c'è che ormai il narcisismo non è più di pochi ma è permeato nella nostra cultura collettiva. Chi più chi meno lo siamo tutti. Qualcuno, affetto in forma grave, ci diventa anche presidente degli Stati Uniti. Proviamo a differenziarci. Cento numeri li abbiamo pubblicati, da quel maggio del 2017 in cui "ci provammo". Questo tra le vostre mani è appunto il centesimo. E naturalmente un po' di retrospettiva era logico farla... Ma giusto per ricordarci, e ricordarvi, un po' di cose che Economy ha "avvistato" per voi, come dire... tempestivamente, cercando sempre di darvi quel vantaggio competitivo che si chiama

"conoscenza" e che non è mai troppa. Ma in questo centesimo numero abbiamo voluto parlare soprattutto di futuro, futuro possibile. E quindi di "resilienza", perché è questa la "dote" che fa avverare il futuro. In parole tradizionali (quant'è brutta, "resilienza") si può dire "ottimismo attivo". Abbiamo riepilogato cifre e fatti e dato - soprattutto - voce a testimoni d'eccezione. Ma soprattutto abbiamo ideato, e vi presentiamo, un grande "contest" (un modo complicato per dire "concorso") rivolto non solo ma soprattutto ai giovani, che Economy lancia con tanti partner culturali. Immaginare, e disegnare o comunque realizzare

visivamente, cento copertine ideali per i prossimi cento numeri del nostro giornale. Troverete tutte le spiegazioni specifiche alle pagine 28 e 29. Come dire: intendiamo continuare questo viaggio, con voi, nel futuro. E vogliamo portarci avanti chiedendo (e premiando!) proprio il vostro aiuto creativo. Non che basti immaginare una copertina per far succedere qualcosa di nuovo e di bello, magari: ma esercitarsi a inventare, credendoci, un futuro sempre migliore è una premessa essenziale per non avvitarci sui problemi del presente o peggio arrugginire sui problemi del passato. (s.luc.)



giugno 2026



Economy

COVERSTORY

- | | |
|---|--|
| 013 RESILIENZA
Sempre pronti a rifiorire | 022 FERRUCCIO DE BORTOLI
Un Paese in sella a se stesso |
| 015 DIANA BRACCO
L'Italia creda nella sua impresa | 028 CONTEST
Immaginare il domani |
| 018 GIANNI TAMBURI
Il mondo assorbe tutto | 030 ALLIANZ TRADE
Navigando i rischi |
| 020 STEFANO CUZZILLA
Il tempo dei manager | 031 AMPLIFON
Ascoltare il futuro |

- 033 **L'ALTRA COVERSTORY**
I soldi? Roba da femmine
- 038 **DENTONS**
Tutte le regole del gioco
- 040 **GLOBAL THINKING FOUNDATION**
Il costo dell'immobilismo
- 042 **JOBPRICING**
Il gap si nasconde in busta paga
- 044 **RSM**
Più certificazioni, meno parità
- 046 **SECURSAT**
Sicurezza, sostantivo femminile

SOMMARIO



ECONOMY & POLITICA

- 010 **MARIO PEPE**
Previdenza, la terapia per fondi e fiducia

RUBRICHE

- 008 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 009 **TERZA REPUBBLICA**
di Enrico Cisnetto
- 122 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis
- 123 **IL SALVAIMPRESA**
di Alessandro Arrighi
- 123 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro
- 124 **CHIEDIAMOLO A DRAGOTTO**
di Tommaso Dragotto
- 127 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 128 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Alessandro Colnago
- 129 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli
- 131 **ANC**
di Marco Cuchel

GESTIRE L'IMPRESA

- 048 **FEDERMANAGER**
Più manager, più Italia
- 050 **UNIONCAMERE**
Il registro delle imprese
- 052 **FONDIRIGENTI**
Il manager del futuro

- 054 **PRAESIDIUM**
Welfare come strategia
- 056 **FASI**
Sanità integrativa, laboratorio d'innovazione
- 057 **PREVINDAI**
Dati in trincea
- 058 **DECTAR**
La spina digitale dell'Italia

FINANZIARE L'IMPRESA

- 071 **FINTech**
Cartolarizzare il magazzino
- 074 **DOMENICO TRODELLA**
L'uomo del fintech
- 076 **INFINANCE**
Debito, la macchina del tempo
- 078 **SIMEST**
Internazionalizzazione col booster
- 080 **E-NOVIA**
Meno debiti, più robot
- 082 **CRÉDIT AGRICOLE**
Più credito, meno rischi
- 084 **ANDAF**
Non solo «fare i conti»
- 085 **AIFI**
Il private debt mostra i muscoli

SUSTAINABILITY

- 061 **ENERGIA**
Facciamo i conti con l'atomo
- 064 **BPER**
Blue Economy
- 066 **ENI**
La transizione brucia le tappe
- 068 **GRUPPO CAP**
Città resilienti

COMUNICARE L'IMPRESA

- 135 **AI**
L'algoritmo parla troppo
- 138 **MARKETING**
Se l'AI svuota i siti
- 139 **STRATEGIE**
Ogni impresa è già un media



Orizzonte Impresa

Imprese Vincenti

Valorizziamo
l'eccellenza
italiana


**IMPRESE
VINCENTI**

Imprese Vincenti è in tour con la 6ª edizione, per premiare le migliori imprese italiane che hanno attuato progetti di sviluppo e trasformazione aziendale sul territorio, distinguendosi anche a livello internazionale. Scopri di più su intesanpaolo.com

IL TUO FUTURO È LA NOSTRA IMPRESA

Campagna realizzata con il supporto di

VISA



intesanpaolo.com

INTESA  **SANPAOLO**

Messaggio pubblicitario.

APPROFONDIMENTI

- 117 **UOMINI & DENARI**
Alla conquista di Times Square
- 118 **CINA**
Lezioni di futuro
- 121 **LIUC**
La consulenza è un'arte
- 125 **ASSOSOFTWARE**
L'energia si risparmia con il software
- 126 **EUGENIO BETTELLA**
Guardando a Sud
- 132 **REAL ESTATE**
Case che «parlano»
- 133 **PA**
Digitalizzazione e fattore umano



VITA DA MANAGER

- 141 **LIFESTYLE**
A vele spiegate verso il 2027
- 146 **MOTORI**
Robotaxi, rivoluzione in folle

STORYLEARNING

- 087 **LEGALITÀ E PROFITTO**
La sfida della competitività
- 094 **MAGGIOLI**
Ridisegnando la PA
- 095 **DOUBLE YOU**
Il welfare oltre i benefit
- 096 **GEOSEC**
La stabilità dà valore
- 097 **VOTO GROUP**
Oltre il cantiere
- 098 **MARIO BURRASCANO**
Il greenwashing non funziona più
- 099 **IVECO ORECCHIA**
La concessionaria come ecosistema
- 100 **FIDES**
La fiducia paga di più

- 101 **MICROFINANCE**
Il rating del mare
- 102 **SALONE FRANCHISING MILANO**
Dove il business fa rete
- 104 **PROMOS**
Vecchi mercati, nuove frontiere
- 106 **SOCIAL IMPACT**
Il calcio fa gol con la solidarietà
- 108 **GRIMALDI**
L'esperienza del viaggio
- 110 **DVS**
Logistica, infrastruttura strategica
- 114 **GRUPPO FS**
La metropolitana d'Europa
- 115 **CDO**
Dal lavoro al bene comune

- 112 **PORTO AVIATION GROUP**
Performance ad alta quota



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, Alessandro Arrighi, Davide Boffi, Mario Alberto Catarozzo, Enrico Cisnetto, Rosaria Barrile, Roberto Bellini, Maria Lara Bernardi, Alessandro Colnago, Lara Conticello, Giuseppe Corsentino, Marco Cuchel, Antonio Di Giovanni, Andrea Dossi, Tommaso Dragotto, Federico Ferri, Carlo M. Ferro, Ivan Fogliata, Giuliana

Gemelli, Andrea Granelli, Carmelo Iannicelli, Franco Oppedisano, Rita Palumbo, Donato Parete, Vincenzo Petraglia, Manuela Ronchi, Eleonora Santoli, Carla Serra, Francesca Servadei, Giuseppe Straniero

Grafica e impaginazione

Raffaella Jada Gobbi, Lara Ponchia

Art director

Liliana Nori

Comitato scientifico

Marco Gay, Anna Gervasoni, Federico Pirro, Giulio Sapelli, Antonio Unicchio
Numero chiuso in redazione il 28/05/2026

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

AIFI

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



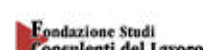
Confimprese



Federmanager



Università Liuc



Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro



BANCA
GENERALI
PRIVATE



BG

FUND
MANAGEMENT
LUXEMBOURG

IN MOMENTI DI INCERTEZZA, AFFIDATI A CHI MIRA A PROTEGGERE I TUOI INVESTIMENTI.

Perché scegliere le Strategie Protection LUX IM:



**Investire
all'avanguardia
con trend
innovativi.**



**Obiettivo
di protezione
del patrimonio
nel tempo.**



**Tutelare
l'investimento
con strategie
dinamiche.**



**Creare valore
in ogni direzione.**



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



Messaggio pubblicitario con finalità promozionale che non costituisce una sollecitazione a investire né una raccomandazione d'investimento. Prima dell'adesione e per conoscere le caratteristiche, i rischi e i costi dell'investimento, si raccomanda di leggere i Documenti contenenti le Informazioni Chiave (KID) e il Prospetto Informativo, disponibili sul sito internet della società di gestione BG Fund Management Luxembourg S.A., all'indirizzo www.bgfml.lu, nonché presso le Filiali e gli Uffici dei Consulenti Finanziari di Banca Generali. LUX IM è una società di investimento a capitale variabile (Sicav) multicomparto di diritto lussemburghese. L'investimento in azioni della Sicav presenta principalmente rischi finanziari riconducibili alle possibili oscillazioni del valore delle azioni della Sicav dovute, ad esempio, all'andamento dei mercati e dalla natura degli strumenti finanziari sottostanti, e può non essere adatto a tutti i tipi di investitori. Il presente materiale è prodotto senza riferimento alla situazione finanziaria o fiscale, al profilo di rischio o a esperienze e conoscenze né alle speciali esigenze del destinatario o di terzi. I concetti di protezione e di tutela, laddove utilizzati, si riferiscono a tecniche di gestione e strumenti che hanno l'obiettivo di limitare i rischi di perdite; essi non comportano tuttavia alcuna garanzia di rendimento dell'investimento, né di restituzione o di conservazione del capitale investito, che rimane soggetto al rischio di perdita. Per una descrizione esaustiva dei rischi rilevanti si rimanda alla documentazione d'offerta; per una descrizione degli aspetti relativi alla sostenibilità si rimanda altresì all'indirizzo www.bgfml.lu/site/home/sostenibilita.html. I riconoscimenti riportati nel presente documento sono stati conseguiti, nel rispettivo anno di riferimento, da Banca Generali S.p.A.

Galoppando alla cieca verso il mondo dell'AI

Le app full-AI promettono aziende senza persone, ma sollevano domande su potere, dipendenze tecnologiche e qualità della vita

Si chiama Josh Mohrer e la sua app si chiama Wave. Qui un articolo che ne parla: <https://adapty.io/case-studies/wave/> "The personal challenge of making the Wave app was to see how far I can go on my own." (Josh Mohrer, Creator of Wave: AI Note Taker).

Questo è uno dei molti casi in cui l'AI ha consentito di realizzare una vera e propria azienda producendo il software che non solo fornisce le funzionalità dell'app ("interagire con l'AI in modo semplice e naturale") ma gestisce anche la fatturazione e il customer care senza dipendenti e con l'imprenditore proprietario che ha realizzato il tutto senza saper programmare.

L'innovazione tecnologica ha sempre consentito di aumentare il tasso di automazione, e cioè di far fare alle macchine – siano esse meccaniche, elettroniche, o simboliche – ciò che era impossibile, poco conveniente o non desiderabile che l'uomo facesse. Da un certo punto di vista potremmo allora dire nulla di nuovo.

Ma qui il tema che si apre è molto più complesso. Da una parte, siamo solo agli albori del fenomeno e quindi dobbiamo aspettare prima di emettere giudizi definitivi: ci mancano in-

fatti gli impatti di medio e lungo periodo, gli effetti collaterali, le situazioni inattese, le "reazioni" macchinistiche neanche ipotizzate (Asimov docet).

Dall'altra, dovremmo anche osservare e prevedere la creatività dell'intelligenza centaurica usata a fini competitivi (o meglio distruttivi) e quindi ipotizzare le azioni dei concorrenti di queste aziende full-AI: attori che vogliono danneggiarle, utenti scaltri che vogliono piegarle ai loro scopi, hacker che vogliono penetrarle per ricattare i proprietari... e che utilizzano a loro volta la massima sofisticazione concessa dall'AI.

La maglia si fa allora intricata e complessa. Vi sono, inoltre, alcuni ulteriori aspetti che vanno considerati nel valutare la tenuta a medio termine di questa



tipologia di imprese: la dipendenza tecnologica da aziende sempre più onnipotenti, sovraniste e legate a doppio filo con la Difesa americana; il crescente e spesso poco apparente costo dei token utilizzati, che incomincia a rendere alcune sostituzioni AI-con-umani a dir poco svantaggiose, e infine il rilevante impatto ambientale (consumo di energia, acqua, terre rare...).

Ma la questione sottesa a questa nuova ondata di imprenditorialità, la domanda in filigrana che non possiamo ignorare, è: a quale tipo di società stiamo puntando?

Una società che disprezza il lavoro umano, dove l'obiettivo unico è fare soldi, dove l'individualismo già molto accentuato diventa psicosi narcisistica non solo proclamata ma anche celebrata.

Una società dove i suoi attori sono pigri, depotenziati cognitivamente e fiduciosi (o meglio acritici) di tutto ciò che viene prodotto dalle infinite configurazioni dei bit e puntano solo a soddisfare i propri bisogni... peraltro in parte etero-generati.

Una società dove l'interazione con le macchine è privilegiata rispetto a quella con gli esse-

tra me... e tech



Andrea Granelli

ri umani e crea, in modo sottile, progressivo, inesorabile, la sindrome di Aladino. Una forma di dipendenza dove ci basta semplicemen-

te sfregare la lampada (no skill at all are required) per avere tutto ciò che desideriamo... o che ci permettono/suggeriscono di desiderare. O dove la sempre più rarefatta interazione umana avviene solo in specifici luoghi "protetti" (ad esempio le echo chamber) dove troviamo solo – riverberato all'infinito – il nostro sentire e dove l'alterità, la differenza, il diverso punto di vista non solo sono rarefatti, ma incominciano ad essere banditi.

Conoscere le tecnologie – soprattutto quelle digitali e la loro versione agentica – vuol dire non solo saperle usare, ma anche comprenderne le implicazioni e gli impatti, identificarne gli effetti collaterali, soprattutto quelli meno apparenti e a "scopio ritardato".

Ha dunque più a che fare con il decidere che non con l'agire. E ciò richiede competenze, visione e soprattutto un purpose, un pensiero etico che vada oltre il soddisfacimento delle nostre impellenze quotidiane.

Siamo dunque preparati alla rivoluzione messa in moto dall'AI?

Il ciclone Trump sulla globalizzazione

L'asse Usa-Cina ridisegna il mondo mentre l'Ue, "sola ma insieme", come insegna Draghi, è chiamata a scegliere tra impotenza nazionale e nuovo federalismo pragmatico

Da un lato, lo spettro della recessione planetaria, che secondo il Fondo Monetario potrebbe arrivare entro un anno se lo shock energetico dovuto al blocco dello Stretto di Hormuz non dovesse arrestarsi in tempi brevi. Dall'altro, le Borse di tutto il mondo ai massimi, Wall Street in testa, nonostante il



caos geopolitico, le tensioni sul private credit americano e la crescita generalizzata dell'inflazione. Picchi di capitalizzazione così elevati da far temere un rischio bolla e con esso quello di una decrescita economica globale.

È il ciclone Trump, bellezza – verrebbe da dire imitando Humphrey Bogart – che genera contraddizioni spaventose. Solo che nel film "L'ultima minaccia" lui aggiungeva la

pidario: "e tu non puoi farci niente!". Ora, anche in questo contesto l'incertezza è ineluttabile? O per le due vittime eccellenti di questo mondo trumpizzato – l'economia globale e l'Europa – l'ottimismo della volontà può compensare il pessimismo della ragione? Vediamo.

La globalizzazione, già bistrattata nonostante abbia fatto accrescere considerevolmente il livello medio di ricchezza pro capite mondiale, è messa a dura prova dalle politiche del presidente americano: dai dazi alla guerra all'Iran che non solo ha bloccato Hormuz ma ha dato valenza militare a tutte le vie di navigazione commerciale. Certo ci sono state delle forzature – ben descritte in due libri pregevoli, di Ignazio Visco ("la crisi della globalizzazione", Editrice Morcelliana) e di Innocenzo Cipolletta ("Dopo Trump. Il futuro della globalizzazione", Laterza) – ma il tema non è pronunciare il de profundis della globalizzazione, bensì ridefinirla alla luce di un nuovo ordine mondiale tutto da costruire, sulle macerie del diritto internazionale prodotte da Trump. Ricostruzione a cui non solo l'Europa deve partecipare, ma senza il cui decisivo apporto la globalizzazione non potrà avere i tratti liberali che auspichiamo – per esempio, la rivitalizzazione degli organismi internazionali – ma sarà solo la declinazione economica, commerciale e finanziaria di una

spartizione del mondo tra super potenze (segnatamente il "G2" che abbiamo visto all'opera nel vertice tra Xi Jinping e Donald Trump a Pechino).

E qui siamo alla seconda vittima del ciclone Trump: il Vecchio Continente. Come ha detto Mario Draghi, cercando di suonare la sveglia, l'Europa per la prima volta si trova sola, priva sia delle tradizionali garanzie di sicurezza degli Stati Uniti, proprio mentre ha il fiato sul collo della Russia di Putin, sia delle certezze che la partnership americana assicurava alla sua economia, proprio in un momento in cui il tessuto produttivo continentale risulta indebolito dalla Cina, prima con la manodopera a basso costo e ora con il controllo delle terre rare e delle tecnologie per l'intelligenza artificiale. Può farcela da sola? Per Lorenzo Bini Smaghi (autore per Solferino de "Da soli. Gli europei alla prova di Trump nelle sfide dell'economia globale") prima di tutto deve togliersi dalla testa l'illusione che i singoli paesi europei possano affrontare le odierne sfide in solitudine. Non è cosa da poco, visto che le varie forze nazionaliste sono nelle maggioranze di governo, come in Italia, o possono aspirare a vincere le prossime elezioni, come in Francia, Spagna, Regno Unito e Germania. Tuttavia, la rumorosa caduta



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

di Orban in Ungheria fa ben sperare, così come la reazione pesantemente negativa nei confronti di Trump di grande parte delle opinioni pubbliche

continentali. Ma se avesse ragione Bini Smaghi nel ritenere che le scelte economiche della Casa Bianca non siano basate sull'irrazionalità, bensì su una logica strategica protezionistica che punta a rafforzare l'autonomia produttiva americana nei settori considerati essenziali, riducendo la dipendenza dalla Cina, allora occorre fare un passo in più. Anzi due. Il primo è allentare i vincoli che ostacolano il processo di integrazione comunitaria. Il secondo è adottare un "federalismo pragmatico" tra i paesi che per sensibilità e maggiore esposizione al rischio intendono più speditamente degli altri procedere a forme di "cooperazione rafforzata". Non sono strade alternative, anzi, hanno solo tempi diversi e richiedono modalità difformi: con una si ottiene "più Unione", con l'altra una "nuova unione", aperta anche a paesi politicamente (Regno Unito, Norvegia) e geograficamente (Canada) non europei. Perché è vero che i paesi europei sono soli, ma sono soli insieme (Draghi dixit) e hanno quindi la forza potenziale per contrastare il nuovo l'asse Usa-Cina.

e.cisnetto@terzarepubblica.it

PREVIDENZA, LA CURA PER «GUARIRE» FONDI E FIDUCIA

Il presidente della Covip, Mario Pepe, racconta il cambio di passo su fondi pensione e sanitari: arbitro delle controversie, più tutele per gli iscritti e un salvadanaio previdenziale che parte dalla nascita

di Sergio Luciano

«A UN ANNO ESATTO DALL'INIZIO DEL MIO MANDATO ALLA GUIDA DELLA COVIP, POSSO AFFERMARE CON CONVINZIONE CHE È STATO IMPRESSO UN CAMBIO DI PASSO RILEVANTE NEL SISTEMA DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE E DEI FONDI SANITARI.

Tra i risultati conseguiti, vi è un intervento che rivendico con particolare orgoglio: l'istituzione dell'Arbitro per le controversie previdenziali tra forme di previdenza complementare e iscritti, pensionati e beneficiari. Il tema della tutela di milioni di cittadini richiede un approccio istituzionale, orientato all'interesse generale e alla coerenza del sistema»: è appassionato, **Mario Pepe**, nell'esercizio del suo delicatissimo ruolo istituzionale - presiede la Covip, la Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione - appassionato da medico qual è, per aver fatto una diagnosi seria dei mali curabili del sistema del quale gli è stato affidato il controllo e averne intrapreso una prudente ma decisa terapia: «Nel quadro della tutela dei cittadini - prosegue, aprendo quest'intervista con Economy - si inserisce anche il percorso istituzionale relativo all'articolo 29 del decreto Pnrr. Il rafforzamento della vigilanza sui fondi sanitari non ha trovato compiuta attuazione; tuttavia, è stato introdotto un significativo avanzamento in termini di trasparenza, con l'obbligo di pubblicità dei bilanci e delle principali informazioni. È ragionevole attendersi che l'evoluzione del sistema conduca, in tempi non lunghi, a una riflessione condivisa sull'esigenza di un quadro normativo più organico e coerente».

Presidente Pepe, andiamo con ordine. Qual è il problema dei fondi pensione in Italia?

Rappresentano l'11,7% del Pil. In Italia, il primo pilastro previdenziale ha un ruolo particolarmente significativo, essendo obbligatorio per legge e strutturalmente per-

vasivo. Tuttavia, le principali proiezioni statistiche indicano che, pur essendo complessivamente sostenibile, il primo pilastro potrebbe non garantire livelli adeguati di prestazione. È in questo contesto che il secondo e il terzo pilastro sono chiamati a fare la differenza, contribuendo in modo determinante al mantenimento di un adeguato tenore di vita e al superamento del rischio di povertà previdenziale e, indirettamente, anche sanitaria. Le stime disponibili convergono nel ritenere il sistema sostenibile nel suo complesso, ma evidenziano la necessità di rafforzarne il livello di adeguatezza. Permane inoltre un profilo strutturale di criticità: si comincia a contribuire tardi - l'età media degli iscritti è pari a 47 anni - e, avvicinandosi al pensionamento, cresce l'attenzione alla conservazione del montante, anche in relazione ai costi e al rischio di longevità.

Da qui la sua proposta del salvadanaio alla nascita.

Secondo stime di mercato - nello scenario ottimale - 100 euro al mese dalla nascita possono generare circa 35 mila euro a 18 anni e fino a 650 mila euro al momento del pensionamento. L'avvio precoce di un percorso previdenziale contribuirebbe in modo significativo a prevenire situazioni di fragilità nella vecchiaia e a sostenere anche il tema della non autosufficienza. Quest'ultima, per sua natura, richiede strumenti di lungo periodo e quindi è più coerente con la previdenza rispetto ai fondi sanitari, che hanno un ciclo di breve durata.

Lei viene dalla medicina, non dalla finanza.

Provengo dalla professione medica. A questa esperienza si affiancano tre mandati parlamentari, che mi hanno consentito di conoscere a fondo il funzionamento del si-

“

**LA PREVIDENZA
COMPLEMENTARE
È UNO STRUMENTO
DI TUTELA
DELL'AUTONOMIA
ECONOMICA
INDIVIDUALE**

stema istituzionale e delle forme di previdenza pubbliche e private, nonché i diversi interessi in campo. Da questi percorsi ho tratto due elementi fondamentali: l'attitudine a risolvere i problemi e la consapevolezza del valore del tempo. Anche nelle istituzioni il fattore tempo è essenziale per garantire efficacia alle politiche pubbliche.

Sull'educazione finanziaria è critico.

Può diventare un alibi se utilizzata in modo improprio. Non si può trasferire sul cittadino l'onere di competenze tecniche complesse. La responsabilità principale resta in capo agli intermediari, che devono operare secondo criteri di correttezza e trasparenza. Le dinamiche distributive incidono sui costi e quindi sui risultati finali. È fondamentale rafforzare la comunicazione verso gli iscritti: una maggiore consapevolezza delle differenze di costo tra prodotti può incidere in modo rilevante sul montante finale.



Mario Pepe

Ha portato il tema anche in sede istituzionale sul piano sociale.

Ho evidenziato come la previdenza complementare possa rappresentare anche uno strumento di tutela dell'autonomia economica individuale, anche in relazione a fenomeni complessi come il femminicidio, dove la dipendenza economica può rappresentare un fattore di vulnerabilità. La dimensione economica è infatti una componente rilevante nelle situazioni di fragilità. Il fondo pensione è uno strumento personale, tutelato e non facilmente aggredibile.

Dentro i fondi ci sono anche risorse non attivate.

Esistono posizioni silenti e risorse non pienamente attivate dagli aventi diritto. Questo richiede strumenti di tutela più efficaci. L'introduzione dell'Arbitro per le controversie previdenziali rappresenta un passaggio importante. Si tratta di una innovazione di sistema. L'Arbitro è un presidio tecnico, in-

dipendente e specializzato, volto a verificare la corretta applicazione della normativa previdenziale. Non sostituisce il giudice, ma lo affianca, offrendo uno strumento rapido, economico e accessibile. È una risposta concreta ai bisogni delle persone. Rafforza la tutela, contribuisce a ridurre il contenzioso

**SU ORIZZONTI TEMPORALI LUNGH
I FONDI PENSIONE HANNO DIMOSTRATO
CAPACITÀ DI RECUPERO GRAZIE
AL PATTO DI DURATA**

e migliora l'efficienza complessiva del sistema. Si inserisce in una più ampia strategia di rafforzamento della fiducia tra iscritti e operatori, fondata su trasparenza, certezza delle regole e accessibilità degli strumenti di tutela.

Sui fondi sanitari il percorso è stato più complesso.

I fondi sanitari, stimati in circa 320 unità, gestiscono risorse complessivamente

prossime ai 9 miliardi di euro, a fronte di una platea di circa 18 milioni di iscritti. Le contribuzioni versate beneficiano di agevolazioni fiscali, con un conseguente mancato gettito per lo Stato stimato in oltre 3 miliardi di euro. È necessario evidenziare con chiarezza che si tratta di un passo avanti significativo, ma non ancora del punto di arrivo. Il sistema dei controlli sui fondi sanitari rimane articolato e, sotto diversi profili, ancora frammentato. Permane il rischio di sovrapposizioni e inefficienze. L'obiettivo non è incrementare il numero dei controlli, ma rafforzarne chiarezza, coerenza ed efficacia. In questo contesto, la Covip è pronta a svolgere pienamente il proprio ruolo. Non in una logica espansiva, bensì per una esigenza di sistema: assicurare una vigilanza tecnica, organica e coerente con il ruolo crescente della sanità integrativa. Previdenza complementare e sanità integrativa rappresentano oggi pilastri interconnessi del sistema di welfare. Entrambi sono chiamati a confrontarsi con l'invecchiamento della popolazione, con la crescente domanda di long term care e con l'incremento dei costi della cura.

Come rassicurerebbe chi non si fida del tutto del proprio fondo?

I fondi pensione presentano caratteristiche strutturali di resilienza. Su orizzonti temporali lunghi, anche in fasi di crisi dei mercati, hanno dimostrato capacità di recupero grazie al patto di durata e alla continuità dei flussi contributivi. L'attenzione delle famiglie verso il risparmio esiste: è necessario rafforzare strumenti di informazione chiari e accessibili. Gli italiani dispongono di un ampio stock di risparmio, a fronte di una quota ancora contenuta destinata alla previdenza complementare. Questo evidenzia un significativo spazio di crescita del sistema, che può essere colto rafforzando fiducia, trasparenza e qualità degli strumenti.

SEMPRE PRONTI A RIFIORIRE

Dalle crisi globali ai dazi, l'Italia si piega ma non si spezza: numeri, storie e voci di un Paese che ogni volta rimette in ordine i conti e trasforma gli urti in nuova crescita, fatta di lavoro quotidiano, ingegno diffuso e una capacità di adattamento che sfugge ai rating ma segna, nel tempo, il vero profilo della sua economia

I SEGNALI POSITIVI PER L'ECONOMIA ITALIANA

PIL 1° TRIMESTRE 2026

+0,2% t/t crescita moderata, trainata dai servizi



PRODUZIONE INDUSTRIALE

+0,7% m/m,
+1,5% a/a
in ripresa, forti i beni strumentali

VENDITE AL DETTAGLIO

+0,7% volumi m/m
segnali di risveglio dei consumi interni



PRODUZIONE COSTRUZIONI FEBBRAIO 2026

+0,5% m/m
andamento migliore della media area euro

DISOCCUPAZIONE MARZO 2026

5,2% tra i valori più bassi dalla crisi del 2008

OCCUPAZIONE (15-64 ANNI)

62,4%



livello vicino ai massimi storici, oltre 24 mln occupati nel 2025

1,7% INFLAZIONE MEDIA 2025

inferiore al 2,1% area euro, migliore tenuta del potere d'acquisto

INFLAZIONE APRILE 2026 (IPCA)

2,9% a/a rientrata nella fascia "vicina ma sotto il 3%", rialzo da energia

EXPORT VERSO USA 2025 **+7,2%** **69,6 MLD €** **unica grande ECONOMIA UE** con crescita significativa sul MERCATO AMERICANO



Pagine a cura di Sergio Luciano

Ogni volta che il mondo ha tremato, l'Italia è stata data per spacciata. È accaduto con la crisi europea del 2017-2019, con la pandemia del 2020-2021, con la guerra in Ucraina e il caro-gas del 2022-2023, con i dazi americani del 2025, e adesso, in queste settimane, con la crisi dello Stretto di Hormuz. Ogni volta, in silenzio, il Paese ha rimesso in fila i conti. Nel quinquennio del rallentamento eu-

ropeo, mentre si parlava di "staginazione strutturale", il manifatturiero italiano restava il secondo d'Europa per valore aggiunto e gli occupati superavano, per la prima volta dalla crisi del 2008, la soglia dei 23 milioni. Poi è arrivato il Covid. Il Pil è crollato dell'8,9% nel 2020, la caduta più dura in tempo di pace. Ma già nel 2021 l'Italia ha messo a segno un rimbalzo del +6,7%, il più forte dell'Eurozona insieme alla Fran-

**CRISI DOPO CRISI,
IN SILENZIO, IL PAESE
HA RIMESSO
IN FILA I CONTI**

cia. E le imprese italiane, nel 2022, hanno toccato il record assoluto di 626 miliardi di euro di esportazioni.

Con la guerra in Ucraina e il prezzo del gas moltiplicato per cinque, il PIL del 2022 è cresciuto comunque del +4,0%; il manifatturiero ha tenuto; il tasso di disoccupazione ha continuato a scendere, sotto il 6% del 2025, il dato più basso da oltre vent'anni.

I dazi americani del 2025 hanno fatto paura, eppure il sistema delle imprese ha chiuso l'anno con utili da primato. Enel a 7 miliardi di euro (quasi il doppio del 2023); Lamborghini al record storico di 1,4 miliardi; Mediobanca a 1,33 miliardi; le prime cinque banche italiane mai così patrimonialmente solide. Il fatturato aggregato delle società italiane (campione Cerved) è cresciuto dell'1,2%; le unità di lavoro hanno aggiunto un altro +1,3%; i consumi privati hanno tenuto a +0,7%, sostenuti dal recupero dei salari.

E nel primo trimestre del 2026, proprio

mentre il blocco di Hormuz tornava a far oscillare le borse, Unioncamere ha registrato, a sorpresa, 690 imprese in più rispetto a fine 2025. Allo specchio del Registro: oltre 5,8 milioni di aziende attive sul territorio italiano, con un saldo trainato dal Mezzogiorno (+1.673), guidato da Campania e Sicilia, e dal Centro (+1.506), con il Lazio in testa. Le società di capitali, le più strutturate, hanno aggiunto da sole

**I NUMERI RACCONTANO UN POPOLO
CHE DAVANTI AGLI URTI
NON SI PONE IN POSIZIONE DIFENSIVA
MA TORNA SEMPRE A LAVORARE**

+15.739 unità.

I numeri non dicono tutto. Non dicono la fatica delle famiglie, la pazienza dei piccoli imprenditori, l'ingegno delle filiere costrette ogni volta a reinventarsi. Ma raccontano, in cifre sobrie e precise, una verità che chi vive questo Paese conosce bene: gli italiani, davanti agli urti, non si dispongono in

posizione difensiva. Si chinano un istante, e poi tornano al lavoro. "Calati juncu, ca passa la china", è il proverbio siciliano che magnificamente descrive quest'attitudine: piegati come un giunco, che la piena del fiume finirà.

È la cifra silenziosa della resilienza italiana. Una cifra che nessuna agenzia di rating sa ancora misurare per intero, ma che, anno dopo anno, continua a sorprendere.

Sulla scorta di queste evidenze, Economy, nel suo centesimo numero - che a sua volta e nel nostro piccolo descrive una storia di resilienze - ha riepilogato il racconto fatto in nove anni, con qualche anticipazione fortunata, dell'economia italiana, delle sue sfide e delle sue possibilità, illustrandole con alcune copertine delle 100 pubblicate.

Ed ha chiesto a quattro protagonisti dell'economia italiana un'intervista di analisi e scenario: Diana Bracco, Gianni Tamburi, Ferruccio De Bortoli e Stefano Cuzzilla.

Buona, e istruttiva, lettura.

Previsioni per l'economia italiana - Pil e principali componenti

Anni 2023-2026, valori concatenati per le componenti di domanda; variazioni, percentuali sull'anno precedente e punti percentuali

	2023	2024	2025	2026
Prodotto interno lordo	1,0	0,7	0,5	0,8
Importazioni di beni e servizi fob	-1,9	-0,4	2,7	2,4
Esportazioni di beni e servizi fob	-0,2	0,0	0,8	1,6
DOMANDA INTERNA INCLUSE LE SCORTE	0,3	0,6	1,0	1,0
Spesa delle famiglie residenti e delle ISP	0,6	0,6	0,8	0,9
Spesa delle AP	1,1	1,0	0,4	0,2
Investimenti fissi lordi	10,1	0,5	2,8	2,7
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL				
Domanda interna (al netto della variazione delle scorte)	2,7	0,6	1,1	1,1
Domanda estera netta	0,6	0,1	-0,6	-0,2
Variazione delle scorte	-2,4	0,0	-0,1	-0,1
Deflatore della spesa delle famiglie residenti	5,0	1,5	1,7	1,4
Deflatore del prodotto interno lordo	6,2	2,0	2,0	1,8
Retribuzioni lorde per unità di lavoro dipendente	1,8	2,9	2,9	2,4
Unità di lavoro	2,7	2,2	1,3	0,9
Tasso di disoccupazione	7,5	6,5	6,2	6,1
Saldo della bilancia dei beni e servizi / Pil (%)	1,6	2,2	2,2	2,4

FONTE: ISTAT

Diana Bracco: «L'Italia deve credere nella sua impresa»

La presidente del Gruppo Bracco incalza su ricerca, industria e talenti femminili: meno burocrazia e vincoli, più progetto Paese per crescere davvero

DIANA BRACCO È TRA LE PIÙ AUTOREVOLI FIGURE DELL'IMPRENDITORIA ITALIANA. IL GRUPPO DI CUI È PRESIDENTE E CEO È UN'ECCellenza DEL MADE IN ITALY IN UN COMPARTO TECNOLOGICAMENTE AVANZATISSIMO: QUELLO DELLE LIFE SCIENCE E DELLA DIAGNOSTICA PER IMMAGINI. Con il

nipote Fulvio Renoldi Bracco, (quarta generazione della famiglia impegnata nell'azienda fondata nel 1927 da Elio Bracco), hanno appena chiuso un lusinghiero bilancio 2025.

A Diana Bracco, che fa parte del Direttivo di Confindustria e del Consiglio di amministrazione del Teatro alla Scala, Economy ha chiesto di raccontare come vede la situazione del Paese e dell'industria italiana in questo momento geopolitico complicatissimo.

Presidente, il Gruppo Bracco cresce all'estero a ritmi sostenuti, mentre il Pil italiano resta inchiodato a tassi quasi zero. Cosa ci dice questo scarto tra la performance delle imprese migliori e la stagnazione del Paese?

Ci dice che l'Italia paga caro scelte sbagliate in campo energetico e che è gravata da un enorme debito pubblico, accumulato in decenni: una spada di Damocle per qualsiasi Governo. Infine, qui c'è una produttività del lavoro molto più bassa che altrove. E se la produttività non cresce, non salgono nemmeno retribuzioni e potere d'acquisto.

Come si esce da questo circolo vizioso? L'Ocse segnala che all'inizio del 2025 i salari reali italiani erano ancora inferiori del 7.5% rispetto all'inizio del 2021.

Se ne esce con contratti di lavoro più legati alle performance delle aziende e con un recupero di produttività. È interesse del Paese far ripartire la domanda interna. E lo sviluppo economico non può venire soltanto dalle esportazioni.

Il Gruppo Bracco però continua a correre nonostante tutto.

Nel 2025 abbiamo continuato a crescere in maniera solida, raggiungendo 2.2 miliardi di

euro di ricavi, con un aumento a doppia cifra rispetto al 2024 e un EBITDA di 375 milioni. Uno sviluppo confermato nel primo trimestre nel 2026, trainato da ottime performance nei settori della Radiologia, dell'Imaging Molecolare, e della Cardiologia interventistica. Dal punto di vista geografico grosse soddisfazioni ci ha dato, in particolare, il mercato americano che è cresciuto di quasi il 25% a parità di tassi di cambio. Il Gruppo ha oggi più di 4 mila dipendenti ed è presente in 100 paesi con quasi il 90% del fatturato realizzato all'estero. E siamo un leader globale nel comparto dei mezzi di contrasto. Il nostro obiettivo è migliorare la vita delle persone attraverso prevenzione d'avanguardia e diagnostica di precisione: e lo facciamo offrendo prodotti d'eccellenza in tutti i campi e in tutte le modalità dell'imaging diagnostico (RaggiX/TAC, Risonanza, medicina nucleare e sistemi di iniezione). Per raggiungere questi risultati abbiamo sempre investito molto in ricerca e



Photo credit by Maurizio Galimberti

DIANA BRACCO

innovazione con costanza e coraggio, anche nei momenti difficili come quello attuale.

Nel 2025 a quanto sono ammontati i vostri investimenti?

Nel 2025 abbiamo investito 200 milioni di euro principalmente destinati ai nostri siti industriali per l'aumento della capacità produttiva in Italia e all'estero e abbiamo speso più di 175 milioni in attività di Ricerca e Sviluppo e medico-scientifiche. Il nostro processo di internazionalizzazione, infatti, ha sempre contemplato la costruzione di stabilimenti e centri di ricerca nei principali paesi in cui siamo presenti, il che, tra l'altro, è la migliore garanzia contro gli effetti di guerre commerciali e dazi. Attualmente abbiamo siti produttivi a Minneapolis negli Stati Uniti, a Montréal in Canada, a Shanghai in Cina, a Singen in Germania, a Saitama in Giappone e a Ginevra in Svizzera. Proprio qui, nel distretto tecnologico di Plan-les-Ouates, abbiamo di recente completato un importante investimento per raddoppiare il nostro storico stabilimento e incrementare la produzione di un innovativo mezzo di contrasto ecografico basato su microbolle che riscuote grande successo nel mondo. Anche nei tre stabilimenti italiani – a Torviscosa, Ceriano Laghetto e Colleterto Giacosa – sono in corso progetti particolarmente significativi per ampliare e rendere sempre più efficienti e sostenibili le nostre fabbriche.

Lei ha spesso detto che “ricerca e sviluppo sono priorità strategiche”. In Italia però

Il nuovo stabilimento Hexagon di Bracco a Plan-les-Ouates in Svizzera

la spesa R&I resta all'1,37% del Pil: cosa manca perché il Paese faccia il salto?

Serve un “grande progetto Paese” per ricerca e innovazione. Questo è un tema che mi sta molto a cuore e per cui mi sono battuta sin da quando ero alla guida di Assolombarda, prima, e Vicepresidente di Confindustria per la R&I, poi. L'Italia deve portare gli investimenti in R&S almeno al 2% del Pil e rilanciare lo strumento del credito d'imposta per chi fa ricerca.

Quanto pesano, sulla crescita mancata, l'instabilità normativa (dai crediti d'imposta alla giungla di bandi) e la burocrazia che ritarda gli investimenti delle imprese?

Pesano parecchio perché la ricerca ha tempi lunghi, soprattutto nel settore farmaceutico. Non si fa ricerca con incentivi che cambiano a ogni legge di bilancio. Le aziende hanno bisogno di orizzonti pluriennali certi, per programmare investimenti di lungo periodo. Serve poi un ecosistema più integrato tra università, imprese, centri di ricerca pubblici e privati e va molto accelerato il trasferimento tecnologico.

L'Europa dovrebbe essere orgogliosa del suo comparto manifatturiero e difenderlo nella transizione ecologica e digitale, ma sembra fare l'opposto. Che ne pensa?

L'industria europea ha bisogno di risposte immediate da parte della Commissione von der Leyen e dei governi nazionali, altrimenti la deindustrializzazione diventerà presto una realtà anche da noi. In questi anni, prima la Cina e poi gli Stati Uniti, hanno sostenuto e protetto le loro aziende e l'Europa cosa ha fatto? Ha continuato a produrre direttive e vincoli, i cui costi non sono più sostenibili in presenza dello shock energetico e dell'aumento del prezzo delle materie prime generato dalle continue crisi geopolitiche. Ormai siamo a un bivio, se l'Europa continua così perderà migliaia di posti di lavoro come già è accaduto in alcune filiere. Occorre cambiare, mettendo finalmente le imprese al centro e permettendo loro di competere ad armi pari con i concorrenti. È fondamentale, ad esempio, che in sede europea si affronti con determinazione il tema dei costi legati al sistema ETS, che hanno un impatto significativo sul prezzo finale dell'energia: non possiamo pagare in eterno la bolletta il doppio rispetto agli altri.

Un altro punto dolente dell'Italia è la crisi demografica e la fuga dei giovani talenti.

Personalmente ritengo questa una vera emergenza nazionale, perché è giusto che i nostri giovani vadano a fare esperienze all'estero, ma devono poter rientrare. Le cose da fare per rendere l'Italia un Paese per giovani sono numerose: la prima è ridare fiducia e orgoglio alle nuove generazioni.

Occorre far capire ai ragazzi che il Paese investe su di loro, creando un clima culturale che renda, ad esem-



pio, la meritocrazia un principio percepibile e non soltanto dichiarato. Naturalmente tutto questo deve essere affiancato anche da politiche a favore delle nuove generazioni. Servono stipendi d'ingresso competitivi, sostegni alla genitorialità, asili nido e congedi parentali che permettano di costruire una vita familiare e professionale equilibrata. Occorrono poi interventi a favore dell'innovazione, della ricerca e del fare impresa, perché un Paese per giovani deve anche finanziare startup e spin-off universitari. Le cose da fare sono dunque tante, ed è per questo che serve uno sforzo corale delle Istituzioni, delle imprese e anche del mondo del no profit. Le stesse Fondazioni private possono fare molto. Noi come Bracco cerchiamo da tempo di dare il nostro contributo. Con il *progetto Diventerò-Fondazione Bracco per i giovani* abbiamo messo in atto decine di iniziative, offrendo opportunità concrete e intessendo legami duraturi con i ragazzi, con un investimento complessivo di oltre 4 milioni di euro dal 2012. Il progetto, che si aggiunge alle tante attività che facciamo come azienda, ha raggiunto più di 2.500 giovani meritevoli.

Lei è stata la prima donna alla guida di Federchimica e Assolombarda, ed è molto impegnata nel sostegno all'empowerment femminile. Possiamo dire che una parte della bassa crescita italiana sia "colpa" di un sottoutilizzo sistemico del talento femminile? Che cosa la politica e le imprese dovrebbero cambiare a riguardo?

Ormai è provato da molti studi che la disuguaglianza di genere limita il potenziale della crescita economica. Per questo sono convinta che ogni Paese e ogni impresa debbano avvalersi appieno dello straordinario contributo delle donne. Con orgoglio posso dire che in Bracco la presenza femminile è davvero significativa, tanto che le donne rappresentano circa la metà di tutti i collaboratori, con oltre il 40% dei ruoli manageriali e, in Italia, ricoprono ben il 64% delle posizioni in Ricerca & Sviluppo. In Bracco molti ruoli un tempo tradizionalmente maschili sono affidati a donne. Ad esempio, il nostro grande stabilimento di Torviscosa



UNA RICERCATRICE NELLO STABILIMENTO BRACCO DI COLLERETTO GIACOSA (IVREA)

in Friuli e quello di Colletterto Giacosa, vicino a Ivrea, sono diretti da un'ingegnera, Laetitia Laurent, e da una chimica, Stefania Calderan. E anche a capo del nostro Centro Ricerche nel Bioindustry Park d'Ivrea c'è una chimica, Roberta Fretta. Sono risultati frutto di precise politiche a favore del merito e delle pari opportunità. Ma anche di una battaglia cultura-

C'È UNA DIFFERENZA TRA RESILIENZA PASSIVA E RESILIENZA ATTIVA CHE TRASFORMA LE CRISI IN OPPORTUNITÀ DI CAMBIAMENTO

le contro i pregiudizi. Fondazione Bracco ha lanciato, infatti, molte iniziative per sostenere l'expertise femminile, a iniziare da "100 donne contro gli stereotipi" (#100esperte), un progetto avviato nel 2016 in collaborazione con Osservatorio di Pavia e Associazione Giu. Li.A. Giornaliste con l'obiettivo di combattere le discriminazioni e incrementare la presenza nei media e nella società civile delle professioniste, dando voce alle donne in settori strategici quali la scienza, l'economia, lo sport, la politica internazionale e le istituzioni culturali.

In Italia il gender gap in ambito STEM è ancora particolarmente marcato: che ne pensa?

Purtroppo il nostro Paese si trova tra gli ultimi posti in Europa per la presenza femminile nelle professioni scientifiche, e l'Istat ci dice che nel 2024 in Italia la percentuale di donne tra i 25 e i 34 anni con una laurea STEM

è stata meno della metà di quella riscontrata tra gli uomini, 16,5% tra le ragazze e 38,1% tra i ragazzi. Sono dati allarmanti. Serve un salto culturale, che coinvolga famiglie, scuola, media e imprese, anche attraverso un orientamento scolastico mirato. Alle ragazze più giovani voglio lanciare un appello: non accettate il pregiudizio che vorrebbe le donne meno adatte agli studi tecnico-scientifici e alle relative professioni. Le aziende – e l'Italia – hanno bisogno di voi.

Già nel 2008, da presidente Assolombarda, diceva che "l'Italia ha le risorse per competere" e invitava a non ripiegarsi nel pessimismo. Dopo crisi finanziaria, pandemia, guerra ed energia, quella resilienza è ancora una risorsa o rischia di diventare solo capacità di sopportazione?

È la domanda più difficile, e la più importante. Io sono sempre stata ottimista e ho sempre creduto nella capacità italiana di reagire, e ci credo ancora. Certo, ci vuole una resilienza attiva, in grado di trasformare le crisi in opportunità di cambiamento, come la nostra industria sa fare. Quello che mi dà ancora speranza sono i tanti settori del manifatturiero italiano in cui siamo leader, ad esempio Life Science, spazio, meccanica di precisione. Più in generale, come Italiani dobbiamo essere orgogliosi dei nostri distretti e dei nostri brand – dalla moda all'alimentare – apprezzati in tutto il mondo.

«IL MONDO VA AVANTI E ASSORBE TUTTO, ANCHE L'AI»

Gianni Tamburi legge mercati, Asia e Italia tra guerre, rivoluzione tecnologica e nuova voglia (in calo) di lavorare, spiegando perché la crescita globale non si fermerà

IL MONDO HA GIÀ MOLTE VOLTE DIMOSTRATO, NELLA SUA STORIA, ENORMI CAPACITÀ DI ASSORBIMENTO DELLE CRISI NELLA CORSA TRAVOLGENTE DEL SUO SVILUPPO.

La resilienza del Pianeta alle crisi, geopolitiche, economiche e belliche, è trainata dall'impetuosa e continua crescita della Cina ma anche del resto dell'Asia e dell'Africa, che non hanno alcuna voglia di fermarsi. L'AI non è una moda e risolverà più problemi di quanti ne causerà. Sono alcune delle riflessioni di un assoluto fuoriclasse del business, **Gianni Tamburi**, fondatore e capo della **Tip - Tamburi Investments Partners** - un gruppo industriale indipendente e diversificato, quotato all'Euronext Star Milan, che opera nel settore dell'investment banking e della consulenza finanziaria, forte di 6 miliardi di partecipazioni in valore dentro aziende che occupano nell'insieme 15 mila dipendenti.

Tamburi, dopo quattro anni di guerra in Ucraina, le tensioni in Medio Oriente, l'incognita Trump, si aspettava che i mercati e l'economia reale tenessero così bene?

No, non me lo aspettavo affatto, ed è molto sorprendente. Il tema vero è capire le ragioni, che con certezza non conosce nessuno. Sui mercati finanziari due spiegazioni circolano con insistenza. La prima: i sette trilioni di dollari che gli americani hanno distribuito durante il Covid sono finiti in larga parte a Wall Street e tengono caldo l'indice. C'è poi un tale terrore che il mercato crolli che, appena s'inclina sul titolo di qualche big, lo si rimette in piedi nel giro di due o tre giorni e tutto si sistema. La seconda ragione è la speculazione enor-

me sui Bitcoin, messi a garanzia di tantissime posizioni di investimento: nessuno può permettersi di lasciar andare Wall Street più di tanto, perché esploderebbe una bomba di proporzioni gigantesche. Così si dice. Poi, chissà.

E sul piano dell'economia reale?

Lì la parola giusta è resilienza, una parola che fino a qualche anno fa non si usava e oggi si usa anche troppo. Ma ricordiamoci che tutta l'Asia cresce del 3, 4, 5, 6, 7 per cento. Noi siamo tutti pagati dagli asiatici. La Cina, che secondo molti doveva fare flop, l'anno scorso ha fatto il 5%, quest'anno è partita al 5%, ora rallenta un po' ma chiuderà sopra il 4,5.

«NEGLI ULTIMI DIECI-QUINDICI ANNI L'EUROPA CI HA INSEGNATO CHE LA SUA BUROCRAZIA È PEGGIO DI QUELLA ITALIANA»

Poi India, Filippine, Thailandia, Indonesia, e via così. C'è gente che consuma, e questo non mi stupisce e continuerà. Non vedo né l'Asia né l'Africa né il Sudamerica fermarsi: c'è una tale fame, una tale voglia di fare, di consumare e di investire, che reggeranno tutto il sistema.

Anche se Putin o Netanyahu usassero davvero una bomba atomica tattica?

Glielo dico da amico: anche se fosse, abbiamo già visto Hiroshima e Nagasaki. Sarebbero manovre tattiche e circoscritte; un ordigno di oggi inquina probabilmente molto meno di quelli di allora. Poi naturalmente speriamo tutti che non accada nulla di simile.



Ma alla fine il mondo assorbirebbe tutto, ha enormi capacità di assorbimento delle crisi nella corsa dello sviluppo: la fame del cinese che vuole legittimarsi comprandosi il vestito o iscrivendo il figlio al primo asilo non la ferma nessuno.

L'intelligenza artificiale distruggerà davvero posti di lavoro?

Siamo sempre vittime delle mode, dei TikTok, degli slogan. In qualunque momento degli ultimi trent'anni avessimo scoperto l'AI ci avrebbero detto che porta efficienza e aiuta a svilupparsi. Oggi va di moda dire che distrugge posti di lavoro. L'abbiamo già sentito con internet, che non ha distrutto nulla; il metaverso è durato due anni e poi basta e non ha fatto danni. L'AI è la naturale evoluzione di un mondo che è andato su internet ed è diventato tutto digitale. Qualche posto di lavoro di vecchio stampo lo perderemo, altri li guadagneremo. Al mondo occi-

dentale, peraltro, fare efficienza fa molto bene, perché la voglia di lavorare è ormai bassissima: sembra quasi venuta apposta, questa AI: se stiamo tutti a casa, lavorano i computer, arriverci e grazie. Resta il problema la redistribuzione del reddito, ma non lo vedo come un dramma. Singole imprese e governi devono darsi da fare per capire come usarla, questa nuova arma totale: non può esserci insieme il problema di non trovare persone e quello dei licenziamenti. Pensi ai robot: in tante fabbriche si dice che il lavoratore è troppo sfruttato e ripetitivo, che importiamo manodopera dai Paesi emergenti per certi lavori di bassissimo livello in agricoltura o nelle fabbriche più semplici. Ecco, lì abbiamo i robot pronti per rilevare su di sé quel che nessun umano vuol più fare. Non voglio farla troppo facile, ma tutto questo può aiutare una tenuta se non una crescita del consumo generale. Il problema vero è che globalmente abbiamo meno voglia di lavorare e ci siamo abituati a un regime di vita alto: vorremmo lavorare meno mantenendo lo stesso tenore. Bisogna capire chi è in grado di permetterselo e chi no.

E l'Italia?

Negli ultimi dieci-quindici anni l'Europa ci ha insegnato che la sua burocrazia è peggio di quella italiana. Le dodicimila tra leggi, decreti e regolamenti varati a Bruxelles sono il più grande problema del continente: abbiamo importato una burocrazia cieca, sorda e demagogica, persino più di quella di casa. Il problema è generalizzato. Per fortuna gli altri sono indebitati più di noi: dall'essere la Cenerentola del debito pubblico siamo passati a darci del tu, in materia, con tanti altri Paesi. L'uscita dal Covid l'abbiamo fatta meglio di tutti, e le imprese francesi e tedesche che ci facevano la lezioncina hanno dovuto ricredersi: la loro rigidità ha perso contro la flessibi-

lità delle nostre piccole e medie. Abbiamo un modo di vedere il mondo più flessibile, dinamico e veloce; l'individualismo, criminalizzato fino a ieri, un suo valore ce l'ha eccome.

Tip arriva oggi a sei miliardi di partecipazioni e quindicimila dipendenti. Cosa la convince ancora del fare impresa in Italia?

Tre miliardi diretti e tre di club deal, ai valori di oggi, per la precisione. Mi convince il fatto che l'economia privata funziona e crea valore. L'export cresce, il Pil cresce poco ma il Pil delle aziende vere cresce abbastanza. Stiamo ancora vivendo gli effetti del post-Covid e del Pnrr, siamo in una fase sballata, da economia post-bellica che ha sfasato i processi. Ma il centro dei miei interessi, l'impresa italiana, mediamente continua ad andare bene.

L'editoria: sopravviverà nel mondo TikTok?

Il fenomeno più interessante degli ultimi tempi è l'acquisto da parte di Leonardo Maria Del Vecchio dei giornali — noi tra l'altro siamo il secondo azionista del gruppo Monrif dopo la famiglia Riffeser. È un segnale forte di interesse e attenzione, che arriva dopo altre mosse compiute da Warren Buffett e dopo Bezos. In un mondo molto TikTok ci si è abituati a ripetere che l'editoria non conta più niente: guarda caso però qualcuno compra.

Un peso e un'influenza ci sono, l'accountability spesso c'è. Il settore esiste, va sfruttato bene. Avete però la sfiga che qualunque riga uno scriva finisce in Rete e diventa una commodity non pagata, svaloriata dal solo fatto di esserci messa. È un grandissimo peccato: il mondo della Rete s'impadronisce ogni istante di qualcosa che non gli appartiene, ed è davvero scandaloso.

“

**L'INTELLIGENZA
ARTIFICIALE
È LA NATURALE
EVOLUZIONE
DI UN MONDO
CHE È ANDATO
ONLINE E DIVENTATO
TUTTO DIGITALE**

IL PAESE DEGLI SHOCK, IL TEMPO DEI MANAGER

Per Stefano Cuzzilla, presidente della Cida, il capitale manageriale è l'infrastruttura invisibile dell'Italia tra crisi multiple, transizione digitale ed energetica, nuove competenze, equità fiscale e sfida dell'intelligenza artificiale

«LA RESILIENZA DELLA CLASSE DIRIGENTE ITALIANA È STATA, IN QUESTI ANNI, UNA DELLE INFRASTRUTTURE INVISIBILI DELLA TENUTA DEL PAESE. DALLA PANDEMIA ALLE CRISI ECONOMICHE E GEOPOLITICHE, I MANAGER HANNO GARANTITO CONTINUITÀ, INNOVAZIONE E COESIONE SOCIALE.

Eppure, come gran parte del ceto medio produttivo, hanno pagato un prezzo altissimo al cambiamento. È tempo di restituire al capitale manageriale la centralità che merita nello sviluppo economico e istituzionale dell'Italia»:

CIDA, LA CONFEDERAZIONE ITALIANA DEI DIRIGENTI E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ, QUEST'ANNO CELEBRA 80 ANNI DI STORIA

così **Stefano Cuzzilla**, presidente della **Cida**, confederazione italiana dei dirigenti e delle alte professionalità che quest'anno celebra ottant'anni di storia, esordisce in quest'intervista con *Economy* sul futuro dell'economia nazionale descritto dal punto di vista manageriale e raccontato anche con le nuove metriche dell'innovazione digitale. «La strategia c'è, ora servono competenze e capacità esecutiva», aggiunge Cuzzilla (che nella vita professionale è appena stato nominato presidente di Terna dopo esserlo stato di Trenitalia) e cita il Libro bianco del Mimit: «Su questi valori si gioca tutto».

Presidente, partiamo proprio dalla resilienza. Che cosa significa concretamente per la categoria?

Significa che i manager italiani, nei momenti più duri, hanno tenuto in piedi le imprese con strumenti concreti e modalità implementative che hanno fatto la differenza. Durante il Covid abbiamo riscritto i modelli di business, accelerato sulla digitalizzazione, presidiato le filiere quando le filiere erano sotto attacco. E non parlo solo della diri-

genza privata: dirigenti scolastici e medici hanno saputo riorganizzare in tempi rapidissimi scuola e sanità, rispondendo a un'emergenza senza precedenti. Non è retorica: è una capacità di reggere shock multipli - finanziari, sanitari, geopolitici, tecnologici - che oggi rappresenta un patrimonio per l'intero Paese. Non è un caso che Cida celebri quest'anno ottant'anni di storia, gli stessi della Repubblica: la dirigenza italiana ha

attraversato insieme al Paese tutte le sue grandi stagioni di cambiamento, dalla ricostruzione del dopoguerra fino alle sfide della competitività globale e dell'innovazione.

Eppure lei dice che i manager hanno pagato un prezzo altissimo. In che senso?

Nel senso fiscale, innanzitutto. Un manager italiano con 60mila euro di reddito lordo paga aliquote che altrove si applicano a redditi quattro volte superiori. È un'anomalia: i nostri dirigenti sono tra i pochi che pagano sempre le tasse e ne pagano troppe. C'è poi la questione delle pensioni: da venticinque anni, manovra dopo manovra, si è alterata l'indicizzazione penalizzando chi ha contribuito di più. E c'è il capitolo, non meno serio, degli stipendi nel pubblico impiego: troppo bassi per risultare un settore attrattivo. Una rigidità che rischiano di provocare una pericolosa perdita di competenze in magistratura, forze armate, sanità, università, ricerca. Il ceto medio è stato trascurato e spremuto. Serve una riforma Irpef che alleggerisca il lavoro dipendente, più equità nel welfare, una nuova centralità del merito. È il

senso del "patto" che Cida propone al Paese.

Veniamo all'industria. Lei ha sempre denunciato un paradosso: imprese che non trovano manager.

È un dato strutturale. Un'impresa su due fatica a trovare profili manageriali adeguati, e oltre tre quarti dichiara di non riuscire a identificare le caratteristiche necessarie a governare processi e cambiamenti. Le cause sono due: scarsità di candidati e preparazione inadeguata. Sul digitale la situazione è ancora più critica: la carenza di competenze e percorsi formativi adeguati resta il principale ostacolo all'adozione dell'intelligenza artificiale e il livello di innovazione digitale



Stefano Cuzzilla

delle nostre Pmi è ancora significativamente al di sotto della media europea. Oggi il rischio è che le imprese adottino l'AI prima di costruire cultura manageriale, governance e capacità organizzative adeguate a governarla. È qui che si gioca la competitività del Paese nei prossimi dieci anni.

Competenze, digitale, filiere: tutto sembra connesso. Esiste una misura di questa interdipendenza?

Che l'Italia delle filiere vale 2.600 miliardi e che il capitale manageriale è un moltiplicatore competitivo misurabile. Le crisi degli ultimi anni ci hanno mostrato quanto il nostro sistema economico sia interconnesso: lungo le filiere si propagano sia le fragilità sia le opportunità. Oggi la competitività non dipende più solo dalla forza della singola impresa, ma dalla capacità delle filiere di trasformare conoscenza, tecnologia e cultura produttiva in valore. Dopo pandemia, crisi energetica e tensioni geopolitiche, è eviden-

te che da soli non si regge più: si compete solo se si sta dentro ecosistemi forti e integrati.

Transizione digitale e transizione energetica: due rivoluzioni o una sola?

Due facce della stessa medaglia, e in entrambe il fattore limitante sono le competenze. La domanda di manager esperti in sostenibilità cresce del 5% l'anno, mentre trasformazione energetica e trasformazione digitale richiedono sempre più figure capaci di tradurre innovazione, regolazione e tecnologia in decisioni strategiche. Sono fenomeni che si alimentano a vicenda e che impongono una nuova generazione di manager in grado di leggere la complessità in modo sistemico: non specialisti verticali, ma figure capaci di connettere mercati, territori, industria e innovazione. È una sfida di sistema.

C'è una categoria su cui ha investito molto: gli over 50. Perché?

Perché considerare i senior come una risorsa da accompagnare fuori dal mercato del lavoro è un errore culturale e strategico che il Paese non può più permettersi. In una società che invecchia, il capitale di esperienza rappresenta una risorsa decisiva. Nel 2024 le richieste di supporto alla ricollocazione manageriale sono cresciute sensibilmente e gli over 50 rappresentano la quota più consistente di questa domanda. Questo significa che esiste un enorme patrimonio professionale che rischia di essere disperso proprio mentre aumenta il bisogno di competenze per governare trasformazioni sempre più complesse.

E le donne manager?

Solo il 18% dei contratti dirigenziali è occupato da donne, una quota cresciuta appena dello 0,3% in dieci anni. Le donne guadagnano il 13% in meno all'ora e il gap aumenta ai vertici. La pandemia ha quasi raddoppiato, rispetto agli uomini, il rischio di uscita dal mercato del lavoro per le lavoratrici. Eppure il riequilibrio di genere aumenta competi-

tività, ricavi aziendali e Pil. Non è una questione di rappresentanza. È un tema di crescita del Paese. Servono incentivi all'assunzione, formazione dedicata e strumenti concreti per favorire l'accesso delle donne ai ruoli apicali.

Cosa porta in dote, negli altri incarichi che riveste, di questo lungo percorso nella rappresentanza?

Porto in dote la cultura del management italiano: pragmatismo, capacità di anticipare le crisi, attenzione ai territori e alle persone. E un'idea precisa: che i manager – nelle imprese, nelle filiere, nelle infrastrutture – siano la cerniera tra strategia e capacità esecutiva. È esattamente il punto del Libro bianco del Mimit che ho richiamato all'inizio: le direttrici sono giuste, demografia, geopolitica, digitale ed energia sono temi inseparabili, ma senza un management all'altezza non si arriva.

Ultima domanda: l'innovazione digitale ha nuove metriche. Quali guarda con più attenzione?

Il tasso di intensità manageriale delle filiere, l'indice di adozione dell'AI nelle Pmi, il gender balance ai vertici, il time-to-skill – cioè il tempo necessario a riqualificare un manager su nuove competenze – e la resilienza infrastrutturale digitale, che oggi significa capacità di prevenire attacchi e proteggere flussi strategici. Sono questi i numeri che raccontano se un Paese è pronto al futuro. L'Italia ha tutti gli ingredienti: un tessuto industriale unico, filiere di, una classe manageriale che ha dimostrato di reggere gli shock. Se mette al centro il suo capitale manageriale, può esserlo. È la scommessa del decennio. Ed è anche il senso del primo grande appuntamento con cui Cida aprirà le celebrazioni dei suoi 80 anni: il 10 giugno alla Camera dei Deputati, insieme ad AI4I, con la presentazione dell'AI Management Index, una delle prime ricerche nazionali dedicate al rapporto tra intelligenza artificiale, managerialità e capacità di governo delle organizzazioni.

“

**I MANAGER ITALIANI
HANNO TENUTO
IN PIEDI LE IMPRESE
CON STRUMENTI
E MODALITÀ
IMPLEMENTATIVE
CHE HANNO FATTO
LA DIFFERENZA**

Un'Italia imbizzarrita ma in sella a se stessa

Ferruccio De Bortoli, storico direttore del Corriere della Sera e del Sole 24Ore, analizza il grande enigma italiano: non cresce, ma non crolla. E il capitale sociale che lo tiene in piedi radiografa il paradosso

«SE VOLESSIMO PROVARCIL, A SPIEGARE QUESTA PARTICOLARISSIMA RESILIENZA DELL'ITALIA NEL TURBINE DELL'INSTABILITÀ E DELLA GEOPOLITICA CHOCCANTE, POTREMMO RICORRERE A UN'IMMAGINE ARTISTICA STORICA, MA ROVESCIATA: IL CELEBERRIMO QUADRO DI JACQUES-LOUIS DAVID con il futuro

imperatore che domina, in sella, un cavallo imbizzarrito attraverso un valico alpino. Ecco: diciamo che l'Italia è un cavallo calmo che procede in salita, e sopra c'è un cavaliere imbizzarrito!»: Ferruccio De Bortoli, giornalista di chiara fama, editorialista del Corriere della Sera, che ha diretto per molti anni come anche Il Sole 24 Ore, ricorre alla storia dell'altre per metaforizzare l'atipica fase che sta vivendo il nostro Paese ma, in fondo, una gran parte del mondo occidentale.

«Il guaio è - prosegue, in quest'intervista con Economy - che quel cavallo calmo e paziente, nonostante il suo cavaliere, è molto dimagrito e procede facendo ormai ricorso alle sue ultime energie, che poi sono i risparmi degli italiani. Il Paese non cresce più: negli ultimi vent'anni è stato tra quelli che sono cresciuti meno al mondo, certamente tra i peggiori in Europa. E tuttavia non ha conosciuto gravi crisi politico-sociali o forme di dissesto profondo. Che altrove si sono invece verificate. Al contrario, ha superato diverse stagioni di populismo, spesso generate con grande creatività proprio dal sistema Italia, peraltro all'interno di un modello ampiamente diffuso anche negli Stati Uniti e in Europa».

E come si spiega questa stabilità capace di superare tanti stress?

Mi concentrerei su uno degli elementi che meglio caratterizzano il nostro Paese: il capitale sociale. Pur in presenza di crescenti

PUR IN PRESENZA DI CRESCENTI DISUGUAGLIANZE E DI FENOMENI DI IMPOVERIMENTO, ESISTE ANCORA UN TESSUTO SOCIALE CHE HA RETTO

disuguaglianze e di fenomeni di impoverimento, esiste ancora un tessuto sociale che ha retto. Se fossimo stati francesi, probabilmente avremmo visto grandi manifestazioni di piazza, anche violente, che infatti lì hanno devastato il Paese. Da noi c'è meno rancore esplicito: forse c'è più rassegnazione. Ma non è detto che il capitale sociale sia venuto meno; anzi, sembra ancora diffuso e radicato.

Ce lo definisca meglio...

È un capitale che affonda le sue radici nel-

la storia, distribuito in modo capillare, e spesso indipendente dai livelli di reddito o dalla consistenza dei patrimoni. Lo si trova anche in territori relativamente poveri, ed è proprio questo a rappresentare una leva fondamentale, non solo sociale e politica, ma anche economica e competitiva. Significa che esistono comunità che, al di là degli andamenti economici, dell'impoverimento o delle crisi industriali, continuano a resistere e a dimostrare appunto una notevole resilienza.

Torniamo al dubbio che esprimeva poc'anzi: resilienza ma anche rassegnazione. Cosa prevale?

È il grande interrogativo. C'è tranquillità, perché ci si affida alle risorse residue, in particolare ai risparmi; oppure rassegnazione.



zione perché ci si rende conto di essere avviati verso un progressivo impoverimento, aggravato anche dalle dinamiche demografiche e dalla sostenibilità incerta del sistema di welfare nel medio-lungo periodo? Sta di fatto che continuiamo a sorprenderci della tenuta complessiva del Paese: economica, politica e sociale.

Cosa deve sorprenderci di più, a suo avviso?

Abbiamo ancora una manifattura capace di esportare e competere, proprio perché esposta alla concorrenza internazionale. Questo senz'altro. Tuttavia, e paradossalmente, temiamo la concorrenza e spesso, soprattutto nel mercato interno, prevalgono logiche corporative, visioni miopi legate al breve periodo o a specifici territori.

“

**IL GIORNALISMO
È UNA STELLA
POLARE IN UN MONDO
IN CUI È SEMPRE
PIÙ DIFFICILE
DISTINGUERE
IL VERO DAL FALSO
E IL SOSTANZIALE
DALL'EFFIMERO**

È in atto però una grave deindustrializzazione!

Abbiamo perso grandi industrie, è vero. Molte sono state vendute, alcune hanno chiuso. Ma non siamo privi delle condizioni per crearne di nuove. Restiamo però un Paese con un basso tasso di imprenditorialità e una limitata propensione a creare nuove imprese. Inoltre, il basso tasso di mortalità delle aziende indica un problema: molte imprese che non reggono la concorrenza dovrebbero uscire dal mercato, mentre spesso sopravvivono grazie a un'allocazione inefficiente del capitale che continua a sostenerle al di là di ogni ragionevolezza.

Tornando al capitale sociale, come entra in gioco in questo scenario?

In questo quadro, il capitale sociale rappresenta un ammortizzatore straordinario, una sorta di welfare privato diffuso. La vera domanda è: fino a che punto potrà reggere, soprattutto se lo Stato farà sempre più fatica a sostenere il sistema di welfare? È un interrogativo cruciale, a cui si può rispondere solo favorendo una maggiore collaborazione tra pubblico e privato, soprattutto per quanto riguarda i giovani che non lavorano. Occorre creare sinergie, valorizzando un capitale sociale ampio ma frammentato, incentivando forme di aggregazione e fusione tra imprese, superando una delle criticità più evidenti del nostro sistema.

Facciamo ora una zoomata sul settore dell'editoria d'informazione, in crisi in tutto il mondo.

A questo riguardo si è ormai capito e dimostrato – ed Economy è uno degli esempi – che esiste ancora una forte capacità professiona-

le sul mercato: che nonostante tutto i giornalisti restano al centro, nonostante il cambiamento vorticoso delle tecnologie. È vero che nuove tecnologie e intelligenza artificiale possono rappresentare un rischio di marginalizzazione, ma il giornalismo di qualità continua a occupare uno spazio centrale. Le iniziative editoriali che hanno saputo intercettare i cambiamenti della società, rivolgendosi a segmenti ben definiti e offrendo loro strumenti di comprensione e partecipazione, hanno trovato un proprio equilibrio. In questo contesto, la credibilità dei professionisti diventa sempre più importante: preparazione, approfondimento e qualità rappresentano il vero valore aggiunto. Va riconosciuto, con oggettività, il ruolo di editori come Urbano Cairo, che hanno fatto scelte precise in questa direzione. E c'è di più: oggi, fenomeni come Substack sono rilevanti: permettono ai giornalisti di costruire un'audience ampia, anche oltre i confini linguistici, attraverso

**CHI HA PENSATO DI RIEQUILIBRARE
I BILANCI IMPOVERENDO
LA COMPONENTE GIORNALISTICA
È STATO PUNITO DAI FATTI**

newsletter con una diffusione significativa. Chi ha pensato di riequilibrare i bilanci impoverendo la componente giornalistica è stato punito dai fatti.

Intanto, però, dilagano le fake-news...

Già, un tema spinoso. A proposito del quale, però, emerge una funzione fondamentale del giornalismo: essere un punto di riferimento, una sorta di stella polare in un mondo in cui è sempre più difficile distinguere il vero dal falso, il sostanziale dall'effimero, il lecito dall'illecito. Anche in un contesto in cui abbiamo a disposizione chatbot e strumenti di intelligenza artificiale, il bisogno di un riferimento umano resta centrale: qualcuno con cui instaurare un rapporto di fiducia, che accompagni il lettore nel percorso di comprensione della realtà.

100 COPERTINE CHE HANNO RACCONTATO UN'ECONOMIA CHE ALLA FINE CE LA FA

Dal maggio del 2017 a oggi: anche la nostra casa editrice è un piccolo esempio di resilienza dell'economia italiana. Che abbiamo raccontato in questi 9 anni... e continueremo a farlo

Quello che avete tra le mani è il centesimo numero di Economy. Siamo usciti con il N.1 nel maggio del 2017 ed eccoci qui. In queste sue prime cento copertine, Economy ha raccontato un'Italia che nell'insieme "ce la fa sempre". Tra mille problemi, perdendo pezzi, riportando

traumi, eppure stupendo il mondo, per molti versi, sempre. Non grazie alla politica ma "nonostante la politica".

Per questo, il nostro gruppo editoriale – oltre ad Economy pubblichiamo Investire, Faj e tante produzioni multimediali per associazioni e imprese – ha deciso in questa ricorrenza dei suoi primi 100 numeri, di prendersi "un po' più sul serio". E guardare a se stesso come ad un piccolo esempio, tra i tanti, di questa resilienza dell'economia italiana. Chiedendo a 4 personalità di indiscusso spessore e ruolo la loro analisi sulla resilienza dell'economia italiana, e sul suo futuro. Ma anche riandando alla nostra storia editoriale.

Ci siamo chiesti, sfogliando la collezione di queste cento copertine, se ce n'erano alcune che avessero in qualche modo potuto "lasciare un segno". E abbiamo – forse presuntuosamente – rilevato che... sì, le 21 copertine che vi riproponiamo in queste pagine forse sì. O forse anche altre, delle 100. O forse nessuna, se non vi sono piaciute.

Certo è che l'eccezionalità dell'immagine di copertina, proprio perchè viviamo sommersi nelle immagini, oggi più che mai si afferma, incredibilmente buca la coltre soffocante del "troppo" e ogni tanto svetta e fa

la differenza. Anche le nostre, per quanto il giornalismo economico abbia un compito funzionale, molto più che ornamentale. Per questo diverte e richiama meno, assai meno, di altre declinazioni del giornalismo: per comunicare non solo emozione ma anche azione. Perché ciò che un giornale economico pubblica... serve, serve molto di più, ai suoi lettori, di quasi qualsiasi altra cosa possano leggere. Serve a vivere meglio. Non

serve solo a capire la realtà che ci circonda ma anche a interagire al meglio con essa, al meglio rispetto ai nostri interessi legittimi. E dunque, sfogliando la collezione di questi 100 numeri – e questa è l'unica concessione che facciamo al nostro amor proprio – abbiamo riconosciuto in tutti, o quasi, il segno e il senso dello sforzo di esservi utili, di offrirvi "modelli, opportunità e soluzioni" per la vostra vita economica. Eccone una carrellata veloce, con date, titoli di accompagnamento e senso... come possiamo coglierlo oggi.

**UN GIORNALE ECONOMICO
SERVE NON SOLO A CAPIRE MEGLIO
LA REALTÀ MA ANCHE A INTERAGIRE
CON ESSA AL MEGLIO**



2017

Nel 2017, primo numero dedicato all'export in Cina, con il fondatore di Alibaba in copertina: Jack Ma. La Cina è più che mai strategica per l'economia mondiale...



2017

Nell'agosto 2017, un numero dedicato al lavoro, pensato in sintonia col Meeting di Rimini, con il quale nacque subito una feconda collaborazione, che prosegue.



2018

Nel gennaio, un'idea grafica per dire che le associazioni - ritratti i presidenti di Confindustria Boccia, Confcommercio Sangalli, Alis Grimaldi e Federmanager Cuzzilla - sono la nuova linea di difesa delle imprese verso la politica: più che mai vero.



2018

In luglio, un tema fiscale: la flat-tax come soluzione alla piaga dell'evasione, superando la vecchia logica fiscale anzi schiacciandola come una schiacciasassi. Qualcosa è stato fatto, sugli affitti e sulle partite Iva.



2019

Una spinta all'innovazione, tema evergreen assolutamente attuale, simboleggiato dalle Freccie Tricolori.



2019

In dicembre un'analisi della fiducia in calo nelle imprese: fiaccata dall'incertezza, un fosso che va saltato.



2020

In aprile, pieno lockdown da Covid, l'icona di Rocky per descrivere la necessità, e la capacità, di non arrendersi mai.



2020

In ottobre, una rilevazione: la pandemia ha esaltato il valore della casa, che ha cambiato natura e prezzi, come se il metro quadro fosse diventato tondo.



A gennaio un disegno, bellissimo, di Luca d'Urbino per dire che la risalita dalla crisi ce la dobbiamo costruire noi.



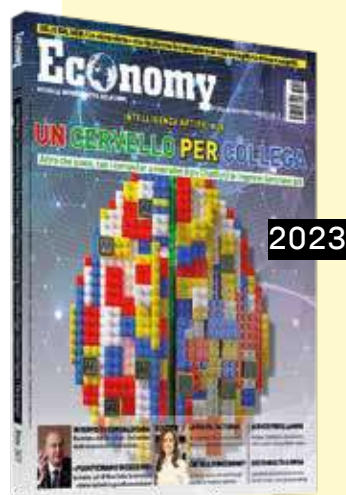
A maggio, una Venere che nasce da una cozza, metafora del Sud, protagonista della ripresa.



Gennaio è dedicato ai talenti, indispensabili per crescere: ma trovarli è come pescare un jolly.



A maggio è chiaro che il Pnrr funziona, ma va riscritto: è quello che accadrà.



Sin dalla primavera l'Intelligenza artificiale inizia ad imporsi come tema chiave del futuro.



In novembre Economy lancia la sua edizione al femminile, Herconomy, un tema oggi più rilevante che mai.



2024

In gennaio la Cida è protagonista di una cover dedicata al riscatto del ceto medio, al quale la finanziaria del governo verrà ispirata.



2024

In ottobre si profilano i contributi di Italia 5.0 che dovrebbero permettere alle imprese di "rompere il guscio" della bassa produttività. Invece il problema c'è ancora.



2025

È iniziata l'era Trump e il nuovo presidente scaraventa i dazi sui mercati... la copertina lo ritrae come un doganiere, insieme a Elon Musk.



2024

In estate è ormai chiaro: l'AI può (quasi) far miracoli, è il nuovo genio della lampada di Aladino.



2026

In gennaio i dati rivelano che le imprese italiane restano piccole: ma crescere si può. La coverstory spiega in che modo.



2026

Una cover sinistramente profetica, ideata in febbraio quando la guerra all'Iran e il blocco di Hormutz non c'erano. Ma le mine dei dazi al commercio mondiale sì. Poi si sono aggiunte le mine vere.

«CENTO COPERTINE DI FUTURO», UN CONCORSO PER TUTTI

Un grande gioco collettivo di immagini e idee: Economy invita lettori, studenti e creativi a «disegnare» le prossime 100 copertine, trasformando il futuro in un racconto visivo condiviso. Un concorso visuale aperto a scuole, università, accademie, aziende e singoli lettori: le 100 opere selezionate saranno valutate da una giuria dedicata, esposte al Padiglione d'arte della Fondazione Luigi Rovati a Milano e poi in altre città italiane, per diventare infine un numero speciale di Economy, in edizione cartacea e digitale

Si chiama "Cento copertine di futuro" ed è il primo contest visuale di Economy Group che la nostra casa editrice presenta e lancia sul numero che state leggendo, il centesimo del nuovo corso iniziato nel maggio del 2017.

Un contest – insomma, un concorso creativo! - rivolto a tutti, com'è giusto che sia, attraverso la Rete ma ovviamente soprattutto ai giovani, che sono i veri padroni del futuro.

È un contest che chiede a tutti i lettori di Economy di parlare del futuro attraverso quel linguaggio universale che è l'immagine. Disegnate il futuro che vi piacerebbe. Inventate voi una delle prossime 100 copertine di Economy, create una vostra idea, utilizzate una foto, un disegno, una qualsiasi immagine, corredate la (o anche no!) con un titolo o comunque una frase breve e mandatecela!

Una giuria valuterà le opere più belle e le prime 100 saranno oggetto di un'eccezionale visibilità: una mostra che avrà luogo a Milano, nel Padiglione d'arte della Fondazione Luigi Rovati – principale partner culturale e organizzativo di quest'iniziativa - dal 26 novembre al 4 dicembre prossimi: un sostegno del quale Economy Group è profondamente grata.

E sempre il 26 novembre, in occasione della serata inaugurale della mostra, avrà anche luogo un momento di confronto e dibattito dove alcune personalità di assoluto rilievo – non spoileriamo quali! – esporranno al pubblico non una copertina ma la loro visione sul futuro.

L'anno prossimo, con un calendario in via di definizione, la Mostra visiterà alcune altre città italiane arricchendosi di spunti e visioni ulteriori in ogni tappa.

Naturalmente le 100 opere selezionate saranno pubblicate, nel dicembre prossimo, in un numero speciale di Economy, sia cartaceo che digitale, e ai loro autori andrà un riconoscimento non...convenzionale.

Già: inoltre, approfondendo l'idea iniziale, abbiamo considerato che fosse giusto affiancare alla raccolta spontanea di idee dalla Rete una serie di partnership didattico-formativa – le più varie possibile, purché tutte estremamente qualificate – che provvedessero a stimolare i loro studenti a inventare la loro "immagine del futuro".

E stiamo raccogliendo una risposta straordinaria, della quale siamo molto contenti e riconoscenti: al momento in cui queste righe vengono scritte possiamo già rendere noto che avremo al nostro fianco realtà prestigiose e autorevoli come il Politecnico di Milano, l'Accademia di Belle Arti di Napoli, la Scuola del Fumetto di Milano, la Acca Accademia di Comics, Creatività e Arti Visive di Jesi, lo Ied, la Liuc – Università Cattaneo, l'Istituto Marangoni, Federmanager Giovani, il Comicon e la Fondazione Imprese e Competenze per il Made in Italy istituita dal Mimit e dal Mim. Altre si uniranno all'organizzazione.

Non mancheranno, naturalmente, i contributi di aziende di vari settori, che a loro volta potranno stimolare i loro creativi - interni o esterni - per chiedere loro di



disegnare per il contest di Economy la loro visione del futuro: a questi lavori sarà riservata una sezione distinta del contest. Infine, una serie di copertine - "auspicabili" secondo noi - saranno proposte, al contest, dal nostro team interno di creativi grafici. Nell'insieme, una carrellata di idee e insieme di speranze, perché è con questi due ingredienti - idee e speranza - che pensiamo si debba cucinare il dolce del domani.

"Sono interessato al futuro perché vi passerò il resto della mia vita!", pare ripetesse l'ingegnere americano Charles Kettering che nel 1911 inventò il primo motorino d'avviamento e lo montò su una Cadillac. Un'invenzione per il movimento, per il dinamismo, per viaggiare. Ecco: anche a noi di Economy Group interessa il futuro e siamo convinti che interessi molto ai nostri lettori: altrimenti, non ci leggerebbero. L'economia è "la scienza triste", come la definì Thomas Carlyle (altra citazione: perché, sia chiaro: il passato, e la storia che lo racconta,

IL 26 NOVEMBRE, ALLA SERATA INAUGURALE DELLA MOSTRA, AVRÀ LUOGO ANCHE UN MOMENTO DI CONFRONTO E DIBATTITO

sono utili e vanno... citati!); e questa scienza triste la studiamo, e la seguiamo nelle sue manifestazioni d'attualità, più perché "ci serve" farlo che perché ci diverta.

Ebbene: i nostri primi cento numeri, pubblicati nei nostri primi 9 anni (cui vanno aggiunti gli oltre 75 numeri di Investire e di Faj, altre testate del gruppo insieme a Ricerca Circolare) li abbiamo ricordati nelle pagine precedenti.

Da questa pagina, e da oggi, si ricomincia a parlare di futuro. Continuando a proporvi, ogni mese su Economy, Investire o Faj e quotidianamente sui siti web delle nostre testate, "modelli, opportunità e soluzioni" per vivere meglio gestendo appunto al meglio lo spazio - grande o piccola che sia - occupato nelle nostre vite dall'economia. E a proporvi altre cento copertine, tutte da inventare.

Quando le immagini ci costringono a pensare

Non è un'alluvione, è di più e di peggio: è un'inondazione cataclismatica di immagini. Sì, il bombardamento d'immagini che ha inondato la nostra vita non ha precedenti nella storia dell'uomo. E fatalmente ha polverizzato la nostra capacità di attenzione e di memoria. Come fa l'inflazione con qualunque bene: quando ne circolano troppi "pezzi", il loro valore crolla.

Un esempio banale per tutti. Prima dei pixel, scattavamo fotografie in pellicola che, a caro prezzo, facevamo stampare o trasformare slide e che ancora riguardavamo in famiglia o con gli amici per anni o decenni perché sentivamo che erano dense di contenuto, di memoria e di sentimenti. Oggi scattiamo gratis migliaia di immagini con lo smartphone e nessuna resta, anzi le "stories", hanno sancito che 24 ore sono una vita sufficientemente lunga per qualsiasi immagine.

Il tempo provvederà a limare l'eccesso. Ma intanto, pur nel bel mezzo dell'inondazione, la creatività umana continua a produrre immagini iconiche. Che spesso finiscono sulle copertine dei periodici come i nostri, copertine ormai fatte più di pixel che di carta. Proviamo a ricordarne qualcuna: George Lois, l'art

director che tra il 1962 e il 1972 firmò novantadue copertine di Esquire amava ripetere che la copertina è "l'anima della rivista". Per lui una grande copertina non si limitava a vendere: doveva afferrare il lettore per il bavero, costringerlo a pensare, dire in un colpo solo quello che mille parole avrebbero detto male. Le sue copertine - Muhammad Ali trafitto dalle frecce di San Sebastiano, Andy Warhol che annega in una scodella di zuppa Campbell, Nixon truccato da pagliaccio - non sono illustrazioni: sono editoriali per immagini. E nel 2008 il MoMA ha installato 38 delle sue copertine nella propria collezione permanente, celebrandole con una mostra di un anno intitolata George Lois: The Esquire Covers @ MoMA. E la Ragazza afgana di Steve McCurry per National Geographic, nel 1985, ha guardato Occidente e Oriente con due occhi verdi che non si sono ancora chiusi. Mentre erano chiusi per la stanchezza invece gli occhi dell'infermiera crollata a dormire, con la mascherina sul viso, sulla scrivania dell'infermeria dopo una notte insonne in un reparto Covid, foto simbolo dell'angoscia pandemica. In sostanza: a tutti voi che parteciperete al nostro contest: "Cento copertine di futuro", l'invito e l'augurio di creare un'immagine che "lasci il segno" e resti nel tempo.

Navigare i rischi tenendo la rotta? Si può

Insolvenze in aumento e tensioni geopolitiche alzano l'asticella per l'export italiano, ma le analisi di Allianz Trade indicano ancora margini di crescita per il Made in Italy che sa prepararsi

di Angelo Curiosi

I maggiori rischi per le imprese italiane? Arrivano, non sembri un paradosso, dai mercati di destinazione del Made in Italy. Con i consumi interni che risentono della prolungata incertezza, infatti, solo l'export può garantire una (sia pur asfittica) crescita. Gli ultimi studi di **Allianz Trade**, la società leader nel mondo nell'assicurazione dei crediti commerciali (e perciò profonda conoscitrice del mondo delle imprese), tracciano un quadro di ombre e luci, per l'Italia, all'interno di un contesto internazionale in peggioramento dopo l'escalation di fine febbraio in

**PER L'ITALIA SI PREVEDONO
CIRCA 12.750 CASI DI INSOLVENZE
NEL 2026, CON UN AUMENTO
ATTORNO AL 5% ANNUO**

Medio Oriente e la crisi di Hormuz. Secondo gli economisti del gruppo tedesco, nello scenario di base, le insolvenze aziendali globali dovrebbero aumentare del 6% quest'anno e, sebbene fosse atteso un moderato calo nel 2027, dovrebbero restare su livelli elevati anche l'anno prossimo.

Per lo Stivale, considerando anche l'impatto diretto del conflitto in Medio Oriente, si prevedono 12.750 casi di insolvenze nel 2026, con un aumento attorno al 5% annuo di questo fondamentale parametro di salute del sistema (rispetto al 2% delle previsioni pre-crisi), e quasi 12.300 nel 2027. I settori che contribuiscono maggiormente sono costruzioni e manifattura, nelle previsioni di Allianz Trade, che vede un quinto anno consecutivo di aumento delle insolvenze. Ed è qui che entra in gioco anche la forza delle economie più legate al nostro Made in Italy, a partire dalla più grande economia dell'Eu-

rozona: in Germania, stima Allianz Trade, le insolvenze nel biennio saranno circa 24.600, segnando il livello più elevato dal 2012, con pressioni particolarmente forti su manifattura, costruzioni e commercio all'ingrosso. Quasi il doppio che in Italia. Questo, a catena, potrebbe impattare in negativo sulle nostre aziende che commerciano con Berlino, sia in termini di tempistiche di pagamento (dato non indifferente, specie per le imprese di più piccole dimensioni), sia per quantità di merce esportata.

«La forte incertezza geopolitica - spiega **Aylin Somersan Coqui**, Ceo di Allianz

Trade - sta facendo salire i costi lungo le catene globali del valore, dall'agrifood al manifatturiero, dalla sanità alla tecnologia. Inoltre, aggrava le pressioni sui settori ad alta intensità energetica, come trasporti, chimica e metalli. La combinazione di domanda più debole, aumento dei costi degli input e condizioni finanziarie più restrittive sta mettendo sotto pressione le aziende con scarso potere di pricing, margini ridotti, elevati livelli di debito o fabbisogni strutturalmente più elevati di capitale circolante». E **Maddalena Martini**, senior economist di Allianz Research, scatta la foto del nostro Paese: «Avevamo delle prospettive positive sull'economia italiana, prima della crisi mediorientale; venivamo da un trimestre, l'ultimo del 2025, che aveva performato meglio delle attese, e i giochi olimpici e paralimpici invernali di Milano Cortina che promettevano un boost a domanda e consumi, ma anche alla fiducia generale sul Paese e

ai flussi turistici. In più, il 2026 avrebbe dovuto beneficiare degli ultimi investimenti legati al Pnrr, entrato nel suo ultimo anno, e, per quanto riguarda le imprese esportatrici, degli effetti positivi in arrivo dalla Germania, che iniziava a implementare il suo 'fiscal bazooka', il pacchetto di supporto fiscale annunciato ad inizio 2025. Invece lo scoppio del conflitto in Medio Oriente ha di molto raffreddato queste prospettive: l'Italia è tra i Paesi più vulnerabili a una crisi energetica, per la sua forte dipendenza alle importazioni di idrocarburi; lo abbiamo visto subito sugli spread coi bund tedeschi, che hanno immediatamente subito un contraccolpo rispetto ai minimi storici dal 2008 raggiunti ad inizio 2026. Le nostre previsioni sul Pil italiano sono state riviste al ribasso, quelle sull'inflazione invece al rialzo», conclude Martini.

Aylin Somersan
Coqui, Ceo
di Allianz Trade



ASCOLTARE IL FUTURO. IL SENSO PROFONDO DELL'OPERAZIONE AMPLIFON-GN HEARING

Dall'eccellenza retail al controllo della filiera dell'audiologia, per creare un campione globale tecnologico "verticalmente integrato" e guidare la convergenza tra demografia, innovazione e accesso alle cure

di Sergio Luciano

Un track-record invidiabile, che avrebbe potuto indurre chiunque a dormire sugli allori. Ma in **Amplifon** hanno scelto la strada opposta: far leva sui successi per predisporre di ulteriori, nella continuità ma insieme nella trasformazione: è il cambio di paradigma industriale scelto con la decisione strategica di acquisire **GN Hearing** per 2,3 miliardi di euro. Tra le prime cinque acquisizioni fatte, per valore, degli ultimi 20 anni da acquirenti italiani. Del livello di Intesa, Unicredit, Enel, Luxottica, Ferrero.

Per oltre settantacinque anni Amplifon ha costruito il suo primato mondiale in un ruolo ben definito: quello del distributore eccellente, del retail audiologico più capillare e sofisticato del pianeta, con una rete commerciale in oltre cento paesi e una cultura della relazione col paziente difficilmente replicabile. Un modello di successo che tuttavia lasciava nelle mani dei produttori - tra cui la stessa GN Hearing - una parte cruciale della catena del valore: la tecnologia, la ricerca, il brevetto, il chip. Con questa acquisizione, Amplifon porta tutto dentro casa. Diventa, per usare la parola che più ricorre nei documenti ufficiali, "verticalmente integrata". A tutto vantaggio del cliente, che troverà nel suo interlocutore di sempre anche tutte le risposte nuove che gli serviranno.

Il modello di riferimento evocato dagli analisti è proprio quello di EssilorLuxottica: un'azienda che ha capito prima delle altre che nell'ottica non si poteva essere solo montature o solo lenti, e che la vera rendita competitiva stava nel controllo dell'intera filiera. Amplifon replica quella traiettoria nell'audiologia di successo. E lo fa acquisen-



ENRICO VITA CON SUSAN HOLLAND

do non un player qualunque, ma la Silicon Valley danese dell'udito: appunto GN Hearing con i suoi quattro stabilimenti produttivi, sette centri di ricerca e sviluppo, settecento ricercatori e oltre duemilaottocento brevetti. Per capirsi: tutta Italia brevetta circa 6000 invenzioni all'anno...

LE PIATTAFORME RESOUND NEXIA E VIVA SONO PROGETTATE CON AI PER ADATTARSI IN TEMPO REALE ALL'AMBIENTE SONORO DELL'UTENTE

Dunque un vero e proprio arsenale tecnologico che comprende piattaforme di nuova generazione - ReSound Nexia e Vivia - progettate con intelligenza artificiale per adattarsi in tempo reale all'ambiente sonoro dell'utente. Del resto, la congiuntura non

potrebbe essere più favorevole. L'invecchiamento della popolazione nei paesi ad alto reddito è un dato strutturale irreversibile: si stima che entro il 2050 oltre un miliardo e mezzo di persone nel mondo soffrirà di qualche forma di perdita uditiva. Al tempo stesso, la tecnologia sta abbattendo le barriere di accesso: Amplifon ha scelto di posizionarsi al centro di questa convergenza - demografia, tecnologia, accesso alle cure prima che lo faccia qualcun altro. "In un momento di significative innovazioni tecnologiche questa combinazione ci garantisce un posizionamento ideale per stabilire nuovi e più elevati standard nel settore", è la sintesi del Ceo **Enrico Vita**.

Ma c'è una seconda storia in questa operazione, che riguarda l'Italia più che Amplifon. Il capitalismo italiano è da troppo tempo raccontato come un sistema in difensiva: aziende troppo piccole, famiglie refrattarie al mercato, imprenditori che vendono invece di comprare. Qui accade esattamente il contrario. Un gruppo a controllo familiare - la presidente **Susan Holland** è figlia del fondatore Algernon Charles Holland, che aprì il primo centro acustico a Milano nel 1950 - decide di fare l'acquisizione più grande della propria storia, finanziarla con un aumento di capitale da 450 milioni a cui ha contribuito anche l'azionista di maggioranza (insieme anche allo storico azionista Tamburi Investment Partners) e con un prestito sindacato, portare a bordo come nuovo azionista strategico il venditore stesso e costruire un campione globale da 3,3 miliardi di ricavi e ventimila dipendenti. Non è un'operazione difensiva. È un atto di visione industriale di lungo periodo, rara in Italia.

La **formazione continua** a costo zero

Chi siamo

Fondolavoro è un Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua delle micro, piccole, medie e grandi imprese, costituito per iniziativa dell'organizzazione sindacale UGL e dell'associazione datoriale UNSIC.

Cosa facciamo

Finanziamo gratuitamente l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori al fine di migliorare la competitività dell'impresa e l'occupabilità. Il datore di lavoro, con l'adesione a Fondolavoro, può utilizzare gli importi corrispondenti allo **0,30%** delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo - versati a INPS - per la realizzazione di attività formative finalizzate alla qualificazione/riqualificazione professionale dei propri dipendenti.

Come aderire

Per iscriversi a Fondolavoro è necessario indicare il codice **FLAV** nell'apposita sezione del modello UNIFORMI, premettendo il codice **REVO** se l'azienda risulta già iscritta ad altro fondo interprofessionale.

L'importanza della formazione continua

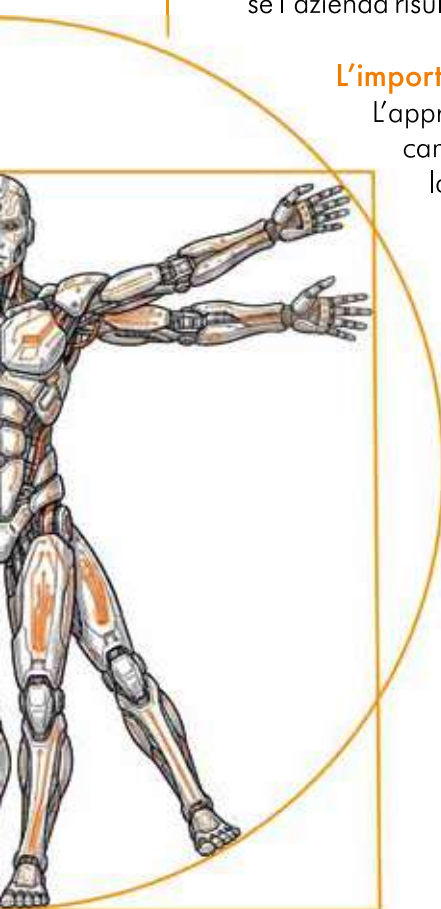
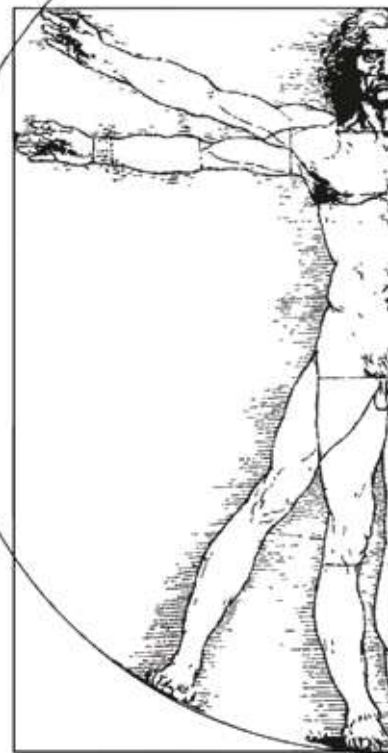
L'apprendimento permanente favorisce l'innovazione e agevola l'adattamento ai cambiamenti del mercato del lavoro in costante evoluzione. Fondolavoro offre la possibilità di finanziare le attività di apprendimento, inclusa la formazione obbligatoria, mettendo a disposizione lo strumento finanziario meglio rispondente alle specifiche esigenze di imprese e lavoratori: **conto aziendale, conto sistema competenze globali, conto sistema competenze per i professionisti, conto sistema competenze per le innovazioni.**

Rendicontazione semplificata

Fondolavoro si avvale di un metodo di rendicontazione delle spese semplificato: rimborso forfettario, rimborso a costi standard. L'intero processo è gestito con l'ausilio del sistema informatico **SOFIA** - Software Organizzativo Fondo Interprofessionale Avanzato - e di un efficiente servizio di assistenza tecnica. Sul sito web è possibile trovare maggiori informazioni e i nostri contatti.

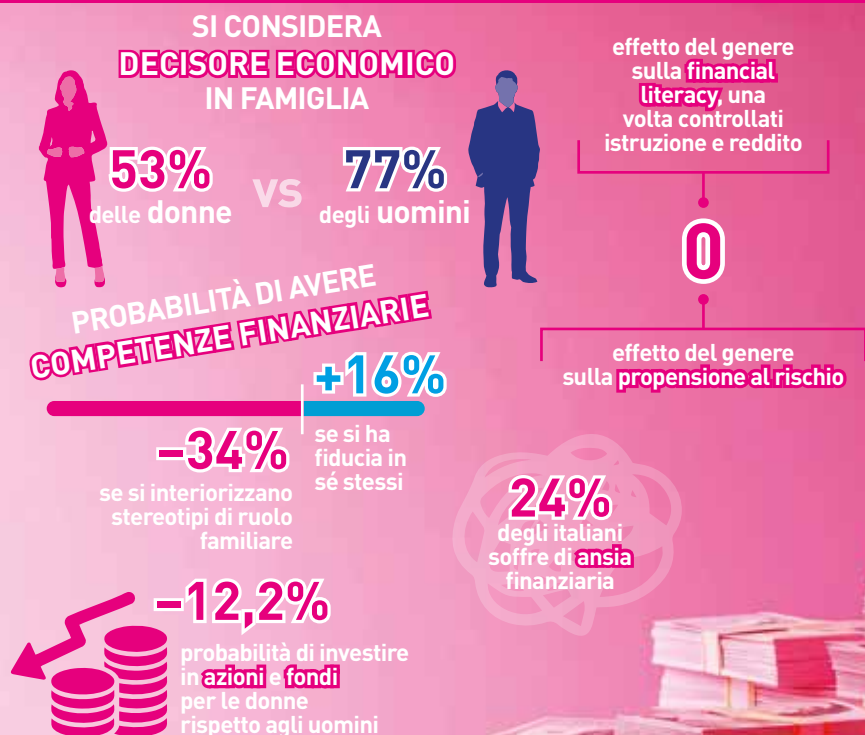
FONDOLAVORO

Via Angelo Bargoni n. 78 - Roma, 00153
info@fondolavoro.it



I SOLDI? ROBA DA FEMMINE

Le donne italiane investono meno, decidono meno, contano meno degli uomini. Una ricerca di Sda Bocconi e Zenith Global su mille italiani svela dove si rompe davvero la catena dell'autonomia economica femminile: non nelle competenze, ma nel passaggio dal gestire all'investire. E dietro ci sono stereotipi, non geni



FONTE: RICERCA VALUE FINANCE 4 LADIES' VALUES, SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT CON ZENITH GLOBAL, 2026

di Marina Marinetti

Solo il 53% delle donne italiane si considera un decisore economico all'interno della propria famiglia. Gli uomini? Il 77%. Ventiquattro punti percentuali di distanza che non misurano un'inferiorità cognitiva, ma un deficit di legittimazione. È questa la fotografia che emerge dalla ricerca Value Finance 4 Ladies' Values, condotta da **Sda Bocconi School of Management** per Zenith Global. Lo studio, diretto da Andrea Beltratti, Full Professor del Dipartimento di Finanza dell'Università Bocconi, e da Alessia Bezzechi, Director dell'Exe-

cutive Master in Finance di Sda Bocconi, con il contributo di Alessia Sconti, Research Fellow, ha analizzato le risposte di circa mille intervistati attraverso un modello econometrico capace di isolare, per la prima volta con questo rigore su dati italiani, cosa determina davvero il comportamento

finanziario femminile. La risposta? Il genere, da solo, non conta quasi nulla: contano, invece, istruzione, reddito, abitudini familiari e la fiducia (o la sua assenza) in se stesse.

Prima di parlare di donne, la ricerca fa i conti con una realtà scomoda per tutti: il livello di al-

IL GENERE, DA SOLO, NON CONTA QUASI NULLA. CONTANO, INVECE, ISTRUZIONE, REDDITO, ABITUDINI FAMILIARI E AUTOSTIMA

49% DELLE **DONNE** ha subito almeno un episodio di **VIOLENZA ECONOMICA**

(Fondazione Libellula, campagna Conti in rosso, 2025)

67% tra le separate o divorziate

40,2%

delle donne accolte nei **centri antiviolenza** ha subito **violenza economica**

74% di queste è in condizione di sofferenza economica

21,5% delle italiane è **FINANZIARIAMENTE DIPENDENTE dal partner**

(Germania e Austria: 5% - Polonia: 9%)

15% ha accesso davvero **AUTONOMO** al proprio **conto corrente**

25%

PRENDE DECISIONI AUTONOME sugli **investimenti**

60% diventa **INDIGENTE** dopo la separazione

€ 49,1 mld costo annuo della violenza di genere in **ITALIA**

€ 6 mln **RISORSE STATALI** destinate al contrasto

Fonte: Elaborazione Economy su dati Fondazione Libellula ed Eige



DA SINISTRA: ALESSIA SCONTI, ANDREA BELTRATTI, ALESSIA BEZZECCHI

fabetizzazione finanziaria degli italiani è drammaticamente basso. Il 37% degli intervistati non conosce il concetto di tasso di interesse reale; il 69%, quasi sette persone su dieci, non comprende la relazione tra tassi di interesse e prezzi delle obbligazioni; solo il 51% sa correttamente cosa significa il binomio rischio-rendimento nel lungo periodo: il problema è strutturale prima ancora che femminile.

L'analisi econometrica basata sulle cosiddette Big3 di Lusardi (le tre domande standard usate a livello internazionale per misurare la literacy finanziaria chiedendo se si capisce come funziona l'interesse composto, cosa fa l'inflazione al potere d'acquisto e perché diversificare un

portafoglio riduce il rischio), produce un risultato che dovrebbe chiudere molte discussioni mal impostate. Una volta controllate le variabili socio-economiche, il genere di per sé non risulta statisticamente significativo nel determinare le competenze finanziarie. Non è essere donna che fa la differenza. È non avere la laurea (che aumenta la probabilità di literacy tra l'8% e il 14%), è non avere un reddito alto (che la aumenta fino al 19%), è essere cresciute in una famiglia che di soldi non parlava, e portare addosso il peso di stereotipi che tolgono spazio e legittimità prima ancora che qualcuno apra bocca. Uno degli aspetti più originali della ricerca riguarda proprio la misurazione degli ste-

TRECENTO MILIARDI IN CERCA DI PADRONE. ANZI, DI PADRONA

Entro il 2030, quasi metà del patrimonio privato europeo sarà gestito da donne. Negli Usa, i 30 trilioni dei baby boomer stanno già cambiando mano. L'Italia si prepara a un passaggio da 1.400 miliardi. È la più silenziosa delle rivoluzioni. Entro il 2030, in Europa le donne controlleranno asset per 11.400 miliardi di euro, pari al 47% della ricchezza privata dell'Unione; nel 2018 erano al 32%, nel 2023 al 38%. Il motore è il Great Wealth Transfer: il passaggio di ricchezza dai baby boomer alle generazioni successive, con le donne – più longeve, più istruite, spesso eredi di patrimoni storicamente maschili – come principali beneficiarie. Negli Stati Uniti «entro il 2030 si prevede che le donne americane controlleranno gran parte dei 30 trilioni di dollari di asset finanziari detenuti dai baby boomer», ricorda McKinsey nel report "Women as the next wave of growth in US wealth management":

dieci anni fa erano 7,3 trilioni, il 29% del totale, oggi le proiezioni oscillano tra il 38% e quasi due terzi dell'intero patrimonio privato statunitense. L'Italia è protagonista. Tra il 2025 e il 2030 il valore di eredità e ricchezza che passeranno alle donne sarà tra 1.100 e 1.400 miliardi di euro, con la quota di patrimonio da loro gestita destinata a salire dal 35-37% al 45-47%. Pesano struttura familiare (anzianità più elevata, più passaggi tra coniugi e figlie uniche), ruolo dell'immobiliare e crescente presenza femminile nella gestione d'impresa. Il XVI Osservatorio Aub (Aidaf-Bocconi) registra che dal 2020 circa 181 aziende l'anno passano a una nuova generazione (erano 127 nel decennio precedente) e vede le figlie protagoniste di successioni sempre più numerose e di successo. Sul fronte della gestione professionale, il patrimonio gestito da donne è quasi tri-

reotipi di ruolo familiare e il loro impatto sulla financial literacy. I ricercatori hanno introdotto nel modello econometrico variabili legate alla percezione dei ruoli di genere in famiglia (chi deve provvedere al sostentamento, chi si occupa della cura, chi è superiore in matematica) e il risultato è inequivocabile: chi interiorizza stereotipi di ruolo familiare ha una probabilità di possedere competenze finanziarie inferiore del 34% rispetto a chi non li condivide, con significatività statistica al 99%. Al contrario, la fiducia nelle proprie competenze agisce come un moltiplicatore potente: chi si sente capace ha una probabilità di rispondere correttamente alle domande di literacy superiore del 16%.

La psicologia cognitiva ha un nome per il meccanismo inverso: stereotype threat, il fenomeno per cui una persona appartenente a un gruppo bersaglio di stereotipi negativi finisce per performare peggio di quanto potrebbe, soprattutto quando tiene particolarmente a fare bene. In campo finanziario questo si traduce in minore esposizione alle decisioni economiche, minore interesse, minore pratica e quindi, alla fine, minori competenze.

La parte forse più inquietante è che questi

stereotipi non riguardano solo le donne: l'interazione tra stereotipo e genere non risulta significativa, il che significa che i condizionamenti vengono interiorizzati in egual misura da uomini e donne. Il problema, insomma, non è la singola donna che non si fida di sé: è il sistema culturale complessivo che ha smesso di incoraggiare metà della popolazione a sentirsi a

**I CONDIZIONAMENTI VENGONO
INTERIORIZZATI IN EGUAL MISURA
DA UOMINI E DONNE:
IL PROBLEMA È CULTURALE**



DARYA MAJIDI

plicato in dieci anni, da 1.500 miliardi di euro nel 2016 a 4.600 miliardi nel 2025 (decimo Alpha Female Report di Citywire). Ma la loro presenza resta bassa: il 12,9% dei gestori in Europa, il 10,3% nel mondo (era il 10,3% europeo nel 2016). «Il triplicarsi del patrimonio gestito nell'ultimo decennio è un cambiamento che non deve essere sottovalutato», osserva Sophie Downes, responsabile editoriale di Ipha Female*.

La questione non è solo chi gestisce, ma come. Una ricerca di Capital Group su 600 individui ad alto patrimonio netto rivela che le donne, una volta destinatarie dell'eredità, investono il 26,4% di quanto ricevuto, contro il 36,2% degli uomini, destinando di più al risparmio (14,3% contro 11,1%). «Molte donne risparmiano di più e investono meno, e alcune in seguito si pentono di non aver investito una quota maggiore», nota Alexandra

Haggard, Head of Asset Class Services di Capital Group per Europa e Asia-Pacifico: il 40% delle donne intervistate avrebbe voluto investire di più, contro il 30% degli uomini. Quando però investono, lo fanno con un approccio diverso: secondo Anna-Sie Hartvigsen (Female Invest), «le donne sono molto più consapevoli dei rischi e meno inclini a farsi guidare dall'emozione durante le fasi di trading», con una crescita più costante del patrimonio personale.

Non a caso, il 70% delle vedove cambia consulente finanziario entro un anno dalla scomparsa del coniuge. Il Great Wealth Transfer non è dunque solo un trasferimento di capitali, ma di potere. E il settore finanziario, avverte Haggard, «deve adattarsi alla crescente importanza delle donne nel mondo della gestione patrimoniale». Chi lo capirà prima degli altri avrà già vinto.

proprio agio davanti a una decisione d'investimento. «Il divario di genere emerge soprattutto nel passaggio dalla gestione del denaro alla partecipazione agli investimenti», commenta **Andrea Beltratti**, Full Professor del Dipartimento di Finanza dell'Università Bocconi. «Le donne, a parità di competenze, adottano comportamenti finanziari simili agli uomini, ma investono meno frequentemente: è qui che si gioca la vera sfida dell'inclusione economica».

«L'autonomia economica è una condizione necessaria per la libertà di scelta», sottolinea **Paola Cillo**, Associate Dean for Research di Sda Bocconi. «Quando viene limitata, anche in forme meno visibili, si riduce lo spazio decisionale delle persone e la possibilità di costruire il proprio futuro. La creazione di consapevolezza e di educazione sono condizioni necessarie per favorire un cambiamento concreto e di impatto sociale».

Quando i ricercatori analizzano la gestione attiva del denaro, scoprono che uomini e donne si comportano in modo sostanzialmente identico: a parità di istruzione, reddito, occupazione e fiducia nelle proprie competenze, il genere non risulta statisticamente significativo nella gestione finanziaria quotidiana. Nessuna differenza che spieghi chi gestisce i conti di casa, chi pianifica le spese, chi prende le decisioni correnti. «Se solo il 53% delle donne si considera decisore economico in famiglia, contro il 77% degli uomini, il tema non è la capacità ma l'accesso, la fiducia e il contesto», rimarca **Alessia Bezzecchi**, Program Director dell'Executive Master in Finance (Emf), lo stesso master di cui Beltratti è Academic Director. «L'educazione finanziaria non è solo uno strumento per migliorare le decisioni economiche, ma una leva per ridurre l'ansia finanziaria e rafforzare l'autonomia. Senza consapevolezza economica, il rischio è che le disuguaglianze si traducano in forme di dipendenza».

Il divario emerge in modo netto solo nel passaggio agli investimenti finanziari. Le donne mostrano una probabilità statisticamente inferiore di essere investitrici, con un effetto particolarmente marcato sulle azioni e sui fondi di investimento. Ed è qui che la ricerca formula la



UMBERTO RASORI

sua tesi più radicale: il gender gap nella finanza nasce dal salto culturale che separa la gestione del denaro dalla partecipazione ai mercati. Un salto che richiede fiducia, legittimazione sociale e la sensazione, ancora troppo raramente coltivata, di avere il diritto di farlo.

Il problema non è neppure l'offerta. Esistono già strumenti finanziari flessibili e accessibili, dai Piani di Accumulo del Capitale ai prodotti a bassa soglia di ingresso. Il problema è la domanda, più precisamente la sua soppressione culturale. Per anni la narrativa dominante ha spiegato il minore coinvolgimento femminile negli investimenti con una presunta maggiore avversione al rischio delle donne. La ricerca

smonta anche questo pilastro: il modello econometrico sulla propensione al rischio mostra che il genere non risulta determinante né nella versione generale né nella propensione al rischio elevato. A determinare quanto una persona sia disposta a rischiare sono, nell'ordine, l'educazione finanziaria ricevuta, la fiducia nelle proprie competenze, il reddito alto e, con un effetto sorprendente, la stessa presenza di stereotipi familiari che paradossalmente, una volta superati, aumentano la propensione al rischio. L'età invece abbassa la propensione in

**LE DONNE INVESTONO MENO
PERCHÉ IL SISTEMA, CULTURALE
E FAMILIARE, HA COSTRUITO
BARRIERE INVISIBILI**

modo significativo, con un calo marcato dopo i quarant'anni. La minore partecipazione femminile agli investimenti, insomma, non sembra essere spiegata da una minore propensione al rischio. Le donne investono meno perché il sistema, culturale e familiare, ha costruito barriere invisibili tra loro e il mercato dei capitali. **Umberto Rasori**, Ceo di **Zenith Global**,

lo afferma con la franchezza di chi ha deciso di non accontentarsi della diagnosi: «Questo progetto nasce dalla volontà di trasformare una riflessione in azione concreta: promuovere una cultura finanziaria più inclusiva significa contribuire in modo diretto all'indipendenza economica e alla piena partecipazione delle donne alla vita economica. In Zenith Global abbiamo intrapreso un percorso che ci ha portato ad ottenere la certificazione sulla parità di genere, con oltre il 63% della popolazione aziendale e l'80% del management rappresentato da figure femminili».

La ricerca introduce anche un concetto raramente misurato nelle analisi quantitative italiane: l'ansia finanziaria, che coinvolge il 24% degli intervistati. Le donne la riportano in misura leggermente superiore agli uomini, ma anche qui il determinante principale non è il sesso biologico: è la mancanza di conoscenze. Chi ha competenze di base riduce in modo significativo i propri livelli di ansia; l'educazione finanziaria nel suo complesso ha un effetto ancora più potente; il reddito alto abbatte l'insicurezza economica in misura rilevante. Le competenze

CONTI IN ROSSO

Impedire di lavorare, sottrarre il bancomat, escludere dalle decisioni finanziarie. La violenza economica è la più silenziosa e la più diffusa delle violenze di genere. Costa all'Italia 49 miliardi l'anno. Eppure in pochissimi la riconoscono, a partire da chi la subisce. È una violenza che non lascia lividi, raramente finisce sui giornali o nelle denunce, e che le stesse vittime faticano a nominare. Si chiama violenza economica, appunto, ed è: «Qualsiasi atto o comportamento volto a privare della propria autonomia economica una persona». Spesso una donna. Quasi sempre in silenzio. Il partner che controlla ogni spesa, impedisce di aprire un conto personale, boicotta le opportunità di lavoro, esclude la compagna da qualunque decisione sul patrimonio familiare. Una prigioniera senza sbarre, costruita mattone dopo mattone, che la Fondazione Libellula, con la campagna Conti in rosso lanciata il 25 novembre 2025, ha voluto portare allo scoperto, armata di numeri che tolgono ogni alibi a chi ancora pensa si

tratti di eccezioni.

I dati parlano una lingua inequivocabile. Il 49% delle donne italiane, secondo Conti in rosso (che include ogni forma di controllo economico), ha subito almeno un episodio di violenza economica; tra le separate o divorziate la percentuale sale al 67%. Nei centri antiviolenza, il 40,2% delle donne accolte ha subito violenza economica e il 74% versa in sofferenza economica al momento dell'accesso ai servizi. Il 21,5% delle italiane è finanziariamente dipendente dal partner; Germania e Austria si fermano al 5%, la Polonia al 9%. Tra il 25% e il 30% delle donne, fino a oltre il 40% nel Sud, lascia o perde il lavoro alla nascita del primo figlio, e il 60% di chi affronta una separazione cade in una condizione di indigenza economica. Cifre che non descrivono un fenomeno marginale, ma una condizione sistemica, radicata nel tessuto della quotidianità.

A rendere il problema ancora più difficile da affrontare è la sua pervasività «normale». Oltre il 65% delle donne ha un con-

to corrente cointestato; solo il 15-16% ne possiede uno personale; il 4,8% non ha alcun conto, percentuale che nelle fasce più anziane e nel Sud arriva al 18-20%. E avere un conto non significa gestirlo: solo il 15% ha accesso davvero autonomo al proprio conto, nel 67% dei casi la gestione prevalente è del partner. Appena il 25% prende decisioni autonome sugli investimenti e solo il 12,5% discute il proprio stipendio in fase di assunzione. Non è una libertà negata: è una libertà che non si è mai davvero formata.

La violenza economica si declina in modi diversi, spesso sovrapposti. C'è il danneggiamento del patrimonio, con la distruzione di beni personali e il sabotaggio del credito. C'è il mancato adempimento delle responsabilità economiche, ovvero lasciare la compagna a corto di risorse per gestire casa e figli. C'è la sottrazione di beni e finanze personali, che si concretizza nell'esclusione dai processi decisionali sulle risorse, nel divieto esplicito o implicito di



ELSA FORNERO

finanziarie non solo migliorano la capacità di prendere decisioni economiche, dunque, ma contribuiscono anche a ridurre l'ansia e l'incertezza legate alla gestione del denaro.

C'è però un dato che merita attenzione particolare: anche l'aver discusso di denaro in famiglia durante l'adolescenza, con i propri genitori, riduce significativamente l'ansia finanziaria in età adulta. Ricevere la paghetta e confrontarsi sui soldi in famiglia durante la crescita produce effetti duraturi sulla gestione virtuosa delle proprie finanze (Buccioli e Veronesi, 2014; Sansone et al., 2019). La finanza si impara in casa prima che a scuola o in banca, e se in casa il co-

pione prevede che di soldi «se ne occupa papà», il danno si perpetua di generazione in generazione. **Elsa Fornero**, Professoressa Onoraria all'Università di Torino, lo esprime con la nitidezza di chi ha dedicato una carriera a questi nodi: «L'educazione finanziaria è diventata un elemento imprescindibile di cittadinanza, e la strada verso l'indipendenza richiede di sfatare gli stereotipi diffusi e promuovere la cultura del rispetto, vigilare sulla parità di opportunità, un terreno di gioco livellato, e di trattamento, eliminare il pay gap, promuovere l'applicazione di meccanismi di selezione e promozione basati sul merito piuttosto che sull'anzianità, sul

**L'aver discusso di denaro
in famiglia durante
l'adolescenza riduce
l'ansia finanziaria in età adulta**

potere, sulle relazioni».

La sintesi più efficace dell'intera ricerca è una piramide che illustra il percorso progressivo verso l'autonomia finanziaria. Alla base stanno istruzione e reddito. Sul primo gradino, la financial literacy. Al secondo, la fiducia nelle

proprie competenze. Al terzo, la gestione attiva delle finanze. Al quarto, la partecipazione ai mercati. In cima, come traguardo: l'autonomia finanziaria. Ogni gradino dipende da quello precedente, e il divario di genere non si manifesta nelle fondamenta della piramide ma più in alto, proprio nel momento del salto tra gestione attiva e investimento. Un salto che il sistema fatica ancora ad abilitare per le donne, non per mancanza di strumenti ma per mancanza di quello che **Darya Majidi**, presidente di **UN Women Italy**, chiama le «Tre C»: «L'autonomia finanziaria delle donne non arriverà per concessione, né per delega: nasce quando una donna decide di essere la prima a investire su sé stessa. Cuore, per mettere la stessa energia che storicamente dedichiamo alla famiglia anche nella nostra crescita personale e professionale; Competenze, soprattutto finanziarie e digitali, oggi ancora più imprescindibili nell'era dell'intelligenza artificiale; e Coraggio, quello di prendere in mano le proprie scelte lavorative e finanziarie senza aspettare che lo faccia qualcun altro al nostro posto. È così che costruiamo una vera indipendenza economica».

lavorare e studiare, nell'impedimento o limitazione dell'accesso al reddito familiare. Meccanismi che si intrecciano e producono l'effetto più devastante: rendere la vittima incapace di immaginare concretamente una via d'uscita. Perché chi non ha soldi, non ha nome su un conto, non sa come funzionare un contratto d'affitto, non può andarsene. Non subito.

Il costo non è solo umano. La violenza di genere costa all'Italia 49,1 miliardi di euro l'anno; la sola violenza contro le donne 38,8 miliardi; la violenza domestica 20 miliardi. A questo si sommano 460,4 milioni di costi sanitari diretti, 421 milioni di spese giudiziarie e 154,6 milioni di oneri per i servizi sociali. Eppure le risorse statali destinate al contrasto della violenza di genere ammontano a soli 6 milioni di euro, e il Reddito di Libertà, pensato per dare alle vittime un'ancora economica immediata, vale appena 530 euro al mese per un massimo di un anno. Un'aritmetica impietosa: miliardi di danni, briciole di risposta.



30 trilioni \$

asset dei **BABY BOOMER AMERICANI** che passeranno alle **DONNE** entro il 2030



47%

(era il 32% nel 2018)
della ricchezza privata **EUROPEA** sarà gestita da donne entro il 2030

11.400 miliardi € ASSET EUROPEI

in mano femminile entro il 2030



1.100-1.400 mld €



PATRIMONIO
che passerà alle
donne in Italia entro
il 2030

4.600 mld €

patrimonio già gestito
da donne in Europa
nel 2025

(erano 1.500 mld nel 2016)



70%

delle **VEDOVE**

cambia consulente finanziario
entro un anno dalla scomparsa
del coniuge



26,4%

quota dell'eredità
ricevuta che le donne
investono
(vs 36,2% uomini)

40%

delle donne vorrebbe
aver investito di più

DALLE VECCHIE REGOLE ALLA PARITÀ REALE

Dai Trattati di Roma del 1957 alla Roadmap 2026-2030, un percorso normativo lungo settant'anni che vuole trasformare i principi in realtà concreta. Soprattutto sul lavoro

di Davide Boffi e Francesca Servadei***

Sin dalla nascita dell'Unione Europea, l'assenza di discriminazioni basate sul sesso e l'adozione di misure fattive volte a ridurre il divario di genere, anche in ambito lavorativo, sono stati un cardine essenziale attorno a cui costruire prima, e definire poi, l'impianto normativo comunitario.

Non a caso, i Trattati di Roma del 1957, dirompenti nella misura in cui per la prima volta gli Stati europei rinunciavano ad una parte della loro sovranità nazionale per il progetto post-bellico di un mercato economico ed energetico comune istituendo la Comunità Economica Europea, già prevedevano all'art. 119 il principio di parità retributiva tra «lavoratori di sesso maschile e lavoratori di sesso femminile».

Nel corso degli anni si è assistito ad un consolidamento di tale principio, grazie all'emanazione di alcune importanti direttive comunitarie (gli atti comunitari non direttamente applicabili a livello locale, volti a fissare i termini essenziali delle regole che i singoli Stati devono adottare a livello nazionale, declinandone lo spirito e le previsioni in modo concreto) finalizzate all'armonizzazione della legislazione degli Stati Membri tramite l'adozione di misure volte alla tutela delle donne in ambito lavorativo e alla lotta alle discriminazioni.

DAGLI ANNI '70 ALLA FINE DEL '90

La Direttiva 75/117/Cee ha ampliato l'appli-

cazione del principio di parità retributiva del '57 - con una formulazione del tutto simile a quella adottata nella recente Direttiva sulla trasparenza salariale - non solo ai «lavori uguali», ma anche ai lavori aventi «eguale valore».

Alla Direttiva 76/207/Cee, relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e alle condizioni di lavoro, si deve invece l'introduzione del concetto di discriminazione indiretta, ovvero quella forma di discriminazione più complessa da rimuovere in quanto attuata tramite azioni apparentemente neutre, che hanno tuttavia il risultato concreto di mettere in condizione di svantaggio una determinata categoria di soggetti. Ad esempio, la Corte di Giustizia Europea nella sentenza C-409/16, ha avuto occasione di pronunciarsi confermando la natura indirettamente discriminatoria del bando di accesso ai concorsi per forze di polizia o militari laddove sia prevista una statura minima identica a prescindere dal sesso del candidato, e ciò in quanto la media dell'altezza femminile è ontologicamente inferiore rispetto a quella maschile.

Nel 1984 viene istituita la Femm, Commissione per i diritti delle donne e l'uguaglianza di genere, quale organo permanente del Parlamento Europeo promotore di iniziative volte a rimuovere la discriminazione di genere e agevolare la tutela concreta delle donne.

A decorrere dal 1992 si assiste inoltre ad un'ulteriore fase di sviluppo del diritto comunitario, caratterizzata dal consolidamento delle politiche sociali, grazie ai Trattati di Maastricht e di Amsterdam.

In particolare, il Trattato di



FRANCESCA SERVADEI



I TRATTATI DI ROMA DEL 1957 PREVEDEVANO GIÀ IL PRINCIPIO DELLA PARITÀ RETRIBUTIVA TRA UOMINI E DONNE

Maastricht del 1992, noto come il trattato istitutivo dell'Unione Europea, estende l'impegno sulla parità di genere ad obiettivo non solo economico, ma anche politico e sociale, ampliando le competenze europee su tale materia, rendendole dunque trasversali.

Un ultimo trattato degno di nota di quegli anni è il Trattato di Amsterdam del 1997, nel quale viene riconosciuto formalmente il gender mainstreaming come strategia fondamentale per promuovere la parità tra uomini e donne, confermandone il valore di immanente obiettivo trasversale delle politiche e degli atti europei.

START



DAVIDE BOFFI

GLI ANNI 2000

Quando proprio nel 2000 viene proclamata per la prima volta la Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (Cdfue), all'art. 21 è presente il divieto di discriminazione, mentre l'art. 23 stabilisce il generale principio di parità tra donne e uomini, confermando che la stessa debba essere «assicurata in tutti i campi, compreso in materia di occupazione, di lavoro e di retribuzione». Non solo, dall'eguaglianza formale - ovvero l'enunciazione del principio di parità - la norma si pone l'obiettivo del raggiungimento di un'uguaglianza di natura sostanziale, anche tramite «l'adozione di misure di vantaggio per favorire il sesso sottorappresentato». Tali principi verranno poi definitivamente consolidati dal Trattato di Lisbona del 2009, che all'art. 6 attribuisce alla Cdfue lo «stesso valore giuridico dei trattati europei».

Posta una solida base giuridica, viene così inaugurata una stagione di Direttive comunitarie volte a presidiare i principi sopra incardinati, rispondendo rapidamente alle mutevoli esigenze della realtà concreta.

Queste le più importanti:

- la Direttiva 2000/43/CE, trasposta in Italia nel D.Lgs. 215/2003, che sancisce il principio della parità di trattamento fra le persone, assicurando la protezione contro le discriminazioni nel settore dell'occupazione e in relazione alle condizioni di lavoro;
- la Direttiva 2000/78/CE, attuata in Italia dal D.Lgs 216/2003, stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro;
- la Direttiva 2006/54/CE è rinsaldato il principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di

occupazione e impiego, ampliando il concetto di «retribuzione», includendo nell'obiettivo della parità salariale anche benefici economici derivanti da forme di retribuzione diverse dalla RAL (e.g. bonus, premi ed indennità);

- la Direttiva 2010/41/UE, che si propone di tutelare le lavoratrici autonome, anche per tramite del riconoscimento di un'indennità di maternità;

• la Direttiva 2019/1158/UE, fondamentale in quanto ha introdotto misure volte al bilanciamento tra vita professionale e privata, estendendo la durata del congedo di paternità obbligatorio nonché del congedo parentale per entrambi i genitori, promuovendo quindi un concetto di equa distribuzione delle responsabilità familiari e, conseguentemente, dando la possibilità alle donne di dedicarsi maggiormente alla vita lavorativa, laddove di interesse.

Il percorso così intrapreso subisce un ulteriore importante sviluppo con la presentazione del piano strategico per la parità di genere del quinquennio 2020-2025. Sebbene il piano non sia vincolante, rappresenta la bussola delle azioni da intraprendere nel periodo indicato, che si sostanziano nelle seguenti linee direttrici: lotta alla violenza di genere e alle molestie; necessità di colmare il divario di genere nell'assistenza familiare; necessità di colmare il divario di genere nel mercato del lavoro; affrontare il problema del divario retributivo e pensionistico di genere; raggiungere la parità di copertura dei ruoli dirigenziali nella società.

Alcuni importanti risultati che sono stati

raggiunti nell'ambito del piano in questione si sostanziano nella Direttiva c.d. Women on board (2022/2381/UE), la quale si propone di migliorare l'equilibrio di genere nei consigli di amministrazione delle società quotate nell'UE, prevedendo che entro il 30 giugno 2026, le società debbano garantire che almeno il 40% degli amministratori non esecutivi o il 33% dell'intero board appartengano al sesso sottorappresentato, adottando processi selettivi trasparenti ed oggettivi.

Un altro importante segnale è dato dalla Direttiva 2023/970/UE, di imminente implementazione nei singoli stati, volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva. La direttiva promuove: la trasparenza salariale sin dalla fase prodromica all'assunzione; il diritto di accesso alle informazioni retributive (aggregate) per i lavoratori già assunti; obblighi di reportistica che implicano l'analisi dei livelli retributivi per le aziende con più di 100 dipendenti; obbligo di confronto sindacale laddove il report riporti un ingiustificato divario sopra al 5% e la società non abbia intrapreso azioni correttive; rafforzamento degli strumenti di tutela legale e del ruolo delle istituzioni nazionali e dei sindacati.

GLI OBIETTIVI FUTURI

In occasione della giornata mondiale delle donne, l'8 Marzo 2025, è stata presentata la RoadMap per i diritti delle donne del piano strategico 2026-2030, con cui la Commissione Europea intende proseguire il percorso già intrapreso, proponendosi di rafforzare le misure volte al raggiungimento degli obiettivi anzidetti, volti a raggiungere un «futuro inclusivo».

Si tratta di un'altra pietra sul sentiero lastricato progettato dalla legislazione europea, che è sempre stata all'avanguardia nel tracciare un segno netto nel contrasto alle differenze di

genere, anche e soprattutto in ambito lavorativo: un segno che, con le ultime Direttive, vuole passare dalla teoria ai fatti, colmando - anche e soprattutto nell'ambito lavorativo, fonte primaria del divario economico e dunque di indipendenza sociale - il senso di ingiustizia che permea ancora il mondo del lavoro.

**Partner, Europe Head of Employment and Labor - Dentons*

***Counsel, Employment and Labor - Dentons*

«IMMOBILISMO, MA QUANTO CI COSTI!»

Claudia Segre, presidente di Global Thinking Foundation: «Le sfide per la parità di genere valgono 39 miliardi l'anno. Le imprese guadagnano con l'uguaglianza. Ora servono regole vere, non slogan»

di Sergio Luciano

SOTTO I 30 ANNI, IL 39% DELLA GENERAZIONE Z NON RIESCE A PAGARE LE BOLLETTE A FINE MESE. LE DONNE GUADAGNANO IL 30% IN MENO A PARITÀ DI RUOLO.

La violenza di genere costa 39 miliardi all'anno. Tre numeri che raccontano un Paese bloccato, dove la parità è ancora terreno di scontro ideologico anziché leva di sviluppo. **Claudia Segre**, presidente di **Global Thinking Foundation**, lavora per investire questa rotta: dalle aule del Parlamento europeo ai consigli d'amministrazione, dall'educazione finanziaria digitale alle leggi sul femminicidio.

Presidente Segre, il dibattito sulla parità di genere in Italia sembra concentrarsi prevalentemente l'8 marzo. Eppure ci sono sviluppi normativi significativi. Qual è lo stato dell'arte?

Veniamo da un dibattito che si è evoluto e rafforzato grazie alle normative approvate negli ultimi anni, che hanno fatto progredire sia la Convenzione di Istanbul – nella prevenzione, protezione e sanzione – sia le politiche per diffondere una maggiore partecipazione delle donne al lavoro. Una partecipazione che deve essere lontana anni luce dai rischi inerenti alle forme di violenza: economica, psicologica, sessuale e fisica. Imprese, istituzioni e terzo settore lavorano insieme per favorire l'inclusione sociale ma soprattutto finanziaria delle donne.

Un punto spesso sottovalutato: la parità di genere conviene a tutti, non solo alle donne. Ce lo confermano i dati?

Absolutamente sì, anche se c'è grande resistenza. Le ricerche di McKinsey negli ultimi cinque anni hanno chiarito che c'è un

miglioramento della produttività, maggiore fidelizzazione del personale e migliore condivisione dei risultati quando c'è una rappresentanza egualitaria. Le imprese sono impegnate a migliorare il welfare

aziendale rendendolo più inclusivo: non solo ticket restaurant, ma azioni dall'ambito previdenziale a quello

assicurativo sulla salute. Abbiamo dedicato un ambito dell'educazione finanziaria alla condivisione di scelte lungimiranti con le famiglie, perché il denaro è libertà, quel senso di libertà finanziaria di fare scelte più serenamente guardando al futuro.

Il pay gap di genere in Italia rimane marcato: a parità di funzioni le donne guadagna-

no circa il 30% in meno. Quali strumenti abbiamo?

È incredibile che accada nonostante l'articolo 37 della Costituzione. È arrivata una direttiva comunitaria importante sulla tra-

sparenza salariale.

Ma non possiamo riferirci a leggi che non hanno coerenza con l'impianto su cui

lavorano le imprese. Quando parliamo di permessi genitoriali dobbiamo partire dalla contrattualistica: servono contratti per la genitorialità condivisa, esattamente come c'è per la maternità. Bisogna togliere dalla politica la parte ideologica e calarla nella realtà del mondo del lavoro.

La presenza femminile nel settore finan-

«BISOGNA TOGLIERE DALLA POLITICA LA PARTE IDEOLOGICA E CALARLA NELLA REALTÀ DEL MONDO DEL LAVORO»



SERVE UNA PARITÀ DI GENERE CHE INCLUDA LE POSIZIONI CHE DECIDONO DELL'ECONOMIA DEL PAESE

ziario resta minoritaria. Come si spiega questa anomalia?

Dopo oltre trent'anni in finanza, vedo che le donne sono relegate negli uffici legali o nella vendita: le consulenti sono sotto il 25%, le gestrici di patrimoni ancora meno. È un problema nel momento in cui assistiamo a un passaggio generazionale dei patrimoni che vedrà per il 30% coinvolte le donne. Averle maggiormente presenti è importante anche per combattere il costo della violenza sulle donne e sulle ragazze, che rappresenta circa 39 miliardi all'anno per il nostro Paese: una cifra che supera quella di una normale finanziaria.

Le quote rosa: strumento distorsivo o necessario?

Abbiamo collaborato con Maria Pia Brixen, la deputata che ha fatto la legge sull'uguaglianza economica in Francia. Grazie al riferimento alle quote nella Borsa francese, abbiamo una partecipazione stabile non solo nelle posizioni apicali ma anche nel middle management. Le quote servono a rompere quella barriera che non permette una partecipazione egualitaria. Faccio un esempio: Stellantis, uscita dalla Borsa con il delisting, ha visto sparire le donne dal CdA. Dobbiamo ancora lavorare per una coscienza della parità di genere che includa le posizioni che decidono dell'economia del Paese.

La violenza economica: un fenomeno poco percepito e ancora non configurato come reato. A che punto siamo?

Da dieci anni lavoriamo con educazione finanziaria di-



gitale per prevenire la violenza economica. Abbiamo disegnato le fattispecie di reato nel Libro bianco sulla violenza contro le donne e le ragazze, disponibile in 80 pagine. Negli ultimi tre anni abbiamo ottenuto sentenze esemplari, come quella del "marito tirchio", dove quest'uomo imponeva alla moglie - una dottoressa - limitazioni sull'utilizzo della carta igienica. Sono comportamenti che privano del diritto di fare scelte autonome. Dalla violenza economica si generano le altre forme di violenza: nel momento in cui isolo economicamente una persona, esercito pressioni psicologiche che possono sfociare in qualcosa di fisico o, come nel 90% dei casi di femminicidio, generare esiti tragici.

Quali progressi concreti abbiamo fatto negli ultimi anni?

Il rafforzamento del Codice Rosso, la legge Roccella sui braccialetti elettronici, il lavoro sull'equiparazione tra codice civile e codice penale a difesa degli orfani di femminicidio. Abbiamo una legge sul femminicidio che è pietra miliare rispetto agli altri paesi europei perché include il controllo coercitivo e l'allineamento tra codice civile e penale. Un dato preoccupante: la generazione Z nel 39% dei casi sotto i 30 anni non riesce a pagare le bollette a fine mese.

È possibile superare la divisione ideologica sulla parità di genere?

Non si può utilizzare la tematica sociale per un aspetto ideologico. Lo vediamo nelle relazioni della Commissione bicamerale femminicidio: quattro relazioni votate all'unanimità da tutti i partiti. Un Paese che nei confronti della violenza di genere risponde in maniera unita. Tutte le parti politiche devono occuparsi dell'ambito sociale in maniera autentica, sincera e non strumentalizzata.

Qual è la prossima grande sfida normativa?

Abbiamo direttive comunitarie che devono andare in attuazione: la 1385/2024 sulle

cyber violenze, i congedi parentali, la questione del consenso. E poi i financial influencer: ieri è stata votata una relazione al Parlamento europeo. In Francia serve un patentino come quello dei consulenti. Non si può continuare a illudere le persone di guadagni facili. Con il digitale ci sono troppe truffe e frodi finanziarie. La sfida sui financial influencer è fondamentale.

Tra dieci anni, come vorrebbe vedere l'Italia su questi temi?

Vorrei testimoniare di un Paese che ha attuato la Convenzione di Istanbul con reati di violenza economica e psicologica, che ha dato piena considerazione al ruolo delle donne nella partecipazione lavorativa. Migliorare le condizioni dei lavoratori e del welfare aziendale, indipendentemente dal genere, veramente per tutti e per tutte. Avere donne che vanno in pensione con il 36% in meno di pensione e sono le nuove povere non è degno di un Paese del G7.



Il gap si nasconde tra le voci della busta paga

Il gender pay gap in Italia non è solo una questione di stipendio base: i dati Jobpricing 2025 mostrano che il divario si allarga quando entrano in gioco premi e incentivi, e che il soffitto di cristallo inizia molto più in basso

di Federico Ferri*

Negli ultimi anni il tema del gender pay gap è tornato con forza al centro del dibattito pubblico, non solo come questione di equità, ma come indicatore della qualità complessiva del mercato del lavoro. I dati permettono di osservare questo fenomeno con maggiore profondità, mettendo in luce non solo l'entità del divario, ma anche la sua distribuzione fra le diverse popolazioni che compongono il nostro mercato del lavoro. Analizzando i dati raccolti direttamente dall'Osservatorio Jobpricing, che fanno riferimento al settore privato e alle retribuzioni "nominali", il quadro risulta abbastanza chiaro: in Italia il divario retributivo tra uomini e donne è ancora piuttosto significativo. Va ricordato che le analisi aggregate nella maggior parte dei casi fanno riferimento ad un gender pay gap "unadjusted", cioè "grezzo", che non tiene conto di eventuali fattori di giustificazione legate alle caratteristiche delle diverse persone. Nella nostra rilevazione 2025, la differenza media è pari all'8,5% sulla Ral e arriva al 10% se si considera anche la componente variabile. Questo dato è particolarmente rilevante perché evidenzia che il gap si amplifica quando entrano in gioco bonus, premi e incentivi. In altre parole, le donne non solo guadagnano meno, ma accedono meno anche a quelle componenti della retribuzione che premiano performance e responsabilità.

Approfondendo l'analisi, facendo ricorso anche ad altre fonti, emerge come il contesto in cui si opera e i sistemi di regolazione dei salari che lo caratterizzano facciano una grande differenza: le rilevazioni periodiche di Eurostat,

riferite al 2023, dimostrano che nel settore pubblico, dove le retribuzioni sono regolate da contratti collettivi e criteri standardizzati, il gender pay gap è praticamente nullo. Nel settore privato, invece, raggiunge livelli molto più elevati, arrivando al 16,7%. Questo scarto suggerisce con forza che la trasparenza e la formalizzazione dei

sistemi retributivi rappresentano strumenti fondamentali per contenere le disuguaglianze. Tornando ai dati raccolti dall'Osservatorio Jobpricing, un altro elemento interessante riguarda la distribuzione del gap lungo la struttura organizzativa. Spesso si tende a pensare che le differenze retributive siano più marcate ai livelli più alti, ma i dati raccontano una realtà differente. Il divario è presente in tutte le qualifiche, ma risulta più elevato tra gli operai e tra gli impiegati, dove raggiunge rispettivamente il 9,5% e il 9,3% sulla Ral, mentre si riduce tra i quadri, fermandosi al 4,3%, e tra i dirigenti, al 7,1%. Questo è particolarmente significativo perché impiegati e operai rappresentano

la grande maggioranza della forza lavoro: ciò significa che il gender pay gap ha un impatto diffuso e sistemico.

Guardando ai valori assoluti, la differenza tra uomini e donne è evidente a tutti i livelli. I dirigenti uomini percepiscono mediamente oltre 107.700 euro contro circa 100.000 delle donne; tra gli impiegati il divario supera i 3.300 euro annui; tra gli operai arriva a 2.700 euro circa. Questi dati confermano che il fenomeno non è circoscritto a specifiche categorie, ma attraversa l'intero mercato del lavoro.

Le cause di questo divario sono molteplici, il che rende molto complesso qualunque intervento finalizzato ad una loro eliminazione. Nel report si evidenziano alcuni fattori strutturali: le donne partecipano meno al mercato del lavoro, lavorano mediamente meno ore e sono più spesso impiegate in contratti meno stabili, o (ad

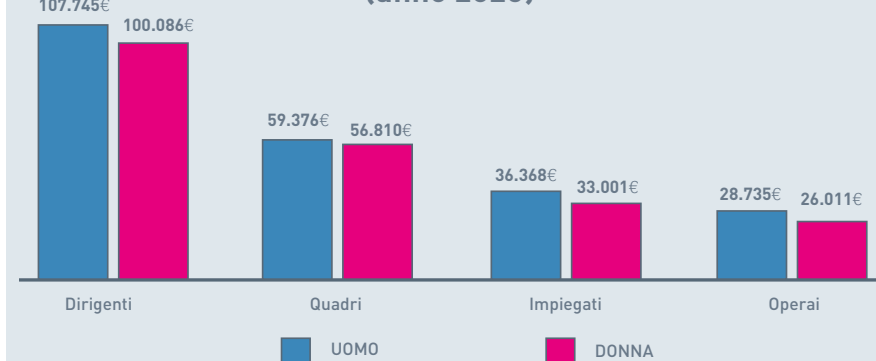
esempio tra la popolazione operaia) coprono ruoli con minore specializzazione e quindi meno retribuiti. A questi elementi si aggiungono dinamiche più profonde, che partono da fattori culturali come lo sbilanciamento a carico delle donne del lavoro di cura dei familiari, o alla scelta sistematica da parte delle donne di percorsi di studio umanistici a favore delle discipline Stem, che oggi consentono accesso a ruoli maggiormente retribuiti, per arrivare a fenomeni come la segregazione occupazionale e le difficoltà di accesso ai ruoli apicali. Un dato emblematico riguarda proprio la distribuzione delle posizioni: salendo nella gerarchia aziendale, la presenza femminile si riduce progres-

SPESSE SI TENDE A PENSARE CHE LE DIFFERENZE RETRIBUTIVE SIANO PIÙ MARCATE AI LIVELLI PIÙ ALTI, MA I DATI RACCONTANO UNA VERITÀ DIVERSA

RAL e RGA medie per genere e pay gap (anno 2025)		
Uomini	34.027€	34.990€
Donne	31.141€	31.486€
Gender Pay Gap	8,5%	10,0%

Note: Il pay gap non aggiustato in termini di RAL e RGA in FTE.
Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati JobPricing

RAL e RGA media per genere e inquadramento (anno 2025)



FONTE: ELABORAZIONI OSSERVATORIO JOBPricing SU DATI JOBPricing

sivamente, fino ad arrivare a circa una donna su cinque tra i dirigenti. È il cosiddetto “soffitto di cristallo”, che continua a rappresentare uno dei principali ostacoli alla parità retributiva.

Dal punto del trend relativo all'ultimo decennio, l'evoluzione del gender pay gap non segue una traiettoria lineare. Si evidenzia un trend di progressivo miglioramento, caratterizzato però da fasi di riduzione e fasi di ampliamento, che si è accentuato negli ultimi anni. Dal 2021, infatti, si intravede una tendenza alla diminuzione, ma i dati mostrano ancora oscillazioni rilevanti. Nel 2025, ad esempio, il gap è aumentato tra gli impiegati, mentre si è leggermente ridotto nelle altre categorie. Questo andamento disomogeneo indica che il nostro sistema non ha ancora imboccato una direzione stabile verso il superamento delle disuguaglianze.

Un aspetto particolarmente interessante riguarda la dinamica delle retribuzioni nel lungo periodo. Negli ultimi dieci anni, infatti, le retribuzioni delle donne sono cresciute più rapidamente di quelle degli uomini in tutte le qualifiche. Tra i dirigenti, ad esempio, l'aumento è stato del 5,6% per le donne contro l'1,7% per gli uomini; tra gli impiegati del 14% contro l'11,8%. Questo progressivo riequilibrio è una buona notizia, ma va tenuto presente che le donne partono da livelli retributivi più bassi e, quindi, nonostante una crescita più sostenuta, il divario complessivo non si è ancora colmato.

In questo contesto, la componente variabile del-

la retribuzione gioca un ruolo cruciale. Il fatto che il gap aumenti passando dalla Ral alla Rga suggerisce che gli uomini beneficiano maggiormente di sistemi incentivanti. Questo non è un dettaglio secondario: la retribuzione variabile è spesso legata a performance, responsabilità e ruoli strategici. Il minor accesso delle donne a queste componenti indica quindi una disuguaglianza non solo nei risultati, ma anche nelle opportunità di accesso. In effetti, la presenza delle donne è maggiore nelle funzioni di staff, in ruoli in cui la componente variabile è meno diffusa e, dove presente, mediamente inferiore.

In questo scenario si inserisce la direttiva UE 2023/970, che rappresenta un passaggio importante verso una maggiore trasparenza re-

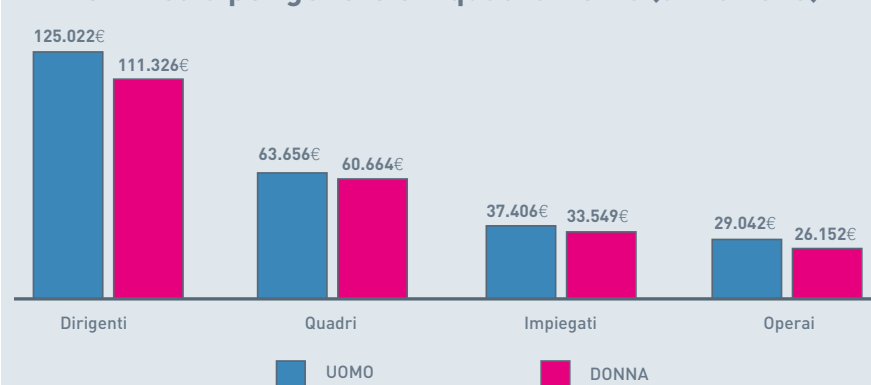
tributiva. La normativa prevede che le aziende si dotino di criteri trasparenti, oggettivi e “neutrali” di gestione delle retribuzioni, e che debbano attivare una valutazione congiunta con le rappresentanze sindacali quando il gap supera il 5% e non è giustificato da criteri oggettivi. È evidente che molte organizzazioni saranno chiamate a intervenire in modo concreto proprio a seguito dell'adozione nel nostro Paese della direttiva.

Le implicazioni sono rilevanti. Da un lato, come detto, le imprese dovranno dotarsi di sistemi retributivi più strutturati e trasparenti; dall'altro, sarà necessario ripensare i processi di valutazione, crescita e incentivazione in maniera coerente. Non si tratta solo di correggere eventuali disparità, ma di costruire modelli più equi nel lungo periodo.

Il gender pay gap, infatti, non è soltanto un problema sociale, ma ha anche implicazioni economiche significative: un sistema che non valorizza pienamente il talento femminile riduce la produttività complessiva e ne limita il potenziale di crescita. Numerosi studi dimostrano che gli effetti positivi sono sensibili anche a livello di singola impresa: le imprese maggiormente inclusive mostrano performance economico-finanziarie migliori nel medio periodo. Motivo in più per indirizzare gli sforzi verso un sistema maggiormente equo e paritario.

**Senior Partner & Ceo di JobPricing*

RGA media per genere e inquadramento (anno 2025)



FONTE: ELABORAZIONI OSSERVATORIO JOBPricing SU DATI JOBPricing



PIÙ CERTIFICAZIONI... MA MENO PARITÀ

Mentre le aziende ottengono la Uni/PdR 125 a ritmi record, il Paese precipita nelle classifiche internazionali sul lavoro femminile e arranca sulla trasparenza salariale. E non è un problema di norme

di Lara Conticello

Trentottomilaseicentocinquantadue. Sono i siti aziendali italiani che a settembre 2025 risultano certificati secondo la Uni/PdR 125, la prassi sulla parità di genere pubblicata da Uni nel marzo 2022. Quasi 50 volte il target che il PNRR si era posto per il 2026. Un successo straordinario, almeno sulla carta. Sulla carta, appunto. Perché nello stesso triennio in cui la certificazione è esplosa, l'Italia ha perso 22 posizioni nel Global Gender Gap Index del World Economic Forum, scivolando dalla 63ª posizione del 2022 all'85ª del 2025. E quando si guarda alla dimensione che misura davvero il lavoro, ov-

vero la partecipazione economica e le opportunità, il quadro diventa imbarazzante. Siamo 117ª su 148 Paesi, e nel sotto-indicatore sull'equità retributiva per lavoro di pari valore siamo crollati in un solo anno dalla 95ª alla 114ª posizione.

Quindi: o la certificazione non funziona, o stiamo certificando qualcosa che con la parità c'entra poco. Propendo per la seconda. La Uni/PdR 125 è uno strumento serio. Misura sei aree dalla governance all'equità remunerativa, impone una soglia minima del 60% per

il rilascio del certificato e ha portato migliaia di aziende a fare quello che non avevano mai fatto prima: rilevare Kpi di genere, scrivere policy, parlare di gender gap nei comitati direzionali. Non è poco. Ma è un sistema di gestione, non un test di risultato. Una multinazionale può ottenere il certificato mantenendo stabile per anni un

Gender Pay Gap del 5%, mentre la direzione resta interamente maschile. È nel disegno della prassi: si misura che tu monitori, non che tu chiuda il divario.

La certificazione è diventata, in molti casi, uno strato di compliance elegante sopra strutture che non si sono mosse. La governance della parità si è professionalizzata, l'equità retributiva no. Lo confermano i dati. Il tasso di occupazione femminile italiano è al 54,1%, il più basso dei 27 Stati membri UE. Il 49% delle donne occupate lavora part-time contro il 23% degli uomini, e solo il 28% delle posizioni manageriali è ricoperto da donne, contro il 35% della

**IL RILASCIO DEL CERTIFICATO
HA PORTATO MIGLIAIA DI AZIENDE
A RILEVARE KPI, SCRIVERE POLICY,
PARLARE DI GENDER GAP**



NELLA FOTO:
L'AUTRICE, LARA CONTICELLO,
PARTNER RSM ITALIA



RSM

THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING

media europea. C'è un dato che, da solo, fotografa il cortocircuito culturale. Nello stesso indice in cui siamo 117^a per partecipazione economica, siamo 51^a per istruzione. Le donne italiane si laureano più degli uomini, con voti mediamente più alti. Poi entrano nel mercato del lavoro e quel capitale umano si dissolve in stipendi d'ingresso inferiori, part-time forzato, assenza dai livelli apicali. È la più grande dispersione di talento certificato del Paese. Eppure resta un argomento che imbarazza le riUnioni di management, dove si preferisce parlare di valorizzazione delle diversità invece che di stipendi.

E poi c'è la trasparenza salariale, che è il vero specchio della nostra reticenza culturale. La direttiva europea 2023/970 va recepita entro il 7 giugno 2026 e porta con sé regole semplici e pesantissime. La fascia retributiva diventerà obbligatoria negli annunci di lavoro. Ai candidati non si potrà più chiedere quanto guadagnassero in passato. I lavoratori avranno il diritto di conoscere le retribuzioni medie dei colleghi che fanno lo stesso lavoro. Le aziende sopra i 100 dipendenti dovranno produrre un reporting periodico del divario, e oltre il 5% scatterà la valutazione congiunta con i sindacati. L'Italia ci è arrivata in extremis. Lo schema di decreto è stato approvato dal Consiglio dei Ministri il 5 febbraio 2026, il parere parlamentare è arrivato l'11 marzo, l'esame definitivo è atteso a ridosso della scadenza. La Polonia aveva già parzialmente recepito da dicembre 2025 e la Francia ha pubblicato il proprio testo il 29 gennaio, abbassando perfino la soglia di reporting da 100 a 50 dipendenti. Noi siamo arrivati ultimi e con uno schema che esclude dal livello retributivo i trattamenti individuali non strutturali attribuiti su base discrezionale. Una formula così larga da inghiottire variabile, premi una tantum e riconoscimenti ad personam, ovvero le voci in cui il pay gap si annida.

Ma il punto non è giuridico, è culturale. In Italia parlare di soldi resta un tabù. Si chiede a

una candidata quanto guadagnava prima e si stabilisce l'offerta a partire da lì, perpetuando il gap dall'origine. Negli annunci la fascia retributiva non si scrive perché altrimenti i dipendenti interni si arrabbiano, come se la trasparenza fosse il problema invece che la soluzione. Le donne non chiedono aumenti perché non si fa, e quando lo fanno vengono giudicate troppo aggressive.

Conosco una donna, dirigente di un gruppo industriale, ruolo apicale conquistato in vent'anni di carriera, risultati allineati ai colleghi maschi del suo livello. Poi sono arrivati i genitori anziani, con tutto quello che comporta: visite mediche, pratiche burocratiche, notti in ospedale, scelte difficili che non si delegano. Le sue performance oscillano del 5%. Abbastanza perché iniziassero le frasi sotto voce. Non performa più come prima. Non è più affidabile sui dossier grandi. Ha la testa altrove. I colleghi che negli stessi anni si erano presi un sabbatico per un executive Mba o un anno per un progetto personale erano stati celebrati come visionari. Lei viene marginalizzata perché si prende cura. È il prezzo invisibile del care gap italiano, quello che nessun Kpi della PdR 125 rileva, nessun certificato cattura, nessuna direttiva europea risarcisce. La sento raccontare, con piccole varianti, in settori diversissimi. E molte di quelle

**IN ITALIA LA PARITÀ NON DECOLLA
NON PER MANCANZA DI LEGGI
MA PER UNA QUESTIONE
DI VOLONTÀ SOCIALE**

donne lavorano in aziende certificate.

Il decreto, quando arriverà, troverà un Paese impreparato non perché manchino le competenze HR, ma perché manca la disponibilità ad ammettere che la trasparenza, salariale e organizzativa, è il vero meccanismo di accountability. Misuriamo in privato. Documentiamo per il certificato. Comuniciamo con il marketing. Non è un caso che ai vertici della classifica del World Economic Forum ci siano da sedici anni gli stessi Paesi del Nord Europa, dall'Islanda alla Finlandia alla Norvegia. Hanno fatto

del salario un dato pubblico, della genitorialità una responsabilità simmetrica, della cura un servizio

collettivo e non un fardello privato. Non sono Paesi più ricchi di noi. Sono Paesi in cui la domanda "quanto guadagni?" non imbarazza nessuno, e in cui prendersi cura di un genitore non è scambiato per mancanza di ambizione. Ecco perché la parità in Italia non decolla. Non è una questione di leggi mancanti, perché ne abbiamo e anche di ottime, dalla legge 162/2021 alla PdR 125 alla direttiva in arrivo. È una questione di volontà sociale. Finché parlare di stipendi sarà considerato volgare, finché un consiglio di amministrazione potrà esibire un certificato di parità senza che nessuno chieda quante donne siedano al tavolo delle decisioni, finché prendersi cura sarà letto come perdita di affidabilità, ogni norma resterà sulla carta.

I 38.652 siti certificati raccontano un Paese che vuole apparire equo. I numeri del Wef raccontano un Paese che equo non è. La direttiva sulla trasparenza, se applicata sul serio, è la prima vera occasione di colmare la distanza tra apparenza e sostanza. Non chiuderà automaticamente il gap, ma lo renderà visibile. E ciò che è visibile, prima o poi, va giustificato.

Forse è il momento di smettere di celebrare le certificazioni e iniziare a pretendere risultati. La parità non si misura in attestati. Si misura nel coraggio di rendere pubblici i numeri.



Sicurezza, sostantivo femminile

Il cambiamento passa dai dati e dalle competenze: ecco come una leadership femminile e multidisciplinare sta trasformando un settore tradizionale in un'infrastruttura abilitante per il business

di Rita Palumbo

La sicurezza è in genere, storicamente, stata prerogativa del mondo maschile. Ma la percezione dell'insicurezza, invece, è spesso molto più forte per le donne che, sviluppano competenze specifiche alla luce di un diverso

approccio legato ai temi della sicurezza e dell'insicurezza».

Ne è convinta **Maura Mormile**, Business

Manager di **Secursat**, che specifica: «Quindi sono proprio le donne, con le loro competenze, a poter dare un contributo significativo nella progettazione e implementazione di sistemi di protezione».

La sicurezza non è un mestiere solo per uomini. Le donne non solo sono presenti nel settore della sicurezza, ma ne stanno ridefinendo metodo, sensibilità, capacità di gestione del rischio e innovazione digitale. E Secursat, realtà italiana specializzata nella gestione integrata della security, ne è un esempio virtuoso perché integra questa prospettiva femminile in ruoli critici e ad alta responsabilità.

Il panorama industriale del nostro Paese si trova di fronte a un crocevia fondamentale. Il comparto della sicurezza fisica sta vivendo una fase di profonda evoluzione. Da un lato, l'impatto delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale; dall'altro, la crescente intersezione tra sicurezza e dati. Un cambiamento che mette in discussione modelli organizzativi tradizionali, spesso ancora fortemente labour intensive, e che

impone alle imprese una revisione radicale delle competenze e dei processi. E non solo: stiamo vivendo una fase in cui sta cambiando il modo stesso di concepire la protezione delle imprese, il rapporto tra rischio e continuità del business, il valore dei dati e,

soprattutto, il ruolo delle competenze.

In questo scenario si inserisce il modello sviluppato da Secur-

sat che ha scelto di affrontare la trasformazione del settore attraverso un approccio basato su governance, tecnologie avanzate, analisi predittiva e nuove professionalità femminili.

Per anni il concetto di sicurezza è stato as-

sociato quasi esclusivamente alla protezione di perimetri fisici o, più recentemente, alla cybersicurezza. Oggi però la distinzione tra spazio fisico e spazio digitale è diventata sempre più fragile. Aziende e organizzazioni operano all'interno di ambienti "promiscui", nei quali infrastrutture materiali, reti, dati e processi si sovrappongono costantemente. Secondo il modello Secursat, il vero nodo non è rappresentato soltanto dalla tecnologia disponibile, ma dalla necessità di cambiare paradigma culturale. Le imprese non possono più limitarsi a considerare la sicurezza come una voce di costo o come un mero adempimento normativo. La security deve diventare un elemento strategico capace di proteggere il business nel suo complesso, contribuendo alla continuità operativa, all'ottimizzazione dei processi e alla capacità decisionale delle organizzazioni.

«La sicurezza oggi non è più un costo da contenere, ma un sistema informativo che genera valore. Attraverso l'analisi dei dati e l'integrazione tecnologica possiamo anticipare i rischi e supportare decisioni strategiche - prosegue Mormile -. È un cambio di prospettiva radicale che ridefinisce anche il ruolo del dato. In un ecosistema interconnesso, il perimetro da proteggere non coincide più esclusivamente con gli spazi fisici, ma comprende l'intero flusso informativo che attraversa reti, piattaforme e sistemi remoti. Gli eventi che hanno colpito grandi organizzazioni nazionali e internazionali negli ultimi anni hanno dimostrato come il dato rappresenti ormai uno degli asset più delicati per la sopravvivenza delle imprese».

Per questo motivo, Secursat ha scelto di sviluppare modelli basati sull'integrazione tra Security Operation Center, analisi predittiva, Kpi strategici e dashboard decisionali in grado di supportare processi rapidi e integrati. Un approccio che punta a superare la logica reattiva per spostare il baricentro verso la prevenzione, il monitoraggio remoto e l'utilizzo intelligente delle informazioni. Un approccio evolutivo che ha aperto anche uno spazio nuovo per la leadership femmi-



Maura Mormile, Business Manager di Secursat



Nelle foto,
da sinistra:
Erika Gori,
Francesca
Balducci
e Anna Maria
Petrarca

nile, elemento che, nel caso di Secursat, non viene trattato come leva narrativa, ma come componente concreta dell'evoluzione del settore.

L'azienda ha costruito una struttura fondata su professionalità femminili altamente specializzate: laureate in scienze della sicurezza, professioniste formate in criminologia, data analysis applicata alla security, gestione del rischio nei contesti culturali e artistici. «Le competenze richieste sono sempre più trasversali: capacità analitica, visione sistemica, gestione della complessità. Non è un terreno esclusivo, ma un'opportunità per ridefinire i modelli di leadership», precisa Maura Mormile.

Il tema delle competenze rappresenta infatti uno dei punti centrali dell'intera trasformazione. Nel settore della sicurezza, la tecnologia è ormai ampiamente disponibile. La vera differenza competitiva non risiede più nello strumento in sé, ma nella capacità di governarlo. L'intelligenza artificiale può diventare un acceleratore straordinario, ma soltanto se inserita all'interno di modelli progettuali chiari, basati su obiettivi definiti, assessment accurati e conoscenza approfondita dei contesti di rischio. Secondo Secursat, l'utilizzo indiscriminato dell'AI rischia invece di generare modelli poco affidabili, caratterizzati da falsi allarmi, inefficienze operative e incremento dei costi gestionali. La qualità del risultato dipende dalla capacità di interpretare correttamente

te i dati, orientare gli algoritmi e integrare competenze tecniche e capacità critiche.

«Per essere efficace l'AI deve essere governata, capita, studiata e implementata verso obiettivi definiti a priori e sulla base di studi specifici sui rischi e sugli ambienti di riferimento - sottolinea Maura Mormile - Il rischio è che la diffusione incontrollata dell'intelligenza artificiale possa produrre una nuova forma di esclusione: quella di chi investe in tecnologie senza possedere le competenze necessarie per governarle realmente».

**LE TECNOLOGIE POSSONO ACCELERARE
IL CAMBIAMENTO, MA NON
SOSTITUIRLO: SERVONO VISIONE,
INVESTIMENTI E RESPONSABILITÀ**

In questo quadro, la diversity assume un significato molto diverso rispetto alle narrazioni tradizionali. Non viene affrontata come elemento simbolico o come semplice tema reputazionale, ma come fattore concreto di performance. L'esperienza maturata da Secursat mostra come team multidisciplinari e inclusivi - composti da criminologhe e security manager certificate, guidate da Maura Mormile - possano riscrivere le regole della security e contribuire a una gestione più efficace del rischio, a una maggiore capacità di innovazione e a una diversa lettura degli scenari. La diversa percezione del rischio, la sensibilità verso i nuovi modelli urbani, la capacità di inter-

pretare ambienti aperti e sistemi complessi rappresentano elementi che stanno contribuendo a ridefinire il settore della security anche in relazione alle logiche di smart city e ai nuovi modelli organizzativi. La tecnologia, in questo scenario, diventa uno strumento per misurare, monitorare e rendere trasparenti i processi, riducendo bias e inefficienze. Ma il vero elemento distintivo resta la cultura organizzativa. «I dati aiutano a oggettivare le decisioni, ma serve una cultura organizzativa capace di interpretarli. È qui che si gioca la vera partita», afferma Maura Mormile.

Per le imprese italiane il tema diventa, quindi, strategico. La sicurezza non può più essere trattata come funzione isolata o marginale. Richiede investimenti, visione, responsabilità e capacità di integrare nuove competenze nei processi decisionali. La competitività futura delle organizzazioni passerà sempre di più dalla capacità di coniugare tecnologia, governance e qualità delle competenze.

«Le tecnologie possono accelerare il cambiamento, ma non sostituirlo. Servono visione, investimenti e responsabilità. La parità non è un progetto, è un processo», conclude Maura Mormile. «È il futuro della competitività passa anche dalla capacità di integrare competenze femminili nei processi tecnologici. Non è una questione di quote. È una questione di opportunità, competenze e qualità del sistema».

PIÙ MANAGER = PIÙ INDUSTRIA = PIÙ ITALIA

In un «manifesto», Federmanager elabora analisi e proposte. E rivela che raddoppiando le imprese managerializzate il peso dell'industria cuberebbe il 20% del Pil. Il presidente Valter Quercioli spiega perché

di Sergio Luciano

SEICENTOQUARANTATRE MILIARDI DI EURO. È IL VALORE DELL'EXPORT ITALIANO DELL'ANNO SCORSO, E PER L'85% PORTA LA FIRMA DI DIECIMILA IMPRESE.

Per il 100% di poco meno di ventimila. Tutte manifatturiere, tutte industriali. E tutte - guarda caso managerializzate. **Valter Quercioli**, presidente di **Federmanager**, cita questi numeri come si cita un teorema: non per stupire, ma per dimostrare qualcosa che considera ormai

indiscutibile. Perché può dimostrare che lo è: «Dove c'è il management, c'è capacità competitiva internazionale. Dove non c'è, si va dietro alle aziende che ce l'hanno, come fornitori, come satelliti». È il punto di partenza del Manifesto «Più industria, più Italia», trentadue pagine di analisi e proposte che l'associazione presenterà il 2 luglio alle forze politiche italiane. Il documento si articola su quattro assi: irrobustire l'industria, rendere competitivo il sistema-Paese, governare le nuove sfide del lavoro, ristabilire equità e coesione sociale. E con questa intervista Quercioli, pur senza "spoilerare" i dettagli, ce ne anticipa la "filosofia".

Presidente, partiamo dal primo asse: irrobustire l'industria. Cosa significa concretamente?

Le imprese industriali managerializzate in Italia sono circa ventimila: esattamente quelle che trainano l'export, non solo nelle filiere tradizionali di moda, meccanica e agroalimentare, ma anche in quelle che il Ministero chiama nuove frontiere del Made in Italy - cosmetica, packaging, design dell'arredo. La nostra proposta è managerializzare altre

ventimila piccole e medie imprese, con attenzione privilegiata ai settori emergenti. E al tempo stesso riconoscere il management per quello che è davvero: un'infrastruttura intangibile del Paese, al pari delle reti energetiche o stradali. Oggi l'Italia ha troppi pochi manager, e tutti gli indicatori europei ce lo confermano. Dove c'è il management, c'è capacità industriale, c'è successo. Dove non c'è, si segue.

Infrastruttura manageriale significa anche allargare chi rientra nella categoria?

Esattamente, e qui c'è un'anomalia che pesa da decenni. Il quadro industriale può essere licenziato esattamente come un dirigente, guadagna in media la metà, ha tutele contrat-

tuali inferiori perché gli si applica il contratto degli impiegati. Abbiamo elaborato una proposta di revisione della legge 190 del 1985 - quarantun anni, la norma istitutiva dei quadri, una delle poche categorie professionali create direttamente per legge. Il risultato oggi è paradossale, e non regge. Bisogna dare dignità manageriale piena anche a questa figura. L'organizzazione del lavoro di oggi non è quella del 1985.

C'è poi il nodo della produttività...

Che è al tempo stesso causa ed effetto del declino industriale. L'industria genera tra i 75 e gli 82 mila euro di valore aggiunto per addetto. Il turismo tra i 24 e i 29 mila: un terzo. Eppure le risorse umane disponibili si orientano verso i settori a bassa produttività, mentre nell'industria si fatica sempre di

**IL DOCUMENTO DI FEDERMANAGER
VERRÀ PRESENTATO
IL 2 LUGLIO ALLE FORZE
POLITICHE ITALIANE**



VALTER QUERCIOLO

più a trovare personale disposto a lavorarci. Non è un caso che l'Italia soffra di un problema strutturale. Se le poche risorse che hai le mandi tutte nei comparti meno produttivi, il risultato è scritto. Dobbiamo riportare il peso dell'industria sul Pil dall'attuale 15% al 20% e oltre, come era in passato. E integrare la sostenibilità non come un vincolo da subire, ma come elemento differenziante: il mercato globale chiede più rispetto ambientale e maggiore responsabilità sociale, e le nostre produzioni devono farne un vantaggio competitivo, non una zavorra.

Secondo asse: rendere competitivo il sistema-Paese. Quali leve?

Due. La prima è l'energia: costi competitivi per le imprese, nel rispetto degli obiettivi ambientali. La seconda è la stabilità normativa, e qui tengo a fare una distinzione che spesso viene ignorata. Il problema non è la complessità delle norme, che pure esiste. È che cambiano continuamente. Nelle aziende riusciamo a fare il calcolo di convenienza - se investire, se assumere, come pianificare - solo se le regole sono prevedibili. Quando cambiano di continuo, o quando c'è eccessiva libertà interpreta-

tiva da parte delle autorità, il risultato è blocco decisionale. E il blocco decisionale, nell'industria, si chiama mancata crescita.

Terzo asse: le nuove sfide del lavoro. Il Manifesto ne identifica tre.

La prima è l'intelligenza artificiale: tecnologia potente, utile, che può aiutare moltissimo. Ma ha già cominciato a creare problemi di sostituzione, soprattutto nei lavori di ingresso, quelli in cui il neoassunto impara come funziona l'azienda, come si prendono le decisioni, quali sono i valori del posto. Va governata la sua introduzione, con un principio guida chiaro: usarla per potenziare le persone, non

IL MANAGEMENT È UN'INFRASTRUTTURA INTANGIBILE DEL PAESE, AL PARI DELLE RETI ENERGETICHE

per sostituirla. La seconda è la sicurezza sul lavoro: tre morti al giorno in media, un'emergenza sociale prima ancora che politica. Con un elemento scomodo che dobbiamo avere il coraggio di riconoscere: gli incidenti avvengono anche nelle aziende managerializzate. Abbiamo siglato un protocollo con l'Inail per lavorare sul territorio, con le aziende grandi e meno grandi, sulla cultura della prevenzione e della gestione del rischio, smettendo di trattare la sicurezza come mero adempimento burocratico.

E la terza urgenza?

La formazione continua. Il ciclo di vita delle competenze si è contratto radicalmente: trent'anni fa era di circa venticinque anni, una laurea bastava per l'intera carriera. Oggi è di tre-cinque anni. Ti devi prendere cinque lauree. I dati lo confermano in modo indiretto ma potente: gli universitari over quaranta sono raddoppiati negli ultimi tre-quattro anni, segno di una consapevolezza crescente che l'aggiornamento non è più rinviabile. Eppure c'è ancora troppa gente che non si pone il problema finché non viene licenziata perché obsoleta. E a quel punto recuperare è molto difficile.

Il quarto asse - equità fiscale e coesione sociale - è il più politicamente sensibile.

E non lo aggiro. La pressione fiscale media italiana è al 43,1%. Per i manager - lavoratori dipendenti, non azionisti, non beneficiari di regimi agevolati - sale al 53-55%. Più della metà del reddito tra imposte nazionali e locali, in un sistema in cui il 50% dei contribuenti non versa un euro di Irpef. Non ci sembra equo. Non è una rivendicazione corporativa: è una domanda di proporzionalità e di verità.

Lo stesso squilibrio si riflette sulle pensioni?

Sì. Chi supera quattro volte il minimo è diventato bersaglio di norme penalizzanti e di una retorica che considero falsa oltre che ingiusta: i cosiddetti "pensionati d'oro". Stiamo parlando di persone che hanno versato contributi per decenni e in vent'anni hanno perso quasi il 20% del potere d'acquisto. Pensiamo a Milano, diventata palesemente una città per ultraricchi: un pensionato come fa? Il Manifesto non vuole contrapporre categorie. Vuole fare un'operazione di verità: le pensioni costruite sui contributi sono meritate, non rubate. Le altre - pensione sociale, integrazione al minimo - rispondono a una logica diversa e altrettanto legittima. Ma continuare a confonderle non fa bene a nessuno.

Il 2 luglio è la data dell'evento. Cosa ci aspetta?

La conferenza stampa di presentazione alla stampa è già in calendario per metà giugno. Il 2 luglio, dalle 10.30 alle 16.30, il Manifesto verrà discusso con la classe dirigente politica del Paese. La sessione mattutina - industria e lavoro, moderata da Ferruccio De Bortoli - punta alla presenza di Giorgia Meloni, Elly Schlein e Giuseppe Conte, con i ministri Adolfo Urso, già confermato, e Marina Calderone. Il pomeriggio sarà dedicato al welfare e alla sua sostenibilità. L'Italia può dimostrare resilienza quanto vuole. Ma se non affronta queste sfide, gli allori finiscono. E chi quelle sfide le conosce dall'interno ha qualcosa da dire che vale la pena ascoltare.

“

**DOVE C'È IL
MANAGEMENT,
C'È CAPACITÀ
INDUSTRIALE,
C'È SUCCESSO.
DOVE NON C'È,
SI INSEGUE**

REGISTRO DELLE IMPRESE, 30 ANNI E NON SENTIRLI

È il primo in Europa per numero di aziende, ed è tra i sistemi più avanzati nell'utilizzo di tecnologie digitali innovative. Di cui c'è un gran bisogno: le sole autocertificazioni costano 674 milioni di euro all'anno

di Victor De Crunari

Le autocertificazioni costano alle imprese italiane **673,9 milioni di euro all'anno**, per un totale di 3,4 milioni di giornate-uomo dedicate a gestire 27,5 milioni di pratiche con attività amministrative a basso valore aggiunto; ma questo fardello potrebbe essere significativamente alleggerito grazie alla digitalizzazione, ricorrendo a strumenti che già esistono. È quanto emerge da un report realizzato da **Fondazione Promo Pa**, presentato lo scorso 15 maggio a Padova nel corso del convegno nazionale "Trasparenza, innovazione e sviluppo: trent'anni di storia del Registro delle Imprese". L'appuntamento, promosso da Camera di Commercio di Padova, Unioncamere e InfoCamere, è stato occasione per celebrare i 30 anni dall'entrata in funzione del **Registro delle Imprese**, che ha rappresentato e rappresenta un'innovazione significativa nel processo di digitalizzazione e semplificazione amministrativa.

«Il Registro delle imprese che celebriamo oggi ha diversi primati: è il primo in Europa per numero di imprese ed è tra i sistemi più avanzati nell'utilizzo di tecnologie digitali innovative, come l'intelligenza artificiale o i sistemi di identificazione digitali» ha affermato **Andrea Prete**, Presidente Unioncamere. «Questa piattaforma, inoltre, si colloca tra i sistemi più moderni in termini di servizi online: solo la metà dei Paesi europei offre infatti oltre cinque servizi digitali e l'Italia è tra questi. Tra i servizi disponibili rientrano tra l'altro il deposito elettronico delle dichiarazioni annuali e l'utilizzo di servizi digitali da parte di soggetti terzi, funzionalità ancora poco diffuse nel resto d'Europa. Grazie a questo



utilizzo intenso e innovativo del digitale, il Registro delle imprese italiane ha assicurato nel tempo notevoli benefici nell'attività di impresa: meno costi amministrativi, trasparenza, garanzia di legalità».

OLTRE 40 ANNI FA IL PRESIDENTE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PADOVA VOLPATO IMMAGINÒ LA RETE PRIMA DELLA DIFFUSIONE DI INTERNET

«Oltre quarant'anni fa, proprio qui a Padova **Mario Volpato**, allora presidente della Camera di Commercio, ha saputo immaginare la rete prima di Internet e avuto l'intuizione visionaria che ha dato vita al primo network fra pubbliche amministrazioni, cogliendo il valore dell'interoperabilità dei dati con qualche decennio di anticipo» ha spiegato **Antonio**

“

**TRA I NUMEROSI
SERVIZI MESSI
A DISPOSIZIONE
DAL REGISTRO
FIGURA IL DEPOSITO
ELETTRONICO DELLE
DICHIARAZIONI**

Santocono, Presidente della Camera di Commercio di Padova e di InfoCamere. «Sulla scia di questa innovazione è nato poi nel 1996 il Registro delle Imprese, che ha segnato una decisa accelerazione nel rapporto fra imprese e pubblica amministrazione diventando un modello di riferimento anche a livello internazionale. Una "rivoluzione" tutt'altro che conclusa, un messaggio ancora attuale: i dati del report ci mostrano **i nodi ancora da affrontare** sulla strada della semplificazione, una sfida che vede impegnato in prima linea tutto il sistema camerale». Nel suo intervento Santocono ha inoltre citato il recente progetto del **docufilm** dedicato a Mario Volpato: promosso da Camera di Commercio e Its Digital Academy Mario Volpato proprio con l'obiettivo di valoriz-

zare la figura dell'innovatore padovano e prodotto da Padova Stories, è stato trasmesso nei giorni scorsi in prima visione su Sky Documentaries ed è ora disponibile on demand solo su Now.

«Il Governo continuerà a perfezionare questo strumento essenziale con risorse, misure e semplificazioni» ha detto il ministro delle Imprese e del Made in Italy **Adolfo Urso** in un messaggio di saluto. «Il Registro delle imprese, con la sua vicinanza alle aziende e la capacità di offrire servizi digitali, continuerà nei prossimi decenni a essere un'infrastruttura indispensabile per il tessuto imprenditoriale e per il Mimit sempre più vicini, grazie anche al grande lavoro di raccordo svolto dalle Camere di Commercio». Il ministro ha anche ricordato il ruolo fondamentale assunto proprio dalle **Camere di Commercio** nel percorso di evoluzione del Registro delle Imprese: «Hanno portato i servizi digitali dove le imprese vivono e operano, abbattendo distanze e barriere culturali. Per prime hanno offerto servizi digitali essenziali e hanno fatto da ponte operativo tra normativa nazionale e bisogni locali. Questa vicinanza ha reso il Registro delle Imprese non solo un archivio, ma un motore di sviluppo».

L'indagine realizzata da Promo PA ha stimato un tempo medio di **63 minuti** per la compilazione di ogni autocertificazione. Tra i principali problemi segnalati dalle imprese, l'obbligo di rappresentare la stessa dichiarazione ad ogni nuova procedura con la PA, (8,3 su scala 1/10), la comples-

sità e la ripetitività degli adempimenti (7,4), il **dialogo difficile con la PA** (7,4), la richiesta di modulistica diversa da parte di amministrazioni diverse per la stessa autocertificazione 7,2 su scala 1/10).

Dalla ricerca emergono alcune indicazioni di possibile risposta utili per risolvere queste criticità. La **Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)** - che funge da

**PER ABBATTERE IL TEMPO DEDICATO
ALLE AUTOCERTIFICAZIONI
LA PIATTAFORMA DIGITALE NAZIONALE
DATI PUÒ AIUTARE MOLTISSIMO**

interconnessione con le banche dati di Inps, Inail, Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Entrate Riscossione e delle Camere di Commercio - è conosciuta solo dal 17% delle imprese. Proprio questo strumento è individuato come la strada per arrivare alla **"decertificazione"**, eliminando le autocertificazioni con dati acquisiti alla fonte in tempo reale e modo automatico e validati dal sistema.

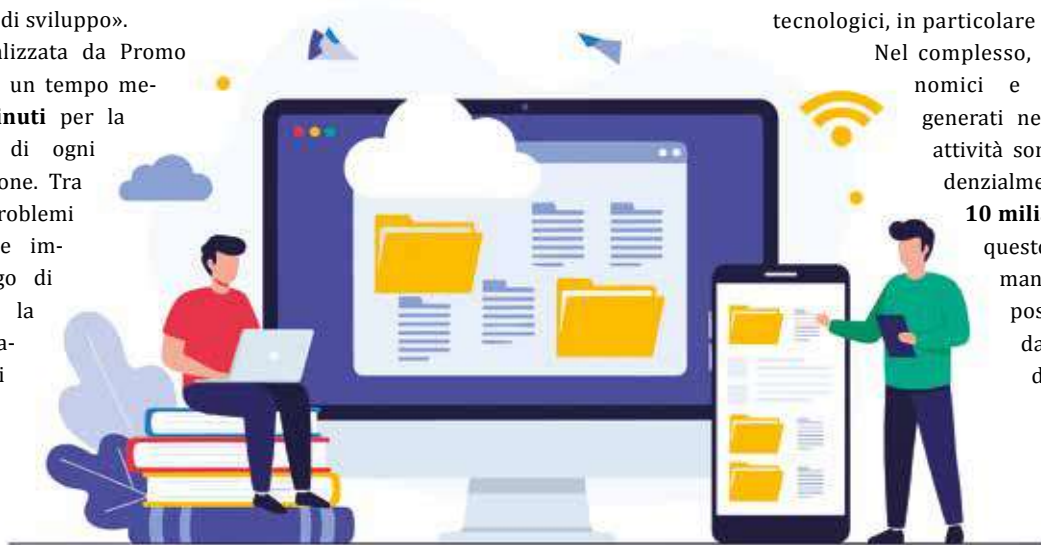
Tre le direttrici operative individuate da InfoCamere: rendere cogente la decertificazione, obbligando le amministrazioni a riversare le notizie sulle imprese sulla

PDND, accompagnare imprese e PA con formazione, sportelli digitali, campagne informative; valorizzare le potenzialità della piattaforma alimentandola con i dati delle imprese, a partire dalle certificazioni più frequenti. Da qui la proposta, lanciata in occasione del convegno, di utilizzare **l'app impresa-italia.it** che consente l'accesso facile al Registro delle Imprese, realizzata da InfoCamere, per portare le autocertificazioni direttamente sullo Smartphone degli imprenditori.

Nel corso dell'evento sono state inoltre presentate alcune analisi di Unioncamere relative al valore economico complessivo generato - in trent'anni - dal Registro delle imprese, stimato in un range compreso **fra i 34 e i 41 miliardi di euro**. Secondo i dati presentati, a fronte di un investimento complessivo tra il 1996 e il 2025 stimabile in circa 7 miliardi di euro, il Registro delle Imprese genera benefici rilevanti in termini di riduzione dei costi amministrativi, semplificazione digitale, trasparenza del mercato, interoperabilità dei dati e sostegno alla legalità economica. A questi si aggiungono effetti legati alla maggiore liquidità disponibile per gli investimenti e al ruolo degli investimenti tecnologici, in particolare di InfoCamere.

Nel complesso, i benefici economici e amministrativi generati nei trent'anni di attività sono stimati prudenzialmente in **circa 10 miliardi di euro**. A

questo valore si sommano le externalità positive derivanti dalla riduzione dei costi di transazione per le imprese, stimate tra 16 e 24 miliardi di euro.





Il manager del futuro? Un leader capace di integrare

Fondirigenti offre gli strumenti per orientarsi in un futuro che è già qui. Perché tra intelligenza artificiale, sostenibilità, competenze e capitale umano, la leadership cambia natura: meno verticale, più interconnessa

di Maria Lara Bernardi

In un contesto in cui tutto accelera – tecnologie, mercati, filiere e assetti geopolitici – la differenza non la fa più la sola competenza tecnico-specialistica, ma anche e soprattutto la capacità di integrare dimensioni diverse: innovazione e sostenibilità ambientale e sociale, performance e benessere, dati e reputation, velocità e visione. In questo scenario, il manager tradizionale – verticale e funzionale – non basta più. Serve una leadership capace di governare la complessità senza semplificarla, di decidere tenendo insieme business, persone e impatti organizzativi ambientali e sociali delle scelte. È precisamente in questo spazio che si colloca l’impegno di **Fondirigenti** – il fondo interprofessionale di Confindustria e Federmanager leader in Italia per la formazione continua del management – che da tempo studia e osserva l’evoluzione dei fabbisogni di competenze manageriali e l’emergere di nuovi profili. Si delinea la figura del “Leader Integrativo”, un manager che – nelle parole del Presidente **Marco Bodini** – «non

sceglie tra dimensioni apparentemente in conflitto: le fa coesistere, guidando il cambiamento con una “visione sistemica”. Per anni abbiamo pensato la managerialità come capacità di controllo, decisione, esecuzione. Oggi queste qualità restano necessarie, ma non sono più sufficienti». Al manager si chiede qualcosa di

**TRA LE COMPETENZE MANAGERIALI
DECISIVE C'È L'ASCOLTO.
NON UN ASCOLTO FORMALE, MA
INFRASTRUTTURA DELLA DECISIONE**



MARCO BODINI

ulteriore. Interpretare. Tradurre. Collegare. Rendere coerenti spinte diverse, spesso contrastanti. Governare le interdipendenze. Integrare tecnologia e cultura, per evitare che l’intelligenza artificiale resti solo un investimento o un’applicazione episodica, senza diventare ripensamento dei processi e delle competenze. Integrare sostenibilità e governance, per uscire dalla logica della conformità e portare criteri Esg dentro le decisioni industriali. Integrare talenti e organizzazione, perché attrarre persone non basta se non si costruiscono ambienti in cui le competenze possano crescere, circolare, contaminarsi. Integrare, infine, obiettivi di breve periodo e visione di medio termine, perché nessuna impresa può affrontare le complessità dell’oggi se smette di investire nel proprio futuro. In questo senso, il manager del futuro assomiglia meno a un solista e più a un direttore d’orchestra del cambiamento. Non necessariamente è colui che possiede tutte le risposte, ma colui che sa mettere in relazione saperi, funzioni, persone e priorità. Colui che riconosce i segnali deboli, dà forma a ciò che ancora non è del tutto leggibile, trasforma l’incertezza in traiettoria. Tra le competenze decisive, ce n’è una che per molto tempo è stata

considerata laterale e che ora diventa centrale: l’ascolto. Non un ascolto formale, ma infrastruttura della decisione. Il Presidente Bodini insiste proprio su questo punto, richiamando anche per Fondirigenti l’importanza dell’ascolto come base per comprendere i bisogni reali di imprese e manager da cui far discendere le priorità dell’azione formativa del Fondo: «senza l’ascolto, l’azione è un semplice trasferimento di risorse. Per questo ci siamo dotati di uno strumento, le iniziative strategiche, con cui vogliamo dare voce a settori e territori, indagando sul campo le competenze realmente utili a manager e imprese». Nel lavoro che cambia è indispensabile individuare i fabbisogni, leggere i territori, interpretare l’evoluzione



dei mestieri e capire dove si sta andando. In questa prospettiva, il manager non è soltanto utilizzatore di formazione: è anche attivatore di apprendimento diffuso, moltiplicatore di capacità, costruttore di contesti in cui le persone possano affrontare il cambiamento senza subirlo. Una fotografia concreta dei temi su cui si sta costruendo questa nuova managerialità arriva dai progetti di ricerca in corso, che mostrano come le competenze del futuro stiano prendendo forma nei territori, nelle filiere industriali e nei nuovi ecosistemi dell'innovazione, guidati dall'intelligenza artificiale (vedi Box).

Riportare al centro la questione delle competenze manageriali significa intervenire su uno snodo strategico del sistema produttivo. In questo quadro, la formazione manageriale è una leva di politica industriale in grado di contribuire alla qualità del lavoro e alla modernizzazione del Paese. «Vogliamo mettere nelle mani di imprese e manager strumenti per non subire il cambiamento, ma guidarlo - spiega il Presidente Bodini - spostando il fuoco dal semplice adattamento alla capacità di orientamento». Questo è infatti uno dei passaggi culturali più importanti: il manager del futuro

non sarà misurato solo per la sua tenuta operativa, ma per la sua capacità di anticipare e gestire il cambiamento trasformare le sfide in opportunità, generando valore. Ed è proprio su questi temi che Fondirigenti ha costruito il recente Avviso 1/2026 "valore manageriale" con una dotazione di 18 milioni di euro distribuiti su tre assi (gestione delle Risorse Umane, organizzazione dei processi produttivi e utilizzo evoluto della tecnologia). Il successo dell'Avviso tra le aziende proponenti e gli addetti ai lavori, con oltre 1700 piani presentati, è la dimostrazione della consapevolezza ormai diffusa della centralità delle competenze manageriali nelle sfide della transizione, e degli ampi spazi di crescita ancora disponibili.

LAVORI IN CORSO

PROGETTO	FOCUS
Manager per ITS - Nazionale	Competenze manageriali per la docenza negli ITS (Istituti Tecnici Superiori)
ERMES: Competenze in viaggio. Manager Interculturali in azione - Nazionale	Costruire il ponte operativo del Piano Mattei tra Italia e Africa attraverso le competenze manageriali
Progetto Trainlands in Toscana	Tendenze industriali e competenze manageriali nel settore ferroviario in Toscana
Al nella filiera alimentare a Parma	Tecnologie avanzate e nuovi modelli organizzativi nel settore della produzione alimentare
Manager per l'innovazione - Reggio Emilia	Skill mix manageriale per la gestione dell'innovazione
Oltre l'Efficienza e la Produttività - Napoli	Competenze manageriali e modelli formativi per la pianificazione strategica dinamica nelle PMI del territorio napoletano
AI Life Sciences a Siena	Competenze per le life sciences, innovazione scientifica e politiche di sviluppo
Reshoring dei talenti - Basilicata	Favorire la valorizzazione dei talenti e il potenziamento dell'innovazione per le imprese del territorio lucano
Automotive e aerospazio - Torino	Competenze manageriali per gestire i percorsi di trasformazione delle filiere
NextZES: Manager per lo sviluppo del territorio - Calabria	Upskilling manageriale per lo sviluppo del territorio calabrese

Quando il welfare diventa strategia per i manager

Con l'Atlante del welfare Praesidium trasforma tutele e sanità integrativa in un vantaggio competitivo per imprese e dirigenti, dal benessere personale all'attrazione dei talenti

di Victor De Crunari

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

Praesidium S.p.A. è una società specializzata nella progettazione e gestione di soluzioni di welfare e coperture assicurative dedicate al mondo manageriale e aziendale.

Opera come intermediario assicurativo e partner strategico per aziende, manager e dipendenti, con un forte presidio nel welfare contrattuale e nella sanità integrativa.

Società del sistema Federmanager grazie alla stretta relazione con il sistema e con Assidai, Praesidium S.p.A. opera in particolare nell'ambito della distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per la classe manageriale sia in servizio che in pensione, di origine contrattuale e non ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare della popolazione aziendale. Da oltre vent'anni affianca aziende, manager e partner nella costruzione di sistemi di tutela evoluti, sostenibili e coerenti con le reali esigenze delle persone e delle organizzazioni.

L'obiettivo è trasformare il welfare da semplice adempimento contrattuale a leva strategica di valore; l'intervento non si limita alla fase di avvio, ma prosegue

nel tempo con un supporto continuativo e specializzato.

I piani di welfare formulati da Praesidium sono pensati per rispondere a ogni tipo di esigenza e sono rivolti a tutta la classe dirigenziale, in servizio o in pensione, adattandosi facilmente ai diversi ambiti di interesse. Infatti, grazie ai servizi offerti e al supporto costante di Praesidium, le figure manageriali hanno la sicurezza di tutelare il proprio percorso professionale, salvaguardare la propria salute, proteggere l'ambito familiare, migliorare la propria sfera privata.

I NUMERI E I VALORI SOCIETARI

Con 20 anni di storia, 80 milioni di premi intermediati, Praesidium S.p.A. è oggi stabilmente tra i player più importanti nel settore della sanità integrativa aziendale per la classe manageriale.

L'appartenenza al sistema Federmanager connota Praesidium S.p.A. come interlocutore privilegiato delle imprese industriali nell'ambito dell'assistenza.

Praesidium pone al centro della sua azione manager e i suoi cari: comprendere le loro necessità, in un mondo in continua evoluzione, ha portato all'apertura di un canale di ascolto diretto con la categoria, ma ancora prima con le persone che la costituiscono.

Grazie ad un'attenta analisi delle esigenze, delle preoccupazioni e delle speranze della classe manageriale italiana, Praesidium





può ogni giorno realizzare e promuovere soluzioni tailor made che garantiscono benessere e serenità.

Etica, trasparenza, onestà intellettuale e rispetto: questi i valori che guidano Praesidium nell'offerta dei piani di welfare. Valori che nel corso degli anni hanno premiato le diverse attività, con un trend in costante crescita che ha portato la società a ottenere il miglior margine del mercato di riferimento in un contesto captivo.

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

L'ATLANTE DEL WELFARE: UNA GUIDA ESPERTA PER ORIENTARE NEL MONDO DEL WELFARE

Oggi, attraverso l'Atlante del welfare, Praesidium illustra il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati a manager e aziende. Una guida completa che serve a orientarsi correttamente nel mondo del welfare aziendale e individuale e aiuta a tracciare nuove rotte verso un benessere pieno della persona e dei suoi cari.

Welfare significa benessere, vuol dire far stare bene le persone e ad oggi costituisce un insieme di politiche sociali volte a garantire a tutte le persone assistenza e benessere. Praesidium S.p.A. può vantarsi di aver contribuito e di contribuire, con la propria rete di welfare manager geolocalizzata su tutto il territorio, a diffondere tra i "colleghi" e quindi presso le imprese, la cultura del welfare aziendale di origine

contrattuale e non, nell'esclusivo interesse della dirigenza industria. L'aspetto centrale della diversità che differenzia Praesidium S.p.A. dai competitor è la peculiarità del contesto captive in cui si muove: è l'interlocutore privilegiato nell'elaborazione di piani di welfare aziendale e individuale

al servizio del management italiano, in grado di rispondere alle loro esigenze di sicurezza, protezione e benessere nelle differenti sfere della vita.

La ventennale esperienza, porta Praesidium S.p.A. ad affermare con fermezza che un problema comune per le aziende è infatti quello di effettuare notevoli investimenti nei piani di reward, senza riuscire spesso a trasferirne l'effettivo valore: alcuni benefit risultano sottoutilizzati, altri invece non vengono addirittura percepiti. Realizzare un piano di welfare efficace richiede analisi dei fabbisogni, comunicazione, coinvolgimento e gestione; questo soprattutto perché la composizione della popolazione lavorativa si è modificata negli ultimi anni.

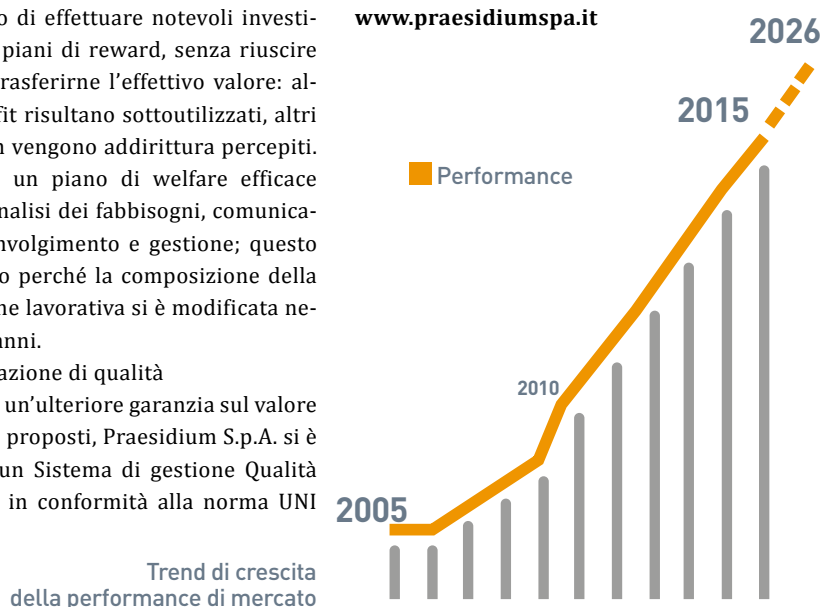
La certificazione di qualità Per offrire un'ulteriore garanzia sul valore dei servizi proposti, Praesidium S.p.A. si è dotata di un Sistema di gestione Qualità certificato in conformità alla norma UNI

EN ISO 9001:2015, rilasciato da RINA, per la "progettazione ed erogazione di servizi di brokeraggio e consulenza assicurativi". La decisione di adottare tale Sistema nasce dalla volontà di perseguire obiettivi strategici rilevanti: da un lato, il miglioramento continuo della capacità aziendale di rispondere in modo efficace alle esigenze dei clienti: dall'altro, l'identificazione e l'ottimizzazione dei processi gestionali, al fine di mantenere elevati standard di qualità e attenzione alla soddisfazione della clientela.

Riveste inoltre un ruolo centrale la definizione di procedure a supporto della direzione aziendale, orientate al costante sviluppo della professionalità del personale, attraverso azioni mirate di responsabilizzazione e sensibilizzazione ai principi del Sistema di gestione della Qualità.

La certificazione ottenuta testimonia l'impegno costante di Praesidium S.p.A. nel garantire servizi di eccellenza alla classe manageriale, oggi e nel futuro.

www.praesidiumspa.it



SANITÀ INTEGRATIVA, NUOVI STRUMENTI

Il Fasi implementa due nuovi strumenti, Taete e Hths, che classificano e valutano l'innovazione delle strutture sanitarie convenzionate, migliorando qualità delle prestazioni sanitarie e appropriatezza dei costi per gli assistiti del Fondo

Il dirigenti industriali italiani possono contare su un'assistenza sanitaria integrativa più evoluta, sia sul piano della qualità delle prestazioni sia su quello dell'appropriatezza dei costi, grazie a due strumenti tecnologici in fase di implementazione dal Fasi con il supporto attivo di Iws (Industria Welfare Salute), la società che gestisce numerosi servizi per il Fondo. I due progetti, denominati Taete e Hths (Health Technology Horizon Scanning) analizzano, classificano e valutano l'innovazione tecnologica delle strutture sanitarie convenzionate, misurandone l'effettivo valore per gli assistiti.

A illustrarne finalità e funzionamento è stato un webinar organizzato da Iws e promosso dal **Fasi**, che – va ricordato – è il Fondo di assistenza sanitaria integrativa dei dirigenti industriali fondato nel 1977 da Confindustria e Federmanager. Nel 2027 il Fondo celebrerà i 50 anni di attività e oggi conta oltre 130.000 iscritti e più di 300.000 assistiti.

Ad aprire i lavori il Presidente del Fasi **Daniele Damele** (nella foto), che ha richiamato l'attenzione sull'obiettivo perseguito nell'ultimo triennio dalla consulenza: mettere l'innovazione tecnologica al servizio degli assistiti con un'attenzione particolare alla prevenzione e alle tecnologie che permettono una diagnosi precoce. Il Vicepresidente Fabio Pengo (Confindustria) ha poi delineato la visione strategica del Fondo: il Fasi come “sandbox istituzionale”, un fondo che non vuole essere guidato dall'innovazione, ma vuole guidare dall'interno l'innovazione stessa. Taete — acronimo di Tariffe differenzia-



te sulla base dell'Eccellenza Tecnologica — è un modello multiparametrico che combina eccellenza tecnologica, maturità organizzativa e *outcome* del paziente, collocando ogni prestazione sanitaria su tre livelli: base, avanzato, eccellente. Dalla fase pilota, avviata nel 2024, sono nate cinque nuove prestazioni inserite nel Nomenclatore a gennaio 2026. Da qui l'esigenza di Hths, il “sistema di navigazione” che intercetta le tecnologie emergenti attraverso tre filtri: amministrativo, strategico e tecnico.

Il consigliere del Fasi Cristian Ferraris, Vicedirettore di Assolombarda, ha sottolineato come i due progetti introducano elementi di grandissima innovazione in un fondo tradizionale. Taete serve a misurare il grado di tecnologia installata all'interno delle strutture sanitarie convenzionate e a premiare gli investimenti con una differenziazione tariffaria; Hths consente di inserire nel Nomenclatore tecnologie già validate con tempi più rapidi rispetto a quelli del Servizio Sanitario Nazionale. Ferraris ha inoltre richiamato il valore

della bilateralità, evidenziando l'esistenza di una “filiera confindustriale della sanità” che lega fondo, strutture erogatrici e *vendor* tecnologici.

La seconda parte del webinar si è articolata in due focus group, dedicati rispettivamente al Network Sanitario, alle Aziende iscritte al Fondo e a quelle *vendor* di tecnologia.

Il Focus Group A, riservato alle strutture sanitarie, ha visto l'intervento di Lorenzo Montebello, Responsabile dell'Ufficio Network Sanitario Iws, di Leonardo Maggiolini, odontoiatra, docente universitario e direttore scientifico, di Alfredo Pascali, Managing Director NH-Net, NH Advisor Srl, e Alice Rossi, Assegnista di Ricerca in Value-Based Innovation in Health Care Politecnico di Milano. Al centro del confronto, le ricadute operative del nuovo modello sulle strutture convenzionate: un cambio di prospettiva che sposta la valutazione della singola prestazione alla qualità complessiva con cui viene erogata. In questa cornice è stato illustrato il funzionamento del “diamante Taete”, il grafico che incrocia le due citate dimensioni del modello, restituendo per ogni prestazione un posizionamento sintetico ma rigoroso. Un approccio che segna un avanzamento sostanziale nella valutazione delle tecnologie, del loro impatto sulla qualità della cura e sulla vita delle persone, e che trova già oggi applicazione concreta in prestazioni come ad esempio l'angio-TC, le protesi Custom Made e i pacemaker Leadless, di recente inseriti nel Tariffario Fasi.

Continua online →



Campo di battaglia: dati in trincea

Tra Big Tech, chip e transizione energetica, la corsa alla capacità computazionale rende i data center un asset strategico anche per i fondi pensione, chiamando l'Europa a scelte industriali urgenti

Negli ultimi anni alcuni macro-trend stanno ridefinendo in profondità gli equilibri economici, industriali e geopolitici globali: digitalizzazione, sviluppo dell'intelligenza artificiale, crescita del cloud computing, e-commerce, transizione energetica e, parallelamente, processi di deglobalizzazione e frammentazione geopolitica.

Queste dinamiche stanno generando una forte accelerazione degli investimenti infrastrutturali anche nel settore dei data center, diventati ormai un asset strategico per la gestione, l'archiviazione e l'elaborazione dei dati. La crescita della domanda è alimentata non solo dalle grandi società tecnologiche, ma anche da imprese di ogni dimensione e settore che necessitano di custodire in sicurezza informazioni sempre più rilevanti per il proprio business. Non a caso, molti nuovi data center vengono realizzati anche attraverso la riconversione di immobili precedentemente destinati ad altri usi oggi meno redditizi.

AI e digitalizzazione necessitano infatti di enormi capacità computazionali. Allo stesso tempo, la frammentazione geopolitica e le tensioni internazionali hanno introdotto un nuovo elemento di riflessione: la sicurezza e la localizzazione geografica delle infrastrutture digitali. Il tema non riguarda più soltanto l'efficienza tecnologica, ma anche la sovranità economica e politica dei Paesi.

Su questo punto offre spunti particolarmente interessanti il libro del professor Balestrieri, *Big Tech - Il potere dei giganti della tecnologia*, un saggio che affronta il potere crescente delle grandi piattaforme tecnologiche. Uno dei concetti sviluppati nel libro è quello di "compute sovereignty", ovvero la sovranità computazionale: un'evoluzione dell'idea di sovranità digitale che pone al centro la necessità di garantire una capacità computazionale autonoma e adeguata alle esigenze dell'intelligenza artificiale. In un contesto nel quale la domanda di potenza di calcolo cresce in modo esponenziale, le dinamiche dell'hyperscaling stanno infatti concentrando il controllo delle infrastrutture nelle mani di pochi soggetti e di pochi Paesi.

La competizione globale si gioca ormai sul controllo dei data center, sull'accesso alle infrastrutture cloud e sulla disponibi-



GIUSEPPE STRANIERO

lità dei chip necessari per l'AI: in quest'ultimo ambito la concentrazione è estrema e il mercato è dominato da pochi operatori globali. L'Europa si trova così davanti a una sfida duplice: recuperare il ritardo accumulato nella costruzione di infrastrutture digitali adeguate allo sviluppo dell'AI e, contemporaneamente, ridurre la dipendenza dagli hyperscaler americani. Negli ultimi anni l'approccio europeo, tradizionalmente orientato soprattutto alla regolazione, sembra però iniziare a evolvere verso una più marcata politica industriale. In questa direzione si collocano iniziative recenti come l'AI Continent Action Plan del 2025, che considera

esplicitamente la capacità computazionale un asset strategico, e il futuro Cloud & AI Development Act, pensato per incentivare gli investimenti e aumentare significativamente la capacità dei data center europei. Resta tuttavia aperta una questione fondamentale: chi finanzia, costruirà e gestirà queste infrastrutture? Alcuni operatori europei stanno sviluppando competenze importanti nella realizzazione e nella gestione dei data center, ma le loro dimensioni restano difficilmente comparabili con quelle dei grandi gruppi americani come Amazon o Microsoft. Il rischio è che i grandi operatori globali consolidino ulteriormente il proprio vantaggio competitivo, proponendo investimenti sul territorio europeo senza però risolvere il nodo centrale della proprietà e della giurisdizione. Un tema particolarmente delicato se si considera che il Cloud Act statunitense del 2018 consente al governo americano di ottenere accesso ai dati detenuti da fornitori di servizi statunitensi indipendentemente dalla localizzazione geografica dei server. La presenza fisica di un data center in Europa non coincide quindi automaticamente con il controllo europeo dei dati. A ciò si aggiunge un'altra criticità: gli hyperscaler che investono nei data center rafforzano non solo la supremazia tecnologica dei produttori di chip per l'AI, ma anche la diffusione dei propri modelli di intelligenza artificiale, consolidando un ecosistema fortemente concentrato. In questo scenario, anche il tema energetico assume un ruolo decisivo.

Continua online



CHI HA IN MANO LA SPINA DIGITALE DELL'ITALIA?

Il "guru" della cybersicurezza Stefan Umit Uygur avverte: metà dell'autonomia tecnologica è già perduta, l'altra si salva solo investendo su tecnologie sovrane invece che sui colossi d'oltreoceano

di Sergio Luciano

«SE DOMANI WASHINGTON DECIDESSE DI STACCARE LA SPINA DIGITALE ALL'ITALIA O ALL'EUROPA, IL NOSTRO PAESE/CONTINENTE TORNEREBBE DAVVERO ALL'ETÀ DELLA PIETRA IN QUARANTOTTO ORE». **Stefan**

Umit Uygur non parla per slogan. Parla di sovranità digitale: e dei rischi di rinunciarvi. E sa quel che dice. È il fondatore di **Dectar**, l'unica piattaforma di cybersicurezza italiana dichiaratamente costruita da zero per restituire al Paese quella che chiama "sovranità digitale". È un riconosciuto "guru" del digitale. Imprenditore della cybersecurity con Dectar, e - come si considera - "hacker etico", calabrese Doc a dispetto del nome e cittadino del mondo, ha trovato un interlocutore pienamente sintonico nel Rettore dell'Università della Calabria Gianluigi Greco che il 23 giugno proprio sul tema terrà a Cosenza un convegno nazionale. «Per tentare ancora di salvare il salvabile - spiega Uygur - perché il cinquanta per cento dell'autonomia tecnologica italiana è già perduto. Resta da salvare l'altra metà».

Uygur, partiamo da una notizia dalla Germania di pochi giorni fa: il governo ha escluso deliberatamente Palantir - il colosso americano dell'analisi dei dati di Peter Thiel - e ha affidato una grandissima commessa a tre aziende europee più piccole. Cosa ci insegna questa scelta?

Ci insegna che la sovranità digitale non è uno slogan da convegno, è una scelta politica concreta e costa fatica. Berlino aveva davanti, con Palantir, una società che si è già infilata come una ragnatella in mezza Europa - Consiglio dell'Unione compreso - e tre alternative europee enormemente più piccole, senza certificazioni e senza fatturati paragonabili.

Ha scelto le tre piccole. La risposta tedesca è stata netta: non investiamo sulla popolarità della tecnologia, investiamo sulla sovranità tecnologica. Tradotto: se prendi cento milioni e li dai al colosso oltreoceano, schiacci ogni possibilità che in casa tua nasca un campione. Se li dai alle realtà indigene, magari ne fai crescere una fino a farla diventare il "Palantir d'Europa". È una questione culturale prima ancora che industriale. E in Italia questa cultura non c'è.

Colpa della politica o della classe manageriale?

Di entrambe, ma soprattutto delle istituzioni che dovrebbero proteggere il sistema-Paese.

Le faccio un esempio recentissimo. Fastweb ha appena vinto una gara da 150 milioni di euro, con l'approvazione esplicita dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, per introdurre Amazon Web Services in tutta la pubblica amministrazione. Roba di due set-

timane fa. Mentre Germania e Francia vanno nella direzione opposta, noi consegniamo le chiavi di

casa a Seattle. E poi parliamo di "Polo Strategico Nazionale", ma si corre il rischio che di strategico e di nazionale finisca per esserci ben poco. Attualmente il cloud nazionale è nelle mani di Amazon, Microsoft e Google. Un pezzettino a ciascuno, tutti contenti. Prestanomi di una sovranità altrui.

ATTUALMENTE IL CLOUD NAZIONALE ITALIANO È NELLE MANI DI AMAZON, MICROSOFT E GOOGLE. PRESTANOMI DI UNA SOVRANITÀ ALTRUI



STEFAN UMIT UYGUR

Lei ha presentato la sua soluzione a una grande società pubblica di gestione dati. Com'è andata?

Un'ora e quaranta minuti di soliloquio. Letteralmente. Ogni cinque minuti chiedevo: questa funzione, la ritenete innovativa rispetto al mercato? E i miei interlocutori, senza guardarmi, rispondevano distrattamente: sì, sì. Alla fine io concludo e loro mi dicono: «Però tanta innovatività non la vediamo». Capisce? E poi... poi mi chiedono referenze. Io, mandato lì proprio dall'Acn per essere validato, mi sento chiedere referenze. Le ho, almeno quelle tecnologiche, sono di livello e le ho date, ma il punto è un altro: alle loro spalle c'era una scaffalatura di targhette CrowdStrike, SentinelOne, Splunk e tutti gli altri grandi players. Tutte oltreoceano. Gli ho detto il mio pensiero: «Se voi continuate a pompare denaro oltreoceano, non ci si può aspettare che in Italia nascano tecnologie sovrane in grado di competere con quei colossi».

Lei parla di "salvare il salvabile". Quanto abbiamo già perso?

Il cinquanta per cento, dicevo. Siamo in ri-

tardo di venticinque anni. Dectar avrebbe potuto nascere venticinque anni fa, come è nata Starlink. Non è nata perché il sistema-Paese ha sempre premiato chi importava tecnologia altrui invece di chi la costruiva in casa. Resta l'altra metà. E quella dobbiamo salvarla, adesso, se non vogliamo davvero tornare all'età della pietra.

"Età della pietra" è un'iperbole?

No. È il rischio reale. Pensi a Starlink: l'Italia ha pagato un miliardo e mezzo a Musk, mentre esisteva già - ed esiste - il consorzio europeo Iris 2, con Leonardo, Thales, partner danesi, Commissione europea. Quei soldi potevano farlo crescere e potenziare Iris 2. Sono andati altrove perché la commissione valutatrice ha giudicato Starlink "tecnologicamente più avanzata". Certo che lo è: l'abbiamo finanziata anche noi, l'Europa. E quando Musk ha staccato Starlink all'Ucraina, in un giorno, abbiamo visto cosa significa dipendere da un privato americano. Domani può capitare a noi: una scelta geopolitica sbagliata, una parola di troppo, e Washington alza dazi e tariffe, introduce paletti su Microsoft, su Google, AWS, sui vari cloud, sui dati. Non parlo solo di attacco cyber. Parlo di controllo totale. La bacchetta della nostra vita digitale è in mano a qualcun altro.

Francia e Germania si muovono. Cosa fanno di diverso?

La Francia pratica la sovranità da quindici-vent'anni, soltanto non la condivide con il resto d'Europa. Ha i suoi firewall - Stormshield ad esempio, una controllata da Thales, e io raccomando a tutti di comprare almeno quelli quando mi viene chiesto se c'è un'alternativa europea dei firewall - e il governo francese sta migrando interi sistemi a Linux per affrancarsi anche da Microsoft. La Germania ha appena iniziato, ma il segnale Palantir è una svolta. L'Italia ha scelto la via opposta: continua a comprare biglietti di prima classe da chi un giorno potrebbe staccarci la spina.

Dectar che ruolo si dà in tutto questo?

Dectar è il primo mattone: una piattaforma di cybersicurezza nata con la premessa esplicita per rimettere in gioco la sovranità digitale e con l'auspicio di far nascere tante altre iniziative analoghe, non solo in area cyber ma in tutta la filiera tecnologica. Vogliamo innescare un movimento. Per questo lavoriamo con l'Università della Calabria, dove ho studiato, e con il Rettore Gianluigi Greco, che è stato presidente della Società Italiana per l'Intelligenza Artificiale. Per questo abbiamo fondato - per la ricerca e lo sviluppo in Italia - Dectar-Lab a Cosenza, affidandola ad uno dei miei ex professori, Gianfranco d'Atri, anche lui un visionario. Per questo il 23 giugno saremo lì, all'UniCal: una chiamata alle armi pacifica ma seria.

Lei ha avuto il sostegno da Enterprise Ireland, finanziaria d'investimento del governo irlandese. In Italia chi dovrebbe fare quel lavoro?

Cassa Depositi e Prestiti. Ha appena creato un fondo per AI e Cyber affidato a Vincenzo De Nicola, un cervello rientrato dalla Silicon Valley: un passo nella direzione giusta. Ma serve molto di più. L'Irlanda prima del 1998 era un Paese quasi del Terzo Mondo: si è seduta al tavolo europeo, ha ottenuto flessibilità fiscale, ha attratto i giganti americani per sfruttare il mercato unico e nel frattempo ha costruito un'agenzia che oggi accompagna le imprese irlandesi in ottantasei Paesi. Noi possiamo fare di più. Manca solo la volontà politica.

Un messaggio alla platea che il 23 giugno sarà a Cosenza.

Smettetela di scegliere i prestigiosi marchi di oltreoceano solo perché vi mettono al riparo dalle critiche. È la scorciatoia che ci è costata venticinque anni. Co-investite nelle tecnologie indigene e sovrane, valutate sul serio le alternative europee, mettete in concorrenza chi viene da fuori con chi nasce in casa. Non è patriottismo, è autoconservazione. Se non lo facciamo adesso, fra dieci anni non avremo più nemmeno la possibilità di decidere. Punto.

“

**PARLIAMO
DI "POLO STRATEGICO
NAZIONALE", MA SI
CORRE IL RISCHIO
CHE DI STRATEGICO
E DI NAZIONALE
FINISCA PER ESSERE
BEN POCO**

COSA CI RENDE DAVVERO ITALIANI?

La tenacia. La stessa che ci guida ogni giorno
nella realizzazione di infrastrutture innovative
per la crescita dell'intero Paese.



Gruppo FS

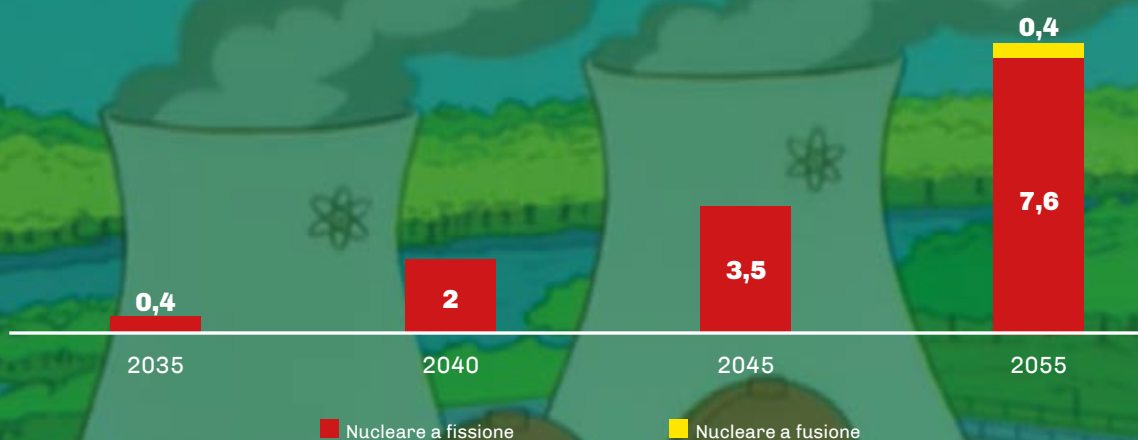
Seguici su [fsitaliane.it](https://www.fsitaliane.it)

The Mobility Leader

FACCIAMO I CONTI CON L'ATOMO

Rendimenti oltre il 12%, costo dell'energia a 107 euro per megawattora, investimento da 610 milioni: l'analisi EY trasforma il nucleare modulare italiano da utopia regolatoria a business bancabile. Con una condizione: partire subito, con contratti pluriennali e cantieri standardizzati

PNIEC, SCENARI DI CAPACITÀ ELETTRICA NUCLEARE IN ITALIA [GW]



Fonte: EY

di Marina Marinetti

Centosette euro per megawattora. Rendimenti potenzialmente superiori al 12%. Un investimento di 610 milioni che in quattordici anni si ripaga e per venticinque anni alimenta una città di 150 mila abitanti. Non è uno scenario fantascientifico: è il business case che **EY** ha costruito per un piccolo reattore modulare da 100 megawatt nel contesto italiano, e i numeri, per una volta, parlano chiaro. Il momento è quello giusto. Tra il 2025 e l'inizio del 2026, il Pun Index Gme, il nuovo indice di riferimento per i prezzi all'ingrosso dell'elettricità in Italia, ha oscillato stabilmente tra 94 e 150 euro per megawattora. In un mercato così volatile, un impianto in grado di

produrre energia a costo medio di 107 euro per megawattora, con contratti pluriennali preventivati a 130 euro, non è un dettaglio: è una proposta industriale che regge all'esame degli investitori. Per decenni il nucleare in Italia è rimasto un argomento da convegno,

LA LEGGE DELEGA SUL "NUCLEARE SOSTENIBILE" HA ISTITUITO UN PROGRAMMA NAZIONALE CON LA CREAZIONE DI UN'AUTORITÀ

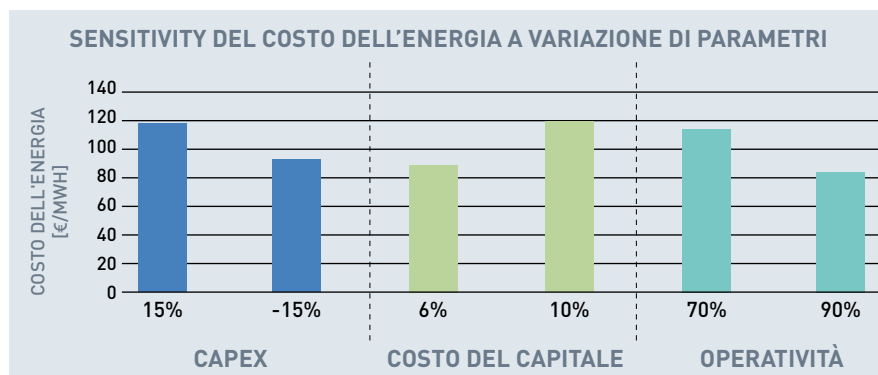
bloccato tra memoria del referendum del 1987 e incertezze regolatorie. Tra la fine del 2025 e l'inizio del

2026 qualcosa è cambiato in modo strutturale. La legge delega sul "nucleare sostenibile", approvata il 2 ottobre 2025, ha istituito un programma nazionale, previsto la creazione di un'autorità indipendente per la sicurezza nucleare e assegnato ai decreti attuativi il compito di tradurre i principi in regole opera-

tive entro dodici mesi dall'entrata in vigore. Per il mondo della finanza, questo significa finalmente poter misurare tempistiche, responsabilità e meccanismi di controllo, quella certezza regolatoria che in passato aveva tenuto lontani i capitali privati. In parallelo è nata Nuclitalia, società partecipata da Enel, Ansaldo Energia e Leonardo, con il mandato di selezionare le tecnologie più mature a livello internazionale, definire i requisiti tecnici per gli appalti e attivare collaborazioni con partner esteri valorizzando la filiera nazionale. A Bruxelles, l'Alleanza industriale europea sui piccoli reattori modulari ha approvato un piano d'azione strategico su dieci assi: dalla catena di fornitura agli strumenti finanziari, dalla formazione alla semplificazione autorizzativa. L'Italia, per la prima volta, può agganciare una macchina già in moto.

LA GEOMETRIA DEI NUMERI

Il modello EY prende in esame un reattore compatto da 100 megawatt destinato a operare in modo continuo, prevalentemente al servizio di clienti industriali che cercano stabilità di costo e profilo basso in termini di emissioni. Ipotizzando venticinque anni di vita utile, un utilizzo medio annuo dell'80% (corrispondente a circa 700.800 megawattora all'anno), contratti pluriennali che coprono il 90% dell'energia a 130 euro per megawattora e una quota residua venduta a mercato a 65 euro, i ricavi medi si attestano nell'ordine di 86,5 milioni di euro all'anno con un margine operativo attorno a 69 milioni. Il valore attuale netto del progetto risulta positivo per circa 162 milioni di euro, e il rendimento complessivo può superare l'11-12%. Non mancano le variabili di rischio, e EY le affronta con onestà intellettuale. Se l'investimento iniziale crescesse del 15%, il costo dell'energia salirebbe verso i 120 euro per megawattora; una riduzione del costo del capitale dall'8 al 6% porterebbe invece il costo sotto i



95 euro. Tra un impianto che lavora al 70% e uno che si avvicina al 90%, la differenza di costo supera i 20 euro per megawattora: un divario che vale l'intera competitività del progetto. È proprio su questi parametri operativi che si concentra l'analisi di **Paola Testa**, Europe West Energy Consulting Leader di EY: «I piccoli reattori modulari si inseriscono oggi in un contesto europeo che sta facendo passi avanti importanti sul piano normativo, industriale e del coordinamento tra Paesi, e che l'Italia sta progressivamente recependo nel proprio percorso legislativo. Perché questa tecnologia possa esprimere pienamente il suo potenziale, però, è fondamentale tradurre questa cornice in scelte industriali concrete: contratti di fornitura di lungo periodo in grado di stabilizzare i ricavi, cantieri standardizzati per comprimere tempi e costi, e un percorso chiaro e trasparente per la gestione dei rifiuti. È su queste leve che il nucleare modulare può passare dalla fase pilota a una presenza strutturata e competitiva nel mix energetico».

LA CURVA CHE ABBATTE I COSTI

Un aspetto che tende a sfuggire al dibattito pubblico è la dinamica di apprendimento industriale. I dimostratori tecnologici di nuova generazione si collocano oggi nella fascia tra 15.000 e 20.000 dollari per chilowatt installato; le prime unità commerciali

scendono tra 8.000 e 13.000 dollari; la produzione in serie, con cantieri standardizzati e componenti condivisi, porta il costo nella fascia 5.000-7.000 dollari per chilowatt. Secondo le elaborazioni di EY, la transizione dalla fase pilota alla serialità può ridurre i costi degli impianti fino al 70%. Lo scenario italiano analizzato è già coerente con la parte bassa della forchetta delle unità in serie, a condizione di agganciare una filiera europea già in consolidamento, come i programmi che ruotano attorno a piattaforme come Nuward. Il punto di partenza, in questa logica, non è il cantiere ma il cliente. Accordi di fornitura pluriennali con imprese energivore o con i grandi poli digitali sono la leva più efficace per dare visibilità ai ricavi e ridurre il costo del capitale. I settori già identificati come naturali acquirenti di energia nucleare modulare sono la chimica, la siderurgia, l'industria della carta e, in misura crescente, i data center per l'intelligenza artificiale: infrastrutture che consumano in modo continuo e concentrato, per le quali la prevedibilità del costo vale quanto il prezzo medio mensile.

Il quadro di lungo periodo rafforza l'urgenza di agire. La domanda elettrica italiana, ferma a 314 terawattora nel 2024, è attesa in crescita costante fino a raggiungere uno scenario medio di 583 terawattora nel 2050, trainata dalla progressiva elettrificazione dei consumi industriali, dai trasporti e dallo sviluppo delle infrastrutture digitali. Nel 2024 le rinnovabili hanno coperto il 41% della domanda elettrica italiana, ma il gas naturale rappresenta ancora da solo il 43% della produzione,



Paola Testa

una dipendenza che il contesto geopolitico ha reso improvvisamente più onerosa.

La crisi legata ai rischi di transito attraverso lo Stretto di Hormuz è il promemoria più concreto di questa

fragilità: secondo l'Agenzia Internazionale dell'Energia, attraverso quello stretto transitano mediamente circa 20 milioni di barili di petrolio e derivati al giorno, pari a circa un quarto del commercio mondiale di petrolio via mare. Non è un caso che il governo italiano abbia già adottato, con il Decreto del Ministro dell'Ambiente e Sicurezza Energetica n. 92 del 26 marzo 2026, misure di riduzione degli obblighi di scorta a fronte delle difficoltà

di transito, nel quadro della richiesta Iea di rilascio di stock. Il Piano Nazionale Integrato

per l'Energia e il Clima prevede del resto una capacità nucleare da fissione pari a 0,4 gigawatt nel 2035, 2 gigawatt nel 2040, 3,5 gigawatt nel 2045 e 7,6 gigawatt nel 2050.

DALLA FISICA ALLA FINANZA: COSA MANCA ANCORA

Fuori dalla rotta principale degli Smr ad acqua si muovono anche percorsi di ricerca meno convenzionali. Al Kilometro Rosso di Bergamo, con il coinvolgimento del Politecnico di Milano e dell'Università di Milano-Bi-

cocca, il programma Prometheus esplora le reazioni nucleari a bassa energia per generare calore e idrogeno a partire da acqua, sale ed elettricità: una traiettoria ancora in validazione ma indicativa della vitalità della ricerca applicata nazionale.

Quanto alla gestione dei rifiuti radioattivi, uno dei nodi storicamente più ostici, il percorso avanza su basi più trasparenti: nel 2025 si è conclusa la fase di scoping della Valutazione ambientale strategica per il Deposito nazionale, dopo la pubblicazione della Carta delle aree idonee. Per chi finanzia un'infrastruttura complessa, questi passaggi non sono marginali: riducono il premio per il rischio e rendono il progetto leggibile agli occhi del mercato.

IL PNIEC PREVEDE UNA CAPACITÀ NUCLEARE DA FISSIONE PARI A 0,4 GIGAWATT NEL 2035 IN CRESCITA FINO AI 7,6 GIGAWATT NEL 2050

Roadmap per il nuovo nucleare sostenibile in Italia

(tempistiche indicative a partire dall'effettiva approvazione dal ritorno del nucleare)

Programmi	Attività	Tempistiche
Riorganizzazione dell'Autorità di Sicurezza	1. Ampliamento dei compiti e delle funzioni di ISIN (safety, security, safeguards)	Anno 1 - Anno 2
	2. Identificazione delle tecnologie nucleari per definire le risorse necessarie all'ISIN	Anno 1 - Anno 2
	3. Potenziamento del personale ISIN (reclutamento e formazione)	Anno 1 - Anno 4
Revisione dei processi autorizzativi per impianti a fissione	4. Partecipazione a iniziative internazionali per il pre-licensing e licensing	Anno 1 - Anno 6
	5. Sviluppo di nuova legislazione per la sicurezza nucleare	Anno 1 - Anno 2
	6. Armonizzazione dei processi VAS, VIA, AIA e licensing	Anno 1 - Anno 2
	7. Revisione del quadro legislativo per impianti nucleare	Anno 1 - Anno 8
Sviluppo dei processi autorizzativi per impianti a fusione	8. Nuova legislazione per la sicurezza nucleare per impianti a fusione	Anno 3 - Anno 8
	9. Collaborazioni internazionali per il licensing degli impianti a fusione	Anno 1 - Anno 17
Riordino del corpo normativo e dei Processi di verifica, validazione e qualifica	10. Sviluppo di guide tecniche e revisione di quelle esistenti	Anno 3 - Anno 10
	11. Normativa per componenti nucleari in pressione e qualifica dei sistemi	Anno 1 - Anno 6
	12. Allineamento normativa UNI con ISO e CEI	Anno 1 - Anno 6

Blue Economy, l'Italia corre sull'onda alta

Dalla cantieristica ai superyacht, il mare vale il 4% del Pil e Bper rafforza il suo desk dedicato tra finanza strutturata, transizione energetica e export di alta gamma

di Alessandro Faldoni

Quasi 233mila imprese, 1,09 milioni di occupati e 76,6 miliardi di euro di valore aggiunto diretto (circa il 4% del totale nazionale). I numeri della Blue Economy, che emergono da un report dell'Ufficio Studi di **Bper** recentemente pubblicato, confermano la forza e l'evoluzione di un settore che in Italia è ormai tra i più performanti e attivi. Basti pensare che il nostro Paese si colloca al 3° posto in Europa per valore aggiunto ed occupazione distinguendosi per un modello ibrido e diversificato che integra turismo, logistica e industria con la cantieristica che rappresenta un'eccellenza mondiale. Comparto, quest'ultimo, che negli anni ha conosciuto uno sviluppo importante, sia in ambito costruzione grandi navi che nautica da diporto, attestandosi su un volume d'affari complessivo superiore a 16 miliardi di euro, più di 31 mila addetti e una forte capacità di attivazione lungo filiere ad alta specializzazione. In particolare, l'Italia è diventato il primo esportatore mondiale nella nautica da diporto (con il 22,7% di quote a livello mondiale) e mantiene la leadership mondiale nella produzione di superyacht con oltre il 50% degli ordini globali.

«La vera sfida nel medio-lungo periodo è quella di saper valorizzare le eccellenze esistenti - dichiara **Eliana Chessa**, responsabile dell'Ufficio Studi di Bper - e sviluppare nuove traiettorie di crescita ad alto contenuto tecnologico in un contesto dove transizione energetica, sostenibilità degli ecosistemi e tensioni geopolitiche possono condurre alla necessità di tempestivi riposizionamenti competitivi». La Blue Economy, quindi, rappresenta un valore alto, importante e dove la velocità di sviluppo

richiede competenze e supporto costante. In tale ambito Bper, negli ultimi anni, ha visto al suo interno un'evoluzione sempre maggiore nel Desk dedicato alla Blue Economy, che si colloca all'interno del Corporate & Investment Banking, guidato da **Marco Mandelli**. Le attività del Desk si rivolgono alle società di navigazione con finanziamenti a navi in costruzione o di seconda mano, il rifinanziamento di flotte in essere, cantieri navali con linee dedicate a commesse specifiche per la costruzione di navi o imbarcazioni da diporto, installazioni off-shore, investimenti in impianti ed infrastrutture per agli operatori della logistica portuale e retro-portuale attraverso linee dedicate all'upgrading delle banchine, delle strutture per l'accoglimento dei passeggeri (stazioni marittime, terminal crociere), dei macchinari (gru, mezzi di movimentazione) e dei depositi per lo stoccaggio delle merci. Nello scorso anno, l'attività nell'ambito del finanziamento navale ha portato al perfezionamento di diverse operazioni bilaterali ed

in pool con altri istituti, a favore di operatori di elevato standing. Nel mondo delle crociere, anche grazie al team specializzato che opera nell'ambito della Finanza Strutturata, Bper Banca ha sottoscritto una quota importante di un finanziamento a favore di una compagnia specializzata nelle crociere di lusso e controllata da un gruppo alberghiero internazionale, destinato all'acquisto di due navi in costruzione. **Nicola Porcari**, a capo del servizio Servizio Structured Finance di Bper Cib, aggiunge: «Sulle prospettive del futuro la nostra Banca continuerà a guardare con grande attenzione alla transizione energetica e al sostegno di piani di investimento mirati al miglioramento della sostenibilità ambientale. In particolare, nel mondo della nautica, è stato realizzato il progetto Sustainable Finance Lab, in collaborazione con Confindustria Nautica e Rina, per promuovere lo sviluppo di servizi e strumenti finanziari dedicati al supporto di piani per la transizione energetica sostenibile. L'impatto sulla nautica può essere rilevante, trattandosi di un settore fortemente internazionalizzato, che dipende in misura significativa sia dalle esportazioni che dall'importazione di componenti specializzati». Secondo Porcari, infine, nonostante le incertezze sui mercati internazionali il settore mantiene le proprie potenzialità grazie al suo stesso dna, che lo rende resiliente grazie alla scarsa sensibilità alle oscillazioni di prezzo tipica dei prodotti di alta gamma e all'elevata specializzazione della catena di fornitura.



Eliana Chessa
e Nicola Porcari



OGGI FORMI IL TUO DOMANI

Dalla prima idea alla piena evoluzione.
La formazione è il motore della crescita.
Il Fondo Formazienda è il partner delle imprese italiane
che vogliono costruire il proprio futuro.



ENI, LA TRANSIZIONE BRUCIA LE TAPPE

Emissioni upstream giù del 68% dal 2018, zero routine flaring, rinnovabili e biocarburanti in crescita: il gruppo rivendica un modello che unisce decarbonizzazione, tecnologia e impatto sociale

di Victor De Crunari

Emissioni nette di gas a effetto serra dell'upstream diminuite del 31% rispetto al 2024 e del 68% rispetto alla baseline 2018, in linea con l'obiettivo di azzeramento delle emissioni nette Scope 1+2 dell'upstream entro il 2030 e di Eni entro il 2035. Sono numeri importanti quelli che emergono dal report volontario di sostenibilità "Eni for 2025 - A just transition", che illustra i risultati raggiunti nel corso dell'anno e le azioni intraprese verso la transizione energetica. Giunto alla ventesima edizione, il documento è pensato per accrescere la conoscenza da parte degli stakeholder della strategia e dell'impegno di Eni.

«In un contesto macroeconomico e geopolitico incerto e volatile, accentuato dal protrarsi del conflitto in Ucraina e dalla recente escalation delle tensioni in Medio Oriente, il sistema energetico globale sta attraversando una fase di profonda turbolenza, in cui diventa imprescindibile affrontare in modo integrato sicurezza degli approvvigionamenti, competitività economica e obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale» afferma l'amministratore delegato di Eni, **Claudio Descalzi**. «Il perseguimento bilanciato di questi obiettivi, senza i quali non c'è transizione giusta per le persone e i territori, richiede scelte industriali guidate da una visione di lungo periodo. Eni affronta queste sfide con un modello industriale distintivo, che combina in modo pragmatico business tradizionali e nuove fonti energetiche e coniuga innovazione tecnologica, efficienza operativa e integrazione lungo la catena del valore. Il nostro modello aziendale mette al centro le persone, tutela la sicurezza di tutti coloro che lavorano in Eni e per Eni, contri-

buisce al benessere delle comunità in cui operiamo e a una sempre maggiore protezione dell'ambiente. Tutto ciò ci consente di affrontare con resilienza le discontinuità del contesto e di proseguire con coerenza nel nostro percorso di trasformazione».

**IL REPORT VOLONTARIO
"ENI FOR 2025 - A JUST TRANSITION"
ILLUSTRA I RISULTATI RAGGIUNTI
NEL CORSO DELL'ANNO**

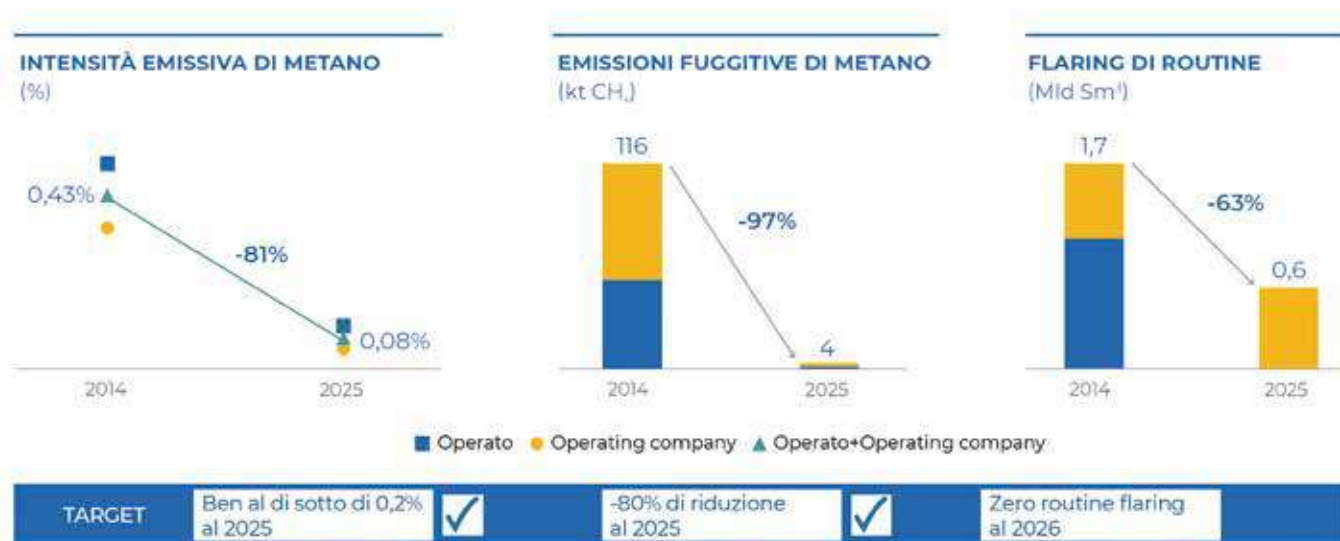
Eni for 2025 ripercorre i principali risultati conseguiti nel corso dell'anno secondo le cinque direttrici di integrazione della sostenibilità sociale ed ambientale nel modello di business: neutralità carbonica al 2050, protezione dell'ambiente, valore delle persone, alleanze per lo sviluppo e sostenibilità nella catena del valore. L'abbattimento delle emissioni nette di gas a effetto serra dell'upstream è stato conseguito anche grazie al controllo costante delle emissioni di metano e al raggiungimento del target di zero routine flaring per le attività operate. Ancora, **Plenitude** ha raggiunto 5,8 GW di capacità rinnovabile installata, in crescita del 41% sull'anno precedente, proseguendo verso il target di 15 GW al 2030, oltre ad aver messo in esercizio in Texas il suo più grande impianto di stoccaggio a batterie, con una capacità di 200 MW. Enilive ha già realizzato tre bioraffinerie e sono in realizzazione tre ulteriori progetti in Italia e due all'estero, con l'obiettivo

di raggiungere entro il 2030 i 5 milioni di tonnellate di capacità di lavorazione, rispetto agli attuali 1,65 milioni, per la produzione di biocarburanti HVO (Hydrogenated Vegetable Oil) e Saf (Sustainable Aviation Fuel). Nel 2025 è stata inoltre costituita, in joint venture con il fondo di private equity Gip, la società satellite della **Carbon Capture & Storage** (CCS) che valorizzerà i progetti di cattura e stoccaggio del portafoglio Eni. Tecnologia e innovazione restano il motore del modello di transizione di Eni: nel 2025 l'azienda ha stanziato oltre 460 milioni di euro per attività di **ricerca e sviluppo**, open innovation, soluzioni digitali avanzate e tecnologie di frontiera, con particolare attenzione alla fusione a confinamento ma-

Claudio Descalzi,
amministratore
delegato di Eni



SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY



gnetico e al supercalcolo, alle tecnologie di bioraffinazione, al riciclo chimico delle plastiche e alle soluzioni per la cattura e stoccaggio della CO₂.

Al centro del modello Eni restano le persone: l'azienda opera nel rispetto dei più elevati standard etici e dei principali framework internazionali, promuovendo sicurezza, diritti umani e inclusione. Eni si è classificata al primo posto nel **Corporate Human Rights Benchmark** e ha ottenuto la certificazione per la parità di genere Uni PdR 125:2022. Nel corso dell'anno ha investito 81 milioni di euro in progetti di sviluppo locale per l'accesso all'energia, all'acqua e ai servizi sanitari, oltre che per la diversificazione economica, la formazione e salute delle comunità, raggiungendo circa 3 milioni di persone nei Paesi in cui opera tramite iniziative realizzate in partnership con gli stakeholder - partner, istituzioni, Ong, organizzazioni internazionali e comunità locali - per continuare a generare valore condiviso e duraturo.

L'impegno nella gestione e riduzione delle emissioni delle operazioni ha radici consolidate nel tempo: già dai primi anni 2000, le best practice adottate nella gestione degli asset hanno portato allo sviluppo di sistemi di monitoraggio e rendicontazione sempre

più strutturati delle **emissioni Ghg**, accompagnati da iniziative volte a ridurre le emissioni dirette. A partire dal 2016, con l'evoluzione del contesto internazionale e delle aspettative degli stakeholder, tale approccio si è tradotto nella definizione dei primi target pubblici volti a migliorare le **performance emissive** degli asset operati.

LE LEVE E LE TECNOLOGIE INDIVIDUATE NEL PIANO DI DECARBONIZZAZIONE INTERESSANO IN MANIERA TRASVERSALE I DIVERSI BUSINESS

Dal 2020 Eni ha successivamente strutturato un percorso di decarbonizzazione estendendo gli obiettivi anche alle emissioni indirette lungo la catena del valore dei prodotti energetici al fine di raggiungere la Neutralità Carbonica al 2050.

Le leve e le tecnologie individuate da Eni nel piano di decarbonizzazione interessano in maniera trasversale i diversi business, e vengono adottate e modulate in maniera mirata e con orizzonti temporali che tengono conto della maturità tecnologica e commerciale delle singole soluzioni. Dal 2018 al 2025, Eni ha implementato azioni che hanno contribuito, da un lato, alla riduzione delle emissioni **Scope 1+2**, connesse alle proprie operazioni, agendo prioritariamente

te su flaring, metano e attraverso interventi di efficienza energetica volti alla riduzione dei consumi di fonti fossili. Dall'altro lato, tali azioni hanno inciso anche sulla riduzione delle emissioni lungo la catena del valore (**Scope 3**), in particolare attraverso sinergie tra le attività tradizionali e i business legati alla transizione, nonché interventi di portafoglio. Oltre a proseguire con tali azioni, le iniziative previste da Eni per ridurre nel tempo l'intensità emissiva netta (Scope 1+2+3) si articoleranno su più direttrici, che agiscono sia sulla riduzione delle emissioni operative sia sull'evoluzione del portafoglio energetico. Con riferimento al 2030, un importante contributo sarà dato dal miglioramento delle performance operative, una crescita del peso del gas rispetto al petrolio nel mix produttivo e il progressivo sviluppo di soluzioni a minore intensità carbonica, tra cui **biocarburanti e rinnovabili**. «Siamo convinti che solo attraverso un approccio integrato, capace di coniugare crescita, responsabilità e disciplina industriale, sia possibile generare valore duraturo. Continueremo quindi a operare con visione e pragmatismo, contribuendo alla costruzione di un sistema energetico più sicuro, inclusivo e progressivamente sempre più sostenibile» conclude l'a.d. Descalzi.



Città resilienti: la sfida passa da acqua ed energia

Gruppo Cap, la green utility della città metropolitana di Milano, rafforza il piano industriale tra infrastrutture idriche, decarbonizzazione, rinnovabili e IA, con ricavi oltre i 500 milioni di euro e investimenti record sul territorio

di Vincenzo Petraglia

Incambiamenti climatici, la pressione sulle risorse energetiche e la crescente vulnerabilità delle infrastrutture urbane stanno imponendo alle città un cambio di paradigma. La resilienza territoriale non è più soltanto un obiettivo strategico, ma una necessità concreta che coinvolge reti idriche, gestione energetica, economia circolare e capacità di investimento pubblico. Una strada che si prefigge di percorrere **Gruppo Cap**, la green utility pubblica che gestisce il servizio idrico integrato della Città metropolitana di Milano e che negli ultimi anni ha ampliato il proprio raggio d'azione anche ai settori dell'energia *green*, del trattamento dei rifiuti e della bioenergia, consolidando un modello industriale sempre più orientato alla sostenibilità e alla resilienza urbana.

Il **bilancio consolidato 2025** conferma questa traiettoria di crescita. Il Gruppo, ad oggi uno dei modelli più avanzati di integrazione tra servizio idrico, sostenibilità ambientale,

innovazione tecnologica ed economia circolare, ha chiuso l'esercizio con ricavi pari a 500,5 milioni di euro, in aumento dell'8% al netto delle poste straordinarie, un Ebitda di 142,2 milioni di euro e un **utile netto di 36,4 milioni**. A rafforzare ulteriormente il quadro è soprattutto il dato relativo agli in-



YURI SANTAGOSTINO, PRESIDENTE E AD GRUPPO CAP

vestimenti: 164,5 milioni di euro destinati al territorio, il valore più alto mai registrato dalla utility, con una crescita del 19% rispetto all'anno precedente. Un risultato che porta l'investimento per abitante a 87,6 euro, tra i livelli più elevati del settore. Parallelamente, il patrimonio netto consolidato sale a 984,5 milioni di euro, confermando la solidità finanziaria dell'azienda.

«Il bilancio 2025 certifica la straordinaria tenuta industriale del Gruppo e la solidità del nostro modello di gestione pubblica. Abbiamo registrato risultati economici importanti che confermano la nostra capacità di **generare valore** in modo continuo ed efficiente. In un anno in cui il contesto generale richiede massima attenzione, presentare fondamentali così solidi, supportati da una base patrimoniale che sfiora il miliardo di euro, significa garantire all'azienda totale stabilità finanziaria e indipendenza», sottolinea **Yuri Santagostino**, presidente e amministratore delegato di Gruppo Cap. «Questa robustezza economica non è un traguardo fine a sé stesso, ma è il motore che ci permette di tutelare le tariffe, assicurare i nostri stakeholder e continuare a guidare lo sviluppo del territorio con la responsabilità e la visione che da sempre caratterizzano la nostra green utility».

La trasformazione di Gruppo Cap passa attraverso un'evoluzione industriale profonda. Storicamente focalizzata sulla gestione del **servizio idrico**, oggi la utility sta progressivamente integrando nuovi business legati all'economia circolare e alla produzione energetica. «La rotta che abbiamo è quella di strutturarci sempre di più come un'azienda che si occupa di energia e di **economia circolare** e che al business dell'acqua affianca anche quello dell'energia e dei rifiuti, con delle sfide che sono quelle più importanti che ci giochiamo tutti i giorni: la sostenibilità di un futuro in cui avremo città che dovranno essere sempre più resilienti e che hanno bisogno di aziende pubbliche capaci di fare investimenti e di gestire bene il proprio servizio», spiega Santagostino.

Un percorso sostenuto anche da un forte piano industriale che guarda al medio-lungo periodo. «Il 2025 è stato un anno molto importante per Cap, abbiamo realizzato il record di investimenti sul territorio», sottolinea Santagostino. «Il piano industriale prevede numerosi investimenti anche nel 2026 - arriveremo a 170 milioni di euro - e stiamo cambiando la destinazione dei nostri interventi. Negli anni scorsi gran parte degli investimenti era dedicata alla rete e al trasporto dell'acqua. Nei prossimi anni, proprio a causa dei **cambiamenti climatici** e della necessità di realizzare città sempre più resilienti, gli investimenti si concentreranno anche sulla gestione delle acque meteoriche e sulla resilienza urbana».

Uno dei pilastri della strategia di Cap riguarda la transizione energetica. Nel 2025 la produzione di energia green è aumentata del 29%, grazie all'attivazione di nuovi **impianti fotovoltaici** e alla valorizzazione del **biogas** prodotto nei poli di Bresso e Sesto San Giovanni. Contestualmente, i consumi energetici complessivi sono diminuiti del 2%, mentre il costo dell'energia elettrica è sceso a 38,7 milioni di euro, con una riduzione del 4% rispetto all'anno precedente.

«Siamo un'azienda energivora, soprattutto per la presenza dei depuratori, ma abbiamo fatto passi da gigante importanti», evidenzia Santagostino. «Oggi **l'88% dell'energia che utilizziamo arriva da fonti rinnovabili** e vogliamo aumentare ulteriormente questa percentuale, così come l'autoconsumo da biogas e impianti fotovoltaici». Tra i pro-



MICHELE FALCONE, DIRETTORE GENERALE GRUPPO CAP

getti strategici rientra anche il partenariato pubblico-privato da circa 30 milioni di euro con A2A per l'installazione di nuovi pannelli fotovoltaici. La rendicontazione consolidata 2025 registra emissioni complessive che si attestano a 236.011 tonnellate di CO₂ equivalente, mentre prosegue il percorso verso il recupero totale dei fanghi, mantenendo l'obiettivo di zero conferimenti in discarica. Sul fronte idrico, grazie all'ottimizzazione della gestione di reti e impianti, il volume di acqua prelevata e immessa in rete è stato ridotto del 2%, pari a oltre **5 milioni di metri cubi**. Accanto agli investimenti infrastrutturali ed energetici, Cap continua a investire sul capitale umano: significativo il dato relativo all'**e-quità di genere**, con una retribuzione media oraria femminile superiore a quella maschile. Il fronte tecnologico e digitale, in un settore tanto strategico quale quello in cui opera il Gruppo Cap, catalizza naturalmente importanti risorse. Nei prossimi sei anni il Gruppo prevede importanti investimenti dedicati

alla tecnologia e all'intelligenza artificiale. «La nostra azienda sta di fatto raggiungendo le mille persone e investiamo tantissimo sulla digitalizzazione e sull'intelligenza artificiale e naturalmente sul personale, affinché sia fortemente preparato in questi ambiti, e non perché sia una moda, ma perché è un cambiamento strutturale che bisogna affrontare», spiega **Michele Falcone**, direttore generale del Gruppo.

Un cambiamento che, sottolinea Falcone, sarà accompagnato da percorsi di formazione e aggiornamento delle competenze. «L'IA viene già utilizzata in diversi processi aziendali, dal miglioramento dei chatbot fino agli strumenti predittivi per la gestione delle infrastrutture e, grazie all'elaborazione dei dati che riusciamo a fare tramite l'intelligenza artificiale in un'ottica **predittiva**, siamo in grado di anticipare i problemi, e quindi di risolverli prima, e di ottimizzare i processi, abbattendo tempi e risorse», spiega il direttore generale. «Il nostro approccio a questa tematica, che sarà sempre più strategica per il futuro delle aziende e in generale del mondo, rimane però sempre un approccio **driven by people**, perché non vogliamo subire l'innovazione, ma cavalcarla insieme alle persone, fondamentali nell'interpretazione e nell'utilizzo di questa tecnologia, attraverso programmi di **upskill** e **reskill**». Una visione che è anche una sfida che riguarda tutti e su cui si gioca il futuro stesso del genere umano: conciliare in modo saggio salvaguardia delle risorse e dell'ambiente, tecnologia, e componente umana.



**Il lusso di spendere meno.
Il piacere di guadagnare di più.**

**Con Previndai vai in vacanza con serenità: il Fondo lavora per te per dare valore al tuo futuro.
I nostri alti rendimenti, uniti ai costi bassi, sono un vero lusso. Conceditelo anche tu.**

I nostri rendimenti 2025 sono superiori alla media dei fondi pensione.
E i nostri costi? **Tra i più bassi del settore.** Previndai è un **ente senza scopo di lucro**: ogni euro risparmiato in costi è un euro in più per il tuo futuro.



Scopri di più

Seguici anche su 

UNA MINIERA D'ORO IN MAGAZZINO

Scorte trasformate in liquidità senza nuovo debito, minibond tokenizzati su blockchain, brevetti da cartolarizzare: ecco l'architettura della nuova finanza alternativa italiana. Il cui cantiere è più avanzato di quanto si sappia

I NUMERI DEL MERCATO

€ 6,8 mld investimenti private debt 2025 (+33% vs 2024)

172 società finanziate, di cui il 52% sotto 250 addetti

0% beni immateriali utilizzati come collaterale

GARANZIE PREVALENTI NELLE OPERAZIONI

PEGNO SU AZIONI 53%

PEGNO SU QUOTE 16%

ALTRA GARANZIA 7%

Beni immateriali 0%



Fonte: Elaborazione Economy su dati 2025 Afi e Cdp

di Marina Marinetti

È la nuova frontiera dell'alternative finance in Italia. La legge c'è, gli strumenti pure. E Cassa Depositi e Prestiti sta costruendo i binari su cui questo treno potrà correre indicare la strada è **Vincenzo Paolo Carbonara**, Responsabile Finanza per la Crescita di **Cassa Depositi e Prestiti**, che nell'ambito dell'attività di Cdp sul mercato della finanza alternativa ha illustrato a Economy l'architettura degli strumenti con cui l'istituto presidia

**LA LEGGE 130 DEL 1999
SULLA CARTOLARIZZAZIONE
DEI CREDITI SPALANCA UNA PORTA
CHE IN POCHI ATTRAVERSANO**

oggi il private debt italiano, mostrando, tra le righe, la mappa di un territorio ancora largamente inesplorato: quello, appunto, della cartolarizzazione dei beni in magazzino.

Il pilastro giuridico che già consente tutto è la legge 130 del 1999, la norma italiana sulla cartolarizzazione dei crediti che da un quarto di secolo costituisce il telaio su cui si costruiscono le operazioni di securitization nel nostro Paese. Cdp la utilizza sistematica-

QUADRO NORMATIVO

L. 130/1999 ART. 7.2: consente la cartolarizzazione di asset non finanziari, inclusi i beni immateriali (brevetti, marchi, royalties)

**L. 130/1999 ART. 7.2: D.L. 25/2023
→ L. 52/2023 (DECRETO FINTECH):**
Piena equivalenza giuridica ai Digital MiniBond emessi su registro distribuito (Dlt), autorizzati da Consob

le imprese emettono minibond, li cedono a un veicolo (nome in codice: Spv, special purpose vehicle), che a sua volta emette asset-backed securities (nome in codice: Abs, sono titoli obbligazionari garantiti da attività sottostanti come mutui, prestiti auto, crediti commerciali, che ne sostengono i flussi di cassa) sottoscritti da investitori professionali, con Cdp nel ruolo di anchor investor per una quota tipicamente fino al 50% di ogni singola operazione. Ma è l'articolo 7.2 della stessa legge a spalancare una porta che il mercato fatica ancora ad attraversare. Questa disposizione consente di strutturare operazioni su beni mobili non registrati, come scorte di magazzino e materie prime. Il nuovo schema permette alle imprese di cedere tali asset a una società veicolo (Spv), ottenendo liquidità immediata attraverso operazioni di destocking. «Il nuovo dettato normativo della Legge 130/1999 apre una frontiera nuova per la finanza d'impresa in Italia. Per la prima volta, scorte di magazzino e beni mobili non registrati possono essere valorizzati in modo strutturato, trasformandosi da immobilizzi operativi a leva finanziaria», spiega il manager di Cdp. La dimostrazione più concreta di dove questa norma può arrivare è l'operazione di destocking con un produttore del com-

parto agroalimentare su cui Cdp sta attivamente lavorando. La struttura è elegante nella sua semplicità: il veicolo ex art. 7.2 L. 130/99 acquista dai produttori beni fisici (formaggi, prosciutti, vini, distillati) li sottopone ai processi di stagionatura e lavorazione grazie a un mandato senza rappresentanza conferito agli stessi produttori, e infine rivende i prodotti finiti ai clienti finali, restituendo liquidità all'intera filiera. È, in sostanza, una cartolarizzazione del tempo produttivo e del valore che si accumula durante la trasformazione di un bene. «È uno strumento innovativo perché consente alle aziende di liberare liquidità attraverso il destocking, senza ricorrere a nuovo debito tradizionale, migliorando al tempo stesso la propria posizione finanziaria. Parliamo di un cambio di paradigma nella gestione del capitale circolante, con potenziali effetti molto rilevanti soprattutto per le imprese caratterizzate da magazzino strutturalmente abbondante», sottolinea Carbonara.

IL MERCATO CHE ANCORA NON C'È

Eppure i dati del mercato raccontano un'Italia ancora prudente. Secondo le rilevazioni Aifi sul private debt 2025, le garanzie prevalenti nelle opera-

**L'ART. 7.2 DELLA LEGGE 130/1999
CONSENTE DI STRUTTURARE
OPERAZIONI SU BENI MOBILI
NON REGISTRATI**

zioni restano il pegno su azioni (presente nel 53%

dei casi) e il pegno su quote (16%), mentre i beni immateriali non compaiono come collaterale autonomo in nessuna categoria rilevabile. Le strutture senior e unitranche continuano a dominare, rispettivamente il 55% e il 67% degli ammontari investiti. Il sistema, insomma, si fida ancora e soprattutto di ciò che si può toccare, pesare, pignorare con relativa semplicità. Le ragioni di questa resistenza sono note agli operatori: la diffi-

coltà di valutare in modo standardizzabile un brevetto o un marchio, l'assenza di un mercato secondario liquido su questi asset, la scarsa familiarità delle strutture di credit risk con modelli di analisi basati su flussi immateriali.

Il paradosso è che i settori in cui la cartolarizzazione dei beni immateriali troverebbe terreno più fertile sono esattamente quelli su cui l'Italia vanta un vantaggio competitivo riconosciuto a livello globale. Il farmaceutico e il biotech dispongono di portafogli brevetti con flussi di royalties prevedibili e contrattualizzati. Il Made in Italy, con le sue denominazioni di origine protette, i suoi marchi storici, le sue ricette registrate, genera valore immateriale



che non trova ancora un canale di finanziamento adeguato. Il mondo dei media e dell'entertainment ha già sperimentato, soprattutto nei mercati anglosassoni, la cartolarizzazione di cataloghi musicali e diritti d'autore. Le startup innovative, infine, siedono spesso su un patrimonio di intellectual property del tutto ignorato dagli strumenti di debito tradizionali. Cdp ha già indicato che i proventi dei minibond finanziati nell'ambito dei suoi programmi possono essere destinati a ricerca, sviluppo e innovazione, oltre che alla tutela del patrimonio culturale. È un primo passo nella direzione giusta, ma ancora indiretto: si finanzia la creazione dei beni immateriali, non si cartolarizzano i flussi che questi beni già generano.

“

**LA BLOCKCHAIN
PUÒ ABILITARE
TRACCIABILITÀ,
TRASPARENZA
E CERTEZZA
INFORMATIVA LUNGO
L'INTERO CICLO
DI VITA DELLE MERCI
CARTOLARIZZATE,
RAFFORZANDO
LA FIDUCIA
DEGLI INVESTITORI**



IL RUOLO DI CDP

50% > quota massima di Cdp come anchor investor nei basket bond

€ 223 mln > risorse mobilitate tramite basket bond, minibond e fondi di credito nel 2025

1° caso in Italia digital minibond tokenizzato su blockchain: Cdp + UniCredit, dicembre 2025

IL DECRETO FINTECH COME ACCELERATORE

Un ulteriore tassello normativo è arrivato con il decreto-legge 17 marzo 2023, n. 25, convertito nella legge 10 marzo 2023, n. 52 (il cosiddetto Decreto FinTech) che Cdp ha già messo a frutto a dicembre 2025, partecipando in partnership con UniCredit alla prima operazione italiana di digital minibond tokenizzato su blockchain. La norma attribuisce piena equivalenza giuridica tra le scritturazioni su registro digitale e quelle del sistema di dematerializzazione tradizionale, apre la strada alle emissioni digitali su registri Dlt (distributed ledger technology, database condivisi, sincronizzati e replicati su più nodi in rete, senza un amministratore centrale, che garantiscono inalterabilità, trasparenza e sicurezza dei dati tramite meccanismi di consenso crittografici) autorizzati da Consob e prevede che qualsiasi vincolo (pegno o altro diritto reale) si costituisca esclusivamente tramite scritturazione su registro.

È facile intuire come questa architettura digitale si possa prestare in modo natu-

rale alla gestione di asset in magazzino: un bene in magazzino tokenizzato su blockchain, può essere tracciato in tempo reale, diventando un collaterale molto più trasparente e verificabile di quanto non sia oggi. «La combinazione tra la cartolarizzazione dei beni in magazzino e l'applicazione della blockchain potrà rappresentare un'ulteriore evoluzione di questo strumento. La tecnologia distribuita può abilitare tracciabilità, trasparenza e certezza informativa lungo l'intero ciclo di vita delle merci cartolarizzate, rafforzando la fiducia degli investitori».

Il nodo, in ultima analisi, non è normativo né tecnologico. La legge 130/1999 esiste. Il Decreto FinTech è in vigore. Cdp ha dimostrato con il destocking che si possono strutturare operazioni su asset non convenzionali. Quello che manca è un ecosistema di competenze (valutatori di IP, agenzie di rating specializzate, fondi con expertise settoriale) capace di rendere questi strumenti accessibili e replicabili su larga scala. Il cantiere è aperto. I materiali ci sono. Ora serve qualcuno che cominci a costruire.

«DAI TABACCAI ALLA SERIE A DEL FINTECH»

Domenico Trodella, premiato come “uomo dell’anno” del fintech, racconta come ha trasformato una piattaforma di ricariche in tabaccheria in un’infrastruttura per pagamenti digitali e stablecoin, ora al centro del progetto Ulixepay

di Victor De Crunari

NON È IL CLASSICO “RAGAZZO DEL FINTECH” CHE SI IMPROVVISAVA STARTUPPER SULL’ONDA DELL’HYPE, MA UN IMPRENDITORE CHE HA COSTRUITO LA PROPRIA TRAIETTORIA MATTONE DOPO MATTONE. PARTENDO DAI TABACCAI DI PROVINCIA PER ARRIVARE AI TAVOLI DOVE SI DISSEGNA IL FUTURO DEI PAGAMENTI DIGITALI.

Domenico Trodella arriva al fintech passando per la fatica di una rete reale - edicole, centri multiservizi, sale scommesse, farmacie - e per la capacità di trasformare una piattaforma nata per le ricariche telefoniche in un’infrastruttura capace di dialogare con banche, concessionari di gioco e grandi operatori dell’e commerce.

Partiamo da qui: lei non è il prototipo del giovane startupper del fintech. Come si definirebbe?

Io mi considero un imprenditore “di bottega”, nel senso migliore del termine. Ho iniziato lontano dai riflettori, lavorando con i tabaccai, con le edicole, con chi tutti i giorni ha a che fare con i bisogni concreti delle persone. Da lì ho costruito, passo dopo passo, una piattaforma che oggi parla con il mondo bancario e con i grandi player dei pagamenti digitali, senza mai perdere il contatto con il territorio.

In questo percorso è arrivato anche un riconoscimento importante: il premio come “uomo dell’anno” del fintech. Che cosa rappresenta per lei?

È arrivato a febbraio 2026 ed è stato un momento simbolico. Non tanto per la targa in sé, quanto perché certifica un lavoro di anni su terreni complessi come la PSD2, l’open banking, il dialogo con le banche e con i regolatori. Per me quel premio dice che si

può arrivare al fintech “alto” passando dalla prossimità, dai servizi apparentemente più banali, trasformandoli in infrastruttura digitale.

Torniamo indietro: da dove nasce la sua storia imprenditoriale?

Una decina di anni fa, con il mio allora socio, abbiamo lanciato una piattaforma di servizi per il mondo retail: tabaccai, edicole, piccoli esercizi. L’idea era semplice e ambiziosa insieme: semplificare ricariche telefoniche, bollette, bollettini, tutte quelle operazioni che richiedevano tempo e code allo sportello. All’inizio il progetto si chiamava MBSstore e prevedeva anche una rete fisica di negozi multiservi-

zi, soprattutto al Sud, per competere con i grandi operatori delle spedizioni e dei servizi accessori.

Perché a un certo punto decide di abbandonare il modello fisico?

Perché ci siamo resi conto che non eravamo pronti, come mercato e come struttura, a scalare una rete retail di quel tipo. È stato un passaggio non indolore, ma necessario:

abbiamo chiuso l’esperienza dei negozi e spostato il baricentro sul digitale. Così MBSstore è diventata

MBSnet, una piattaforma che poteva crescere senza i vincoli dell’asset fisico e che ci ha permesso di iniziare a pensare in termini davvero scalabili.

Quando arriva la vera accelerazione del business?

La prima grande svolta arriva con il Decreto dignità, che ridisegna il mondo del gioco online. Alcuni grandi player notano la nostra piattaforma, nata per la fidelizzazione all’interno dei punti vendita, e iniziano a chiederci di brandizzarla sui loro network: punti servizi per l’e commerce, punti ritiro, nodi di pagamento. Quello ci spalanca le porte del mercato dei concessionari di scommesse online e ci dà volumi, complessità e visibilità.

Ed è da lì che si innesta il passaggio al fintech “puro”?

Esatto. Nel 2020 facciamo uno spin off della tecnologia e nasce Fintexa, la nostra fintech focalizzata sull’ecosistema della PSD2 e sull’open banking. Entriamo in modo strut-

**NEL FEBBRAIO 2026
DOMENICO TRODELLA HA VINTO
IL PREMIO COME “UOMO
DELL’ANNO” DEL FINTECH**



DOMENICO TRODELLA

turato nel mondo bancario, partecipiamo a fiere, cominciamo a sederci ai tavoli dove si discute di pagamenti, Api, nuove forme di interoperabilità. È il momento in cui capisco che la piattaforma nata per i tabaccai può diventare un pezzo dell'infrastruttura dei pagamenti di nuova generazione.

Come arriva l'incontro con Ulixè?

Ulixè ci osserva mentre cresciamo su questi fronti e decide che possiamo essere l'acceleratore giusto per la sua strategia nei pagamenti digitali. Dopo una trattativa articolata, nel novembre 2025 cediamo il 100% delle attività. Non la vivo come una "uscita", ma come l'inizio di un nuovo capitolo: mettiamo insieme la loro rete - tra 5.000 e 7.000 esercizi in tutta Italia, dalle poste private ai centri multiservizi - con la nostra tecnologia e la nostra esperienza nella distribuzione di servizi digitali.

Che cosa offrite già allora a questa rete di esercizi?

Già come MBSnet gestivamo un portafoglio completo: ricariche tecnologiche, Pagopa, bollo auto, F24, spedizioni, Spid, pec, ricariche di carte prepagate, punti ritiro tipo Fermopoint o Amazon Point, oltre a servizi collegati al gioco online. Era una sorta di

"coltellino svizzero" dei servizi di prossimità. Con Ulixè abbiamo potuto innestare questa infrastruttura su una rete più ampia, con un progetto industriale più ambizioso.

Oggi Ulixèpay che modello segue?

Il modello è dichiaratamente B2B2C. Da un lato c'è la rete di esercenti che entra in un circuito di pagamenti e servizi digitali; dall'altro c'è il consumatore finale, che potrà scaricare un wallet e usarlo nei negozi aderenti, con un'esperienza paragonabile a quella dei grandi player europei del pagamento via app. È la naturale evoluzione di un lavoro partito anni fa con le ricariche telefoniche.

Nel wallet entreranno anche crypto e, soprattutto, stablecoin. Non è una scommessa azzardata?

Per me la domanda non è se le stablecoin diventeranno parte del sistema dei pagamenti, ma quando. Lavoriamo già su questi temi: Ulixè partecipa al progetto di Lugano, una stablecoin cittadina molto utilizzata, che dimostra come una moneta ancorata a un valore stabile - euro, dollaro, oro, altri asset - possa trovare spazio nell'uso quotidiano. È meno volatile delle crypto "pure" e quindi più adatta alla massa.

In che orizzonte temporale immagina una loro diffusione "normale"?

Direi cinque anni perché diventi normale pagare in stablecoin. L'Italia si muove più lentamente, ma la fiducia è in crescita: se ne parla di più, se ne capiscono meglio i meccanismi e la natura "ancorata" rassicura. Il tema vero non è fare comprare Bitcoin a chi è già appassionato, ma trasformare le stablecoin in una moneta di uso quotidiano, integrata nei luoghi in cui oggi si paga con carta o contante.

Quanto pesa il fattore generazionale in questo passaggio?

Moltissimo. I cicli generazionali non sono



più decennali: sono quasi quinquennali. Mio figlio, che ha poco più di vent'anni, non ha aperto un conto corrente tradizionale e vive tra app, social, punti, crediti digitali, monete complementari. Quando quella generazione diventerà la spina dorsale dell'economia reale, pagare in stablecoin sarà un gesto naturale quanto oggi strisciare una carta al Pos.

Parallelamente state lavorando anche sul fronte regolamentare. Che cosa vi manca per chiudere il cerchio?

Il tassello chiave è la licenza di istituto di pagamento, la licenza Psp. È, in pratica, l'autorizzazione di una banca centrale a svolgere una serie di attività tipicamente bancarie. Io la vedo come una patente per correre in serie A: cambia il modo in cui vieni percepito da banche, clienti e regolatori. Nella nostra roadmap, il 2027 è l'anno del lancio del wallet e il 2028 l'obiettivo per ottenere la licenza. A quel punto il passaggio sarà completato: da piattaforma per le ricariche in tabaccheria a player regolato nei pagamenti digitali di nuova generazione.

“

**MI CONSIDERO
UN «IMPRENDITORE
DI BOTTEGA»,
NEL SENSO MIGLIORE
DEL TERMINE**



Debito, macchina del tempo dell'impresa

Come usare il capitale di terzi per crescere in modo sano, evitare il "debito tossico" e trasformare l'approvazione del bilancio in un vero check-up finanziario

*di Ivan Fogliata**

Anche quest'anno è arrivato il periodo di approvazione dei bilanci di esercizio e con esso dovrebbe accompagnarsi la buona pratica di esaminare il proprio livello di indebitamento finanziario verso banche e altri partner finanziari, la sostenibilità dello stesso e soprattutto i motivi per i quali si è contratto nuovo indebitamento. Iniziamo anzitutto ponendoci delle domande fondamentali: che ruolo ha il debito in azienda? Quanto e quale debito occorre avere? L'obiettivo per un'impresa è avere sempre debito o arrivare ad azzerare il debito con le banche?

Quanto al primo punto, il debito ha un ruolo fondamentale nelle imprese, lavora come una formidabile "macchina del tempo economica". Pensiamo ad esempio al finanziamento per acquisire un macchinario, il partner fi-

nanziario ci anticipa oggi ciò che il macchinario produrrà domani rendendo possibile l'acquisizione del cespite stesso. Senza lo strumento del debito l'impresa sarebbe condannata a restare in un circolo vizioso: se avesse il macchinario potrebbe produrre flussi di cassa per ripagarselo ma senza macchinario non potrebbe produrre tali flussi. Questo semplice esempio ci fa comprendere il ruolo straordinario del debito ovvero trasformare nel tempo le grandezze finanziarie.

Veniamo ora al secondo punto, quanto e quale debito deve essere presente in azienda? Il debito ha solo un compito ben specifico: finanziare degli attivi che creano valore. Attraverso questa riflessione emergono due gran-

di aspetti da considerare: il primo riguarda il rendimento degli attivi finanziati mentre il secondo riguarda il valore degli attivi finanziati. Spieghiamoci anche in questo caso con dei semplici esempi: esaminiamo due casi tipici, l'impresa contrae debito per acquistare un macchinario e allo stesso tempo contrae altro debito per acquisire un'automobile per i weekend dell'amministratore/proprietario dell'impresa. È chiaro che entrambi i debiti saranno onerosi nel senso che prevederanno la corresponsione di un tasso di interesse: il tema è il reimpiego di queste risorse onerose; con ogni probabilità impiegare queste risorse onerose nel finanziare un macchinario può consentire di ottenere un rendimento ben maggiore del costo del denaro mentre impiegare risorse nella seconda auto per lo svago dell'amministratore difficilmente consentirà di ottenere un beneficio che superi il costo rappresentato dal tasso di interesse pagato. In merito poi al valore degli attivi finanziati prendiamo a prestito un motto latino particolarmente utile in questo caso in quanto in azienda i passivi possono essere equiparati alla "madre" mentre gli attivi possono essere equiparati al "padre". Gli antichi dicevano: "mater semper certa est, pater numquam"; ed è proprio così anche in azienda: l'importo da rimborsare di debito finanziario al passivo è sempre certo (come la madre) mentre ciò che si può recuperare sul mercato cedendo gli attivi aziendali è sempre incerto (come il padre ahinoi). Tornando al nostro esempio quindi un macchinario importante con ogni probabilità mantiene il proprio valore intrinseco per consentire, come extrema ratio, di rimborsare il debito vendendo il macchinario stesso; difficilmente lo stesso si potrebbe dire per l'automobile immediatamente dopo l'acquisto... Dai principi appena enunciati deriva di con-

**IL DEBITO HA UN SOLO COMPITO
BEN SPECIFICO: FINANZIARE
DEGLI ATTIVI CHE CREANO
VALORE PER L'AZIENDA**

seguenza la sostenibilità del debito: se si contrae debito che crea valore l'immediato effetto risiederà nel fatto che l'azienda sarà in grado di produrre flussi di cassa maggiori del costo del debito inteso in senso complessivo, ovvero il connubio fra quote interessi e quote capitale richieste per il rimborso dell'indebitamento stesso.

Veniamo ora all'ultimo punto: qual è l'obiettivo? Il debito deve sempre accompagnare la gestione aziendale o l'obiettivo è arrivare un bel giorno a non avere più debito finanziario in azienda? Inaspettatamente, l'assenza di debito finanziario in azienda non è un buon segnale, può sembrare controintuitivo ma se l'azienda non ha più bisogno di debito significa che ha smesso di crescere e di avere obiettivi sfidanti. Certamente si tratta di situazioni molto positive: l'azienda produce, guadagna, viaggia a velocità di crociera, tesauroizza liquidità ma non ha progetti di forte sviluppo. Pensate invece a chi dispone di un business "scalabile" quale una catena di fast food: ogni euro sarebbe reinvestito per aprire velocemente nuovi punti vendita utilizzando certamente la leva del debito per accelerare la crescita. Ergo non esiste un vero e proprio obiettivo, ma certamente la presenza di debito "sano" può essere segnaletico di un business in sviluppo con progetti di crescita.

Le fondamentali premesse che abbiamo riportato ci consentono ora di arrivare al cuore del nostro messaggio: esaminato il nostro bilancio d'esercizio e visto il livello di indebitamento saremmo in grado di capire per quale motivo il debito si pone a un livello maggiore rispetto allo scorso anno o agli anni precedenti? Il tema è che non esistono solo gli asset tossici (qualcuno ricorderà i famosi toxic assets della crisi finanziaria del 2007-2008) ma esiste anche un debito che può essere tossico e un primo segnale del toxic debt è non sapere perché si è contratto del nuovo indebitamento o perché il debito non è calato nonostante non

si siano perfezionati particolari investimenti. Quanto sopra fa emergere due importanti principi guida: il debito non si contrae "alla bisogna" e il debito va monitorato. Entriamo nel merito di questi principi: abbiamo detto che il debito è una macchina del tempo e come tale

**IL DEBITO NON È NÉ BUONO NÉ CATTIVO:
È SANO QUANDO FINANZIA ATTIVI
CHE PRODUCONO RENDIMENTI
SUPERIORI AL SUO COSTO**

può essere utilizzato anche in maniera anomala; può anticipare oggi ciò che produrremo domani o essere utilizzato per rimandare un problema di oggi al futuro. Si tratta del temibile "effetto neve" del debito: il debito è come una bellissima nevicata in azienda, copre tutti i problemi purtroppo però rimandandoli a quando la neve inesorabilmente si scioglierà. Contrarre debito "alla bisogna", ovvero solo nel momento in cui serve per tappare un buco, è spesso il segnale di essere già entrati

nel circolo vizioso dello "snow effect" di cui sopra. Il debito va monitorato attentamente per evitare un altro terribile nemico: il "pagamento del debito con altro debito". Sul punto abbiamo ottimi "cattivi maestri": lo Stato italiano è da decenni che paga debito con debito rimborsando ad esempio BTP in scadenza con l'emissione di nuovi BTP. Se il debito è stato contratto con uno scopo e non si registrano nuove esigenze deve giocoforza essere destinato a ridursi, se non si osserva la riduzione vanno indagate le cause: è aumentato il valore del magazzino e lo abbiamo dovuto finanziare? Abbiamo versato acconti per l'acquisto di futuri macchinari? Abbiamo finanziato una società controllata? O... abbiamo prodotto pochi margini che non sono stati sufficienti a far fronte al livello di debito che abbiamo.

In conclusione, l'esame del debito in sede di approvazione del bilancio non è un esercizio formale ma un vero e proprio check-up della salute finanziaria dell'impresa. Il debito, di per sé, non è né buono né cattivo: diventa sano quando finanzia attivi che producono valore e rendimenti superiori al suo costo, diventa tossico quando copre inefficienze, perdite o esigenze non pianificate. Le domande da porsi sono in fondo poche: perché ho contratto questo debito? Cosa sta finanziando? Sto producendo flussi di cassa sufficienti a rimborsarlo? E se il debito cresce o non scende, ne conosco con precisione il motivo? Saper rispondere con lucidità a queste domande, anno dopo anno, è ciò che distingue un imprenditore che usa il debito come leva di crescita da uno che ne subisce passivamente l'accumulo. Perché, quale "macchina del tempo", il debito va guidato con consapevolezza: diversamente, prima o poi, sarà lui a prendere il comando e a guidare noi purtroppo verso la crisi d'impresa.

**Executive partner & co-founder
di inFinance*



IVAN FOGLIATA

Competitività internazionale con il booster

Simest lancia una nuova misura da 800 milioni di euro per sostenere le imprese colpite dagli effetti della crisi nel Golfo Persico. Che si va ad aggiungere a quelle mirate su America Latina, Africa, India, Stati Uniti...

di Victor De Crunari

Un nuovo intervento strategico da 800 milioni di euro a sostegno delle imprese italiane colpite dagli effetti della crisi nell'area del Golfo Persico e dal perdurare del-

le tensioni sui costi energetici. Lo ha lanciato **Simest**, la società per l'interna-

zionalizzazione delle imprese del Gruppo CDP. In un contesto internazionale segnato da instabilità geopolitica, volatilità dei mercati e pressioni sulle catene di approvvigionamento, l'iniziativa si inserisce nel più ampio impegno del Sistema Italia, guidato dal Ministero per gli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale, a sostegno della competitività del tessuto produttivo nazionale, accompagnandone la proiezione sui mercati globali.

Le risorse - che provengono dal Fondo 394/81, gestito da Simest in convenzione con la Farnesina - sono destinate alle imprese esportatrici e a quelle fornitrici dirette di aziende italiane che esportano. Cuore del pacchetto, attivato nell'ambito dello strumento "Transizione Digitale ed Ecologica", è la nuova linea **"Energia per la Competitività Internazionale"**, concepita per offrire una risposta mirata alle imprese che hanno subito un impatto diretto sui costi energetici e/o fatturato per effetto della crisi nel Golfo, sostenendone la solidità finanziaria e la capacità di continuare a investire all'estero.

«Con questa misura vogliamo dare una ri-

sposta concreta e tempestiva alle imprese che stanno affrontando gli effetti di un quadro internazionale sempre più instabile, segnato dalle tensioni geopolitiche e dal

forte aumento dei costi energetici, che rischiano di incidere sulla competitività del nostro sistema

produttivo» dice l'amministratore delegato di Simest, **Regina Corradini D'Arienzo**. «L'obiettivo è sostenere non solo le aziende esportatrici, ma anche tutte le filiere strategiche del Made in Italy, rafforzandone la capacità di continuare a investire e crescere sui mercati internazionali. È un intervento

che si inserisce pienamente nell'azione del Sistema Italia, guidato dalla Farnesina, insieme a Cdp, Simest, Sace, Ice, per accompagnare le imprese in questa fase complessa e renderle sempre meno sole di fronte agli shock globali».

La misura è destinata alle imprese che abbiano registrato un incremento dei costi energetici o una riduzione del fatturato **pari ad almeno il 10%** a seguito del conflitto e prevede un contributo a fondo perduto fino al 30% per le PMI (20% per le altre imprese); finanziamenti fino al 90% per il rafforzamento patrimoniale; la possibilità di destinare fino a 1,5 milioni di euro a incrementi di capitale e supporto alle società controllate; un anticipo fino al 50%; una durata dei finanziamenti fino a 8 anni. Parallelamente, viene ulteriormente rafforzata la misura dedicata alle imprese energivore, pilastro dell'intervento a favore dei comparti più esposti al caro energia, con condizioni migliorative volte a sostenere la continuità



REGINA CORRADINI D'ARIENZO, AD DI SIMEST

“

**VOGLIAMO DARE
UNA RISPOSTA
CONCRETA
E TEMPESTIVA
ALLE IMPRESE
CHE AFFRONTANO
L'INSTABILITÀ**



operativa e la capacità di investimento: un contributo a fondo perduto fino al 20%; l'esenzione dalla prestazione delle garanzie; finanziamenti fino al 90% per il rafforzamento patrimoniale; l'incremento fino a 1,5 milioni di euro della quota destinabile alla capitalizzazione delle controllate; un anticipo elevato fino al 50%; un'estensione della durata dei finanziamenti fino a 8 anni. Le domande potranno essere presentate dal 25 maggio **fino al 31 dicembre 2026**.

Il nuovo intervento si inserisce nel mosaico di iniziative di Simest a sostegno delle imprese. A marzo dell'anno scorso sono state varate nuove misure da oltre un miliardo di euro per la competitività internazionale delle imprese italiane. Tra queste il pacchetto da 500 milioni per gli investimenti e la crescita dell'export in **America Latina**, con il nuovo Plafond di finanza agevolata da 200 milioni di euro per la "Competitività delle filiere e delle imprese italiane in America centrale o meridionale"; e il plafond dedicato da 300 milioni di euro a sostegno della competitività delle commesse export delle imprese italiane nell'area.

Ancora, con la **Misura Africa** sono state ammesse nuove spese finanziabili nell'ambito dello strumento incluso nel Piano Mattei, con accesso esteso anche alle imprese ita-

liane non esportatrici che intendano investire in Africa. Attraverso il finanziamento, che già prevedeva la possibilità di investire nel rafforzamento patrimoniale – anche in Italia – l'impresa potrà inoltre realizzare incrementi di capitale sociale e finanziamenti soci alle proprie società controllate. Nell'ambito delle spese di formazione, sarà possibile finanziare le spese per contratti di lavoro destinati all'inserimento in azienda del personale locale. "Misura Africa" ha una

**A GENNAIO SIMEST HA LANCIATO
LA MISURA STATI UNITI, UN'OFFERTA
INTEGRATA DA 300 MILIONI
PER UN MERCATO FONDAMENTALE**

dotazione iniziale di 200 milioni di euro con una riserva del 10% per le imprese giovanili e femminili e PMI e start up innovative.

A settembre 2025 è stato annunciato l'avvio della piena operatività del "**Pacchetto India**", un programma da complessivi 500 milioni di euro a supporto dell'export e degli investimenti delle imprese italiane nel mercato indiano, con risorse destinate sia alle imprese già esportatrici sia a quelle che non hanno ancora avviato attività di export, per sostenere progetti di investimento, esportazione e importazione con l'India. La misura prevede un contributo a fondo perduto fino

al 20% per PMI, startup innovative e imprese con sede nel Mezzogiorno, e pari al 10% per tutte le altre imprese.

Last but not least, a gennaio di quest'anno è partita la **Misura Stati Uniti**, un'offerta integrata da 300 milioni di euro dedicata al sostegno degli investimenti diretti e la crescita del tessuto produttivo nazionale nel mercato statunitense, attraverso risorse proprie e pubbliche del Fondo 394, gestito da Simest in convenzione con la Farnesina. Un'iniziativa che risponde all'esigenza di rafforzare la presenza delle imprese italiane nel secondo mercato di esportazione per le imprese italiane, primo mercato in ambito extra UE. Attraverso la Misura, Simest può effettuare interventi diretti di partecipazione nel capitale di controllate statunitensi di imprese italiane, finalizzati a sostenere l'insediamento negli USA o lo sviluppo di joint venture con partner locali, anche attraverso soluzioni tailor-made in funzione delle caratteristiche dell'impresa e delle esigenze di consolidamento sul mercato statunitense dell'impresa, con 100 milioni a disposizione di tale operatività. In aggiunta, sono disponibili ulteriori fondi a valere su risorse del Fondo 394 destinati ad interventi nell'equity di start-up e PMI innovative che intendono svilupparsi negli Stati Uniti.

MENO DEBITI, PIÙ ROBOT

e-Novia esce quasi indenne dalla composizione negoziata e punta tutto sul Venture Studio 5.0: l'AI che entra nei macchinari, nelle frizioni di Brembo e nei campi di pomodori di Mutti vale molto quanto e più del bilancio

di Sergio Luciano

Lo sapete che nel vostro ultimo piatto di spaghetti al pomodoro potreste aver gustato il sapore dell'AI? Altro che pachino, proprio l'intelligenza artificiale! Sì, perché un soluzione digitale sviluppata per **Mutti**, colosso delle conserve di qualità, da una start-up partecipata da **e-Novia**, la deep-tech milanese quotata sul segmento Pro di Euronext Growth Milan dalla fine del 2022, ha reso intelligente la raccolta dei pomodori. Permettendo di insegnare a un robot come, cogliere, lavare e passare i pomodori direttamente in campo, arrivando addirittura a imbottigliarli subito.

Benvenuti in un'impresa che ha sempre puntato sull'intelligenza umana - e-Novia, appunto - e che oggi riesce a inoculare dosi massicce di intelligenza artificiale in innovazioni manifatturiera che - "vivaddio" - si toccano!

Aveva avuto qualche traversia finanziaria, però, e-Novia. Ne è praticamente uscita. Entro luglio si chiuderà la composizione negoziata della crisi avviata da e-Novia. A fine giugno è atteso anche il via libera al bilancio. La conferma arriva direttamente dall'amministratore delegato **Massimiliano Benci**, che traccia con Economy il punto sulla fase finale della procedura. «Dagli otto milioni di debiti che avevamo prima della procedura siamo scesi a due: l'azienda è sostanzialmente fuori dalla crisi», sintetizza. Resta in carica l'esperto indicato dalla Camera di Commercio, che continua a seguire il negoziato con i creditori, ma il perimetro finanziario è ormai ridotto del settantacinque per cento e l'ossatura industriale risulta alleggerita. La parabola di e-Novia è quella di una scommessa nata oltre tredici anni fa nella galassia del Politecnico di Milano. La società viene fondata nel 2012

come spin-off di matrice tecnologica. Attorno alla holding viene costruito un veicolo di venture capital sulla tecnologia avanzata, che nel corso degli anni raccoglie circa ottanta milioni di euro fra equity, crowdfunding e collocamenti privati. La traiettoria sfocia nella quotazione sull'Egm Pro di Borsa Italiana il 16 dicembre 2022,

con un prezzo di collocamento fissato a 7,2 euro per azione e una capitalizzazione iniziale che sfiora i centosessanta milioni di euro. Tre anni dopo, il quadro è cambiato: il mercato del deep-tech ha fatto i conti con il razionamento del capitale di rischio e con l'allungamento dei tempi di go-to-market. Da qui la decisione di chiedere lo scudo della composi-

zione negoziata, lo strumento del Codice della crisi, per riallineare la struttura finanziaria al perimetro operativo.

Oggi i pilastri industriali del gruppo sono due. Il primo è la piattaforma di **Industrial**

Edge, che porta l'intelligenza artificiale dentro i macchinari nei contesti in cui serve attivare apparati

con capacità decisionali a bordo. È il filone che il management declina come **Physical AI**, in chiave robotica. «La nostra missione è far diventare intelligenti i macchinari», spiega Benci. Il secondo pilastro è il **Venture Studio**: e-Novia raccoglie decine di progetti di start-up e li ingegnerizza, accompagnandoli nella fase di pre-sviluppo, individuando il

NEL CORSO DEGLI ANNI IL VEICOLO DI VENTURE CAPITAL COSTRUITO ATTORNO ALLA HOLDING HA RACCOLTO CIRCA 80 MILIONI DI EURO



MASSIMILIANO BENCI

“

DAGLI OTTO MILIONI DI DEBITI CHE AVEVAMO PRIMA DELLA PROCEDURA SIAMO SCESI A DUE: L'AZIENDA È SOSTANZIALMENTE FUORI DALLA CRISI

partner industriale e curandone la messa a terra. In cambio del lavoro di engineering, la società entra nel capitale della start-up. È un modello che differisce dall'incubatore puro perché alla quota partecipativa si sommano competenze tecniche e un network di clientela industriale già rodato e potenzialmente attivabile.

Un forte "goodwill" c'è sull'automotive.

Una controllata di e-Novia, **e-shock** - già utilizzata da capiscuola come

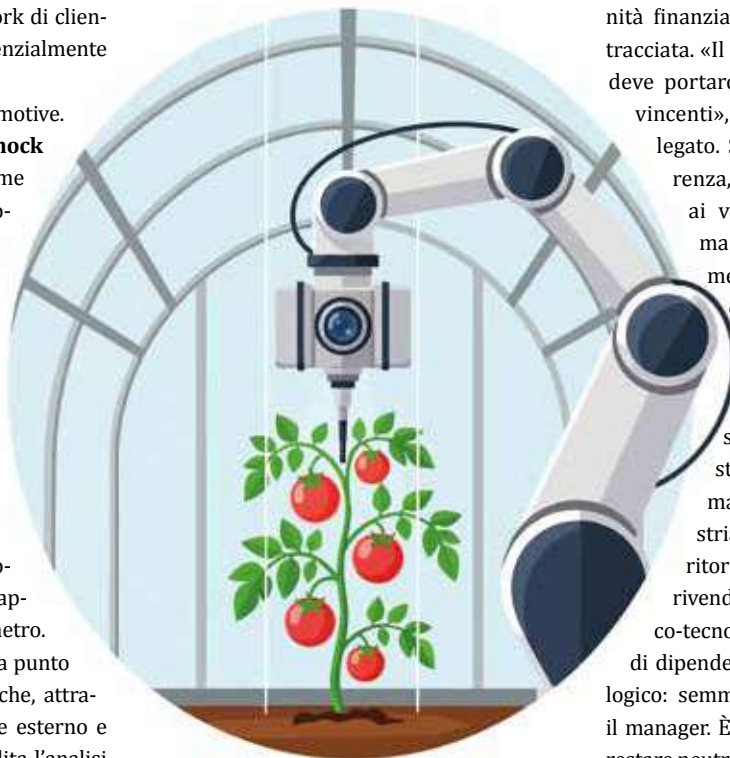
Lamborghini o **MV Agusta** - lavora sulla gestione della sicurezza e delle prestazioni dei veicoli con soluzioni altamente personalizzate. Per esempio per le moto MV Agusta e-shock produce sistemi avanzati di controllo della dinamica del veicolo e della stabilità, integrando sensori e unità di controllo che rendono le moto più connesse e sicure.

Ma, insieme a quello dei pomodori, è solo uno dei tanti esempi applicativi che raccontano il perimetro.

Con **Brembo**, e-Novia ha messo a punto **TrackTribe**, un kit telemetrico che, attraverso una centralina, un sensore esterno e cablaggi a bordo della moto, abilita l'analisi delle prestazioni in pista e il confronto con una community di piloti. Con **Agrati Group** è nato **Tokbo**, una linea di bulloni sensorizzati capaci di misurare vibrazioni, carico e coppia di serraggio: componentistica passiva trasformata in nodo intelligente per la manutenzione predittiva delle infrastrutture. La gamma è completata da **Smart Robots**, un sistema di visione 3D che riconosce le mosse dell'operatore e segnala in tempo reale errori e correzioni nelle attività manuali, con tracciabilità integrale del processo.

Il portafoglio attuale conta nove società partecipate, sette in controllo e due in minoranza, con un track record che la società quantifica in oltre cinquecento progetti di innovazione, settantacinque brevetti depositati, una trentina di settori industriali presidiati e una quindicina tra università

e centri di ricerca fra i partner. Sul fronte azionario, accanto al nucleo dei fondatori figurano gruppi industriali italiani di primo piano, quasi tutti con il baricentro fra Bre-



scia e la dorsale meccatronica lombarda: **Brembo**, **Streparava**, **Ori Martin**, **Bonomi**, oltre a **Rubinetti** e ad altri investitori strategici. Una pattuglia che ha sostenuto la società sia nel collocamento del 2022 sia nella successiva fase di rinegoziazione del debito. Anche il primo quadrimestre del 2026 è stato den-

so di passaggi pubblici. A gennaio e-Novia ha portato la propria visione all'edizione dell'AI Festival ospitata in Bocconi, dedicata all'agentic era; in primavera è tornata sotto i riflettori della Milano Design Week, cucendo Physical AI e disegno industriale di prodotto; in parallelo sono state annunciate l'ingresso di **Ars Bionica** nel Venture Studio

e l'avvio della partnership con **28Digital** su uno spin-off interamente focalizzato sulla Physical AI. Operazioni piccole nei numeri ma coerenti con la strategia di filiera che il management vuole accreditare alla comunità finanziaria. La rotta del rilancio è già tracciata. «Il filone è il **Venture Studio 5.0**: deve portarci alla ricerca delle intuizioni

vincenti», anticipa l'amministratore delegato. Sulla strada c'è molta concorrenza, dagli incubatori universitari

ai venture builder internazionali, ma Benci rivendica un posizionamento differente. «Prima e più

dell'intelligenza artificiale, è necessario aiutare le aziende a definire l'ambito di applicazione ottimale dell'IA», osserva. Tradotto: il valore non sta nel modello generativo in sé,

ma nella scelta dei processi industriali in cui inserirlo per generare ritorno. Una postura che e-Novia rivendica anche sul terreno geopolitico-tecnologico. «Non abbiamo rapporti

di dipendenza con nessun colosso tecnologico: semmai di collaborazione», precisa il manager. È la cifra di un attore che vuole restare neutrale rispetto alle piattaforme dei big globali, posizionandosi come integratore di Physical AI per il manifatturiero italiano.

Il calendario dei prossimi mesi è denso. Dopo l'approvazione del bilancio a fine giugno e l'attesa chiusura della composizione negoziata in luglio, e-Novia ha in agenda

un Investor Day dedicato alla presentazione dell'intero perimetro: portafoglio partecipate, pipeline

di nuove iniziative e roadmap del Venture Studio 5.0. Sarà anche l'occasione per misurare l'appeal della propria storia presso una platea finanziaria che, dopo la stretta del 2024-2025 sui multipli del deep-tech, ha ricominciato ad aprirsi verso emittenti capaci di mostrare disciplina di costo e visibilità sui ricavi.

**E-NOVIA VANTA OLTRE 500 PROGETTI
DI INNOVAZIONE, 75 BREVETTI
DEPOSITATI E UNA TRENTINA
DI SETTORI INDUSTRIALI PRESIDIATI**

CRÉDIT AGRICOLE IN ITALIA, TRIMESTRE IN CRESCITA

I risultati del primo trimestre 2026 fotografano un Gruppo in piena espansione: nuovi finanziamenti +26%, impegno sull'agrifood, innovazione aperta con i Village by CA e il piano ACT-2028 già in moto

di Marina Marinetti

Cinque settimane di primavera bastano a **Crédit Agricole Italia** per ribadire il proprio ruolo di secondo mercato domestico del Gruppo a livello globale. I risultati al 31 marzo 2026 raccontano di un istituto che trasforma la complessità geopolitica in opportunità, con un utile netto in Italia a 525 milioni di euro (di cui 436 milioni di pertinenza del Gruppo), ricavi superiori a 1,3 miliardi (+4% su base annua), risultato della gestione operativa pari a 773 milioni (+5,1% a/a). Il Cost/Income ratio si attesta al 42,6%, sintesi di una macchina operativa efficiente che bilancia crescita dei ricavi e disciplina dei costi.

A fare la differenza, per chi legge questi numeri dall'interno di un'impresa, è la voce finanziamenti. Nel trimestre sono stati erogati oltre 2,3 miliardi di euro di nuovi crediti, il 26% in più rispetto allo stesso periodo del 2025, con le erogazioni a medio-lungo termine che balzano del 43% a 1,9 miliardi. La crescita è guidata da Banca d'Impresa (+6% a/a su tutti i principali comparti) e dal comparto mutui casa (+3%), la cui quota di mercato si consolida al 7,5%. In totale, i finanziamenti verso clientela raggiungono i 66 miliardi di euro (+2,8% a/a), a un ritmo superiore a quello del mercato. L'utile netto consolidato di Crédit Agricole Italia si attesta a 244 milioni (+3% a/a), includendo il maggiore impatto fiscale derivante dalla Legge di Bilancio. Un capitolo a sé merita il sistema agroalimentare, cuore identitario del Gruppo e leva strategica per il tessuto produttivo

italiano. Lo stock complessivo di impieghi al settore sale a 3,6 miliardi di euro, con oltre 240 milioni erogati nel solo primo trimestre. Sul fronte dell'innovazione di filiera, il Gruppo ha investito in Hungry4Impact, progetto triennale di venture building che punta a creare in Toscana un hub globale per l'AgriTech, con circa 50 startup in diverse fasi di maturità coinvolte attraverso il network dei Le Village by CA.

La raccolta si conferma robusta: 341 miliardi complessivi per il Gruppo in Italia, con il risparmio gestito a 56 miliardi (+4,2% a/a), il risparmio amministrato a 55 miliardi (+8,9% a/a) e la raccolta diretta a 78 miliardi (+2,3% a/a). Le commissioni nette crescono del 5,5%, trainate dal comparto gestione, intermediazione e consulenza (+8,6% a/a). Il costo del credito rimane contenuto a 31 punti base, l'N-PE ratio netto scende all'1,0% (da 1,1% a dicembre 2025) e il coverage ratio supera il 60% attestandosi al 60,8% (+135 bps rispetto a dicembre).

La solidità patrimoniale è confermata da un Common Equity Tier 1 al 13,2% e da un Total Capital Ratio al 17,9%, con Lcr al 187%, ampiamente oltre i requisiti Bce per il 2026.

Sul versante digitale, l'88% della clientela è già digitalizzata e circa il 40% dei nuovi clienti arriva online, con l'acquisizione digitale in crescita del 15% su base annua. L'app di Crédit Agricole Italia mantiene un rating di 4.6 sui principali store. A febbraio è arrivato il Mutuo Crédit Agricole Flexi, soluzione personalizzabile con tasso fisso



HUGUES BRASSEUR, CEO E A.D. DI CRÉDIT AGRICOLE ITALIA

competitivo e piano di rimborso adattabile nel tempo. Sul fronte previdenziale, Amundi ha presentato PensioNext, prima piattaforma digitale italiana dedicata alla consulenza previdenziale e al longevity planning.

Il 2026 segna anche l'avvio del Piano di Medio Termine Act-2028, che prevede l'ingresso di circa 1.000 nuove risorse in arco piano: più di 100 già inserite nel solo primo trimestre (80% under 35) e oltre 91.000 ore di formazione erogate. I cinque Village by CA (a Milano, Parma, Padova, Sondrio e Catania) continuano a tessere la rete dell'open innovation italiana, con oltre 200 startup accelerate e decine di aziende partner coinvolte in percorsi strutturati. Il programma Vlab, alla terza edizione, accompagna le corporate nel percorso di innovazione aziendale, mentre è attiva in queste settimane la call4startup nazionale dedicata a Pmi innovative.

**L'ITALIA SI CONFERMA
IL SECONDO MERCATO DOMESTICO
DEL GRUPPO CRÉDIT AGRICOLE
A LIVELLO GLOBALE**



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!



Quando il Cfo smette di fare «solo» i conti

Tra controllo, tecnologia e supporto al business, la funzione Afc è chiamata a tenere insieme efficienza e creazione di valore per l'azienda

Per anni la funzione Afc ha avuto un compito chiaro: garantire affidabilità, controllo e conformità. Era il "custode dei numeri", chiamato a certificare ciò che era già accaduto. Oggi non basta più. Al Cfo viene chiesto di generare insight, supportare le decisioni, contribuire alla creazione di valore. Il punto è che queste due dimensioni non sono alternative, devono convivere. È qui che nasce la tensione. Da un lato efficienza, processi, reporting. Dall'altro analisi, previsione, supporto al business. In mezzo, una funzione che rischia di restare intrappolata nel proprio ruolo tradizionale: continuare a fare bene ciò che ha sempre fatto, ma perdendo rilevanza nelle scelte strategiche. Non è solo una percezione. La ricerca Future Directions in Finance del 2025 sul tema della Strategia di Funzione, che ha raccolto questionari da 588 imprese europee, di cui 125 italiane, mostra tre modelli distinti. Il più diffuso (41%) è in transizione: solido presidio del core, con crescente attenzione alle attività strategiche, ma ancora incompiuta. Il 27% resta ancorato al perimetro tradizionale: reporting, compliance, costing e budgeting. Solo il 32% ha compiuto il salto: alto presidio sia sui processi core sia sulle attività a maggiore valore aggiunto, come sviluppo di nuovi servizi e business

models, innovazione, Esg, trasformazione digitale. Questo schema si osserva in aziende di tutte le dimensioni, anche se a una prima lettura la scala sembra contare. Le funzioni più evolute sono più frequenti nelle grandi organizzazioni, dove risorse e complessità favoriscono attività avanzate. Ma la lettura dimensionale è parziale. Sicuramente nelle aziende più piccole la Funzione ha sovente risorse e autonomia limitate. Ma l'idea che serva essere grandi per evolvere è un alibi per rimandare le azioni necessarie per orientare ad un modello evoluto l'Afc e al valore l'azienda. La prima azione necessaria è l'apertura verso l'esterno. Il Cfo e la Funzione devono confrontare le

performance aziendali con l'esterno, ricercare opportunità di crescita, far sentire all'azienda l'esigenza di confrontarsi stabilmente in tutte le sue scelte con un campione di aziende considerate eccellenti, i cosiddetti Peers. Ed i Cfo devono comprendere che la conoscenza dell'esterno è ciò che dà potere al loro agire organizzativo. La seconda azione è l'investimento nella relazione con i clienti interni, non solo con il CEO ed il vertice aziendale. Nelle funzioni più evolu-

Andaf



Andrea Dossi



Eleonora Santoli

Andrea Dossi
Associate Professor
di Management
Control Systems -
Università Bocconi e
SDA Bocconi School
of Management

Eleonora Santoli
Lecturer di
Management
Control Systems -
SDA Bocconi School
of Management

te il finance è pienamente integrato nel business: ascolta le esigenze operative e risponde rapidamente, ma allo stesso tempo promuove nuove pratiche e soluzioni. Contano poi anche il processo decisionale partecipativo e il livello di integrazione con i team multifunzionali.

A completare il quadro, una cultura che combina disciplina e orientamento al risultato con apertura e collaborazione. La terza azione è l'orientamento alla tecnologia. Automazione, analytics, intelligenza artificiale possono accelerare la trasformazione e oggi sono accessibili anche alle Pmi. Ma la tecnologia abilita, non sostituisce. Il paradosso è evidente: strumenti sempre più sofisticati, usati per fare meglio ciò che si faceva prima. Non per cambiare davvero. La domanda non è "quale strumento adottare?", ma "come voglio che la mia funzione Afc contribuisca al successo dell'azienda?". Solo da lì la tecnologia diventa un investimento. Efficienza vs Valore sono dunque due tensioni che la Funzione Afc deve essere capace di far convivere. E questa capacità dipende da come si agisce, non dalla dimensione.



Il private debt mostra i muscoli

Nel 2025 gli investimenti volano a 6,8 miliardi (+33%), mentre la raccolta arretra e impone al mercato italiano il salto di qualità sugli investitori istituzionali

Il mercato italiano del private debt continua a consolidare il proprio ruolo nel finanziamento dell'economia reale, confermando una traiettoria di crescita che, pur in presenza di alcune aree di rallentamento, evidenzia la progressiva maturazione di un comparto sempre più centrale per lo sviluppo delle imprese. I dati presentati da Aifi in collaborazione con Cassa Depositi e Prestiti relativi al 2025 mostrano infatti un mercato capace di aumentare significativamente gli investimenti, pur registrando una contrazione sul fronte della raccolta.

Nel corso dell'anno, gli investimenti complessivi hanno raggiunto i 6,8 miliardi di euro, in crescita del 33% rispetto ai 5,1 miliardi del 2024, mentre il numero di società finanziate si è mantenuto sostanzialmente stabile a quota 172. A trainare il mercato sono state soprattutto le operazioni di dimensione superiore ai 100 milioni di euro, che hanno assorbito oltre 4,3 miliardi di investimenti, registrando una crescita del 61% rispetto all'anno precedente. In termini di destinazione delle risorse, il 36% dell'ammontare investito ha riguardato operazioni di buy out, mentre il 30% è stato destinato a progetti di sviluppo, con

particolare rilievo per le strategie di crescita esterna e acquisizione. Se si osserva il numero delle operazioni, prevalgono invece proprio i progetti di sviluppo, che rappresentano il 41% del totale. Uno degli elementi più rilevanti emersi dall'analisi riguarda inoltre il crescente livello di integrazione tra private debt e private equity. Nel 69% dei casi, infatti, le società finanziate risultano essere partecipate da operatori di private equity. Dal punto di vista strutturale, la forma di finanziamento prevalente rimane quella senior in termini di numero di operazioni, mentre in valore domina l'unitranche, che rappresenta il 67% dell'ammontare investito. Le operazioni presentano mediamente una durata superiore ai sei anni

e uno spread medio di 5,38 punti percentuali sopra l'Euribor, prevalentemente a sei mesi. Sul piano territoriale, la Lombardia si conferma il principale polo di attrazione degli investimenti, con il 42% delle società finanziate, seguita dal Veneto con l'11%. A livello settoriale, il manifatturiero resta il comparto principale, con il 25% degli investimenti, seguito dall'ICT e dai beni e servizi industriali. Un dato particolarmente significativo riguarda inoltre la dimensione delle aziende coinvolte: oltre la metà degli investimenti, escludendo i progetti infrastrut-

Aifi



Anna Gervasoni

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

turali, ha interessato imprese con meno di 250 addetti. Più complesso appare invece il quadro relativo alla raccolta. Nel 2025 il totale dei capitali raccolti si è attestato a poco più di un miliardo di euro,

in calo del 26% rispetto all'anno precedente. La raccolta di mercato ha registrato una flessione ancora più marcata, scendendo del 41%. A sostenere principalmente il comparto sono stati il settore pubblico, i fondi pensione e le casse di previdenza, mentre la componente domestica ha rappresentato circa il 92% del totale.

La divergenza tra crescita degli investimenti e rallentamento della raccolta evidenzia dunque una delle principali sfide per il futuro del settore: rafforzare la capacità di raccolta degli operatori italiani e favorire un ulteriore ampliamento della base degli investitori istituzionali. In questa prospettiva, il private debt sembra ormai avviato verso una fase di consolidamento strutturale, nella quale la capacità di sostenere la competitività delle imprese italiane sarà sempre più legata alla crescita dimensionale e alla maturità dell'intero ecosistema finanziario.





f X o in

LEGALITÀ E PROFITTO, LA SFIDA DELLA COMPETITIVITÀ

All'Economy-RSM Award "Legalità e Profitto" organizzato a Roma da Economy Group con il patrocinio del Senato della Repubblica, istituzioni, imprese e mondo dell'informazione si sono confrontati sul nodo cruciale per il sistema economico italiano: trasformare la legalità da semplice principio etico a vero fattore competitivo



Guarda il video
dell'evento

ECONOMY RSM AWARD-LEGALITÀ E PROFITTO 2026

di Cristina Giua, Umberto Magaretti,
Valentina Menassi, Lorenza Roma



Nell'edizione 2026 di "Economy-RSM Award. Legalità e Profitto", l'evento organizzato per la quinta volta a Roma da Economy Group con il patrocinio del Senato della Repubblica, istituzioni, imprese e mondo dell'informazione si sono confrontati su una delle sfide più decisive per il sistema economico italiano: trasformare la legalità da semplice principio

HA CELEBRATO LA SUA QUINTA EDIZIONE
IL «LEGALITÀ & PROFITTO AWARD»
ORGANIZZATO DA ECONOMY GROUP
CON RSM E PATROCINATO DAL SENATO

etico a vero fattore competitivo. Al centro dell'iniziativa il ruolo delle aziende che investono in trasparenza, correttezza e responsabilità, in un contesto economico in cui il rispetto delle regole viene sempre più considerato una leva strategica per favorire crescita, accesso al credito, qualità del mercato e rapporti più efficienti con

la pubblica amministrazione. Un confronto che ha intrecciato temi economici, istituzionali e sociali, rilanciando il dibattito sul valore concreto del rating di legalità per il tessuto produttivo del Paese.

Ad aprire i lavori è stato il direttore di **Economy Sergio Luciano**, che ha richiamato il costo economico e sociale della corruzione, sottolineando come

questa "deformi i prezzi", abbassi la qualità dei servizi e alteri le dinamiche concorrenziali. Nel suo intervento il direttore di Economy Group ha evidenziato la necessità di rafforzare il valore del rating di legalità, affinché non resti un riconoscimento simbolico ma si traduca in vantaggi concreti per le aziende virtuose.

Secondo Luciano, il sistema economico e istituzionale non riconosce ancora pienamente il valore delle imprese che investono in trasparenza e correttezza. Da qui la richiesta di misure più incisive: priorità nell'accesso al credito, premialità reali nei bandi pubblici e procedure più rapide nei rapporti con la pubblica amministrazione. Un passaggio particolarmente significativo ha riguardato il ruolo delle stazioni appaltanti, chiamate a "percepire, recepire e misurare il valore del rating di legalità" per renderlo realmente efficace nei processi di selezione.

Nel corso del suo intervento Luciano ha anche richiamato una storica copertina dell'Espresso del 1955 dedicata alla corruzione politica, osservando come alcuni problemi strutturali del Paese non siano mai stati affrontati con sufficiente determinazione. A suggellare il senso dell'iniziativa, la citazione dello scrittore **Corrado Alvaro**: "La disperazione più grave che possa impadronirsi di una società è il dubbio che vivere onestamente sia inutile". Una frase scelta come monito e, allo stesso tempo, come chiave

di lettura dell'intero evento.

A seguire, **Antonio De Paoli**, Senatore Questore della Repubblica Italiana, ha sottolineato, con un messaggio scritto, il valore strategico dell'iniziativa per il sistema produttivo nazionale, definendola "un segnale di forte fiducia per l'intero Paese". Nel suo intervento il senatore ha evidenziato come trasparenza, rispetto delle regole e crescita economica non siano elementi in contrapposizione, ma parti integranti di uno stesso percorso di sviluppo sostenibile. "Valorizzare le eccellenze italiane che si sono distinte in questo percorso virtuoso" significa, ha osservato, rafforzare un modello d'impresa capace di coniugare responsabilità, competitività e risultati economici.

Tra gli interventi più attesi, il collegamento di **Mara Bizzotto**, sottosegretaria di Stato al Ministero delle imprese e del made in Italy. La senatrice ha voluto portare il proprio sostegno all'iniziativa e alle imprese premiate, definendo fondamentale il lavoro di chi valorizza le aziende che rispettano le regole.



Mara Bizzotto,
sottosegretaria
di Stato
al Ministero
delle imprese e
del made in Italy

Nel suo intervento ha posto l'attenzione sul rischio di dare per scontata la legalità nel sistema produttivo, osservando come oggi il dibattito pubblico si concentri soprattutto sulla sostenibilità ambientale, trascurando talvolta il tema del rispetto delle regole. Bizzotto ha sottolineato l'importanza di dare visibilità alle imprese che investono concretamente in legalità e sicurezza.

Particolarmente intenso il passaggio dedicato alla sicurezza sul lavoro. La sottosegretaria ha ricordato il "triste rituale" della lettura settimanale dei nomi delle vittime sul lavoro in Senato, richiamando l'urgenza di promuovere una cultura imprenditoriale fondata sulla respon-

Premiazioni

"Economy-Rsm Award "Legalità e Profitto" ha acceso i riflettori sulle aziende, riconoscendo il valore di realtà che contribuiscono in modo significativo alla competitività del sistema produttivo italiano.

Tra le grandi aziende premiate figurano A2A Ambiente, attiva nel trattamento e smaltimento di rifiuti non pericolosi; Adecco Formazione, specializzata in corsi di formazione e aggiornamento professionale; Aon, operativa nelle attività degli agenti e broker delle assicurazioni; Cap Holding, impegnata nella raccolta, trattamento e fornitura di acqua; Coswell, nel commercio all'ingrosso di profumi e cosmetici; e D.F.V., specializzata nel trattamento e rivestimento dei metalli.

Il riconoscimento è andato anche a Gencantieri, attiva nella costruzione di edifici residenziali e non residenziali; IQVIA Solutions Italy, leader internazionale in servizi di ricerca clinica e insight commerciali; Ivecor Orecchia, operativa nel commercio all'ingrosso e al dettaglio di altri au-

toveicoli; Maldarizzi, attiva nel commercio all'ingrosso e al dettaglio di autovetture e autoveicoli leggeri; Mi.Cos., specializzata nei lavori di costruzione; e Miorelli Service, nel settore della pulizia generale di edifici. Completano l'elenco delle grandi imprese premiate Monaco, impegnata nella costruzione di opere di pubblica utilità per il trasporto di fluidi; Nippon Sanso Industrial, attiva nella fabbricazione di gas industriali; Pellegrini, specializzata nelle mense e nel catering continuativo su base contrattuale; Proger, società di ingegneria multidisciplinare impegnata nella progettazione di grandi opere in Italia e all'estero; Randstad HR Solutions, nella formazione professionale; Renovit Public Solutions, società attiva nei servizi energetici e negli interventi di efficientamento energetico; e Targa Telematics, attiva nei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica.

Tra le medie aziende premiate figurano 3TI Progetti Italia Ingegneria



Lavinia Forte (3TI Italia Spa)



Silvia Livoli
(Adecco Formazione Srl)



Bruno Venturi (Adrigas Spa)



Maurizio Zolferino
(Agrosistemi Srl)



Vincenzo Maria Mazzotta
(AhrCOS Spa)

"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO



GIUSEPPE BUSIA, PRESIDENTE ANAC

sabilità. In un contesto internazionale definito "delicato dal punto di vista geopolitico ed economico", Bizzotto ha concluso indicando nella lotta alla corruzione e alla concorrenza sleale una priorità condivisa da istituzioni, imprese e mondo dell'informazione.

L'INTEGRITÀ CREA FIDUCIA E SVILUPPO

In collegamento video con l'evento "Economy-RSM Award", il presidente dell'**Autorità Nazionale Anticorruzione** ha parlato del valore economico della trasparenza e della concorrenza sana per il sistema produttivo. **Giuseppe Busia** ha sottolineato come il premio rappresenti da anni un appuntamento im-

portante perché riesce a spiegare non soltanto la necessità di rispettare le regole, ma anche il valore economico della legalità.

Secondo Busia, la corruzione e i comportamenti scorretti producono costi enormi per l'intera collettività e finiscono inevitabilmente per danneggiare anche le stesse aziende coinvolte. "Le notizie si diffondono più rapidamente e rimangono nel tempo", ha osservato, spiegando come oggi il danno reputazionale abbia un impatto molto più forte rispetto al passato. Un rischio che, nell'economia contemporanea, può compromettere credibilità, relazioni commerciali e capacità competitiva.

Nel suo intervento, il presidente Anac ha insistito sul fatto che la legalità non debba essere percepita soltanto come un vincolo burocratico, ma come uno strumento capace di aiutare le imprese a raggiungere i propri obiettivi economici. "La legalità conviene perché aiuta a fare profitto e creare crescita", ha affermato, richiamando il ruolo decisivo di mercati trasparenti e realmente concorrenziali nel favorire

innovazione e sviluppo sano.

Ampio spazio è stato dedicato al tema degli appalti pubblici e alla necessità di costruire regole sempre più chiare e applicabili. Busia ha ricordato il lavoro svolto dall'Anac attraverso bandi tipo, atti standardizzati e indicazioni operative pensate per accompagnare le imprese nell'applicazione delle norme e ridurre le aree di incertezza.

Tra i passaggi centrali dell'intervento anche quello dedicato alla digitalizzazione dell'intero ciclo di vita dei contratti pubblici. Un processo che, secondo il presidente dell'Anac, consente da un lato di semplificare il lavoro delle stazioni appaltanti e dall'altro di alleggerire gli adempimenti per le imprese che partecipano alle gare. Grazie all'interconnessione delle banche dati pubbliche, ha spiegato, le verifiche possono essere effettuate più rapidamente e gli operatori economici evitano di ripresentare documentazione già trasmessa ad altre amministrazioni.

La trasformazione digitale, però, da sola non basta. Busia ha richiamato con forza il tema



Franco Masenello (Almaviva Bluebit Spa Società Benefit)



Giuseppe Faragò e Luca Morandi (Aon Spa)



Agostino Re Rebaudengo (Asja Energy Società Benefit)



Vittorio Pacenza e Gianluca Oldani (Cap Holding Spa)



Ciro Piccolo (Costruzioni Piccolo Srl)



Francesco Mascolo (Coswell Spa)



Luciano De Francesco (D.f.v. Srl)



Stefano Casati e Umberto Cassinari (Doubleyou Srl)



Camillo D'Alessandro (Dupont Energetica Spa)



Maria Grazia Astorino (Ecosud Srl)

della qualificazione delle stazioni appaltanti, sottolineando come la gestione delle gare pubbliche richieda esperienza, capacità organizzativa e cultura amministrativa. L'Anac, ha spiegato, sta lavorando proprio per misurare questi elementi e garantire standard sempre più elevati nella gestione delle procedure.

Parallelamente cresce anche l'attenzione verso la qualificazione degli operatori economici. In questo quadro il rating di legalità assume un ruolo sempre più strategico perché permette di premiare le imprese che rispettano le regole e mantengono comportamenti corretti nel tempo. Ma l'obiettivo, ha aggiunto Busia, è andare oltre, arrivando a valutare anche la capacità delle aziende di mantenere gli impegni assunti negli appalti pubblici, rispettando tempi, efficienza ed efficacia nella realizzazione delle opere.

Nel corso dell'incontro è emersa più volte l'idea che trasparenza e concorrenza sana rappresentino il presupposto essenziale per una crescita economica stabile. "Investire nell'integrità



Nella tavola rotonda in ordine: Sergio Luciano, direttore Economy; Massimiliano Mancusi, avvocato, presidente Mancusi Spa; Agostino Re Rebaudengo, presidente Asja Energy Società Benefit; Alessandra Cerreta, avvocato del Foro di Milano, Studio Todarello & Partners

crea fiducia", ha sottolineato il presidente Anac, indicando proprio nella fiducia il vero capitale immateriale necessario per rafforzare le relazioni tra istituzioni, imprese e mercato. L'appello finale è stato rivolto alla necessità di una collaborazione sempre più stretta tra settore pubblico e privato per costruire una cultura condivisa della buona amministrazione e della gestione responsabile. Un percorso che, secondo Busia, non serve soltanto a premiare le imprese virtuose, ma contribuisce più in generale a favorire "uno sviluppo sano del Paese".

COMPLIANCE E CRESCITA

Nel corso della tavola rotonda dell'evento Legalità e Profitto, si è discusso dell'evoluzione del rating di legalità, strumento progressivamente rafforzato fino al recente aggiornamento regolatorio dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato. Il dibattito ha preso le mosse dall'evoluzione del rating di legalità, strumento introdotto nel 2012 nell'ambito della normativa anticorruzione e progressivamente rafforzato fino al recente aggiornamento regolatorio dell'Autorità Garante della Concorrenza e del

Premiazioni



Manuel Angelini
(Fam Costruzioni Srl)

Integrata, attiva negli studi di ingegneria; Adrigas, nella distribuzione di combustibili gassosi mediante condotte; Ahracos, specializzata nella costruzione di edifici residenziali e non residenziali; Almagiva Bluebit Società Benefit, impegnata nella fabbricazione di apparecchi di misura e regolazione; e Asja Energy Società Benefit, attiva nella fabbricazione di motori, generatori e trasformatori elettrici.

Il riconoscimento è andato anche a Doubleyou, operativa nella produzione di software; Dupont Energetica, attiva nel trattamento e smaltimento di rifiuti non pericolosi; Fides, specializzata nelle attività di agenzie di recupero crediti; Gaspari Gabriele, nella costruzione di edifici residenziali e non residenziali; Geosec, impegnata in lavori vari di

costruzione specializzati; e Gravili, attiva nell'installazione di impianti idraulici, di riscaldamento e condizionamento dell'aria. Completano l'elenco delle medie imprese premiate Mancusi, specializzata nella costruzione di edifici residenziali e non residenziali; Palex Healthcare Group Italia, attiva nei servizi di consulenza imprenditoriale e amministrativo-gestionale; Porto Intermodale Ravenna, operativa nei servizi connessi al trasporto marittimo e per vie d'acqua; Soluzioni Integrate Maggioli, nel settore della produzione di software; Sveco, nei lavori specializzati di costruzione; Talent Solutions, nella formazione e nell'aggiornamento professionale; e Tedeschi, attiva nella pulizia generale di edifici.

Tra le piccole imprese premiate figurano Agrosistemi,



Lorenzo Zini (Farco Srl)



Antonio Giulio Cafaro e Maria Gabriella Macaudo (Fides Spa)



Alberto Poduti e Lorenzo Poduti (Flaminia Garden Srl)



Michele Gallo
(Gcerti Italy Srl)



Alessandro Morri
(Gencantieri Spa)

"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO



Mercato. Al centro della discussione, il ruolo crescente di questo indicatore nella valutazione delle imprese, soprattutto per le Pmi, e la sua capacità di incidere sull'accesso al credito, sulla reputazione e sulla partecipazione alle gare pubbliche.

Nel suo intervento, **Alessandra Cerreta**, avvocato del Foro di Milano, Studio Todarello & Partners, ha evidenziato come il sistema della compliance stia diventando sempre più pervasivo nella vita delle imprese, osservando che "il rating di legalità non può restare un parametro astratto, ma deve tradursi in un vantaggio concreto per chi investe stabilmente in trasparenza e correttezza". Secondo l'avvocato, il nodo centrale resta quello della capacità del sistema di riconoscere in modo effettivo il valore delle imprese virtuose nei processi decisionali pub-

blici e finanziari.

Sulla stessa linea **Agostino Re Rebaudengo**, presidente **Asja Energy Società Benefit**, ha richiamato l'esperienza del settore energetico e della sostenibilità, sottolineando come "la compliance non sia un vincolo, ma una componente strutturale dell'identità aziendale". Nel suo intervento ha spiegato come strumenti quali rating di legalità, bilanci di sostenibilità e certificazioni Esg contribuiscano non solo alla reputazione, ma anche alla crescita organizzativa interna e alla formazione delle persone.

Sul piano operativo, Re Rebaudengo ha evidenziato come la complessità delle procedure nei partenariati pubblico-privato rappresenti ancora una sfida significativa per le imprese, con tempi spesso lunghi e processi articolati. Tuttavia, proprio la presenza di sistemi di compliance e certificazione è stata indicata come elemento sempre più necessario per garantire

affidabilità nei rapporti con la pubblica amministrazione e con il sistema finanziario.

A seguire, **Massimiliano Mancusi**, avvocato, presidente **Mancusi Spa**, ha posto l'accento sulle difficoltà del settore dei lavori pubblici e sulla necessità di rendere più efficaci i meccanismi di premialità. "Dare concretezza al rating di legalità significherebbe trasformarlo in un cri-

terio reale di accesso e non solo in un riconoscimento formale", ha osservato, sottolineando come la complessità

normativa richieda imprese sempre più strutturate e organizzate.

Il presidente Mancusi ha inoltre sottolineato come il rating di legalità potrebbe assumere un ruolo ancora più incisivo se pienamente integrato nei criteri di accesso alle gare e nei meccanismi di premialità, contribuendo così a rafforzare un mercato più trasparente e selettivo. In questa prospettiva, gli investimenti in formazione, certificazioni e governance interna

**BUSIA HA RICHIAMATO CON FORZA
IL TEMA DELLA QUALIFICAZIONE
DELLE STAZIONI APPALTANTI CUI SONO
RICHIESTE GRANDI COMPETENZE**



Marco D'Attoli (Geosec Srl)



Raffaele Archivolti e Layma Balabaykina (Graphite Srl)



Antonella Gravili e Stefano Gravili (Gravili Srl)



Sara Cazzaniga e Amanda Chierico (Iqvia Solutions Italy Srl)



Francesco Mancusi e Massimiliano Mancusi (Mancusi Spa)



Vito Miceli (MI.COS Spa)



Amelia De Angelis (Miorelli Service Spa)



Federico Monaco (Monaco Spa)



Maura Delaini (Nippon Sanso Industrial Srl)



Valentina Decorato e Cristina D'Addario (Palex Healthcare Group Italia Spa)

sono stati descritti come elementi che incidono direttamente sulla competitività e sulla solidità delle imprese nel medio-lungo periodo.

A concludere, **Ciro Bonajuto**, consigliere Regione Campania, già sindaco di Ercolano, ha allargato il campo alla dimensione territoriale, richiamando il legame tra legalità e sviluppo economico locale. Nel suo intervento ha sottolineato che la legalità non rappresenta un costo, ma una condizione necessaria per generare crescita, occupazione e fiducia nei territori, soprattutto nelle aree più fragili del Paese.

LA LEZIONE DI FILIPPO CALLIPO

Tra i momenti più intensi dell'edizione 2026 dell'Economy-RSM Award. Legalità e Profitto c'è stata la video-testimonianza di **Filippo Callipo**, imprenditore simbolo della resistenza civile contro la 'Ndrangheta e protagonista di una delle vicende più emblematiche del rapporto tra legalità e impresa nel Mezzogiorno.

A introdurre il contributo video, Sergio Luciano, direttore di Economy Group, ha ricordato



Sergio Luciano, direttore di Economy Group, ha ricordato

l'attentato subito oltre vent'anni fa dall'azienda di Callipo, colpita duramente dalla 'Ndrangheta, dopo il rifiuto dell'imprenditore di cedere alle richieste estorsive. Un episodio che rischiò di mettere definitivamente in ginocchio l'attività industriale del gruppo calabrese, specializzato nel settore delle conserve ittiche.

"Qui siamo di fronte alla corruzione più effrata, quella di chi minaccia l'impresa", è stato sottolineato da Sergio Luciano, ricordando il coraggio con cui Callipo decise di denunciare i responsabili dell'attentato e di rompere il muro dell'omertà. Una scelta che trasformò la vita dell'azienda, costretta per anni a operare sotto

protezione, ma che permise anche allo Stato di intervenire e garantire sicurezza all'attività produttiva.

Nel video, Filippo Callipo ha rivendicato con fermezza la scelta di continuare a investire in Calabria nonostante le difficoltà. "Secondo me sì, è una cosa giusta, è una cosa buona per il territorio ed è una cosa possibile da fare, ovviamente assicurando certe regole", ha dichiarato rispondendo a una domanda sul senso di proseguire l'attività imprenditoriale nella regione. L'imprenditore ha però descritto un quadro ancora complesso. A suo giudizio, il sistema dei controlli continua a essere insufficiente: "Non è cambiato niente. I controlli sono sempre pochi, ci sono molte imprese irregolari, molto lavoro sottopagato". Una situazione che, secondo Callipo, rischia di aggravarsi ulteriormente in una fase segnata da crisi economica, inflazione e riduzione del potere d'acquisto.

Proprio le difficoltà economiche rappresentano, nella sua analisi, il terreno ideale per il rafforzamento delle organizzazioni criminali. "La

Premiazioni

attiva nella consulenza imprenditoriale e amministrativo-gestionale; Autofficina Pontina, operativa nel commercio all'ingrosso e al dettaglio di autovetture e autoveicoli leggeri; Costruzioni Piccolo, specializzata nella costruzione di edifici residenziali e non residenziali; Ecosud, impegnata nelle attività di studio geologico e prospezione geognostica; e Fam Costruzioni, attiva nel settore delle costruzioni.

Riconoscimento anche per Farco, specializzata nella riparazione e manutenzione di estintori; Flaminia Garden, attiva nei lavori specializzati di costruzione; Gcerti Italy Assessment & Certification Società Benefit, operativa nel controllo qualità e nella certificazione di prodotti, proces-

si e sistemi; Graphite, impegnata nella costruzione di edifici residenziali e non residenziali; e Revalo, attiva nell'amministrazione di condomini e gestione di beni immobili. Completano l'elenco delle piccole imprese premiate Sintex, specializzata nella consulenza sulla sicurezza e igiene dei posti di lavoro; Sistemi Ambientali, attiva nei servizi di gestione dei rifiuti; Sivi, operativa nel trattamento e rivestimento dei metalli; Tekno Green, impegnata nella cura e manutenzione del paesaggio; Tre Esse Italia, nel settore della gestione esattoriale; Uomo & Ambiente Società Benefit, attiva nella consulenza aziendale; e Voto Group, specializzata nella costruzione di edifici residenziali e non residenziali.



Stefania Piscitelli (Pellegrini Spa)



Nicola Rambelli (Porto Intermodale Ravenna Spa)



Giuseppina D'Andrea (Proger Spa)



Sirra Arnoldi (Randstad Hr Solutions Srl)



Paolo Fusaro (Renovit Public Solutions Spa)



Lorenzo Zini (Sintex Srl)

"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO

Videomessaggio di Pippo Callipo, imprenditore-coraggio



"Ndrangheta ha grosse disponibilità finanziarie e sicuramente ha terreno facile nell'avvicinare giovani, imprenditori e persone con la scusa di dargli una mano", ha spiegato, mettendo in guardia dal rischio di infiltrazioni sempre più profonde nel tessuto economico locale.

Uno dei passaggi più significativi della testimonianza ha riguardato il tema della responsabilità sociale dell'impresa. Callipo ha raccontato infatti la scelta di impiegare detenuti all'interno delle proprie attività produttive, chiarendo che non si tratta di una decisione legata alla convenienza economica. "Certe cose non si fanno per convenienza", ha detto. "L'imprenditore non

agisce solo per una questione di profitto, ma anche per una questione morale e di responsabilità civile".

Pur riconoscendo i maggiori costi organizzativi di questo tipo di percorsi, l'imprenditore ha difeso con convinzione il valore del reinserimento sociale e della possibilità di offrire una seconda occasione a chi ha sbagliato. "Dare un'opportunità a chi vuole riprendersi significa restituire dignità e onestà al vivere civile", ha osservato.

Nella parte finale dell'intervento il fondatore del gruppo Callipo ha allargato lo sguardo alla situazione economica e sociale del Sud Italia, esprimendo forte preoccupazione per il futuro delle nuove generazioni. "Con questa grande confusione politica non vedo bene il futuro", ha ammesso. Secondo Callipo, in Calabria il problema non riguarda soltanto gli stipendi o la mancanza di lavoro, ma anche l'assenza di un sistema fondato sul merito e sul rispetto delle persone.

"Qui i giovani spesso dipendono dalla po-

litica e allora vanno via", ha affermato, denunciando un modello che, a suo giudizio, continua a privilegiare relazioni personali e logiche clientelari rispetto alla programmazione economica e allo sviluppo del territorio.

Il tono delle sue parole è, allo stesso tempo, amaro e lucido: "Non ho molte speranze che le cose cambino nel prossimo futuro, perché il sistema è sempre lo stesso", ha concluso. Un messaggio duro, accolto però come una testimonianza di chi da decenni continua a fare impresa in territori difficili senza arretrare davanti alle pressioni criminali.

Nel contesto dell'"Economy-RSM Award. Legalità e Profitto", il racconto di Callipo ha rappresentato così il volto più concreto del legame tra legalità e sviluppo economico: la dimostrazione che difendere le regole può avere costi elevati, ma anche che la scelta della trasparenza e della denuncia resta una condizione essenziale per costruire impresa, fiducia e crescita duratura.



Suagher Valentin e Luigi Righini (Sistemi Ambientali Srl)



Matveyeva Viktoriya e Delvaro Rossi Franco (Sivi Srl)



Alessandro Carellario (Soluzioni Integrate Maggiori)



Cosimo Ceraulo e Cristiano Pechy de Pechujfalu (Talent Solutions Srl) (Targa Telematics Spa)



Adriano Scardellato



Marrone Raffaele (Tekno Green Srl)



Giuseppe Antonio Tedeschi (Tedeschi Srl)



Delia Corsi (Tre Esse Italia Srl)



Nunzia Giunta e Mario Burrascano (Uomo & Ambiente Srl)



Antonio Voto (Voto Group Srl)

L'AI RIDISEGNA LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Automazione e responsabilità umana nelle decisioni pubbliche e il ruolo della *system integration* nella costruzione di servizi digitali più efficaci e trasparenti: la sfida di Soluzioni Integrate Maggioli per la trasformazione della PA

di Vincenzo Petraglia

LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE SI TROVA OGGI AL CENTRO DI UNA TRASFORMAZIONE CHE NON È PIÙ SOLTANTO TECNOLOGICA, MA STRUTTURALE.

L'intelligenza artificiale, insieme alla crescente centralità dei dati e dei sistemi digitali integrati, sta ridisegnando il modo in cui gli enti pubblici erogano servizi, prendono decisioni e gestiscono la complessità amministrativa. La domanda non è più se l'IA entrerà nella PA, ma come verrà governata e con quali effetti concreti sulla qualità dei servizi ai cittadini. Per comprendere questa transizione *Economy* ha intervistato un esperto della materia, **Alessandro Carellario**, Ad di **Soluzioni Integrate Maggioli**, realtà del Gruppo Maggioli specializzata nei sistemi digitali per la PA, che opera come *competency hub* nella *system integration* per la PA, con particolare focus su sanità digitale, sistemi regionali, beni culturali e gestione dei dati pubblici. Una realtà nata dall'integrazione di esperienze industriali nel settore pubblico, tra cui Sinapsys e Aicof, che svolge un ruolo che richiede non solo competenze tecnologiche avanzate, ma anche capacità di integrazione dei processi e continuità operativa in contesti complessi e istituzionali. E da sempre impegnata su temi quali trasparenza, legalità e responsabilità nella gestione dei sistemi pubblici, elementi che le sono valsi diversi riconoscimenti, come il Premio Economy-Rsm Legalità & Profitto 2026.

Secondo il vostro osservatorio privilegiato, di chi lavora nel settore, qual è il futuro della PA nell'era dell'IA?

L'IA non è una tecnologia come le altre, è un cambio di paradigma destinato a incidere profondamente sul modo in cui lavoriamo,

prendiamo decisioni e gestiamo la complessità. L'adozione dell'IA nella PA introduce un forte tema di sovranità digitale: comprendere dove risiedono i dati, come vengono elaborati e chi governa realmente gli algoritmi. La vera sfida sarà culturale. Il rischio è delegare completamente allo strumento attività che richiedono invece responsabilità e interpretazione umana. IA quindi non come "macchina automatica", ma come organizzazione più capace di interpretare bisogni, governare complessità e prendere decisioni migliori.

Quali sono le soluzioni più innovative che la vostra società offre?

La capacità di unire competenza tecnologica, visione industriale e responsabilità verso il contesto in cui operiamo. Lavoriamo su sistemi che incidono concretamente sulla vita delle persone: sanità, servizi pubblici, integrazione dei dati, continuità operativa. Per questo crediamo che oggi non basti sviluppare tecnologia. Servono governance, competenze e capacità di comprenderne l'impatto reale sui processi e sui cittadini. L'approccio

parte sempre dai processi e dagli obiettivi del cliente, non dalla tecnologia fine a sé stessa. Il rischio, altrimenti, è inseguire l'innovazione come semplice trend. Noi facciamo il contrario: utilizziamo la tecnologia nella misura in cui è realmente utile a generare valore. Operiamo soprattutto nella *system integration*, accompagnando le amministrazioni nell'evoluzione dei propri ecosistemi digitali. Questo significa trasformare tecnologie avanzate, inclusa l'IA, in soluzioni concrete, sostenibili e realmente adottabili.

Uno degli aspetti su cui lavorate di più è quello della legalità.

Per noi la legalità è il punto di partenza, non di arrivo. Crediamo che oggi il rispetto delle regole non basti più. Quando si lavora su dati, infrastrutture pubbliche e servizi essenziali bisogna avere piena consapevolezza dell'impatto che le proprie scelte possono generare. La qualità del lavoro, la trasparenza, l'affidabilità e il rispetto dei contesti in cui operiamo fanno parte della nostra identità professionale prima ancora che aziendale.

Obiettivi futuri?

Rafforzare ulteriormente il presidio sui grandi progetti di *system integration* e transizione della PA. Negli ultimi anni abbiamo registrato una crescita significativa e oggi stiamo investendo per consolidare questa traiettoria. L'obiettivo è ampliare la nostra presenza nei settori strategici della trasformazione digitale pubblica e valutare operazioni straordinarie che possano accelerarne lo sviluppo. Crediamo che nei prossimi anni la differenza la farà chi saprà integrare tecnologia, capacità di governo dei processi e profonda conoscenza della macchina amministrativa pubblica. È su questo terreno che stiamo costruendo la nostra crescita.



ALESSANDRO CARELLARIO

IL WELFARE OLTRE I BENEFIT

Comunicazione personalizzata, *wellbeing* ed *employee engagement*. Sono alcuni dei pilastri del modello DoubleYou, società del Gruppo Zucchetti, che trasforma il welfare aziendale in una leva strategica imprescindibile per l'impresa

di Vittorio Petrone

«**E**ssere premiati al Senato della Repubblica nell'ambito dell'Economy-Rsm Award 2026, che unisce legalità e profitto, rappresenta un riconoscimento significativo. Perché valorizza due dimensioni che, nella nostra visione, sono profondamente connesse: crescere significa farlo eticamente, generando valore per le imprese, per le persone e per il sistema economico», afferma **Stefano Casati**, amministratore di **DoubleYou**.

Società del Gruppo Zucchetti, DoubleYou si occupa di piani di welfare aziendale, *corporate wellbeing* e progetti pensati per valorizzare il benessere di persone e organizzazioni. Un ambito in cui innovazione tecnologica, consulenza strategica e piena compliance normativa sono elementi imprescindibili. Per DoubleYou, legalità significa consentire ad aziende e lavoratori di **accedere alle opportunità** offerte dalla normativa in ambito welfare aziendale e defiscalizzazione in modo semplice, trasparente e conforme. Significa trasformare un quadro regolatorio strutturato in strumenti concreti, sicuri e accessibili.

Accanto alla legalità, c'è la capacità di generare **risultati economici** attraverso innovazione e ascolto continuo di aziende e persone. La crescita deriva anche dall'anticipare le esigenze del mercato e costruire soluzioni efficaci e sostenibili nel tempo: il welfare supera così la semplice erogazione di benefit e diventa una **leva strategica** per attrarre, valorizzare e sostenere le persone.

A confermare questa evoluzione del welfare aziendale sono anche i dati dell'**Osservatorio Welfare 2026** di DoubleYou: nel 2025 il benefit medio pro capite si attesta a 1.040 euro e l'87% del credito welfare disponibile viene utilizzato dalle persone. Un segnale importante: il welfare è ormai uno strumento concreto nelle scelte quotidiane, sostiene il potere d'acquisto e integra le risposte del welfare pubblico dove necessario.

Allo stesso tempo, emerge che i soli *flexible benefit* non bastano più. Le aziende cercano soluzioni capaci di coinvolgere le persone e rispondere a **bisogni sempre più articolati**, che cambiano nelle diverse fasi della vita:



benessere finanziario, benessere personale, famiglia, conciliazione vita-lavoro, crescita personale. È qui che il welfare aziendale si estende verso il ***wellbeing***, integrandosi sempre più nelle strategie Hr e nell'esperienza quotidiana in azienda.

In questo scenario, comunicazione ed engagement diventano decisivi. Anche le migliori iniziative rischiano di perdere efficacia se le persone non le conoscono o non ne percepiscono il valore. Non a caso, secondo l'Osservatorio, il **65% dei lavoratori** considera molto utile uno strumento integrato con il portale welfare per ricevere comunicazioni personalizzate e partecipare a *survey* Hr. Il dato evidenzia una richiesta precisa: meno frammentazione, più chiarezza, più ascolto.

Da questa esigenza nasce **EngageYou**, la nuova soluzione digitale di DoubleYou pensata per riunire in un unico ambiente modulare le iniziative dedicate a welfare, *wellbeing*, comunicazione interna ed *employee engagement*. Un ecosistema che semplifica il modo in cui l'azienda comunica con le proprie persone, valorizza le iniziative Hr e favorisce la **partecipazione**. In questo percorso, legalità e risultati economici tornano a incontrarsi. La compliance non limita l'innovazione, ma è la condizione che la rende solida e duratura. Per DoubleYou fare impresa significa semplificare la complessità, agire in modo etico e generare valore misurabile: economico, sociale, organizzativo e umano.



NELLA FOTO, DA SINISTRA, STEFANO CASATI E UMBERTO CASSINARI, CO-FOUNDER DI DOUBLEYOU



L'ingegner Marco d'Attoli, dell'ufficio tecnico Geosec

È la stabilità che decide il valore degli edifici

In un Paese ad alto rischio idrogeologico e con un patrimonio edilizio datato, Geosec punta sulla diagnostica geofisica, anche in corso d'opera, per leggere il comportamento dei terreni e mitigare i rischi per la sicurezza delle strutture

di Vittorio Petrone

Crepe, cedimenti differenziali, vulnerabilità strutturali: quando emergono segnali di dissesto negli edifici, l'attenzione si concentra quasi sempre sulla parte visibile del problema. Eppure, nella maggior parte dei casi, le criticità nascono molto più in profondità, nel rapporto tra struttura, fondazioni e terreno. Un tema che oggi assume un peso crescente non solo sul fronte della **sicurezza**, ma anche su quello economico, considerando l'invecchiamento del patrimonio edilizio italiano e l'impatto sempre più evidente dei **cambiamenti climatici** sul comportamento dei suoli.

Geosec, con sede a Parma, presente ormai in diversi mercati europei, è una realtà italiana specializzata da oltre vent'anni proprio nel consolidamento dei terreni e delle fondazioni. L'azienda ha sviluppato un modello operativo che integra diagnostica geofisica, sistemi di iniezione controllata e **tecnologie avanzate** di rinforzo strutturale, applicate in contesti che spaziano dall'edilizia residenziale alle infrastrutture, passando per scuole, ospedali, industrie, chiese e monumenti storici. Un approccio che riflette

un'evoluzione sempre più marcata del settore: il consolidamento strutturale non viene più affrontato come semplice intervento correttivo, ma come processo tecnico fondato sull'**analisi preventiva** e sulla capacità di comprendere il comportamento del sottosuolo. «Oggi non è più sufficiente intervenire sul sintomo del dissesto, che può manifestarsi con una lesione o una crepa», osserva l'ingegner **Marco d'Attoli** dell'ufficio tecnico Geosec. «È necessario comprendere l'origine del fenomeno e costruire una diagnosi corretta, attraverso un modello geotecnico affidabile, per individuare poi la soluzione progettuale più idonea».

Il tema assume particolare rilevanza in un Paese come l'Italia, caratterizzato da un patrimonio immobiliare diffuso e spesso datato, esposto a una certa **fragilità a livello idrogeologico** e a fenomeni che negli ultimi anni si stanno intensificando anche per effetto delle variazioni climatiche. I terreni, soprattutto quelli argillosi, possono infatti subire ritiri, rigonfiamenti o perdite di portanza che incidono direttamente sulla stabilità delle costruzioni e delle infrastrutture.

Dinamiche che rendono sempre più strategica la capacità di intervenire non soltanto sull'edificio, ma sull'intero sistema terreno-fondazione-struttura, considerato dalle normative tecniche parte integrante della

sicurezza dell'opera. Per Geosec, la **componente tecnologica** rappresenta uno degli elementi centrali del modello operativo. Le metodologie sviluppate dall'azienda comprendono interventi di miglioramento dei terreni mediante iniezioni di resine espandenti e sistemi di **rinforzo delle fondazioni** attraverso micropali pressoinfissi, tecnologie progettate per garantire controllo delle prestazioni e sostenibilità tecnica degli interventi. «Comprendere il comportamento del sottosuolo significa avere la possibilità di scegliere soluzioni realmente efficaci nel tempo», sottolinea d'Attoli. «La sostenibilità di un intervento non può essere soltanto dichiarata, ma deve essere concreta, misurabile e verificabile nelle prestazioni». Accanto all'aspetto tecnologico emerge anche un tema di responsabilità, della **trasparenza**, della **legalità**, sempre più centrali in un comparto dove sicurezza strutturale, qualità esecutiva, attenzione all'**ambiente** e conformità normativa sono elementi strettamente collegati e verso cui Geosec è molto attenta, tanto da essersi guadagnata diversi riconoscimenti, quali il Premio Economy-Rsm Legalità & Profitto 2026. Intervenire su fondazioni, edifici pubblici o infrastrutture significa operare in un ambito ad alta responsabilità tecnica, nel quale la correttezza delle diagnosi, la **tracciabilità** delle metodologie e il rispetto degli standard rappresentano fattori essenziali per la tutela del patrimonio immobiliare e per la sicurezza collettiva. La manutenzione e la messa in sicurezza del costruito assumono un ruolo centrale nelle politiche di rigenerazione urbana e di **resilienza infrastrutturale**, spinte dalla necessità di preservare valore immobiliare, continuità operativa e sostenibilità degli investimenti nel lungo periodo. Un'evoluzione che sta trasformando il consolidamento strutturale da attività specialistica a leva sempre più rilevante per la gestione e la protezione del patrimonio edilizio e infrastrutturale.

COSTRUIRE VALORE OLTRE IL CANTIERE

Voto Group porta avanti da trent'anni un modello virtuoso nel settore delle costruzioni. Un'azienda familiare che continua a crescere tra innovazione operativa, trasparenza e sostegno concreto al tessuto sociale ed economico

di Vincenzo Petraglia

Nel settore delle costruzioni, dove la competizione si gioca sempre più su affidabilità, capacità esecutiva e solidità organizzativa, la dimensione valoriale dell'impresa diventa un fattore distintivo tanto quanto il *know-how* tecnico. Un imprinting che ha fatto suo **Voto Group**, impresa con sede a Salerno attiva dal 1995 e radicata in una tradizione familiare che attraversa oltre un secolo di storia nel settore edile. Con un fatturato annuo superiore ai 5 milioni di euro, 16 dipendenti e una crescita degli utili che negli ultimi sei anni ha superato il 70%, la società opera nell'edilizia civile e infrastrutturale, spaziando dalle nuove costruzioni agli interventi di adeguamento sismico, dal restauro di beni tutelati alle opere stradali, fino agli impianti tecnologici e alla riqualificazione di infrastrutture complesse. Un'attività che si colloca oggi in un mercato attraversato da forti trasformazioni. La contrazione della spesa pubblica e la fase di riassetto dei **flussi legati al Pnrr** stanno infatti ridisegnando gli equilibri del comparto, spingendo molte imprese a ripensare il proprio posizionamento tra commesse pubbliche e mercato privato. «Il settore dei lavori pubblici è diventato molto complesso e, in questa fase, stiamo valutando con attenzione anche l'apertura verso mercati diversi, perché le gare stanno diminuendo e il quadro generale richiede maggiore flessibilità», spiega **Antonello Voto**, amministratore unico della società.

Una transizione che non riguarda soltanto il portafoglio clienti, ma anche il modello organizzativo. In questo senso, Voto Group punta su un approccio che integra competenze tecniche e attenzione alla **dimensione umana** del lavoro. «Al di là degli aspetti tecnici, ciò che fa davvero la differenza - e questo è un qualcosa che ci contraddistingue da sempre - è il rispetto delle persone: dipendenti, fornitori e interlocutori di

cantiere. È un approccio che spesso supera molte barriere operative e migliora concretamente l'esecuzione dei lavori», sottolinea Antonello Voto. Una visione che si traduce in un metodo operativo fondato su **tre pilastri**, che sono, oltre al rispetto delle persone, quelli della fiducia e della qualità. «Non si tratta di principi astratti» sottolinea l'imprenditore, «ma di criteri concreti che guidano ogni scelta. Per noi aprire un cantiere significa assumersi una responsabilità verso chi commissiona l'opera, verso chi ci lavora e verso il **territorio** che la accoglie».

Accanto alla dimensione produttiva, il tema della legalità rappresenta un asse strategico sempre più rilevante per il posizionamento delle imprese nel settore delle costruzioni e Voto Group, proprio a questo riguardo, ha ottenuto nel 2025 il massimo punteggio nel Rating di Legalità, ovvero le tre stelle attribuite dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, oltre a diversi altri premi, come l'Economy-Rsm Legalità & Profitto Award 2026, e certificazioni, come quella sulla parità di genere e l'inclusione **tra le 500 aziende europee a più alto tasso di**

crescita secondo il *Financial Times* e il ranking "Stelle del Sud" del *Sole 24 Ore*. L'adozione di best practice sono all'ordine del giorno per l'azienda: fra tutte, l'introduzione del **Codice Etico** e della procedura di Whistleblowing per la segnalazione di condotte illecite. Tutti elementi che rafforzano la credibilità aziendale nei confronti della committenza pubblica e privata. «La legalità, per come la intendiamo, non è un'etichetta ma un modo di operare coerente e trasparente. Abbiamo sempre lavorato senza scorciatoie, basandoci esclusivamente sulla capacità di eseguire bene le opere e sul rispetto delle regole» afferma Voto, evidenziando come la **reputazione aziendale** sia costruita nel tempo attraverso comportamenti concreti più che dichiarazioni di principio. In questo quadro si inserisce anche l'impegno sul fronte sociale e territoriale. La società dà supporto, infatti, tramite un'azione di volontariato dello stesso Antonello Voto, all'**Associazione "Imprenditore non sei solo"**, dedicata al sostegno di imprenditori e professionisti in difficoltà, offrendo consulenza e formazione gratuita per accompagnare le imprese nei momenti di crisi, con un approccio fondato sul supporto umano oltre che tecnico.

«Gli imprenditori spesso si trovano soli ad affrontare decisioni complesse e partecipare a questo tipo di percorsi significa condividere esperienze e rafforzare una **rete di supporto** che va oltre il business», spiega Voto che nell'associazione opera come volontario e mentor. «Ogni nostra attività aziendale, d'altronde, è orientata alla creazione di valore per le persone e per il territorio, nella convinzione che il profitto sia una conseguenza di questo impegno». Un modello che, in un settore tanto delicato quale quello dell'edilizia, non sempre trova spazio, come tale in grado di creare fiducia reciproca in un ambito in cui ogni azione è spesso guidata invece dalla mera logica del profitto.



ANTONELLO VOTO

GREENWASHING, IL MERCATO CAMBIA LE REGOLE

La Direttiva europea in materia impone alle aziende di dimostrare con dati verificabili ogni loro dichiarazione Esg. Un restringimento delle maglie di fronte al quale bisogna attrezzarsi bene, come spiega l'esperto Mario Burrascano

di Vincenzo Petraglia

CON LA DIRETTIVA EUROPEA 2024/825 SUL GREENWASHING, CHE ENTRERÀ A REGIME CON IL RECEPIMENTO ITALIANO, PER LE IMPRESE LA SOSTENIBILITÀ ENTRA IN UNA NUOVA FASE: NON BASTERÀ PIÙ DICHIARARE NEI CONFRONTI DEI CONSUMATORI IMPEGNI AMBIENTALI O SOCIALI, MA OCCORRERÀ DIMOSTRARLI ATTRAVERSO PROCESSI TRACCIABILI, DATI E STRUMENTI DI MISURAZIONE VERIFICABILI.

Per capire cosa cambia in concreto per le aziende *Economy* ha intervistato **Mario Burrascano**, ceo e co-founder, insieme a Nunzia Giunta, di **Uomo e Ambiente**, B Corp specializzata nell'accompagnare organizzazioni pubbliche e private nei percorsi Esg attraverso un approccio multidisciplinare che integra consulenza, compliance, formazione, governance e strumenti tecnici di misurazione.

Cosa cambia per le aziende con la nuova Direttiva europea?

La sostenibilità non è una coccarda ornamentale: o entra nella governance dell'impresa, o non è. È esattamente questo il senso della Direttiva (Ue) 2024/825, che entrerà a regime con il recepimento italiano. Per anni le aziende hanno potuto usare termini come "green", "sostenibile", "ecologico" o "carbon neutral" con una certa libertà narrativa. Adesso quel margine si chiude: ogni dichiarazione ambientale rivolta al consumatore deve essere verificabile, documentata e coerente, e le *label* di sostenibilità non certificate da schemi riconosciuti non potranno più essere utilizzate. Il punto, però, non è soltanto regolatorio. La Direttiva costringe le imprese a fare i conti con una domanda elementare: la storia che racconti corrisponde a ciò che effettivamente sei? Per rispondere in modo difendibile servono processi a monte - sistemi di misurazione, Kpi, tracciabilità di filiera, audit,

presidio della comunicazione - che si costruiscono in anni, non in una campagna. Nel mio lavoro con le Pmi vedo bene la differenza tra chi ha investito su questo terreno e chi ha trattato la sostenibilità come leva reputazionale: la 2024/825 renderà quella differenza visibile anche al mercato. Per chi è arrivato preparato è un'opportunità competitiva, non un costo di adeguamento. Per gli altri sarà il momento in cui la sostenibilità smette di essere marketing e torna a essere ciò che avrebbe sempre dovuto essere: una responsabilità manageriale.

Siamo davvero alla fine del greenwashing?

Direi che siamo alla fine del greenwashing *inconspicuo*. Il greenwashing in senso ampio non sparirà mai del tutto, ma il margine per chi lo pratica si è ridotto enormemente. Fino a pochi anni fa esisteva una forte asimmetria informativa: il consumatore aveva pochi strumenti, le filiere erano poco trasparenti, gli standard Esg frammentati. Oggi l'ecosistema è radicalmente cambiato: CSRD, Tassonomia, Direttiva Due Diligence, nuove regole sui green claims, a cui si aggiungono la pressione degli investitori e l'irrigidimento delle richieste lungo le filiere. E anche con i rinvii introdotti dal pacchetto

Omnibus, la direzione di marcia non cambia: meno aziende obbligate, ma standard probatori più alti per chi comunica. Il punto da capire è che il greenwashing quasi mai nasce da una volontà di ingannare. Nasce dal disallineamento tra ciò che l'impresa racconta e ciò che è effettivamente in grado di misurare e governare. Il problema si genera quando la narrazione anticipa la struttura organizzativa. Lo vediamo ogni giorno nelle richieste che riceviamo. Fino a poco tempo fa il focus era sull'organizzazione; oggi la domanda si sposta sul prodotto, sulla filiera, sulla singola dichiarazione ambientale. È lì che si misura la credibilità reale. E ci capita ancora di leggere claim di neutralità climatica costruiti solo su Scope 1, o fondati su compensazioni che non reggerebbero un audit serio: situazioni in cui l'azienda non sta mentendo, ma sta comunicando ciò che non ha ancora costruito. In un contesto iperconnesso, una dichiarazione non supportata da evidenze tecniche produce conseguenze reputazionali e legali molto serie, in tempi molto rapidi. Per questo continuo a sostenere che la sostenibilità non si dichiara, si governa.

Ci sarà sempre più la necessità di dotarsi di strumenti tecnici solidi per poter comunicare in modo consistente e credibile.

Sì, ma credo che il punto non sia dotarsi di strumenti tecnici per comunicare meglio. Il punto è dotarsi di strumenti tecnici per decidere meglio. La comunicazione credibile è una conseguenza, non il punto di partenza. Un'azienda comunica bene quando ha già costruito a monte un sistema capace di raccogliere dati, leggerli, validarli e tradurli in scelte operative...



MARIO BURRASCANO, CEO E CO-FOUNDER DI UOMO E AMBIENTE

Continua online



IVECO ORECCHIA: LA CONCESSIONARIA COME ECOSISTEMA

Con la sua storia quasi centenaria, l'azienda torinese è un interessante *case study* nel trasporto professionale che ha puntato su continuità operativa, presenza capillare sul territorio, servizi integrati e soprattutto sulle persone

di Vittorio Petrone

C'è un filo che lega quasi un secolo di storia industriale italiana all'evoluzione contemporanea della logistica, del trasporto e delle infrastrutture. È quello costruito da **Iveco Orecchia**, realtà nata a Torino nel 1929 e oggi punto di riferimento nel Nord-Ovest per veicoli commerciali e industriali, autobus, macchine movimento terra e servizi post vendita. Un percorso lungo 97 anni che ha trasformato una piccola commissionaria Fiat fondata dagli ingegneri Paolo Orecchia e Cesare Scavarda (col nome Ava - Azienda Vendita Automobili) in un gruppo strutturato, presente in Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria e Lombardia con otto sedi operative, che garantiscono una **presenza molto capillare** sul territorio e oltre 400 dipendenti e un'attività progressivamente ampliata, diventando un punto di riferimento per ogni necessità: dall'acquisto al noleggio, fino al finanziamento e soprattutto a un servizio post vendita veloce ed efficiente.

Oggi Iveco Orecchia, tramite **acquisizioni strategiche** e l'inaugurazione di nuove sedi nelle regioni limitrofe, è una concessionaria che ha ampliato notevolmente il proprio raggio di attività espandendo i propri mandati, specializzata nella vendita, assistenza e manutenzione di veicoli commerciali e industriali, di autobus e di macchine movimento terra (si articola, infatti, in **tre divisioni principali**: *Truck, Bus e Construction*). A queste divisioni se ne affianca un'altra, denominata *Parts*, che integra ricambi e servizi post vendita a supporto dell'intera struttura. Un modello che l'ha trasformata in un partner affidabile per ogni esigenza, su strada e in cantiere e che consente all'azienda di seguire clienti e operatori lungo tutte le esigenze operative: acquisto, noleggio, assistenza, manutenzione, servizi finanziari e gestione dell'usato. La presenza territoriale rappresenta

uno degli asset centrali del gruppo: la rapidità di intervento e la prossimità delle officine costituiscono un fattore competitivo decisivo. Per le aziende di trasporto e construction, infatti, il valore del servizio non si misura soltanto nella vendita del mezzo, ma nella **capacità di garantire continuità operativa**, tempi rapidi di assistenza e disponibilità immediata di ricambi e supporto tecnico.

Oltre ai mezzi nuovi, Iveco Orecchia dispone di quattro piazzali dedicati ai veicoli usati multi-marca, con oltre 250 unità disponibili tra industriali e commerciali. Un'attività che si inserisce in una strategia più ampia di presidio dell'intero **ciclo di vita del mezzo**, rivolta tanto alle grandi flotte quanto alle piccole e medie imprese del territorio.

Negli anni la crescita dimensionale è stata accompagnata da un rafforzamento della governance e dei processi interni e dall'attenzione alla sostenibilità nel senso più ampio del termine, con una serie di obiettivi già raggiunti e altri da raggiungere messi nero su bianco nell'ultimo **Report di sostenibilità**. L'azienda ha sviluppato un modello organizzativo fondato su legalità, trasparenza e sostenibilità, adottando il Modello 231, sistemi di **whistleblowing** e policy dedicate alla responsabilità sociale e ambientale. Un



impegno che l'ha portata, fra l'altro, all'ottenimento delle tre stelle nel Rating di Legalità e al riconoscimento del Premio Economy-Rsm Legalità & Profitto 2026.

Nel 2021 è stato istituito in azienda il **Green Board**, un comitato incaricato di coordinare le strategie aziendali legate alla sostenibilità e agli obiettivi dell'Agenda 2030. La struttura coinvolge funzioni e aree operative diverse con l'obiettivo di integrare i temi ambientali e sociali nella gestione industriale e nei processi aziendali. Fra le priorità di Iveco Orecchia, le persone, siano esse clienti e stakeholder esterni o il proprio **capitale umano interno**, su cui investe molte risorse attraverso formazione continua, azioni di welfare e sviluppo delle competenze professionali. Elementi da sempre presente nella storia quasi centenaria dell'azienda.





Recupero crediti: la fiducia paga di più

Fides, nata a Catania e oggi attiva in tutta Italia, investe in tecnologia e analisi predittiva, relazione col cliente e welfare aziendale per trasformare la gestione del credito in un servizio sempre più personalizzato e orientato alle persone

di Vincenzo Petraglia

La trasformazione digitale sta cambiando profondamente anche il settore della gestione e del recupero crediti. Da un lato crescono le transazioni online, i servizi in abbonamento e le formule *buy now pay later*; dall'altro si modificano i comportamenti delle persone, rendendo sempre più complessa la relazione tra aziende, consumatori e operatori del credito. Le **nuove generazioni** tendono a rifiutare il contatto telefonico diretto, mentre una parte della popolazione meno digitalizzata continua a privilegiare l'interazione umana. Una polarizzazione che obbliga il settore a ripensare modelli operativi e strategie di contatto, puntando su processi sempre più personalizzati, **data-driven** e integrati con le piattaforme digitali. In parallelo emergono nuove categorie di debitori, come i cosiddetti *"serial digital buyer"*, legati ai servizi di noleggio, alle piattaforme online o ai sistemi Bnpl, profili che richiedono approcci meno invasivi ma più sofisticati sotto il profilo tecnologico e analitico. Secondo una recente ricerca nel comparto bancario realizzata con il contributo dell'Università Cattolica, entro il 2029 circa il **40% del business** di prestiti, mutui e carte sarà interamente online. Un mercato in trasformazione in cui si inserisce **Fides**, azienda nata a Catania

più di trent'anni fa e oggi presente in tutta Italia, specializzata nella gestione e nel recupero crediti per i settori banking, credito al consumo (captive ed indistinto), utility e b2b. Con una crescita costruita attraverso innovazione tecnologica, evoluzione organizzativa e attenzione alla qualità delle relazioni. «Fides nasce quasi da una casualità ma è cresciuta con una visione chiara e tanta determinazione», racconta **Antonio Cafaro**, amministratore unico della società. «Ho scelto il nome Fides perché significa fiducia: un concetto fondamentale nel nostro lavoro, sia nei confronti dei clienti sia verso le persone che contattiamo ogni giorno e che spesso vivono **situazioni di difficoltà**». Nel corso degli anni la società ha ampliato progressivamente il proprio raggio d'azione, passando dal mondo finanziario a quello bancario, fino alle utilities e alle attività di *master legal*, arrivando oggi a gestire milioni di pratiche ogni anno. Un'evoluzione accompagnata da investimenti continui in digitalizzazione e analisi predittiva. Fides ha infatti sviluppato sistemi di gestione capaci di **personalizzare le strategie di recupero** sulla base delle caratteristiche delle singole pratiche, integrando strumenti digitali, portali di pagamento online e processi automatizzati. «La rivoluzione digitale ha trasformato

profondamente anche il nostro settore», spiega **Gabriella Macaudo**, chief operations manager. «Oggi possiamo elaborare grandi volumi di dati, effettuare analisi predittive e costruire strategie di intervento molto più mirate ed efficaci. L'IA rappresenta un potenziale enorme, soprattutto nella gestione intelligente delle comunicazioni e nell'ottimizzazione dei processi». La tecnologia, però, non sostituisce la **componente umana**. «Gli operatori restano centrali», sottolinea Macaudo. «L'innovazione deve servire a liberare tempo e risorse per concentrarsi sugli aspetti più relazionali e complessi del lavoro. Come ripete sempre Antonio, una telefonata fatta bene continua a fare la differenza!». Un modello di business fondato su sostenibilità organizzativa e benessere delle persone. In azienda il 70% della forza lavoro è composto da donne, anche nei ruoli di middle e top management. Fides ha adottato protocolli di **recruiting inclusivo**, percorsi di valorizzazione del talento femminile e iniziative dedicate al rientro post maternità. Accanto alle politiche di inclusione, strumenti di welfare aziendale come smart working, servizi per la salute mentale, programmi di prevenzione sanitaria e iniziative a favore dell'ambiente. Alla base del modello Fides, che gli è valso anche il Premio Economy-Rsm Legalità & Profitto 2026, il tema della **fiducia**, leva reputazionale ed elemento strutturale del business. «Ogni cliente acquisito», sottolinea Cafaro, «è stato una conquista ottenuta con grande fatica e la strada per mantenere ciascuno di loro passa, oltre che dalla nostra capacità di innovare, soprattutto dall'ascolto, dalla trasparenza e dal rispetto delle persone».



Nelle foto Antonio Cafaro e Gabriella Macaudo e il team Fides

ANCHE IL MARE AVRÀ IL SUO RATING?

Dagli hotel ai ristoranti, fino alle spiagge: cresce il dibattito sugli standard qualitativi del settore balneare. Ne parliamo col professor Antonio Felice Uricchio, esperto della materia, e Alessandro Stivala, direttore di un prestigioso beach club

di Vincenzo Petraglia

Con la crescita costante del turismo internazionale in Italia e l'evoluzione dell'ospitalità verso standard sempre più elevati, anche il settore balneare inizia a interrogarsi su un tema destinato a diventare centrale nei prossimi anni: **la qualità misurabile delle spiagge e degli stabilimenti**. Se ristoranti e strutture ricettive dispongono ormai da tempo di sistemi di rating e standard riconosciuti, perché non applicare un modello simile anche al mare e alle concessioni balneari? Il tema è molto attuale in un momento in cui il dibattito sulle concessioni resta aperto e il turismo, soprattutto internazionale, registra numeri da record nel Belpaese. Una domanda sempre più esigente richiede infatti servizi strutturati e standard chiari e l'introduzione di **sistemi di rating qualitativo** potrebbe valorizzare gli spazi destinati all'ospitalità balneare e l'intera esperienza del visitatore: servizi, organizzazione, sostenibilità, benessere, integrazione con il territorio e customer satisfaction. Un modello che segnerebbe una trasformazione profonda del settore: da semplici stabilimenti balneari a **sistemi di accoglienza più evoluti**, intesi come integrazione di servizi, benessere e qualità dell'esperienza. A riflettere su questi temi è anche il professor **Antonio Felice Uricchio**, ordinario di Diritto Tributario presso l'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", di cui è stato anche rettore, e fino allo scorso aprile presidente del Consiglio direttivo dell'Anvur (Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca). Uricchio si occupa da anni di sistemi di qualità e valutazione e si è trovato in numerosi contesti internazionali confrontandosi con agenzie, operatori ed esperti del settore.

«Nel mondo universitario i **sistemi di assicurazione della qualità** hanno prodotto risultati molto positivi perché hanno permesso di individuare criticità, migliorare i servizi e diffondere



Nelle foto, da sinistra, Antonio Felice Uricchio, professore universitario, e Alessandro Stivala, direttore del pluripremiato beach club Le Cinque Vele di Pescoluse, in Salento



una cultura organizzativa più evoluta. Applicare modelli simili anche al turismo e al comparto balneare avrebbe dunque i suoi vantaggi», spiega il docente. «Introdurre sistemi di rating significa creare strumenti oggettivi di valutazione, capaci di **migliorare complessivamente il sistema turistico** e offrire maggiori garanzie ai consumatori. Non solo: questi strumenti potrebbero diventare utili anche per finanziamenti, accreditamenti e concessioni, con ricadute positive sia per il pubblico che per il privato», conclude Uricchio. Un tema che trova terreno fertile anche tra alcuni operatori turistici che stanno già evolvendo il modello classico di beach club verso logiche più vicine all'**hospitality integrata**. Fra questi **Alessandro Stivala**, direttore di uno dei migliori beach club italiani, **Le Cinque Vele** di Pescoluse, in Salento, pluripremiato per i servizi offerti e per la rete costruita con altri top player del territorio tra ristoranti gourmet, strutture ricettive ed *experience* di alta gamma. All'interno del beach club trovano spazio spa, jacuzzi, area ristorante, salot-

tini privati e **postazioni luxury**. Stivala, che porta avanti il business di famiglia, innovandolo, è stato anche promotore della pubblicazione del libro *Il Salento delle meraviglie*, dedicato proprio al rapporto tra turismo, economia, comunità, territorio. «Il vero cambio di paradigma è guardare il turismo dalla prospettiva dell'**ospite**», spiega Stivala. «Non basta migliorare singolarmente i servizi offerti: serve creare un sistema integrato, capace di **mettere in rete ospitalità, ristorazione e servizi spiaggia** all'interno di standard condivisi», sottolinea. «Il settore non può più procedere "in ordine sparso" e il vero obiettivo è trasformare la crescita del turismo in una strategia sostenibile di settore, offrendo esperienze di qualità e, per alcuni segmenti di mercato, di alta gamma, così da far innamorare il visitatore del territorio e spingerlo a tornare. **Un marchio distintivo comune** gioverebbe a tutto il sistema Paese, diventando una garanzia di qualità per clienti e strutture aderenti, oltre che un traino a livello economico e un riferimento innovativo a livello europeo».



FRANCHISING, IL SALONE DOVE IL BUSINESS FA RETE

Per avere successo nel mondo dinamico e vitale dell'affiliazione commerciale sono necessari competenze, relazioni e capacità di visione. A Milano, dall'1 al 3 ottobre l'evento nazionale sul Franchising punta a orientare gli operatori già attivi e ispirare gli imprenditori di domani

di Paola Belli

In un'economia che continua a cercare modelli imprenditoriali solidi, scalabili e capaci di ridurre il rischio d'impresa, il franchising si conferma come una delle risposte più strutturate. Non è solo una formula contrattuale, ma un ecosistema che mette in relazione brand, imprenditori, investitori, sistema creditizio e competenze professionali. È in questo contesto che si inserisce la prossima edizione di **Salone Franchising Milano**, in programma dall'1 al 3 ottobre all'Allianz MiCo di Milano, appuntamento organizzato da Fiera Milano che si conferma occasione ormai imprescindibile per comprendere le dinamiche e le prospettive di un comparto in costante evoluzione. «Salone Franchising Milano è il luogo in cui il settore si racconta e si interroga sul proprio futuro: un osservatorio privilegiato che unisce business, competenze e visione», sottolinea **Francesca Cavallo**, Head of Hospitality Exhibitions di **Fiera Milano**. «La manifestazione è pensata per accompagnare sia chi si avvicina per la prima volta al franchising sia chi opera da anni in questo mercato, offrendo contenuti concreti e occasioni di incontro di alto valore». Secondo alcuni dei dati più recenti, il fran-

chising in Italia ha un giro d'affari di circa 35,8 miliardi di euro, con oltre 67.200 punti vendita, che occupano oltre 293.000 addetti. Inoltre, il mercato italiano registra una crescita costante e rappresenta l'1,8% del valore aggiunto nazionale (dati Assofranchising 2025).

Ma al di là dei numeri, ciò che colpisce è la capacità di questo settore di adattarsi ai cambiamenti del retail, intercettando nuovi stili di consumo e nuovi modelli di relazione con il cliente. Una crescita che rende sempre più necessario un momento di sintesi nazionale, in grado di riunire tutti gli stakeholder del settore: franchisor, franchisee, aspiranti imprenditori, associazioni, consulenti, mondo finanziario.

È proprio questo il ruolo che Salone Franchising Milano: la manifestazione, è ormai riconosciuta come la piattaforma di riferimento per il franchising e il retail in Italia e coniuga dimensione espositiva, networking qualificato e formazione.

L'imprenditorialità resta il vero motore del sistema franchising, perché mette in connessione idee, competenze e persone, creando opportunità d'incontro tra franchisor e nuovi affiliati e favorendo investimenti più consa-

pevoli e strutturati. Accanto a questo, l'accesso al credito rappresenta una leva fondamentale per permettere alle imprese di nascere e consolidarsi: conoscere strumenti finanziari, incentivi e possibilità di supporto economico è oggi indispensabile per affrontare il mercato con maggiore stabilità e visione di lungo periodo.

In un contesto sempre più dinamico e competitivo, anche la formazione continua assume un ruolo centrale. Le reti in franchising hanno bisogno di competenze manageriali, capacità strategiche e strumenti operativi aggiornati per crescere in modo efficace e mantenere elevati standard qualitativi.

In questo senso, il contatto tra imprenditori affermati o aspiranti franchisee e le realtà che offrono expertise sul settore è fondamentale. Per questo, tra le più importanti caratteristiche di Salone dell'evento c'è, innanzitutto, la presenza attiva delle principali associazioni di categoria – **Assofranchising**, **Confimprese** e **Federfranchising** – che garantiscono autorevolezza istituzionale e contribuiscono ai contenuti culturali del Salone, offrendo orientamento normativo, approfondimenti sul mercato e consulenze specialistiche. Un contributo fondamentale per accom-



STORY-LEARNING

pagnare soprattutto i nuovi imprenditori in scelte consapevoli. Altro elemento centrale è la conferma per il quarto anno consecutivo di Eurospin come Main Sponsor. La partecipazione dell'insegna Italiana leader della grande distribuzione organizzata e discount testimonia il valore strategico del franchising come leva di sviluppo e, allo stesso tempo, rafforza il posizionamento del Salone Franchising Milano come luogo di dialogo tra grandi gruppi e imprenditoria diffusa.

La proposta espositiva riflette la varietà e la vitalità del franchising italiano. Storicamente, il Salone ospita insegne appartenenti a categorie merceologiche molto diverse, dal food & beverage al retail alimentare, dalla moda e bellezza al fitness e benessere, fino ai servizi alla persona, ai servizi alle imprese e al commercio specializzato. Una pluralità

quest'anno conferma la presenza di insegne di eccellenza e vedrà importanti realtà nel campo della ristorazione, del fitness dei servizi, con aziende che si propongono per la prima volta come espositori, nonché importanti franchisor internazionali. In particolare, poi, quest'anno al Salone si darà una rinnovata attenzione alle realtà emergenti, con l'evoluzione del format start-up che aveva avuto successo durante la scorsa edizione e che si rafforza grazie alla presenza di insegne innovative che puntano ad ampliare il loro bacino di potenziali franchisee.

Ma se l'area espositiva rappresenta il cuore commerciale dell'evento, la formazione ne costituisce l'anima. Non a caso è uno dei pilari fondanti del Salone. In un settore in cui il successo dipende sempre più da competenze manageriali, capacità di lettura del territorio,

che consente ai visitatori di confrontare modelli di business differenti per investimento, organizzazione e potenziale di crescita, cogliendo le tendenze emergenti del mercato. Anche l'edizione di

uso intelligente dei dati e gestione delle reti, la formazione non è un accessorio, ma una risorsa strategica.

Anche quest'anno, il Main Stage ospiterà un programma fitto di incontri, talk e workshop rivolti sia agli aspiranti franchisee sia agli operatori più strutturati. I contenuti spazieranno dalle strategie di sviluppo delle reti all'analisi del mercato e dei format, dalla scelta delle location alla valorizzazione dei punti vendita, fino ai temi più attuali come digitalizzazione, sostenibilità e intelligenza artificiale, senza dimenticare l'internazionalizzazione e le testimonianze dirette di imprenditori che hanno costruito casi di successo.

Si punta, inoltre, a mettere a disposizione dei visitatori un'iniziativa strutturata, dedicata alle opportunità più interessanti a cui guardano le aziende mature e in espansione, quella dell'internazionalizzazione. Un aspetto distintivo dell'edizione in arrivo è il rafforzamento della dimensione di community. Salone Franchising Milano non vive più solo nei tre giorni di manifestazione, ma si estende lungo tutto l'anno grazie a un percorso di webinar formativi, avviato già nei mesi precedenti l'evento. Un calendario di appuntamenti digitali che anticipa i temi della fiera, mantiene attivo il dialogo tra gli operatori e consolida il ruolo del Salone come ecosistema di contenuti e competenze.

Proprio il momento della community e del networking tornerà come caposaldo dell'appuntamento di ottobre, che sarà strutturato per offrire numerosi momenti di incontro e confronto, anche informale, in spazi accoglienti e dinamici, per favorire lo scambio di esperienze e conoscenze che rappresenta la linfa per un settore come quello dell'affiliazione commerciale.

In un momento storico in cui fare impresa richiede visione, preparazione e capacità di fare rete, Salone Franchising Milano si conferma dunque come la bussola di un settore in crescita, uno spazio di confronto indispensabile per leggere il presente e costruire il futuro del franchising italiano.



Vecchi mercati nuove frontiere

Il presidente di Promos Italia Giovanni Da Pozzo racconta la strategia "doppio binario": presidiare Stati Uniti e mercati maturi mentre si aprono nuove rotte nei Paesi extra-UE ad alto potenziale

di Sergio Luciano

«LA PRIORITÀ DI PROMOS ITALIA NON È SCEGLIERE TRA DIFESA DEI MERCATI MATURI E DIVERSIFICAZIONE: OGGI SERVE FARE ENTRAMBE LE COSE. STATI UNITI, FRANCIA, GERMANIA, SVIZZERA, GIAPPONE E GLI ALTRI MERCATI CONSOLIDATI RESTANO PILASTRI FONDAMENTALI PER IL MADE IN ITALY».

allo stesso tempo, la frammentazione del commercio internazionale impone alle imprese di costruire nuove direttrici di crescita in mercati extra-UE ad alto potenziale»: ha idee chiare **Giovanni Da Pozzo**, presidente di **Promos**, la società di servizi per l'export del sistema camerale italiano: «Questa impostazione, peraltro, è pienamente coerente con il Piano d'Azione per l'export italiano nei mercati extra-UE ad alto potenziale, varato dal Maeci nel 2025 – spiega in quest'intervista con *Economy* - che ha un obiettivo ambizioso: portare l'export italiano a 700 miliardi di euro entro il 2027, mettendo a sistema promozione, strumenti finanziari, missioni imprenditoriali, business matching, fiere, piattaforme digitali e accordi con la distribuzione internazionale».

Lei ha definito l'accordo UE-Mercosur «un passaggio storico». In concreto, di quanto stima possa crescere l'export italiano in Sud America nei prossimi tre anni - oggi vale circa 20 miliardi- e in quali filiere soprattutto?

Lo confermo, l'accordo UE-Mercosur è un

passaggio storico perché apre uno spazio nuovo per le imprese italiane in un'area con cui abbiamo relazioni industriali, culturali e imprenditoriali molto profonde. L'export italiano verso l'America Latina vale già circa 20 miliardi di euro, ma il potenziale è ancora ampio. Se l'accordo dispiegherà progressivamente i suoi effetti, una crescita dell'export italiano verso l'area nell'ordine del 10-15% nei prossimi tre anni è un obiettivo prudente e realistico. Le filiere più pronte sono quelle in cui l'Italia ha già una forte reputazione: meccanica, macchinari, tecnologie per l'energia, agroindustria, packaging, farmaceutica, chimica, automotive e soluzioni per la transizione verde.

Oltre a Stati Uniti, Brasile, Singapore, India e Arabia Saudita, target del bando "Export su Misura", quali altre geografie emergenti vi sembrano oggi più promettenti per il Made in Italy?

Le opportunità più interessanti si trovano oggi nelle aree dove crescita della domanda interna, investimenti infrastrutturali, transizione energetica e bisogno di tecnologia si incontrano. Penso al Sud-Est asiatico, in particolare Vietnam, Indonesia, Malesia e Thailandia; al Nord Africa, con Marocco ed Egitto; al Golfo e ad alcuni mercati ponte come Turchia, Serbia, Albania, Kazakistan e Uzbekistan. Io credo che le migliori opportunità per le nostre imprese potranno



GIOVANNI DA POZZO

arrivare soprattutto dai mercati intermedi, dove le Pmi italiane possono trovare spazi meno saturi e filiere ancora in costruzione.

La vostra indagine indica che il 59,5% delle imprese è preoccupato dai dazi statunitensi. Che risposta concreta state offrendo a chi negli Usa ha una quota rilevante del fatturato?

Il primo punto è leggere correttamente quel dato. Il 59,5% di imprese preoccupate ci dice che esiste un tema di attenzione e di percezione del rischio, ma non fotografa, almeno per ora, un arretramento del business italiano negli Stati Uniti. Partiamo da un dato di realtà: il business italiano negli Stati Uniti ha retto. Nonostante il clima di incertezza, nel 2025 il nostro export verso gli Usa è cresciuto del 7,2%, raggiungendo circa 69,6 miliardi di euro. Tra le grandi economie europee, l'Italia è stata l'unica a registrare una crescita significativa delle esportazioni verso il mercato americano, mentre Germania, Francia e Spagna hanno segnato flessioni. Per questo la nostra



APPRODARE AI MERCATI ESTERI OGGI È UN PERCORSO CHE SI PUÒ PREPARARE, MISURARE E ACCOMPAGNARE

risposta non è invitare le imprese a “scappare” dagli Stati Uniti o a sostituire un mercato che continua a funzionare. La risposta è continuare ad aiutarle a entrare o presidiare meglio quel mercato, con più strumenti, più informazioni e maggior capacità di adattamento.

Solo il 18% delle imprese italiane usa oggi l'AI per vendere all'estero, eppure le aziende digitalizzate esportano in media il doppio. Quali leve servono per chiudere questo gap, e cosa rappresenta nel 2026 il salto del DigIT Export Day da format milanese a roadshow nazionale?

Il dato del 18% non va letto con pessimismo: ci dice che siamo all'inizio di una curva di crescita. Le imprese hanno capito che il digitale è una leva competitiva, ma spesso hanno bisogno di accompagnamento per trasformare gli strumenti in risultati commerciali. Il passaggio del DigIT Export Day da format milanese a roadshow nazionale nel 2026, con il coinvolgimento delle Camere di commercio di Milano, Monza Brianza, Lodi; Ferrara Ra-

venna e Cosenza, è importante proprio per questo: portare competenze, casi concreti e strumenti operativi nei territori e metterli a disposizione delle imprese.

Con Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia avete costruito un modello - dal bando “Export su Misura” alle quattro missioni trade - che diversi osservatori indicano come best practice nazionale. Quali risultati state misurando finora?

Il modello costruito con Regione Lombardia - grazie in particolare all'Assessore Guidesi - e con Unioncamere Lombardia, funziona perché unisce risorse, competenze e accompagnamento operativo. Il bando Export su Misura non finanzia semplicemente una singola attività, ma costruisce un percorso completo: formazione, piano export personalizzato, ricerca partner, incontri B2B, missione sul mercato e follow-up. Ciò che ha funzionato meglio è l'approccio integrato: l'impresa non viene lasciata sola, ma accompagnata prima, durante e dopo la missione. I risultati che stiamo monitorando riguardano la qualità dei contatti generati, i follow-up commerciali, gli accordi avviati e la capacità delle imprese di strutturare una presenza più stabile all'estero. Sono convinto che sia una best practice da esportare, per stare in tema, a livello nazionale.

Sul fronte dell'attrattività, qual è il contributo specifico di Promos Italia ai sette pilastri del nuovo Piano operativo “Invest in Lombardy 2026”?

Il contributo di Promos Italia a Invest in Lombardy è quello di trasformare l'attrattività del territorio in progetti concreti di investimento. La Lombardia ha numeri molto solidi: nel 2025 ha registrato una crescita dei progetti di investimento estero pari al +6%, in controtendenza rispetto al -5%

europeo, con 2,8 miliardi di euro di investimenti e circa 6.200 posti di lavoro generati o annunciati. Lavoriamo su business intelligence, lead generation internazionale, costruzione di proposte settoriali, roadshow, assistenza agli investitori, connessione con il territorio e aftercare. In questo quadro, insieme a Regione Lombardia a Unioncamere Lombardia e alla Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, contribuiamo a rendere la Lombardia non solo una destinazione attrattiva, ma una piattaforma industriale europea per chi vuole crescere in settori ad alto valore aggiunto.

Guardando ai prossimi anni alla guida di Promos Italia, qual è il traguardo che le piacerebbe poter rivendicare? E quale messaggio si sente di rivolgere agli imprenditori - in particolare lombardi - che oggi esitano ancora ad affrontare la sfida dell'internazionalizzazione?

Il traguardo che mi piacerebbe rivendicare è aver aiutato un numero crescente di imprese italiane a passare da un'intenzione di esportare, o da un export occasionale, a un'internazionalizzazione strutturata, che è anche l'obiettivo del Maeci e di Unioncamere (attraverso il progetto Sei - Sostegno all'export dell'Italia). A imprenditori e imprenditori che esitano dico che l'internazionalizzazione oggi non è un salto nel buio. È un percorso che si può preparare, misurare e accompagnare. Il Made in Italy continua ad avere una forza straordinaria, ma la qualità da sola non basta: servono dati, competenze, partner, metodo e organizzazione. Promos Italia, insieme agli altri attori del Sistema Italia: Ice-Agenzia, Sace, Simest, Cassa Depositi e Prestiti e Assocamerestero, è al fianco delle imprese proprio per trasformare l'incertezza in metodo e la complessità in nuove opportunità di crescita.

Prandelli: «Anche il calcio fa gol con la solidarietà»

L'ex-Ct della Nazionale, l'ultimo ad averla portata ai Mondiali, si è impegnato nella "Nazionale italiana non profit", con Angelo Fasola. E spiega perché anche il football sta sviluppando una nuova sensibilità

di Riccardo Venturi

È L'ULTIMO COMMISSARIO TECNICO AD AVER PORTATO LA NAZIONALE ITALIANA AI MONDIALI DI CALCIO, NEL 2014 - E SI È DIMESSO SUBITO DOPO L'ELIMINAZIONE, A DIFFERENZA DI UN PAIO DI SUOI SUCCESSORI...

Ma **Cesare Prandelli** è anche da sempre un uomo impegnato nel mondo del volontariato e della solidarietà. In questa intervista a *Economy*, Prandelli avverte: il declino del calcio italiano dipende anche dalla perdita della dimensione comunitaria e solidaristica.

Cesare Prandelli, ex calciatore, allenatore, commissario tecnico della Nazionale italiana di calcio, oggi CT della Nazionale italiana non profit. Com'è nata questa nuova avventura?

Ho avuto la fortuna di conoscere il presi-

dente Angelo Fasola, che mi ha prospettato questa opportunità, e ho accettato senza condizioni. Abbiamo fatto un evento a Milano, che è andato molto bene, organizzeremo altri appuntamenti. Tante volte basta poco per avere la capacità e anche l'opportunità di essere solidale con questi progetti.

Qual è più in generale il suo rapporto con il mondo del non profit, del volontariato, della solidarietà?

Nasce da quando sono ragazzino. Sono nato in una casa di Orzinuovi, in provincia di Brescia. Scavalcavo il muretto ed ero all'oratorio, dove c'era Don Vanni che mi faceva fare il chierichetto. Poi ho fatto il boy scout, già a 13-14 anni partecipavo ad eventi con persone che avevano bisogno di qualcosa,

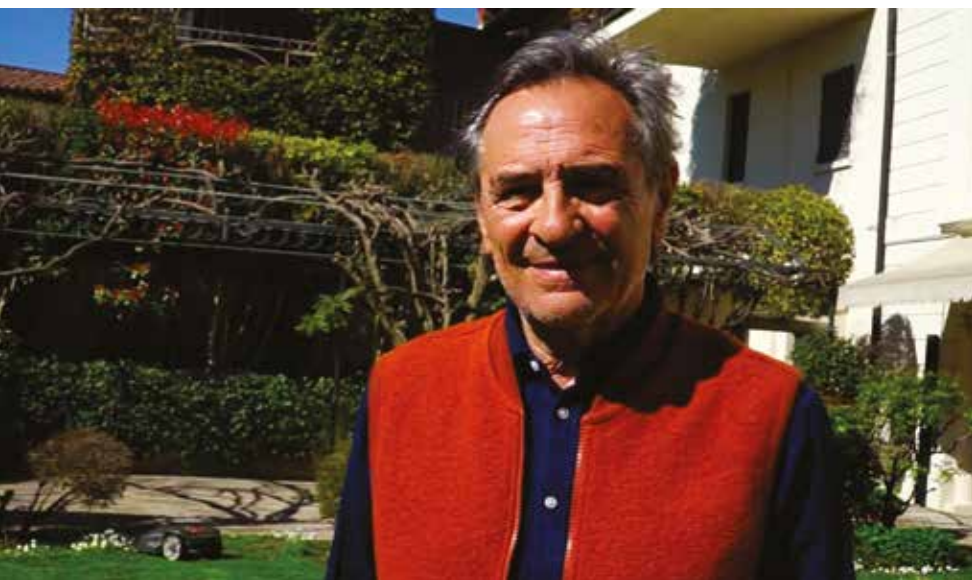
tipo la pulizia del giardino, o la raccolta di qualcosa. Mi piaceva l'idea di aggregare le persone per un bene comune. Tutte le volte che mi hanno proposto qualche iniziativa, con il tempo disponibile, ho accettato con entusiasmo. Perché poi alla fine più che dare, si riceve. Perché quando si è con tante persone, tutti portano la loro storia, la loro vita, e a volte si sentono racconti che fanno riflettere nel profondo.

Ci racconta qualcuna di queste esperienze?

Ho fatto il testimonial per tanti anni a Firenze per l'Associazione tumori Toscana. In quei tre o quattro eventi durante l'anno c'erano persone i cui racconti ti facevano capire l'importanza della vita. Non tanto della prospettiva, ma della vita in sé. Poi ho conosciuto a Firenze questo personaggio che è diventato un carissimo amico, Paolo Bacciotti, che ha creato la fondazione Tommasino Bacciotti. Ha perso un figlio piccolo per un tumore al cervello contro cui purtroppo non ha potuto fare nulla. Ma è stato capace di trasformare questo dolore in una grande energia, talmente contagiosa che è riuscito in tanti anni ad arrivare a 29 appartamenti a disposizione gratuita delle famiglie che accompagnano i bambini malati di tumore al cervello all'Ospedale Pediatrico Meyer. È veramente un uomo fantastico, sono onorato di essere suo amico.

Lei da allenatore e CT ha un po' incarnato i valori della solidarietà. Secondo lei li si riesce a portare anche al mondo del calcio?

Absolutamente sì. È quel che abbiamo fatto il 13 novembre 2011 quando abbiamo portato gli azzurri a inaugurare un campo di calcetto a Rizziconi, in Calabria, su un terreno confiscato alla 'ndrangheta, su invito di Don Ciotti a me e all'allora presidente della Figc Giancarlo Abete. Ci disse che volevano ridare questo campetto ai bambini perché non sognavano più, e accettammo. I ragazzi ne furono entusiasti, molti erano già ge-



nitori e fortunatamente viviamo ancora in un mondo dove c'è tanta sensibilità. Dopo l'aereo facemmo 70 km in pullman, prima di arrivare c'era quel cameratismo che c'è sempre in una squadra, si ride, si scherza. Poi man mano che si avvicinava a questo campo ricostruito con queste tribune con tanti bambini, hanno cominciato a parlare meno, a riflettere: avevano capito l'importanza della nostra presenza.

Fare squadra è importante nel mondo del volontariato così come in quello del calcio: ma secondo lei c'è ancora ai nostri giorni questo spirito?

Secondo me sì, dipende tutto dalla sensibilità dei dirigenti, dei protagonisti, ma soprattutto dai comportamenti, perché è questo che li qualifica, non tanto le parole. Il calcio non è solo un gioco, io ho iniziato ad allenare presto e l'allora presidente dell'Atalanta, Cesare Bortolotti, e il padre Achille mi dissero: ricordati che è importante il calcio, ma anche che questi ragazzi che escono dal nostro settore giovanile dell'Atalanta capiscano l'importanza della solidarietà, devono trasmettere anche questo valore. Non tutti hanno la fortuna di diventare dei campioni, però possono avere la fortuna di vivere in un ambiente dove imparano quali sono i valori importanti della vita.

Lei ha conosciuto tanti campioni di calcio, ce n'è uno che ha avuto una vicenda nel campo della solidarietà che ricorda in modo particolare?

Tanti, in silenzio, hanno agito. Tre campioni del mondo hanno fatto delle cose straordinarie per una bambina che aveva bisogno di aiuto, senza proclamare nulla, non faccio i nomi per rispetto della loro scelta.

Lei è stato l'ultimo CT che ha portato la nazionale italiana ai mondiali: perché il calcio italiano è regredito così tanto?

Quanto tempo abbiamo? (Ride) Non c'è un singolo responsabile, la società è cambiata molto velocemente. Ad esempio gli oratori



CESARE PRANDELLI E ANGELO FASOLA

sono chiusi, a volte per problemi di assicurazione, perché se si fanno male i bambini, i genitori poi si lamentano. Ma tutti ci siamo fatti male all'oratorio... Oggi poi per giocare a calcio devi pagare, ci sono tante scuole calcio, anche giustamente le cose vanno avanti. Ma forse la svolta potrebbe venire dal tornare a mettere al centro di tutto il bambino, e non tanto gli interessi. Bisognerebbe cam-

IL CALCIO DEVE TRASMETTERE VALORI ANCHE DA PARTE DI CHI NON DIVENTA PROFESSIONISTA, MA MAGARI ALLENATORE DI RAGAZZI A SUA VOLTA

biare anche qualche metodologia di insegnamento. Tanti anni fa ormai noi bambini guardavamo Novantesimo minuto la domenica per vedere i gesti tecnici dei campioni, e poi andavamo all'oratorio a sfidare l'amico a imitare Rivera, Mazzola: il gesto tecnico era protagonista. In questi anni forse siamo diventati troppo bravi a livello tattico, ma meno bravi a dare la possibilità ai talenti di crescere. Il talento ha bisogno di libertà, di spazio, di creare lui l'evento. Purtroppo magari tanti allenatori dei piccoli pensano di essere loro i protagonisti: no, il protagonista è sempre il bambino. Quando il bambino ti fa un gesto, decide di fare una cosa in campo e tu subito gli dici: non va bene!, allora invece di farlo crescere lo blocchi.

Quindi bisogna tornare ad allenare la tecnica e dare meno enfasi alla tattica?

Bisogna assolutamente eliminare la tattica, vietarla fino ai 13-14 anni, per quanto mi riguarda, e anche le classifiche. Devono divertirsi, e quei bambini che hanno la capacità, l'idea, la voglia di fare qualcosa di diverso rispetto agli altri, devono essere lasciati liberi di stupire. Altrimenti possiamo avere un buon livello, sono tutti bravi a fare il loro compito, però nella difficoltà della partita se si deve fare qualcosa di diverso, siamo in difficoltà.

Forse il calcio, e non solo quello, in Italia ha perso questa dimensione comunitaria, solidaristica?

Absolutamente sì. Come dicevano i Bortolotti, il calcio deve trasmettere valori, anche da parte di chi non diventa professionista, ma magari allenatore di ragazzi a sua volta. Più in generale, mi ricordo quando da bambino uscivo dalla porticina di casa per andare a scuola. Facevo quattro vie, ma ogni 30 metri c'era una signora che mi chiedeva: tutto bene a casa, la mamma è guarita, il papà sta bene? Se hai bisogno di qualcosa, dillo! Non c'erano i telefonini, c'era solo questa solidarietà, il contatto umano, il desiderio di dire: se avete bisogno, ci sono. Secondo me basta poco.

TRAGHETTI, GRIMALDI ARRICCHISCE L'ESPERIENZA-VACANZA IN NAVE

Il colosso partenopeo ha resistito alla crisi di Hormuz continuando a investire in nuove navi ecologiche, ha sviluppato ulteriormente il business con l'Asia e ha presidiato costantemente la sicurezza dei suoi equipaggi

di Angelo Curiosi

C'è un momento preciso in cui la vacanza comincia davvero. Non è quando si arriva a destinazione, non è il check-in in hotel, non è nemmeno quando si fa la valigia. **Grimaldi Lines** – leader dei traghetti nel Mediterraneo e nel Mare del Nord – ha da tempo scelto di arricchire l'esperienza di navigazione dei passeggeri (tutti, non solo i turisti) con elementi che la trasformassero sempre di più in una forma di vacanza. Ed anche nella stagione estiva che sta per iniziare questo progresso è proseguito, anzi si è accentuato. È una filosofia prima ancora che una strategia commerciale, ed è la chiave per capire come una delle più grandi compagnie di navigazione del mondo stia reinventando il concetto stesso di traversata marittima.

GRIMALDI LINES HA LAVORATO PER TRASFORMARE IL TEMPO DI TRAVERSATA DA COSTO NECESSARIO A VALORE AGGIUNTO

so registrato sulle ammiraglie Cruise Roma, Cruise Barcelona e Cruise Ausonia, dalla prossima estate l'offerta si estende a Cruise Sardegna e Cruise Europa, le navi che collegano Livorno con Olbia. Chi preferisce un'esperienza più raffinata può accedere al ristorante à

la carte con un menù di tre portate a 24,99 euro a persona; gli Eat Pass — buoni pasto prepagati a valore —

garantiscono invece flessibilità tra self-service, ristorante e bar.

La tecnologia è entrata a bordo senza rumore ma con impatto concreto. In collaborazione con Ligabue, partner storico della ristorazione marittima, Grimaldi ha introdotto 24 chioschi digitali in dieci punti vendita distribuiti

su sei navi. Il sistema "click & pay" consente di consultare il menù, scegliere e pagare in autonomia, triplicando di fatto il numero delle casse disponibili ed eliminando le code. L'interfaccia è multilingue, accessibile anche alle persone con disabilità e offre oltre 400 prodotti con palinsesto variabile in base ai momenti della giornata. Un dettaglio che racconta la cifra stilistica del Gruppo: innovazione al servizio della fluidità del viaggio.

Sul versante dei pacchetti integrati, il Tour Operator di Gruppo propone per l'estate 2026 soluzioni "nave più soggiorno" con un unico interlocutore. Tra le destinazioni di punta figura Corfù, con la formula Speciale Famiglia & Amici su tre strutture selezionate — il Corfu Dream Fani di Ipsos, il Sandra's Beach House di Gouvia e il Residence Flower

DALLA NAVE AL RESORT

Grimaldi Lines ha lavorato negli ultimi anni su un obiettivo preciso: trasformare il tempo di traversata da costo necessario a valore aggiunto. Il risultato è un prodotto che assomiglia sempre più a una piccola crociera, in cui cabine confortevoli, spazi curati, intrattenimento a bordo e — soprattutto — una proposta gastronomica ambiziosa concorrono a rendere il viaggio parte integrante dell'esperienza di vacanza.

Sul fronte dell'offerta culinaria, il Gruppo ha puntato forte sull'identità mediterranea. I menù di bordo si ispirano alle destinazioni servite — Sardegna, Sicilia, Spagna e Grecia — valorizzando al tempo stesso la grande tradizione partenopea con la pizza home made, preparata e cotta al momento. Dopo il succes-



FRANCESCA MARINO, HEAD OF GRIMALDI LINES PASSENGER DEPARTMENT

Garden di Ipsos — tutte includenti traversata, imbarco auto e copertura assicurativa. Si parte il venerdì sera da Brindisi alle 22:30 e ci si sveglia in Grecia all'alba: una formula che ha il pregio della semplicità e dell'accessibilità economica.

Grimaldi ha scelto inoltre di non cedere né sul fronte delle tariffe né su quello del network. Per la stagione 2026, tutte le rotte nazionali tra Penisola, Sardegna e Sicilia e quelle internazionali verso Spagna, Grecia e Tunisia sono state confermate con invariata frequenza e standard di servizio. «La nostra priorità resta garantire la regolarità delle partenze e assicurare un servizio di qualità, mantenendo gli usuali elevati standard», ha dichiarato Francesca Marino, Head of Grimaldi Lines Passenger Department. «Un impegno reso possibile da anni di investimen-

ti in innovazione tecnologica ed efficienza energetica, che oggi si traducono in continuità, affidabilità e prezzi competitivi»

Ma se queste iniziative scandivano i progressi dell'offerta (e del business) nei traghetti e nel turismo, il Gruppo si è trovato a fronteggiare sul business di molto prevalente del trasporto merci la crisi di Hormuz e le sue ripercussioni. La posizione del Gruppo rispetto alle zone di crisi è stata netta: massima prudenza e sicurezza degli equipaggi come valore non negoziabile. Di fronte ai pericoli che le navi di tutte le bandiere stanno affrontando nel quadrante del Golfo Persico, Grimaldi ha privilegiato la tutela delle persone rispetto a qualsiasi vantaggio logistico o commerciale. Una scelta costosa in termini di rotte alternative e costi operativi, ma coerente con la cultura d'impresa del Gruppo.

Sul piano della strategia di lungo periodo, il Gruppo non ha rallentato. Anzi. A metà maggio è arrivata la conferma di un accordo significativo con Leapmotor International,



la joint venture tra Stellantis e il costruttore cinese Leapmotor, che consolida una partnership logistica già avviata da diciotto mesi. In questo arco di tempo, le navi Grimaldi hanno trasportato quasi 100.000 veicoli dalla Cina all'Europa, di cui circa 20.000 destinati al solo mercato italiano nel primo trimestre 2026, attraverso 15 viaggi verso porti strategici come Anversa, Portbury, Valencia, Vigo, Setúbal, Livorno, Civitavecchia e Gioia Tauro.

Per questi flussi è stata impiegata la flotta di nuova generazione di Pure Car & Truck Carriers (Pctc) — fra cui Grande Svezia, Grande Michigan, Grande Istanbul e Grande Tianjin — parte di un piano di investimento che prevede in totale 17 unità, ciascuna con capacità superiore ai 9.000 Ceu (Car Equivalent Unit). Un piano da oltre 1,6 miliardi di dollari complessivi, finanziato anche attraverso accordi con il sistema bancario: Grimaldi Euromed ha siglato con Banco Bpm un finanziamento decennale da 55 milioni di euro a copertura parziale dell'acquisto di una delle nuove Pctc. Sempre sul fronte della diversificazione, il Gruppo ha fatto registrare un ingresso storico nella classifica Alphaliner dei 25 principali operatori mondiali di portacontainer, pubblicata nell'aprile 2026. Pur restando i rotabili il core business, la capacità di stiva dedicata ai container ha consentito a Grimaldi di affacciarsi per la prima volta

nell'élite globale del settore.

Il segnale più forte sulla visione di lungo periodo è arrivato dal cantiere di Shanghai con il varo della Grande Inghilterra, undicesima unità ammonia-ready della flotta Grimaldi. La nave è predisposta per l'utilizzo dell'ammoniaca come carburante a zero emissioni di carbonio — una tecnologia ancora in fase di consolidamento a livello industriale, ma sulla quale il Gruppo ha scelto di scommettere con anticipo. I numeri tecnici della Grande Inghilterra definiscono uno standard di riferimento per il settore: 220 metri di lunghezza, 14 ponti, 9.000 Ceu di capacità di carico. Sul piano dell'efficienza energetica, l'unità abbatte del 50% i consumi rispetto alle car carrier della generazione precedente, grazie a un sistema integrato che combina mega batterie al litio da 5 MWh, cold ironing per l'alimentazione da terra in porto, 2.500 metri quadrati di pannelli solari, rivestimenti silicici anticorrosione, Air Lubrication per la riduzione della resistenza idrodinamica e impianti di abbattimento di SOx, particolato e NOx al di sotto dei livelli Tier III dell'Imo. «Investire in navi all'avanguardia significa contribuire concretamente alla transizione energetica del trasporto marittimo, elevando i nostri standard di efficienza e sostenibilità», hanno dichiarato i vertici del Gruppo in occasione del varo. Una frase che non è retorica aziendale, ma la sintesi di un programma d'investimento che in anni di mercato difficile non ha subito rallentamenti.

DI FRONTE ALLA CRISI DI HORMUZ
IL GRUPPO GRIMALDI HA PRIVILEGIATO
LA TUTELA DELLE PERSONE RISPETTO
A QUALSIASI VANTAGGIO LOGISTICO

Logistica, infrastruttura strategica del business

Automazione, packaging on demand e servizi a valore aggiunto sono al centro dell'offerta del gruppo Dsv, che sta trasformando la *contract logistics* di retail ed e-commerce ridisegnando efficienza e flessibilità lungo tutta la supply chain

di Vincenzo Petraglia

Nel retail e nell'e-commerce la competizione non si gioca più soltanto sulla capacità di vendere, ma sempre più sulla capacità di consegnare, personalizzare e gestire in modo efficiente l'intera **catena del valore**. Di conseguenza tutta la logistica sta cambiando ruolo: da funzione operativa a infrastruttura strategica del business. È su questa trasformazione che si innesta la visione di **Dsv**, gruppo globale della logistica tra i principali player al mondo, che in Italia ha sviluppato un modello sempre più integrato di *contract logistics* basato su automazione, servizi a valore aggiunto e soluzioni come il **packaging on demand**. Un approccio che punta a ridisegnare il perimetro stesso del magazzino, trasformandolo in un'estensione dinamica dei processi del cliente. Dsv, con

L'ACQUISIZIONE DI DB SCHENKER COMPLETATA NEL 2025 PER 14,3 MILIARDI DI EURO, HA PORTATO DSV A IMPIEGARE 150 MILA PERSONE IN OLTRE 90 PAESI

headquarter in Danimarca, opera attraverso tre divisioni – Air & Sea, Road e Contract Logistics – che coprono l'intera catena del valore logistico, dal trasporto internazionale alla gestione dei magazzini e dei processi di *fulfillment*. La divisione Contract Logistics rappresenta il cuore delle **soluzioni a più alto valore aggiunto**, includendo attività come *inbound logistics*, gestione inventari, *order fulfilment*, *co-packing* e distribuzione. La crescita del gruppo ha conosciuto un'accelerazione decisiva con l'acquisizione di **DB Schenker**, completata nel 2025 per 14,3 miliardi di euro, operazione che ha portato Dsv a impiegare 150mila persone in oltre

90 Paesi. In Italia il gruppo conta oltre 2.600 collaboratori, più di 30 filiali e circa 800mila metri quadri di magazzini.

La strategia di evoluzione della Contract Logistics punta a superare il concetto tradizionale di stoccaggio e movimentazione, basandosi su un principio chiave: **la logistica non è più un servizio standardizzato**, ma una componente integrata del business del cliente. Come spiega bene **Fabiano Villa**, direttore commerciale di Dsv Contract Logistics in Italia. «Il modo in cui concepiamo la logistica è il nostro elemento distintivo: non come un servizio dozzinale, ma come una soluzione costruita attorno alle esigenze specifiche di ogni cliente. È ciò che definiamo *unconventional logistics*,

ovvero un modello in cui l'operatore diventa parte integrante dei processi aziendali.

All'interno dei nostri

siti, infatti, andiamo oltre la gestione dello stock o delle spedizioni, fornendo un'ampia gamma di servizi a valore aggiunto come **co-packing**, personalizzazione degli ordini, finalizzazione degli articoli. Attività tradizionalmente esterne al magazzino che vengono incorporate nel flusso logistico. Questo approccio **just in time** ci permette di accorciare la supply chain e garantire elevati livelli di flessibilità, soprattutto in contesti ad alta variabilità come lanci prodotto o picchi stagionali. In questo modo ci posizioniamo come **un'estensione operativa dei nostri partner**, contribuendo direttamente alla creazione di valore e all'efficienza dell'intera filiera».

Il magazzino, in questa logica, non è più un punto di passaggio ma un nodo produttivo, un ambiente in cui la merce viene non solo stoccata e spedita, ma anche trasformata, personalizzata e adattata in tempo reale alle esigenze del mercato. Il packaging on demand è senz'altro una delle leve più innovative sviluppate da Dsv, introdotto operativamente nel sito di Modena attraverso la collaborazione con la startup italiana **Voidless** e l'integrazione del sistema P2 Core. Il principio è semplice ma profondamente trasformativo: produrre imballaggi su misura direttamente in magazzino, adattando la scatola al contenuto e non viceversa.



Fabiano Villa,
direttore
commerciale
Dsv Contract
Logistics in Italia



Questo approccio consente di ridurre gli sprechi, ottimizzare gli spazi e migliorare l'efficienza complessiva della supply chain, con impatti sia operativi sia ambientali. Meno materiali di riempimento, **meno volumi inutili**, maggiore densità nei trasporti: il packaging diventa così una componente attiva del processo logistico e non un elemento accessorio.

Accanto al packaging on demand, Dsv ha sviluppato una gamma ampia di servizi a valore aggiunto che trasformano il magazzino in un vero **hub produttivo**: oltre al *co-packing*, assemblaggi, kit promozionali, personalizzazioni di prodotto e rilavora-

zioni *just in time* diventano attività integrate nei flussi logistici, con l'obiettivo di ridurre drasticamente il *time to market*. Il magazzino diventa così il luogo in grado di rispondere a variazioni improvvise della domanda, soprattutto nei settori caratterizzati da forte stagionalità o rapidi cicli di innovazione.

Altro pilastro del modello Dsv è l'**automazione**. In Europa il gruppo gestisce circa 20 *fulfillment factory*, mentre in Italia il riferimento è il sito di Milano Settala, dotato di sistema Autostore su una superficie complessiva di 20mila metri quadrati, di cui 2.500 dedicati all'automazione avanzata. **Autostore** è un sistema robotizzato di stoccaggio ad alta densità che consente di ottimizzare lo spazio e aumentare la velocità di esecuzione degli ordini, con benefici operativi significativi: riduzione degli errori di picking, capacità di gestire fino a mille righe d'ordine all'ora, maggiore velocità nei picchi di domanda e piena visibilità in tempo reale delle scorte. L'automazione contribuisce anche alla sostenibilità, riducendo **consumi energetici** e ottimizzando l'utilizzo delle risorse fisiche del magazzino.

«Negli ultimi anni abbiamo assistito a una trasformazione significativa del mercato: i flussi sono più frammentati e veloci, e le aziende richiedono una capacità di adattamento continua», sottolinea Fabiano Villa. «Tale scenario ha aumentato la complessità per gli operatori logistici, rendendo necessario un ripensamento dei modelli di business in chiave di maggiore flessibilità. In questo senso, abbiamo scelto di concentrarci sullo sviluppo di **magazzini multi-user**, capaci di creare sinergie tra clienti diversi. Parallelamente, abbiamo investito in automazione implementando soluzioni avanzate come sistemi di stoccaggio ad alta densità e robotica per il picking, che permettono di aumentare produttività, accuratezza e rapidità di esecuzione, in particolare nei contesti e-commerce».

La strada intrapresa è chiara e decisa e nel medio-lungo periodo «l'obiettivo è continuare a evolvere, rafforzando assetti sempre più

integrati e reattivi», spiega Villa. «Tutto ciò è parte di un cambiamento culturale del ruolo della logistica: da fornitore di commodity a partner strategico in grado di tradurre il servizio in un valore reale e contribuire a obiettivi di decarbonizzazione, efficienza e competitività», conclude il manager.

Il risultato è un cambio di paradigma in cui Dsv si posiziona non solo come operatore logistico globale, ma come partner industriale in grado di accompagnare l'**evoluzione dei modelli di business** del retail e dell'e-commerce in un'ottica in cui la logistica, concepita non più solo come un costo da ottimizzare, ma come un fattore competitivo da progettare, è sempre più centrale nel determinare il successo delle imprese. In un mercato dominato da velocità, volatilità della domanda e pressione sui margini, dove, pertanto, la capacità di integrare automazione, servizi personalizzati e packaging intelligenti diventa un elemento assai decisivo.



“

**LA LOGISTICA
NON È UN ELEMENTO
DOZZINALE, BENSÌ
UNA SOLUZIONE
COSTRUITA ATTORNO
ALLE ESIGENZE
DI CIASCUN CLIENTE**



PERFORMANCE LEGGERE AD ALTA QUOTA

Alberto Porto ha progettato e testato lui stesso il Risen, un ultraleggero da 450 km/h che ha fatto raddoppiare il valore di Borsa dell'azienda mentre l'Egm cresceva del 2%. Ora arriva il quadriposto, e la nicchia diventa piattaforma

di Angelo Curiosi

C'è un tratto distintivo che attraversa tutta la storia di Porto Aviation Group: la coincidenza quasi perfetta tra il fondatore, il prodotto e la visione industriale. Parlare di Alberto Rodolfo Porto significa inevitabilmente parlare anche del "Risen", l'aereo leggero ad alte prestazioni che ha dato origine all'azienda e ne definisce ancora oggi identità e posizionamento. In procinto però di "passare la mano" al nuovo modello, quadriposto, che dovrebbe e potrà innalzare di molto l'"altitudine" del business di questa bella azienda che dall'agosto del 2023 ad oggi ha visto raddoppiare il suo valore di Borsa, in un mercato - quello dell'Egm - che nello stesso periodo è cresciuto di appena il 2%.

Porto non nasce imprenditore, ma tecnico. Ingegner aeronautico italo-argentino, formato in Argentina e specializzato in aerodinamica, materiali compositi e test di volo, costruisce il proprio percorso partendo da una domanda ingegneristica prima ancora che industriale: è possibile realizzare un velivolo ultraleggero capace di coniugare velocità elevate, consumi ridotti, sicurezza avanzata e comfort superiore rispetto agli standard di categoria? Da questa intuizione prende forma il progetto "Risen", concepito sin dall'inizio come sintesi

di leggerezza, efficienza aerodinamica ed eleganza costruttiva.

Il percorso non è lineare né teorico. Porto è direttamente coinvolto in ogni fase: progettazione, sviluppo, test e pilotaggio. Il primo prototipo non è solo un dimostratore tecnologico, ma l'incarnazione concreta di una filosofia. Il "Risen" nasce così, come un aereo pensato per dimostrare che anche nel segmento ultraleggero è possibile raggiungere livelli tecnici tipici di categorie superiori.

Nel tempo, i risultati consolidano questa ambizione. Le prestazioni ottenute in volo collocano il "Risen" fuori scala rispetto ai concorrenti: velocità superiori ai 300 km/h già nelle prime versioni e oltre i 400 km/h nelle evoluzioni più recenti. I record certificati dalla Fédération Aéronautique Internationale segnano tappe fondamentali di questa crescita, fino a superare i 450 km/h in alcune configurazioni, un valore che ridefinisce il concetto stesso di ultraleggero. Non si tratta solo di numeri, ma di un posizionamento preciso: un prodotto di nicchia, ma ad altissimo contenuto tecnologico.

A rendere credibile questo posizionamento contribuisce anche l'attività di volo dello stesso Porto. L'episodio della traversata atlantica, documentato nella presentazione aziendale,

non è soltanto un'impresa simbolica, ma una dimostrazione operativa delle capacità del velivolo: autonomia, affidabilità e performance in condizioni reali e impegnative. È, in altre parole, la traduzione più diretta della promessa tecnologica in prova concreta.

Parallelamente alla crescita tecnica, prende

“

**TRASFORMARE UNA
NICCHIA ALTAMENTE
PERFORMANTE
IN UNA FAMIGLIA
DI PRODOTTI
È UN SALTO
STRATEGICO**

forma la struttura industriale. Le radici risalgono agli anni Novanta, con la creazione di Alisport, azienda specializzata in alianti (1994), e l'avvio del progetto "Risen" nel 1995. La svolta arriva nel 2017, quando Porto Aviation Group acquisisce Alisport, integrando competenze e capacità produttive. Dal 2019 prende avvio la produzione dei velivoli, segnando il passaggio da progetto sperimentale a prodotto industriale.

Oggi il gruppo dispone di una filiera articolata, con headquarters a Cremella, in Italia, e attività produttive tra Italia e Serbia, mentre l'assemblaggio finale e i test di volo sono distribuiti tra Europa e Stati Uniti. Il modello industriale resta però volutamente selettivo: una produzione contenuta, orientata alla qualità e alla personalizzazione, con un ritmo in crescita progressiva.

La quotazione su Euronext Growth Milan rappresenta il vero cambio di scala. L'ingresso nel mercato dei capitali segna il passaggio da impresa fondata su una visione individuale a realtà industriale strutturata, con obiettivi di espansione internazionale. Il mercato sembra aver accompagnato questo percorso: negli ultimi dodici mesi il titolo ha registrato un signifi-

ficativo apprezzamento, riflettendo risultati operativi, backlog e capacità produttiva in crescita.

I numeri confermano la traiettoria. Nel 2025 Porto Aviation Group ha registrato un Valore della Produzione al 31 dicembre 2025 pari a circa 4,2 milioni di euro, con un EBITDA in forte crescita e un utile netto superiore al mezzo milio-

ne. Nello stesso anno sono stati consegnati 11 velivoli, con un portafoglio ordini di circa 20 unità a fine esercizio. Dati ancora contenuti in valore assoluto, ma coerenti con un modello produttivo di nicchia ad alto margine.

Accanto alla crescita organica, emerge una strategia di sviluppo più ampia. "Il progetto 'Risen 4P' – spiega l'imprenditore – cioè un velivolo a quattro posti, oggi in avanzata fase di sviluppo, segna il passaggio da prodotto iconico a piattaforma industriale. L'obiettivo è ampliare il mercato di riferimento verso segmenti professionali come l'addestramento avanzato e l'aviazione

utility, con un investimento in ricerca e sviluppo superiore ai 4 milioni di euro e un orizzonte temporale di sette anni. È un salto strategico che punta a trasformare una nicchia altamente performante in una famiglia di prodotti".

E c'è un ulteriore fronte di sviluppo che riguarda l'impiego della piattaforma Porto come "drone emulator": un velivolo pilotato, ad alte prestazioni e con costi operativi contenuti, utilizzabile per simulare profili di missione, logiche operative e scenari di volo propri dei sistemi unmanned. In questa prospettiva, il Risen può diventare un banco prova volante per validare sensori, avionica, procedure di controllo, sistemi di comunicazione e architetture operative destinate al mondo dei droni, riducendo tempi, rischi e complessità rispetto ai test condotti direttamente su piat-



taforme unmanned. È un ambito che amplia il posizionamento tecnologico di Porto Aviation Group, collocandola all'incrocio tra aviazione leggera evoluta, flight testing e nuove applicazioni aerospaziali.

Resta però centrale l'identità originaria. Il Risen continua a rappresentare un'idea precisa di aviazione: leggera ma sofisticata, attenta al design e alla qualità costruttiva, orientata alla performance senza sacrificare sicurezza e comfort. Le caratteristiche tecniche – dall'uso

estensivo dei materiali compositi alla configurazione aerodinamica avanzata – raccontano un prodotto pensato

per un pubblico esigente, non solo in termini di prestazioni ma anche di esperienza di volo. In questo senso, la figura di Alberto Porto mantiene un ruolo distintivo. Non è soltanto il fondatore di un'azienda quotata, ma un founder-designer nel senso più pieno del termine: un imprenditore che incarna il prodotto, lo sviluppa e lo porta in volo. La sua storia non è quella di una startup costruita attorno a un'idea finanziaria, ma di un progetto ingegneristico diventato impresa.

È proprio questa sovrapposizione tra persona, tecnologia e azienda a rendere Porto Aviation Group un caso particolare nel panorama italiano. Un'azienda nata da un'intuizione tecnica forte, cresciuta attraverso la prova del volo e oggi impegnata a trasformare quell'intuizione in una piattaforma industriale con ambizioni globali.

LA SOVRAPPOSIZIONE TRA PERSONA, TECNOLOGIA E AZIENDA RENDE PORTO AVIATION GROUP UN CASO PARTICOLARE NEL PANORAMA ITALIANO

Alberto Rodolfo Porto





STEFANO ANTONIO DONNARUMMA, AD DEL GRUPPO FS

Il Gruppo Fs accelera in Europa tra alta velocità e logistica

Il modello italiano consolida la sua presenza nei mercati liberalizzati del vecchio continente puntando su tratte veloci, trasporto regionale, merci e infrastrutture ingegneristiche. Con l'obiettivo della "metropolitana d'Europa"

di Vincenzo Petraglia

Il Gruppo Fs Italiane accelera la propria trasformazione in player ferroviario europeo integrato, rafforzando una presenza industriale che oggi si estende lungo tutto il continente. L'Europa, di fatto, è già, attraverso società controllate, il mercato domestico del Gruppo dopo la piena apertura del mercato ferroviario europeo alla concorrenza. Un mercato in cui Fs si posiziona come operatore di riferimento non solo nel trasporto passeggeri ad alta velocità, ma anche nella costruzione di standard industriali e tecnologici per la **mobilità del futuro**. «Siamo una delle maggiori aziende ferroviarie europee, con quasi 100mila dipendenti, di cui oltre 12 mila all'estero, e un fatturato vicino ai 17 miliardi di euro, destinato a crescere fino a 20 miliardi l'anno», ha dichiarato l'amministratore delegato **Stefano Antonio Donnarumma**. «Ogni anno trasportiamo 570 milioni di passeggeri in Italia e 230 milioni all'estero». Un perimetro industriale che riflette una strategia sempre più orientata alla dimensione transnazionale del business ferroviario. La leva principale è l'Alta Velocità, sviluppata in Italia e progressivamente esportata nei mercati liberalizzati europei. La prima direttrice è la Spagna, dove il consorzio **Ilsa** - partecipato da Fs International - opera con il **marchio iryo** su 11 città e 66

collegamenti giornalieri. Con oltre 17,5 milioni di passeggeri dall'avvio delle attività e una quota pari al 25% del mercato AV, il modello italiano si è inserito in un contesto competitivo già maturo, fino a ottenere il riconoscimento di "azienda dell'anno 2023". In **Francia**, Trenitalia France ha segnato un precedente industriale rilevante, diventando il primo operatore alternativo nel Paese nel 2021. Oltre ai collegamenti tra Milano e Parigi e tra Parigi e Lione, ha inaugurato nel 2025 i collegamenti tra Parigi e Marsiglia e ha trasportato oltre **4,7 milioni di passeggeri** nei primi anni di attività. Il Gruppo Fs, attraverso Trenitalia France, ha inoltre siglato un accordo di locazione della durata di 35 anni con SNCF Réseau per un'area ferroviaria situata a Maisons-Alfort Pompadour, nella regione dell'Île-de-France. L'intesa darà il via alla realizzazione di un centro di manutenzione d'avanguardia dedicato esclusivamente ai convogli ad alta velocità. L'operazione prevede un investimento complessivo di circa **80 milioni di euro**, con l'obiettivo di rendere l'impianto pienamente operativo entro la fine del 2029. Il progetto non si limita a potenziare la gestione della flotta attuale, ma guarda anche ai futuri collegamenti Freccia-

rossa tra Parigi e Londra attraverso l'Euro-tunnel. Il Gruppo Fs inaugurerà inoltre all'inizio del prossimo anno nuovi collegamenti Frecciarossa da Milano e Roma verso Monaco di Baviera, destinati a essere estesi entro il 2028 fino a Napoli e Berlino, rafforzando ulteriormente l'integrazione ferroviaria europea del gruppo. L'obiettivo dichiarato è quello di dar vita a una **"metropolitana d'Europa"**, in cui la ferrovia diventa infrastruttura unificata del continente. Nei radar dell'azienda c'è anche il Regno Unito attraversando il **Canale della Manica**. «Siamo interessati a operare tra Londra e Parigi, anche perché i nostri treni già arrivano nella capitale francese partendo dall'Italia», ha spiegato Donnarumma. Ma Fs, accanto alla dimensione operativa, spinge sulla logistica, dove in Belgio Fs Logistix è entrata nel terminal strategico di Anversa attraverso la joint venture Modalink, e sull'export di competenze ingegneristiche attraverso **Fs Engineering**, attiva in oltre 40 Paesi e con 15 sedi estere.

Non è un caso che il gruppo figuri stabilmente nelle classifiche internazionali del settore engineering, consolidando un posizionamento tra i principali player globali della progettazione infrastrutturale. «L'importanza della componente industriale, oltre quella gestionale, per noi è fondamentale e con il nostro *know-how* possiamo contribuire allo sviluppo di **infrastrutture ferroviarie sostenibili** a livello globale», spiega Donnarumma. A evidenziare come il Gruppo Fs stia dando corso a un passaggio chiave del proprio percorso, passando sempre di più da operatore nazionale a piattaforma europea integrata di mobilità, logistica e ingegneria in un mercato in cui la competizione non è più soltanto domestica, ma continentale.

OGNI ANNO FS TRASPORTA IN ITALIA 530 MILIONI DI PASSEGGERI E 230 MILIONI ALL'ESTERO. GRAZIE A UN PIANO DI ESPANSIONE CHE NON CONOSCE SOSTA

Compagnia delle Opere, 40 anni per il bene comune

Nel quarantesimo dalla fondazione, il nuovo Manifesto Cdo rilancia un modello associativo che punta sulla collaborazione e la condivisione tra imprese e persone, sempre guidate dal valore della responsabilità sociale

Vittorio Petrone



C'è un tema che attraversa sempre più spesso il dibattito economico e imprenditoriale contemporaneo: la solitudine. Solitudine dell'imprenditore, dei professionisti, delle organizzazioni chiamate a confrontarsi con mercati instabili, trasformazioni tecnologiche e crescente frammentazione sociale. È all'interno di questo contesto che **Compagnia delle Opere** rilancia, a quarant'anni dalla sua nascita, il significato della propria esperienza associativa attraverso un **nuovo Manifesto** che ripercorre le ragioni originarie dell'organizzazione e ne riafferma tutta l'attualità.

Nata per sostenere uomini e donne impegnati nel lavoro, nell'impresa e nel sociale, Cdo propone un modello fondato sulla **centralità della persona**, sulla libertà, sulla responsabilità e sul principio di sussidiarietà, valorizzando

il ruolo dei cosiddetti corpi intermedi come luoghi capaci di generare coesione sociale e costruzione condivisa. Il Manifesto individua **quattro parole chiave** - Compagnia, Amicizia, Giudizio e Opera - attraverso cui viene descritto il metodo associativo. Non una semplice rete professionale, ma un contesto nel quale condividere esperienze, maturare strumenti di giudizio e affrontare le sfide del presente costruendo **risposte concrete ai bisogni della realtà**. Alla base dell'esperienza di Cdo, la convinzione che il lavoro non rappresenti soltanto uno strumento economico, ma anche uno spazio di **crecita umana e sociale**. Un approccio che trova

nella Dottrina Sociale della Chiesa il proprio riferimento culturale e che interpreta fede, impresa e responsabilità sociale come dimensioni strettamente connesse.

Nel Manifesto si sottolinea come l'incontro con l'espe-

rienza cristiana non conduca a una dimensione individualistica, ma apra alla condivisione, alla costruzione comune e a una socialità "libera e creativa". Da qui nasce l'idea di una "compagnia" capace di **sostenere la responsabilità professionale e imprenditoriale delle persone**, aiutandole a superare autoreferenzialità e isolamento, fenomeni sempre più diffusi nel mondo contemporaneo.

Uno degli aspetti centrali della proposta di Cdo è il concetto di **"amicizia operativa"**: una modalità di relazione che non si limita al networking o alla collaborazione economica, ma che punta a costruire rapporti basati su fiducia, confronto e responsabilità condivisa. Fare impresa insieme, secondo questa impostazione, significa valorizzare il lavoro dell'altro come parte di un percorso comune orientato al bene di tutti. Il Manifesto dedica ampio spazio anche al tema del **"giudizio"**, inteso non come opinione soggettiva, ma come **capacità di leggere la realtà** e affrontarne le sfide con criteri adeguati. Un cambiamento di sguardo che coinvolge il modo di pensare il lavoro, il rischio, lo sviluppo e la gestione delle organizzazioni.

Da questo percorso nasce infine il **concetto di "opera"**, considerata non solo come risposta pratica a un bisogno, ma come espressione concreta di una responsabilità sociale e storica. Per Cdo, infatti, ogni impresa, progetto o iniziativa sociale può diventare testimonianza di un modo diverso di concepire il lavoro: non separato dall'ideale, dalla dimensione personale o dal bene comune, ma profondamente intrecciato a essi. Un messaggio che l'associazione rilancia oggi, a quarant'anni dalla fondazione, in una fase storica segnata da profondi cambiamenti economici e culturali. Con l'obiettivo di riaffermare il valore di una presenza umana e sociale capace di generare relazioni, sostenere responsabilità e costruire opere destinate a durare nel tempo. Perfettamente in linea con quanto **don Luigi Giussani** ricordò intervenendo all'assemblea nazionale della Cdo nel 1992: "Come non si può nascere da soli e come non si può vivere da soli, così non si può rispondere al proprio bisogno se non dentro una compagnia".



SCOPRI IL MANIFESTO
COMPLETO

ROI GROUP

Per chi scrive il domani

Il Leadership Forum è l'evento di riferimento in Italia sui temi della **leadership** e del **management**.
Da 15 anni, i più grandi business thinker del panorama globale, **2.000 decision maker e top manager, 700 aziende**: lo spazio ideale per acquisire ispirazioni,
fare **networking** e generare nuove opportunità di **crescita**.

Giovanni Allevi

Compositore,
scrittore e
filosofo



Sheena Iyengar

Voce di riferimento
nel campo del
decision making



Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i
più influenti pensatori
contemporanei



Alex Osterwalder

Ideatore del
Business Model
Canvas



Andrea Pontremoli

CEO di Dallara



Tiffani Bova

Specialista in
strategie
di crescita e
innovazione



Leadership Forum

29-30 Settembre **Teatro degli Arcimboldi** Milano e online



Sarah Harper

Ha fondato
l'Oxford Institute
of Population
Ageing



Michael Morris

Ha ideato e dirige
il Leadership Lab
della Columbia



Amy Cuddy

Riferimento globale
nella psicologia sociale



Charles Conn

Presidente del
Board di Patagonia



Fabiola Gianotti

Già direttrice
generale del
CERN



James Kerr

Già coach
delle forze
speciali USA e
America's Cup

SCOPRI TUTTI I PROTAGONISTI



Scansiona il QR code oppure vai su **roigroup.it**

Main Sponsor

Deloitte.



BOSCH



EDISON NEXT

Sponsor

Adecco

vianova
unify your digital transformation

Official Airline

DELTA

Supporting
Partner

acfmt
FONDAZIONE ENICA-COMET

i&G MANAGEMENT

Academic
Partner

ESCP
EUROPEAN SCHOOL OF
COMMERCE

Communications
Partner

TEAM LEWIS

Official Green
Carrier

TRENITALIA
GRUPPO FERROVIE DELLO STATO ITALIANE

Official
Hotel

MELIA
HOTELS INTERNATIONAL

Official
Bag

TUCANO
MILANO 1995

Official
Coffee

Carini
MILANO 1992

Main Media
Partner

FORTUNE|ITALIA

Official
Lounge

Chateau d'Aix
MILANO 1992

ALLA CONQUISTA DI TIMES SQUARE

Nel cuore di New York nasce il magazine in inglese che rafforza il dialogo tra la comunità italiana e quella americana, firmato dal giovane editore napoletano Davide Ippolito

di Aristide Leon

Nella foto:
Davide Ippolito



Bel Paese in America e a sostegno degli eventi che ne sono espressione.

L'artefice di tutto questo è un giovane napoletano che si è stabilito da anni nella capitale statunitense con l'obiettivo di catturare l'enorme pubblico italoamericano stabilendo collaborazioni strutturate con quello che si può definire "Sistema Italia": ambasciate, associazioni culturali, camere di commercio, enti di promozione, centri studio, università, scuole, imprese, media. Nulla sfugge all'attenzione del piccolo ma articolato gruppo alla scoperta di personaggi e storie da raccontare.

Il fondatore si chiama Davide Ippolito (classe 1983), editore e produttore per Amazon, scrittore (ha pubblicato quattro libri sulla reputazione e un volume di successo come "Italian American: Against Stereotypes"), editorialista per numerose testate italiane e americane, commentatore televisivo. E

anche altro dal momento che ha fondato di recente una casa di produzione

cinematografica (N41 Studios) con i soci Emanuele Scamardella e Mattia Panico che assieme ad altri professionisti lo affiancano nelle sue avventure.

Sono tornati gli strilloni a Times Square, il cuore pulsante di New York. Domenica 10 maggio residenti e turisti hanno potuto così conoscere il nuovo prodotto nel network editoriale il Newyorkese: The Manhattan Society, magazine in lingua inglese rivolto a rinsaldare i rapporti tra la comunità italiana e quella americana nel segno dell'antico e formidabile legame che esiste tra i due popoli a prescindere dalle contingenze di particolari periodi storici.

Il lancio è avvenuto in concomitanza con un'iniziativa dell'Italian Trade Agency (Ita, il nostro Istituto per il commercio con l'estero) che dal 12 al 15 maggio ha ospitato nella propria sede dell'Upper East Side una fortunata mostra su moda, design, beauty e food del Made in Italy. Un modo per confermare il proprio posizionamento strategico nella Grande Mela accanto a chi rappresenta il

IL MAGAZINE IN LINGUA INGLESE
È STATO LANCIATO IN CONCOMITANZA
CON UN'INIZIATIVA DELL'ITALIAN
TRADE AGENCY

SE LA CINA CI DÀ LEZIONI DI FUTURO

Dagli umanoidi con AI incarnata alla corsa alla fusione nucleare, Pechino costruisce l'infrastruttura energetica e industriale per un'economia popolata da milioni di macchine intelligenti

di Donato Parete

Il palco del Capodanno cinese 2026 ha regalato al mondo un'immagine allo stesso tempo affascinante e straniante: decine di umanoidi che eseguivano coreografie marziali con una fluidità impensabile solo dodici mesi prima. Salti acrobatici, rotazioni perfette, sincronia assoluta. In pochi, quella notte, hanno riflettuto sul fatto che la stessa piattaforma capace di maneggiare un nunchaku con grazia artistica è, per sua natura, una macchina cinematografica multiruolo. E che la coreografia è solo una delle sue possibili applicazioni.

IL SORPASSO INDUSTRIALE È GIÀ NEI NUMERI

Nel 2025 sono state installate a livello globale circa 16.000 unità di robot umanoidi. Di queste, la Cina ne ha prodotte oltre il 60%. **AgiBot** (o Zhiyuan Robotics) ha guidato la classifica con 5.168 esemplari consegnati, conquistando circa il 39% del mercato mondiale; **Unitree** l'ha seguita con oltre 4.200 unità e una quota del 27%. **Tesla**, il progetto più ambizioso di Elon Musk, si è fermata a una frazione marginale del mercato, e ha da poco annunciato che la produzione dell'Optimus Gen 3 entrerà nella fase di massa soltanto nel corso del 2026, con volumi iniziali ancora limitati. Musk ha pubblicamente riconosciuto che proprio le aziende cinesi sono i concorrenti principali. Ma mentre Tesla riconverte le linee di Fremont per ospitare i primi Optimus, Pechino produce già in scala.

L'INTELLIGENZA INCARNATA: LA NUOVA FRONTIERA DELL'IA

Dietro la quantità di robot sfornati dalle fabbriche cinesi c'è un salto di qualità che va sotto il nome di embodied AI, o intelligenza incarnata. Non si tratta più di automi che eseguono sequenze pre-programmate: questi



umanoidi sono dotati di un'architettura di calcolo che integra percezione dell'ambiente, pianificazione motoria e apprendimento continuo direttamente nel corpo fisico del robot. Il XV Piano Quinquennale (2026-2030) colloca l'intelligenza incarnata tra le «industrie del futuro» da coltivare con meccanismi dedicati di finanziamento, accanto alla fusione nucleare,

IL XV PIANO QUINQUENNALE (2026-2030) COLLOCA I ROBOT CON AI TRA LE INDUSTRIE DA COLTIVARE CON FINANZIAMENTI DEDICATI

alle interfacce cervello-computer e alla tecnologia quantistica.

Il concetto è stato sintetizzato con chiarezza da **Zhou Yunjie**, deputato dell'Assemblea Nazionale del Popolo e Ceo di **Haier Group**: «L'IA sta evolvendo dagli stadi della percezione e della cognizione verso l'intelligenza incarnata», una tecnologia «strategicamente importante per aggiornare la manifattura e guidare nuove forze produttive di qualità». Zhou ha proposto l'istituzione di un programma nazionale di ricer-

ca dedicato all'embodied AI, con infrastrutture di supporto e standard industriali per i robot, così da accelerare il dispiegamento su larga scala nelle fabbriche.

Nelle scorse settimane, un robot umanoide T800 della **EngineAI** – 1,73 metri per 75 chilogrammi – è stato fotografato a Shenzhen durante un'esercitazione congiunta con reparti speciali Swat. Il T800 è stato presentato ufficialmente nel dicembre 2025 ed è entrato rapidamente in una fase di test fuori dal laboratorio. Fra le città cinesi, Shenzhen è una di quelle che sperimenta con maggiore continuità robot e sistemi di AI per la sicurezza pubblica, l'industria e i servizi.

Parallelamente, la **State Grid Corporation of China** ha annunciato un piano di investimenti da un miliardo di dollari per dispiegare 8.500 robot dotati di intelligenza artificiale lungo la rete elettrica nazionale, coprendo 26 province entro il 2026. Il programma prevede 5.000 robot-cane quadrupedi per il pattugliamento di sottostazioni e linee di trasmissione in montagna, 500 uma-

noidi per la manutenzione delle linee ad altissima tensione e 3.000 unità a doppio braccio su ruote per riparazioni complesse. Un'architettura modulare che non solo protegge e ripara la dorsale energetica del Paese, ma è la dimostrazione plastica di come l'intelligenza incarnata stia già gestendo infrastrutture strategiche.

Un sistema di umanoidi in grado di riparare un trasformatore sospeso a decine di metri d'altezza, di operare in ambienti ostili e di reagire a eventi imprevisi in tempo reale è, per definizione, una piattaforma dual-use. E quando lo stesso Pla Daily – l'organo ufficiale dell'Esercito Popolare di Liberazione – pubblica un lungo articolo in cui si analizzano i «rischi etici e legali» dell'impiego bellico dei robot umanoidi, paventando «uccisioni indiscriminate» e «condanne morali» in assenza di regolamentazioni adeguate, è perché quella frontiera è già stata ampiamente varcata. Non si discute più se queste macchine entreranno in scenari operativi complessi, ma come governarle.

LA FUSIONE NUCLEARE: L'ENERGIA PER ALIMENTARE UN ECOSISTEMA

Il terzo pilastro su cui poggia il sorpasso cinese al mondo occidentale è la fusione nucleare. Il 20 gennaio 2025, il reattore sperimentale **East (Experimental Advanced Superconducting Tokamak)** di Hefei ha mantenuto un plasma stabile a 100 milioni di gradi Celsius per 1.066 secondi – oltre 17 minuti – doppiando il precedente record mondiale di 403 secondi stabilito



IL REATTORE SPERIMENTALE EAST DI HEFEI

dallo stesso East nel 2023. Un mese prima, il 1° gennaio, il gruppo di lavoro di East aveva pubblicato su Science Advances un risultato ancora più rilevante dal punto di vista fisico: per la prima volta un tokamak ha operato con densità di plasma comprese tra 1,3 e 1,65 volte il limite di Greenwald, la soglia teorica oltre la quale il plasma collassa distruggendo il confinamento magnetico. In altre parole, i ricercatori cinesi hanno dimostrato che è possibile mantenere un plasma stabile e denso ben oltre i limiti che per decenni hanno frenato i tokamak di tutto il mondo. Parallelamente, la Cina sta costruendo il **Best (Burning Plasma Experimental Superconducting Tokamak)**, un tokamak di nuova generazione progettato per ottenere un guadagno netto di energia da fusione e per raggiungere la produzione di elettricità entro il 2030. I

lavori, in corso a Hefei, dovrebbero concludersi entro la fine del 2027. Il Best è il

banco di prova per il successivo **Cfe-dr (China Fusion Engineering Demo Reactor)**, un reattore dimostrativo su scala commerciale previsto per il 2030, con l'obiettivo di connettere la prima centrale a fusione alla rete elettrica entro il 2035. La dimensione finanziaria di questa mobilitazione non ha precedenti. Dal 2023, la Cina ha investito almeno 6,5 miliardi di dollari nella fusione, con stime

che arrivano fino a 13 miliardi; di questi, 2,1 miliardi sono confluiti nella sola **China Fusion Energy Company (Cfec)**, una cifra che da sola equivale a quasi tre volte l'intero budget annuale del programma Fusion Energy Sciences del Dipartimento dell'Energia statunitense (745 milioni di dollari per il 2026). Il XV Piano Quinquennale ha inserito la fusione nucleare nell'elenco delle «industrie del futuro» e il Consiglio di Stato ha pianificato investimenti superiori a 300 miliardi di yuan (oltre 40 miliardi di dollari) entro il 2030, con una media annua superiore a 60 miliardi di yuan, circa dieci volte il budget federale americano per la fusione. Come ha sintetizzato una lettera al Washington Times, «gli Stati Uniti hanno gettato le basi scientifiche, ma la Cina si sta posizionando per vincere i mercati commerciali». L'obiettivo dichiarato è l'indipendenza energetica. Ma per una potenza manifatturiera che produce migliaia di robot umanoidi all'anno e che prevede di arrivare a 2,1 milioni di robot con AI entro il 2030, disporre di energia pulita e virtualmente illimitata significa anche alimentare data center, fabbriche automatizzate e qualsiasi piattaforma elettrica di larga scala. La fusione non è solo una risposta alla crisi climatica: è l'infrastruttura energetica che rende sostenibile un'economia popolata da decine di milioni di macchine intelligenti.



Il T800 della EngeneAI

DESTINAZIONE *PARITYVERSE*

ROMA - 15 GIUGNO

14.30-18.30

Auditorium Luciano Savino

Via Pinciana 35, Roma



con il patrocinio di

ROMA



Assessorato alle Attività Produttive,
alle Pari Opportunità e
all'Attrazione Investimenti



INFO herconomy@economygroup.it
ACCREDITI eventi@economygroup.it

LA CONSULENZA È UN'ARTE CHE VA STUDIATA

Le competenze tecniche non bastano: vanno trasformate in soluzioni per le aziende, e integrate con visione strategica e capacità di innovare. Nasce per questo il Master in Business Advisory di Liuc Business School

di Riccardo Venturi

PER INSERIRSI ATTIVAMENTE NEL MERCATO DELLA CONSULENZA, UNA SOLIDA COMPETENZA TECNICO-SPECIALISTICA NON È SUFFICIENTE.

Per fare (bene) il consulente bisogna anche sviluppare capacità specifiche: nasce per questo il MiBA - Master in Business Advisory della Liuc Business School. «A fronte di un grande bisogno di consulenza specie da parte delle Pmi, ci sono troppi soggetti che si improvvisano» dice a Economy Massimiliano Serati, Dean della Liuc Business School e direttore del corso.

Davvero è necessaria una preparazione specifica per chi vuole intraprendere un lavoro di consulenza?

Oggi molte figure professionali, giunte a un certo punto della carriera, decidono di iniziare un'attività consulenziale. Lo fanno perché padroneggiano delle competenze tecniche e sono convinti che questo sia una condizione sufficiente per accompagnare le aziende. Una convinzione che non di rado genera risultati discutibili: noi siamo convinti che per fare la professione del consulente con successo e con efficacia non sia sufficiente avere delle competenze tecniche, ma sia necessario avere almeno altri due asset.

Quali?

Il primo è la capacità di trasformare queste competenze in soluzioni concrete per le aziende e di sapere inserire e implementare queste soluzioni nelle aziende, passaggio tutt'altro che banale. Il secondo: per essere consulenti si deve prima di tutto essere imprenditori di se stessi, quindi avere visione strategica e capacità di innovare. Il master si prefigge proprio di riempire questo doppio gap.

Come si svolge il master?

Sono previste 32 giornate distribuite su 9 mesi, un giorno alla settimana, il mercoledì, con la possibilità di seguire in presenza o da remoto. Il prodotto è articolato in tre sezioni. La prima ha a che fare con la creazione di un'attività imprenditoriale finalizzata alla

I CONSULENTI FORMATI AL MiBA POSSONO SVOLGERE LA LORO ATTIVITÀ SIA IN MODO AUTONOMO CHE ALL'INTERNO DI GRANDI SOCIETÀ

consulenza: come ci si posiziona a livello strategico, come si interpretano i driver del mercato della consulenza, come si negozia col cliente. La seconda è invece dedicata proprio all'erogazione della consulenza in azienda: come si interagisce con un team di lavoro aziendale, come si formano le perso-

ne che in azienda dovranno utilizzare la soluzione consulenziale, come si trasferisce il know-how al management aziendale, quali sono i driver che convertono un'idea in operazioni di accompagnamento all'azienda. La terza sezione è quella sull'execution vera e propria: come si organizza il lavoro, come si misura l'impatto della consulenza, come si segue il follow-up.

La figura professionale che formate sarà autonoma oppure potrà svolgere questo ruolo anche all'interno di società di consulenza strutturate?

Entrambe le cose, e non nascondo che uno dei nostri obiettivi è consentire anche ai neo-laureati che hanno meno esperienza di avere una formazione consulenziale tale da permettere loro di entrare nelle grandi società di consulenza non a livelli da principianti ma già a livelli di inquadramento aziendale più che ragionevole, superando la fase della gavetta.

Qual è di quelle che ha descritto la capacità che manca più sovente in chi vuole occuparsi di consulenza o in chi già se ne occupa?

Il passaggio più complesso è sapere immaginare le competenze tecniche di cui il consulente è portatore in un contesto aziendale e manageriale complesso, cioè rendersi conto che fornire un supporto a un'azienda per un problema tecnico in realtà mette in moto un circuito manageriale che spesso è fatto di revisione dei modelli organizzativi, di change management, di ridefinizione della leadership aziendale. Riempire questo gap, fare questo salto è la difficoltà maggiore ed è anche il vero obiettivo che il master si prefigge.



MASSIMILIANO SERATI

Real estate senza memoria

Stadi, teatri e luoghi simbolo sacrificati alla rendita immobiliare mentre il Paese si svuota: quando la finanza dei mattoni cancella identità, cultura e visione

Tutti i dati sono in regressione: calo degli indici demografici, mobilità crescente dei giovani in uscita dall'Italia di oltre il 3% l'anno, impoverimento in aumento di oltre il 2% nell'ultimo triennio, flessione di tutti gli indicatori relativi alle occupazioni fisiche aziendali. Eppure gli speculatori del real estate non si fermano, almeno nelle intenzioni, a cominciare da Milano, e raccontano di una città fiabesca che cresce. Naturalmente per i ricchi.

E la caccia a fantomatici progetti di ospitalità abitativa, per pianificazioni oltre i cinque anni, si allarga a ipotesi fantascientifiche che vedono le città non al centro di un malessere fisico, psichico e sociale in accelerazione, ma di una sorta di sogno-incubo di sviluppo anni Cinquanta-Sessanta. E la caccia all'immobile — il pretesto è sempre quello del bisogno di soldi — da recuperare e riqualificare sta assumendo connotati che, se non fossero grotteschi, sarebbero criminali.

Così c'è la caccia allo stadio San Siro, una delle icone dell'architettura calcistica internazionale, che dovrebbe essere smantellato per lasciare spazio a un fantomatico nuovo pezzo urbanistico: nuovo stadio, centri residenziali, zone commerciali eccetera. Tempi che, da soli — sette, otto anni — bloccano il senso dell'intera operazione. Siamo al demenziale puro: il calcio

sta crollando, i centri commerciali anche, e si toccano patrimoni architettonici per un futuro che non si vede. Anzi. Idem per l'operazione sullo stadio Flaminio voluta da Lotito con la sua Lazio, in un progetto che va a toccare un gioiello infrastrutturale, quello di Nervi, all'interno di un parco unico al mondo per architettura, sport e cultura, con l'Auditorium della Musica, il Palazzo dello Sport, il museo d'arte contemporanea. E le cose continuano: l'ultima riguarda un altro luogo simbolo della nostra storia, il bellissimo Auditorium Teatro delle Vittorie, dove praticamente è nata e si è sviluppata la Rai e, di fatto, la nostra televisione. Quest'ultima idea è forse la più simbolica in termini di distruzione di ciò che è storia. Nella Rai, comprese le sue "forme" fisiche, c'è in sintesi l'Italia che cresce nel dopoguerra.

Dice Vilfredo Agnese, lunga storia dirigenziale in Rai, former responsabile dei palinsesti e collaboratore di Giovanni Minoli: "Il Teatro delle Vittorie è stato il cuore pulsante e artistico della Rai, il cui valore simbolico è legato indissolubilmente al 'sabato

sera degli italiani'. Da qui sono andate in onda le edizioni storiche di Canzonissima, Milleluci e Fantastico. È il luogo di icone come Mina, Raffaella Carrà, Corrado, Pippo Baudo, costruendo l'immaginario estetico e linguistico dell'Italia del boom economico.

Qui sono nati anche tanti programmi sperimentali come Mixer di Giovanni Minoli, destinati a fare la storia della televisione. Come afferma James Hillman, i luoghi hanno un'anima, c'è un *genius loci* e sono abitati da divinità diverse, capaci di assorbire i pensieri e le tradizioni di chi li abita. Tutti coloro che l'hanno vissuto si ribellano all'idea di dismettere il teatro. E lo fanno attraverso la voce degli artisti che ne hanno raccolto l'eredità, come Arbore. Il Delle Vittorie non è solo un immobile: è un pezzo di storia della televisione e della cultura del nostro Paese".

E come Fiorello, che con Biggio iniziò proprio al Delle Vittorie, dove ha esposto il cartello "Questo te-

Altre migrazioni



**Mario
Abis**

atro non si dovrebbe vendere", dicendo: "lo lo chiamo un crimine contro la storia dello spettacolo italiano". La chiusura di un luogo simbolo è dunque la

chiusura di un'identità.

Talmente identitario il Teatro delle Vittorie da diventare un simbolo "parlante" di ciò che succede dappertutto. Nelle identità ci sono storie, persone, azioni. Ogni pezzo di grande architettura ha una personalità sedimentata nel tempo che è parte di quell'oggetto e che, per questo, diventa un pezzo di società e di cultura. E l'idea, come altrove, di trasformare tutto questo in una semplice operazione di compravendita immobiliare è, oltre che delittuosa, anche stupida. Quanto ai soldi, infatti, questa è la via più ottusa. I luoghi possono essere trasformati da contesti in innovazioni, e queste reggono proprio perché poggiano su una base identitaria.

Basta andare, per esempio, a Manchester, dove non è stato toccato il tessuto urbanistico della vecchia città industriale ed è stata creata una nuova combinazione di strutture di produzione tecnologica e mediale, nuovi servizi, luoghi d'arte e di intrattenimento insieme a zone residenziali tra verde e acqua.

Continua online



Accesso a medicina, la svolta efficiente



Alessandro Arrighi

La riforma della facoltà di medicina diventa un modello virtuoso di gestione delle risorse. L'analisi delle ricadute economiche derivanti dalla stabilizzazione della riforma dell'accesso ai corsi di medicina voluta al Ministro Bernini, corroborata dal recente pronunciamento del Consiglio di Stato, sotto il profilo dell'efficienza del sistema-paese, comporta la transizione verso un modello di selezione basato sul rendimento accademico in itinere; il cosiddetto semestre filtro, rappresenta un'ottimizzazione nell'allocazione del capitale umano. La politica economica di un governo non si misura, come tendono superficialmente a fare i politici, nei lori dibattiti, solo dai risultati che ottengono i ministeri più direttamente orientati all'economia, ma anche dalla cultura dell'efficienza che gli altri ministri riescono a propagare. L'abolizione di un filtro d'ingresso aleatorio riduce la dispersione di soggetti dotati di elevate attitudini specifiche, i quali, nel regime precedente, avrebbero potuto essere esclusi per ragioni non correlate al successo formativo e professionale. Ciò si traduce in un incremento del valore attuale netto degli investimenti pubblici nell'istruzione superiore, riducendo i costi sociali legati alla frustrazione dei talenti e al ritardo nell'immissione di professionisti qualificati nel mercato del lavoro.

Per quanto concerne la dimensione dell'impresa, intendendo con tale termine sia l'ente universitario quale centro di produzione di servizi formativi, sia l'azienda sanitaria quale fruitrice dell'output professionale. Dal lato della gestione universitaria, la certezza normativa seguita al rigetto dei ricorsi permette una programmazione dei costi operativi e strutturali più rigorosa. La stabilizzazione del modello "filtro" consente una migliore saturazione delle infrastrutture accademiche nel primo anno e una pianificazione più accurata dei tirocini clinici per gli anni successivi.

Dal punto di vista dell'impresa sanitaria (Aziende Ospedaliere e Asl), il vantaggio risiede nella prospettiva di una maggiore offerta di lavoro medico, essenziale per la sostenibilità del core business sanitario. Una riforma che raddoppia il numero di studenti idonei al passaggio al secondo anno agisce direttamente sull'offerta di lungo periodo, tendendo a una riduzione della pressione inflattiva sui costi del personale e migliorando la continuità assistenziale, con evidenti benefici sulla qualità del servizio e, conseguentemente, sulla riduzione dei costi legati alla responsabilità professionale e alla medicina difensiva.

Il Salvaimprese

Moda italiana, allarme competitività



Carlo M. Ferro

Fashion evoca stile e bellezza, creatività e saper fare artigianale, bello e ben fatto in Italia. Fashion Economic Trends, pubblicato da Camera Nazionale della Moda Italiana, in preparazione della Milano fashion week di giugno, più prosaicamente riporta i numeri dell'industria. Dati di rilievo per il Pil nazionale: il settore della moda, esteso alle sue varie declinazioni, vale 93 € mldi di fatturato, di cui oltre il 90% esportato con un surplus di € 40 mldi (sui 51 del Paese). Ed è di diffuso interesse per i territori, considerati gli oltre 550.000 occupati e la distribuzione dei distretti in quasi la metà delle regioni italiane. Numeri, purtroppo, preoccupanti sotto la pressione dei dazi Usa - secondo mercato di esportazione - della guerra nel Golfo, della concorrenza domestica sul mercato cinese - quarto Paese di destinazione - e della debolezza del dollaro. Dopo la flessione del fatturato del 8.3% cumulato negli ultimi due anni e la caduta dell'export del 4.9% nel 2025, Cnmi ha presentato le previsioni 2026: continua la discesa del fatturato (-10 € mldi in 3 anni), delle esportazioni (-6 € mldi sul '24) e del saldo commerciale (- 6.7 € mldi dal '24). Resta l'orgoglio di una quota di mercato nel commercio mondiale superiore all'8%, secondo paese dopo la Cina e primo nei prodotti di qualità. Si stima che il 70% dei prodotti moda di alta gamma siano manufatti in Italia. Non si può non reagire a un chiaro segnale di allarme. La situazione congiunturale globale e i gap di competitività specifici del Paese (prezzo dell'energia e cuneo fiscale) richiedono interventi di sostegno alle imprese di ogni settore. È anche il momento di prendere consapevolezza dei fattori di debolezza strutturali delle filiere della moda: mismatch di competenze (mancano 70.000 artigiani specializzati) e taglia critica. La dimensione media delle 60.000 imprese del settore è nell'ordine di 10 addetti. Le micro imprese façoniste (quelle che svolgono lavorazioni artigianali di eccellenza per i grandi brand, anche esteri) sono fragili rispetto all'instabilità della domanda. Le medio-grandi faticano a integrare la catena del valore fra le incertezze di managerialità e finanza. Il consolidamento finora lo hanno fatto gruppi stranieri con robuste radici nei mercati finanziari (il valore di Lvmh + Kering è pari a 1/3 della capitalizzazione complessiva della borsa di Milano). Bisognerebbe pensare a una premialità fiscale all'export, a incentivi a investire nella digitalizzazione, a strumenti di mercato che abilitino l'integrazione verticale ed il consolidamento della filiera. Servono più attenzioni da parte del private equity pubblico e veicoli di investimento fiscalmente incentivanti. Salvate il soldato fashion!

Notepad

Auto oltre il 2035: vince il gioco di squadra

Elettrico, ibrido, idrogeno: la decarbonizzazione della mobilità sarà una lunga transizione a più velocità, non una rivoluzione "plug and play"

Domanda. *"L'Europa sta riscrivendo le regole della decarbonizzazione automobilistica. Quale sarebbe il giusto mix di propulsione?"*

Il tema della decarbonizzazione è particolarmente ampio e, per certi versi dispersivo o, per meglio dire, caotico. Parto da un dato certo: nel 2035, ossia tra nove anni, l'Europa ha fissato lo stop alla vendita di auto a combustione endotermica: questo vuol dire che in un lasso di tempo relativamente ridotto case automobilistiche, cittadini, progettisti e governi dovranno adeguarsi e adeguare le nuove regole sulla mobilità. Quanto sinora è stato fatto, seppur con ampie differenze tra differenti Paesi europei, rispecchia sicuramente la volontà di arrivare al comune traguardo delle zero emissioni inquinanti ma la strada per raggiungere un risultato effettivo è ancora molto lunga. Ancor prima che un cambio di passo culturale, che ritengo sia ormai innescato e particolarmente sentito dalle nuove generazioni, ciò su cui occorre riflettere bene è il livello di maturità delle nuove tecnologie, un driver fondamentale anche solo per poter immaginare uno scenario pronto al cambiamento imposto nel 2035. Se, da una parte, le auto 100% elettriche iniziano a circolare con una certa "disinvoltura" soprattutto nei contesti urbani, dall'altra ancora molti Paesi europei – eccezion

fatta per le nazioni del nord Europa – soffrono di una importante lacuna infrastrutturale, elemento imprescindibile per una diffusione su larga scala della mobilità BEV.

Non si può quindi, e non si deve, immaginare questa strada come risolutiva e unica, motivo per il quale le auto ibride e plug In hanno a tutt'oggi un ruolo "ponte" in questo scenario particolarmente variegato. Si tratta di mezzi che sicuramente facilitano la transizione ecologica ma non ne abbattano del tutto le barriere offrendo ancora la possibilità di maciare a carburante fossile e per certi versi disincentivando le ricariche elettriche, in pratica una via di mezzo che difficilmente resterà nel tempo.

Certo, i cosiddetti carburanti puliti, gli E-fuel, possono migliorare la qualità delle combustioni ma i costi parecchio elevati non li rendono adatti ad un utilizzo "mass-market". In

questo panorama resta da valutare la grande scommessa alla quale oggi l'Europa, e la ricerca, guardano con maggiore interesse: parlo delle auto ad idrogeno che potrebbero rappresentare la vera rivoluzione del settore ma che, in questa fase di sviluppo, sono ancora ad uno stato "embrionale" della loro evoluzione. L'idrogeno verde, straordinariamente interessante per il suo potenziale impiego quale carburante pulito e ricavabile da fonti rinnovabili, ha costi di produzione ancora molto elevati che, auspicabilmente, potrebbero normalizzarsi nei prossimi decenni rendendo l'idrogeno un combustibile accessibile a tutti entro il 2050. Il mix di propulsione vede dunque in pole position, nella situazione attuale,

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

le vetture elettriche, ormai diffuse e in ampia circolazione, con una diffusione proporzionale allo sviluppo infrastrutturale delle colonne di ricarica e un supporto crescente,

quantomeno sino al 2035, di auto ibride e plug in.

Questa lenta, graduale, ma inesorabile transizione dovrebbe dunque traghettare la mobilità a quattro ruote preparandola ad un futuro dove l'idrogeno potrebbe farla da padrone. Resta ovviamente da valutare l'impatto degli scenari geopolitici e industriali che governano "dall'alto" il cambiamento. A noi non resta che attendere e spenderci, il più possibile, per migliorare e accelerare la cultura della sostenibilità e del rispetto ambientale.



L'ENERGIA SI RISPARMIA CON IL SOFTWARE

La vera leva dell'efficienza energetica per le imprese è digitale: misurare, collegare, decidere in tempo reale. Il Think Tank di AssoSoftware su Transizione 5.0 mostra come un cruscotto possa valere quanto un nuovo macchinario

di Roberto Bellini, direttore AssoSoftware

Nella nuova stagione dell'incertezza energetica, l'efficienza non dipende soltanto da impianti e macchinari: passa sempre più dalla capacità di misurare i consumi, collegarli ai processi e governarli con strumenti digitali, ormai leva di competitività più che costo accessorio. Quando si parla di energia, ormai, il software è centrale tanto quanto le fonti energetiche: rende leggibili i consumi, li collega alle operazioni aziendali e trasforma l'energia da costo subito a variabile governabile. Non produce energia né sostituisce gli investimenti impiantistici, ma incide sulla capacità dell'impresa di misurare, decidere e reagire. Ciò accade perché l'efficienza energetica è diventata una questione di competitività. Diversificazione delle fonti, infrastrutture e costo della materia prima restano essenziali, ma per un'impresa è cruciale sapere dove si consuma, quando, perché e con quali scostamenti. AssoSoftware formula questa tesi in modo netto: richiamando il lavoro del suo Think Tank su Transizione 5.0, l'associazione mostra come il software inserito nei processi aziendali possa contribuire alla riduzione dei consumi energetici e, in molti casi, alla loro normalizzazione rispetto ai volumi produttivi.

Il discorso può essere riassunto in quattro traiettorie: risparmio diretto, attraverso cloud, virtualizzazione, building automation e fleet management; ottimizzazione dei processi, con sistemi come Mes, Aps, Scada, Bms o Erp evoluti, capaci di ridurre tempi morti e fasi energivore; monitoraggio intelligente, attraverso dashboard, business intelligence, audit digitali e anomaly detection, che rendono visibili consumi e inefficienze; normalizzazione dei consumi, soprattutto nei servizi, dove il software può non ridurre subito l'energia assorbita, ma aumentare la capacità produttiva o gestionale a parità di consumi.

Il ragionamento riguarda la manifattura, dove l'effetto del software si vede nella sincronizzazione tra produzione, energia e manutenzione, ma anche i servizi, in cui il legame tra digitalizzazione e produttività è spesso sottovalutato. Il vero vantaggio del software non è soltanto il risparmio immediato, ma la compressione dei tempi decisionali: un cruscotto che mostra consumi per linea, edificio, prodotto o fascia oraria riduce il

tempo tra anomalia e intervento, con grandi vantaggi per chi ne fa utilizzo. Da solo però non è sufficiente: senza dati affidabili, sensori funzionanti, processi ripensati, obiettivi stabili e metodi di controllo, il rischio è ridurre tutto a una schermata piena di numeri, senza effetti reali. L'approccio, insomma, deve essere globale.

Per questo Transizione 5.0 è stata un'iniziativa politicamente interessante: riconoscendo un credito d'imposta ai progetti capaci di ridurre i consumi,



ROBERTO BELLINI

e includendo software, sistemi, piattaforme e applicazioni per monitoraggio e gestione d'impresa, il piano mostra che anche un'architettura informativa può produrre valore industriale.

La sfida ora è dare continuità a questo intervento e soprattutto renderlo disponibile anche alle im-

prese più piccole.

Per anni abbiamo parlato di transizione digitale e transizione ecologica come due percorsi paralleli. In realtà, la loro sovrapposizione è già cominciata. Per le imprese significa contenere costi e volatilità nell'immediato, ma anche costruire un'infrastruttura informativa destinata a produrre valore oltre la durata dell'incentivo. Chi oggi misura e governa l'energia con strumenti digitali sarà domani più pronto a reggere il prossimo shock.

TRANSIZIONE DIGITALE E TRANSIZIONE ECOLOGICA NON SONO PERCORSI PARALLELI: LA LORO SOVRAPPOSIZIONE È GIÀ COMINCIATA



IL BUSINESS GUARDA A SUD

La nuova mappa del commercio globale si sta spostando sempre più verso Africa ed emisfero meridionale del pianeta. Ecco perché e quali sono le nuove opportunità. Ne abbiamo parlato con l'avvocato Eugenio Bettella

di Vittorio Petrone

IL BARICENTRO DELL'ECONOMIA GLOBALE STA CAMBIANDO RAPIDAMENTE, E CON ESSO ANCHE LE TRAIETTORIE DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE.

I mercati che per decenni hanno rappresentato i principali motori di crescita - Stati Uniti, Europa e Cina - mostrano oggi segnali di saturazione, instabilità o chiusura progressiva, mentre nuove aree del mondo assumono un ruolo sempre più centrale negli scambi e negli investimenti.

Africa, America Latina e India si stanno affermando come i nuovi assi strategici dell'espansione economica, sostenuti da dinamiche demografiche, accordi commerciali e piani infrastrutturali di scala globale. Su questo scenario si concentra l'intervista a **Eugenio Bettella**, founding partner di **Bergs & More**, studio legale e advisory internazionale con sedi a Milano, Padova, Nairobi, Dubai, Doha e Baghdad, specializzato in operazioni cross-border, project finance, PPP/infrastrutture e finanziamenti multilaterali in Africa e Medio Oriente. Per analizzare le dinamiche in corso e le implicazioni concrete - anche per cogliere le nuove opportunità - per le aziende chiamate a ripensare **modelli di internazionalizzazione**, presenza locale e strategie di lungo periodo nei mercati globali.

Dove sta andando il business?

Per rispondere bisogna allargare lo sguardo. Negli ultimi anni, i mercati che hanno storicamente trainato la crescita dell'economia mondiale stanno attraversando trasformazioni profonde, e in molti casi stanno perdendo la funzione di attrazione che li aveva caratterizzati per decenni. Il mercato russo è di fatto scomparso dalla mappa geografica commerciale delle imprese



europee: le sanzioni seguite all'invasione dell'Ucraina hanno reso impossibile operarvi in modo ordinato, e le prospettive di normalizzazione, nel breve e medio periodo, restano remote. Il mercato statunitense ha generato nell'ultimo biennio una serie di incertezze crescenti per gli investitori internaziona-

li: i dazi selettivi, l'imprevedibilità delle politiche commerciali e le pressioni sui rapporti transatlantici rendono l'accesso a quel mercato più complesso e più costoso. Il mercato cinese, infine, ha compiuto una trasformazione strutturale: ha costruito un ecosistema in larga misura chiuso, con un'enorme capacità produttiva interna e barriere all'ingresso - spesso informali, ma non meno efficaci - che rendono il penetrare in quel mercato appannaggio di poche categorie merceologiche ad alto contenuto tecnologico o di lusso.

A ciò bisogna forse aggiungere che quello europeo è un mercato ormai saturo.

Absolutamente! Un mercato che invecchia e che demograficamente regredisce. Secondo Eurostat, l'età media della popolazione dell'Ue ha raggiunto 44,9 anni nel 2025. All'interno di questo dato emergono situazioni ancora più critiche: l'Italia, con un'età media di 49,1 anni, è il Paese più anziano dell'intera Unione; la Germania si attesta a 45,5 anni. Il tasso di fecondità medio nell'Ue è sceso nel 2024 a 1,34 figli per donna - il valore più basso registrato dal 2001, stando ai dati Eurostat pubblicati nel marzo 2026 - ben al di sotto della soglia di rimpiazzo generazionale di 2,1. Il risultato è un doppio effetto strutturale: da un lato i consumi interni crescono meno, con una domanda orientata sempre più verso la conservazione del tenore di vita piuttosto che verso l'espansione; dall'altro si acuisce una progressiva e preoccupante

carenza di forza lavoro, già oggi avvertita in quasi tutti i settori produttivi. Chi produce in Europa deve fare i conti con costi del lavoro strutturalmente alti, con mercati domestici a crescita lenta e con una competizione interna sempre più accesa su spazi che si restringono. Cercare crescita solo dentro il perimetro europeo non è più una strategia sostenibile: è una scelta di declino graduale. Il risultato di questa convergenza è che il baricentro degli scambi commerciali globali si sta spostando verso sud.

Dove esattamente?

L'emisfero australe - nelle sue tre grandi direttrici: l'America Latina, l'Africa e il subcontinente indiano - sta diventando il nuovo terreno di espansione per le imprese europee che vogliono crescere, diversificare e garantirsi accesso a risorse strategiche. Non si tratta di un fenomeno futuro: è già in atto. E la risposta istituzionale - da parte tanto del Governo italiano quanto dell'Ue - ha preso forma in accordi strategici di portata storica. Sul fronte dell'America Latina, dopo venticinque anni di negoziati, il 6 dicembre 2024 l'Unione Europea e il Mercosur hanno raggiunto l'accordo politico su un Partenariato globale. L'intesa - firmata il 17 gennaio 2026 ad Asunción e applicata provvisoriamente dal 1° maggio 2026 - crea un'area di libero scambio di oltre 700 milioni di persone tra Ue, Argentina, Brasile, Paraguay e Uruguay, con eliminazione dei dazi sul 91-92% degli scambi e risparmi stimati per le imprese europee di oltre 4 miliardi di euro annui in diritti doganali. Sul versante India, il 27 gennaio 2026 è stato concluso a Nuova Delhi il Free Trade Agreement Ue-India, a conclusione di negoziati avviati nel 2007 e ripresi nel 2022. Sia la Presidente von der Leyen sia il Premier Modi hanno definito l'accordo "the mother of all deals"...

Continua online





Giuseppe Corsentino

Non c'è solo Hormuz a strangolare l'economia

Da Malacca a Bab el-Mandeb: sono addirittura 150 i passaggi strategici che possono piegare supply chain, mercati e geopolitica più di qualsiasi missile

Il mondo globale - l'economia mondiale con le sue lunghissime supply chain che corrono tutt'intorno al pianeta - improvvisamente, s'è Stretto. Con la S maiuscola. Non è una battuta, un calembour: il mondo globale si è proprio Stretto nel senso che è bastato chiudere lo Stretto di Hormuz per bloccare duemila navi portacontainer, petroliere e gasiere (le vediamo tutte le sere nei telegiornali, immobili sulle acque sullo sfondo delle montagne iraniane) e con esse il 20% delle forniture petrolifere e il 15% del gas liquefatto che alimentano il sistema economico dell'Occidente, soprattutto europeo.

Che gli stretti marittimi siano diventati il passaggio cruciale delle politiche mondiali lo si è capito non tanto dalle volgarità del lessico trumpiano rivolto agli iraniani ("Aprite quel cazzo di stretto, etc. etc.") quanto dalla durata della riunione del Consiglio di sicurezza marittima dell'Onu convocato al Palazzo di vetro a New York il 27 aprile scorso: cinque ore e 48 minuti, un tempo mai registrato prima (se non all'epoca della Guerra fredda) e conclusosi con lo straziante appello del segretario generale Antonio Gutierrez a Washington e a Teheran: "Vi prego, vi prego con tutte le mie forze: aprite lo Stretto di Hormuz, liberate le navi, fate respirare l'economia

mondiale..." Economia che si regge per il 90% sui traffici marittimi (era il 75% nel 1999) e che "pesa" (letteralmente) 11 miliardi di tonnellate cubiche (erano 2 miliardi di tonnellate nel 1970).

Naturalmente non se n'è fatto nulla: né Washington né Teheran hanno ascoltato l'appello di Gutierrez. Anzi tre giorni dopo, il 30 aprile, Trump ha pubblicato sul suo social personale Truth (la Verità che è anche il nome della vecchia Pravda sovietica, tanto per capire il personaggio) una cartina di Hormuz con la scritta "Stretto di Trump" mentre nei maxi-manifesti affissi a Teheran Hormuz è raffigurato come una lunga sciarpa azzurra che strangola il presidente americano. Ancora oggi, anche dopo l'incontro di Trump e Xi Jinping il 15 maggio scorso, non si è capito chi mollerà per primo e sui media c'è chi si è inventato una specie di osservatorio meteorologico dello Stretto: chiuso anche oggi, ancora chiuso... e così via ogni giorno.

Xavier Carpentier-Tanguy, storico francese e direttore dell'Osservatorio geopolitico dei mondi marini alla Fondazione Jean Jaures e docente a SciencePo a Parigi, lo ha spiegato con poche semplicissime parole: "Controllare uno stretto è più efficace e strategicamente più conveniente che lanciare missili e bombardare. E gli iraniani lo hanno capito benissimo".

Ora, mettendo un attimo da parte la questione Hormuz, in un mondo globalizzato e con "Supply chain" lunghissime dall'Indonesia alla Germania, il problema è rappresentato proprio dall'importanza strategica degli stretti. Basti qui ricordare che un quinto delle esportazioni di grano passa dallo stretto dei Dardanelli in Turchia e che un quarto del commercio di soia e riso transita sulla rotta est-ovest dallo stretto di Malacca (ne parleremo tra poco) tra la Malesia e l'Indonesia.

E allora basta niente per bloccare tutto. Nel 2021, per dire, una gigantesca nave portacontainer, la "Ever Given", lunga 400 metri, proprietà cinese ma bandiera panamense, si incagliò sui bassi fondali del Canale di Suez (anch'esso protagonista di una guerra tra Francia, Gran Bretagna e l'Egitto di Nasser nel lontano 1956): in soli sei giorni si formò una fila di 400 navi e in Germania alcune fabbriche furono costrette a chiudere perché la "Ever Given" trasportava componenti fabbricati in Vietnam.

Due geografi canadesi, Frédéric Lasserre e Pauline Pic, mettono in guardia su queste criticità del traffico marittimo in un saggio appena uscito, "La geopolitica degli stretti" (editore Le Cavalier bleu, non tradotto in Italia) che

contiene un elenco dettagliato di 150 "détroits maritimes et passages internationaux concentrant un trafic significatif"

(vedere cartina in questa pagina) la cui gestione è (o dovrebbe essere, dati i tempi) regolata dalla Convenzione sui diritti del mare (Unclos, United Nations Convention on the Law of Sea), più nota come la Convenzione di Montego Bay (in Giamaica) firmata nel 1982 e adottata nel 1994 da 172 Paesi. Sono passati trent'anni e oggi lo Stretto di Hormuz sta sconvolgendo gli equilibri della Convenzione. Per dire, il ministro delle finanze indonesiano Purbaya Yudhi Sadewa, un ingegnere molto attento allo stato delle finanze pubbliche del suo Paese, dopo aver visto quel che fanno gli ayatollah, si è chiesto pubblicamente se non fosse il caso di imporre un canone anche alle navi in transito per lo Stretto di Malacca, uno dei più vulnerabili al mondo visto che è largo appena due miglia marine e da cui passano più di 100mila cargo all'anno (dati 2025) e dove si concentra il 29% dei flussi petroliferi mondiali (Hormuz è al 26%).

Continua online



La ritirata dei Boomers: la più grande occasione imprenditoriale d'America

Ogni giorno 11.000 americani compiono 65 anni, e molti di loro possiedono aziende sane, profittevoli e senza eredi. McKinsey stima fino a 5.000 miliardi di dollari in gioco: il più grande passaggio generazionale d'impresa della storia

di **Alessandro Colnago**, vice presidente di **ExportUSA**

Per anni, quando si parlava di opportunità negli Stati Uniti, la mente correva automaticamente alla Silicon Valley: software, venture capital, intelligenza artificiale, round da milioni di dollari e valutazioni spesso più narrative che finanziarie. Ma una delle opportunità più concrete del prossimo decennio potrebbe essere molto meno glamour: comprare una piccola azienda americana fondata da un Baby Boomer, modernizzarla, professionalizzarla e farla crescere. È la "ritirata dei Boomers": un passaggio generazionale silenzioso, ma enorme, che sta trasformando il mercato delle PMI negli Stati Uniti.

Il ritiro demografico: milioni di Boomers entrano nell'età della successione. Gli Stati Uniti sono entrati nella cosiddetta "Peak 65 Zone": tra il 2024 e il 2027, circa 4,1 milioni di americani raggiungeranno ogni anno i 65 anni, cioè

oltre 11.000 persone al giorno. È una delle più grandi ondate di pensionamento della storia americana recente. (CBS News) Questo dato non è solo previdenziale: è industriale, immobiliare, sanitario, finanziario e imprenditoriale. I Boomers non sono soltanto consumatori che invecchiano; sono anche proprietari di imprese, immobili, relazioni commerciali e competenze operative costruite in quarant'anni di economia americana.

La conseguenza è semplice: molte aziende sane, locali, profittevoli, ma spesso poco "sexy", dovranno cambiare proprietario. McKinsey stima che entro il 2035 circa 6 milioni di piccole e medie imprese americane affronteranno una transizione di proprietà, e che oltre 1 milione siano candidati credibili per una vendita, con un valore d'impresa potenziale fino a 5.000 miliardi di dollari. (McKinsey & Company) Project Equity,

da parte sua, ha stimato che le imprese possedute da Boomers rappresentino milioni di aziende, decine di milioni di posti di lavoro e migliaia di miliardi di ricavi annui. (Project Equity) In altre parole: non stiamo parlando di qualche bottega di quartiere, ma di un pezzo rilevante dell'economia produttiva americana.

Le aziende in vendita: dove trovarle e come vengono trasferite. Il mercato della compravendita di piccole imprese negli Stati Uniti è già strutturato, ma rimane frammentato. Esistono marketplace come BizBuySell, broker locali, banche SBA, commercialisti, avvocati, associazioni di categoria, reti industriali e transazioni "proprietary", cioè generate contattando direttamente il proprietario prima che l'azienda venga messa ufficialmente sul mercato. BizBuySell dichiara di analizzare circa 50.000 aziende in vendita o vendute di recente negli Stati Uni-

ti, rendendolo uno dei termometri più seguiti del mercato Main Street M&A. (BizBuySell)

Nel 2025, secondo BizBuySell, le transazioni completate sulla piattaforma sono state 9.586, per un enterprise value complessivo di circa 7,95 miliardi di dollari; il prezzo mediano di vendita è stato di 350.000 dollari, con cash flow mediano di 158.950 dollari e ricavi mediani di 703.000 dollari. (BizBuySell) Questi numeri sono interessanti per un imprenditore italiano perché mostrano un mercato accessibile: non tutte le acquisizioni richiedono fondi da private equity. Alcune possono essere finanziate con capitale proprio, debito bancario, seller financing, prestiti SBA o strutture ibride.

Il punto chiave, però, è la qualità della ricerca. Le migliori aziende non sono sempre quelle pubblicate online con un bel memorandum. Spesso sono aziende familiari con clienti fedeli, margini decenti, personale esperto e un proprietario stanco. Si trovano parlando con broker locali, avvocati di provincia, banche comunitarie, assicuratori, fornitori industriali e imprenditori vicini alla pensione. In America, il deal flow

Alessandro Colnago. È vice president di ExportUSA da oltre un decennio. È specializzato nell'accompagnare PMI europee, startup e investitori nell'ingresso e nella crescita nel mercato statunitense. Con una consolidata esperienza in progetti di market entry e investimenti diretti negli Stati Uniti, supporta le aziende nella definizione della strategia, nella costituzione societaria, nell'esecuzione del go-to-market e nei processi di scale-up, trasformando i modelli di business europei in percorsi di crescita sostenibile in diversi settori.



è ancora molto relazionale.

Private equity: il denaro istituzionale ha già capito il gioco. Dove c'è frammentazione, c'è consolidamento. Dove c'è successione, c'è arbitraggio. Private equity e investitori istituzionali hanno già individuato il potenziale di settori come HVAC, plumbing, electrical services, garage doors, dental practices, veterinary clinics, pest control, landscaping e home services. Sono settori ricorrenti, locali, necessari, con domanda

resiliente e spesso gestiti da imprenditori tecnici più che da manager finanziari.

Reuters ha raccontato, ad esempio, il caso di Sila Services, piattaforma Hvac e plumbing controllata da Morgan Stanley Capital Partners, valutata potenzialmente intorno a 1,5 miliardi di dollari, con oltre 30 brand operativi in diverse aree degli Stati Uniti. (Reuters) Sempre Reuters ha riportato l'acquisizione di Guild Garage Group da parte di Oak Hill Capital in un

deal superiore a 800 milioni di dollari: Guild, fondata nel 2024, aveva già completato quasi 30 acquisizioni nel settore dei garage doors e raggiunto oltre 300 milioni di dollari di ricavi annui. (Reuters) Il modello è chiaro: comprare aziende locali a multipli ragionevoli, centralizzare marketing, amministrazione, tecnologia, pricing, HR e acquisizioni successive, poi rivendere una piattaforma più grande a multipli più elevati. È la logica del "roll-up". Per un investi-

tore individuale o un imprenditore giovane, questo è sia un'opportunità sia un avvertimento: bisogna muoversi prima che i migliori asset vengano assorbiti da piattaforme istituzionali. La miniera nascosta: aziende sane, ma operative come nel 1998. Molte Pmi americane sono redditizie nonostante processi antiquati.

Continua online



Cavalli e musica: le relazioni inedite della cultura interspecifica

di Giuliana Gemelli

La cultura del presente apre scenari inediti: oltre, ma anche attraverso, la saga imperante della IA. Mi riferisco all'affermarsi della nuova antropologia interspecifica, un filone di studi che nasce dall'incrocio tra antropologia, ecologia, studi animali, filosofia e scienze ambientali. Rispetto all'antropologia classica, che metteva al centro solo l'umano, ora l'attenzione si focalizza sulle relazioni tra umani e altre specie viventi andando oltre l'eccezionismo umano e mettendo in discussione l'idea che gli umani siano una specie "a parte" della natura e nella natura. Filosofi e antropologi mettono al centro della loro riflessione concetti e categorie messe in sordina dallo scientismo imperante nei secoli scorsi e facendo riemergere la crucialità teorica ed esistenziale di categorie come sensazione, sensibilità, emotività, espres-

Il mondo solidale

sività, affettività relazionale. Non siamo individui isolati: siamo reti di relazioni interspecifiche, la preoccupazione non è più solo per il benessere umano, ma di tutte le specie che compongono l'ecosistema, oltre la logica strumentale o puramente economica. La fotografia evolutiva del nostro universo non ha più un solo protagonista, un solo centro, ma molteplici personaggi che sono perennemente in relazione, una relazione che produce forme culturali proteiformi. La relazione col mondo dei cavalli e le forme culturali di cui si nutre è uno di questi aspetti, in particolare quando la associamo agli universi dell'arte e della musica. Va detto che non si tratta di un'innovazione radicale ed inedita: studi sul mondo equestre rivelano che sin dal Cinquecento musica e arte equestre erano intrecciate sulla

base di un vincolo strutturale ed ineludibile che caratterizza da sempre le due arti: il ritmo le scansioni del movimento. Se sincronizzate queste generano una partitura condivisa e dunque armoniosa. Tale aspetto non è evidente in modo esclusivo in alcune discipline equestri come il Dressage, ma è presente in tutti i percorsi che riguardano il dialogo tra cavallo e cavaliere. L'inserimento della musica non fa che enfatizzare questo aspetto rendendo più armoniosa e soprattutto intensa la comunicazione interspecifica. Non è dunque affatto sorprendente che in tempi recenti un antico connubio tra equitazione e musica sia stato ritrovato in un intreccio rinnovato e creativo grazie all'incontro tra un violinista, insegnante al conservatorio di Brescia e cultore della musica Barocca che è anche un cavaliere esperto,



che anima le straordinarie performance equestri con l'ideazione di brani musicali in perfetta sintonia con le andature dei binomi

nello spazio architettonicamente armonioso del centro ippico Cavallerizza Bettoni nelle immediate vicinanze di Brescia. Il suo nome è Davide Monti e collabora in piena sintonia col coreografo Dario Minutoli orchestrando insieme ai musicisti partiture che rendono armoniosi non solo gli spartiti, ma le andature che uniscono in un solo afflato cavalli e cavalieri. Il primo capolavoro di questo connubio è stata l'esecuzione del "Balletto a Cavallo" di Enrico Somelzer, scritto in occasione delle nozze fastose di Leopoldo Primo e Margherita di Spagna.

Continua online





**DAI VOCE
ALLA TUA
IMPRESA**

ECONOMY GROUP

Il partner strategico per la tua comunicazione



SCOPRI DI PIÙ

Fisco ficcanaso, la Cedu ha ragione

Domicilio d'impresa, accessi fiscali e inutilizzabilità delle prove illegittime: il nodo approda alle Sezioni Unite e alza l'asticella delle garanzie

La giurisprudenza tributaria torna a interrogarsi su un tema che, negli ultimi anni, ha assunto un rilievo sempre più centrale nel rapporto tra amministrazione finanziaria e contribuente: il confine tra esigenze di controllo e tutela dei diritti fondamentali.

Le recenti ordinanze della Corte di Cassazione in materia di accessi fiscali e utilizzabilità delle prove raccolte durante le verifiche rappresentano infatti un passaggio potenzialmente molto rilevante non soltanto sotto il profilo processuale, ma anche sotto quello sistematico. La questione nasce nel solco delle pronunce della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo, che nel 2025, con le sentenze *Italgomme* e *Agrisud*, ha censurato il sistema italiano nella parte in cui consente verifiche autorizzate dalla stessa amministrazione che poi procede all'accertamento. Un tema tutt'altro che marginale, perché per la Corte di

Strasburgo la tutela del domicilio prevista dall'articolo 8 della Convenzione Europea non riguarda esclusivamente la sfera privata della persona fisica, ma si estende anche ai locali dell'impresa.

Il legislatore italiano è intervenuto nel 2024 introducendo nello Statuto del contribuente il principio di inutilizzabilità delle prove raccolte in violazione di legge. Tuttavia, la norma è stata concepita senza efficacia retroattiva. Ed è proprio questo il nodo oggi sottoposto all'attenzione delle Sezioni Unite della Cassazione.

La domanda è estremamente delicata: il principio di inutilizzabilità delle prove illegittimamente acquisite esisteva già nell'ordinamento, quale diretta conseguenza delle garanzie costituzionali previste dall'articolo 14 della Costituzione, oppure si tratta di una tutela introdotta solo con la riforma del 2024? La risposta non sarà soltanto teorica. Da essa potrebbe dipendere la sorte di numerosi accertamenti fi-

scali fondati su accessi effettuati negli anni passati in assenza di un effettivo controllo terzo sull'autorizzazione. È evidente come il tema si inserisca in un contesto più ampio, nel quale la progressiva digitalizzazione dell'attività di controllo e l'ampliamento degli strumenti investigativi a disposizione dell'amministrazione finanziaria rendono ancora più necessario definire con chiarezza limiti, garanzie e criteri di proporzionalità.

Non credo che il punto centrale debba essere rappresentato da una contrapposizione ideologica tra Fisco e contribuente. Né credo sia utile evocare scenari nei quali ogni attività ispettiva venga automaticamente considerata lesiva dei diritti individuali. Un sistema fiscale moderno ha bisogno di controlli efficaci e di strumenti adeguati per contrastare evasione ed elusione. Allo stesso tempo, però, proprio la forza dell'azione amministrativa richiede regole rigorose e garanzie certe. Perché quanto più penetranti diventano i poteri di accesso e acquisizione documentale, tanto più diventa necessario evitare il rischio di verifiche invasive, generiche o sproporzionate. Sotto questo profilo appare particolarmente interessante anche la seconda ordinanza della Cassazione, che individua alcuni criteri



Presidente
Associazione
Nazionale
Commercialisti

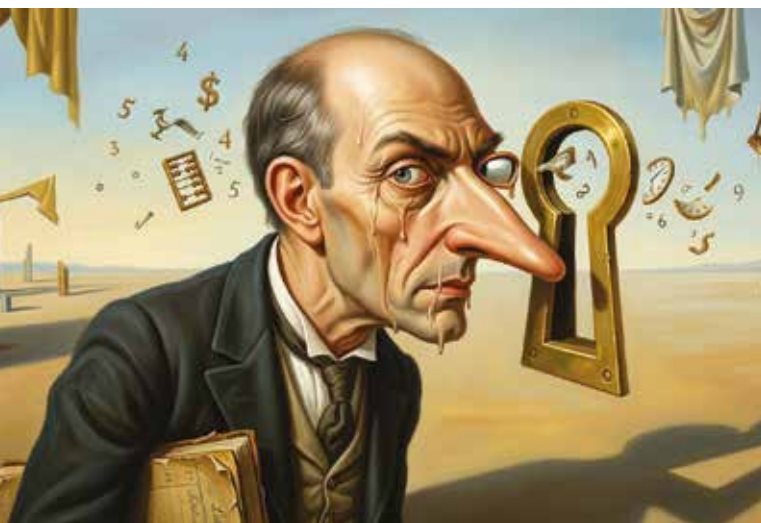


**Marco
Cuchel**

concreti per valutare la legittimità degli accessi. La Corte chiarisce infatti che non ogni verifica può considerarsi automaticamente abusiva alla luce delle pronunce

Cedu, ma che occorre valutare caso per caso elementi quali la motivazione dell'autorizzazione, la delimitazione dell'oggetto dell'ispezione, la pertinenza delle richieste e la durata temporale dell'accesso. Si tratta di un'impostazione che, a mio avviso, introduce un principio di equilibrio importante. Da un lato si riconosce la necessità di rafforzare le tutele del contribuente rispetto ad accessi arbitrari o assimilabili a vere e proprie "pescate a strascico"; dall'altro si evita il rischio di delegittimare indiscriminatamente l'attività accertativa.

L'impressione è che la giurisprudenza stia progressivamente cercando di costruire un nuovo punto di equilibrio tra potestà ispettiva e diritti fondamentali, in una fase storica nella quale il rapporto tra amministrazione e contribuente necessita sempre più di certezza, trasparenza e reciproca affidabilità. Ora la parola passa alle Sezioni Unite. E la decisione che arriverà potrebbe incidere in modo significativo non solo sul contenzioso tributario pendente, ma anche sul futuro assetto delle garanzie nell'attività di controllo fiscale.



Case che parlano, città che ascoltano

Dal patrimonio "usa e getta" al Gemello Digitale Sociale: sensori, dati e simulazioni per passare dalla manutenzione d'emergenza a politiche abitative predittive, più giuste e orientate alle persone

*di Carmelo Iannicelli**

Per decenni abbiamo guardato alle nostre case, e in particolare ai grandi complessi dell'Edilizia Residenziale Pubblica, come a scatole di mattoni e cemento. Oggetti statici, costruiti una volta e poi abbandonati al loro destino e all'usura del tempo. È il modello dell'edilizia "usa e getta": una linea retta che parte dai finanziamenti, passa per il cantiere e si interrompe bruscamente il giorno dell'inaugurazione, quando le chiavi vengono consegnate agli inquilini. Da quel momento in poi, l'edificio comincia a invecchiare in silenzio. Chi lo ha progettato esce di scena, e l'ente pubblico si ritrova a gestire un patrimonio immenso senza avere gli strumenti per capire cosa accada davvero tra quelle mura.

Senza informazioni, la manutenzione diventa una rincorsa all'emergenza: si interviene solo quando un tubo è già rotto, quando la caldaia si blocca in pieno inverno o quando le facciate cadono a pezzi. I costi per le casse degli enti pubblici diventano altissimi e i disagi per le famiglie intollerabili. Oggi, però, siamo davanti a una svolta storica. Per salvare questo patrimonio e garantire una vita dignitosa a chi lo abita, dobbiamo cambiare paradigma: passare dall'idea di "casa come prodotto" a quella di "casa come servizio". Un cambiamento che si realizza attraverso una tecnologia dal cuore profondamente umano: il Social Digital Twin, o Gemello Digitale Sociale.

L'idea di base è affascinante: per ogni edificio reale, fatto di cemento e tubature, costruiamo un suo "gemello" nel mondo dei computer. Non si tratta di un semplice disegno in tre dimensioni, ma di una replica intelligente e



CARMO IANNICELLI

sempre aggiornata. Questo modello digitale prende vita grazie a una rete di piccoli sensori posizionati nei punti chiave della struttura reale. Questi sensori, invisibili e per nulla invadenti, misurano costantemente lo stato di salute dell'edificio: la temperatura delle stanze, la pressione dell'acqua nei tubi, l'umidità nei muri e il funzionamento delle caldaie.

In questo modo, l'edificio acquisisce la capacità di "parlare" e di comunicare il proprio stato di salute ai tecnici. Se un isolamento sul tetto comincia a cedere o se una pompa dell'acqua mostra piccole anomalie prima ancora di rompersi, il Gemello Digitale lancia un allarme. La Pubblica Amministrazione può così intervenire in anticipo, programmando la riparazione con calma, spendendo molto meno ed evitando che gli inquilini restino al freddo o senza acqua. È il passaggio fondamentale dalla manutenzione reattiva (intervenire dopo il danno) a quella predittiva (capire prima cosa accadrà).

Il Gemello Digitale è una tecnologia nata nei laboratori della Nasa per monitorare i razzi nello spazio e poi usata nell'industria pesante per controllare motori e grandi ponti autostradali. In quei settori, tutto risponde alle rigide leggi della fisica e della matematica. Ma una casa popolare non è un razzo spaziale. Un palazzo non è fatto solo di muri e impianti; è fatto soprattutto dalle persone che lo abitano.

Se ci limitiamo a guardare solo l'aspetto tecnico, commettiamo un errore di miopia. Un palazzo può essere perfetto sulla carta, isolato termicamente con i migliori materiali e dotato di caldaie modernissime, ma se gli inquilini non sanno come usare i nuovi sistemi di ventilazione, o se si trovano in una condizione di tale povertà da non poter pagare le bollette, quell'edificio smetterà di funzionare come previsto. Il comportamento umano è variabile, imprevedibile e sfugge alle formule degli ingegneri. Per questo motivo è nato il Social Digital Twin: l'evoluzione che unisce la tecnologia alla sociologia.

Il Gemello Digitale Sociale non si limita a copiare i muri, ma cerca di comprendere la comunità che vive all'interno di quei muri. Nel computer, la popolazione del palazzo non viene studiata come una massa indistinta o basandosi su un "inquilino medio" che nella realtà non esiste. Ogni nucleo familiare viene inserito nel modello virtuale, un "agente", rispettando le sue caratteristiche uniche: l'età degli abitanti, il numero di componenti, la situazione economica e le abitudini quotidiane. Ovviamente, tutto questo avviene nel massimo rispetto delle leggi europee sulla privacy, proteggendo l'identità di ciascuno.

Mettendo in relazione dinamica la dimensione strutturale dell'immobile con la dimensione sociale dei residenti, il sistema consente di raggiungere obiettivi predittivi di grande valore.

** Consigliere Tesoriere e Presidente della commissione Telecomunicazioni dell'Ordine Ingegneri della Provincia di Milano*

Continua online



AMMINISTRAZIONE DIGITALE, FATTORE UMANO

La trasformazione si gioca su competenze, governance e cultura del dato: nei piccoli Comuni pesa la frammentazione, mentre il Dpo emerge come snodo strategico tra legalità, sicurezza e innovazione

*di Antonio Di Giovanni**

La trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana non è un esercizio tecnologico: è un atto politico, epistemico e culturale. Come insegnava Stefano Rodotà, primo storico Garante della privacy, la persona resta il fulcro del diritto anche nell'ecosistema informazionale, e nessuna architettura dati può prescindere dalla centralità del soggetto. L'Italia conta oltre 7.900 comuni, di cui circa il 70% sotto i 5.000 abitanti: un tessuto amministrativo capillare che costituisce insieme ricchezza civile e fattore di fragilità sistemica. AgID e Corte dei Conti denunciano, nei rispettivi rapporti, una spesa Ict frammentata, priva di visione strategica e ancorata a logiche di mero adempimento. Il Pnrr, (M1C1), stanziava quasi 10 miliardi di euro per la digitalizzazione della PA: cloud abilitante, Polo Strategico Nazionale, interoperabilità semantica, cybersecurity, cittadinanza digitale, PagoPA, Spid, e Cie. È un kairos, un'occasione irripetibile. «La Pubblica Amministrazione è parte essenziale della democrazia», ricorda il Presidente Mattarella: modernizzarla significa ricostituire il patto fiduciario tra istituzioni e cittadini.

Eppure, nei comuni medi e piccoli, la retorica dell'innovazione si infrange sulla prosa del reale. «Abbiamo i fondi per migrare al cloud, ma nessuno formato a governarne il ciclo di vita di quello che si sta mettendo in campo», confida un segretario comunale: aneddoto che condensa la patologia strutturale degli enti minori. Il Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato restituisce un quadro severo: età media oltre i 50 anni, turnover asfittico, formazione episodica e disomogenea. Risorse umane spesso demotivate, raramente valorizzate, gravate da adempimenti proliferanti come quelli riguardanti Gdpr, AI Act, Nis2, Cad, e tut-

to ciò senza un'adeguata strategia di upskilling e reskilling. In tale scenario, il Responsabile della Protezione dei Dati (Dpo) assume un ruolo eminentemente strategico e non meramente formale. Il Garante, nei provvedimenti e nelle FAQ dedicate alla PA, ribadisce che il Dpo deve godere di autonomia funzionale, risorse dedicate e accesso diretto al vertice: non orpello di compliance, ma presidio di legalità, accountability e qualità del dato.

Correttamente integrata, questa figura diviene un architetto della governance: orienta le scelte tecnologiche secondo i principi di privacy by design e by default, presidia le valutazioni d'impatto, cura il registro dei trattamenti, coopera con il Ciso nel consolidamento della postura di sicurezza, plasma la cultura organizzativa. Con il recepimento della Nis2 e l'entrata a regime dell'AI Act, il perimetro si amplia: la data governance si trasfigura in governance del rischio e delle tecnologie emergenti, secondo un rigoroso risk-based approach.



Antonio Di Giovanni

Una ricetta, dunque, per fare di più e meglio. Primo, pianificazione pluriennale coerente con il Piano Triennale AgID e l'orizzonte europeo del Digital Decade. Secondo, aggregazione: Unioni di Comuni e centrali di committenza, come raccomanda Anci, abilitano economie di scala e mutualizzazione delle competenze. Terzo, formazione continua obbligatoria, non circoscritta agli informatici: la cultura del dato è trasversale e interdisciplinare. Quarto, valorizzazione meritocratica dei giovani talenti, con percorsi di carriera e premialità ancorate a Kpi digitali misurabili. Quinto, rafforzamento strutturale del Data Protection Officer, con team multidisciplinari e remunerazione adeguata, non affidamenti meramente simbolici. Sesto, audit ricorrenti su privacy, sicurezza e qualità del dato, con cruscotti di accountability.

jCome ammonisce la Commissione europea nel Digital Decade Report, l'Italia recupera sui servizi ma sconta un deficit di competenze digitali di base e avanzate. La sfida, prima che tecnologica, è epistemologica ed etica: il dato non è merce, è bene relazionale, patrimonio pubblico, precondizione di dignità. Come scriveva Hans Jonas, serve un principio di responsabilità proporzionato alla potenza dei mezzi.

Il Pnrr passa, le scadenze pure: la vera eredità si misurerà nel medio periodo. Avremo formato funzionari consapevoli? Il Dpo sarà divenuto alleato sostanziale della dirigenza? I comuni minori avranno cessato di essere periferia digitale? Occorrono coraggio politico, continuità amministrativa, investimento antropologico sulle persone. Perché, come insegna il Garante, la protezione dei dati non è freno all'innovazione, né una cornice formale: ne costituisce la condizione trascendentale e il fondamento democratico.

**Coordinatore del Gruppo di Lavoro Federprivacy per la Pubblica Amministrazione*

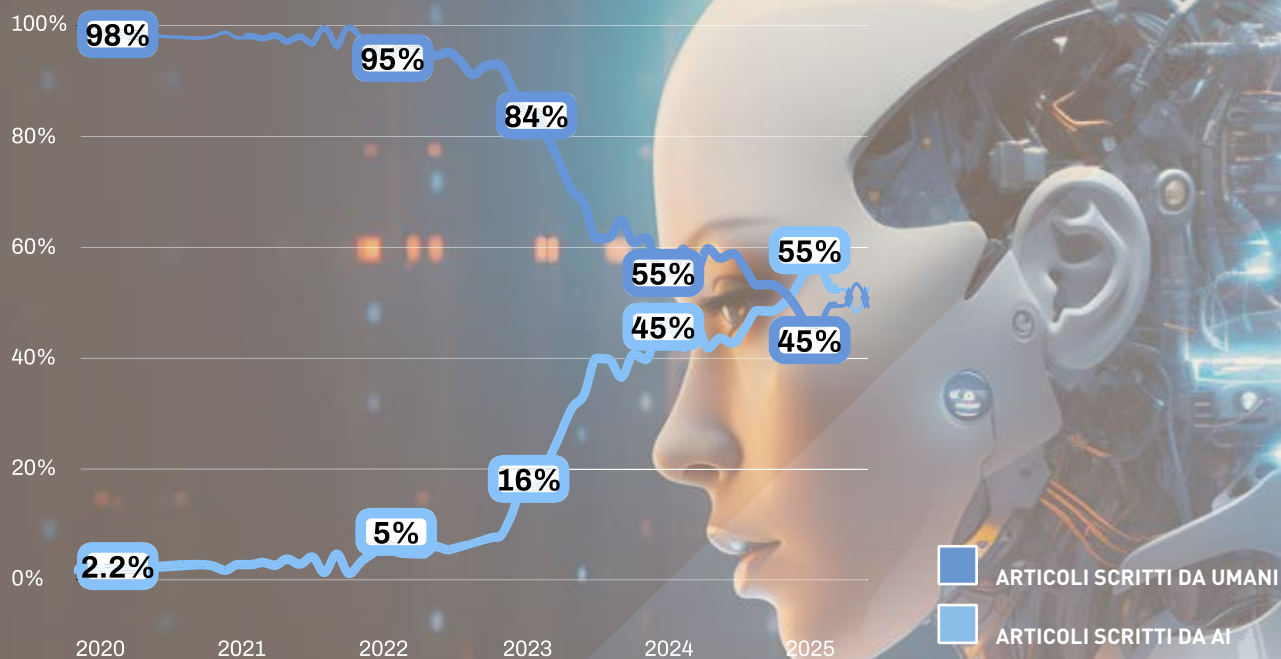


UN ANNO DI NOTIZIE SEMPRE CON TE

In libreria, in App e in ebook

L'ALGORITMO PARLA TROPPO

Nell'era dell'intelligenza artificiale generativa la produttività cresce, ma il prezzo può essere omologazione del linguaggio e crollo di fiducia: la vera sfida è governare la voce del brand, non solo i tool



Fonte: Graphite.io "More articles are no created by AI than humans"

di Mario Alberto Catarozzo,
formatore, coach,
Ceo di MyPlace Communications

Nel 2026, quasi ogni messaggio interno di una grande impresa è passato almeno una volta da un algoritmo. Questa è la fotografia di un cambiamento che ha accelerato in modo costante negli ultimi mesi, diventando una pratica generalizzata. Un giorno i comunicatori aziendali hanno cominciato ad aprire uno strumento di AI generativa per "velocizzare la bozza". Il giorno dopo, quella bozza era già il testo definitivo. E il giorno dopo ancora, nessuno ricordava più chi, tra un essere umano e un algoritmo, aveva scelto quelle parole. La

domanda che le imprese dovrebbero cominciare a porsi è chi parla per loro in queste comunicazioni interne e destinate al pubblico?

LA LINGUA DI PLASTICA E IL RISCHIO OMOLOGAZIONE

Ogni modello linguistico di grandi dimensioni (LLM) è addestrato su miliardi di testi prodotti da esseri umani. Il risultato è una scrittura statisticamente media - corretta, fluida, professionale - identica a quella di tutti gli altri. L'AI produce come risultato lo spostare gradual-

IL CAMBIAMENTO HA ACCELERATO
IN MODO COSTANTE NEGLI ULTIMI
MESI FINO A DIVENTARE
UNA PRATICA GENERALIZZATA

mente la voce di un brand verso la media di internet, sostituendo il lessico proprietario dell'azienda con termini standard di settore, rimpiazzando l'opinione con il consenso, che poi è ciò da cui parte l'AI. Il risultato non può che essere una comunicazione "tecnicamente fine, ma completamente dimenticabile". Si passa, in sostanza, da una comunicazione che rappresenta l'azienda, alla comunicazione generalista che va bene per tutte le stagioni. Per le imprese che hanno costruito anni di identità differenziale, quindi un tono riconoscibile, un punto di vista, un modo di stare sul mercato, questa erosione silenziosa è un graduale danno reputazionale. I clienti, tuttavia, lo percepiscono subito e ciò che li aveva avvicinati al brand, un po' alla volta li allontana. Diverse ricerche suggeriscono che moltissimi consumatori percepiscono i contenuti AI come meno affidabili rispetto a quelli umani. Questo vuol dire che i consumatori che riconoscono i contenuti generati dall'AI non si fidano di essi. Un dato di cui tenere conto per chi investe in comunicazione.

IL PROBLEMA DELLA FIDUCIA: DIPENDENTI E MANAGER SUL BANCO DEGLI IMPUTATI

L'omologazione del tono è solo la superficie: sotto, c'è un problema più profondo che si chiama fiducia. Uno studio pubblicato sull'International Journal of Business Communication e condotto su 1.100 professionisti ha misurato con dati precisi ciò che molti hanno percepito intuitivamente: i manager che usano l'AI in modo massiccio per la comunicazione interna rischiano di perdere la fiducia dei loro collaboratori. Infatti, solo il 40-52% dei dipendenti percepisce come sincero un superiore che si affida pesantemente all'AI per scrivere messaggi, contro l'83% per messaggi a bassa assistenza tecnologica. La professionalità percepita crolla dal 95% al 69-73%.

**SOLO IL 40-52% DEI DIPENDENTI
PERCEPISCE COME SINCERO
UN SUPERIORE CHE SI AFFIDA
PESANTEMENTE ALL'AI**

I dipendenti, spiega la ricerca, sanno riconoscere i contenuti generati dall'AI e quando li incontrano, l'interpretazione non è "il mio manager è efficiente", ma "al mio manager non importa abbastanza da scrivere con le proprie parole". Il Deloitte TrustID Index ha registrato tra maggio e luglio 2025 un calo del 31% nella fiducia dei lavoratori verso gli strumenti di AI generativa forniti dall'azienda. Per i sistemi di AI agentici – per capirci, quelli che agiscono in modo autonomo, non solo raccomandano - il calo è stato dell'89%. Questi dati non devono essere letti come paura del futuro, ma come risposta razionale a un'opacità crescente: chi ha deciso quella cosa? Chi ha scritto quella parola? Chi si fa carico di quella posizione?

LA GOVERNANCE DEI CONTENUTI: IL VUOTO CHE NESSUNO VUOLE VEDERE

La fotografia appare in tutta la sua delicatezza: l'88% delle imprese dichiara di usare l'AI regolarmente (McKinsey State of AI Global Survey 2025), ma la stragrande maggioranza lo fa senza una politica esplicita su chi può generare cosa, con quale strumento, su quale argomento, con quale revisione umana e con quale livello di trasparenza verso i destinatari. La comunicazione interna, quindi le email del Ceo, i comunicati ai dipendenti, i messaggi motivazionali, le note di cultura aziendale, è la zona più esposta al fenomeno di omologazione derivante dall'uso dell'AI. Ma, a ben vedere, è anche quella in cui il patto di fiducia è più delicato. Il giudizio di Swoopanalytics è netto al riguardo: "Un'email scritta interamente dall'AI e inviata con il nome del Ceo tocca temi etici rilevanti. I dipendenti hanno il diritto di sapere che non è stata scritta personalmente dal Ceo." L'AI Act europeo, le linee guida Ocse, l'Unesco e il G7 convergono su un principio comune: se l'AI viene usata in modo da influenzare le persone, la trasparenza è eticamente - e sempre più legalmente - necessaria.



IL COMUNICATORE COME ARCHITETTO DI SENSO

In questo scenario, il rischio che corre il comunicatore aziendale non è di essere sostituito dall'AI, ma di rendersi irrilevante trattando l'AI come un semplice strumento per produrre testi più veloci. Non vince chi produce più contenuti, ma chi produce contenuti che significano qualcosa. La funzione del comunicatore non era mai stata, davvero, quella di estensore di testi; bensì quella di interprete: il suo compito è capire il momento dell'organizzazione, tradurre la strategia in linguaggio umano, costruire coerenza tra ciò che l'impresa dice e ciò che fa, presidiare il patto di fiducia con dipendenti, clienti, stakeholder. Il ruolo del comunicatore è sempre stato, per usare una categoria che torna con forza negli studi più recenti sulla collaborazione uomo-AI, quello di sense-maker: chi dà senso all'organizzazione attraverso le parole. Boston University sintetizza il punto con una formula che vale la pena citare: "Gli algoritmi sono bravi a dirti cosa le persone hanno cliccato. Sono pessimi a dirti perché quelle persone si sono preoccupate." La campagna che funziona viene ancora da chi sa leggere il momento culturale, da chi sa quando un messaggio colpisce e quando è invece fuori tempo. L'AI scala un'i-



IL COMUNICATORE DEL 2026 SA SCEGLIERE QUALE STORIA VADA RACCONTATA E PRENDERSENE LA RESPONSABILITÀ

dea, non la genera. Ricordiamolo sempre. Il comunicatore del 2026 è chi sa fare tre cose che nessun modello linguistico può fare al suo posto: scegliere quale storia vale la pena raccontare, prendersi la responsabilità di come viene raccontata, garantire che le parole dell'impresa siano ancora le parole di qualcuno.

3 LEVE OPERATIVE PER LE IMPRESE

Giusto per citare una espressione tipica dei testi prodotti con l'AI, la questione non è se usare l'AI nella comunicazione aziendale (ormai è un dato di fatto, e farne a meno sarebbe un'ingenuità competitiva), la questione è

come governarla prima che sia la comunicazione a governare (male) la reputazione dell'azienda. Secondo Bcg (marzo 2026), le funzioni di comunicazione aziendale che adottano l'AI con una governance strutturata ottengono guadagni di produttività del 26-36% a livello di singolo compito - dalla redazione di un post social alla preparazione di un comunicato - e del 34-47% a livello di processo, quando si coordina una campagna completa o si gestisce una crisi reputazionale. Non sono guadagni marginali. Sono guadagni che liberano tempo e risorse per ciò che l'AI non può fare: scegliere la storia giusta, presidiare il tono, custodire il patto di fiducia. Proviamo a delineare tre aree di intervento concreto:

1. Distinguere i contenuti per categoria di rischio. Non tutti i testi sono uguali. Un comunicato stampa informativo ha esigenze diverse da un messaggio del Ceo ai dipendenti in un momento di crisi. La governance AI deve essere calibrata sul tipo di contenuto e sul grado di impatto emotivo e relazionale del messaggio.

2. Costruire una "voce di marca" codificata e machine-readable. Le imprese che resistono all'omologazione non sono quelle che rifiutano l'AI, sono quelle che hanno tradotto la propria identità comunicativa in linee guida strutturate, che i modelli possono seguire come vincolo, non come suggerimento. Tono, lessico proprietario, argomenti sensibili, posizionamenti off-limits: tutto ciò che rende riconoscibile un brand deve esistere in forma esplicita, disponibile a chi - umano o algoritmo che sia - produce contenuti.

3. Decidere una politica di trasparenza verso i destinatari. Non è necessario dichiarare ogni volta se una email è stata scritta con o senza AI. Ma è necessario che l'impresa abbia deciso, consapevolmente, qual è la propria soglia etica su questo punto e che la dichiari, almeno internamente, a chi comunica in suo nome.

La fiducia non è un valore astratto. È la misura del patto tra chi parla e chi ascolta. Quel patto di fiducia regge finché chi ascolta percepisce che dall'altra parte c'è ancora qualcuno - con un nome, una responsabilità, una voce riconoscibile - che ha scelto quelle parole per lui. È bene ricordare, che quando le parole diventano anonime, la fiducia dei clienti non si erode semplicemente, scompare del tutto.



Se l'AI svuota i siti (e il marketing arranca)

Il traffico organico crolla fino al 40%, i costi pubblicitari esplodono oltre il 35%: l'intelligenza artificiale ha riscritto l'economia dell'informazione online e ora bisogna (ri)fare i conti con Google

di Marina Marinetti

C'era un tempo in cui cercare qualcosa su Google significava quasi inevitabilmente finire su un sito web. Oggi no. L'intelligenza artificiale ha cambiato le regole del gioco in modo silenzioso ma radicale: i motori di ricerca forniscono la risposta direttamente nella pagina dei risultati, senza che l'utente debba cliccare da nessuna parte. Il traffico organico crolla, i costi pubblicitari salgono, e le aziende si trovano a pagare di più per ottenere meno. I numeri raccolti dall'**Osservatorio di Across** fotografano con precisione l'entità del fenomeno. A livello globale il traffico organico proveniente dai motori di ricerca ha registrato un calo medio del 21% nell'ultimo anno. In Italia la flessione oscilla tra il 10% e il 20%, con punte che in alcuni settori toccano il 40%. Il meccanismo alla base di questa emorragia ha un nome: "AI Overview". Sono i riepiloghi generati dall'intelligenza artificiale direttamente nella pagina dei risultati di ricerca, che consentono all'utente di ottenere una risposta immediata senza mai abbandonare la piattaforma. Si moltiplicano così le cosiddette "zero-click search", ricerche che non producono nessuna visita a nessun sito. Le conseguenze economiche non tardano ad arrivare. Se il traffico gratuito si contrae, le aziende cercano di compensare aumentando gli investimenti in pubblicità digitale a pagamento. Ma anche qui le brutte notizie non mancano: il costo medio per lead in Europa è cresciuto di circa il 25% nell'ultimo anno, il costo per clic supera il 30% e i costi legati al Direct Email Marketing registrano

incrementi fino al 35%. Nel 2025 i brand hanno aumentato mediamente del 15% i budget dedicati al performance marketing, con ulteriori incrementi già previsti per il 2026. Il paradosso è lampante: si spende di più per ottenere gli stessi risultati, con un'efficienza complessiva delle campagne in costante erosione.

I settori più colpiti sono quelli con cicli di acquisto complessi e alta dipendenza dalla generazione di contatti qualificati: servizi finanziari, mobilità, utilities, formazione, e-commerce. Proprio lì dove la catena tra ricerca online e decisione d'acquisto era più consolidata, l'AI Overview ha inserito un cuneo che spezza il percorso prima che

**NON BASTA PIÙ INTERCETTARE
IL TRAFFICO: BISOGNA COSTRUIRE
RELAZIONI DIRETTE CON GLI UTENTI
E VALORIZZARE I PROPRI DATI**

cominci. Il problema non riguarda soltanto i bilanci delle aziende. C'è una questione più profonda che tocca la qualità stessa dell'ecosistema informativo.

Sergio Brizzo, Ceo di Across, la formula con nettezza: «Quando la risposta arriva direttamente dall'AI, il rischio è che l'utente si fermi alla sintesi generata dall'algoritmo senza approfondire le fonti. Per questo diventa sempre più urgente trovare un equilibrio tra innovazione tecnologica, qualità dell'informazione e sostenibilità dei contenuti digitali. Per le aziende significa ripensare le strategie di presenza online: non basta più intercettare traffico, bisogna costruire relazioni dirette con gli utenti e valorizzare i propri dati». È una diagnosi che vale per le imprese quanto per gli editori. Chi produce

contenuti originali, investe in giornalismo, in ricerca, in approfondimento, si trova oggi a subire la

concorrenza di un algoritmo che ne distilla il lavoro senza generare alcun ritorno in traffico. Il calo di visibilità si traduce in minori entrate pubblicitarie, in budget editoriali più risicati, in un circolo vizioso che nel tempo impoverisce la qualità stessa delle fonti da cui l'AI attinge.



SERGIO BRIZZO

Che lo sappia oppure no ogni impresa è già un media

Nell'Infosfera descritta da Luciano Floridi la comunicazione d'impresa del ventunesimo secolo non è una funzione nell'organigramma, ma un'infrastruttura di coerenza che si governa dalla guida strategica

*di Manuela Ronchi**

Un founder di una solida azienda italiana, qualche settimana fa, mi ha consegnato un problema in una frase sola: «Riconosco la mia azienda quando entro in fabbrica, non la riconosco quando apro LinkedIn». Era la descrizione precisa della frattura che incontro ormai con regolarità. Poche settimane prima, in una riunione di direzione, un altro Ceo aveva chiuso la cartellina piena di report di sentiment, share of voice ed engagement e aveva detto: «Abbiamo tutti i numeri della comunicazione. Non abbiamo il senso». Un altro ancora, uscito da un board particolarmente acceso sull'ennesimo rilancio di posizionamento, me l'aveva riassunta così: «Mi sento nella condizione di fare tanto e di capire poco di quello che davvero resta di noi all'esterno». Tre imprese diverse, tre settori diversi, la stessa diagnosi. L'impresa vissuta all'interno, fatta di gesti, scelte, relazioni, cultura agita, è una cosa. L'impresa raccontata all'esterno, fatta di post, campagne, prese di parola, è un'altra. E nel mezzo, dove dovrebbe esserci il lavoro che tiene insieme ciò che l'impresa è, ciò che vive e ciò che dice, c'è spesso il vuoto.

Nel ventesimo secolo la comunicazione era un episodio, una funzione separata che si accendeva in campagna e si spegneva dopo. Nell'ecosistema integrato che Luciano Floridi chiama Infosfera ogni impresa è già, sempre, un soggetto informativo. Ogni gesto, ogni decisione, ogni presa di parola produce senso. In altre parole, ogni impresa oggi è una media company. Lo sappia o no.



MANUELA RONCHI

Questo cambio di natura richiede un mestiere che il secolo precedente non aveva bisogno di nominare. Lo chiamo designer della comunicazione del ventunesimo secolo. Chi progetta la coerenza fra ciò che un'impresa significa, ciò che vive e ciò che racconta, e rende questa coerenza leggibile nel tempo. Una consulente strategica non basta, perché produce slide. Un'agenzia creativa non basta, perché produce contenuti. Una direzione comunicazione interna non basta, perché è una funzione dentro l'organigramma. Qui serve una figura che progetta l'infrastruttura di senso dell'impresa e la mantiene viva.

Il lavoro si muove su tre materie che ogni azienda possiede già. Il capitale semantico, ovvero l'insieme di significati, valori e linguaggi sedimentati nel tempo, che nell'era dell'AI resta l'unico asset non replicabile.

L'esperienza organizzativa, ovvero il vissuto quotidiano delle persone, che è la prova di realtà del capitale semantico. La narrazione di senso, ovvero l'arco coerente che rende riconoscibile l'impresa contenuto dopo contenuto. Tenere questi tre piani in coerenza è il design di cui sto parlando. Ed è il lavoro che l'AI rende urgente, perché l'AI moltiplica il contenuto ma non può vivere ciò che racconta: in un'impresa che non presidia la coerenza, l'AI amplifica la frattura invece di colmarla.

Qui si apre la linea di faglia che incontro più spesso nei tavoli con i Ceo. Molti comprendono il cambio di paradigma, intuiscono il bisogno, commissionano il progetto. Pochi accettano di assumere in prima persona la responsabilità editoriale e culturale che una media company richiede. Senza quell'assunzione, il design della coerenza produce documenti eleganti che restano inattuati. Il lavoro più delicato che faccio con i leader non è costruirgli un discorso da recitare. È aiutarli a riconoscere il capitale semantico che già praticano senza nominarlo, e a trovare una voce pubblica coerente con quella pratica.

Quando questo design attecchisce, l'impresa smette di fare comunicazione e diventa fonte. Le fonti non si impongono, vengono cercate. Un brand compete sull'attenzione, bene scarso. Una fonte compete sulla fiducia, bene ancora più scarso, che si costruisce solo nel tempo attraverso la coerenza. È qui che la designer della comunicazione lavora fianco a fianco con il Ceo: perché una media company non si governa da una direzione marketing, si governa dalla guida strategica dell'impresa. Il vantaggio competitivo nell'era dell'AI non sta nell'adottare la tecnologia. Sta nel diventare fonte. Meglio, insieme.

**Manuela Ronchi è Founder & Ceo di Action Network. Con il filosofo Luciano Floridi ha co-fondato Orbits, Dialogues with Intelligence, ed è autrice del libro "Le relazioni non sono pericolose"*



VILLA EDEN

★ ★ ★ ★ ★ L

Chi vuole il risultato,
sceglie Villa Eden



THE LEADING HOTELS
OF THE WORLD®



MICHELIN

info@villa-eden.com
www.villa-eden.com

VILLA EDEN*****L
Merano • Alto Adige

A VELE SPIEGATE VERSO IL 2027

Per la prima volta l'Italia ospita la più antica competizione sportiva internazionale ancora esistente, nata nel 1851: la America's Cup. Che, in attesa del gran finale a Napoli, ispira il lifestyle dell'estate



di Carla Serra

La sfida per il trofeo velico più prestigioso del mondo è partita. In maggio, Cagliari ha inaugurato la Louis Vuitton 38^a America's Cup. Nel capoluogo sardo si è tenuta la prima delle regate preliminari che decreteranno lo sfidante nel gran finale a Napoli a luglio 2027.

L'Italia ospita per la prima volta la più antica competizione sportiva internazionale ancora esistente, nata nel 1851 nell'isola di Wight. Gli italiani si stanno trasformando in lupi di mare. Come è successo nel 1983 con Azzurra, la prima sfidante italiana schierata dallo Yacht Club Costa Smeralda col

sostegno dell'Aga Khan e di Gianni Agnelli. Non vinse nulla ma fece conoscere la competizione anche nel nostro Paese. A far salpare gli italiani ci riuscì nel 1992 il Moro di Venezia di Raul Gardini, la prima imbarcazione italiana a bat-

tere gli otto sfidanti e vedersela contro il defender americano. La brocca d'argento restò negli Stati Uniti. Nel

**A MAGGIO CAGLIARI HA INAUGURATO
LA LOUIS VUITTON 38^a AMERICA'S CUP.
LA FINALE SI SVOLGERÀ
A NAPOLI NEL LUGLIO 2027**

1999 l'Italia tornò protagonista con Luna Rossa Prada guidata da Francesco de Angelis, il primo skipper non anglofono a contendere la coppa. Vinse Team New Zealand per 5-0. I kiwi sono i dominatori delle ultime cinque edizioni. Pronti per un'estate tra porti e coste spettacolari?



GOLFO DEGLI ANGELI

Le prime regate della Louis Vuitton 38^a America's Cup si sono tenute a Cagliari nel Golfo degli Angeli. Sull'estremità ovest, protetta come riserva marina, si affaccia il Chia Laguna Nature Resort. Di qui si salpa per assistere alle regate a bordo di lussuosi yacht e si continua tutta l'estate per crociere giornaliere nel mare più bello d'Italia secondo Legambiente. Il borgo comprende spa, nove ristoranti, centro congressi e tre hotel 4 e 5 stelle lusso.



BOCHE DI BONIFACIO

Lo specchio tra le Bocche di Bonifacio e l'Arcipelago della Maddalena regala vedute mozzafiato e bordi esaltanti. Punto di partenza ideale è il Mangia's Sardinia Resort a Santa Teresa di Gallura. Completamente rinnovato, tra spiagge di sabbia dorata e acque cristalline, il resort offre agli ospiti uscite in barca in tutta sicurezza. L'equipaggio esperto provvede a tutto: la scelta delle calette più riparate per il bagno, i bordi più spettacolari, la cambusa gourmand per aperitivo e pranzo a base di specialità sarde.



COSTA SMERALDA

Lo Yacht Club Costa Smeralda ospita le regate internazionali più importanti, come il Rolex TP52 World Championship dal 15 al 20 giugno. Appena oltre l'area del consorzio, a Baja Sardinia su un promontorio di 15 ettari sorge il 7Pines, l'unico resort italiano di Destination by Hyatt con ristorante 1 stella Michelin. Di qui si salpa per crociere giornaliere in catamarano.



EOLIE

Tutte le Eolie in una settimana. Si dorme in albergo e di giorno si passa da un'isola all'altra in barca. Il tour proposto da Gattinoni Travel è un ottimo compromesso tra privacy e confort per visitare l'arcipelago. Ogni isola rivela un'atmosfera e paesaggi diversi. Le uscite in barca si alternano a visite a terra tra panorami vulcanici, acque trasparenti e borghi sul mare.



NAPOLI

Bagnoli si prepara ad ospitare i team fin da questa estate per gli allenamenti nel golfo. Palco privilegiato per assistere alla sfida è il Grand Hotel Parker's, storico cinque stelle partenopeo. Dalle terrazze con lounge bar si abbraccia l'intero Golfo, dal Vesuvio a Capri. Altrettanto panoramica è la piscina sul roof top del Romeo Napoli. Opera dell'architetto Premio Pritzker Kenzo Tange, l'albergo si è imposto per raffinatezza e l'alta cucina di Alain Ducasse, 1 Stella Michelin. Per un soggiorno più defilato, c'è La Medusa, dimora di charme dell'800 immersa in un parco secolare a Castellammare di Stabia con vista sul Golfo.



NUOVA ZELANDA

Qui si va a vela fin da bambini, come da noi si va in bicicletta. Nel campo di regata davanti alla città di Auckland, Luna Rossa ha sperato nel 2021 in una vittoria. La sfida è finita 7-3 per i kiwi. Per conoscere questa terra scolpita dai vulcani e dal vento, Turi-sanda1924 propone un tour nelle due isole che la compongono. Si passa dai fiordi ai geysers, da baie tropicali a vette alpine in scenari immortalati nella saga cinematografica de "Il Signore degli Anelli".



SALENTO

La costa salentina su cui si affaccia il Marenea Suite Hotel è tra le più spettacolari da esplorare in barca. Il 5 stelle sorge mimetizzato nel parco naturale di Marina di Marittima, a poca distanza da Castro, la perla del Salento. Dal porticciolo si salpa per ammirare la sequenza di grotte e calette, di fari e di torri antiche in acque cristalline.





CHIOGGIA

Nella laguna del Moro di Venezia, c'è un'oasi verde sul mare. Isamar Holiday Village a Chioggia è uno dei migliori esempi di outdoor immerso nel parco con casette confortevoli e tutte le attrazioni per sportivi e famiglie.



ITALY CHARTER

Italy Charter dispone di 15 mila barche nel mondo e programmi per tutti. I neofiti possono approcciare l'andar per mare con varie tecniche per un giorno, un weekend o una settimana. A terra non resta proprio nessuno, nemmeno gli amici a quattro zampe, accolti a bordo per crociere in Toscana.



TRIESTE

A Trieste la vela è lo sport più praticato. Ogni anno, la seconda domenica di ottobre si tiene la Barcolana, la regata più popolata del mondo con imbarcazioni di tutte le dimensioni. In estate su un veliero del 1899 si può rivivere il fascino dell'antica mariniera, tra un tuffo sotto il castello di Duino e un aperitivo.



TUTTI IN RIGA

Bianco, blu, e tante righe. Il look da skipper sulla terra ferma ha il taglio sartoriale della t-shirt e dei pantaloni di Barba Napoli. La morbidezza delle bermuda Berwich. E il colore naturale del cotone della camicia in denim di TRC. Tocco rétro per la polo Tommy Hilfiger in maglia di cotone bio e nylon riciclato con scollo rugby e pantaloni bianchi. Panna anche per i pantaloni e il pullover con mezza zip di Ludovica Mascheroni in un mix di seta, cashmere, lino. Stessi materiali per il doppiopetto blu di Luigi Bianchi Sartoria da abbinare alla



camicia a righe di Gutteridge. Più scanzonato il doppiopetto gessato di Octobre Éditions. Utilissimo il gilet ripiegabile di North Sails nel tessuto bio-based Solotex® senza pfas. In caso di pioggia c'è la leggera Koster 2.5L Jacket di Helly Hansen. Indistruttibile come il sacco dei marinai, in canvas e cuoio, è il borsone di Minoronzoni 1953.

YACHT DA RECORD

Debutta nel Mediterraneo quest'estate, il Corinthian il più grande yacht a vela del mondo. Il primo veliero targato Orient Express, brand di viaggi di lusso dal 1883, è lungo 220 metri, con 3 alberi basculanti. A bordo i 110 ospiti delle 54 suite hanno a disposizione ristoranti, lounge e la Guerlain Spa.





Triple Stitch™ di Zegna

BOAT SHOES

Dal pontile alla strada: è stata la rivoluzione di Timberland che nel 1978 creò il primo modello con suola robusta e tomaia in pelle cucita a mano. Da allora le scarpe da barca ne han fatte di tutti i colori. Sebago le propone bianche, mentre Pittarosso blu. Stonefly ha inserito un plantare con memory foam che ammortizza la camminata. Comodissima da infilare la Triple Stitch™ di Zegna ha un dettaglio elastico a triplo incrocio. Indispensabili poi le infradito fantasiose Havaianas.



ARIA DI MARE

La lavanda svela un accordo di liquirizia e una sfumatura salina nel nuovo Luna Rossa Carbon che Prada ha racchiuso nel flacone in carbonio. Capri Azul di Locherber è un omaggio all'isola con note di agrumi, spezie e foglie di thè. Ha la forma di una vela l'eau de toilette Ocean di North Sails, con note di geranio, vetiver e benzoio. Molto pratico il vaporizzatore ricaricabile Bleu de Chanel, con la freschezza degli agrumi e la sensualità del legno di sandalo.



GLI INDISPENSABILI

Il contatto prolungato tra la pelle e un tessuto umido favorisce la proliferazione di microrganismi causa di irritazioni. Il costume bagnato va cambiato! Per il ricambio non c'è che l'imbarazzo della scelta: il madras di Gant o le millerighe di Harmont & Blaine, il poliestere riciclato di Jesuivir o l'opera dell'artista Fabrice Hyber per Vilebrequin, la texture stropicciata di Polo Club o le vele in technicolor di Gallo, le fragole di Sun68 o i motivi delle cravatte Rubinacci.





AL SOLE PROTETTI

Si comincia dall'interno. Il betacarotene dell'integratore di Bears with Benefits favorisce la naturale pigmentazione. Ad ogni esposizione va sempre applicata la crema solare protettiva. Basandosi sull'esperienza scientifica giapponese, Tatcha ha sviluppato Milky Sunscreen, privo di untuosità, protettivo e riparatore. La formula combina ectoina e vitamina E incapsulate in lipidi identici alla pelle per una migliore penetrazione. Per non far scolorire i tatuaggi, c'è Etoo Biphase a base di filtri solari organici. Novità in casa Dior è il comodo Stick UV Invisible Matifiant SPF 50. Dopo troppo sole e vento, si può correre ai ripari con la maschera viso idratante Staminalis. Per una veloce rinfrescata, La Mer è lo spray idratante a base di estratti botanici marini e acqua destrutturata e ionizzata. Le labbra restano morbide con Goovi Lovers in the sun, il balsamo al burro di karité con Sfp 30. Per i capelli, c'è la linea My Tan di My Organics con ingredienti biologici e attivi fermentati vegetali. Inoltre Insparya, fondata dal campione di calcio Cristiano Ronaldo, ha sviluppato Protect Mask 7 Actions che protegge i capelli da sole e salsedine.



TEMPO SUBACQUEO

Il nuovo Marinemaster in edizione limitata è frutto della collaborazione tra Seiko e la Japan Agency for Marine-Earth Science and Technology. L'orologio subacqueo impermeabile fino a 300 metri ha il quadrante che richiama la scia di una nave.



VITA DA MANAGER

LUCE CONTROLLATA

Azzurre come il mare le lenti del nuovo Plein Royal di Philipp Plein. Blu scuro per le lenti del modello di Calvin Klein dal frontale rotondo in acetato. Linea avvolgente e massima leggerezza caratterizzano il nuovo Classic Racing di Chopard. Police con l'attore Zac Efron ha realizzato un occhiale con montatura in PET riciclato e lenti elettroniche IRID® che si adattano 100 volte più velocemente di una lente fotocromatica convenzionale.



GADGET

Il coltellino svizzero multiuso Victorinox per lo skipper si tinge di blu. Snorkeling sprintoso con l'acqua-scooter Makai Nui di Nilox che raggiunge una velocità di 5,4 km/h e profondità di 30 metri. Contro il caldo opprimente c'è il nuovo ventilatore portatile HushJet™ di Dyson: solo 212 grammi e una silenziosa potenza d'aria fino a 25 m/s.



ROBOTAXI: RIVOLUZIONE IN FOLLE

Dagli annunci di Uber nel 2016 alle promesse di Musk, la guida autonoma resta confinata a poche città tra test, incidenti e narrative finanziarie: la realtà è ancora lontana dal mercato di massa

di Franco Oppedisano

Tra poco compiono ufficialmente dieci anni, ma c'è poco da festeggiare. Il 18 agosto del 2016 Travis Kalanick, fondatore ed ex amministratore delegato di **Uber**, annunciò che l'azienda avrebbe aperto al pubblico la propria flotta di taxi autonomi a Pittsburgh, in Pennsylvania. Da allora è stata una corsa che, però, ha finito per girare in tondo, senza arrivare davvero da qualche parte. Oggi il servizio è operativo, si fa per dire, in soli due Paesi, Cina e Stati Uniti, e all'interno di questi in una ventina di città, di cui sono due possono dire di avere robotaxi a disposizione: Phoenix, dove circolano le vetture senza conducente di **Waymo**, azienda di **Alphabet (Google)**, e Wuhan dove si sono in servizio le vetture di **Baidu** con il marchio **Apollo Go**. Il resto è, tutto o quasi, sperimentazione. In Europa non c'è ancora nulla. Anche perché di robotaxi in giro ce ne sono pochi. Waymo ne ha in tutto 3.700, **Zoox** di **Amazon** ne conta un centinaio, **Tesla** circa 500. In Cina ne circolano 7/8 mila. Insomma, a distanza di dieci anni siamo ancora molto vicini al palo di partenza. Ma sarebbe falso affermare che non è successo nulla. Nell'ultima decade abbiamo assistito a centinaia di annunci, accordi, partnership, utili soprattutto



a far avanzare il titolo in Borsa a organizzare conferenze stampa autoelogiative. Abbiamo visto uscire o entrare (e volte rientrare) nel business dei robotaxi aziende del settore automotive, perfetti sconosciuti e giganti tecnologici..

Non tutto, però funziona. Basta farsi un

giro su internet per vedere le facce spaventate dei clienti quando il robotaxi comincia a girare in tondo in un parcheggio, si blocca di colpo senza alcuna ragione o si infila in strade senza uscita rimanendo fermo con le portiere bloccate.

Al di là delle mille storie, a volte divertenti e a volte tragiche, che riguardano i robotaxi, la realtà è un la guida senza conducente è estremamente complessa. Le variabili sono innumerevoli e quando si pensa di avere previste tutte, ne mancano ancora centinaia. Gli ingegneri lo sanno, mentre qualcuno ci marcia. Tesla, ad esempio, va oltre il concetto di robotaxi e pensa che ogni auto con

il suo marchio potrebbe essere utilizzata da altri a pagamento quando è inutilizzata dal proprietario. Quest'idea non è solo fantastica, ma fa parte della sua narrativa finanziaria, insieme alla

previsione di lanciare centinaia di migliaia di robotaxi in giro per il mondo. Questo

è quello che Musk racconta al mercato contribuisce al valore della quotazione di Borsa dell'azienda. In realtà siamo lontani anni luce. Lo scorso luglio, Musk ha previsto che i robotaxi Tesla avrebbero servito metà della popolazione degli Stati Uniti entro la fine del 2025. Ma per ora girano solo per le strade di Dallas, Houston e Austin dove alcuni giornalisti di Reuters hanno testato il servizio. Un disastro: lunghi tempi di attesa e, a volte, una totale indisponibilità dei veicoli, punti di arrivo corse lontani dalla destinazione scelta del passeggero, tempi doppi di percorrenza rispetto a un normale taxi. Realtà batte annunci uno a zero.

**LA GUIDA SENZA CONDUCENTE
È ESTREMAMENTE COMPLESSA:
GLI INGEGNERI LO SANNO
E QUALCUNO CI MARCIA**





VISITA GORIZIA E LA MAGIA DEL BORGO



MILLE
ANNI DI STORIA
AL CENTRO DELL'EUROPA:

BORGO CASTELLO
CROCEVIA DI POPOLI E CULTURE

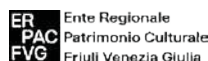


Gorizia Borgo Castello
Comune di Gorizia - Eventi



gorizia_borgo_castello
comunedigorizia

www.borgocastellogorizia.com | www.scopri.gorizia.it | www.comune.gorizia.it



Progetto finanziato con fondi PNRR, Missione 1 "Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura", Componente 3 "Turismo e cultura 4.0" (M1C3), Misura 2 "Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio, culturale, religioso e rurale", Investimento 2.1 "Attrattività dei borghi", finanziato dalla UE- NextgenerationEU e gestito dal Ministero della cultura

**TI AIUTIAMO
A CREARE
IL FUTURO
CHE LA TUA
IMPRESA
MERITA**

**DALLA GARANZIA ALLA
CONSULENZA EVOLUTA:
COSTRUIAMO SOLUZIONI
FINANZIARIE SU MISURA
PER LA TUA IMPRESA.**

www.confidisistema.com