EXPORT / Parla Guglielmo Picchi, presidente della Sace: «Ecco come la sinergia Stato-privati finalmente funziona»

Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Ottobre 2026 Euro 4,50

ECONOMY | ANNO IX | N.104 | MENSILE | OTTOBRE | DATA DI USCITA IN EDICOLA: 06 OTTOBRE 2026 POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003 (CONVERTITO IN LEGGE 27/02/2004 N° 46) ART. 1, COMMA 1, LO/MI

Bastiamo noi

RoBee, il robot cognitivo italiano di Oversonic Robotics, è il simbolo dell'AI che cambia il lavoro fisico. Perché gli autonomi antropomorfi stanno arrivando in forze nelle fabbriche e nelle città



Paolo Denti e Fabio Puglia, rispettivamente Ceo e chairman di Oversonic Robotics



«NOI, CENTRALI IN GENERALI»
Il presidente Nicolao alla 97° assemblea degli agenti dell'Anagina



«L'AI FINANZI IL WELFARE»
Vittimberga (Inps): «È urgente varare un nuovo patto sociale»

BANCA GENERALI PRIVATE

CRESCERE È UN PERCORSO CONDIVISO.



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

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

PMI2 CHANGE

Evolvere, insieme. BANCA GENERALI

SCOPRI DI PIÙ

Intermonte VALORE ITALIA

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per conoscere le condizioni e i rischi dei servizi e prodotti offerti da Banca Generali è necessario leggere attentamente la relativa documentazione precontrattuale e contrattuale, disponibile presso le Filiali e gli Uffici dei Consulenti Finanziari della Banca.

ETS E AI, COSÌ L'EUROPA FIRMA IL SUO SUICIDIO



DI SERGIO LUCIANO

Sono due acronimi, Ets e AI, che siglano il "suicidio" economico dell'Unione Europea, ormai in atto nell'incredibile silenzio della maggior parte di coloro che dovrebbero far qualcosa per scongiurarlo, con l'eccezione, per ora, del nostro Paese. Proviamo a capire perché.

Partiamo da un numero che smonta un luogo comune: che cioè l'Europa sia cresciuta negli ultimi anni "come" il resto del mondo. Se misuriamo non il Pil ma il consumo individuale effettivo per ora lavorata – quanti beni, servizi, sanità, istruzione e assistenza ogni cittadino ricava da un'ora di lavoro: ossia di che benessere gode – la realtà appare ben diversa. Dal 2000 ad oggi gli Usa hanno registrato un aumento del 54%, la Germania del 23%, la Francia più 22%, la Spagna del 16% e l'Italia ha perso il 2%. È legittimo riconnettere quest'arretramento alla scelta politica, ripetuta per venticinque anni, di caricare sul lavoro e sull'impresa costi che altrove non ci sono? Sissignore.

Ebbene: il più recente e folle di questi costi si chiama appunto Ets: Emissions Trading System, in italiano "Sistema di scambio di quote di emissione", ossia "mercato dei permessi di emissione" di CO_2. In un prezzo dell'energia elettrica di 250 euro al MWh, circa 40 euro sono puro costo dell'anidride carbonica. Quella cifra la pagano tutti, uguale per tutti: l'acciaieria e il panificio, il data center e la famiglia monoreddito. È una tassa occulta sulla competitività esul benessere, decisa non da un parlamento ma da una commissione di euroburocrati, mai votati da nessuno e irresponsabili anche verso i governi dei loro stessi Paesi d'origine.

LLo scopo? Insensato. L'Europa contribuisce alle emissioni di carbonio per il 6% del totale. Anche se un miracolo ci avesse permesso di azzerarle, per il mondo non sarebbe cambiato praticamente nulla. E solo il talebanesimo dei Verdi ha condotto a questa follia.

Ebbene: a fine settembre un grande esperto di energia riconosciuto in tutto il mondo, il capo dell'Eni Claudio Descalzi, si è esposto a invocare la sospensione dell'Ets, sostenuto subito dal viceministro dell'Ambiente Vannia Gava: «Sta rischiando di uccidere l'automotive, le ceramiche e i cementifici, l'Ets deve essere bloccato finché dura la crisi con la Russia», ha detto Descalzi. A quanto è dato sapere, per il momento la Von der Leyen non ci pensano nemmeno.

E poi c'è l'AI. L'AI Act europeo è un pannicello caldo, purtroppo; buone intenzioni scritte in favore di telecamere per simulare una prontezza di riflessi ai fini pratici vacua. Tagliata fuori dai grandi data center, priva di modelli Llm autoctoni, di chip e terre rare, colonia tecnologica degli Stati Uniti in tutto e per tutto, la nostra Europa potrebbe almeno studiare e poi anche applicare, come invocato dalla direttrice generale dell'Inps in un'intervista su questo numero di *Economy*, un "nuovo patto sociale" che devolva al welfare almeno una quota della produttività resa possibile dalle soluzioni AI. Difendendo, se necessario anche con i dazi, queste nostre future produzioni "made in dignity" contro quelle straniere fatta senza lavoro umano. Macchè: a Bruxelles non se ne parla.



Il paradosso è tutto qui. Regoliamo con ferocia ciò che ci stra-costa, l'energia, e con timidezza ciò che minaccia di annullarci, l'AI. Mettiamo un prezzo amministrato alla molecola di CO_2 europea e nessun prezzo al lavoro che un modello addestrato altrove cancellerà a Torino o a Stoccarda. Il risultato lo misura quella perdita di benessere citata sopra: un continente che nel 1975 trasformava il lavoro in benessere meglio dell'America e che oggi, a parità di ora lavorata, arretra.

L'Italia per ora è l'eccezione politica che pone il problema, sull'Ets2 come sull'automotive e sull'AI. Sarebbe bene non restasse sola, perché la questione non è ideologica ma contabile. Il suicidio europeo non è ancora consumato: ma per sventarlo un risveglio di coscienza dovrebbe raggiungere anche Francia e Germania, e invece da quelle parti hanno ben altri guai cui pensare. Tutti meritati, peraltro, da chi resiste al vertice ormai senza consenso.

IL CORSIVO

CIAO SAN SIRO, CHE TI SI DIA UN FUTURO LUMINOSO, NON UNA RUSPA



Il 19 settembre 1926 un derby inaugurava lo stadio voluto dall'allora presidente del Milan Piero Pirelli. Cent'anni esatti dopo, Francesco Bogliari – editore e giornalista di lungo corso, per vent'anni docente alla Scuola di giornalismo della Luiss – ne ricostruisce la storia in San Siro 1926-2026. I 100 anni della "Scala del calcio" (Mind Edizioni, 240 pagine, 28 euro), con oltre 250 fotografie d'epoca. Alt, però: niente paura, questa non è una recensione, semmai è un "sequel" politico ad un'analisi insieme storicistica e romantica, un libro che ha tra gli altri il pregio di non fermarsi alle grandi notti di coppa e ai campioni, che pure ci sono tutti, ma mette in primo piano ciò che di solito resta sullo sfondo: le decisioni pubbliche, gli interessi economici e finanziari, i progetti architettonici, il rapporto con i tifosi, i concerti, il peso simbolico di un luogo. Ne esce il ritratto di uno stadio a matrioska, cresciuto per strati insieme alla città: il primo anello del 1939, il secondo del 1955 con le straordinarie rampe elicoidali, il terzo e la copertura dalle enormi travi rosse del 1990. E sullo sfondo Milano stessa, dal fascismo al dopoguerra, dalla "Milano da bere" a quella dello sviluppo immobiliare di oggi. Un lavoro rigoroso e insieme appassionante, che si legge come una biografia collettiva. Nell'insieme, un libro-monumento a un monumento dello sport. Che ora, dopo aver passato la mano a un erede che dobbiamo ancora conoscere e valutare ma ci auguriamo "all'altezza", San Siro ha diritto a un "riuso" di cui la metropoli avrebbe gran bisogno. Ad oggi, invece, l'unico futuro che lo attende è la demolizione. Ma il libro di Bogliari dimostra, che San Siro non è mai stato soltanto un contenitore di partite: è un simbolo mondiale dello sport, al pari di Wembley o del Maracanã, e un monumento dell'identità milanese accanto al Duomo e alla Scala. A un patrimonio così si deve una missione nuova e all'altezza della sua storia, non una ruspa. Aspettiamo il nuovo sindaco. Vorrà mai esser lui a fare il funerale a una simile icona? ***(s.l.)***



Ottobre 2026

COVERSTORY

015 **INNOVAZIONE**
Robot al lavoro

020 **INVESTIMENTI**
La corsa da non perdere

022 **OVERSONIC ROBOTICS**
La tecnologia si adatta all'uomo

026 **MAKER FAIRE**
Maradona resta umano

028 **SIMEST**
L'AI per le PMI

SOMMARIO



ECONOMY & POLITICA

012 **GUGLIELMO PICCHI (SACE)**
«L'export italiano vince quando Stato e imprese fanno squadra»

RUBRICHE

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

011 **TERZA REPUBBLICA**
di Enrico Cisnetto

103 **CHIEDIAMOLO A...**
di Tommaso Dragotto

104 **ANC**
di Marco Cuchel

107 **IL SALVAIMPRESE**
di Alessandro Arrighi

107 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro

108 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis

109 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino

110 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Michela Parmeggiani

111 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli



GESTIRE L'IMPRESA

031 **INNOVAZIONE**
Quando la fabbrica «pensa»

034 **NETALIA**
La partita del cloud

036 **ALMAVIVA GROUP**
L'AI italiana

037 **ASSOSOMM**
Se le agenzie «ricuciono»

038 **UNIONCAMERE**
Pmi alla scoperta dell'AI

040 **CONSIP**
Prima del cantiere

043 **DOUBLEYOU**
Il welfare accelera

044 **PRAESIDIUM**
Il corporate wellbeing

046 **MIGAMATCH**
Non è l'algoritmo a scegliere

COMUNICARE L'IMPRESA

115 **MECENATISMO**
Non solo sponsorship

119 **POLIZZE**
Reputazione col paracadute





SUSTAINABILITY

049 **CARBON FARMING**
La CO_2 non cresce sugli alberi

053 **EDP**
La transizione entra in bilancio

054 **ENI**
La terza via della transizione

056 **GREENTHESIS**
Ecologia sul terreno



FINANZIARE L'IMPRESA

059 **PRE-SEED**
Prima gli amici

060 **CROWDFUNDING**
Arriva la garanzia statale

064 **SALONE DEI PAGAMENTI**
Ecco la «payvolution»

065 **DOJO**
Dal Pos all'ecosistema

066 **FIDES**
Valore al credit management

067 **AGICAP**
L'exit readiness

068 **VOUCHER**
Il bonus corre sullo sportello

069 **AIFI**
Il gusto della crescita

071 **ANDAF**
Zes unica, il Sud fa scuola



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

APPROFONDIMENTI

089 **UOMINI & DENARI**
L'AI vince nelle nicchie

090 **100 COPERTINE DI FUTURO**
Conta lo sguardo

092 **SCUOLA NORMALE**
Fidarsi dell'AI

094 **SCENARI**
Le due Cine nell'era dell'AI

096 **AIC**
Il mare europeo perde pescatori

099 **FEDERPRIVACY**
Attenzione all'ufficio smart

100 **INNOVAZIONI 2026**
Oltre il prompt

102 **INPS**
L'AI paga il welfare

105 **LIUC**
Testa al futuro

106 **FBP LEGAL**
Algoritmo e creatività





STORYLEARNING

073 **ANAGINA**
I custodi del valore di Generali

076 **MULTIVERSITY**
Il gap tra formazione e lavoro

078 **BELIEVE**
La musica al tempo dell'AI

080 **DIALOGHI DI TRANI**
La cultura fa economia

082 **MASTER COMMUNICATION**
Meno slogan, più fatti

083 **LS CAR**
Due ragazzi e una Twingo

084 **SURGITAL**
Pasta, piada e il gusto di scaldare

086 **SECURSAT**
La sicurezza del futuro

087 **EKSIENERGIA**
Dalla bolletta all'autonomia

VITA DA MANAGER

123 **AUTUNNO**
Voglia di ripartire

127 **BALDAN**
La bellezza fa click

128 **MOTORI**
La storia si ripete



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

Economy Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile Sergio Luciano

Condirettore Marina Marinetti

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

Hanno collaborato
Mario Abis, Serena Altieri, Alessandro Arrighi, Nicola Bernardi, Flavia Bevilacqua, Enrico Cisnetto, Rosaria Barrile, Giuseppe Corsentino, Marco Cuchel, Paolo Denti, Tommaso Dragotto, Carlo M. Ferro, Giuliana Gemelli, Andrea Granelli, Valerio Mariani, Franco Oppedisano, Michela Parmeggiani, Vincenzo Petraglia, Fabio Puglia, Carla Serra, Andrea Zico

Grafica e impaginazione
Raffaela Jada Gobbi, Lara Ponchia

Art director
Liliana Nori

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

Numero chiuso in redazione il 22/09/2026

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

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

Partnership editoriali

AIC Associazione Italiana Coltivatori

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

Anra Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali

Aiti Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa

Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile

Associazione Nazionale Commercialisti

AssoSoftware

Andaf Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

Assocamerestero

Compagnia delle Opere

Confprofessioni

Confimprese

Federmanager

Università Liuc

Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro

PERCHÉ SEI UNICA



CREDEM

EUROMOBILIARE
PRIVATE BANKING

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

Perché sei unica.

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

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

tra me...e te



Andrea Granelli

La nuova alleanza fra carta e digitale

Dopo il calo delle competenze di lettura, Stoccolma investe in testi cartacei e riduce gli schermi. Ma non è una resa al passato

I libri tornano nelle aule svedesi. La notizia di qualche mese fa ha fatto scalpore. Le scuole svedesi hanno deciso di recuperare una parte dei metodi di apprendimento più tradizionali – come ad esempio lo studio su libri cartacei – dopo aver constatato un calo generalizzato dei livelli di lettura durante l'uso di iPad e computer portatili.

Alcuni insegnanti hanno riferito che sempre più spesso sono gli stessi studenti a chiedere i libri, sostenendo di imparare più rapidamente e di memorizzare meglio le informazioni rispetto a quanto accade tramite i device digitali.

Non si tratta ovviamente di un divieto totale all'uso del digitale in classe, ma il Governo svedese ha iniziato a spendere risorse per acquistare in forma cartacea libri sia di testo che da consultazione, da conservare nelle biblioteche didattiche, che ritornano a prendere vita.

Questa iniziativa non è rimasta un caso isolato ma ha iniziato a risuonare in diverse parti del mondo.

Cosa significa? Un ritorno alla tradizione, un'ammissione dell'inefficacia delle nuove tecnologie nell'ambito educativo?

È troppo presto per dirlo, ma sicuramente si tratta di investigare nuove forme di ibridazione fra il metodo tradizionale e le nuove forme di apprendimento offerte dal digitale

Va subito detto che spesso l'applicazione del digitale nell'apprendimento non è sempre trasformata in eLearning – apprendimento mediato dal digitale – ma in varie forme di eTeaching, e cioè di modalità per supportare l'insegnante nella sua attività di insegnamento. E questo è stato sicuramente un grande limite.

È interessante il fatto che sia proprio la Svezia a guidare questa rivoluzione educativa. Gli standard di lettura della Svezia, che nel 2000 erano tra i migliori in Europa, hanno iniziato a calare. Nel 2012, dopo un lungo periodo di peggioramento, i punteggi Pisa — un test eseguito in tutto il mondo per misurare le competenze in lettura, matematica e scienze tra i quindicenni — hanno toccato il loro punto più basso. Ora, su richiesta popolare, i libri sono tornati in classe e le cose stanno migliorando di nuovo. Lo Stato svedese ha anche lanciato una sfida nazionale di lettura per i bambini di dieci anni e le classi che leggono più libri vincono dei premi.

Non possiamo però dire di leggere con profitto se non facciamo nostro e riutilizziamo in modo creativo quanto letto; la chiave è dunque il riutilizzo, che richiede innanzitutto un contesto. Osserva il retore e teologo medievale Petrus Cantor: «Nessuna verità può essere veramente capita e predicata con ardore se prima non sia stata masticata dai denti della disputa». Inoltre, non è sufficiente ricordare nella nostra testa evocando pensieri; vanno resi concreti e con una specifica forma. Nota Edgar Allan Poe: «il pensiero è reso logico dallo sforzo (scritto) che tende all'espressione». Ci ricorda, inoltre, Kant, nella sua Antropologia Pragmatica che «sappiamo solo ciò che conserviamo nella memoria» ... non necessariamente ciò che abbiamo letto o studiato. Ciò che testimonia il nostro sapere non sono i nostri diplomi di studio o la nostra libreria, ma la vivacità e abilità e rendimento della nostra memoria.

Rimettere a scrivere e discutere quanto ci sembra di aver capito questo è il fondamento della formazione gli input possono arriva-



re anche in digitale, ma il punto fondamentale è la nostra capacità di assimilazione e riutilizzo.
È infatti doveroso ricordare che ogni rivoluzione tecnologica attiva paure per la novità; una delle prime (e più famose) testimonianze di questo fenomeno ci viene dal Fedro di Platone, che considera il prodotto della lettura una forma artificiale e poco utile di conoscenza rispetto a quanto imparato a memoria: «[…] fidandosi dello scritto richiameranno le cose alla mente non più dall'interno di se stessi, ma dal di fuori, attraverso segni estranei […] questa è la cosa strana delle cose scritte … sembra che ti parlino come se fossero intelligenti, eppure se chiedi loro qualcosa su ciò che ti dicono, per desiderio che ti istruiscano di più, continuano a ripetere sempre la stessa cosa».
D'altra parte, però, il digitale peggiora il processo stesso della lettura, non solo per le distrazioni ma anche per i meccanismi cognitivi che attiva. Come osserva la neuroscienzata Maryanne Wolf, nel nostro cervello si trovano dei neuroni "rallentanti" la cui sola funzione è posticipare di pochi millesimi di secondo la trasmissione neuronale da altre cellule nervose. Istanti preziosi, perché introducono sequenza e ordine nel nostro apprendimento della realtà, permettendoci di progettare e sincronizzare. Il segreto che sta al cuore della lettura è il tempo che offre al cervello per pensare e concepire pensieri più profondi di prima (cfr Proust e il calamaro. Storia e scienza del cervello che legge).
È proprio questo piccolo ritardo mentre leggiamo un libro, che permette la creazione di una visione d'insieme, la riflessività e il collegamento dell'elemento appena letto con quanto già sappiamo. E ciò è possibile grazie all'unione di più sinapsi in una vera e propria trama associativa, che non solo rafforza il senso e il valore di quanto appena letto, ma irrobustisce anche il ricordo aumentando il numero di legami tramite cui l'elemento è recuperabile. In un mondo di simultaneità totale questo piccolissimo e poco appariscente interruttore del ritardo rischia di sovraccaricarsi e bruciare come un fusibile, riducendo le nostre facoltà cognitive. Potremmo dire che il cervello che legge col "giusto ritardo" ha, quasi letteralmente, più tempo per pensare. Leggere, infatti, non è solo un atto tecnico, né solo un processo mentale, ma un vero e proprio "progetto di costruzione del cervello". La ricerca scientifica ha dimostrato come regioni del cervello che in realtà sono progettate per compiti del tutto diversi – per esempio la vista, l'udito o anche l'olfatto – durante la crescita del giovane lettore cominciano a connettersi tra loro in modo nuovo. Così il cervello, in un certo senso, supera i propri limiti.



IL DIGITALE PEGGIORA LA LETTURA PER I MECCANISMI COGNITIVI CHE ATTIVA

Oltretutto è proprio la lettura che caratterizza il lifelong learning. È un'attitudine che ci accompagna per tutta la vita e nutre la nostra voglia di sapere anche quando siamo lontani dai banchi di scuola, dalle aule didattiche o dagli schermi delle piattaforme digitali di apprendimento.
In una memorabile intervista organizzata dalla redazione di «Harvard Business Review», il celebre critico letterario Harold Bloom ha spiegato ai manager l'importanza di leggere, soprattutto i classici: «Tutto ciò che potremmo voler conoscere di noi stessi lo possiamo trovare in Shakespeare. Ha inventato così brillantemente se stesso da poter inventare tutti noi. È al tempo stesso il migliore, il più originale e il più espressivo scrittore cognitivo ed estetico che sia mai esistito, in qualunque lingua. Ma è anche un intrattenitore. Si preoccupa costantemente di portare avanti la trama. Trovo che leggere Shakespeare sia come ascoltare involontariamente se stessi, il che, detto per inciso, è molto diverso da ascoltare la propria voce». (A Reading List for Bill Gates – and You. A Conversation with Literary Critic Harold Bloom)
Solo la letteratura, la grande letteratura che è di fatto storia di donne e uomini, può arricchire e integrare la nostra conoscenza sul campo degli esseri umani (e di noi stessi). E i manager, ricorda Bloom, sono innanzitutto gestori di uomini. Leggere i classici ci può, infine, proteggere dal tatticismo della quotidianità e darci uno sguardo più lungo, soprattutto in tempi di cambiamento, facendoci alzare la testa. Ma i suggerimenti devono sempre essere riletti alla luce della contemporaneità, altrimenti è solo una fuga, un passatempo. Per questi motivi è prezioso il suggerimento di Italo Calvino in Perché leggere i classici: «Per poter leggere i classici si deve pur stabilire "da dove" li stai leggendo, altrimenti sia il libro sia il lettore si perdono in una nuvola senza tempo. Ecco, dunque, che il massimo rendimento della lettura dei classici si ha da parte di chi ad essa sa alternare con sapiente dosaggio la lettura d'attualità».

ROME Maker Faire THE EUROPEAN EDITION

Promosso e organizzato da Camera di Commercio Roma

In collaborazione con COESIONE ITALIA 21-27 LAZIO · Cofinanziato dall'Unione europea · REGIONE LAZIO · LAZIO INNOVA

Con il supporto di Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale · ITA ITALIAN TRADE AGENCY · OpportunItaly

In partnership con MLPS · INAIL · UNIONCAMERE · punto impresa digitale · DINTEC CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

MAKER FAIRE ROME

TRE GIORNI PER CAPIRE DOVE VA IL MONDO DELL'INNOVAZIONE



23—25 OTT. 2026

GAZOMETRO OSTIENSE

Main Partner eni

Gold Partner · DigiKey · ARDUINO · MAIRE · UNiDATA

Con il sostegno di ROMA

Main Media Partner Rai

Media Partner ANSA

Licensed by Make:

MAKERFAIREROME.EU

#MFR2026

Qualcuno salvi l'Italia da una manovra elettorale

Bonus, sgravi e promesse previdenziali rischiano di assorbire risorse necessarie a rilancio, produttività e credibilità finanziaria del Paese

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



Enrico Cisnetto

Prima il bonus accise, protratto per tutta l'estate. Poi l'esenzione dal pagamento del bollo di circolazione delle auto più piccole. In totale 5 miliardi sottratti alle casse dello Stato, che potrebbero aumentare se proseguirà il sovvenzionamento a fronte della crisi energetica mondiale e considerato che sul bollo vanno calcolate anche le addizionali regionali, che inizialmente il governo aveva ignorato.

Se queste sono le premesse della manovra finanziaria 2027, anno di elezioni generali, assisteremo ad una manovra elettorale, tanto che già circola la battuta sul "bollo di scambio"? E se così sarà, che fine farà una delle poche medaglie, quella del rigore nella tenuta dei conti pubblici, che il governo Meloni può legittimamente esibire a suo consuntivo? Reggerà l'asse tra la presidente del Consiglio e il ministro dell'Economia – fondamentale in questi primi quattro anni di governo – visto Giorgetti non ci è parso particolarmente convinto (uso un eufemismo) di questi ultimi interventi fiscali? E, ancora, si consumeranno i crediti di credibilità acquisiti dall'Italia sui mercati, che fin qui ci hanno consentito coperture tranquille delle emissioni di debito e spread contenuti, e a Bruxelles, dopo che si è fatto sapere che i soldi per i mancati introiti da restituire alle Regioni, titolari degli incassi relativi al bollo auto, verranno in gran parte prelevati dai fondi residui del PNRR (almeno 1,7 miliardi), cosa che in sede Ue è stata accolta con un malcelato giramento di scatole? Non fosse altro perché la dice lunga su come abbiamo utilizzato, e pure non speso, i fondi europei che in parte gratuitamente e in parte a prestito agevolato ci sono stati concessi.

L'autunno incombente si carica di questi interrogativi, mentre la stima di un possibile upgrade della crescita del pil di quest'anno fino all'1% viene salutata con la fanfara come se, nel caso, si trattasse di un risultato eccezionale. Certo, meglio un punto pieno che uno zero virgola – ça va sans dire – e non va sottovalutato che la discreta congiuntura della prima parte dell'anno è stata realizzata nel contesto di uno scenario geopolitico globale gravido di incertezze. Ma siamo ben lontani da un tasso di sviluppo che ci possa consentire di fermare il declino, tanto più se si considera che si è chiuso – con risultati a dir poco modesti – il ciclo quinquennale del Piano di Ripresa e Resilienza. Dunque, tutto, risorse e politiche, andavano e andrebbero concentrate sulla crescita. Ma quanto fatto finora ha dato ben pochi risultati, nonostante l'additivo PNRR, tanto che allo stesso Giorgetti non resta che attribuirsi il merito di aver tenuto "la barca in galleggiamento", definizione che suona lusinghiera se si parte dal presupposto che un governo populista come questo avrebbe potuto fare guai inenarrabili, ma che rispetto alle necessità di rilancio della nostra economia appare desolante.

E per quanto riguarda il prossimo futuro, le premesse di una manovra elettorale non sono certo confortanti. I vecchi e i nuovi bonus – che in questi anni si sono riversati sui consumi interni col contagocce – e meno ancora l'idea che circola di riportare l'età pensionabile a 64 anni, lanciata dalla Lega con il contorno dei soliti slogan contro la legge Fornero, in chiave di contenimento dell'avanzata di Vannacci, cui purtroppo il ministro dell'Economia sembra voler dare il suo avvallo, non sono certo misure che servono al pil (e non credo che serviranno neppure alla Lega per evitare un cattivo esito nelle urne). Anche la proposta di una tassazione agevolata (5%) sugli aumenti salariali ai giovani, pur lodevole nelle intenzioni, finirebbe per accentuare la tendenza già in atto di una giungla fiscale in cui un po' tutti, per un motivo o per l'altro, godono di una qualche agevolazione e dove il principio (sacrosanto) della progressività va, nei fatti, a farsi benedire.

Il fatto è che Giorgetti si è autodefinito un "sovranista pragmatico", senza considerare che si tratta di un ossimoro. In questa fase della storia, non c'è nulla di pragmatico nell'essere sovranista, per il semplice motivo che nessun pase, per quanto grande, può essere in grado di risolvere problemi immani che travalicano i confini nazionali. Possiamo riconoscere al ministro dell'Economia di essere stato, in questi quattro anni di governo, ben più pragmatico che sovranista. Per fortuna. Ma per fronteggiare questa congiuntura il buonsenso e il galleggiare non bastano. E peggio ancora, se nell'ultimo della legislatura, si mollano gli ormeggi nella speranza di vincere le elezioni o almeno di sopravvivere politicamente.

e.cisnetto@terzarepubblica.it

«L'EXPORT ITALIANO STA VINCENDO PERCHÉ STATO E IMPRESE OGGI FANNO SISTEMA»

Il presidente di Sace Guglielmo Picchi racconta la nuova strategia italiana: 74 miliardi di garanzie, diplomazia economica, diversificazione dei mercati e presidio delle filiere per trasformare le eccellenze in competitività globale

di Sergio Luciano

DIETRO IL BOOM DELL'EXPORT ITALIANO C'È L'INTRAPRENDENZA (E LA RESILIENZA!) DEI NOSTRI IMPRENDITORI, MA ANCHE – FORSE PER LA PRIMA VOLTA IN MANIERA NETTA E VISIBILE – UN APPROCCIO NUOVO DELLE ISTITUZIONI AL SETTORE: UN APPROCCIO "DI SISTEMA". Ne è convinto, e lo pratica, **Guglielmo Picchi**, presidente di **Sace**, la finanziaria statale (è controllata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze) che sostiene le imprese esportatrici attraverso garanzie, assicurazioni dei crediti, cauzioni e altri strumenti finanziari. «La politica ha cambiato marcia – spiega Picchi, a sua volta politico di lungo corso, parlamentare in 4 legislatura per 16 anni, quasi tutti spesi in Commissione Esteri – ed ha imparato a coordinare l'impegno finanziario con quello strategico-direttivo e con la presenza fisica nei gangli decisionali dei grandi quadranti dell'interscambio». E in questo contesto la Sace sta sviluppando un piano industriale che poggia su tre gambe e sta correndo a tutta velocità: la gamba dell'attuatore di politica estera, la gamba dei servizi economico-finanziari e quella della consulenza industriale. Ci vuole tanto know-how per stare al passo del mondo che cambia un mondo dove, spiega Picchi, «strategico non sempre significa mercato; commerciale e strategico sono due cose che possono andare insieme, ma possono anche non farlo. Le imprese devono conoscere la propria filiera e avere un backup nella catena di approvvigionamento nel caso in cui un mercato si chiuda».

Presidente: ci faccia degli esempi di queste nostre eccellenze esportatrici di nuova generazione...

Le cito volentieri le turbine Ansaldo - sono quattro operatori nel mondo, e senza turbine si ferma anche il digitale; i magneti per motori elettrici in Europa sanno farli in quattro, di cui almeno una italiana; le fondazioni speciali di Trevi, ora parte del gruppo Webuild, che sa fare prodotti rarissimi da trovarsi nel mondo. — per fare certe fondazioni sanno farlo in pochissimi.

Che cosa è cambiato davvero nel rapporto fra istituzioni e imprese?

È cambiato che i pezzi dello Stato hanno cominciato a parlarsi. Non è una cosa banale: mettere nella stessa stanza un dirigente Sace che sta all'estero, un ambasciatore, una camera di commercio, era di una difficoltà... Oggi ci stanno tutti nella stessa stanza, tutti lavorano nella stessa unità, la sede è la stessa.

Quanta politica c'è, in senso istituzionale, dentro tutto questo?

Ce n'è parecchia. Sace esiste in quanto il Parlamento in ogni finanziaria mette un plafond di garanzie a disposizione delle imprese: sono le garanzie sovrane della Repubblica Italiana. Vanno più lontano gli imprenditori che sfruttano tutta la piattaforma che la politica ha messo a disposizione. E poi la politica dà la direzione: il caso più lampante è il Piano Mattei: da trent'anni almeno non esisteva uno strumento di politica estera di questo tipo. Avevamo la direzione euro-atlantica e quella multilaterale: erano i cardini e da lì non ci si muoveva, tutto il resto erano deviazioni sul tema. Oggi il multilateralismo è stato totalmente annacquato e indebolito: noi continuiamo a investirci, ma fessi non siamo.

Con Francia e Giappone avevamo uno spread. L'abbiamo colmato?

Lo stiamo chiudendo, stiamo infatti recuperando terreno rispetto a una politica che non sapeva dare il sostegno adeguato nelle partite decisive. Prendiamo spazio e difesa: senza la politica non li fai. La Francia, se in un determinato Paese c'è qualcosa di importante da chiudere, ti manda ministri, sottosegretari, parlamentari. Noi tendiamo ci stiamo arrivando. E quando funziona cambia la geografia delle scelte: ti conviene andare in un punto più lontano ma senza choke point, e trovi la raffineria lo stesso senza passare da Hormuz. Se è costruita da Eni con un fornitore italiano e finanziata da Sace, hai fatto una cosa fatta molto bene.

LA POLITICA HA IMPARATO A COORDINARE L'IMPEGNO FINANZIARIO CON QUELLO STRATEGICO

Il vostro plafond per il 2026 è di 74 miliardi: riuscirete a impiegarli?

Noi da soli 74 miliardi non li faremo mai, perché abbiamo bisogno delle imprese che lo fanno. E mi fa arrabbiare quando chi rappresenta gli industriali dice che non ci sono risorse sufficienti messe a disposizione dal governo. Le risorse ci sono: c'è semmai un problema di non conoscenza di quello che c'è in campo, e una politica che non lo sa comunicare.

Molte imprese però lamentano di essere lasciate sole.

È ingeneroso. Ci sono aziende arrivate da sole



Guglielmo Picchi,
presidente di Sace

in mercati dove nessuno le ha accompagnate: senza Ice, senza una garanzia Sace, senza una partecipazione Simest. E poi ce ne sono tante altre che pensano non ci siano aiuti o che questi non siano facili da ottenere. Io lo dico a tutti: le risorse ci sono, se per pigrizia o per abitudine non ci avete ancora avvicinato, fatelo! Quella che dobbiamo evitare è la rottura del patto fra Stato e imprese che non fa bene né alle imprese né allo Stato.

Mi viene in mente il disoccupato organizzato napoletano che chiede a San Gennaro la grazia di vincere al lotto: gli sembra che il santo assenta, ma i numeri estratti sono altri. Torna a protestare, e il santo risponde: ma tu, il biglietto, l'hai mai comprato? Ma quante sono le imprese davvero raggiungibili?

Siamo il quarto esportatore mondiale, con una diversità di prodotti e di mercati praticamente unica. Ma il 45% delle imprese esportatrici esporta su un solo mercato: non è detto sia necessario farle grandi, a me basta che arrivino su un mercato immenso e abbiamo già vinto la lotteria. E c'è l'export indiretto: quelle che esportano il prodotto finale sono ventiduemila, ma dietro c'è tutta la filiera: quello è il nostro vero obiettivo.

L'ITALIA È IL QUARTO ESPORTATORE MONDIALE, CON UNA DIVERSITÀ DI PRODOTTI E DI MERCATI UNICA AL MONDO

Che professionalità richiede, tutto questo?

Molto superiore a quella di prima. Per profondità e complessità. Se devi vendere un elicottero devi spiegare il motivo geopolitico per cui quello di Leonardo è migliore di un altro: avere la garanzia della Repubblica Italiana è uno statement politico, in un Paese africano fai anche un manifesto di allineamento di valori. Prima si aspettava l'agente che veniva a dire che volevano due fregate e cinque carri armati. Oggi, se non vai dal primo ministro filippino, vietnamita o angolano a dirgli "compra questa roba perché io ci metto i soldi", non li vendi. Non vinciamo la commessa: forse la creiamo. Fincantieri è il più grande costruttore e venditore di navi da crociera perché c'è Sace.

E i dazi?

Vanno letti con la stessa lente. Negli Stati Uniti abbiamo margini talmente alti e una propensione al consumo così elevata che sull'enogastronomia le preoccupazioni erano sovrastimate: pagare il prosciutto 32 dollari o 36, per quel consumatore lì, non è un problema. Il nodo vero sta a monte: per la pasta bisogna garantirsi farine e uova, e lo stesso vale per l'industria pesante. L'acciaio ci serve e non ci possiamo permettere di tenere diecimila persone in cassa integrazione fra Ilva e Piombino. Fermare industrialmente il Paese è un problema: se si ferma l'Ilva, le turbine di Ansaldo non se ne vende più una e ci mettiamo nelle mani di tedeschi, americani e giapponesi, se non dei cinesi. C'è una responsabilità di tutti, e non siamo più in un mondo in cui si può sperare.

Ultima domanda: perché oggi un presidente di Sace viaggia tanto?

Non è che viaggiamo perché ci diverte viaggiare. Ma prima la Sace di una volta incontrava controparti solo ed esclusivamente commerciali, ora si fanno incontri strategico-politici di livello istituzionale elevato, perché i nostri interlocutori nel mondo vogliono capire che cosa mette lo Stato italiano su tutte le partire rilevanti, vogliono sapere chi c'è dietro il singolo imprenditori con i suoi prodotti e servizi, per eccellenti che siano. La visibilità della nostra istituzione è superiore al passato non perché siamo più bravi noi: perché sono cambiati i tempi, è cambiata la strategicità dell'export.

QUADRIVIO GROUP

- ARTIFICIAL INTELLIGENCE PE FUND -



Il primo fondo di Private Equity che investe in aziende high-tech che ridisegnano il loro futuro attraverso soluzioni AI

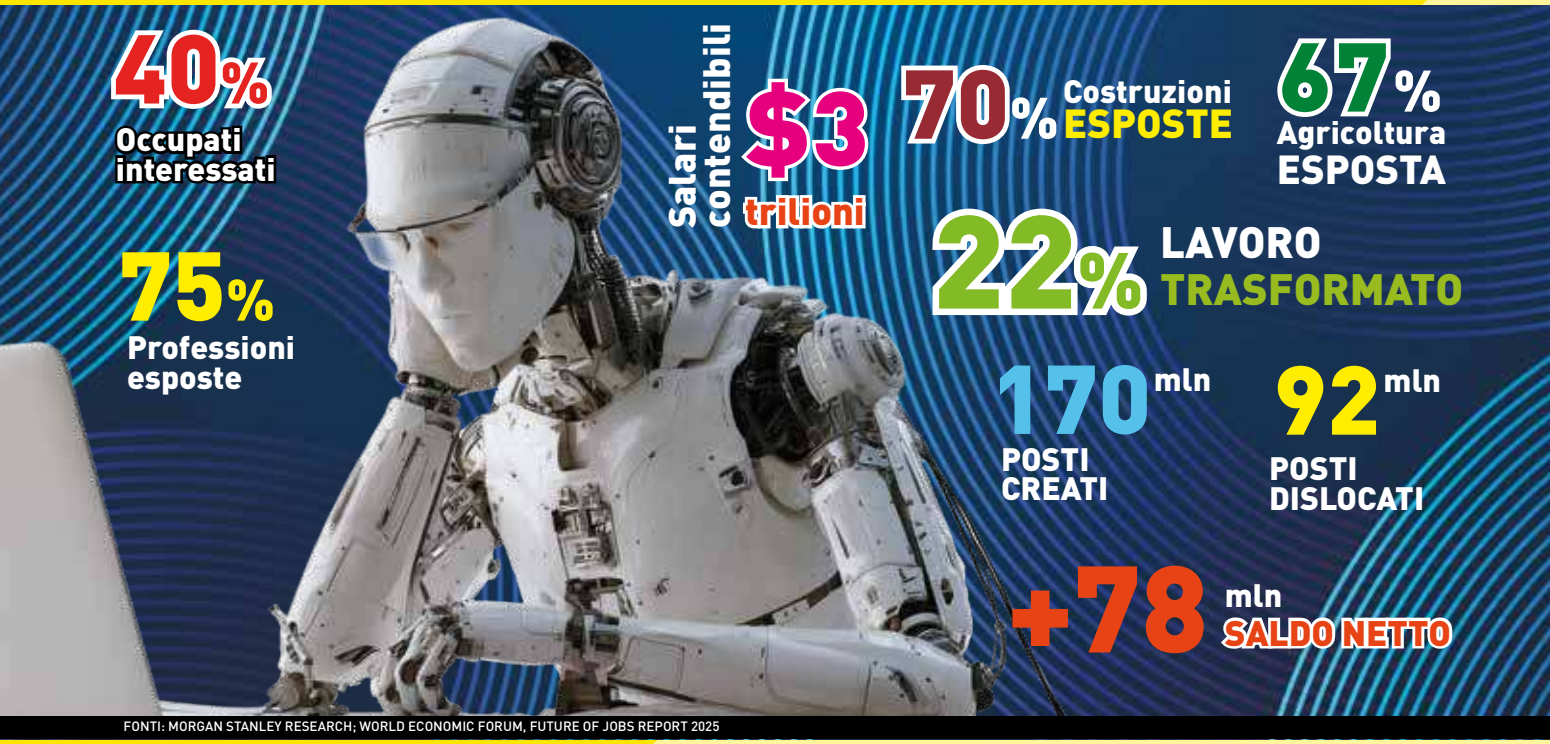
Partner tecnologico

Microsoft

artificialintelligencepefund.com

SE IL COLLEGA È UN UMANOIDE

Dalle "Olimpiadi dei robot" di Pechino alle linee di assemblaggio del Giappone, gli androidi stanno uscendo dalle demo. Ma la prova decisiva è reggere un turno, in sicurezza, a un costo sostenibile e senza trasformare l'automazione in una scorciatoia sociale



FONTI: MORGAN STANLEY RESEARCH; WORLD ECONOMIC FORUM, FUTURE OF JOBS REPORT 2025

di Marina Marinetti

Certo che ci ruberanno il lavoro: sono stati creati apposta. O, più precisamente, per svolgerne una parte al posto nostro: quella faticosa, ripetitiva, pericolosa o difficile da coprire alle cinque del mattino in un magazzino. Il fatto che abbiano gambe, braccia e l'aspetto di un collega rende la questione più emotiva rispetto a un braccio robotico che avvita bulloni. Ma il punto industriale resta un altro. «L'umanoide diventa molto probabilmente un competitore diretto del colletto blu. L'intelligenza artificiale, invece, per noi colletti bianchi è più facilmente un alleato: possiamo farle fare il lavoro sporco e poi farlo passare per nostro. Il robot fisico lo vedi, assomiglia all'uomo, e proprio per questo rende visibile il potenziale concorrente», osserva **Marco Taisch**, professore di Advanced & Sustainable Manufacturing al Politecnico di Milano, presidente del **MADE – Competence Center Industria 4.0** e presidente del Partenariato esteso **MICS – Made in Italy Circolare e Sostenibile**.

SE L'AI LA VEDIAMO COME ALLEATA, IL ROBOT, PER LA SUA SOMIGLIANZA ALL'UOMO, VIENE PERCEPITO COME POTENZIALE CONCORRENTE

A Pechino un umanoide rosso, senza testa, è stato presentato come capace di coprire i cento metri in 9,32 secondi. Secondo la televisione statale cinese, "Lightning", sviluppato dal produttore di smartphone Honor, avrebbe raggiunto 14,5 metri al secondo durante la


MARCO TAISCH

seconda edizione dei World Humanoid Robot Games. Nella stessa manifestazione, il Team Tianjiao ha vinto il salto in lungo con 7,97 metri.

Il confronto con Usain Bolt, per quanto efficace in un titolo, non è tecnicamente corretto: una prova robotica non è una gara di atletica omologata e non ne condivide necessariamente condizioni, regolamento o protocolli di misurazione. La notizia è che le macchine stanno migliorando rapidamente capacità di movimento e coordinamento nel mondo fisico.

A Kyoto il discorso è già più concreto. Mitsubishi Motors ha firmato un memorandum con Highlanders, startup nata nel 2023 all'Università di Tokyo, per introdurre umanoidi accanto agli addetti più anziani sulla linea di assemblaggio dei motori. L'obiettivo è trasferire una quota del know-how pratico degli operai esperti in un Paese dove l'invecchiamento della popolazione riduce la disponibilità di manodopera. Il modello "N" dovrebbe camminare, svolgere compiti manuali e conversare; Highlanders punta a una produzione di mille unità mensili dall'inizio del 2027.

La distanza tra un robot da dimostrazione e uno da fabbrica si misura in ore di lavoro, errori, integrazione e costo complessivo. E soprattutto nella risposta a una domanda: la macchina sostituisce una persona, copre un posto vacante o cambia l'organizzazione produttiva?

«Gli umanoidi non entreranno dappertutto e tutti insieme», avverte Taisch. «Le prime applicazioni credibili saranno nelle aziende di grandi volumi, nell'automotive, nel bianco, nei settori sottoposti a una forte competizione di prezzo e nelle grandi imprese. È il percorso seguito da ogni innovazione industriale: prima i contesti dove i volumi e la pressione competitiva rendono sostenibile sperimentare».

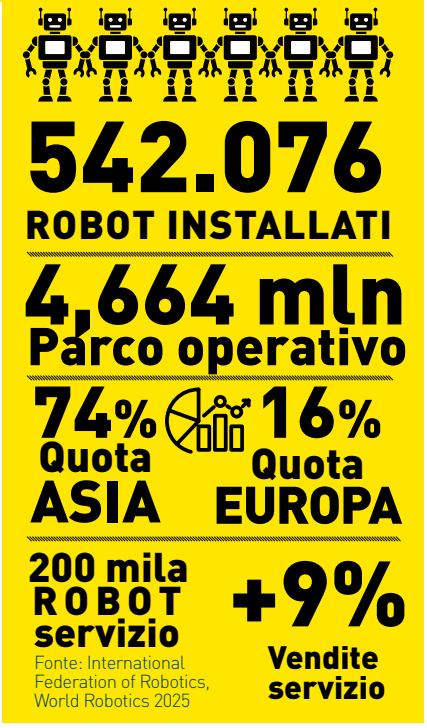
Negli Stati Uniti il manifatturiero conta circa 462 mila posti vacanti; una stima richiamata da J.P. Morgan indica che il fabbisogno non coperto potrebbe salire a 1,6 milioni entro il 2030. In questo scenario, una quota iniziale pari a circa un quarto delle mansioni scoperte potrebbe essere affrontata con umanoidi; con il progresso della tecnologia, la quota teorica potrebbe arrivare al 50%.

Non è una previsione di licenziamenti su vasta scala, misura piuttosto la domanda potenziale di automazione in un sistema produttivo che non trova abbastanza persone per mantenere o accrescere la capacità. «L'inverno demografico non è un vantaggio economico della robotica: è una questione di sopravvivenza per interi pezzi dell'economia», dice Taisch. «In Italia, e più in generale in Europa, non avremo un numero sufficiente di persone per mantenere operative fabbriche e aziende produttive. Anche se l'umanoide dovesse costare 20 o 30 dollari l'ora, diventerebbe comunque uno strumento fondamentale per affrontare quel problema».

IL COSTO REALE

Nella logistica, un umanoide potrebbe costare tra 10 e 12 dollari l'ora, contro circa 30 dollari per un lavoratore umano. Ma il confronto resta parziale: oggi possono servire due robot per eguagliare la produttività di una persona; lo scenario atteso è scendere a 1,2–1,3 macchine per addetto. Il prezzo di acquisto resta inoltre elevato, attorno a 120 mila dollari per unità, ben sopra i 20–30 mila dollari indicati da Elon Musk come obiettivo di lungo periodo. Taisch considera quei valori «numeri ragionevoli da usare come punto di partenza», ma non come misura completa della convenienza. «Nei 10 o 12 dollari l'ora non ci sono una serie di costi nascosti. Di solito si prende il costo dell'investimento, lo si divide per il numero di ore e si ottiene una cifra. Ma ciò che sta attorno non è stato valutato fino in fondo».

Il conto dovrebbe includere durata della macchina, software, manutenzione, energia, sicurezza, formazione e modifiche all'organizzazione. «L'errore che si fa ogni volta che entra un'innovazione in fabbrica è sottovalutare la configurazione necessaria per riceverla»,





I robot umanoidi di Agibot

spiega Taisch. «Servono revisioni del software, cambiamenti organizzativi, investimenti nella formazione, nella sicurezza e nella manutenzione. Il lavoratore umano è già perfettamente inserito nella fabbrica; quanto costi inserire davvero un robot umanoide, oggi, nessuno lo sa con un buon grado di approssimazione».
Il vantaggio, quando arriverà, non sarà soltanto nel costo. «La robotica porta anche ripetibilità e qualità dell'output», sottolinea Taisch. «La qualità non significa soltanto fare bene una cosa una volta: significa farla sempre nello stesso modo, per un periodo prolungato. È uno dei motivi per cui da tempo si usano robot, per esempio, nella verniciatura automobilistica: nessun carrozziere riesce a dipingere una vettura con l'uniformità di un sistema robotico. Con gli umanoidi quel vantaggio può trasferirsi a lavorazioni manuali più flessibili e meno strutturate».

AI IN AZIENDA: CONTROLLI SÌ, "GRANDE FRATELLO" NO

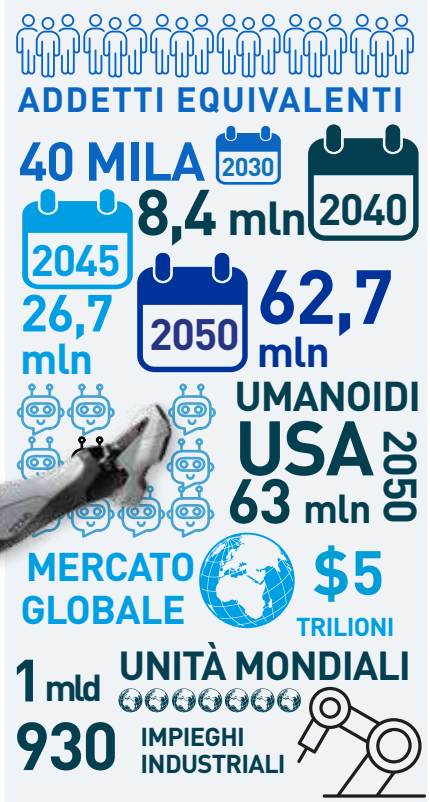
Intelligenza artificiale e robotica stanno cambiando anche uno dei terreni più delicati del rapporto di lavoro: il potere di controllo del datore. Un recente approfondimento al riguardo della Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro parte da un punto netto: le nuove tecnologie possono rendere il monitoraggio più sofisticato e pervasivo, fino a sistemi autonomi capaci, almeno in teoria, di incidere perfino sull'iter disciplinare. Ma le regole esistenti continuano a valere: l'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori impone limiti e finalità precise; informazione preventiva, privacy e GDPR. Qual è il punto più nuovo? Che l'AI non è solo uno strumento di controllo: può diventare anche un presidio di sicurezza. Il datore ha infatti un dovere di vigilanza e deve adeguarsi all'evoluzione della tecnica quando questa consente di ridurre i rischi. In questa prospettiva AI e robotica possono assumere un ruolo simile a quello che cinture e casco hanno avuto nella sicurezza tradizionale. Più tecnologia significa più libertà di sorvegliare? No. Il documento insiste sulla proporzionalità: niente clima "poliziesco", controlli pertinenti e minimizzati, informazioni chiare ai lavoratori e uso coerente con le finalità ammesse dalla legge. I sistemi automatizzati che incidono su assunzione, gestione, cessazione, compiti o valutazione devono essere spiegati nei loro scopi, logiche, dati utilizzati e possibili effetti discriminatori.Il messaggio finale? La tecnologia non elimina le responsabilità del datore, ma può rafforzare sicurezza, qualità del lavoro e produttività, purché resti subordinata ai diritti del lavoratore.

DAL VIDEO ALLA FATTURA

Il mercato degli umanoidi è nella fase dei pilot, delle sperimentazioni e dei primi contratti commerciali. I casi più credibili riguardano movimentazione di contenitori, picking e kitting in ambienti ordinati, ispezioni, alimentazione delle macchine e compiti circoscritti di linea. Il problema non è più soltanto far camminare o conversare un robot: è fargli completare una sequenza utile con affidabilità, sicurezza e un costo competitivo.



Il T800 della EngineAI



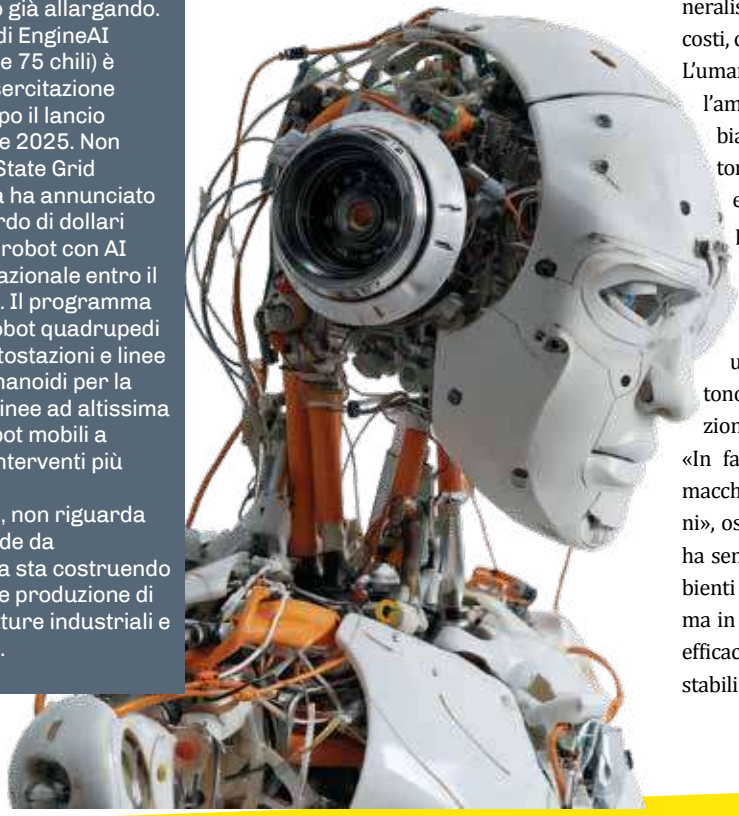
Fonte: Morgan Stanley Research, Humanoids: Investment Implications of Embodied AI; The Humanoid 100; Humanoids: A $5 Trillion Market

«Siamo nella fase dell'hype mediatico», dice Taisch. «Poi arriverà anche la fase della disillusione: si scoprirà che le cose sono più complicate, che la produttività va misurata davvero, che non tutto funziona come nelle demo. È accaduto e accade anche con l'intelligenza artificiale: non basta usarla per un'immagine in stile Miyazaki o per chiedere la strada per Roma per concludere che abbia generato produttività. Con gli umanoidi sarà lo stesso: dovremo trovare i casi d'uso che hanno senso».
Morgan Stanley stima che negli Stati Uniti gli umanoidi potrebbero svolgere nel 2030 un volume di lavoro equivalente a circa 40 mila addetti; nel 2040 la cifra salirebbe a 8,4 milioni, nel 2045 a 26,7 milioni e nel 2050 a 62,7 milioni. La banca ipotizza circa 8 milioni di umanoidi operativi negli Stati Uniti nel 2040 e 63 milioni dieci anni dopo. La curva, però, resta quasi piatta fino al prossimo decennio e accelera dopo il 2035, quando dovrebbero convergere minori costi, migliori capacità di percezione e movimento, e una maggiore convenienza economica rispetto al lavoro umano, alle carenze di personale e all'automazione

IL SORPASSO DELLA CINA

La corsa agli umanoidi non è soltanto una gara tecnologica: per Pechino è già un progetto industriale.
Nel 2025, su circa 16 mila robot umanoidi installati nel mondo, oltre il 60% sarebbe stato prodotto in Cina. A guidare il mercato è AgiBot, nota anche come Zhiyuan Robotics, con 5.168 unità consegnate e una quota vicina al 39%; segue Unitree, con oltre 4.200 robot e circa il 27% del mercato. Tesla, con Optimus, resta invece indietro nei volumi: la produzione di massa del modello Gen 3 è attesa nel 2026.
La forza cinese non sta solo nei numeri. Il Paese sta puntando sull'embodied AI, l'intelligenza artificiale "incarnata": sistemi capaci di combinare percezione dell'ambiente, pianificazione del movimento e apprendimento continuo nel corpo del robot. Il XV Piano quinquennale 2026-2030 inserisce questa tecnologia tra le "industrie del futuro", con finanziamenti dedicati e l'obiettivo di accelerarne l'impiego nelle fabbriche.
I casi d'uso si stanno già allargando. A Shenzhen, il T800 di EngineAI (1,73 metri d'altezza e 75 chili) è stato testato in un'esercitazione con reparti Swat, dopo il lancio ufficiale nel dicembre 2025. Non è l'unico segnale: la State Grid Corporation of China ha annunciato un piano da un miliardo di dollari per schierare 8.500 robot con AI sulla rete elettrica nazionale entro il 2026, in 26 province. Il programma comprende 5 mila robot quadrupedi per l'ispezione di sottostazioni e linee in montagna, 500 umanoidi per la manutenzione delle linee ad altissima tensione e 3 mila robot mobili a doppio braccio per interventi più complessi.
La strategia, dunque, non riguarda soltanto il robot bipede da palcoscenico. La Cina sta costruendo una filiera che unisce produzione di massa, AI, infrastrutture industriali e standard tecnologici.

tradizionale.
«Le previsioni al 2050 vanno maneggiate con cautela: lasciano il tempo che trovano», osserva Taisch. «Nessuno, nel 2050, andrà davvero a verificare una stima fatta venticinque anni prima. Sono però utili se aiutano a vedere la direzione: non stiamo parlando di un giocattolo, ma di una tecnologia che può incidere sull'organizzazione industriale».
Morgan Stanley stima che il 75% delle professioni statunitensi contenga almeno alcune attività potenzialmente svolgibili da un umanoide. L'impatto equivalente riguarderebbe il 40% degli occupati — 62,7 milioni di persone — e una massa salariale di circa 3 trilioni di dollari annui. Sono valori di "optionalità" tecnica ed economica, non una previsione di 62,7 milioni di disoccupati. Le attività più esposte si trovano nel lavoro fisico: costruzioni ed estrazione, agricoltura, pesca e silvicoltura, manifattura, trasporti, magazzini e logistica. Nel modello, fino al 70% delle occupazioni in costruzioni ed estrazione e il 67% di quelle agricole, forestali e della pesca presenta una forte potenziale "optionalità" umanoide.
Nel modello globale aggiornato al 2025, Morgan Stanley stima un mercato da circa 5 trilioni di dollari entro il 2050 e oltre un miliardo di unità installate. Circa 930 milioni sarebbero impiegati in attività industriali e commerciali semplici, ripetitive e strutturate; gli umanoidi domestici resterebbero minoritari, con circa 80 milioni di unità.



NON TUTTI I ROBOT

Per non confondere proiezioni e mercato reale, occorre distinguere la robotica industriale tradizionale, i robot di servizio professionali e gli umanoidi. Nel 2024 sono stati installati nel mondo 542.076 robot industriali, più del doppio rispetto a dieci anni prima. È stato il quarto anno consecutivo sopra le 500 mila unità annue. L'Asia ha assorbito il 74% delle nuove installazioni, l'Europa il 16% e le Americhe il 9%. La base mondiale di robot industriali operativi è salita a 4,664 milioni di unità, il 9% in più rispetto all'anno precedente.
Nel 2024 sono stati venduti quasi 200 mila robot di servizio professionali, il 9% in più rispetto al 2023, soprattutto per logistica, medicina e pulizia. Un robot chirurgico, un veicolo autonomo di magazzino e un umanoide generalista risolvono problemi diversi e hanno costi, capacità e livelli di autonomia differenti. L'umanoide può avere un vantaggio dove l'ambiente è pensato per le persone e cambia troppo spesso per giustificare un'automazione dedicata: può usare utensili esistenti, operare in postazioni costruite per addetti umani e adattarsi a compiti diversi. Ma non è automaticamente la soluzione più efficiente. Il suo concorrente può essere un braccio robotico, un nastro trasportatore, un carrello autonomo, un sistema di visione o una postazione progettata meglio.
«In fabbrica non servono necessariamente macchine che assomiglino agli esseri umani», osserva Taisch. «La forma antropomorfa ha senso quando bisogna interagire con ambienti e strumenti progettati per le persone, ma in molte applicazioni possono essere più efficaci soluzioni con ruote o basi mobili, più stabili e semplici. C'è molto immaginario di



IL REATTORE SPERIMENTALE EAST DI HEFEI

fantascienza e molto marketing nell'umanoide bipede; il paradosso è che, se cambierà forma per diventare più utile, continueremo forse a chiamarlo umanoide perché il termine è ormai entrato nel racconto».

LAVORO E POLITICA INDUSTRIALE

L'interesse per gli umanoidi cresce in manifattura e sanità anche perché molte imprese non trovano addetti per compiti essenziali, turni gravosi e mansioni fisicamente logoranti. In questi casi il robot può coprire una posizione vacante, evitare di ridurre la capacità produttiva o affiancare lavoratori anziani, come nel caso Mitsubishi.

La distinzione è decisiva: sostituire un lavoratore e compensare una carenza di manodopera non producono gli stessi effetti sociali. In un'economia con disoccupazione elevata, salari fermi e poca formazione, l'automazione può amplificare l'esclusione. In un Paese con pochi lavoratori disponibili, può difendere produzione, servizi e continuità operativa.

Taisch richiama anche il tema dell'accettazione. «Ci sarà una reazione più forte di quella vista con altre tecnologie, proprio perché l'umanoide è riconoscibile. La paura del "ci rubano il posto di lavoro" non è un dettaglio di comunicazione: riguarda relazioni industriali, consenso e organizzazione del lavoro. Non bisogna trattarla come una resistenza irrazionale, ma affrontarla con trasparenza su quali mansioni vengono automatizzate, che cosa accade alle persone e quali nuove competenze servono».

Il World Economic Forum stima che tra 2025 e 2030 la trasformazione tecnologica riguarderà l'equivalente del 22% dell'occupazione attuale. Le imprese prevedono 170 milioni di nuovi posti e 92 milioni di posti dislocati, per un saldo netto positivo di 78 milioni. Ma robotica e sistemi autonomi rappresentano la tecnologia associata al maggiore saldo negativo, circa 5 milioni di posti netti.

L'Organizzazione internazionale del lavoro, riferendosi alla GenAI, conclude che l'effetto più probabile è la trasformazione dei compiti, non la scomparsa generalizzata delle professioni. L'OCSE, guardando alla robotica industriale, rileva soprattutto una ricomposizione: diminuiscono lavori elementari e parte di quelli intermedi, aumentano ruoli tecnici, professionali e ad alta qualificazione. Senza formazione, tuttavia, la transizione non è automatica.



«Ogni innovazione, quando la conosciamo davvero, finisce per trovare il proprio ruolo alla luce delle sue caratteristiche reali», sintetizza Taisch. «Negli anni Ottanta si parlava di fabbriche buie: se i robot avessero fatto tutto, non avrebbero avuto bisogno della luce. Non è andata così. Non perché i robot non siano entrati in fabbrica, ma perché abbiamo capito come usarli. Per gli umanoidi sarà lo stesso: dobbiamo ancora capire bene qual è il loro spazio e come impiegarli bene».

Prima di annunciare un umanoide al lavoro, quindi, non basterà indicarne velocità, autonomia dichiarata o costo orario nominale. Le imprese dovranno misurare le ore produttive reali per turno, al netto di ricariche, test, aggiornamenti e manutenzione; la quota di compiti completati senza teleoperazione o intervento di recupero; il numero di addetti necessari per supervisione, formazione e assistenza; il costo totale di proprietà, inclusi software, integrazione, energia, assicurazione, sicurezza e fermo impianto. E dovranno chiarire l'effetto sull'organico: licenziamenti, mancato turnover, spostamento di mansioni, riduzione degli straordinari, crescita produttiva oppure creazione di nuovi ruoli.

Fra dieci anni gli umanoidi potrebbero essere più presenti in magazzini, fabbriche, ospedali e infrastrutture. Per arrivarci, tuttavia, dovranno fare qualcosa di meno spettacolare di una corsa sui cento metri: lavorare con continuità, gestire gli imprevisti, non creare rischi e costare abbastanza poco da convenire.

«La vera catastrofe non è che gli umanoidi ci spazzino via», conclude Taisch: «la vera catastrofe può essere economica, per i Paesi che non riusciranno a seguire l'evoluzione tecnologica. Per l'Italia il rischio è restare schiacciati tra chi sviluppa queste tecnologie e chi le adotta rapidamente. Le imprese devono approfittarne e sperimentare; alla politica spetta rendere l'adozione possibile, con incentivi, aggiornamento delle misure esistenti e strumenti capaci di accompagnare l'evoluzione tecnologica».

LA RINCORSA DA NON PERDERE

L'Europa ha competenze, l'Italia ha la meccatronica: ora servono capitali e scala per non consegnare la partita a Stati Uniti e Cina. Parola di Salvatore Majorana, direttore di Kilometro Rosso e presidente globale di IASP

di Marina Marinetti

GLI UMANOIDI BALLANO, SALTANO E CONQUISTANO VIDEO VIRALI. MA LA LORO VERA SFIDA COMINCIA QUANDO SMETTONO DI ESIBIRSI E DEVONO ENTRARE NEGLI SPAZI DELLA PRODUZIONE. Non solo: per **Salvatore Majorana**, direttore di **Kilometro Rosso** dal 2017, dopo l'esperienza all'Istituto Italiano di Tecnologia, e dal 2025 presidente globale di IASP, la **International Association of Science Parks and Areas of Innovation**, la sfida non è costruire macchine spettacolari, ma trasformare le competenze europee in soluzioni industriali e imprese scalabili. E per farlo non bastano la meccatronica italiana e i ricercatori: servono capitali, politiche industriali e luoghi capaci di mettere allo stesso tavolo tecnologia e manifattura.

LA CORSA AGLI UMANOIDI È PARTITA DALL'HARDWARE, UN CAMPO NEL QUALE L'EUROPA HA GUIDATO A LUNGO

La corsa agli umanoidi è una corsa di hardware, software, dati o capitale? E chi è in vantaggio?

È una corsa partita dall'hardware, un campo nel quale l'Europa ha guidato a lungo e l'Italia ha costruito competenze molto rilevanti. Ma oggi la differenza la fa la convergenza fra hardware e software. Gli Stati Uniti hanno sviluppato un grande vantaggio nel software e nell'intelligenza artificiale, cioè nella capacità di gestire problemi complessi attraverso istruzioni semplici. La sfida è portare quelle capacità dentro le macchine. Noi restiamo molto forti nella meccanica complessa, nell'elettronica e nella meccatronica. Ma il vantaggio competitivo europeo di dieci o vent'anni fa si è eroso: la Cina acquisisce competenze a una velocità impressionante.

Che cosa fanno meglio cinesi e americani?

La Cina è fortissima nelle componenti e nella scala. Produce, per esempio, motori elettrici compatti ad alta densità di potenza che spesso acquistiamo per integrarli nelle nostre macchine. E quando il prodotto è più standardizzato, come in molte produzioni elettriche, la sua capacità di industrializzare è difficilmente eguagliabile. Gli Stati Uniti hanno invece puntato soprattutto su software e servizi: la manifattura ha perso peso, ma lì si sono creati i grandi ecosistemi dell'AI. Quando però servono parti meccaniche complesse, gli europei restano forti.



Salvatore Majorana, direttore di Kilometro Rosso

Qual è l'anello della catena che manca all'Italia?

Il coraggio di investire nell'innovazione su una scala sufficiente. Basta guardare l'intelligenza artificiale: l'Europa sta mettendo insieme un fondo da 21 miliardi di euro, ma negli Stati Uniti un singolo grande deal AI può avvicinarsi ai 20 miliardi. E loro ne hanno realizzati molti. Il capitale non manca: troppo spesso lo mandiamo negli Stati Uniti, finanziando iniziative americane e alimentando il nostro competitore.

È un limite della finanza o della politica?

In un'economia di mercato non si può chiedere ai capitali di investire dove le condizioni

ALL'ITALIA, MA ANCHE ALL'EUROPA, MANCA IL CORAGGIO DI INVESTIRE NELL'INNOVAZIONE SU UNA SCALA SUFFICIENTE

non sono favorevoli. Servono meccanismi pubblici di co-investimento e protezione del rischio: per ogni euro investito dal privato, un euro pubblico; e garanzie che rendano sostenibile puntare su tecnologie giovani. Non sono risultati che arrivano in un anno: sono partite che si giocano in decadi. La Cina ha già dimostrato che questo modello funziona: dagli anni Novanta ha individuato aree in cui concentrare università, centri di ricerca e aziende a elevato profilo tecnologico. I finanziatori sono arrivati dopo, perché le competenze aggregate attirano capitale.

L'Europa potrebbe replicare quella strategia?

Il problema è che l'Europa continua a essere Italia, Francia, Germania e molti altri Paesi che non agiscono davvero come un sistema unico. La Banca europea per gli investimenti è già uno dei grandi finanziatori del venture capital continentale, ma non basta. Servirebbe una piattaforma europea che impegnasse gli Stati a dedicare in modo strutturale una quota della spesa pubblica all'innovazione e alla ricerca e sviluppo. Così come esistono vincoli sui conti pubblici, avremmo dovuto introdurre un impegno comune sugli investimenti in innovazione. Probabilmente oggi avremmo una storia diversa.

Siamo ancora in tempo per recuperare?

Sì, ma non tutte le partite sono recuperabili. Pensiamo al litio: la sua lavorazione richiede acqua, crea impatti ambientali elevati e la Cina ha accettato per anni costi, ambientali e sociali più che monetari, che l'Europa non avrebbe probabilmente scelto di sostenere. In alcune filiere siamo arrivati tardi o abbiamo deciso di non entrare. Ma in Europa restano competenze enormi.

E i parchi scientifici come Kilometro Rosso nascono proprio per rendere meno distante la ricerca dall'impresa. In questo modello si inserisce Intellimech?

Kilometro Rosso è nata nel 2000, prima ancora che l'open innovation diventasse una formula riconosciuta. Oggi il distretto raccoglie circa 85 imprese e centri di ricerca e circa 3 mila persone. Quando molte imprese ancora dovevano arrivare, ci siamo detti che era necessario aggregare gli attori del territorio. È nato Intellimech, consorzio per la meccatronica: all'inizio una decina di imprenditori disposti a sedersi intorno a un tavolo e condividere problemi, così da avere insieme risorse per fare ricerca con le università. Oggi riunisce quasi 80 imprese, da ABB, Siemens e Tenaris a realtà più piccole e specialistiche. È un luogo di formazione applicata: aiuta a capire ciò che succede nella ricerca e sul mercato, ma soprattutto a trasferire le tecnologie nel contesto produttivo delle aziende.

LA FORMA UMANOIDE SERVE PER OPERARE IN AMBIENTI INDUSTRIALI PROGETTATI PER LA FISICITÀ UMANA

E da qui nasce il JOiiNT LAB.

Il JOiiNT LAB, rinnovato nel 2026 per altri undici anni con un investimento iniziale di 5 milioni di euro, è un laboratorio nel quale aziende diverse e mondo della ricerca condividono spazi, persone e gruppi di lavoro. Le imprese non sono clienti che attendono il prodotto finale: mandano i propri tecnici a lavorare in laboratorio con ricercatori e personale di altre aziende. È un modello non scontato, perché bisogna costruire un linguaggio comune. Ma è proprio lì che avviene il trasferimento tecnologico.

Su quali applicazioni state lavorando?

Controllo qualità, sistemi remotizzati, visione artificiale, manipolazione e automazione avanzata. Uno dei casi più interessanti riguarda le imprese bergamasche che vendono macchinari in tutto il mondo. In provincia di Bergamo la disoccupazione è sotto il 3%, quindi le persone qualificate sono scarse; e se un tecnico molto preparato deve andare a fare il setup o la manutenzione di una macchina in India, in Turchia o altrove, non sempre è possibile spostarlo. Un avatar robotico può stare fisicamente dal cliente. Il tecnico, dalla propria sede, indossa un visore, usa joystick e software, vede ciò che vede la macchina e interviene da remoto. È un digital twin fisico: non una simulazione su uno schermo, ma un corpo capace di muoversi e manipolare.

A questo punto: serve davvero l'umanoide?

Gli ambienti industriali e i macchinari sono progettati per l'essere umano: se devi aprire una maniglia, azionare una leva o muovere un joystick, ti serve un attuatore capace di fare gesti simili ai nostri. Una pinza tradizionale non sempre è sufficiente. L'umanoide è un passaggio importante: le fabbriche non si svuoteranno all'improvviso e una macchina antropomorfa interagisce più naturalmente con persone, spazi, oggetti e persone pensati per noi.

Che cosa frena, oggi, l'impiego degli umanoidi negli impianti?

La sicurezza. Il bipede vive in un equilibrio instabile: noi esseri umani lo recuperiamo a ogni passo, ma per una macchina è difficile certificare questa dinamica in un ambiente produttivo. Se un sistema alto un metro e ottanta e più pesante di una persona rischia di cadere addosso a un addetto, non può essere utilizzato vicino alle persone. Per questo gli umanoidi oggi più adatti al contesto industriale tendono ad avere una base stabile su ruote. È meno cinematografico di un bipede che cammina, ma molto più utile.

La Cina potrebbe bruciare le tappe anche qui?

Ha una capacità di scala enorme e un sistema regolatorio più rapido, anche perché mostra una tolleranza alle esternalità negative più elevata della nostra. Ma io continuo a vedere un margine competitivo europeo nella capacità di integrare meccanica, elettronica, software e applicazioni industriali. È un margine che si erode velocemente: dobbiamo investirci adesso.


EBBENE SÌ, CI RUBERANNO IL LAVORO

ROBEE, L'UMANOIDE ITALIANO FA SUL SERIO

Dalla Brianza alle fabbriche e agli ospedali: Oversonic Robotics accelera sul robot umanoide cognitivo: cresce il team, si rafforza il management e si apre la partita internazionale tra industria, sanità e Physical AI

Prima la fabbrica, poi l'ospedale, ora l'accelerazione internazionale. Oversonic Robotics, la società brianzola che Economy aveva già raccontato per la prima volta nel 2024 - l'articolo si intitolava "Ebbene sì, ci ruberanno il lavoro" ed "Ecco il robot umanoide tutto italiano che sa (quasi) fare l'infermiere" -, continua a spingere RoBee oltre l'effetto meraviglia. Perché il suo robot non nasce per fare acrobazie da reel, ma per lavorare: in sicurezza, accanto alle persone, dove l'automazione deve affrontare ambienti reali, compiti ripetitivi e carichi organizzativi sempre più complessi.

Fondata nel 2020 a Besana in Brianza, Oversonic conta ora 101 persone e nel 2026 ha rafforzato il management nelle funzioni commerciale, finanziaria e di prodotto. Un passaggio coerente con i piani di sviluppo sui mercati internazionali e con la crescita di un'azienda che si è ritagliata un ruolo riconoscibile nella robotica cognitiva e nella cosiddetta Physical AI: intelligenza artificiale che non si limita a generare testi o immagini, ma percepisce lo spazio, interpreta il contesto e agisce nel mondo fisico.

«ADATTIAMO LA TECNOLOGIA ALLE PERSONE. E NON IL CONTRARIO»

Paolo Denti, co-founder e ceo, e Fabio Puglia, co-founder e presidente di Oversonic Robotics, raccontano la scommessa di RoBee: umanoidi cognitivi progettati per entrare nelle fabbriche reali, alleggerire i compiti più gravosi e lavorare in sicurezza, lasciando alle persone giudizio, controllo e responsabilità



RoBee, l'umanoide di Oversonic nella versione M4

di Paolo Denti, Co-Founder & CEO di Oversonic Robotics

La robotica umanoide ha ampiamente superato la fase di sperimentazione e si sta affacciando con decisione sul mondo dell'industria e della vita reale. Le aziende hanno iniziato a guardarla con un approccio più maturo e pragmatico: si è progressivamente ridotto l'interesse per la sola dimostrazione tecnologica, così come la lettura del progresso della robotica come inesorabile sostituzione del lavoro umano. Oggi l'attenzione è rivolta soprattutto a capire dove questa innovazione possa essere applicata, come possa inserirsi nei processi esistenti e quale valore possa creare per le persone e per l'organizzazione del lavoro.

Nelle fabbriche esistono ancora attività ripetitive, gravose o rischiose, così come mansioni per le quali trovare personale è diventato sempre più difficile. È da esigenze concrete come queste che deriva una parte crescente della domanda di automazione avanzata. Quando una tecnologia entra stabilmente nei processi produttivi, però, il confronto diventa inevitabilmente più ampio e coinvolge aspetti altrettanto concreti: affidabilità, sicurezza e responsabilità.

QUALE RUOLO VOGLIAMO AFFIDARE A QUESTE MACCHINE E, SOPRATTUTTO, QUALE VOGLIAMO CONTINUARE AD AFFIDARE ALLE PERSONE?

È proprio su questi aspetti che, negli ultimi anni, abbiamo incentrato il nostro lavoro. L'esperienza sul campo ci ha insegnato a porci una domanda che viene ancora prima della tecnologia: quale ruolo vogliamo affidare a queste macchine e, soprattutto, quale vogliamo continuare ad affidare alle persone?

Il cuore della scommessa è RoBee, indicato dall'azienda come il primo robot umanoide cognitivo certificato per operare in fabbrica. Un progetto sviluppato in due configurazioni: RoBee R, pensato per il mondo industriale, e RoBee M, destinato agli impieghi medicali. La versione R è sul mercato dal 2023 e viene impiegata nelle attività di automazione industriale, logistica e produzione, con l'obiettivo di affiancare l'operatore nei compiti più ripetitivi, gravosi o potenzialmente rischiosi. A dicembre 2025 è arrivato un segnale industriale di peso: l'accordo con STMicroelectronics per l'introduzione di RoBee nei processi produttivi e logistici di diversi stabilimenti del gruppo.

RoBee M punta invece a ospedali e strutture di riabilitazione. La macchina è già coinvolta in sperimentazioni cliniche e progetti di ricerca in Italia, nel solco di un lavoro che Economy aveva documentato anche con riferimento ai possibili utilizzi in ambito sanitario: supporto alla relazione, stimolazione cognitiva, assistenza alle attività organizzative, sempre sotto la supervisione del personale umano. Ora la direttrice medicale si apre con più decisione all'estero, a partire dagli Stati Uniti, dove sono previste nuove sperimentazioni cliniche e collaborazioni con partner scientifici e industriali.

La crescita di Oversonic è anche istituzionale. L'azienda viene chiamata a portare un punto di vista operativo nei confronti sulla robotica cognitiva: quello di chi deve progettare, certificare e collocare queste tecnologie nei processi industriali, non soltanto dimostrarne le potenzialità in laboratorio. Un dialogo che arriva fino alle sedi europee e al Parlamento di Bruxelles, dove il dibattito sulla robotica basata sull'AI si intreccia sempre più con i temi dell'applicazione concreta, della sicurezza e della regolamentazione.

Il prossimo obiettivo è consolidare la presenza internazionale e ampliare l'ecosistema di alleanze con imprese, ricerca e istituzioni. La sfida di RoBee, insomma, non è imitare l'uomo: è diventare utile all'uomo.

Marina Marinetti

A mio avviso, è qui che si manifesta il valore della robotica collaborativa. La macchina può farsi carico di una parte del lavoro più standardizzato e fisicamente oneroso, mentre alle persone devono restare le attività in cui esperienza, giudizio, capacità di relazione e gestione dell'imprevisto fanno davvero la differenza. È un equilibrio che riguarda insieme produttività, qualità del lavoro e responsabilità.

Quando abbiamo sviluppato RoBee, abbiamo scelto fin dall'inizio di lavorare su una macchina capace di inserirsi negli ambienti esistenti, condividere gli spazi con le persone e operare secondo criteri di sicurezza, senza chiedere a quei luoghi di essere ripensati intorno al robot. Questo percorso, che ci ha portato ad ottenere la certificazione per l'impiego in fabbrica, ci ha mostrato come l'innovazione entra davvero nei processi industriali, attraverso regole chiare e verificabili, compatibili con il funzionamento reale dei processi produttivi.

La certezza delle regole è quindi il comune denominatore di tutti gli attori coinvolti: chi sviluppa la tecnologia, chi sceglie di adottarla e le istituzioni chiamate a definire il quadro entro cui queste soluzioni possono essere impiegate. È anche per questo che seguiamo molto da vicino il confronto europeo sulla robotica basata sull'intelligenza artificiale e sulla Physical AI, al quale siamo direttamente chiamati a contribuire come operatori del settore. Il fatto che il tema sia arrivato anche al Parlamento europeo è un segnale importante: indica che le istituzioni stanno riconoscendo sempre più chiaramente la dimensione industriale e strategica della robotica, oltre a quella strettamente tecnologica.

È ESSENZIALE CHE IL CONFRONTO RESTI APERTO E CONTINUO TRA IMPRESE, MONDO DELLA RICERCA E ISTITUZIONI

In questo senso, una proposta come lo European AI-based Robotics Act può rappresentare un'opportunità, se saprà creare condizioni favorevoli allo sviluppo, alla sperimentazione e all'adozione delle tecnologie europee. L'Europa dispone già di competenze scientifiche, industriali e manifatturiere di grande valore. Il tema, oggi, è trasformarle in capacità industriale e di mercato, evitando che i tempi della regolamentazione si allontanino troppo da quelli con cui si muovono la tecnologia e le imprese.

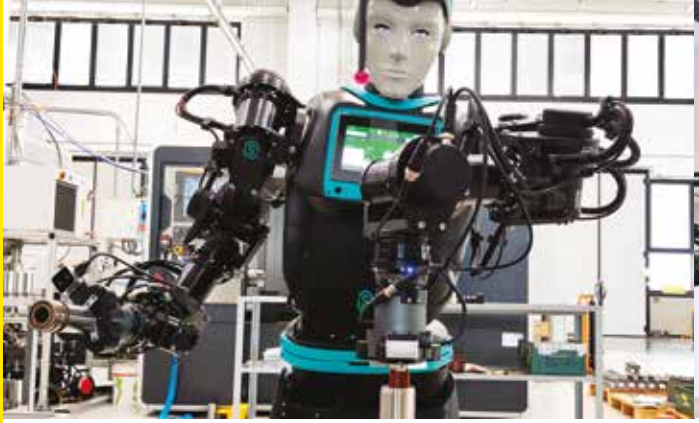


Per questo credo sia essenziale che il confronto resti aperto e continuo tra imprese, ricerca e istituzioni. Ognuno di questi mondi osserva la trasformazione da un punto di vista diverso, e proprio da questa pluralità può nascere un quadro più aderente alla realtà.

Ridurre la distanza tra sviluppo tecnologico, sperimentazione e adozione significa anche mettere chi innova e chi utilizza queste soluzioni nelle condizioni di muoversi con maggiore chiarezza e responsabilità all'interno di un mercato che, del resto, esiste già.

Le aziende hanno esigenze concrete e spesso urgenti alle quali queste tecnologie possono dare una risposta. L'Europa ha competenze, capacità industriale e un patrimonio manifatturiero che le consentono di giocare un ruolo da protagonista: occorre creare, e assicurare, le condizioni perché sviluppo, certificazione e adozione possano procedere con tempi compatibili con quelli del mercato.

Paolo Denti





Così l'AI prende corpo

di Fabio Puglia, Co-Founder & Presidente di Oversonic Robotics

Tra un'intuizione tecnologica sviluppata in laboratorio e un robot capace di operare ogni giorno in una linea di produzione ci sono anni di test e affinamenti. È un percorso lungo, perché ciò che funziona in laboratorio deve poi funzionare ogni giorno, nelle condizioni reali in cui la macchina sarà chiamata a operare.
Attraverso questo percorso, negli ultimi anni la robotica umanoide ha compiuto passi da gigante. L'automazione industriale ci aveva abituato a sistemi estremamente precisi, progettati per eseguire operazioni ripetitive e definite, in ambienti altrettanto definiti. Con la robotica cognitiva la macchina ha imparato a leggere ciò che accade intorno a sé, elaborando le informazioni che riceve dall'ambiente per adattare il proprio comportamento. Oggi i robot cognitivi si orientano nello spazio, riconoscono ciò che li circonda, dialogano con le persone attraverso il linguaggio verbale e scelgono come agire in funzione del contesto. Intelligenza artificiale, visione e linguaggio concorrono a dare alla macchina una comprensione più ricca dell'ambiente in cui opera e delle persone con cui interagisce.
Questa capacità di interpretare l'ambiente è uno degli aspetti che più contraddistingue la robotica cognitiva. Il robot non si limita a eseguire una sequenza prestabilita: osserva lo spazio in cui si trova e tiene conto di come esso cambia mentre sta svolgendo un compito. Può riconoscere la presenza di una persona o di un ostacolo e modificare di conseguenza la propria azione. È qui che la tecnologia esce davvero dalla dimensione sperimentale e si misura con la complessità dei luoghi in cui dovrà lavorare.

C'è poi una dimensione meno tecnica, ma altrettanto fondamentale. Un robot umanoide ha una presenza fisica: si muove, parla, reagisce alla nostra presenza e inevitabilmente suscita una risposta in chi gli sta accanto. Mi piace fare un parallelo con l'arte: come un quadro produce un effetto in chi lo osserva, anche le azioni e le parole di una macchina influenzano il modo in cui la percepiamo.
Oltre alla tecnologia, quindi, cambia profondamente anche la relazione che persone e organizzazioni hanno con la macchina.
Chi lavora con il robot si aspetta di comunicare con lui in maniera semplice e diretta, affidandogli un compito o chiedendo aggiornamenti sull'avanzamento dei lavori: il linguaggio naturale rende questa interazione più immediata per chi utilizza la macchina ogni giorno. Questo aspetto, per quanto possa sembrare operativo, dice molto del modo in cui immaginiamo la tecnologia, che deve adattarsi il più possibile alle persone, e non chiedere alle persone di adattarsi alla sua complessità. Dietro una richiesta espressa a voce ci sono sistemi molto sofisticati, ma la loro complessità non deve ricadere su chi utilizza la macchina. Da qui nasce l'idea di una macchina che estende la volontà umana e ne amplia le possibilità di azione.
Mettere la persona al centro significa progettare una tecnologia che sappia accompagnarne il lavoro senza sovrastarlo. Un robot può estendere la nostra capacità di agire, aumentare precisione, continuità e forza operativa, purché lo faccia lasciando all'uomo il controllo, il giudizio e la possibilità di intervenire.
Ma come si mantiene questo equilibrio quando la macchina acquisisce un grado crescente di autonomia?
In un ambiente industriale, la capacità decisionale dell'intelligenza artificiale non può tradursi in imprevedibilità. Il robot può scegliere, per esempio, come raggiungere un oggetto o modificare il proprio percorso quando incontra un ostacolo, ma deve farlo entro condizioni definite e verificabili. È qui che autonomia e sicurezza devono trovare un equilibrio molto concreto: la macchina può adattarsi a ciò che accade, mentre il suo comportamento deve restare comprensibile e controllabile per chi lavora al suo fianco.

OLTRE ALLA TECNOLOGIA CAMBIA PROFONDAMENTE ANCHE LA RELAZIONE CHE PERSONE E ORGANIZZAZIONI HANNO CON LA MACCHINA

Progettare un robot significa quindi occuparsi anche di questo rapporto, del modo in cui comunica e si rende comprensibile. Le scelte tecnologiche, del resto, non sono mai del tutto neutre. Ogni volta che definiamo il grado di autonomia di una macchina, il modo in cui interagisce con le persone o gli ambiti nei quali decidiamo di impiegarla, stiamo anche esprimendo un'idea di società e di lavoro. Per questo credo che il valore della robotica non dipenderà soltanto da ciò che le macchine sapranno fare, ma dal modo in cui sceglieremo di integrarle nella vita delle persone, mantenendo al centro responsabilità, fiducia e qualità della relazione.



Fabio Puglia

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

16 ORE ONLINE

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

GRATUITO

per gli aderenti CIFA Italia ed Epar

Per aderenti FonARCom e SanARCom accesso tramite **Tessera Start CIFA.**
Per aziende non aderenti disponibile accesso tramite adesione dedicata **CIFA Italia.**



Scopri il corso su **cifaitalia.it**

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

ROBOT IN CAMPO, SÌ, MA MARADONA RESTA UMANO

Alla Maker Faire Rome, ricerca, imprese e giovani incontrano la nuova frontiera dell'intelligenza fisica. Bruno Siciliano: «Il futuro non è la macchina che sostituisce l'uomo, ma la tecnologia che ne libera creatività ed emozioni»

di Sergio Luciano

AVREMO MAI UN ROBOT-CALCIATORE CHE SAPRÀ ESTASIARCI COME FACEVA DIEGO ARMANDO MARADONA? "NON CREDO. Potremmo avere un Ronaldo robotico, ossia uno straordinario virtuosista del calcio, ma Maradona era talento puro, era al di sopra di quello che poi possono essere i giocatori più bravi. Nel senso che si potrà allenare un robot in modo che con l'applicazione costante riesca a fare le applicazioni al top. Ma Maradona a volte faceva cose contro la fisica, al di là dell'immaginazione e dell'umano": parola di **Bruno Siciliano**, ossia della persona più titolata, nel mondo, a esprimersi su questa domanda un po' surreale. Perché Siciliano è professore all'Università degli Studi di Napoli Federico II, direttore del Prisma Lab e Chair dello Scientific Council del centro Ikanos. Considerato tra i massimi esperti almeno europei di robotica, cura da anni questa sezione all'interno di **Maker Faire Rome – The European Edition**, che quest'anno – dal 23 al 25 ottobre – metterà in scena al Gazometro Ostiense, tra mille altre cose di assoluto richiamo, anche la prima partita di calcio tra due squadre di 11 robot umanoidi ad essere giocata in Italia. E a Siciliano Economy ha chiesto dati, sensazioni e previsioni sullo sviluppo della robotica nel mondo.

Professore, i robot sono tra noi, oppure no? Sicuramente sono sul web che ci rovescia addosso ogni giorno tonnellate di reel dove gli umanoidi fanno di tutto, ma soprattutto picchiano umani o si picchiano tra loro. Cosa potremo capirne di più, anche e soprattutto visitando il Maker Faire? La curiosità è alle stelle, e c'è anche tanta apprensione...

Rispondo che i robot sono già fra noi, con noi e dentro di noi. È il leitmotiv di questa edizione di Maker Faire, ed è anche il senso di un percorso che dura da anni: dalla prima edizione in cui portammo non soltanto i maker di garage a presentare le proprie invenzioni a contenuto robotico, con i kit e tutto il resto, ma anche i gruppi di ricerca, prima italiani e poi europei. L'obiettivo era colmare il gap che c'è fra gli appassionati di tecnologia e chi, con la stessa passione, sviluppa prototipi nei laboratori universitari e nei centri di ricerca.

IL MAKER FAIRE ROME QUEST'ANNO SI SVOLGERÀ DAL 23 AL 25 OTTOBRE AL GAZOMETRO OSTIENSE

Quella prospettiva oggi è reale. La novità, quest'anno, è la partita di calcio…

Che, confessiamolo, la tocca personalmente.

Quando l'ho saputo, ho sorriso dentro. Perché le mie due grandi passioni sono localizzate nel raggio di cento metri: il Prisma Lab sta accanto allo stadio Diego Armando Maradona. Sono sessant'anni che mi occupo di calcio e quaranta che mi occupo di robotica...

Ma perché proprio il calcio, per raccontare la robotica?

Perché il calcio è un enorme catalizzatore di passione e di interesse, e perché ha un peso mediatico che nessun test di laboratorio avrà mai. Aggiungo una cosa che considero decisiva: noi che facciamo ricerca prototipale utilizziamo fondi pubblici, del ministero, delle istituzioni e, per la maggior parte, della Commissione europea o del Consiglio europeo della ricerca. Nella nostra missione c'è anche l'obbligo di informare il grande pubblico. Maker Faire è uno dei veicoli di divulgazione più efficaci che conosca.

Domanda concreta, allora. Perché a una macchina intelligente va data una forma umanoide? Molte cose funzionerebbero benissimo anche senza.

Assolutamente. Fra i tanti video che circolano, ce n'era uno con un contenuto tecnico interessante per noi: un robot umanoide che smistava pacchi su un nastro trasportatore. Uno si chiede: a che serve l'aspetto umanoide per fare smistamento nella logistica? Serve a poco, anzi, è una inutile complicazione. Per far funzionare quel sistema devo garantire prima di tutto che il robot stia in equilibrio, che non cada. È il classico contesto in cui una macchina a base fissa, o a base mobile su ruote, o con quattro gambe anziché due, assolverebbe lo stesso compito senza quella complicazione.

Eppure la corsa all'umanoide è lanciatissima.

Perché stiamo assistendo a una grande pro-



BRUNO SICILIANO

vocazione, per metà tecnologica e per metà mediatica. In Cina, nell'ultimo anno e mezzo, hanno sbaragliato ogni record: un robot ha corso la mezza maratona più velocemente di un essere umano, un robot ha corso i cento metri più veloce di Usain Bolt, un altro ha superato il record mondiale di salto in alto, e credo anche quello di salto in lungo. Ma tutto questo a che cosa serve? È utile per la fabbrica, per la manifattura? È utile per le applicazioni di servizio a contatto con l'essere umano? Io dico di no. Per ora no. Perché restano aperti gli aspetti legati alla sicurezza e alla regolamentazione.

Che è poi il terreno su cui l'Europa può dire la sua.

Due settimane fa, come comunità europea della ricerca in robotica, siamo stati ospitati al Parlamento europeo e abbiamo mostrato come sia possibile fare una robotica, anche umanoide ma non solo umanoide, che sia soprattutto utile. Abbiamo preso lo scenario classico della cucina: un robot che riconosce gli ostacoli, mette a posto gli oggetti, li sistema nel frigorifero, serve a tavola. Pensi alla maniacalità, all'affidabilità, alla precisione con cui si dosano gli ingredienti e si cura l'impiattamento. Ma attenzione: il robot non si sostituisce allo chef. È l'uomo che crea, che inventa; la macchina fornisce un contesto affidabile perché lo faccia nella maniera più precisa.

È L'UOMO CHE CREA: LA MACCHINA FORNISCE UN CONTESTO AFFIDABILE PERCHÉ LO FACCIA NELLA MANIERA PIÙ PRECISA

Al Chilometro Rosso, fra Bergamo e Brescia, un gruppo di imprese manifatturiere si è associato proprio per capire dove convenga davvero inserire umanoidi in linea, e dove no. Segno che l'effetto wow non basta.

E non è un caso che accada in Italia e in Europa. Non è proibito né peccaminoso usare componentistica cinese: i robot, per essere movimentati, hanno bisogno di attuatori, di sensori, di calcolatori, e i cinesi quei componenti li producono da sempre. Nei nostri laboratori compriamo hardware cinese e usiamo per lo più software americano: è esattamente il contesto tecnologico degli smartphone. Il ruolo dell'Italia e dell'Europa è un altro: integrare hardware e software per sviluppare applicazioni che risolvano un problema reale, di automazione in fabbrica o in logistica, oppure un problema dell'uomo.

Parliamo di soldi. Quanto costa un umanoide evoluto, di quelli che si muovono come atleti?

Siamo nell'ordine di diverse decine di migliaia di euro: al di là dei modelli giocattolo, si parte da una fascia di 70 mila euro in su, a cui vanno aggiunti i costi di programmazione e di messa in opera. Non è una lavatrice che si compra e si accende. Gli esoscheletri, invece, hanno rotto la barriera: i modelli professionali sono scesi sotto i 5 mila euro, e sotto quella soglia diventano appetibili per chiunque.

Oggi tutti parlano di intelligenza artificiale. Ma quella "fisica" è un'altra cosa.

È la differenza chiave. Le intelligenze artificiali generative lavorano su grandi dataset di testo, immagini, video e audio: dati che io definisco oggettivi, perché hanno parametri assoluti, il timbro della voce, la qualità dell'immagine, l'esposizione, i frame al secondo. L'intelligenza artificiale fisica, invece, prevede il contatto, e i dati sensoriali di contatto sono personali: dipendono dalla percezione del singolo. Non a caso si parla di una transizione dall'internet delle cose all'internet of skills, l'internet delle abilità: l'abilità di Sergio, di Francesca, di Marco, di Chiara. L'abilità umana che prevede il contatto è molto più difficile da descrivere con un modello di linguaggio».

E qui torniamo a Maker Faire.

Esatto. Chi verrà, e soprattutto i ragazzi che verranno, toccherà con mano applicazioni in cui la percezione va oltre il correre e il saltare: c'è l'interazione fisica con il mondo esterno, con gli esseri umani e con un ambiente che tipicamente non è strutturato come quello industriale. Un conto è la dark factory che vogliono costruire in Cina, un altro è la coabitazione fra robot ed esseri umani, dove sorgono problemi di sicurezza e di regolamentazione nei quali l'Europa gioca, e deve giocare, un ruolo di guida.

Lei ci ha già detto che un Maradona robotico non lo vedremo mai. Che cosa resta, allora, definitivamente nostro?

Tutto ciò che conta. Affidiamoci alla tecnologia, affidiamoci ai robot per i compiti e le mansioni che comunque dovremmo svolgere ripetitivamente: saremo meno stressati e guadagneremo tempo per esprimere al meglio la nostra intelligenza naturale, con la creatività, i sentimenti, le emozioni, che resteranno sempre appannaggio dell'uomo. Nel 2020 ho avuto l'onore di scrivere la voce enciclopedica per il dizionario Treccani, esattamente un secolo dopo l'ingresso della parola robot nel lessico moderno, e ho parlato di una sorta di umanesimo tecnologico. Sembra un ossimoro, e invece: grazie all'intelligenza artificiale avremo la possibilità di esprimere al meglio la nostra intelligenza naturale. Ne sono fermamente convinto, ed è quello che cerco di trasmettere ai più giovani».



L'IA PER LE PMI? OGGI È A CONDIZIONI AGEVOLATE

Simest, la società del Gruppo CDP dedicata all'internazionalizzazione delle imprese, lancia una misura da 200 milioni per portare l'IA alle aziende piccole e medie che esportano o che fanno parte della filiera dell'export

di Riccardo Venturi

Duecento milioni di euro per accelerare gli investimenti delle piccole e medie imprese italiane nell'intelligenza artificiale, erogati a condizioni competitive. È questa la nuova misura messa in campo da Simest, la società del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti dedicata all'internazionalizzazione delle imprese, partita a fine settembre con l'obiettivo di accompagnare la trasformazione digitale e rafforzare il posizionamento competitivo del sistema produttivo italiano sui mercati internazionali. Un intervento che arriva in una fase nella quale l'adozione dell'intelligenza artificiale da parte delle imprese, e in particolare delle Pmi, è ancora considerata un terreno da esplorare più che una prassi consolidata, e che punta proprio a colmare questo ritardo mettendo a disposizione risorse dedicate e condizioni di accesso agevolate.

Il 10% dell'intervento è erogato a fondo perduto, mentre il finanziamento, della durata massima di 8 anni – di cui due di preammortamento – prevede tassi di interesse particolarmente contenuti, fino a un minimo dello 0,37% in regime de minimis. Alle imprese è inoltre riconosciuta la possibilità di ottenere, in tempi rapidi, un anticipo fino al 50% dell'importo finanziato, un elemento pensato per non appesantire la liquidità aziendale nella fase di avvio dei progetti. La misura attinge alle risorse del Fondo rotativo 394/81, gestito da Simest in convenzione con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. La nuova sezione "Investimenti IA", inserita nell'ambito dello strumento Transizione Digitale ed Ecologica, sarà disponibile sul portale simest.it a partire dal 21 settembre e si rivolge tanto alle imprese esportatrici quanto alle aziende anche non esportatrici inserite nelle filiere dell'export, ampliando così la platea dei potenziali beneficiari oltre il perimetro delle sole aziende che vendono direttamente all'estero. Le imprese potranno utilizzare i finanziamenti per una gamma ampia di applicazioni: sistemi di intelligenza artificiale per ottimizzare produzione e logistica, strumenti di previsione della domanda sui mercati esteri, automazione dei processi amministrativi e commerciali, sviluppo di nuovi prodotti e rafforzamento delle strategie internazionali. Tra le voci finanziabili rientrano inoltre infrastrutture cloud e sistemi di calcolo per l'IA, software e piattaforme dedicate, sviluppo e personalizzazione di modelli, integrazione con i sistemi aziendali già esistenti, gestione e valorizzazione dei dati, formazione del personale, inserimento di competenze specialistiche, consulenze, certificazioni, cybersecurity, adeguamento all'AI Act e iniziative di governance dell'intelligenza artificiale. Uno spettro di interventi che copre quindi sia la componente tecnologica e infrastrutturale, sia quella organizzativa e delle competenze, spesso indicata come il vero collo di bottiglia nell'adozione dell'IA da parte delle imprese più piccole.



REGINA CORRADINI D'ARIENZO, AD DI SIMEST

L'obiettivo dichiarato è trasformare l'intelligenza artificiale in una nuova leva per l'export italiano. Le tecnologie IA, infatti, sono in grado di incidere sull'intera catena del valore delle imprese: dalla progettazio-

ne alla produzione, dalla gestione delle forniture alla logistica, dall'analisi dei mercati esteri alla personalizzazione dell'offerta, fino alle attività commerciali e di marketing internazionale. La misura punta quindi non soltanto ad aumentare il livello di digitalizzazione delle imprese, ma a favorire investimenti capaci di tradursi concretamente in maggiore produttività, capacità di penetrazione sui mercati internazionali e rafforzamento delle filiere italiane, in una logica che lega strettamente la trasformazione tecnologica alla competitività sui mercati esteri.

«L'intelligenza artificiale rappresenta, oggi, un importante acceleratore della competitività delle imprese che vogliono crescere sui mercati internazionali» dice Regina Corradini D'Arienzo, amministratore delegato di Simest. Un cambio di passo, secondo Corradini, che va oltre la semplice innovazione tecnologica: «Non è più soltanto una frontiera dell'innovazione, ma uno strumento concreto per aumentare produttività, efficienza e capacità di creare valore». L'amministratore delegato sottolinea inoltre il carattere di sistema dell'iniziativa: «Con questa nuova misura – realizzata sotto la regia della Farnesina e in coordinamento con Cassa Depositi e Prestiti, e le altre agenzie del Sistema Italia quali Sace e Ice - vogliamo accompagnare le imprese italiane che esportano e tutte le imprese delle loro filiere, con focus Pmi, in una nuova fase della trasformazione industriale, sostenendo investimenti che rafforzino il Made in Italy e ne consolidino la presenza nelle filiere globali».

L'iniziativa si inserisce nella più ampia strategia del Sistema Italia per l'internazionalizzazione, guidata dalla Farnesina, che punta a sostenere la trasformazione digitale del tessuto produttivo nazionale. Alla base della scelta c'è la consapevolezza che l'intelligenza artificiale rappresenti oggi uno dei principali fattori di accelerazione dello sviluppo economico e della competitività. Nonostante la crescente diffusione di queste tecnologie, il loro utilizzo resta infatti ancora limitato, soprattutto tra le piccole e medie imprese, dove gli investimenti sono spesso frenati dai costi di implementazione e dalla difficoltà di reperire competenze specialistiche adeguate: due ostacoli che la nuova misura prova ad affrontare direttamente, riducendo il costo del capitale necessario e ampliando la gamma di spese ammissibili fino a comprendere anche la formazione e l'acquisizione di competenze.



L'INIZIATIVA FA PARTE DELLA PIÙ AMPIA STRATEGIA DEL SISTEMA ITALIA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE GUIDATA DALLA FARNESINA



Quanto ai requisiti di accesso, la misura è rivolta alle imprese italiane con vocazione internazionale che realizzino almeno il 3% del proprio fatturato all'estero, oppure che operino come fornitrici di imprese esportatrici, un criterio che consente di includere anche una parte consistente dell'indotto manifatturiero legato all'export. I finanziamenti sono destinati esclusivamente a investimenti per lo sviluppo, l'adozione e l'integrazione di soluzioni di intelligenza artificiale. Le domande potranno essere presentate direttamente sul Portale Simest dei finanziamenti agevolati, disponibile sul sito simest.it.

ROME Maker Faire THE EUROPEAN EDITION

Promosso e organizzato da Camera di Commercio Roma

In collaborazione con COESIONE ITALIA 21-27 LAZIO · Cofinanziato dall'Unione europea · REGIONE LAZIO · LAZIO INNOVA

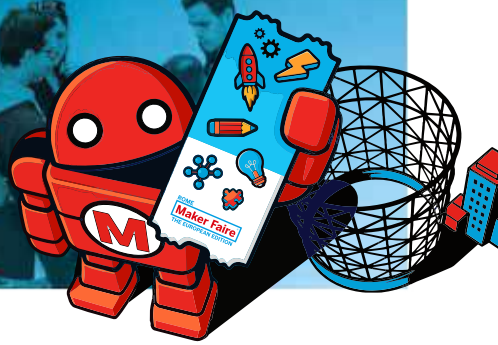
Con il supporto di Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale · ITA ITALIAN TRADE AGENCY · OpportunItaly

In partnership con MLPS · INAIL · UNIONCAMERE · punto impresa digitale · DINTEC CONSORZIO PER L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

DOVE LA RICERCA INCONTRA LE IMPRESE

MAKER FAIRE ROME È L'ECOSISTEMA EUROPEO DI NETWORKING, SCOUTING TECNOLOGICO E TRASFERIMENTO D'INNOVAZIONE.

23—25 OTT. 2026
GAZOMETRO OSTIENSE



Main Partner eni

Gold Partner STMicroelectronics · DigiKey · ARDUINO · MAIRE · UNIDATA

Con il sostegno di ROMA

Main Media Partner Rai

Media Partner ANSA

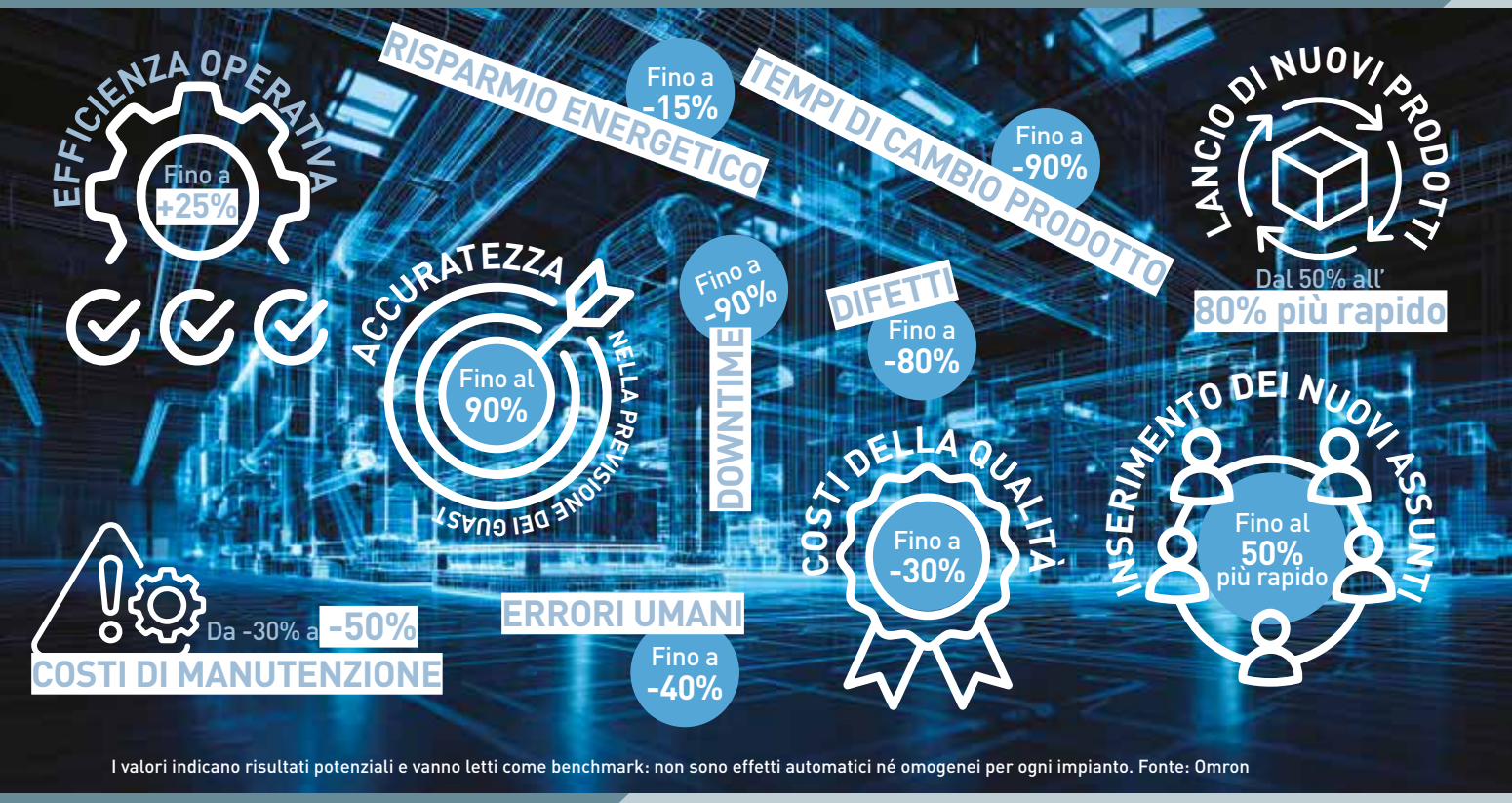
Licensed by Make:

MAKERFAIREROME.EU

#MFR2026

SE LA FABBRICA «PENSA»

Dati, macchine e software aziendali finalmente dialogano: così la fabbrica anticipa guasti e difetti, riduce consumi e tempi di cambio produzione, e trasforma la tecnologia in margini e competitività



I valori indicano risultati potenziali e vanno letti come benchmark: non sono effetti automatici né omogenei per ogni impianto. Fonte: Omron

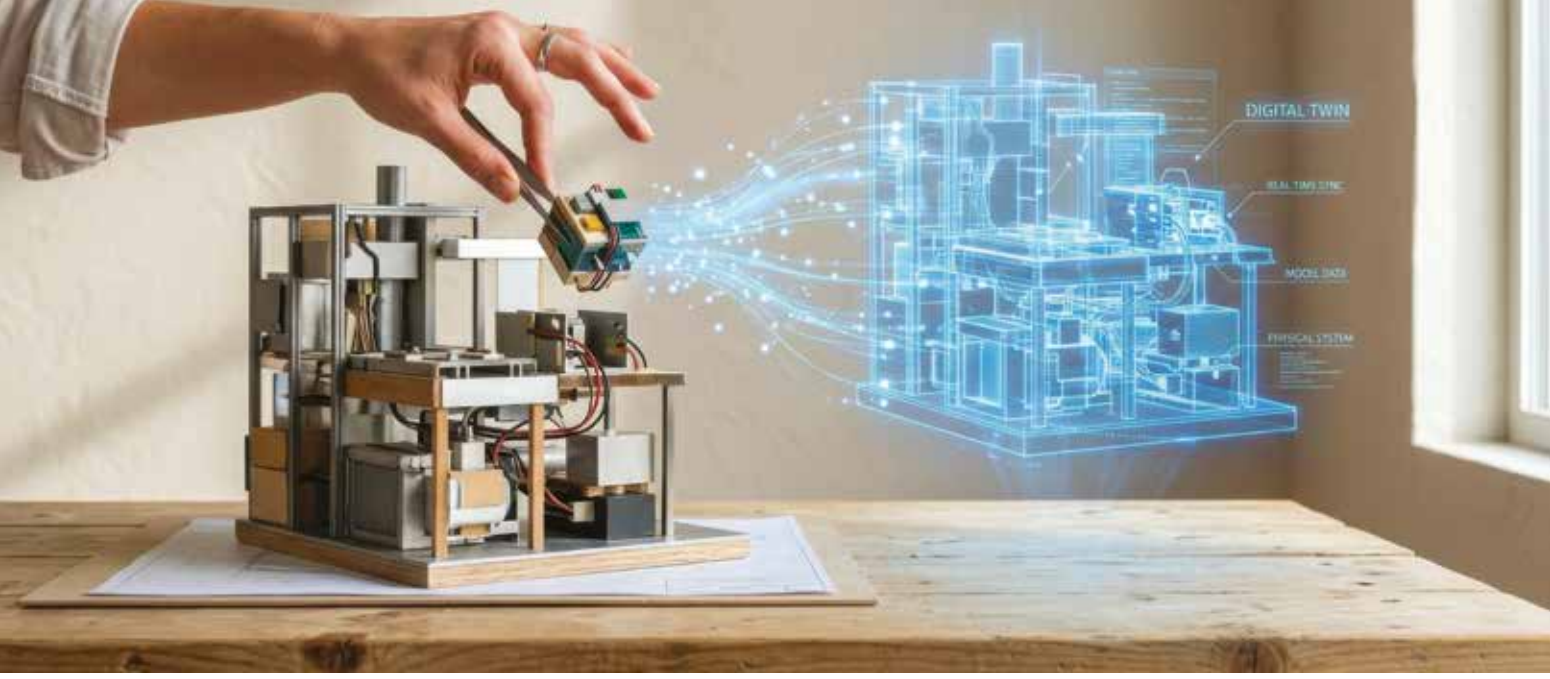
di Marina Marinetti

Qual è la differenza tra una fabbrica connessa e una fabbrica davvero produttiva? La prima raccoglie dati. La seconda li usa per lavorare meglio, consumare meno, fermarsi di rado e cambiare passo quando il mercato lo chiede. È questa la promessa dell'integrazione tra IT e OT, due sigle che vale la pena tradurre subito. Con IT si intende il mondo dei software aziendali: gestione, pianificazione, ordini, magazzino, qualità, progettazione. OT è invece il mondo fisico della produzione: macchine, robot, sensori, telecamere intelligenti, sistemi di controllo. Farli dialogare significa mettere in comunicazione ufficio e reparto, pianificazione e impianto, previsione e realtà.

Per anni i due mondi hanno viaggiato su binari paralleli: il risultato è stato spesso un patrimonio informativo frammentato, con il dato disponibile ma non sempre utilizzabile nel momento in cui serve.

> PER ANNI SOFTWARE AZIENDALI E MONDO FISICO DELLA PRODUZIONE HANNO VIAGGIATO SU BINARI PARALLELI SENZA DIALOGARE DAVVERO

L'integrazione IT-OT prova a sciogliere questo nodo. Non è soltanto un'operazione di collegamento tecnologico, ma un modo per rendere continuo lo scambio fra chi progetta, chi pianifica e chi produce. Il dato generato in fabbrica alimenta i sistemi digitali, viene confrontato con modelli e obiettivi di business, quindi



ritorna al reparto sotto forma di istruzioni, regolazioni e decisioni. Nell'analisi elaborata da Omron, gruppo giapponese dell'automazione industriale, e Dassault Systèmes, multinazionale francese del software industriale, viene richiamata una stima McKinsey secondo cui la separazione tra IT e OT può sottrarre dal 20% al 30% di efficienza produttiva: le informazioni critiche restano intrappolate in sistemi disconnessi, mentre le decisioni strategiche arrivano in ritardo rispetto a ciò che accade sul campo.

«Collegare macchine e sistemi informativi è il primo passo, ma non basta: una fabbrica diventa davvero integrata quando i dati raccolti sul campo vengono trasformati in decisioni e azioni concrete», conferma **Donato Candiano**, Emea Distribution Sales Division Manager di **Omron**. «Il valore dell'integrazione IT-OT sta proprio nel creare un ciclo continuo tra produzione, analisi e interventi: ciò che accade sulla linea può aggiornare la pianificazione e i modelli digitali che, a loro volta, aiutano persone e impianti a correggere, ottimizzare e adattare i processi in tempi rapidi. Possiamo dunque dire che si tratta del passaggio da una fabbrica che osserva a una fabbrica che apprende e reagisce».

SECONDO UNA STIMA DI MCKINSEY LA SEPARAZIONE TRA IT E OT PUÒ SOTTRARRE DAL 20% AL 30% DI EFFICIENZA PRODUTTIVA

DAL DATO ALL'AZIONE

L'architettura descritta da Omron e Dassault Systèmes ruota attorno al gemello virtuale: una copia digitale della linea, del prodotto o dell'impianto, aggiornata con ciò che accade realmente in fabbrica. Sensori, sistemi di visione, robot e controllori inviano segnali dal campo; il modello virtuale simula scenari, intercetta scostamenti e valuta le possibili conseguenze su efficienza, costi e qualità.

Il vantaggio sta nella riduzione della distanza tra pianificazione ed esecuzione. Se una materia prima presenta variabilità, se un utensile comincia a usurarsi, se cambia la domanda o se una linea devia dal ciclo atteso, l'azienda può valutare alternative prima di intervenire fisicamente. Il digitale smette così di restare confinato nell'ufficio tecnico e entra nella quotidianità del reparto.

Il modello si estende lungo tutta la catena del valore. In progettazione, il gemello virtuale consente di verificare insieme la producibilità di un prodotto e la fattibilità dell'automazione, prima ancora del prototipo fisico. Nella progettazione della fabbrica permette di simulare flussi di materiali, celle robotizzate, percorsi e logiche di controllo. Durante la fase di collaudo virtuale, il codice che dovrà governare il sistema fisico può essere testato su una replica della linea: l'obiettivo indicato nell'analisi è eliminare fino al 90% delle criticità che normalmente emergono durante la messa in servizio.

La sincronizzazione bidirezionale è il punto decisivo: una modifica nella configurazione dell'impianto deve riflettersi nel progetto di automazione, e viceversa. Validato il comportamento in ambiente virtuale, il codice può essere trasferito ai controllori di fabbrica; una modifica effettuata in campo torna ad aggiornare il modello digitale. Il risultato, secondo l'analisi, può essere una riduzio-



Donato Candiano, Emea Distribution Sales Division Manager di Omron

ne dell'avvio degli impianti da settimane a giorni.

Gli effetti potenziali vanno ben oltre la disponibilità di una dashboard. L'integrazione fra il mondo digitale e il reparto produttivo agisce su produttività, energia, qualità, flessibilità e lavoro.

Il primo terreno di applicazione è l'efficienza di linea. Con dati in tempo reale e modelli in grado di simulare diversi scenari, le aziende possono correggere parametri come velocità, percorsi di movimentazione, impostazioni dei sistemi di visione o flussi dei trasportatori. L'analisi Omron-Dassault Systèmes indica fino al 25% di miglioramento dell'efficienza operativa e fino al 15% di risparmio energetico attraverso l'ottimizzazione in tempo reale dei parametri macchina.

Poi c'è la manutenzione. Invece di intervenire solo quando l'asset si ferma - o sostituire componenti a calendario, anche quando non necessario - i dati sullo stato delle apparecchiature possono essere usati per stimare la vita utile residua dei componenti. L'analisi indica una riduzione dei costi manutentivi fra il 30% e il 50%, una previsione dei guasti accurata fino al 90% e una diminuzione dei fermi fino al 90%.

Anche la qualità cambia prospettiva. Se i dati di processo vengono messi in relazione con gli esiti del prodotto, le deviazioni possono essere riconosciute prima che diventino difetti, scarti o rilavorazioni. L'obiettivo è spostare il controllo dalla fine della linea al cuore del processo: fino all'80% in meno di difetti e fino al 30% di riduzione dei costi della qualità, con una minore dipendenza dalle ispezioni finali. «I primi benefici misurabili arrivano spesso da applicazioni molto concrete», aggiunge Candiano. «Ad esempio, anticipare un guasto anziché gestirne le conseguenze, individuare una deviazione di qualità mentre il prodotto è ancora in linea, oppure regolare i parametri produttivi in base alle condizioni reali di lavorazione. In tutti questi casi, il dato del sensore acquista valore solo se viene contestualizzato e tradotto in una decisione tempestiva. È così che un segnale tecnico diventa un risultato economico: meno fermi non pianificati, meno scarti e rilavorazioni, minori consumi e un utilizzo più efficace della capacità produttiva».

COLLEGANDO IL GEMELLO VIRTUALE AI SISTEMI CHE GESTISCONO LA SUPPLY CHAIN, L'IMPRESA PUÒ RIDURRE LE SCORTE IN ECCESSO

IL DATO DEL SENSORE ACQUISTA VALORE SOLO SE VIENE TRADOTTO IN UNA DECISIONE TEMPESTIVA

FLESSIBILITÀ E PERSONE

La fabbrica integrata è anche più adattabile. In un mercato di lotti piccoli, varianti di prodotto e domanda volatile, il cambio di produzione è una variabile competitiva: ogni ora di riconfigurazione della linea pesa su capacità, consegne e margini.

Le "ricette" di produzione digitali, simulate e validate prima della riconfigurazione fisica, possono rendere il passaggio tra varianti molto più rapido. L'analisi indica una riduzione potenziale fino al 90% dei tempi di cambio formato e un'accelerazione dal 50% all'80% nel lancio di nuovi prodotti: da cicli di 6-12 mesi a 1-3 mesi.

C'è poi il tema del lavoro. In una fase segnata dalla difficoltà di trovare competenze tecniche e dal pensionamento di figure esperte, integrare IT e OT significa anche rendere più accessibile il sapere operativo. Istruzioni digitali, procedure aggiornate e informazioni disponibili al momento giusto possono sostenere chi è meno esperto, ridurre la dipendenza dal sapere custodito da pochi tecnici e accorciare l'apprendimento. L'analisi segnala un onboarding fino al 50% più rapido e fino al 40% in meno di errori umani. La stessa logica si applica alla supply chain. Collegando il gemello virtuale ai sistemi che gestiscono ordini, scorte e produzione, l'impresa può simulare indisponibilità di materiali, picchi di domanda o configurazioni alternative prima di trasferire istruzioni al reparto. I risultati potenziali indicati arrivano a un tempo di risposta alle interruzioni fino al 40% più rapido e a una riduzione fino al 30% delle scorte in eccesso grazie a simulazioni just-in-time.



Cloud, la partita torna in Italia

Netalia accelera sul cloud sovrano: aumento di capitale, piano da 50 milioni di fatturato e obiettivo Borsa per intercettare il ritorno di dati e servizi verso operatori nazionali

di Riccardo Venturi

Il cloud non è più soltanto una questione tecnologica. È diventato un tema industriale, economico e geopolitico. È su questo terreno che **Netalia**, Cloud Service Provider italiano fondato a Genova nel 2010, ha deciso di accelerare. La società ha completato la trasformazione in Spa, portando il capitale sociale a un milione di euro attraverso un investimento dell'attuale proprietà, e ha deliberato un ulteriore aumento di capitale aperto a investitori terzi. Sullo sfondo c'è un piano industriale quinquennale che punta a 50 milioni di euro di fatturato, a un organico superiore alle 200 persone e, entro cinque anni, alla quotazione in Borsa.

«In un quadro geopolitico mondiale sempre più instabile, il digitale è ormai diventato una questione politica e strategica nazionale, esattamente al pari della difesa: non può esserci alcuna vera sovranità per un Paese senza un controllo diretto e indipendente su asset e sistema digitale», dice a Economy l'amministratore delegato **Michele Zunino**. Da qui la scelta di puntare sul cloud sovrano e di proporsi non semplicemente come un fornitore tecnologico, ma come un soggetto di sistema. «Non rincorriamo semplici traguardi finanziari, ma l'obiettivo strategico di garantire all'Italia e al suo tessuto produttivo, dalle grandi aziende alla Pubblica Amministrazione, fino alle Pmi, questa reale indipendenza. Scegliere un cloud nazionale significa infatti difendere il valore economico del nostro territorio e creare valore per l'intera comunità».

> IL CLOUD NON COINCIDE CON IL DATA CENTER: È UN SERVIZIO DA MISURARE SULLA CAPACITÀ DI RISPONDERE AI BISOGNI DELLE IMPRESE

Per Zunino, il primo equivoco da superare riguarda proprio il significato della parola cloud. «Per me il cloud non è il data center, quindi non è l'infrastruttura fisica, ma è una piattaforma operativa che consente di garantire dei servizi che sono riconoscibili dal punto di vista funzionale e non tecnologico».

Per spiegarlo usa una metafora: «È come il servizio del taxi, poco importa il tipo di automobile. Quello che si compra è il trasporto da un luogo a un altro, e si paga in funzione dell'utilizzo che si fa di quello strumento». La tecnologia insomma resta indispensabile, ma è il mezzo per erogare il servizio, da non confondere con il servizio stesso.

È una distinzione importante perché la strategia di Netalia non punta a competere con i grandi hyperscaler internazionali sul terreno della potenza infrastrutturale. «È indubbio che la capacità dei grandi operatori globali è superiore a quella di un'azienda come la nostra o di altre, poche, simili a



Michele Zunino, amministratore delegato di Netalia Service Provider

DATI, IA E DIRITTI: LA NUOVA FRONTIERA DELLA SOVRANITÀ

La sovranità digitale non è solo una questione di infrastrutture o di competitività. Tocca direttamente il rapporto tra cittadini, imprese e Stato. È la lettura dell'avv. Vincenzo Colarocco dello studio Previti, che mette al centro il tema del controllo sui dati nell'era dell'IA. «Nel momento in cui ci affidiamo alla gestione di agenti IA che combattono per garantire la cybersecurity, di altri che monitorano quel che facciamo nella vita quotidiana, come garantire la sicurezza del dato, in modo che non venga utilizzato contro di noi domani?». Una domanda ancora più complessa davanti ad un quadro normativo che non aiuta. «Oggi le normative, specie europee, sono frammentate, ed è sempre più complesso coordinarle concretamente nella loro applicazione quotidiana», osserva, citando tra gli strumenti sulla cybersecurity NIS2, Cyber Resilience Act e GDPR. Per questo, conclude Colarocco, la partita va ben oltre il mercato del cloud: «Si tratta di ridiscutere la stessa relazione cittadino-Stato, in chiave tecnologica». Con l'IA destinata a moltiplicare la quantità di dati raccolti ed elaborati, il tema della sovranità diventa non solo aziendale, ma anche una questione di diritti e di libertà individuali.

noi in Europa», riconosce Zunino. Qui entra in gioco il concetto di "good enough". «Alla fine il problema non è quello di dimostrare di essere in assoluto il più performante o il più capace, ma di avere sufficienti capacità e risorse per rispondere a una domanda che inevitabilmente oggi dal mercato arriva».

La domanda sta cambiando. Dopo la prima fase di adozione del cloud, secondo Zunino il mercato sta entrando nella fase della "cloud repatriation": il ritorno di dati e servizi dalle grandi piattaforme globali verso operatori locali, spinto dalla necessità di maggiore controllo sugli asset digitali. «Oggi tutte le aziende hanno superato quella prima fase che è l'adozione del cloud, stiamo entrando in una seconda fase». Il tema non riguarda soltanto la riservatezza. «La sicurezza della tutela dei propri asset digitali» comprende anche «la garanzia della loro disponibilità», cioè la certezza che dati e applicazioni restino effettivamente sotto il controllo di chi li utilizza.

LA CRESCENTE COMPLESSITÀ DIGITALE RENDE SEMPRE MENO SOSTENIBILE GESTIRE INTERNAMENTE COMPETENZE E INFRASTRUTTURE

Netalia vuole posizionarsi proprio qui. «Noi siamo sicuramente un cloud provider, ma io vado oltre. Noi vogliamo essere la cloud platform italiana». L'idea è costruire un livello intermedio capace di utilizzare infrastrutture già presenti sul territorio, reti e data center esistenti, per gestire dati e applicazioni garantendo un determinato perimetro normativo e giuridico. Il piano prevede infatti di valorizzare strutture esistenti e alleanze con System Integrator, software house, telco e altri operatori della filiera digitale italiana.

Le dimensioni dell'opportunità aiutano a capire la scommessa. Zunino cita una stima del Politecnico di Milano secondo cui la spesa cloud dei soggetti italiani vale oggi circa 10 miliardi di euro e cresce del 20% all'anno. Circa metà riguarda le applicazioni, mentre l'altra metà è rappresentata dalle piattaforme abilitanti, cioè infrastrutture e servizi che consentono alle organizzazioni di gestire applicazioni e dati.

È soprattutto su questo secondo segmento che Netalia concentra la propria attività. «Noi insistiamo su questi 5 miliardi». Secondo la sua stima, l'offerta italiana nel segmento delle piattaforme abilitanti è oggi compresa fra 100 e 150 milioni di euro. Il resto è quindi ancora largamente appannaggio di operatori esteri.

Ed è qui che Zunino vede lo spazio per la repatriation. «Se riteniamo che possa insistere su un 15-20% del mercato e quindi impatti per circa un miliardo, vuol dire che vedremo nell'arco dei prossimi mesi lo spostamento dei servizi corrispondenti da grandi operatori globali ad altri che invece garantiscono il corretto perimetro giuridico normativo. Noi siamo seduti su quell'opportunità con tutte le difficoltà di esserci, perché comunque siamo ragionevolmente piccoli».

Il cloud non è soltanto una scelta legata alla sovranità, ma una risposta alla crescente complessità della gestione digitale. «Tutte le aziende hanno compreso che oggi gestire in autonomia un sistema informativo in maniera totalmente indipendente è diventato anacronistico». I mercati cambiano rapidamente e gli investimenti tecnologici rischiano di diventare obsoleti prima ancora di essere completamente ammortizzati. «C'è bisogno di fruire dei beni come servizio, perché è possibile adeguarli e non c'è il vincolo di un investimento che si deve portare a termine di ammortamento». Per le Pmi il problema è anche quello delle competenze. «Le piccole e medie imprese erano un po' abituate ad avere in azienda il tecnico che si occupava un po' di tutto, che guardava il centralino, i computer, i server, il controllo accessi, le telecamere». Ma la complessità degli ambienti digitali richiede competenze verticali che ormai una piccola impresa difficilmente può sostenere internamente.

L'IA *MADE IN ITALY* CAMBIA MARCIA

Non più solo sperimentazione: con Almawave Labs, Almaviva Group punta a un'intelligenza artificiale industriale, sovrana e capace di generare valore nei mercati più strategici. Intervista alla Chief global AI del Gruppo Valeria Sandei

di Vittorio Petrone

L'AUTUNNO È SPESSO TEMPO DI BILANCI E NUOVI INIZI: PER IL SETTORE IT E TECH, L'ARRIVO DELLA NUOVA STAGIONE CERTIFICA UN RUOLO DELL'ITALIA DA PROTAGONISTA DELL'INNOVAZIONE DIGITALE NEL MONDO. Un proclama che non è autodefinito, anzi: a confermarcelo i recenti dati di Anitec Assinform, che stimano una crescita di IA, cloud e cybersecurity in Italia, con una quota mercato arrivata a 84,4 miliardi. Un trend che trova conferma anche dall'analisi di **Valeria Sandei**, Chief Global AI di **Almaviva Group**, e recentemente nominata Presidente e Ceo di **Almawave Labs**, la NewCo del Gruppo dedicata proprio allo sviluppo delle applicazioni IA per tutti i diversi settori di business.

Dottoressa Sandei, la parola innovazione in Almaviva è di casa. Quali novità può raccontarci, compresa la sua nuova carica?

Sì, nel mese di aprile ho assunto la carica di Chief Global Artificial Intelligence del Gruppo Almaviva, prendendo la gestione della nuova Direzione Global AI: una struttura che vuole guidare la strategia sull'intelligenza artificiale di Almaviva a livello globale, coinvolgendo tutte le società internazionali - come la statunitense Iteris e le brasiliane Tivit e Almaviva Solutions - che fanno parte del Gruppo. Fin da subito, il focus dei lavori è stato sulla "catena del valore IA" e sullo sviluppo del business tra Europa, USA e America Latina. La Direzione mette così a sistema competenze di architettura, soluzioni proprietarie e capabilities sulle principali piattaforme di mercato e tecnologie open source, perché l'IA permea tutte le attività del Gruppo Almaviva, ed è dunque necessario adottare un approccio sempre più integrato tra tutte le aree di business, mercati e player coinvolti.

Non solo la nuova direzione, avete presentato nel mese di settembre una nuova società, Almawave Labs. Ce ne vuole parlare?

Sono fiera della nascita di Almawave Labs perché rappresenta un nuovo passaggio strategico di un percorso evolutivo che negli ultimi 15 anni ci ha visti, primi in Italia e tra i primi in Europa, portare la nostra IA sovrana sul mercato globale, al servizio di aziende e organizzazioni complesse. Un percorso che per noi è stato sempre chiaro, e che ci ha portato a lavorare per integrare l'IA in tutti i servizi digitali di Almaviva, in una logica di soluzioni verticali. La crescita sostenuta del Gruppo a livello globale consentirà di consolidare la nostra leadership nel digitale e nelle soluzioni *AI driven* nei settori cosiddetti *"mission critical"* che presidiamo. Almawave Labs è una realtà italiana, formata da 100 esperti di IA di cui oltre 30 PhD, coadiuvata da professori, consulenti accademici permanenti e *joined labs* con primarie università. Aderisce al GPAI code of practice europeo, e può contare su un solido approccio di compliance attestato da 11 certificazioni fra cui la ISO 42001 per lo sviluppo AI, ACN QC1 e QC2.

ALMAWAVE LABS È UNA REALTÀ ITALIANA FORMATA DA CENTO ESPERTI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE E DI QUESTI OLTRE 30 HANNO UN PHD

So che state lavorando a molto altro: "Un'IA che è ancora di più, che diventa ULTRA". Può dirci qualcosa?

ULTRA è e sarà l'evoluzione di quello che per noi è l'approccio complessivo all'IA. Il primo ottobre abbiamo presentato il nostro framework avanzato, che mette a fattor comune tutti gli elementi essenziali per arrivare a risultati tangibili e consistenti nel tempo. Un nuovo approccio costruito con il contributo di tante practice in Italia e nel mondo su molti aspetti chiave della IA, integrando in una visione olistica tutti i nostri prodotti, asset e competenze. Il punto, oggi, non è più se usare l'intelligenza artificiale: è riuscire a portarla dai laboratori all'industria con finalità spesso molto diverse. Il governo, l'infrastruttura, la progettazione e le competenze diventano temi centrali e ben focalizzati rispetto allo scopo da raggiungere. ULTRA nasce per colmare la distanza fra obiettivo e realizzazione pratica: è il modo in cui mettiamo a sistema ricerca, piattaforme proprietarie, asset, architetture, partnership internazionali e soluzioni verticali per ogni dominio, con regole chiare su dati, sicurezza e responsabilità delle decisioni. Su questo si misurerà il mercato nei prossimi anni: non su chi ha adottato l'intelligenza artificiale per primo, ma su chi è in grado di costruirla, e quindi di governarla con sovranità e capacità innovativa nel tempo generando risultati misurabili.



SE L'AI TAGLIA, LE AGENZIE RICUCIONO

Formazione e ricollocazione possono sostenere chi viene espulso dai processi produttivi, tra AI, denatalità e lavoro femminile. Parola di Soraya Zanella, segretario generale di Assosomm

di Riccardo Venturi

IL MODELLO DELLE AGENZIE PER IL LAVORO E DELLA SOMMINISTRAZIONE NON PUÒ CERTO RISOLVERE TUTTE LE GRANDI SFIDE DI OGGI, A PARTIRE DAGLI IMPIEGHI SOSTITUITI DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE, MA PUÒ SVOLGERE UN RUOLO IMPORTANTE. Parola di **Soraya Zanella**, Segretario generale di **Assosomm**, che in questa intervista a Economy ricorda: le agenzie sono forti sulla formazione, di cui c'è e ci sarà un gran bisogno per ricollocare chi perde il posto di lavoro.

Che fase sta attraversando il mercato del lavoro in Italia?

Di grande trasformazione. Ci sono tre fenomeni che stanno incidendo con forza, e continueranno a farlo: le trasformazioni digitali, con l'AI che si sta affacciando in modo importante; il green, quindi le innovazioni dal punto di vista ecologico; non da ultimo, il declino demografico. Le nostre agenzie sono collocate su tutto il territorio nazionale, in modo più capillare nelle Regioni del nord e del centro, dove si trova la maggior parte dei distretti produttivi. Cerchiamo di formare e ricollocare quelle persone che vengono espulse dall'attuale sistema. Come è successo di recente a Marghera, dove una multinazionale americana ha licenziato ingegneri, programmatori, impiegati specializzati, perché il loro lavoro è stato sostituito dall'AI.

Il vostro modello è quello giusto per affrontare queste sfide?

Possiamo svolgere un ruolo importante: riusciamo a ricollocare i lavoratori, e anche dare a volte un sostegno economico. Nel momento in cui assumiamo un lavoratore a tempo indeterminato, e ne abbiamo tanti, se perde la missione gli garantiamo per alcuni mesi un'indennità di disponibilità, e in quei mesi facciamo dei corsi di formazione. Questo è il ruolo che riusciamo a giocare, non siamo la panacea di tutti i mali ma certamente possiamo dare un contributo importante, e lo stiamo dando.

Che ruolo ha la formazione?

È il forte potenziale che hanno le agenzie per il lavoro: un lavoratore somministrato costa all'azienda di più rispetto a un lavoratore normale, perché paghiamo anche una contribuzione aggiuntiva al nostro ente bilaterale Forma.Temp, attraverso il quale vengono erogati corsi di formazione sostenuti economicamente interamente dal settore. Non abbiamo finanziamenti pubblici, e questi corsi per i lavoratori sono gratuiti.

LE AGENZIE PER IL LAVORO SONO COLLOCATE IN MODO CAPILLARE SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE


SORAYA ZANELLA, SEGRETARIO GENERALE DI ASSOSOMM

E il declino demografico?

Piaccia o non piaccia, bisognerà fare i conti con l'immigrazione. Il decreto Flussi a noi sembra insufficiente, abbiamo cercato un dialogo col Ministro del Lavoro, rappresentando la necessità di avere una maggiore quantità di lavoratori che entrino regolarmente per essere poi collocati. Però non è l'unico tavolo competente, perché poi ci sono il Ministero degli Esteri, quello degli Interni, e anche le posizioni politiche sono diverse. L'immigrazione è un fenomeno che deve essere gestito perché il mercato del lavoro lo richiede, è inutile negarlo. Dopodiché c'è il problema ancora attuale del lavoro femminile.

In che termini?

In Italia purtroppo c'è una fetta importante di donne che fuoriescono dal mercato nel momento in cui hanno un figlio, e ricollocare queste donne non è facile. La percentuale di occupati maschili nel nostro settore è maggiore di quella femminile, salvo poi quando raggiungiamo la fascia di età dei 50 anni in cui ricollochiamo molte donne che magari sono state tagliate fuori dal mercato del lavoro perché nel frattempo si sono dovute occupare della famiglia. È chiaro che qui si toccano dei temi che non sono di esclusiva competenza del ministro del lavoro, perché si intrecciano con altre tematiche, come il sostegno alle famiglie, l'esistenza di strutture che possano accogliere i bambini durante l'orario di lavoro: problematiche complesse.



SEMPRE PIÙ IMPRESE ITALIANE ALLA SCOPERTA DELL'AI

Nel giro di un anno sono arrivate a quasi il 20%. Anche nella manifattura l'utilizzo è raddoppiato. Unioncamere monitora i dati, ma soprattutto accompagna le aziende con incentivi, corsi e consulenze

di Victor De Crunari

Nel giro di un solo anno, la quota di imprese italiane che dichiara di utilizzare l'intelligenza artificiale è passata dal 13,1% al 19,46%, con un balzo di oltre sei punti percentuali. È la fotografia di una crescita importante quella scattata dall'analisi di Unioncamere in collaborazione con Dintec, basata su oltre 20mila rilevazioni realizzate negli ultimi due anni con il SELFI4.0, lo strumento di assessment dei Punti Impresa Digitale (PID) delle Camere di commercio. L'obiettivo, ambizioso, è quello di misurare la maturità digitale delle aziende lungo più dimensioni: organizzazione dei processi, gestione dei dati, sicurezza informatica, competenze interne, attività di ricerca e sviluppo.

IL GRADO DI ADOZIONE DELL'AI È SPECCHIO DELLA MATURITÀ DIGITALE E HA UN RITMO FORTEMENTE DIFFERENZIATO NEI DIVERSI SETTORI

«L'intelligenza artificiale in Italia è in una fase di prima applicazione nelle aziende», commenta il segretario generale di Unioncamere, Giuseppe Tripoli. «Per questo vanno accompagnate, soprattutto le imprese più piccole. Il sistema camerale ha messo a disposizione incentivi economici e voucher, strumenti operativi come i laboratori per sperimentare l'AI e specifici percorsi di formazione. Inoltre, sono state attivate una serie di collaborazioni, come quella con l'Istituto italiano di intelligenza artificiale (AI4I), per realizzare una rete ampia di consulenze specialistiche adeguate».

Un elemento cruciale emerge quando si scompone il dato per settore, per struttura organizzativa e per apertura ai mercati esteri: l'AI, più che una tecnologia trasversale che avanza a velocità uniforme, si conferma come uno specchio della maturità digitale e delle capacità organizzative già acquisita dalle imprese, e ha un ritmo di adozione fortemente differenziato a seconda dei diversi ambiti. A trainare la crescita sono i servizi, dove le imprese utilizzatrici passano dal 19,1% al 25,9%, confermando il vantaggio dei comparti con maggiore disponibilità di dati digitali e processi più facilmente automatizzabili. Ma il segnale più significativo arriva dalla manifattura, che pur partendo da una base più bassa registra l'incremento assoluto più marcato, più che raddoppiando la sua diffusione in un solo anno: dal 6,2% al 13,6%. Un'accelerazione che indica un utilizzo crescente di applicazioni legate al controllo dei processi produttivi e alla ge-

stione dei dati industriali.

Bene anche il commercio (dall'8,8% al 13%), mentre l'agricoltura, pur restando il settore meno digitalizzato in assoluto, mostra comunque un progresso, passando dal 5,2% all'8,1%. Anche i comparti tradizionalmente più lenti, insomma, iniziano a muoversi.

Il legame tra intelligenza artificiale e maturità digitale complessiva è uno dei dati più evidenti dell'analisi. Misurando il livello di maturità su una scala da 0 a 4, le imprese che non adottano l'AI si fermano a un punteggio medio di 2,17, contro il 2,81 di quelle che la utilizzano: un differenziale di 0,64 punti che conferma come l'IA tenda ad attecchire dove esistono già processi digitali strutturati, sistemi di gestione dei dati e competenze tecnologiche adeguate. Non un fenomeno isolato, dunque, ma l'ultimo tassello di un percorso di trasformazione digitale già avviato.

Lo stesso schema si ripete nell'analisi delle attività di ricerca e sviluppo. Tra le imprese che adottano l'AI, il 39,3% gestisce queste attività in modo automatizzato e integrato, contro appena il 24,1% di chi non la utilizza. E il legame si rafforza ulteriormente quando si incrocia il dato con la capacità brevettuale: le aziende che combinano brevetti e AI raggiungono il 41,1% di gestione digitale integrata delle attività di R&S, quasi il doppio rispetto alle imprese prive sia di brevetti sia di intelligenza artificiale, ferme al 24%.

Anche l'apertura ai mercati esteri risulta un fattore discriminante: le imprese esportatrici utilizzano l'AI nell'11,9% dei casi, contro il 7,1% di quelle attive solo sul mercato interno. Operare a livello internazionale richiede una capacità di gestione delle informazioni, di monitoraggio dei mercati e di supporto alle decisioni che sembra favorire naturalmente l'adozione di strumenti avanzati, e viceversa: un'ulteriore conferma che l'AI cresce dove le organizzazioni sono già abituate a misurarsi con la complessità.

Il capitolo più significativo per l'industria italiana riguarda però le filiere del Made in Italy, comparti storicamente meno digitalizzati ma in cui l'adozione dell'AI è quasi quadruplicata in tre anni: dal 3% del 2023 al 6,3% del 2024, fino all'11% del 2025. Un'accelerazione che segnala come la tecnologia stia progressivamente uscendo dal perimetro delle imprese nativamente digitali per raggiungere anche i settori più legati alla tradizione manifatturiera del Paese, pur restando ancora lontana dai livelli dei comparti più avanzati.

NELLE FILIERE DEL MADE IN ITALY L'UTILIZZO DELL'AI È QUASI QUADRUPLICATO IN TRE ANNI, DAL 3% DEL 2023 ALL'11% DEL 2025

A completare il quadro c'è l'ecosistema delle start-up specializzate: al 31 dicembre 2025 risultano 572 le start-up innovative iscritte al Registro delle Imprese nel settore "Artificial Intelligence & Machine Learning", pari a circa il 4,8% del totale nazionale. Si tratta per lo più di micro-organizzazioni a forte investimento in ricerca e sviluppo, concentrate in Lombardia e Lazio, seguite da Piemonte ed Emilia-Romagna, sbilanciate nettamente verso i servizi di informazione e comunicazione — oltre l'85% del totale — a fronte di una presenza ancora marginale nel manifatturiero. Un segnale che l'innovazione nativa in ambito AI viaggia oggi su un binario largamente separato da quello dell'industria tradizionale, che assorbe la tecnologia più per integrazione progressiva che per creazione ex novo.

Il quadro complessivo che emerge dai dati del sistema camerale racconta quindi una duplice velocità. Da un lato le imprese tradizionali, la cui adozione dell'AI resta fortemente condizionata dal grado di maturità digitale, dalla capacità di organizzare ricerca e sviluppo e dall'apertura verso i mercati esteri. Dall'altro un ecosistema di start-up che concentra competenze avanzate e specializzazione, ma che interagisce ancora in modo limitato con il resto del tessuto produttivo.

Più che una rivoluzione uniforme, dunque, per l'analisi di Unioncamere l'intelligenza artificiale si conferma oggi un moltiplicatore di vantaggi competitivi già esistenti: le imprese più organizzate, innovative e internazionalizzate la adottano più velocemente, ampliando potenzialmente il divario con chi è rimasto indietro nel percorso di digitalizzazione. La vera sfida per il sistema produttivo italiano, nei prossimi anni, non sarà quindi soltanto convincere le imprese a usare l'AI, ma accompagnarle a costruire prima le fondamenta digitali senza le quali la tecnologia rischia di restare fuori portata.



Giuseppe Tripoli segretario generale di Unioncamere

PRIMA DEL CANTIERE, LA PROVA DEL PROGETTO

Con il primo Accordo quadro per la verifica della progettazione, Consip porta competenze specialistiche a monte dei cantieri: più qualità nei progetti, minori rischi di varianti, ritardi e costi imprevisti

di Paola Belli

Nelle opere pubbliche il momento decisivo arriva ben prima dell'apertura del cantiere. È quando un progetto viene esaminato nella sua coerenza tecnica, economica e realizzativa, prima che una scelta incompleta si trasformi in una variante, in un ritardo o in un costo inatteso. Su questo passaggio **Consip** ha introdotto il primo Accordo quadro per i servizi di verifica della progettazione, una procedura dal valore complessivo di 51 milioni di euro destinata a rendere disponibili competenze specialistiche per le amministrazioni. L'iniziativa amplia l'offerta Consip nel settore dei lavori pubblici e intercetta un nodo essenziale per la qualità della spesa: la solidità del progetto. Perché ogni opera ha due cantieri. Il primo è fatto di mezzi, materiali, lavorazioni e maestranze. Il secondo, spesso invisibile ma determinante, si costruisce attraverso elaborati tecnici, relazioni, computi metrici, cronoprogrammi, verifiche normative e valutazioni sulla concreta fattibilità dell'intervento.

È qui che si decidono molte delle sorti dell'opera. Un progetto maturo rende più affidabili tempi e costi, chiarisce gli impegni dell'impresa chiamata a realizzarlo e consente una gestione più ordinata della fase esecutiva. Quando invece emergono lacune o incoerenze, l'intero processo può rallentare: le criticità si trasferiscono dal tavolo dei progettisti al cantiere, coinvolgendo forniture, autorizzazioni, contratti e risorse finanziarie.

La verifica della progettazione consente alle amministrazioni di analizzare la qualità e la concreta realizzabilità dei progetti prima dell'affidamento e dell'esecuzione dei lavori. L'Accordo quadro riguarda progetti di fattibilità tecnico-economica e progetti esecutivi, per nuove opere e interventi di manutenzione su edifici esistenti, compresi gli immobili sottoposti a tutela. Il perimetro comprende edifici amministrativi e giudiziari, scuole, università, strutture sanitarie, caserme, impianti sportivi e beni culturali.

La portata innovativa dell'iniziativa sta nel cambio di prospettiva. La verifica non è un controllo formale aggiunto a valle, ma una funzione di prevenzione dei rischi. Una criticità risolta prima della gara richiede una correzione del progetto; la stessa criticità individuata a cantiere avviato può pesare sui tempi di consegna, sui costi e sulla stabilità dei rapporti contrattuali.

UNA CRITICITÀ RISOLTA PRIMA DELLA GARA EVITA VARIANTI, RITARDI E COSTI INATTESI

«La qualità di un'opera pubblica nasce dalla effettiva qualità di un progetto», ha ricordato **Marco Reggiani**, amministratore delegato e direttore generale di Consip. L'obiettivo è rafforzare il presidio sulla qualità progettuale e supportare il Responsabile unico del progetto nella validazione degli interventi, un passaggio centrale nel ciclo di realizzazione dei lavori pubblici.


MARCO REGGIANI

L'Accordo quadro avrà durata di 24 mesi, sarà organizzato in sei lotti differenziati per valore e destinazione funzionale delle opere e prevederà più aggiudicatari. Le amministrazioni potranno attivare i servizi mediante ordini diretti, con una modalità che punta a rendere più semplice e rapida l'acquisizione di competenze specialistiche.

Per il mercato dei servizi di ingegneria e architettura, la nuova iniziativa valorizza una funzione sempre più strategica. Verificare un progetto significa leggerlo insieme dal punto di vista architettonico, strutturale, impiantistico, economico, normativo e manutentivo. Richiede indipendenza di giudizio, conoscenza settoriale e capacità di individuare le aree di rischio prima che diventino problemi operativi.

Il nuovo strumento completa l'offerta Consip disponibile attraverso il Mercato elettronico della Pubblica amministrazione e il Sistema dinamico di acquisto. Si inserisce nel Piano Industriale 2026-2029, orientato all'ampliamento degli ambiti di presidio della spesa pubblica e allo sviluppo di modelli di acquisto innovativi.

Il messaggio per imprese e manager è chiaro: la competitività della filiera non passa solo dalla capacità di costruire, ma dalla qualità con cui si progettano, verificano e governano le opere. Prima delle ruspe, dunque, arriva il progetto. E da quel progetto dipende la qualità del cantiere che verrà.

Previndai
Fondo Pensione

Life Cycle

L'investimento su misura per te.



Il tempo cambia le tue necessità, ma noi abbiamo la soluzione che si evolve con te.

Con il profilo Life Cycle, il tuo investimento previdenziale si adegua automaticamente alle diverse fasi della vita, modificando nel tempo la combinazione dei comparti in base all'età anagrafica. Meno pensieri, più serenità nel costruire il tuo domani.

Scopri di più

Seguici anche su in

AVVERTENZA: messaggio promozionale riguardante forme pensionistiche complementari – prima dell'adesione leggere la Parte I "Le informazioni chiave per l'aderente" e l'Appendice "Informativa sulla sostenibilità" della Nota informativa. Tutti i documenti informativi del Fondo sono pubblicati sul sito www.previndai.it

AVVISO REVISORI 2026

Implementazione dell'attuale elenco dei Revisori Legali per la revisione delle spese sostenute dai **Soggetti Attuatori dei piani formativi finanziati da FonARCom.**

Scadenza:

30 novembre
2026
ore 16:00

Scopri i requisiti per partecipare su www.FonARCom.it



FonARCom

SE LA SANITÀ ITALIANA RALLENTA, IL WELFARE ACCELERA

Dalla prevenzione alle cure, DoubleYou lancia FSWA per ampliare l'accesso ai servizi sanitari grazie ai crediti welfare e costruendo un nuovo modello centrato sul benessere della persona

di Vittorio Petrone

Il Servizio sanitario nazionale fatica sempre più a garantire prevenzione e cura agli italiani. Secondo il **Country Report 2026** della Commissione europea, nel 2024 il 9,9% degli italiani ha rinunciato a cure necessarie, contro il 6,3% del 2019, soprattutto per le **liste d'attesa** (6,8% dei casi). E non si tratta di un problema di carenza di medici – l'Italia ne conta oltre 315mila, sopra la media Ocse – ma di distribuzione: secondo un'analisi della **Fondazione Gimbe** su dati Ocse, quasi 93mila professionisti formati nel nostro Paese non lavorano nel Ssn, ma hanno scelto il settore privato o l'estero. Queste condizioni generano un impatto sulla spesa privata dei cittadini: in Italia quella sanitaria vale il 23,7% della spesa sanitaria complessiva e, secondo Bruxelles, la situazione economica delle famiglie italiane può spingere **sempre più persone a rinunciare alle cure** quando queste richiedono un esborso rilevante.

Anche i fondi sanitari integrativi legati ai contratti collettivi, che negli anni hanno aiutato a colmare alcune lacune del sistema pubblico, faticano oggi a mantenere le condizioni che li avevano resi convenienti: diversi rinnovi contrattuali nel corso dell'ultimo triennio hanno rivisto al rialzo i contributi a carico delle aziende, in alcuni casi anche in modo significativo, e al ribasso i **massimali delle prestazioni** previste dai nomenclatori del fondo.

È in questo contesto che si muove il secondo welfare, l'insieme delle prestazioni con finalità sociale che gli attori privati erogano a favore dei propri lavoratori. I piani di *flexible benefit* includono da tempo il rimborso di spese mediche, eppure l'**utilizzo dei crediti welfare** in questa categoria resta marginale:



UMBERTO CASSINARI *(A SINISTRA)* E STEFANO CASATI, FONDATORI DI DOUBLEYOU E DI FSWA

secondo l'**Osservatorio Welfare 2026 di DoubleYou**, appena l'1% della spesa complessiva nel 2025. Un dato che stride con la domanda dichiarata nella stessa indagine: il benessere fisico – che nel documento comprende sia l'attività sportiva sia i check-up medici – è tra le priorità più sentite sia dai lavoratori (43%) che dagli Hr (52%).

FSWA (FONDO SANITARIO WELFARE AZIENDALE), OLTRE AI MEMBRI DELLA FAMIGLIA A CARICO, COPRE ANCHE ALTRI FAMILIARI NON CONVIVENTI

Le differenze generazionali rendono il dato ancora più significativo: **il benessere fisico risulta prioritario per il 50% della Gen Z**, davanti a Millennials e Generazione X (43%) e Baby Boomers (36%). Un bisogno trasversale, ma che si declina diversamente in base a età e storia personale.

In risposta a questo scenario nasce **FSWA** (Fondo Sanitario Welfare Aziendale, *www.FSWA.it*), la cassa sanitaria di **DoubleYou**, società del **gruppo Zucchetti** che dal 2014 affianca le imprese italiane nella costruzione del benessere delle persone. L'idea è di dare al credito welfare un canale dedicato e più capiente per l'accesso a cura e prevenzione: FSWA consente di rimborsare con il piano welfare spese mediche generiche e specialistiche, assistenziali e farmaci, tramite una **piattaforma online con assistenza dedicata**. La nuova soluzione garantisce inoltre un'ampia platea di beneficiari: oltre al nucleo familiare fiscalmente a carico, copre anche **partner conviventi non sposati**, genitori, suoceri, fratelli e nonni, anche se non conviventi. Ogni iscrizione include un consulto psicologico, prestazione che nella maggior parte dei fondi tradizionali non rientra tra le coperture di base.

«Non vogliamo essere solo una cassa sanitaria», spiega **Umberto Cassinari**, Ceo e co-founder di DoubleYou e di FSWA, «ma diventare un vero e proprio punto di riferimento per il benessere e la salute delle persone». L'ambizione è quella di trasformare con il tempo FSWA in un network completo per il benessere della persona, con **tariffe agevolate** e scontistiche dedicate su una rete di strutture e servizi.

Il welfare aziendale nasce per aumentare il potere d'acquisto delle persone e garantire loro l'accesso a servizi per il proprio benessere e quello della famiglia. Se il primo pilastro della sanità italiana continua a mostrare segni di debolezza, iniziative come FSWA indicano una direzione precisa: rendere la sanità una componente rilevante del welfare aziendale e non più una voce marginale tra le altre.

Il welfare aziendale diventa *corporate wellbeing*

Creare valore per le persone e rafforzare il futuro delle imprese, superando la tradizionale logica assistenziale. Un nuovo paradigma abbracciato in toto da Praesidium, broker assicurativo specializzato del fondo Assidai

a cura di Praesidium S.p.A.

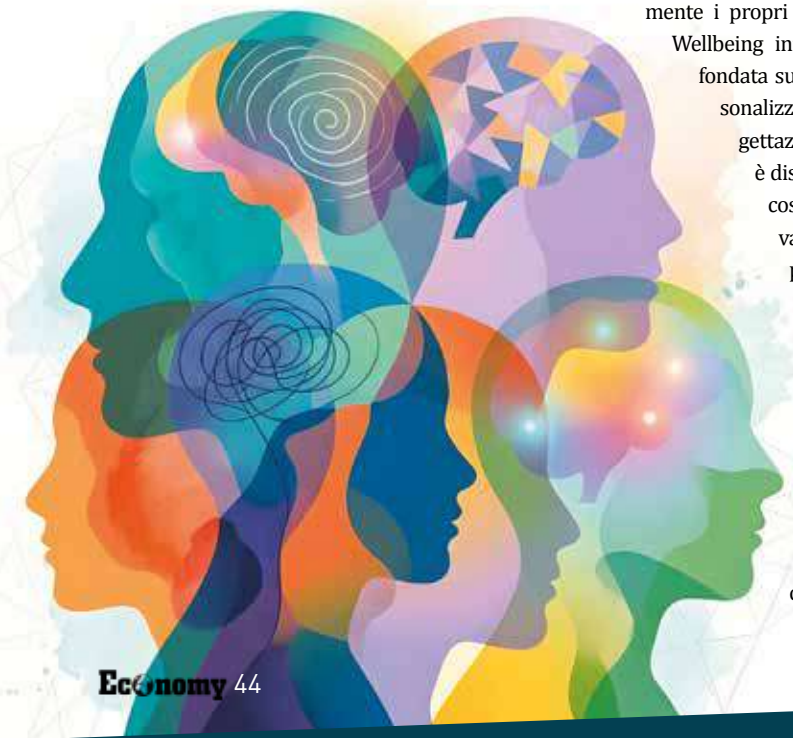
Negli ultimi anni il concetto di welfare aziendale ha vissuto una profonda evoluzione. Ciò che in passato veniva percepito come un insieme di benefit complementari destinati ai dipendenti è oggi riconosciuto come una leva strategica capace di incidere concretamente sulla competitività delle imprese, sulla qualità della vita delle persone e sulla sostenibilità del sistema economico e sociale.

In questo contesto si inserisce il concetto di Corporate Wellbeing, un modello che supera la tradizionale logica assistenziale del welfare e pone al centro il benessere complessivo delle persone. Non si tratta semplicemente di offrire servizi aggiuntivi o vantaggi economici, ma di costruire un ecosistema in grado di favorire salute, sicurezza, equilibrio tra vita privata e professionale, crescita personale e sviluppo delle competenze. Le organizzazioni sono oggi chiamate ad affrontare sfide sempre più complesse: trasformazione digitale, cambiamenti demografici, nuove aspettative delle persone e crescente competizione per l'attrazione dei talenti.

LA SANITÀ INTEGRATIVA RAPPRESENTA OGGI UNO DEGLI STRUMENTI CON CUI LE AZIENDE POSSONO INVESTIRE NEL BENESSERE DEI COLLABORATORI

In questo scenario, il capitale umano rappresenta uno dei principali fattori di successo e differenziazione.

Le esigenze delle persone cambiano nel tempo e si differenziano in funzione dell'età, del ruolo professionale e delle responsabilità familiari. Per questo motivo il modello "uguale per tutti" mostra sempre più chiaramente i propri limiti. Il Corporate Wellbeing introduce una logica fondata sull'ascolto, sulla personalizzazione e sulla progettazione. L'obiettivo non è distribuire benefit, ma costruire percorsi di valore che accompagnino le persone nelle diverse fasi della loro vita lavorativa e personale. Questo approccio permette alle organizzazioni di ottenere risultati concreti: maggiore coinvolgimento dei collaboratori, incremento del senso di appartenenza, riduzione del turnover, miglioramento della produttività e maggiore attrattività nei confronti dei talenti.



Tra i diversi elementi che compongono il Corporate Wellbeing, la tutela della salute riveste un ruolo centrale. L'evoluzione demografica e la crescente domanda di servizi sanitari rendono sempre più necessario affiancare al sistema pubblico strumenti integrativi capaci di garantire prevenzione, accesso alle cure e sostegno alle persone nei momenti di maggiore necessità. La sanità integrativa rappresenta oggi uno dei principali strumenti attraverso cui le aziende possono investire concretamente nel benessere dei propri collaboratori, contribuendo alla costruzione di un sistema di protezione più ampio e sostenibile. In quest'ottica, il benessere individuale genera benefici collettivi. Persone maggiormente tutelate sono infatti in grado di esprimere al meglio il proprio potenziale, contribuendo alla crescita dell'impresa e allo sviluppo economico e sociale del Paese.

Particolare attenzione merita il ruolo del management. Dirigenti e figure apicali operano oggi in contesti caratterizzati da livelli crescenti di responsabilità e complessità organizzativa. A loro è affidato il compito di guidare il cambiamento, gestire l'innovazione e contribuire alla competitività aziendale. Per poter svolgere efficacemente questa funzione, è fondamentale che possano contare su strumenti adeguati di tutela e protezione. Il benessere manageriale non rappresenta soltanto un vantaggio individuale, ma una componente strategica per l'intera organizzazione.

In un contesto caratterizzato da bisogni sempre più articolati e da una crescente complessità normativa, organizzativa e sociale, la vera differenza non è rappresentata dalla disponibilità di singole coperture o servizi, ma dalla capacità di progettare soluzioni realmente efficaci e coerenti con gli obiettivi dell'impresa e le esigenze delle persone. È proprio in questo ambito che si inserisce il ruolo di Praesidium. Da oltre vent'anni, la società opera



come broker assicurativo specializzato del Fondo Assidai e realtà di riferimento del sistema Federmanager, accompagnando aziende, dirigenti e professionisti nella costruzione di percorsi integrati di protezione, welfare e gestione dei rischi. L'approccio di Praesidium si fonda sulla convinzione che il Corporate Wellbeing non possa essere affrontato attraverso soluzioni standardizzate: ogni organizzazione presenta caratteristiche proprie, una specifica cultura aziendale, differenti modelli organizzativi e una popolazione professionale con esigenze diverse. Per questo motivo, ogni progetto richiede un'attenta fase preliminare di ascolto, analisi e valutazione. La consulenza rappresenta quindi il punto di partenza di ogni intervento. Attraverso attività di assessment, analisi dei bisogni, approfondimento del contesto aziendale e valutazione dei rischi, Praesidium supporta le imprese nell'individuazione delle aree di maggiore esposizione e delle opportunità di sviluppo dei programmi di welfare e protezione. L'obiettivo non è proporre un catalogo di prodotti, ma costruire un modello sostenibile e personalizzato, capace di integrare sanità integrativa, coperture assicurative, protezione del reddito, tutela della responsabilità manageriale, assistenza e servizi dedicati al benessere delle persone. Particolare attenzione viene riservata alla classe dirigenziale, che oggi si confronta con responsabilità crescenti, elevata pressione decisionale e rischi sempre più complessi. In questo ambito Praesidium affianca le aziende nell'analisi delle tutele esistenti, nella verifica delle coperture previste dai contratti collettivi e nell'individuazione di eventuali integrazioni finalizzate a garantire un livello di protezione realmente adeguato ai ruoli ricoperti. Il valore della consulenza si esprime inoltre nella capacità di mettere in relazione gli strumenti di welfare con gli obiettivi di business dell'organizzazione: un programma di wellbeing efficace non deve infatti essere considerato un elemento separato rispetto alle strategie aziendali, ma una leva capace di supportare la retention dei talenti, il rafforzamento dell'employer branding, la continuità organizzativa e la competitività dell'impresa. Grazie all'esperienza maturata all'interno del sistema Federmanager e al costante confronto con Direzioni HR, imprenditori, manager e associazioni territoriali, Praesidium ha sviluppato una visione integrata che coniuga protezione, prevenzione e valorizzazione del capitale umano. Una visione che consente di accompagnare le organizzazioni non solo nella gestione dei rischi attuali, ma anche nell'anticipazione delle sfide future. La consulenza diventa così uno strumento strategico di creazione di valore. Non più una semplice attività di supporto tecnico, ma un percorso capace di generare maggiore consapevolezza, migliorare la qualità delle decisioni aziendali e contribuire alla costruzione di ambienti di lavoro più sostenibili, attrattivi e orientati al benessere delle persone. In questa prospettiva, Praesidium si propone come partner delle imprese nel percorso di evoluzione verso un modello di Corporate Wellbeing maturo e integrato, nel quale protezione, salute, welfare e sviluppo organizzativo diventano elementi di una stessa strategia finalizzata a creare valore duraturo per le persone e per l'azienda.

PER PRAESIDIUM OGNI ORGANIZZAZIONE PRESENTA CARATTERISTICHE PROPRIE: IL CORPORATE WELLBEING QUINDI NON PUÒ AVERE SOLUZIONI STANDARD

Oggi più che mai il Corporate Wellbeing rappresenta una straordinaria opportunità per coniugare obiettivi economici e responsabilità sociale. Le aziende che sapranno interpretare questa evoluzione saranno quelle maggiormente preparate ad affrontare le trasformazioni dei prossimi anni. Una sfida nella quale Praesidium continua a impegnarsi ogni giorno, con la consapevolezza che proteggere e valorizzare le persone significhi, prima di tutto, costruire il futuro delle imprese.

«Non è l'algoritmo a scegliere la persona giusta. Siete voi»

Oscar Dalvit, ideatore della piattaforma MigaMATCH, spiega perché nel 2026 andare a freddo è diventato antieconomico e perché il motore dell'Ingegneria Relazionale non è la tecnologia, ma la fiducia certificata: migliaia di feedback che fanno emergere gli Executor, quelli che fanno davvero ciò che dicono

EXECUTOR



Immaginate una sala con centinaia di imprenditori e professionisti seduti a tavoli da dieci. Nessuno si è seduto a caso: ogni posto è stato calcolato. Quattro giri, trentasei persone conosciute in una sola giornata. Quello che su MigaMATCH accade ogni giorno, comodamente da uno schermo, due volte l'anno al Forum Connections si concentra e prende corpo dal vivo: i migliori Connettori della rete, tutti nella stessa sala, uno di fronte all'altro.

Perché tanta cura per non lasciare nulla al caso? Perché nel 2026 andare a freddo è diventato un lusso. Un contatto pubblicitario costa cinque volte più di pochi anni fa e rende sempre meno, mentre la porta del cliente si apre da sola quando è qualcuno di fidato a presentarvi. Il passaparola resta la fonte più antica e redditizia di affari B2B, con un solo difetto: nessuno lo aveva mai progettato. C'è una frase che amo e che riassume tutto: non è il networking il problema, è il tavolo sbagliato.

PERCHÉ NEL 2026 IL PUNTO NON È CONOSCERE PIÙ GENTE. È SEDERSI AL TAVOLO GIUSTO, DAVANTI ALLE PERSONE CHE, QUANDO DICONO UNA COSA, POI LA FANNO

Ma allora come fa l'algoritmo a sapere qual è il tavolo giusto? Perché l'incontro tra due persone non è più fortuna: è diventato scienza, e si misura. Ogni profilo si trasforma in un'impronta matematica di 1.536 coordinate, ricalcolata a ogni aggiornamento, e da lì AIRA© sceglie: l'89% dei match nasce tra province diverse, il 55% tra settori diversi, perché l'algoritmo non cerca il vostro vicino né il vostro simile, ma chi ha davvero bisogno di voi. Eppure il merito non è soltanto suo: la vera intelligenza è collettiva. Ogni persona ha un peso, e quel peso non lo decidiamo noi a tavolino, lo costruiscono i feedback lasciati uno dopo ogni incontro.

Il nostro feedback non punisce mai: premia chi fa bene ed educa gli altri con gentilezza. Dopo ogni match si danno da una a cinque stelle. Da una a tre ci raccontate con garbo cosa non ha funzionato, e vi rimborsiamo il match; quattro stelle vogliono dire che vi siete trovati bene e c'è qualcosa da costruire. Ma quello che anche voi, che leggete, davvero cercate è incontrare persone che fanno quello



AIRA-SCAN — il tuo report esteso

Il check-up del Capitale Relazionale — Segnalazione Vincente

Ciao **Oscar Test**,

INDICE DI POTENZIALE RELAZIONALE

31 / 100

Livello 2 di 5 — Gestito

L'Indice di Potenziale Relazionale di Migastone Test Srl si ferma a 31 su 100, livello di maturità 2 di 5 — Gestito. Significa che le relazioni ci sono e producono qualcosa, ma senza un impianto che le regga: nessuna misura, nessun mandato, nessun accordo scritto. Il dato che riassume tutto è la quota di fatturato da referenze sotto il 10%, contro un intervallo di riferimento del canone fra il 30% e il 50%.



che dicono. Ed è proprio questo che mettiamo in luce con il cinque stelle: non basta essersi trovati bene, serve aver messo nero su bianco un primo gesto concreto. Una piccola referenza entro dieci giorni, un incontro di persona, la partecipazione a un evento o a una call di vendita dell'altro. Un passo minimo, ma decisivo per chi è lì per portare a casa qualcosa di reale e non solo belle parole.

E chi quel gesto lo compie davvero, chi fa quello che ha scritto, diventa un Executor. C'è un modello della fiducia che i consulenti usano da vent'anni, formulato da David Maister: la scompone in quattro parti, e una sola riguarda i fatti e non le parole, l'affidabilità, cioè fare quello che si è detto. È anche l'unica che in una stanza non si riesce a vedere: la si scopre solo dopo, e solo se qualcuno tiene il conto. Noi quel conto lo teniamo. La rendiamo visibile, certificata non da noi ma dai feedback sinceri, e per la prima volta la fiducia si misura a colpo d'occhio: la vera moneta di una rete di referenze.

Resta una domanda: dove si incontrano, persone così? MigaMATCH le fa incontrare ogni giorno, dallo schermo. Il Forum Connections lo fa dal vivo, in una giornata sola: sul palco saliranno storie vere come quella di Andrea Pietrini, che guida una rete di 300 fractional manager, e di molte altre aziende che hanno smesso di rincorrere clienti a freddo e hanno iniziato a farsi presentare. E le fa incontrare un'azienda che, in poco tempo, costruisce attorno a sé una rete di relazioni che prima non aveva, o che aveva senza la più pallida idea di come metterla in moto.

Nella foto in alto:
Andrea Pietrini,
Fondatore di Yourgroup,
sul palco di Forum Connections

HAI UN'AZIENDA?

Scopri in 3 minuti il tuo Indice Relazionale, da 0 a 100: https://mssl.it/svscopri

VIVI IL MATCHING DAL VIVO: 17 OTTOBRE, MILANO

Tavoli da dieci, quattro giri, 36 incontri strategici in una sola giornata, composti dall'algoritmo e non dal caso. Per i lettori di Economy, 20% di sconto con il codice ECONOMY20 su www.forumconnections.com

SEI UN PROFESSIONISTA O CONSULENTE?

Profilati su MIGAMATCH, investi 10 minuti e ricevi subito un match di valore, senza perdere tempo: https://mssl.it/profilati

TARGA TELEMATICS

Smart Mobility

Per una mobilità condivisa e sostenibile



Ottimizza la gestione della flotta e integra servizi di smart mobility come il car sharing e il car pooling, abilitati da soluzioni keyless. Introduci veicoli elettrici e rendi più sostenibile la tua mobilità, riducendone l'impatto ambientale.
Scopri le tecnologie IoT e le soluzioni digitali di Targa Telematics per aziende e operatori di mobilità su **targatelematics.com**

Shaping the new sustainable mobility.

LA CO2 NON CRESCE SUGLI ALBERI

Il carbon farming sta uscendo dalla nicchia dei crediti volontari per diventare una componente concreta della gestione di filiera, della rendicontazione climatica e dell'accesso ai mercati. Ora la partita si gioca su un punto decisivo: la qualità del dato



di Marina Marinetti

Il carbonio è un nuovo raccolto dei campi italiani: non si vede nei cassoni e non finisce sugli scaffali, ma resta nel suolo, nella biomassa delle colture legnose, nelle siepi e nella sostanza organica restituita alla terra. Per anni è stato un tema per pionieri dell'agricoltura rigenerativa; oggi entra nei processi aziendali attraverso dati verificati, gestione del rischio di filiera, contratti pluriennali e compliance.

Il carbon farming comprende pratiche agricole e forestali che riducono le emissioni di gas serra o aumentano la rimozione di CO_2 dall'atmosfera, immagazzinandola in modo misurabile nel suolo e nella vegetazione: coperture vegetali tra i filari, minore lavorazione del terreno, fertilizzazione mirata, riuso dei residui organici, agroforestazione, ripristino delle aree umide e tutela della biodiversità. Ma un terreno più sano non genera automaticamente un credito di carbonio. Occorrono una baseline credibile, metodologie di calcolo, monitoraggio nel tempo, tracciabilità, verifica esterna e regole per il rischio di reversibilità, cioè il possibile ritorno del

> IL CARBON FARMING RIDUCE LE EMISSIONI DI GAS SERRA O AUMENTA LA RIMOZIONE DI CO_2 DALL'ATMOSFERA

carbonio in atmosfera.

L'agricoltura è un fronte rilevante: nel 2024 ha rappresentato il 18% delle emissioni europee coperte dall'Effort Sharing Regulation, che riguarda i comparti fuori dall'ETS. Nello stesso anno le emissioni agricole dell'Unione sono calate appena dell'1,2%, circa 4 milioni di tonnellate di CO_2 equivalente. I suoli agricoli restano inoltre la principale fonte di protossido di azoto, gas serra potente e legato alla fertilizzazione.

Per le imprese agroalimentari il nodo si chiama Scope 3. La quota più consistente dell'impronta climatica non sta nello stabilimento, ma nei campi da cui provengono grano, latte, cacao, uva, olio, ortofrutta e fibre naturali. «Il carbon farming viene spesso raccontato partendo dalla fine, cioè dal credito di carbonio. Per comprenderlo davvero bisogna fare il percorso inverso: partire da un campo, da un agricoltore e da una domanda molto concreta, che cosa succede se cambiamo il modo in cui quel suolo viene gestito?», spiega a Economy **Francesco Musardo**, Ceo e co-founder di **Radica**. «Il carbon farming non nasce da una tonnellata di CO_2 da vendere: nasce da una pratica agricola che cambia».

Il suolo è un sistema biologico in continuo scambio con l'atmosfera. La sua capacità di trattenere carbonio dipende da lavorazioni, residui di potatura, coperture vegetali, fertilizzanti e sostanza organica. Agire su queste leve può aumentare il carbonio stoccato nel terreno e nella biomassa oppure ridurre le emissioni della produzione. «L'agricoltore non è più soltanto il primo anello di una filiera produttiva: diventa un soggetto attivo della transizione climatica e può essere remunerato anche per i risultati ambientali che contribuisce a generare», dice Musardo.

Il passaggio decisivo è dimostrare quei risultati. Un campo è un sistema variabile, influenzato da clima, suoli, colture, precipitazioni e pratiche agronomiche. Per questo il carbon farming richiede una filiera del dato che parte dal terreno.

«Bisogna definire una baseline, raccogliere dati agronomici primari, documentare le pratiche, modellarne gli effetti, monitorarli nel tempo e sottoporre il risultato a verifica indipendente», afferma Musardo. «Se dimostriamo che, rispetto alla situazione di partenza, una pratica ha prodotto una rimozione o una riduzione addizionale, agricoltore e impresa possono finalmente parlare la stessa lingua: una tonnellata di CO_2 realmente ridotta o rimossa, tracciabile e accompagnata da evidenze documentali».


FRANCESCO MUSARDO

AGRICOLTORE E IMPRESA ORA PARLANO LA STESSA LINGUA

Il credito può nascere soltanto a quel punto. «È importante non confondere causa ed effetto: il credito di carbonio non crea il beneficio ambientale, attribuisce un valore a un beneficio che deve essere già avvenuto, misurato e verificato», precisa Musardo. La stessa infrastruttura consente alle aziende agroalimentari di conoscere meglio le emissioni di filiera, misurare gli interventi sullo Scope 3 e valutare l'esposizione climatica delle materie prime.

IL CARBONIO AGRICOLO PUÒ DIVENTARE UN ASSET AMBIENTALE ESPORTABILE, MA SOLO CON VERIFICHE INDIPENDENTI

La piattaforma combina mappe catastali, rilievi satellitari, modelli biofisici del suolo e dati agronomici raccolti in azienda. È il sistema MRV (Measurement, Reporting and Verification) che misura, rendiconta e verifica. Le metodologie devono provare l'addizionalità del beneficio rispetto allo scenario senza progetto, prevenirne il doppio conteggio e considerare la reversibilità: incendi, successive lavorazioni del terreno o cambi di conduzione possono ridurre o annullare lo stoccaggio. «Il vero asset del carbon farming non è il credito in sé, ma la capacità di rispondere con precisione a quattro domande: che cosa è cambiato, dove è cambiato, chi ha realizzato quel cambiamento e quale risultato ha prodotto», sintetizza Musardo. «Quando riusciamo a farlo, la rigenerazione del suolo smette di essere soltanto un beneficio ambientale difficile da contabilizzare e può diventare un valore riconosciuto dal mercato e condiviso con l'agricoltore che lo ha generato».

Radica opera con la metodologia VM0042 per l'Improved Agricultural Land Management e registra i crediti presso l'International Carbon Registry. Il progetto AgroEcology Italy, attivo in 15 regioni, è entrato nel portafoglio climatico di Lufthansa Group come unico progetto italiano selezionato, con un accordo pluriennale nella componente removal del portafoglio del gruppo aereo.

La presenza di un progetto agricolo mediterraneo nel portafoglio di un gruppo internazionale indica un cambiamento: il carbonio agricolo può diventare un asset ambientale esportabile, ma solo con metodologie solide e verifiche indipendenti. Dopo anni di promesse eccessive nel mercato volontario, la credibilità del dato è diventata la vera moneta.

LE REGOLE CAMBIANO

L'Europa sta costruendo un quadro comune. Il regolamento europeo 2024/3012, il Carbon

Removals and Carbon Farming Regulation, in vigore dal 6 dicembre 2024, ha introdotto il primo sistema volontario europeo per certificare rimozioni permanenti, carbon farming e stoccaggio del carbonio nei prodotti. Non crea un mercato obbligatorio dei crediti e non autorizza le aziende a usare la certificazione come licenza per continuare a emettere: definisce criteri di qualità per rendere comparabili attività finora governate da standard privati diversi.
Le attività certificate devono generare un beneficio climatico quantificato e addizionale, essere monitorate e verificate da una terza parte. Le certificazioni dovranno confluire in un registro europeo. Nel novembre 2025 la Commissione ha fissato regole tecniche per schemi di certificazione, organismi e audit; nel luglio 2026 ha adottato le prime metodologie per agricoltura e agroforestazione sui suoli minerali, ripristino e riumidificazione delle torbiere e afforestazione. Le metodologie sono al vaglio di Parlamento e Consiglio e non sono quindi ancora in vigore. Per l'Italia, caratterizzata da molte piccole aziende agricole, è rilevante la certificazione di gruppo, pensata per contenere costi e burocrazia.

Al carbon farming si intrecciano altre norme. La CSRD richiede alle imprese che rientrano nel suo perimetro di rendicontare impatti, rischi e opportunità di sostenibilità secondo gli European Sustainability Reporting Standards, compresi obiettivi climatici ed emissioni della catena del valore se materialmente rilevanti. Dopo il pacchetto Omnibus, per le imprese Ue l'applicazione è prevista per gli esercizi dal 1° gennaio 2027 per chi supera sia 450 milioni di euro di fatturato netto sia 1.000 dipendenti medi. Anche le aziende fuori soglia, però, continueranno a ricevere richieste di dati più granulari da clienti, banche e capofiliera.

IL VALORE CLIMATICO PRODOTTO RESTA NELLA FILIERA CHE LO FINANZIA E NE RAFFORZA RESILIENZA E TRACCIABILITÀ

L'EUDR, regolamento europeo contro la deforestazione, riguarda bovini, cacao, caffè, olio di palma, gomma, soia e legno, oltre ai derivati. Per grandi e medie imprese si applicherà dal 30 dicembre 2026; per la maggior parte delle micro e piccole imprese dal 30 giugno 2027. Prima di immettere o esportare un prodotto interessato, l'operatore dovrà presentare una dichiarazione di due diligence nel sistema europeo, dimostrando geolocalizzazione e assenza di deforestazione successiva al 31 dicembre 2020.
C'è infine il framework FLAG della Science Based Targets initiative, dedicato a foreste, uso del suolo e agricoltura. Chiede alle aziende con emissioni fondiarie significative di definire obiettivi specifici per la filiera agricola accanto ai target energetici e industriali, assumere un impegno contro la deforestazione e non trattare gli offset come sostituti delle riduzioni. «Non è più sufficiente definire una traiettoria di decarbonizzazione: bisogna ricostruire dove si generano le emissioni lungo la catena del valore, individuare le leve su cui intervenire e documentare nel tempo gli effetti delle azioni intraprese», spiega a Economy Musardo. «La prima domanda non dovrebbe essere "quanti crediti dobbiamo comprare?", ma "dove si concentra il nostro impatto e dove abbiamo la possibilità concreta di modificarlo?"», osserva Musardo.
Il modello più interessante è l'insetting: il valore climatico prodotto resta nella filiera che lo finanzia e ne rafforza resilienza, tracciabilità e rapporto con i produttori. L'offsetting riguarda invece crediti acquistati da soggetti esterni per contribuire alla gestione delle emissioni residue. Dalla stessa superficie possono derivare due flussi di valore, ma servono regole precise su titolarità, attribuzione dei benefici e comunicazione, per evitare doppie rivendicazioni. «Nei prossimi anni dovremo portarla su una scala molto più ampia, raggiungendo anche le aziende agricole piccole e frammentate che caratterizzano gran parte dell'agricoltura mediterranea», spiega Musardo. «Tecnologia, standardizzazione e capacità di aggregazione saranno decisive: la qualità della misurazione dovrà crescere insieme alla capacità di rendere il sistema accessibile».
«Bisogna riuscire a collegare ciò che accade in un singolo campo agli obiettivi climatici di una grande impresa, senza perdere lungo il percorso la qualità e la verificabilità del dato», conclude Musardo.

IL TEST DEL DATO

Nel carbon farming la buona pratica agricola, da sola, non basta. Per trasformare una riduzione o una rimozione di CO2 in un risultato spendibile da un'impresa servono una situazione di partenza misurata, una metodologia riconosciuta, dati raccolti nel tempo, verifiche indipendenti e registri che escludano il doppio conteggio.
È il lavoro del sistema MRV — Measurement, Reporting and Verification — che integra informazioni agronomiche, dati satellitari, mappe delle particelle e modelli del suolo per calcolare quanta CO2 è stata effettivamente rimossa o quante emissioni sono state evitate. Il regolamento europeo CRCF ha costruito il quadro comune di certificazione; le prime metodologie di carbon farming adottate dalla Commissione nel luglio 2026 sono ora sottoposte al controllo di Parlamento e Consiglio. Il linguaggio comune è quello di un beneficio climatico quantificabile, dell'addizionalità, della durata dello stoccaggio e della sostenibilità dell'intervento.
Per le imprese della filiera agroalimentare la domanda da porre non è «quanti crediti possiamo acquistare?», ma «quali cambiamenti possiamo misurare nei nostri campi?». Da qui partono l'insetting, cioè la decarbonizzazione dentro la propria supply chain, e una rendicontazione dello Scope 3 più robusta. Un oliveto o un vigneto diventano così anche un piccolo archivio climatico, purché i numeri siano capaci di reggere a un audit.

E26

The Global Stage for the Circular Economy

NOVEMBER
3 — 6, 2026

RIMINI
EXPO CENTRE
Italy

ECOMONDO

The green technology expo.

Organized by

ITALIAN EXHIBITION GROUP
Providing the future

In collaboration with

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

ITA ITALIAN TRADE AGENCY

OpportunItaly

SCARICA
IL BIGLIETTO

ecomondo.com

La transizione entra in bilancio

La strategia italiana di EDP: fotovoltaico, accumulo e soluzioni "as-a-Service" per ridurre fino al 30% i consumi, aggirare parte dei costi di rete e accompagnare l'elettrificazione del sistema produttivo

di Riccardo Venturi

L'Italia è uno dei mercati in cui la transizione energetica può incidere in modo più decisivo sulla competitività industriale. Per questo EDP, che nel 2026 celebra il cinquantenario, guarda con particolare interesse al nostro Paese. Nato nel 1976 in Portogallo, EDP è oggi presente in quattro regioni globali – Europa, Nord America, Sud America e Asia-Pacifico – serve oltre 9 milioni di clienti e dispone di 32,8 GW di capacità installata, per oltre l'87% da fonti rinnovabili. In Italia è entrata nel 2010, inizialmente attraverso EDP Renewables. «Siamo un'azienda globale», spiega a Economy **Luís Alvim**, Managing Director Client Solutions di **EDP Energia Italia**. «Siamo stati tra i primi a investire nelle energie rinnovabili e oggi siamo tra i più grandi produttori di energia eolica al mondo».

Da allora il gruppo ha installato nel Paese oltre 1,1 GW di capacità da energia pulita e ha investito oltre 1,5 miliardi di euro. Nel 2019 ha ampliato la presenza con EDP Energia Italia, dedicata alla generazione solare distribuita per il segmento business e industriale. Oggi la società conta 170 MWp di capacità contrattualizzata con clienti corporate attraverso circa 1.400 impianti. Il portafoglio comprende impianti su tetto, a terra e pensiline fotovoltaiche, oltre a soluzioni di accumulo. «Vogliamo aiutare le aziende italiane nella loro elettrificazione anche dal punto di vista della competitività». L'elettrificazione dei processi può inoltre contribuire a sostituire il gas naturale.

Il nodo è il costo dell'energia, che per molte imprese italiane rappresenta uno svantaggio rispetto ai concorrenti europei. «Il prezzo dell'energia in Italia è veramente una sfida grande», sottolinea Alvim. Per le Pmi che competono sui mercati internazionali, la transizione energetica è una questione industriale. Una delle proposte è il modello "As-a-Service", che consente di accedere a soluzioni di risparmio senza sostenere direttamente l'investimento iniziale. «Permette alle aziende di accedere a queste soluzioni di risparmio, fino al 30% dei consumi, senza alcun investimento». Così l'impresa riduce la spesa energetica e mantiene libero il capitale per altri investimenti.

ENERGIA PULITA, ACCUMULO E NESSUN INVESTIMENTO INIZIALE: COSÌ EDP VUOLE RIDURRE IL CONTO ENERGETICO DELLE IMPRESE ITALIANE



LUÌS ALVIM

È la "fase 2" della strategia Client Solutions: dopo una prima fase di espansione, iniziata nel 2019, «siamo adesso in una fase di maturazione», spiega Alvim, alla ricerca di aziende che abbiano bisogno di «soluzioni più sofisticate, più complesse da un punto di vista tecnologico o anche finanziario. Nel segmento C&I, con impianti sotto i 5 MW, le nuove installazioni sono passate da circa 1 GW a 2 GW annui e sono recentemente arrivate a circa 2,8 GW, con una previsione di 3 GW nei prossimi due anni. Vediamo una crescita del 3-5% all'anno».

L'urgenza italiana è superiore a quella di molti altri mercati europei. Al costo della commodity si aggiungono gli oneri di rete: «Se parliamo di un prezzo commodity, il PUN sopra ai 160 euro per MWh, i costi di rete sono intorno a 70». Il costo finale può così arrivare intorno a 260 euro per MWh. «Queste soluzioni permettono di evitare i costi di rete, abbattendoli in modo significativo».

Nei mercati più maturi, l'aumento delle ore solari a prezzi molto bassi o negativi riduce l'attrattività del solo fotovoltaico e aumenta quella dell'accumulo. «L'Italia si trova in una fase di maturità precedente rispetto a quello che vediamo in Inghilterra, Spagna, Portogallo e Germania». La sfida, conclude Alvim, è «passare dalla semplice produzione rinnovabile alla gestione intelligente dell'energia».



LA TRANSIZIONE DELLA MOBILITÀ CERCA UNA TERZA VIA

Elettrico e biocarburanti non sono rivali: secondo lo studio Teha Group-Eni, la complementarità delle tecnologie può rafforzare la competitività industriale europea, la sicurezza energetica e la decarbonizzazione

di Vincenzo Petraglia

Il futuro della transizione energetica europea non si gioca soltanto sulla velocità con cui ridurre le emissioni, ma anche sulla capacità di evitare nuove dipendenze, proteggere la base industriale e garantire sicurezza negli approvvigionamenti. Le crisi degli ultimi anni hanno mostrato quanto la **dipendenza da tecnologie, materie prime e capacità produttive** possa trasformarsi in una vulnerabilità sistemica per l'Europa. I segnali sono già visibili. Nel settore automotive, le importazioni di veicoli finiti sono più che triplicate tra il 2015 e il 2025, arrivando a circa 166 miliardi di euro, mentre la perdita potenziale di valore aggiunto del settore nell'Unione è stimata tra 30 e 60 miliardi di euro l'anno. Nella raffinazione, **dal 2009 l'Europa ha perso il 21% della capacità produttiva** e la dipendenza dalle importazioni di diesel e jet fuel è aumentata, con una perdita stimata di 90mila-130mila posti di lavoro qualificati. Nelle materie prime critiche, inoltre, il 100% delle **terre rare** pesanti raffinate utilizzate nell'Unione proviene dalla Cina. A queste pressioni si aggiunge quella legata alla crescita del digitale e dell'intelligenza artificiale. La **domanda di energia elettrica dei data center** nell'Unione Europea è stimata in aumento da 96 TWh nel 2024 a 236 TWh nel 2035. In questo quadro, la competizione per l'accesso all'elettricità diventa una questione strategica e impone di utilizzare ogni tecnologia negli ambiti in cui può produrre il maggiore beneficio. È da qui che prende forma la riflessione sui **biocarburanti da materie prime rinnovabili**: non come alternativa all'elettrico, ma come soluzione complementare. Nella mobilità possono rappresentare una risposta immediatamente disponibile per ridurre le emissioni nei settori *hard to abate*, come trasporto pesante, aviazione e marittimo, e contribuire a **diversificare fonti, tecnologie e geografie di approvvigionamento**. Una maggiore neutralità tecnologica nella mobilità potrebbe inoltre liberare una quota più ampia di risorse elettriche per altri ambiti strategici, a partire da tecnologie digitali e intelligenza artificiale. È questo il punto di partenza dello studio strategico ***"Sustainable biofuels as a strategic lever for industrial competitiveness, energy security and decarbonization"***, realizzato da **Teha Group** insieme a Eni e presentato nell'ambito dell'ultimo Forum di Cernobbio. L'analisi parte da una domanda: come conciliare la transizione energetica con competitività industriale, sicurezza energetica e sostenibilità economica e sociale? La risposta guarda ai biocarburanti prodotti da materie prime rinnovabili, come **HVO** (*Hydrogenated Vegetable Oil*) e **SAF** (*Sustainable Aviation Fuel*), considerati una soluzione già disponibile per diversificare gli approvvigionamenti, ridurre le emissioni dei gas serra (*GHG*) lungo la filiera e preservare capacità e competenze industriali nei Paesi europei. «L'Europa deve evitare di ripetere gli errori del passato. Una transizione che sostituisce una dipendenza con un'altra non rafforza il continente, ne trasferisce soltanto la vulnerabilità», ha dichiarato **Valerio De Molli**, Managing partner e Ceo di Teha Group. «I biocarburanti rappresentano una leva concreta di decarbonizzazione dei trasporti, nonché di diversificazione, sicurezza e politica industriale. È necessario superare un approccio prevalentemente regolatorio e adottare una visione più pragmatica, industriale e consapevole dei nuovi rischi geopolitici».



STEFANO BALLISTA, AMMINISTRATORE DELEGATO DI ENILIVE

Parole cui fanno eco quelle di **Stefano Ballista**, amministratore delegato di Enilive. «Una delle principali sfide per l'Europa è coniugare la transizione energetica con la competitività in-

dustriale e la sostenibilità economica e sociale e, in questo contesto, i biocarburanti sostenibili rappresentano una soluzione immediatamente disponibile per ridurre le emissioni del settore dei trasporti lungo l'intera **filiera** poiché sono ampiamente disponibili, possono essere distribuiti con le attuali infrastrutture e sono utilizzabili in gran parte delle motorizzazioni diesel oggi in circolazione».

Uno strumento su cui convogliare in modo più deciso e a livello strutturato risorse e ricerca, sempre in un'ottica di considerare i biocarburanti una soluzione complementare ad altri vettori energetici. «L'esperienza di Eni», ha continuato l'amministratore delegato di Enilive, «dimostra come l'innovazione tecnologica, insieme alla **valorizzazione delle competenze** industriali e professionali, possa guidare processi di trasformazione capaci di generare valore, occupazione e sviluppo sostenibile, supportando al contempo la **competitività dell'Europa**».

Uno dei capitoli centrali dello studio è dedicato ai luoghi comuni che accompagnano il dibattito europeo sui biocarburanti. Teha Group ha rilevato la presenza di **falsi miti** e informazioni non supportate da evidenze scientifiche e ha sottoposto a verifica alcune convinzioni ricorrenti, con l'obiettivo di fornire al dibattito pubblico elementi misurabili e verificabili. La prima evidenza riguarda la possibilità di contribuire immediatamente alla riduzione delle emissioni GHG nel trasporto. Oltre 170 milioni di veicoli diesel, Euro 5-V ed Euro 6-VI, sono già compatibili, se validati dal costruttore, con biocarburanti da materie prime rinnovabili come l'HVO. Quest'ultimo può essere utilizzato in purezza, senza modifiche ai motori e alle infrastrutture necessarie alla distribuzione. Nel trasporto marittimo **l'HVO può essere utilizzato in purezza**, mentre nel settore aereo il SAF può essere utilizzato in miscela con il jet convenzionale fino al 50%. La seconda evidenza riguarda la dimensione industriale. Gli investimenti nelle bioraffinerie possono contribuire a preservare siti produttivi, competenze e occupazione. Le conversioni realizzate da Eni a Porto Marghera nel 2014 e a Gela nel 2019



La conferenza stampa di presentazione dello studio al Forum Ambrosetti di Cernobbio: *da sinistra*, Andris Piebalgs, professore della Florence School of Regulation, ex commissario europeo per lo Sviluppo e per l'Energia, Alessandro Viviani, associate partner & project leader di Teha Group, e Stefano Ballista, amministratore delegato di Enilive

vengono indicate come esempi della possibilità di rigenerare aree industriali mantenendo capacità produttiva e coesione sociale nelle comunità locali. Lo studio stima che gli investimenti privati nel settore in Europa possano **generare fino a 66 miliardi di euro di Pil** e sostenere oltre 33mila posti di lavoro. La terza evidenza riguarda il rapporto tra produzione di biocarburanti e agricoltura. Secondo lo studio, le nuove filiere agricole possono essere sinergiche alla produzione di cibo. Le bioraffinerie possono utilizzare rifiuti e materie prime di scarto, come oli esausti da cucina, grassi animali e residui dell'industria agroalimentare, ma anche oli vegetali ottenuti da colture intermedie in rotazione con produzioni alimentari e da coltivazioni su terreni degradati. A livello globale, il potenziale indicato equivale a circa cinque volte il fabbisogno europeo, senza sottrarre terreni alla **produzione alimentare**. Nei primi anni del prossimo decennio, inoltre, i progetti promossi da Eni principalmente nel continente africano potranno coinvolgere oltre un milione di agricoltori, recuperando terreni oggi fortemente degradati e improduttivi e facendo crescere insieme produzione di agri feedstock per biocarburanti e produzioni alimentari, oltre a rendere disponibili mangimi per gli allevamenti locali. Dalle evidenze dello studio derivano alcune **proposte** rivolte ai policy maker europei. La prima è passare da un'Europa che misura soltanto le emissioni allo scarico a un'Europa che valuta le emissioni lungo tutta la filiera, riconoscendo il contributo dei biocarburanti alla riduzione GHG. L'analisi propone anche una nuova classe di veicoli *"low-carbon"*, alimentati esclusivamente con biocarburanti in purezza e prodotti da materie prime rinnovabili più sostenibili sotto il profilo ambientale. La transizione, sostiene lo studio, non può essere affidata soltanto a soluzioni mature nel lungo termine: occorre sostenere **tecnologie già disponibili, scalabili e capaci di produrre risultati misurabili**.

La seconda proposta riguarda la base industriale: non un'Europa che chiude raffinerie, ma un'Europa che trasforma la propria industria, sostenendo la **conversione degli impianti esistenti in bioraffinerie** e preservando capacità produttive, competenze e occupazione. La terza punta sul rapporto tra agricoltura ed energia. L'obiettivo è passare da un'Europa che presume la competizione tra produzione agricola ed energetica a un'Europa che verifica la sostenibilità dei biocarburanti attraverso dati reali, misurazioni sul campo, tracciabilità e tecnologie digitali. Le regole dovrebbero garantire **flessibilità agli agricoltori** e valorizzare la terra sulla base del principio di addizionalità, senza sottrarre spazio alla produzione di cibo. Il messaggio dello studio è quindi netto: la transizione non deve diventare una gara tra tecnologie, ma una strategia capace di tenere insieme decarbonizzazione, industria, energia e sicurezza. E biocarburanti sostenibili entrano certamente nella partita non come sostituti dell'elettrico, ma come uno degli strumenti disponibili per costruire un sistema più diversificato e resiliente.

Bonifiche, ecologia sul terreno A Napoli il grande riscatto

A Bagnoli con la base dell'America's Cup e a San Giovanni a Teduccio con l'area Napoli Orientale, il capoluogo campano diventa case-history europea. Al centro dei due interventi, competenze unite e il know how di Greenthesis

di Sergio Luciano



BONIFICA NAPOLI ORIENTALE

C'è un intero universo, alla voce "bonifiche", nel nostro complicato ma straordinario Paese. Perché oggi in Italia ci sono 2601 opere di bonifica in corso (su 16.365 procedimenti aperti) con 42 grandi "Sin" (siti di interesse nazionale, come Bagnoli a Napoli sull'area dell'ex Italsider o dell'ex Mobil Oil, o l'area retroportuale di Taranto o quella dell'ex Caffaro a Brescia) che da soli occupano quasi 150 mila ettari di territorio: come l'intera provincia di Asti. Al centro di quest'universo si colloca ogni anno RemTech Expo, una fiera-convegno che attira da tutto il Paese e dall'estero a Ferrara oltre 20 mila visitatori specializzati: ingegneri, geologi, chimici e poi amministratori locali e governo nazionale.

E al centro del settore, non da solo ma tra i pochi grandi protagonisti, c'è ormai stabilimente il gruppo **Greenthesis**, che tra l'altro è impegnata a fondo in due opere altamente simboliche, la bonifica del sito di Bagnoli, a Napoli, dove un tempo c'era l'acciaieria e l'estate prossima si disputerà l'America's Cup di vela; e venti chilometri più a sud, a San Giovanni a Teduccio, la bonifica dell'ex raffineria Mobil Oil, oggi un'area Q8. Due storie diverse: Bagnoli, abbandonata per decenni,l'area Q8 presidiata costantemente ma a sua volta oggetto di lungaggini burocratico-amministrative tali da aver procrastinato più e più volte gli interventi prima, finalmente, di dare il via ad una realizzazione ambiziosa che si sta realizzando su standard di assoluta qualità.

Quest'anno a RemTech Expo è stata presentata, tra poche altre, la complessa, lunghissima ma brillantissima ed esemplare case-history di "Napoli Orientale", come leggiadramente è stata ribattezzata l'area investita dai lavori, nella frazione di San Giovanni a Teduccio. Perché è qui, su queste circa 800 ettari complessivamente interessati, che si deve annotare un numero, che riassume meglio di altri lo stato delle bonifiche italiane, ed è un numero di calendario. Nell'area dell'ex raffineria di Napoli — impiantata negli anni Trenta, bombardata durante la guerra, gestita da Mobil Oil Italiana fino al 1990, quando Kuwait Petroleum ne rilevò gli asset italiani — l'iter di risanamento è stato avviato nel 1999: 27 anni fa. La caratterizzazione è arrivata nel 2002-2004, il progetto di bonifica tra il 2006 e il 2008, l'approvazione ministeriale nel 2015. I cantieri veri sono partiti solo dopo. Nessuno avrebbe potuto, prima! Dunque 27 anni, ecco il numero, dalla decisione ad oggi, quando finalmente l'opera intravede l'uscita dal tunnel.

L'AREA DELLA EX RAFFINERIA MOBIL OIL, RILEVATA POI DA KUWAIT PETROLEUM È IL PIÙ GRANDE CANTIERE DI BONIFICA INDUSTRIALE PRIVATA DEL PAESE

A raccontarlo, a Ferrara, alla ventesima edizione di RemTech Expo, sono stati Damiano Belli, chief business officer di Greenthesis con Piero Merola, amministratore delegato di Kuwait Raffinazione e Chimica, la società del gruppo Q8 che possiede appunto quei 38 ettari dentro il Sito di interesse nazionale di Napoli Orientale. L'area ex raffineria e l'ex pe-

trolchimico sono oggi il più grande cantiere di bonifica industriale privata del Paese: un milione di tonnellate di terreno da scavare e trattare, un appalto da circa cento milioni affidato nel 2023 al raggruppamento guidato da Greenthesis con Eni Rewind e Sirai, quarantanove mesi di durata contrattuale. Il resto della proprietà ospita il deposito costiero tuttora operativo, infrastruttura che la legge classifica come strategica per la sicurezza energetica nazionale.

Il punto politico della case-history non riguarda però le tecnologie — desorbimento termico a cinquecento gradi, landfarming, air sparging: procedure avanzatissime — bensì il modo in cui l'amministrazione pubblica governa un cantiere ambientale. Una bonifica, è il ragionamento, non è un pacchetto che si approva e si esegue: è un progetto che si riscrive mentre lo si realizza, perché il sottosuolo restituisce sempre qualcosa di diverso da quello che era stato ipotizzato a tavolino. È successo anche a Napoli: una difformità rispetto alle assunzioni progettuali ha imposto la ridefinizione delle attività e una variante, con un allungamento stimato in due anni.

Qui, secondo tutti gli specialisti del settore, sta il vero collo di bottiglia. Gli organi di controllo fissano tempistiche in una fase teorica del procedimento, ed è giusto; ma poi non sempre sono materialmente in grado di rispettarli; ogni variante deve ripercorrere l'intero iter ministeriale. L'effetto non è soltanto un ritardo: è il blocco del cantiere, perché una bonifica per fasi si regge sulla loro ordinata e cadenzata sequenza. La richiesta è un percorso di validazione delle varianti in corso d'opera, con un ordinamento definito, senza dover riaprire ogni volta il procedimento a monte.

IL COMMISSARIO UNICO, GENERALE VADALÀ, STIMA IN 30 MILIARDI IL FABBISOGNO COMPLESSIVO DEL PAESE PER COMPIERE TUTTI I PROGETTI

È esattamente il tema su cui premono le imprese del settore e su cui il Ministero per l'Ambiente sta lavorando a un nuovo quadro normativo, consapevole – in particolare per l'opera del viceministro Vannia Gava – che è inderogabile riscriverle nel senso della maggiore efficienza. Con una tensione di fondo dichiarata: chi vuole rimettere in circolo le aree contaminate teme la paralisi, chi difende gli standard teme che la semplificazione diventi un modo per abbassare l'asticella del risanamento.

I numeri di contesto spiegano perché la partita sia più grande di un singolo sito. In Italia, come si diceva, sono aperti 16.365 procedimenti di bonifica regionali — 38.556 quelli censiti complessivamente dalla banca dati Mosaico dell'ISPRA — distribuiti su 3.619 Comuni, quasi uno su due. Ma solo 3.243 procedimenti sono arrivati alla fase di intervento, e di questi appena 2.601 hanno cantieri effettivamente aperti. Nei 42 Siti di interesse nazionale, la bonifica risulta conclusa sul 17% dei suoli e sul 6% delle acque sotterranee. Il commissario unico, generale Giuseppe Vadalà, stima in 30 miliardi il fabbisogno complessivo del Paese. E il "Rapporto sul mercato delle bonifiche" elaborato nel 2025 da Remtech (in collaborazione con imprese private fra le quali Greenthesis) colloca il fabbisogno ancora oltre, tra i 45 ed i 93 miliardi.

Napoli Est è il caso limite e insieme il caso interessante, perché qui il costo lo sostiene un privato e il rischio industriale è tutto suo. Con un premio potenziale evidente: una volta certificati, quei terreni tornano disponibili. Non a caso Q8 ha confermato interlocuzioni «non impegnative» con la SSC Napoli su ipotesi di valorizzazione delle aree non operative — leggi: il nuovo stadio da 70mila posti di cui parla Aurelio De Laurentiis. La bonifica, stimano le parti, sarà completata tra la fine del 2027 e l'inizio del 2028, con circa metà dell'area già in stato avanzato. Vent'anni e mezzo dopo l'avvio dell'iter. È il tempo che serve, in Italia, per restituire a una città un pezzo di se stessa.



Da sinistra, Simona Grossi, Ceo, e Damiano Belli, Chief business officer di Greenthesis



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

Praesidium, una guida sicura per il welfare manageriale.

Praesidium è la società del sistema Federmanager specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali ed individuali, dedicati a dirigenti, a quadri, a professional e alle loro famiglie. Grazie alla stretta relazione con il sistema **Federmanager** e con **Assidai**, Praesidium opera in particolare nell'ambito della consulenza e distribuzione delle iniziative di assistenza sanitaria, nonché di ogni tutela assicurativa per dirigenti, di origine contrattuale ed è in grado di rispondere a tutte le esigenze di welfare individuale delle figure manageriali, sia in servizio che in pensione. **Oggi Praesidium ha riunito nell'Atlante del welfare il panorama completo dei servizi e dei prodotti dedicati alle e ai manager, un panorama arricchito da una consulenza sempre personalizzata**.
Praesidium è al vostro fianco da più di 20 anni; è una guida esperta, oggi pronta a tracciare con voi nuove rotte, verso il benessere dei e delle manager e delle loro famiglie.

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

Il welfare per le aziende ha un nuovo orientamento.

PRAESIDIUM
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

PRIMA GLI AMICI

Il crowdinvesting rallenta, gli incentivi fiscali saltano e 1.163 miliardi restano liquidi sui conti correnti. Per startup e Pmi, il primo capitale torna allora a cercare un volto conosciuto. È la finanza di prossimità



Fonte: Politecnico di Milano

di Marina Marinetti

Gli italiani tengono 1.163 miliardi di euro sui conti correnti. Non sotto il materasso, che almeno richiede una certa perizia domestica, ma in banca: disponibili, prudenti, poco inclini a prendere aria. Una massa di risparmio enorme, quasi una riserva nazionale di attese e di domande senza risposta. La domanda è sempre la stessa: perché quei soldi non entrano di più nell'economia reale, nelle piccole imprese, nelle startup, nelle nuove tecnologie, nelle aziende che cercano un primo capitale per crescere? La risposta non è che gli italiani non investano. Investono in titoli pubblici, fondi, obbligazioni, gestioni, immobili. Ma quando l'investimento è illiquido, rischioso, difficile da leggere e affidato a un soggetto che non si conosce, la cautela diventa una forma di strategia.

TRA APRILE 2022 E APRILE 2026 LA LIQUIDITÀ DELLE FAMIGLIE SUI CONTI È RIMASTA QUASI FERMA IN VALORE NOMINALE

Tra aprile 2022 e aprile 2026, la liquidità delle famiglie sui conti è rimasta quasi ferma in valore nominale, arretrando appena dello 0,4%. Nello stesso periodo, l'inflazione ne ha però ridotto il potere d'acquisto di circa l'11,6%. Non è denaro che cresce, ma denaro che aspetta.

E quando il risparmio vuole aspettare, la fidu-

cia finanziaria si accorcia: invece di viaggiare verso una società sconosciuta, un portale o un progetto raccontato in un documento informativo, tende a fermarsi nel primo cerchio delle relazioni. Famiglia, amici, ex colleghi, clienti, fornitori, professionisti che conoscono l'imprenditore e possono giudicarlo non soltanto da una valutazione pre-money scritta con entusiasmo. È il ritorno del family & friends. .

UN CAPITALE CHE ESISTE GIÀ

Il family & friends è il primo vero capitale esterno di moltissime iniziative imprenditoriali. Include i mezzi propri del fondatore e le somme apportate da familiari, amici e persone della rete professionale, dalla cerchia di chi conosce direttamente l'imprenditore, la sua reputazione, la sua capacità esecutiva, perfino i difetti che in una presentazione vengono normalmente chiamati "aree di miglioramento".

In Italia resta un canale largamente utilizzato. Secondo l'Osservatorio InnovUp-Assolombarda, il family & friends è il principale strumento di finanziamento per il 54,2% delle startup e delle Pmi innovative. Nel 2016 la quota era del 71,2%. È scesa, perché nel frattempo il sistema si è popolato di incubatori, acceleratori, business angel, fondi venture, finanziamenti pubblici, crowdfunding. Ma più di un'impresa innovativa su due continua a partire da lì. Non perché sia la soluzione ideale per ogni progetto, ma perché interviene nel punto in cui gli altri canali esitano. La banca cerca garanzie e capacità di rimborso. Il venture capital cerca trazione, mercato, crescita scalabile, fondatori con un profilo già dimostrabile. Le piattaforme richiedono una campagna costruita bene, investitori raggiungibili, un racconto credibile, documenti, marketing e una certa capacità di reggere l'esame pubblico.

UN ROUND DI FINANZIAMENTO FAMILY & FRIENDS È, NELLA MAGGIOR PARTE DEI CASI, UNA RACCOLTA PRE-SEED

Prima di tutto questo c'è la fase in cui un'impresa deve ancora provare di essere un'impresa. È lì che il capitale vicino serve. Paga il prototipo, la registrazione di un brevetto, l'adeguamento normativo, un primo lotto produttivo, il software, la campagna commerciale, l'assunzione di una figura tecnica, un test con il primo cliente. Non finanzia ancora la scala. Finanzia la prova che la scala abbia un senso.

Un round family & friends è, nella maggior parte dei casi, una raccolta pre-seed. Arriva quando la società è appena costituita oppure quando è ancora una giovane attività con ricavi limitati, prodotti incompleti e bisogni molto concreti. Niente "market domination". Serve pagare i prossimi dodici mesi senza scambiare il commercialista per un fondo sovrano.

Le somme variano molto. Nella pratica italiana, le raccolte da familiari, amici e rete professionale si collocano spesso tra 25 mila e 100 mila euro. Per iniziative con fondatori già inseriti in un settore, una base di clienti o una rete imprenditoriale solida, possono avvicinarsi o superare 200 mila euro. Sono importi che sembrano piccoli rispetto ai round annunciati con titoli in inglese e foto di gruppo davanti a una parete di vetro. Ma per una società in fase iniziale possono fare la differenza tra il progetto fermo e il primo dato di mercato.

Salvatore Viola, esperto di startup, fondatore di Dynamo-lab.com e autore di due libri sul crowdfunding, invita tuttavia a distinguere il valore del capitale vicino dal suo significato come prova di mercato: «Quegli investimenti, nella maggior parte dei casi, più che la bontà del progetto premiano la fiducia nella persona. Un familiare o un amico investe su di te perché ti conosce, anche se non ha capito bene quello che stai facendo. Per questo non rappresenta una va-

E il crowdfunding diventa più sostenibile grazie alla garanzia statale

di Rosaria Barrile

Per anni il Fondo di garanzia per le PMI, gestito da Mediocredito Centrale, è stato uno strumento legato quasi esclusivamente al credito bancario. Con il decreto ministeriale del 7 gennaio 2026, la garanzia pubblica può invece essere concessa anche alle operazioni effettuate tramite piattaforme di crowdfunding autorizzate. Non si tratta solo di un'estensione tecnica di uno strumento esistente, bensì di un intervento che incide in modo diretto sull'ecosistema della finanza alternativa.

Tale previsione rappresenta infatti un riconoscimento istituzionale: la ricerca di credito tramite piattaforme online diventa così parte integrante dell'architettura finanziaria a supporto delle PMI, favorendo l'investimento in economia reale da parte dei risparmiatori.

Se da un lato, però, il quadro normativo appare abbastanza definito, almeno nelle sue linee guida, dall'altro, tale novità è rimasta sinora in stand by: l'operatività effettiva scatterà solo dopo l'aggiornamento delle disposizioni operative del Fondo di Garanzia.

Al momento, nonostante l'intensa azione di lobby portata avanti da diverse piattaforme di crowdfunding, che vedono in questa misura un contributo fondamentale per ridare ossigeno a un settore in grande affanno, il Consiglio di Gestione, che costituisce l'organo di amministrazione del Fondo di Garanzia, non ha ancora adottato le disposizioni operative necessarie per l'avvio concreto della nuova disciplina.

A richiedere la garanzia possono essere solo i fornitori di servizi di crowdfunding autorizzati ai sensi del regolamento europeo e preventivamente accreditati

lutazione attendibile». Il passaggio successivo, aggiunge, resta decisivo: «Il crowdfunding e la capacità di convincere estranei rappresentano invece il modo migliore per capire se la startup su cui stai lavorando è davvero appetibile».

L'errore più comune è pensare che quel denaro costi poco, perché arriva da persone vicine. In realtà il family & friends ha un costo preciso. Se entra come equity, costa quote societarie. Se entra come prestito, costa impegni di rimborso. Se entra come convertibile, costa oggi chiarezza e domani diluizione. In ogni forma, ha poi un costo relazionale: quando l'investitore è una persona cara, un ritardo di sei mesi pesa più di un aggiornamento negativo nella newsletter di un fondo.

Un aumento di capitale prematuro e mal disegnato può lasciare ai fondatori troppo poco spazio per i round successivi. Una diluizione del 5-15% in fase pre-seed può essere fisiologica; spingersi oltre il 15-20% prima dell'arrivo di business angel o investitori professionali rischia di rendere la compagine societaria confusa, affollata, difficile da finanziare di nuovo.



Salvatore Viola

FIDARSI È BENE, SCRIVERE È MEGLIO

Il family & friends può entrare nell'impresa in modi diversi. Può diventare capitale di rischio, con la sottoscrizione di quote; può essere un finanziamento soci, dunque un prestito alla società; può assumere forme convertibili, che rinviano la definizione della partecipazione a un aumento di capitale successivo. Nessuna formula è innocua. Il conferimento in equity è adatto a chi accetta di condividere il rischio e di attendere, senza una scadenza certa per recuperare la somma. Il finanziamento soci evita la diluizione, ma crea un credito da rimborsare: ottimo, se l'impresa ha una generazione di cassa realistica; assai meno brillante, se è ancora in piena fase di sperimentazione. Il convertibile è utile quando non ha senso fissare subito una valutazione, ma richiede accordi molto accurati su condizioni di conversione, sconti, valutazioni massime e diritti.

Il punto è evitare che amici e familiari investano senza sapere cosa stanno facendo. Chi mette 20 mila euro in una giovane azienda deve capire se acquista quote o concede un prestito, se avrà diritto di voto, se potrà uscire facilmente, quasi mai, se riceverà un rendimento, se l'impresa crescerà abbastanza da attrarre nuovi investitori. Deve sapere anche, e prima di tutto, che potrebbe perdere integralmente il capitale.

L'imprenditore, a sua volta, deve essere brutale nel senso migliore del termine: non promettere rimborsi sostenuti dall'ottimismo, non usare valutazioni immaginarie per giustificare quote sproporzionate, non far passare una partecipazione societaria per un gesto di solidarietà. La fiducia non è una deroga al diritto societario. È una ragione in più per applicarlo bene.

Un buon round family & friends lascia l'impresa con tre risultati: liquidità sufficiente per raggiungere una tappa misurabile, una struttura societaria ordinata e investitori vicini che restano alleati anche se il percorso richiede più tempo del previsto. Un cattivo round produce

presso il Fondo. La copertura, infatti, non è automatica: può essere applicata esclusivamente alle operazioni effettuate tramite piattaforme che abbiano completato la procedura di accreditamento (di cui per ora non sono stati stabiliti i criteri).

I portali devono poi rispettare una serie di obblighi: in particolare devono fornire un'informativa chiara sulle condizioni della garanzia; restituire integralmente agli investitori le somme liquidate dal Fondo in caso di escussione, trasmettere dati e informazioni per le attività di monitoraggio. Il mancato rispetto di tali adempimenti può comportare la sospensione o la revoca dell'accreditamento per il gestore. Tra i punti fermi invece già stabiliti dal decreto è che possono accedere alla garanzia le micro, piccole e medie imprese, che devono avere sede legale o operativa in Italia, che raccolgono capitali tramite una piattaforma autorizzata per realizzare un progetto di investimento.

Uno degli aspetti centrali, e già invece stabiliti con chiarezza dal decreto, riguarda la misura della garanzia. La copertura varia in base allo strumento finanziario: lending crowdfunding (prestiti): fino all'80% dell'importo dell'operazione; minibond e altri titoli obbligazionari: fino all'80% dell'importo dell'operazione; equity crowdfunding (azioni, quote): fino al 50% dell'importo dell'operazione.

Nel caso dell'equity, la copertura al 50% è concessa nel rispetto delle regole europee sugli aiuti di Stato applicabili agli investimenti in capitale di rischio.

Tra gli effetti indiretti più attesi dal decreto vi è quello di una valutazione ancora più accurata dei progetti da finanziare da parte delle piattaforme che come già in passato dovranno esaminare business plan, bilanci, livello di indebitamento, storico e affidabilità dell'impresa per valutare il rischio dell'operazione.

In caso di inadempimento dell'impresa, è prevista una procedura strutturata: la piattaforma escute la garanzia, ossia chiede al garante di pagare il debito, secondo le modalità stabilite dalle disposizioni operative; il Fondo di Garanzia liquida la quota coperta mentre la piattaforma deve accreditare integralmente le somme agli investitori entro 10 giorni dalla ricezione.

l'opposto: denaro speso senza risultati, quote sparse fra persone che non hanno mai voluto essere soci, rapporti personali che iniziano a funzionare come un ufficio crediti.

La riduzione del crowdinvesting non dimostra che il denaro fermo sui conti correnti si stia riversando nel family & friends. Questo nesso, semplicemente, non è misurato. Sarebbe comodo, molto giornalistico e poco rigoroso sostenerlo.

I dati consentono però una lettura più interessante. L'Italia dispone di una massa enorme di liquidità privata. Nello stesso tempo, la finanza destinata a progetti imprenditoriali digitali, rischiosi e illiquidi incontra maggiore prudenza. Quando un risparmiatore decide comunque di accettare quel rischio, tende a preferire contesti nei quali può valutare il fondatore direttamente. La fiducia smette di essere un concetto astratto e diventa un'informazione. Conosco questa persona. So come lavora. Ho visto il suo prodotto. So quali clienti ha. Posso chiedere spiegazioni senza dover aprire un ticket.

Questo vantaggio informativo non trasforma un investimento in un posto sicuro. Una startup può fallire anche se l'ha fondata la persona più brillante della famiglia. Anzi, proprio per questo il family & friends deve evitare il vizio dell'emotività. Il denaro investito deve essere denaro che il finanziatore può permettersi di perdere. Chi mette in gioco i risparmi destinati alla pensione, alla casa o alla salute non sta facendo finanza per l'innovazione. Sta trasferendo su una relazione privata un rischio che non può sopportare.

Il capitale di prossimità è utile perché permette all'impresa di superare il "prima": prima del mercato validato, prima della banca, prima dell'investitore istituzionale, prima della piattaforma. Viola suggerisce ai founder di trattare questi round «con la stessa serietà di un round istituzionale: valutazione onesta, patti chiari e, soprattutto, comunicazione trasparente sui rischi». La raccolta privata può costruire le condizioni per quella pubblica: «Dal giro family & friends si può anche generare quel 30-40% di precommitment che i siti di raccolta di solito richiedono per aprire una campagna».

CROWDFUNDING, EUROPA APERTA E PORTALI IN RITIRATA

Le piattaforme di crowdinvesting possono operare oltre confine grazie al regolamento europeo ECSP. In Italia, però, il settore attraversa una fase di contrazione, concentrazione e consolidamento: il passaporto europeo esiste, ma per usarlo servono capitale, struttura e modelli di business robusti.

Il crowdinvesting non va confuso con il crowdfunding in senso largo. Donation e reward crowdfunding finanziano cause, progetti culturali o prevendite; qui chi versa denaro investe. Nell'equity sottoscrive quote d'impresa, nel lending concede un prestito o acquista un minibond. Il rendimento è possibile, ma non garantito: l'investimento può restare illiquido, subire ritardi o perdere valore.

Dal novembre 2021 l'ECSP ha introdotto regole comuni, maggiori tutele per gli investitori e la possibilità per una piattaforma autorizzata in uno Stato membro di offrire servizi nel resto dell'Unione. In teoria, un'impresa italiana può incontrare investitori francesi, spagnoli o olandesi; una piattaforma nazionale può cercare capitali e progetti all'estero. In pratica, il mercato domestico si sta restringendo.

Al 30 giugno 2026, le piattaforme autorizzate in Italia erano 37, contro le 42 di un anno prima; soltanto 30 avevano pubblicato almeno una campagna negli ultimi dodici mesi. Tredici potevano intermediare prestiti, diciotto collocare strumenti finanziari e sei fare entrambe le cose. L'Italia resta seconda nell'Unione per numero di piattaforme autorizzate, dietro alla Francia con 57 e davanti alla Spagna con 27, ma il dato è in calo.

Nell'equity crowdfunding, le piattaforme attive erano appena 17. Opstart, Mamacrowd e CrowdFundMe hanno originato insieme il 60,5% delle campagne. La folla degli investitori può essere ampia; i cancelli di accesso, molto meno.

La selezione si vede anche nei nomi usciti o in difficoltà: BuildBull, BacktoWork — acquisita da Opstart — Rendimento Etico, Innexta, Ecomill e Tifosy sono scomparse dal registro. Recrowd è stata sospesa dal 31 luglio 2025 al 7 settembre 2026 per un provvedimento della Banca d'Italia; Bridge Asset dal 16 giugno 2026 per decisione Consob. RE-Lender è entrata in liquidazione e ha trasferito i progetti su EvenFi. Parallelamente, CrowdFundMe, WeAreStarting e Smart4Tech sono confluite nel gruppo Entera: il settore cerca scala.

L'ECSP impone autorizzazioni, governance, requisiti patrimoniali, controlli interni, continuità aziendale, gestione dei conflitti e trasparenza. Consob vigila su correttezza e comunicazione; Banca d'Italia su solidità, organizzazione e rischi. Nel primo semestre 2026 il crowdinvesting italiano ha raccolto 73,72 milioni di euro, il 37,6% in meno rispetto allo stesso periodo del 2025. L'equity crowdfunding si è fermato a 37,96 milioni, in calo del 29%; le attività non immobiliari, comprese molte startup innovative, hanno raccolto 8,56 milioni, meno della metà rispetto a un anno prima.

Per Salvatore Viola è un arretramento strutturale: «Il dato dell'Osservatorio del Politecnico di Milano è di quelli che segnano un'epoca: siamo tornati ai volumi del 2020, l'anno del Covid. E il dettaglio più preoccupante è che l'equity "puro" — startup e Pmi non immobiliari — vale ormai solo 8,5 milioni a semestre: il comparto regge quasi soltanto grazie al mattone». Le ragioni, secondo Viola, vanno oltre il ciclo di mercato. «L'incertezza sulle detrazioni fiscali al 30% per chi investe in startup e Pmi innovative, mai rinnovate con chiarezza, ha tolto il principale incentivo ai piccoli investitori e ha fatto decidere a tanti founder di rimandare la propria raccolta», osserva. «Ma c'è anche l'elefante nella stanza: la mancanza di exit in Italia. Senza casi conclamati di successo, anche lo strumento ha perso appeal e gli investitori cercano altre strade».

Il lending è arretrato ancora più rapidamente: 33,60 milioni di prestiti diretti nel primo semestre 2026, contro 62,21 milioni nello stesso periodo del 2025. Le nuove campagne sono state 103, il dato più basso degli ultimi cinque anni. L'immobiliare continua a sostenere una quota importante del mercato, con asset più facili da leggere e rendimenti attesi più confrontabili, pur restando investimenti rischiosi e non garantiti.

«È in corso una selezione darwiniana», dice Viola. «Nell'equity le piattaforme attive sono appena 17, ma i nomi che contano davvero sono tre — Mamacrowd, CrowdFundMe e Opstart — che da soli originano oltre il 60% delle campagne. Ne resterà solo uno? Forse no, ma di certo ne resteranno pochi».

Il passaporto europeo resta quindi più una possibilità che una strada già trafficata. Tra le piattaforme autorizzate in Italia, solo Doorway, Ener2Crowd e Walliance avevano richiesto l'operatività in altri mercati Ue. Per andare oltre confine servono tecnologia, marketing multilingue, investitori internazionali e capacità di assorbire costi regolatori e volumi incerti.



RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile S.p.A. is a member of the RSM network and trades as RSM. RSM is the trading name used by the members of the RSM network. Each member of the RSM network is an independent accounting and consulting firm, each of which practices in its own right. The RSM network is not itself a separate legal entity of any description in any jurisdiction. The RSM network is administered by RSM International Limited, a company registered in England and Wales (company number 4040598) whose registered office is at 200 Aldersgate Street, London, EC1A 4HD, United Kingdom. The brand and trademark RSM and other intellectual property rights used by members of the network are owned by RSM International Association, an association governed by article 60 et seq of the Civil Code of Switzerland whose seat is in Zug. © RSM International Association, 2026.



Salone dei Pagamenti: dove prende forma la *"Payvolution"*

Dal 24 al 26 novembre torna all'Allianz MiCo di Milano l'appuntamento che riunisce banche, fintech, imprese, istituzioni, professionisti, retailer, studenti e innovatori per confrontarsi sulle grandi trasformazioni del settore

di Vincenzo Petraglia

I pagamenti sono infrastrutture invisibili dell'economia digitale, dove il gesto del pagare è sempre più rapido, integrato, personalizzato. Ma dietro l'esperienza del cliente si muove un ecosistema complesso che intelligenza artificiale, wallet, embedded finance e nuove forme di moneta stanno completamente ridisegnando. Dal 2016, **il Salone dei Pagamenti** - che si tiene **dal 24 al 26 novembre all'Allianz MiCo di Milano**, il più grande centro congressi d'Europa - rappresenta un'autentica piattaforma di innovazione e uno dei punti di riferimento di questo settore, fra i principali appuntamenti internazionali per tutti i player del mercato.

Non una semplice fiera, ma una grande piazza di confronto nella quale incontrare i protagonisti del mercato, **scoprire soluzioni tecnologiche, condividere esperienze e progettualità**, annunciare partnership e presentare prodotti e servizi pensati per rendere i pagamenti più sicuri, trasparenti e semplici. Un posizionamento costruito sulla capacità di mettere in relazione mondi diversi: istituzioni, banche, operatori finanziari, circuiti di pagamento, imprese, pubblica amministrazione, aziende digitali, startup e fintech, professionisti, retailer, giovani e studenti. I numeri raccontano la dimensione raggiunta dall'evento. Nell'ultima edizione il Salone ha registrato **16mila presenze**, 171 partner, 400 relatori e 2mila studenti, con 92 sessioni e workshop e 112 stand e corner, e un importante seguito sui social. Un ecosistema che conferma la capacità del Salone di andare oltre i tre giorni della manifestazione e di alimentare una dialogo continuo sull'evoluzione del settore.

Promosso dall'**ABI** e organizzato da **ABIServizi**, con il media partner **Bancaforte**, il Salone propone quest'anno un'agenda costruita attorno a quattro direttrici principali: l'evoluzione dell'esperienza, degli ecosistemi, della moneta e delle infrastrutture e, infine, della fiducia. Quattro prospettive diverse ma profondamente connesse, perché oggi innovare nei pagamenti significa intervenire contemporaneamente sul modo in cui le persone acquistano, sulle **relazioni tra gli operatori**, sulle infrastrutture che rendono possibile una transazione e sulle condizioni che permettono di fidarsi dell'intero sistema. Relativamente alla prima area, quella dell'esperienza, il focus è sul pagamento che non è più soltanto l'ultimo passaggio di un acquisto, ma una componente della relazione tra cliente e azienda. Customer journey, omnicanalità, AI, personalizzazione, loyalty e data insight diventano le parole chiave di un nuovo tipo di esperienza. Al centro della seconda direttrice dedicata agli **ecosistemi**, fari puntati su banche, fintech, big tech, imprese, PA, merchant, piattaforme e provider tecnologici, che operano in **catene del valore sempre più interconnesse**. Wallet, super app, embedded finance, open finance, corporate payments e nuovi modelli di business raccontano un mercato nel quale competizione e collaborazione si intrecciano e i pagamenti diventano piattaforme e leve di crescita. La terza area, che entra nel cuore delle infrastrutture, mostra come la moneta cambi forma e come con essa cambino rails e modelli di settlement: euro digitale, central bank digital currency (CBDC), stablecoin, depositi tokenizzati, programmable money, instant payments, pagamenti account-to-account, interoperabilità e transazioni cross-border sono alcuni dei temi al centro del nuovo cantiere. Un cantiere che riguarda **tecnologia, efficienza e sovranità europea dei pagamenti**. Tutte aree che per funzionare non possono prescindere dalla fiducia, focus della quarta direttrice del Salone. In un ecosistema digitale sempre più articolato, sicurezza e compliance diventano condizioni essenziali per l'innovazione. Temi vitali quali PSD3 e PSR, AI Act, identità digitale, autenticazione, data governance, cybersecurity, prevenzione delle frodi, antiriciclaggio, resilienza operativa e risk management saranno affrontati come elementi capaci di proteggere il sistema e generare vantaggio competitivo.

Il programma propone come sempre nuovi spazi di confronto. L'**Agorà del Futuro** mette al centro la trasformazione dei pagamenti digitali e il ruolo di istituzioni, banche e fintech. L'**Osservatorio Digital Marketing e Comunicazione Integrata** affronta il rapporto tra dati, AI, piattaforme, contenuti e fiducia nei brand. La **Terrazza dei Talenti** porta invece al centro persone e competenze: professionisti, giovani, creator, innovatori, manager e nuove generazioni ,chiamati a interpretare e guidare la*"Payvolution"*, l'evoluzione di questo settore in continuo cambiamento.

I pagamenti cambiano pelle: dal Pos a vero ecosistema

Dojo accelera in Italia e punta a trasformare il pagamento da semplice transazione a strumento per organizzare meglio i sistemi di cassa, ottimizzare la gestione del punto vendita e costruire relazioni durature con i clienti

di Vincenzo Petraglia


ANTONIO DI BERARDINO, GENERAL MANAGER ITALIA DI DOJO

«Il mercato dei pagamenti sta evolvendo rapidamente e, soprattutto nel commercio fisico, vediamo una crescente esigenza di connessione tra pagamento, gestione del punto vendita, dati e relazione con il cliente. Il futuro non sarà quindi caratterizzato da singoli strumenti che svolgono una sola funzione, ma da ecosistemi tecnologici sempre più connessi». A dirlo è **Antonio Di Berardino**, general manager Italia di **Dojo**, payment provider che consente a oltre 150mila imprese tra Regno Unito, Irlanda e Spagna di operare nell'*Experience economy*. Secondo l'Osservatorio Innovative Payments del Politecnico di Milano, nel 2025 i pagamenti elettronici hanno rappresentato il **45% dei consumi in Italia**, superando il contante, fermo al 38%. Nello stesso anno il transato complessivo ha raggiunto 518 miliardi di euro, in crescita del 7% rispetto al 2024. Per gli esercenti, però, la trasformazione non riguarda soltanto la possibilità di accettare pagamenti digitali, ma anche la semplificazione della gestione quotidiana del servizio e del punto vendita.

È questa la direzione in cui si muove Dojo, la cui tecnologia punta a offrire pagamenti rapidi, sicuri e affidabili, insieme a informazioni utili per **prendere decisioni più rapidamente**. «Il nostro obiettivo», sottolinea Di Berardino, «è andare oltre la semplice accettazione del pagamento, riducendo la complessità che il merchant deve gestire ogni giorno. Un pagamento non è un punto di arrivo, ma un momento all'interno di una **relazione** più ampia tra tecnologia, esercente e cliente. Questo significa lavorare su elementi molto concreti:

> NEL 2025 I PAGAMENTI ELETTRONICI HANNO RAPPRESENTATO IN ITALIA IL 45% DEI CONSUMI, SUPERANDO IL CONTANTE, FERMO AL 38%

velocità delle transazioni, affidabilità, sicurezza, continuità del servizio e integrazione con gli strumenti che l'esercente utilizza già nella propria attività. Per un merchant poter completare una transazione in meno di due secondi rappresenta un vantaggio molto concreto, insieme alla **prevenzione delle frodi** e alla maggiore praticità nella gestione quotidiana». Semplificare il lavoro dell'esercente attraverso la tecnologia è d'altronde la direzione verso cui si sta evolvendo il mercato.

«Gli esercenti chiedono sempre più di poter gestire attraverso un unico strumento una gamma più ampia di modalità di pagamento e di collegare il sistema di pagamento agli altri strumenti del punto vendita». Va in questa direzione l'**accordo tra Dojo e Bancomat**, che abilita i terminali Dojo all'utilizzo del circuito di pagamento più diffuso e riconosciuto in Italia. Una partnership che amplia le possibilità di accettazione per gli esercenti e risponde alla crescente domanda di strumenti integrati, semplici e flessibili. La società sta intanto accelerando sul mercato italiano. «La risposta del mercato italiano ci sta dando un segnale molto positivo: i punti vendita attivi stanno crescendo a un ritmo composto superiore al 20% mese su mese e il volume complessivo delle transazioni si sta avvicinando al miliardo di euro», sottolinea il manager. «Sono numeri che confermano la volontà degli esercenti di adottare soluzioni che combinino semplicità, affidabilità e **maggiore integrazione**».

Il passaggio successivo è quello che sposta il baricentro del mercato: il pagamento non è più soltanto l'ultimo anello della vendita, ma può diventare un punto di accesso a informazioni e strumenti utili per migliorare processi e rapporto con il cliente. È la logica dell'*Experience economy* a cui Dojo - che anche quest'anno partecipa al **Salone dei Pagamenti** di Milano (24-26 novembre) - lega la propria evoluzione con l'obiettivo di trasformare la **tecnologia** da semplice infrastruttura per incassare a leva strategica del proprio business. «Il nostro punto di partenza sono i pagamenti, ma la nostra ambizione è più ampia: vogliamo diventare un partner tecnologico, mettendo in connessione il pagamento con gli altri strumenti e processi che fanno funzionare un'attività tramite un'offerta nella quale sistemi di pagamento, cassa, dati e strumenti di gestione possano **dialogare tra loro**, così da trasformare una transazione da semplice operazione a un'opportunità per conoscere meglio il business e supportarne la crescita. A livello più ampio, vogliamo continuare a spostare il focus dalla singola transazione alla relazione di lungo periodo con il merchant, fornendo dati e insight che possano aiutarlo a lavorare meglio e a costruire relazioni più solide con i propri clienti».



PERSONE CHE DANNO VALORE AL CREDIT MANAGEMENT

Innovazione, formazione e qualità delle relazioni: è la strategia messa in campo da Fides, che ha avviato un interessante progetto formativo con l'Università Cattolica investendo sulle competenze del proprio management e sulla tecnologia

di Vittorio Petrone



ANTONIO CAFARO E GABRIELLA MACAUDA, RISPETTIVAMENTE AMMINISTRATORE UNICO E CHIEF OPERATIONS MANAGER DI FIDES

IL CREDIT MANAGEMENT È UN MERCATO IN PROFONDA TRASFORMAZIONE, SOSPESO TRA NUOVE TECNOLOGIE E CRESCENTE COMPLESSITÀ NORMATIVA, DOVE LA COMPETENZA DIVENTA UN ELEMENTO STRATEGICO, non solo per migliorare l'efficienza dei processi, ma anche per gestire con equilibrio situazioni economiche e personali spesso complesse. È il contesto nel quale si muove **Fides**, azienda nata a Catania oltre trent'anni fa specializzata nella gestione e nel recupero crediti nei settori banking, financial, automotive, utilities e NPL. **Antonio Cafaro**, amministratore unico della società, racconta a *Economy* un'interessante partnership con l'Università Cattolica di Milano e la propria strategia di crescita con nuovi importanti investimenti in tecnologia e innovazione.

Fides e la Cattolica insieme. Di che si tratta?

La collaborazione con l'Università Cattolica del Sacro Cuore nasce dalla volontà di contribuire alla formazione continua di figure professionali sempre più preparate e consapevoli della complessità del credit management. Abbiamo progettato con gli uffici della Formazione continua dell'Ateneo il corso "Specialista del recupero crediti. Competenze normative, finanziarie e operative": il percorso è affidato a docenti dell'ateneo e professionisti Fides e prevede 36 ore in presenza presso la sede di Catania. L'obiettivo è formare persone capaci di gestire le diverse fasi del recupero del credito, dalla negoziazione con il debitore alla conoscenza degli strumenti giuridici, finanziari e informatici, attraverso un approccio integrato e multidisciplinare.

Cosa prevede esattamente il programma?

Affronta il credit management da diverse prospettive e fornisce strumenti immediatamente utilizzabili in ambito aziendale, legale e finanziario. I nove moduli riguardano il Codice del consumo, il credito al consumo, la disciplina antiriciclaggio, i sistemi di informazioni creditizie, i contratti bancari e il recupero del credito, il debitore in crisi o insolvente, il mercato delle utility, la difesa legale nelle procedure di recupero e la protezione dei dati personali. Oltre agli aspetti normativi e tecnico-operativi, vengono sviluppate anche competenze finanziarie, digitali e relazionali, con l'obiettivo di far acquisire la sensibilità necessaria per rapportarsi correttamente con persone che possono trovarsi in condizioni economiche e personali molto diverse.

La formazione è fondamentale in Fides.

Nel nostro settore la competenza non è solo un fattore di efficienza, ma anche una forma di responsabilità. Il recupero del credito non può ridursi alla semplice sollecitazione del pagamento: richiede la capacità di trovare un equilibrio tra le esigenze di chi vanta un credito e le concrete possibilità della persona debitrice. Digitalizzazione dei processi, AI e crescente complessità regolatoria stanno trasformando il ruolo di chi opera nel recupero crediti, rendendo necessario un aggiornamento continuo delle competenze, senza perdere la sensibilità richiesta nella gestione delle situazioni di difficoltà. Una formazione adeguata consente di coniugare etica, performance, compliance e qualità della relazione.

Quali sono gli altri pilastri del vostro modello?

La capacità di integrare elementi diversi: da una parte, l'esperienza maturata in oltre trent'anni nel credit management e una forte specializzazione operativa; dall'altra, l'investimento continuo sulle persone, sulla formazione e sull'evoluzione dei processi. E poi, l'attenzione a compliance, qualità del servizio e trasformazione digitale. La qualità del servizio offerto ai clienti è collegata alla qualità dell'ambiente in cui le persone lavorano; per questo prestiamo attenzione all'ascolto, al welfare, al benessere organizzativo e allo sviluppo delle competenze. Il nostro modello cerca di tenere insieme tecnologia e componente umana, efficienza e attenzione alla relazione, risultati e sostenibilità dei processi.

Obiettivi nel medio e lungo termine?

Continueremo a investire sullo sviluppo delle persone, sull'evoluzione digitale dei processi e sull'innovazione tecnologica, con l'obiettivo di raggiungere standard sempre più elevati di qualità, affidabilità e capacità di gestione dei casi complessi. Abbiamo chiuso il 2025 con risultati eccellenti, che consolidano un trend di crescita costruito grazie ad una squadra coesa e motivata e al lavoro straordinario svolto negli ultimi dieci anni dalla dottoressa Gabriella Macauda, nostra chief operations manager. Fides oggi gode di ottima salute e ha raggiunto i migliori risultati della sua storia, in termini di fatturato ed Ebitda, dopo oltre trent'anni di attività. Ma proprio da questo punto vogliamo ripartire con l'obiettivo di rinnovare l'azienda e aprire una nuova fase di ulteriore sviluppo, in equilibrio tra tradizione e innovazione, continuità e trasformazione, facendo leva su tecnologia, innovazione a 360 gradi e competenze del nostro management.

L'EXIT READINESS PASSA ANCHE DALLA TESORERIA

L'«exit readiness» non si costruisce quando inizia la due diligence. In un LBO, comincia molto prima: da come l'azienda gestisce crescita, debito e liquidità durante tutta la partecipazione

di Alessandro Faldoni

Secondo l'EY Private Equity Exit Readiness Study 2025, condotto su 100 professionisti PE tra Americhe ed EMEIA, il 72% degli operatori indica la carenza di dati e KPI solidi su trend storici e previsionali come la principale sfida in ambito finance di fronte a un'exit. In Italia, nel primo semestre 2026 sono state finalizzate 299 operazioni di private equity e venture capital, in aumento del 20% sull'anno precedente, per 1,6 miliardi di euro (Deloitte Private, AIFI, Osservatorio PEM LIUC, 48ª edizione, luglio 2026). In un mercato così attivo, la qualità dei dati conta ancora di più in vista dell'exit. La tesoreria è l'ambito in cui si misura: strumenti frammentati compromettono le previsioni e complicano le richieste di investitori e acquirenti in due diligence.

SERVONO DATI SOLIDI PER RENDERE VISIBILE AI POTENZIALI ACQUIRENTI L'OPPORTUNITÀ DI ACQUISTO E AVERE UN MIGLIOR RENDIMENTO PER IL FONDO

DALL'LBO ALL'EXIT

Nell'LBO l'obiettivo è coniugare crescita e rimborso del debito. Con il buy-and-build, ogni acquisizione va integrata in fretta, perché la velocità incide sul valore generato dal gruppo. Per tutto l'holding period, la visibilità sulla liquidità permette di pianificare i rimborsi e monitorare covenant e scadenze prima che diventino criticità.

Al momento dell'exit, la due diligence mette alla prova questa infrastruttura: difficoltà a spiegare la conversione dell'EBITDA in cassa, scostamenti non riconciliati tra forecast e consuntivi, capitale circolante non normalizzato: lacune che alimentano le domande dell'acquirente e possono tradursi in un prezzo di cessione più basso o clausole di earn-out sfavorevoli. Un sistema di tesoreria strutturato offre invece dati verificabili, riduce il rischio percepito e sostiene il multiplo di uscita.

LA REPORTISTICA RICORRENTE

I fondi richiedono un monitoraggio frequente della liquidità, quotidiano nei periodi di tensione. Per una funzione finance legata ai fogli di calcolo, ogni scadenza assorbe ore in raccolta dati invece che in analisi. Con dati consolidati in tempo reale, il confronto si sposta dalla verifica dei numeri alle leve di valore, costruendo fiducia lungo l'holding period.

IL CASO GPACK

Gpack, gruppo cartotecnico lombardo con 80 milioni di fatturato, partecipato da Oxy Capital in un contesto di turnaround, partiva senza storico strutturato della liquidità: gestione su Excel, estrazioni manuali da tre ERP. Il fondo chiedeva dati tempestivi per il reporting, previsioni di cassa a medio-lungo termine e visibilità sui crediti. Con Agicap, piattaforma di gestione della tesoreria, i moduli di connettività bancaria, tesoreria e reporting hanno reso i dati aggiornati e affidabili in automatico; con quello di gestione dei crediti, in sei mesi lo scaduto verso clienti si è dimezzato (da 700.000 a 350.000 euro) e il DSO è sceso del 37%. "Prima non avevamo nessuno storico della liquidità. Oggi CFO, tesoreria e fondo guardano lo stesso cruscotto, aggiornato ogni giorno", spiega Agostino Febbraro, CFO di Gpack.

IL PREZZO SI DECIDE PRIMA DELL'EXIT

Per CFO e sponsor PE, la posta in gioco è il prezzo di cessione delle quote: uno storico verificabile della liquidità è la base della due diligence, e quindi del prezzo alla vendita. All'exit non basta aver creato valore: servono dati solidi per renderlo visibile ai potenziali acquirenti e tradurlo in un rendimento migliore per il fondo, IRR e MOIC in testa.



AGOSTINO FEBBRARO, CFO DI GPACK, GRUPPO PARTECIPATO DA OXY CAPITAL



Cloud e cyber, il bonus corre sullo sportello

Dal 10 novembre Pmi e professionisti potranno chiedere fino a 20mila euro a fondo perduto per rafforzare cloud e sicurezza informatica: contributi al 50%, 150 milioni disponibili e assegnazione in ordine di arrivo

di Valerio Mariani

Il Decreto Direttoriale del 4 agosto 2026 ha definito i termini e le modalità di funzionamento dello sportello (virtuale) dedicato alla presentazione delle domande di accesso alle agevolazioni previste per PMI e lavoratori autonomi comprese nel Voucher Cloud & Cybersecurity. L'iniziativa prevede un'agevolazione concessa sottoforma di contributo a fondo perduto nella misura massima del 50% delle spese ammissibili, che non potranno superare in nessun caso la soglia dei 20mila euro. Le aziende coinvolte attingono da un elenco di fornitori di servizi tecnologici e prodotti di cloud computing e cybersecurity, tipicamente vendor, rivenditori, system integrator e Managed Service Provider.

PROCESSO IN DUE FASI

La procedura prevede una prima fase di precompilazione della domanda a partire dalle ore 12 del 20 ottobre 2026, mentre la fase di invio si apre alle ore 12 del 10 novembre 2026 per chiudersi alla stessa ora del 20 gennaio 2027. Ogni soggetto interessato può presentare una sola domanda e l'importo della commessa selezionata non deve risultare inferiore ai 4mila euro. L'occasione è certamente ghiotta per adeguare l'infrastruttura tecnologica di PMI e liberi professionisti italiani con servizi o prodotti aggiornati in ambito cloud e protezione informatica. Ma è fondamentale avere una certa dimestichezza con la presentazione di domande di questo tipo. Per questo, può essere utile appoggiarsi a uno specialista, che potrebbe essere anche l'attuale fornitore IT o uno scelto dall'elenco.

L'AGEVOLAZIONE SARÀ EROGATA IN UNA QUOTA UNICA O IN DUE QUOTE AD AVVENUTA ULTIMAZIONE DEL PIANO DI SPESA

ATTENZIONE AI REQUISITI

Oltre alla documentazione standard, infatti, è necessario avere i requisiti richiesti. Per esempio, il richiedente deve dichiarare di avere attivo un contratto per la fornitura di servizi di connettività con velocità minima in download di 30 Mbps. Inoltre, c'è da presentare una dichiarazione sullo stato dell'arte della propria infrastruttura, una motivazione della richiesta e un'idea precisa dei vantaggi che ci si aspetta di ottenere. Bisogna indicare anche con precisione i servizi e i prodotti scelti con relativi codici identificativi, la durata prevista di realizzazione del piano di spesa, l'importo delle spese ammissibili e del contributo richiesto. Inoltre, serve la dichiarazione che attesti l'obbligo di stipula di un contratto assicurativo a copertura di eventuali danni. Inoltre, il Ministero delle Imprese e del Made in Italy ha specificato che "lo schema della domanda di accesso alle agevolazioni e della documentazione da allegare alla stessa verrà reso disponibile nella sezione web con congruo anticipo rispetto alla data di apertura dell'iter di presentazione delle domande di agevolazione".

CHI ARRIVA PRIMA VINCE

Attenzione, poi, come sempre le domande saranno ammesse in base all'ordine cronologico di presentazione e, in ogni caso, è da prevedere l'esaurimento delle risorse totali:150 milioni di euro di cui un po' meno della metà riservati ad alcune Regioni (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia). È possibile, come capita spesso, che il Ministero rifinanzi il voucher e riapra il bando.

Infine, da specificare i tempi di erogazione. Una volta ottenuto il provvedimento di concessione dell'agevolazione, il beneficiario presenta la richiesta di erogazione non prima di tre mesi dalla comunicazione. L'agevolazione sarà erogata in una quota unica o in due quote ad avvenuta ultimazione del piano di spesa. Ciò significa che i contributi saranno effettivamente erogati nella seconda metà del 2027.

Sul sito del Ministero tutte le informazioni e i link per l'accesso allo sportello virtuale: *https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/sostegno-alla-domanda-di-servizi-di-cloud-computing-e-cyber-security*

Private capital, il gusto della crescita

Dal 2000 oltre 9,1 miliardi nel food italiano: investimenti e add-on accelerano il consolidamento delle Pmi e la crescita internazionale del Made in Italy

Aifi



Anna Gervasoni

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

Il settore alimentare è da sempre uno degli ambiti privilegiati di investimento del private capital, che ne sostiene la crescita, favorisce il superamento della frammentazione attraverso operazioni di aggregazione e ne rafforza la presenza sui mercati internazionali. Questa dinamica è evidenziata da una nuova ricerca di AIFI, realizzata in collaborazione con Aksìa, Muzinich e Vitale & Co., che approfondisce i flussi di investimento nel comparto e il ruolo chiave delle strategie di add-on.

Tra il 2000 e il 2025 sono stati registrati 393 investimenti di private equity, riconducibili a 208 società e realizzati da 132 operatori, per un ammontare complessivo superiore a 9,1 miliardi di euro[1]. Nel periodo analizzato, l'alimentare ha rappresentato l'8% del numero complessivo degli investimenti di private equity e il 9% dell'ammontare, confermandosi un mercato attrattivo per una platea ampia e diversificata di investitori. La crescita è diventata particolarmente evidente negli anni più recenti. Tra il 2021 e il 2025 sono stati realizzati 133 investimenti, distribuiti su 93 operazioni, per oltre 4 miliardi di euro: circa il 45% di tutto il capitale impiegato dal 2000.

Gli operatori italiani hanno realizzato il 72% degli investimenti, mentre quelli internazionali, generalmente attivi su operazioni più grandi, rappresentano il 64% dell'ammontare complessivo e mostrano interesse per le eccellenze del Made in Italy. Il mercato resta tuttavia incentrato sulle PMI: l'investimento medio è pari a 35 milioni di euro e il 64% delle operazioni riguarda imprese con ricavi fino a 50 milioni, con particolare focus sulla fascia tra 10 e 30 milioni. Guardando alla tipologia di operazione, prevale il buyout, con 259 investimenti e circa 7,8 miliardi di euro: gli investimenti riguardano prevalentemente imprese già consolidate, per accompagnarle in un nuovo ciclo di sviluppo, nel passaggio generazionale o nel rafforzamento della struttura manageriale. Analizzando i sottosettori di attività, la produzione di beni alimentari costituisce il principale segmento, con 239 investimenti e circa 4,9 miliardi di euro. Seguono la fornitura e lavorazione di materie prime, che con 36 investimenti concentra quasi 2 miliardi, e la ristorazione e il food delivery, con 40 investimenti e circa 810 milioni.



Accanto al private equity, anche il private debt svolge un ruolo crescente nel sostenere lo sviluppo delle imprese alimentari, offrendo risorse flessibili per finanziare investimenti, crescita organica e operazioni di acquisizione. Tra il 2014 e il 2025 sono stati investiti in questo comparto 2,2 miliardi di euro, distribuiti su 115 imprese. Il 41% delle società finanziate è già partecipato da fondi di private equity, a conferma della complementarità tra i due strumenti.

Spesso le operazioni di private debt supportano la realizzazione di strategie di add-on che, in un comparto storicamente frammentato come quello alimentare, hanno assunto un ruolo decisivo. Le acquisizioni, infatti, permettono alle società partecipate di crescere più rapidamente, ampliare il portafoglio prodotti, entrare in nuovi mercati e integrare competenze complementari. In altri casi diventano il tassello di progetti di consolidamento più ambiziosi, orientati alla creazione di poli industriali capaci di raggiungere maggiore scala e competere sui mercati internazionali. Tra il 2012 e il 2025 sono state censite 157 operazioni di add-on: 129 su target italiane e 28 su target estere (Stati Uniti, Francia e Spagna rappresentano i principali Paesi). Nel solo triennio 2023-2025 sono stati realizzati 60 add-on, pari a circa il 38% del totale censito dal 2012.

La ricerca, in conclusione, conferma che il private capital, oltre al supporto finanziario, favorisce il consolidamento di un settore maturo ma ancora frammentato, contribuendo alla nascita di gruppi più strutturati e competitivi sui mercati internazionali.

[1]Il valore considera esclusivamente la componente di equity e non comprende il debito eventualmente attivato nelle operazioni; sono inoltre esclusi gli investimenti early stage, infrastrutturali e l'attività delle finanziarie regionali.

ASSOCIAZIONE
ITALIANA
TESORIERI
D'IMPRESA

www.aiti.it

LA CRESCITA DI AITI

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

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

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

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

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

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

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

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

Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa

ZES Unica, il Sud fa scuola

Nata per accelerare investimenti e autorizzazioni nel Mezzogiorno, la ZES Unica si è estesa a Marche e Umbria e ora ispira un possibile modello nazionale di semplificazione

Andaf



Flaminia Bevilacqua

Segreteria Tecnica Comitato Tecnico ANDAF Fiscale



Andrea Ziaco

Segreteria Tecnica Comitato Tecnico ANDAF Fiscale

La ZES Unica è nata come strumento di rilancio del territorio del Mezzogiorno e dopo pochi anni dalla sua introduzione (e dopo una prima esperienza oltre i confini del Sud Italia nelle regioni di Marche e Umbria) sembra già poter rappresentare un modello positivo da estendere su tutto il territorio nazionale, garantendo agli operatori economici iter amministrativi più rapidi e trasparenti.

Tramite il D.L. n. 124/2023, convertito in L. n. 162/2023 (c.d. "Decreto Sud"), è stata istituita, a partire dal 1° gennaio 2024, la Zona Economica Speciale ("ZES") per il Mezzogiorno, che comprende i territori delle regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia, Sardegna e, con la L. n. 171/2025, anche Marche e Umbria. L'intento del Legislatore è stato quello di attuare un approccio organico, integrato e coerente per le politiche di sviluppo economico e di crescita del Mezzogiorno, attraverso politiche pubbliche in grado di facilitare le decisioni delle imprese riguardo alla localizzazione nel Sud Italia.

Tale politica di sviluppo, delineata attraverso il c.d. "Piano strategico" - documento di programmazione triennale che è stato approvato con il DPCM del 31 ottobre 2024 - si pone l'obiettivo di cucire per il Mezzogiorno il ruolo di hub economico e logistico di rilevanza internazionale, sfruttando la sua posizione strategica come ponte naturale tra Oriente, Nord Africa ed Europa.

Gli strumenti che vengono offerti nell'ambito della ZES Unica al fine di incentivare lo sviluppo imprenditoriale si muovono lungo due filoni principali: da un lato, un regime autorizzativo semplificato e accelerato (che si conclude con il rilascio dell'Autorizzazione Unica), dall'altro, le variegate misure agevolative (di carattere fiscale e non) rivolte agli operatori economici.



Sotto quest'ultimo profilo, occorre in questa sede dare risalto all'introduzione del credito d'imposta ZES Unica per il Mezzogiorno di cui all'art. 16 del Decreto Sud, previsto per la realizzazione di nuovi investimenti produttivi all'interno della Zona Economica Speciale e il cui ammontare varia a seconda delle dimensioni dell'impresa, della regione di localizzazione e in base alle risorse disponibili e alle domande pervenute.

In particolare, sono agevolabili gli investimenti, contenuti in un progetto di investimento iniziale, relativi all'acquisto o alla locazione finanziaria di nuovi macchinari, impianti e attrezzature varie destinate a strutture produttive già esistenti o che vengono impiantate nel territorio, nonché all'acquisto di terreni e all'acquisizione, realizzazione e ampliamento di immobili strumentali agli investimenti.

Tale misura agevolativa, inizialmente prevista per il solo 2024, visto il buon andamento, è stata prorogata dapprima per il 2025 e, successivamente, fino al 2028 dalla L. n. 199/2025.

Proprio il positivo riscontro ottenuto dalla misura, che come anticipato aveva già in un primo momento consentito di estendere i suoi effetti alle regioni di Marche e Umbria, sembra aver convinto il Governo a prendere alcuni dei meccanismi di semplificazione della ZES Unica che si sono rivelati più efficaci e applicarli a tutto il territorio nazionale.

Infatti, come ha sottolineato il Presidente del Consiglio Giorgia Meloni alla Camera il 9 aprile scorso, "semplificare, ridurre la burocrazia, ridurre i tempi delle autorizzazioni, in poche parole rendere la vita più facile a chi vuole investire, creando lavoro e sviluppo, è un passo avanti decisivo che non deve conoscere restrizioni territoriali".

Peraltro, tale impegno è stato ulteriormente ribadito il 27 agosto scorso dal Presidente del Consiglio in occasione della IX edizione de "La Piazza – Il Bene Comune", evento organizzato da Affaritaliani a Ceglie Messapica.

In questi termini, dunque, la ZES Unica potrebbe passare dall'essere uno strumento nato con la finalità di rilancio per il Mezzogiorno a un vero e proprio modello di semplificazione burocratica da seguire su tutto il territorio nazionale, consentendo di portare i buoni risultati raggiunti dall'esperienza del Sud ad altre regioni d'Italia.

Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

Consulenti del Lavoro
Ente Nazionale Previdenza Assistenza

Fondazione Studi
Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

Consulenti per Fondazione Lavoro

con il patrocinio di
Città di Reggio Calabria

CONVENTION NAZIONALE DEI CONSULENTI DEL LAVORO

VERSO LA PROFESSIONE DEL FUTURO

RUOLO, COMPETENZE, VISIONE



REGGIO CALABRIA
Altafiumara Resort&Spa | Teatro Cilea

23|25 SETTEMBRE 2026

MAIN SPONSOR

SPONSOR

CONFLAVORO Piccole Medie Imprese
20 Years FonARCom
Lefebvre Giuffrè
TeleConsul
emilav
fondo conoscenza
inplace
Agenzia MyEAP
pluxee

«NOI DI ANAGINA, CUSTODI DEL VALORE DI GENERALI»

Alla 97ª assemblea Anagina, 220 agenzie e oltre 12mila professionisti rivendicano il loro ruolo nel futuro del Leone: oltre 2 milioni di azioni rappresentate, 4,5 miliardi di premi intermediati e una nuova alleanza con Banca Generali



DAVIDE NICOLAO

di Sergio Luciano

Le **Assicurazioni Generali** sono la magnifica preda del mercato finanziario italiano, ma per gestirle bene non basta scalarle in Borsa: bisogna avere il consenso dei loro agenti. Che fanno quadrato attorno alla casa madre e al suo management.

È stato questo il metamessaggio – non formalizzato, eppure chiarissimo – emerso dalla 97ª assemblea nazionale di **Anagina**, la più grande associazione di agenti assicurativi italiani, costituita da 220 grandi agenzie organizzate in forma d'impresa, con oltre 12 mila risorse tra operatori commerciali e addetti al back office. «Anagina rappresenta oggi, per delega dei suoi soci e in proprio, oltre 2 milioni di titoli Generali, per circa 90 milioni di euro investiti»: è stata la no-

ANAGINA È LA PIÙ GRANDE ASSOCIAZIONE DI AGENTI ASSICURATIVI ITALIANI E GESTISCE IL 7% DELL'INTERO MERCATO ASSICURATIVO DELLE RETI

tizia data in apertura dei lavori, il 19 settembre, dal presidente dell'associazione, **Davide Nicolao**, ai circa 500 convenuti a Bologna, nella bellissima sala della Fondazione MAST. «Abbiamo infatti aggiunto al milione di titoli acquistati a suo tempo come associazione la rappresentanza di circa altrettante azioni di proprietà dei nostri soci, che ci hanno dato delega. E riteniamo che costituire la rete distributiva delle Generali ed essere divenuti contemporaneamente anche azionisti della società faccia cambiare un po' il ruolo di noi agenti nel rapporto con il management del gruppo. Oltre ad aver cambiato, senza dubbio, anche l'immagine di Anagina rispetto al mercato e alla rappresentazione classica dell'agente di assicurazione». Il motto prescelto per segnare la giornata, "Custodi del valore – preservare l'identità, guidare la crescita", è sembrato a tutti una chiave quanto mai appropriata per leggere il senso della kermesse.

I duellanti sono avvisati, insomma: chiunque prevalga nella gara tra le offerte sappia che il grande gruppo bancassicurativo con sede a Trieste, che custodisce e gestisce mille miliardi di risparmi, non può che essere gestito in accordo con i suoi agenti e non certo contro di essi. «Essendo la più grande associazione nazionale di agenti imprenditori assicurativi – ha inoltre precisato Nicolao a Economy – abbiamo ritenuto di non poterci esimere da una testimonianza di presenza e coesione, diventando soci della compagnia, una splendida realtà in cui crediamo e alla quale dedichiamo una parte importante della nostra vita, investendovi anche gran parte delle nostre risorse finanziarie e professionali. Abbiamo raggiunto un traguardo che ci rende particolarmente orgogliosi. Crediamo che la crescita della compagnia coincida con quella della sua rete agenziale e riteniamo naturale esserne protagonisti, non solo come imprenditori assicurativi».

Anche perché le dinamiche gestionali del comparto – lo dicono tutte le ricerche mondiali sull'insurance – non sono destinate a cambiare, neanche a seguito dell'impatto dell'AI: gli agenti resteranno centrali. «Il nostro obiettivo, infatti – spiega Nicolao – è quello di metterci nelle condizioni di gestire appieno l'intelligenza artificiale, delegando a essa tutte le funzioni di analisi dei dati e di creazione di prospect e reinvestendo le energie liberate nella fondamentale relazione con il cliente. Questo trinomio tra digitalizzazione, intelligenza artificiale e capacità di gestire le relazioni, se pienamente realizzato, sarà la nostra arma vincente anche rispetto all'intelligenza artificiale».


FERRUCCIO DE BORTOLI, DAVIDE NICOLAO E GIANCARLO FANCEL

IN FORZA DELL'ACCORDO CON BANCA GENERALI, GLI AGENTI ASSOCIATI AD ANAGINA DISTRIBUISCONO ANCHE I PRODOTTI BANCARI

Ma la 97ª assemblea è stata anche, per i "magnifici 200" dell'Anagina, la sede per annunciare e in qualche modo celebrare un'altra recentissima novità produttiva promossa dall'associazione: l'accordo con Banca Generali. «È un progetto che abbiamo fortemente voluto nell'ambito del nostro rapporto con il gruppo: abbiamo iniziato i primi test nel 2024 e li abbiamo proseguiti per l'intero 2025, coinvolgendo fino a 80 agenzie. Oggi l'accordo è stato esteso a circa 2 mila agenzie. In virtù di quest'accordo distribuiamo i prodotti bancari di Banca Generali, come i conti correnti», sottolinea Nicolao. Nel corso dei prossimi mesi, si sta valutando la possibilità che alcune agenzie di agenti associati arrivino addirittura a inserire nei propri uffici dei "corner" di Banca Generali, presso i quali i clienti potranno trovare tutti i servizi dell'istituto.

Gli agenti Anagina, dunque – che vantano circa 4,5 miliardi l'anno di premi interme-

diati, gestiscono circa 23 miliardi di patrimoni, pari a circa il 40% del portafoglio di Generali Italia e al 7% dell'intero mercato assicurativo delle reti – non dormono sugli allori. Proprio quest'accordo con Banca Generali ne è un'ulteriore conferma. «Sicuramente voi gestite una parte importantissima della ricchezza del Paese – ha detto durante l'assemblea il vicedirettore generale dell'istituto, Andrea Ragaini – e nelle vostre agenzie entrano clienti che sono spesso titolari di grandi ricchezze mobiliari. In questo senso, la collaborazione tra noi e gli agenti Generali di Anagina può essere importantissima, perché il servizio di conto corrente è solo il punto d'ingresso a una sinergia tra i servizi assicurativi di Generali che proponete ai vostri clienti e quelli finanziari e bancari che potremo fornire noi. Insieme, abbiamo le carte in regola per creare un gruppo ancora più forte. E noi, come voi, siamo garantiti dal marchio del Leone alato, che resta un punto di riferimento ineludibile».


ANDREA RAGAINI


WALTER VELTRONI


ERNESTO GALLI DELLA LOGGIA

Ma l'assemblea dell'Anagina ha saputo anche volare alto, su orizzonti più ampi, con le interviste di **Ferruccio de Bortoli** – già direttore del Corriere della Sera e del Sole 24 Ore – a **Ernesto Galli della Loggia**, sulle anomalie della nostra fase storica, tra populismi, autocrazie e appannamento della democrazia liberale, e a **Walter Veltroni**, ex segretario del Pd e vicepremier, sull'evoluzione della cultura collettiva tra web e crisi dei valori.

Tutti argomenti che attraversano il lavoro quotidiano degli agenti che – come ha felicemente sintetizzato il Ceo di Generali Italia, **Giancarlo Fancel** – «hanno un compito molto importante sul territorio: quello di aiutare le singole persone, le loro famiglie e le imprese a mettere ordine nell'incertezza... Il nostro lavoro è e sarà sempre più quello di ascoltare gli agenti, che a loro volta sono quotidianamente vicini ai clienti, per creare gli strumenti, i prodotti e le tecnologie di cui hanno bisogno».

I TEMI STRATEGICI PER IL FUTURO DEL SETTORE ASSICURATIVO SPAZIANO DALL'AI ALLE CATASTROFALI ALLE LONG TERM CARE

Fancel, stimolato da de Bortoli, ha spiegato che la forte crescita conosciuta dal gruppo negli ultimi anni è nata con i piani strategici triennali, periodicamente rivisti per meglio aderire all'evoluzione degli eventi e del mercato, ma rimasti sempre e comunque un punto di riferimento costante per il lavoro di tutti. Con tanta innovazione: nell'assistenza sanitaria, nella cybersecurity e nelle polizze anticatastrofali. «Come sempre, anche in queste innovazioni, la differenza la fanno – ha sottolineato Fancel – le persone che sul territorio coltivano il rapporto con i clienti, ne capiscono le esigenze e sviluppano con noi le idee innovative che poi diventeranno realtà».

Nel corso dell'assemblea sono stati poi approfonditi i principali temi strategici per il futuro del settore assicurativo: le problematiche della non autosufficienza, che richiederebbero soluzioni di long term care; la necessità di coperture sanitarie private; la gestione dei rischi derivanti dai cambiamenti climatici; lo sviluppo delle coperture catastrofali; l'impatto dell'intelligenza artificiale sui modelli distributivi; l'evoluzione del welfare e della previdenza, messi sotto pressione anche dal calo demografico, con soli 355 mila nati nel 2025; nonché la formazione necessaria per una nuova consulenza assicurativa. Una relazione del responsabile Mercato dei capitali dell'Abi, David Sabatini, ha completato il programma degli interventi, lasciando poi spazio a una sessione pomeridiana dal contenuto maggiormente tecnico-professionale.

IL GAP TRA FORMAZIONE E LAVORO CHE FRENA L'ITALIA

Il Rapporto GEM Italia 2025-2026 fotografa un Paese al 30° posto su 48 per propensione imprenditoriale. Con la professoressa Alessandra Micozzi, coordinatrice dello studio, snocciolliamo i dati più significativi

di Vincenzo Petraglia

L'Italia ha un problema di imprenditorialità, ma anche di competenze. È uno dei messaggi che emerge dal **Rapporto GEM** (Global Entrepreneurship Monitor) Italia 2025-2026, scaricabile nella versione completa sul sito di FrancoAngeli, che fotografa un Paese nel quale quasi un adulto su cinque dichiara l'intenzione di avviare un'impresa, ma solo l'11% arriva effettivamente ad attivarsi. Un gap tra intenzione e azione che contribuisce a spiegare perché **l'Italia si collochi al 30° posto su 48 Paesi** per propensione imprenditoriale. E mentre il numero delle nuove iscrizioni resta lontano dai livelli del 2010, con una contrazione particolarmente evidente nella manifattura, emergono segnali più incoraggianti dall'high-tech e dalle attività legate a digitale, intelligenza artificiale e sostenibilità. Dietro questi numeri c'è però una questione più ampia, che riguarda direttamente imprese, manager e sistema della formazione: **le competenze necessarie per fare impresa** e per affrontare il mercato del lavoro stanno cambiando più rapidamente dei **percorsi formativi**. Il GEM segnala infatti la formazione imprenditoriale e il trasferimento tecnologico tra gli elementi più deboli dell'ecosistema italiano, mentre le aziende faticano a trovare profili capaci di combinare competenze tecniche, conoscenza dei settori, capacità di gestione e comprensione delle nuove tecnologie. A questo si aggiungono il persistente **gender gap nell'imprenditorialità**, la paura del fallimento, la difficoltà di accesso alla finanza e una percezione ancora limitata delle opportunità. È dunque sempre più evidente che il tema non sia soltanto quanti nuovi imprenditori l'Italia riesca a generare, ma quanto il sistema Paese sia in grado di trasformare conoscenza, formazione e innovazione in iniziativa imprenditoriale e valore economico. Di questi ed altri temi abbiamo parlato con **Alessandra Micozzi**, coordinatrice scientifica del GEM Italia e **direttrice del Dipartimento di Economia, Statistica e Impresa di Universitas Mercatorum**, per capire cosa raccontano davvero i dati sull'imprenditorialità italiana, quali competenze stanno diventando strategiche e soprattutto dove si trova oggi il punto di frizione tra università, formazione e mondo del lavoro.



LA PROFESSORESSA ALESSANDRA MICOZZI, COORDINATRICE SCIENTIFICA DEL GEM ITALIA E DIRETTRICE DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, STATISTICA E IMPRESA DI UNIVERSITAS MERCATORUM

Quali sono i dati più interessanti emersi dal vostro ultimo rapporto?

Il dato più significativo riguarda il gap imprenditoriale, ossia la discrepanza tra volontà di attivare una impresa e la reale attivazione: nel 2025, quasi il 20% degli adulti intervistati in Italia intende avviare un'impresa, solo l'11% si attiva e le nuove iscrizioni restano molto inferiori a quelle registrate nel 2010. Il principale indicatore usato nel GEM per misurare la vivacità imprenditoriale di un paese è il TEA (Total Early-stage Entrepreneurial Activity), che è calcolato come percentuale della popolazione di età compresa tra i 18 e i 64 anni coinvolta nelle prime fasi dell'attività imprenditoriale. Nell'ultimo anno di rilevazione, il TEA raggiunge circa l'11%, il valore più alto della serie osservata, ed è alimentato per circa tre quarti da imprenditorialità per opportunità. Questo recupero è però accompagnato da alcune debolezze strutturali: i giovani partecipano meno rispetto ad altri Paesi avanzati, le nuove imprese hanno aspettative occupazionali prudenti e permane un forte gender gap. Sono invece incoraggianti la crescita dell'high-tech e l'attenzione a digitale, IA e sostenibilità.

L'Italia rimane fra le nazioni a più bassa propensione imprenditoriale, posizionandosi al 30° posto su 48 Paesi. Perché secondo lei e cosa si potrebbe/dovrebbe fare per invertire questa tendenza?

L'Italia soffre del cosiddetto "paradosso europeo": gli scaffali dei nostri centri di ricerca sono ricchi di risultati scientifici e tecnologie potenzialmente innovative, ma si fa fatica a valorizzarli, a trasferirli al mercato e a trasformarli in progetti imprenditoriali credibili e scalabili. L'indagine GEM consente di intervistare, oltre ad un campione della popolazione adulta, un panel di esperti di imprenditorialità. Questi ultimi collocano l'Italia sotto la media dei Paesi avanzati per burocrazia e tassazione, accesso alla finanza, politiche pubbliche, programmi di sostegno, trasferimento tecnologico e formazione imprenditoriale. In questi fattori abilitanti l'imprenditorialità, l'Italia registra dei punti di debolezza. Inoltre, la percezione che sia semplice avviare un'impresa è la più bassa fra i Paesi avanzati. Serve quindi una strategia di politica economica stabile, che non contempli solo incentivi episodici. È fondamentale semplificare le procedure, supportare i nascenti imprenditori con capitale di rischio

e capitale di credito e occorre investire in formazione imprenditoriale.

Quali sono i principali fattori che alimentano il gap imprenditoriale?

Intanto sottolineiamo che il gap imprenditororiale è il divario tra intenzione e azione. Lo alimentano la scarsa percezione di avere le competenze necessarie ad avviare una impresa, la limitata capacità di riconoscere opportunità, e l'avversione al rischio. Quest'ultima è direttamente collegata alla paura di fallire, una barriera emotiva di natura strutturale che impatta in maniera significativa sulla dinamica imprenditoriale italiana. I nostri studi mostrano che non basta un titolo di studio per avviare un'impresa: contano l'esperienza specifica nel settore e la fiducia nella propria capacità di agire. Poi sono necessari i fattori esterni, quindi la facilità di accesso alla finanza, una rete professionale consolidata, modelli di riferimento virtuosi e chiarezza delle regole.

Un altro limite tutto italiano è rappresentato dal fatto che le donne mostrano una minore propensione all'imprenditorialità rispetto agli uomini.

Nel 2025 il TEA maschile è del 13,6%, quello femminile dell'8,4%: oltre cinque punti percentuali di distanza. La nostra analisi dei dati GEM mostra un divario persistente e ciclico, le cui cause sono molteplici e riconducibili a una varietà di fattori di tipo culturale, sociale, economico e strutturale. In particolare, le percezioni sociali e i quadri istituzionali possono fungere da ostacoli e da leve per lo sviluppo dell'imprenditorialità femminile. Le donne dichiarano minore fiducia nelle proprie competenze, reti imprenditoriali più deboli, minore percezione delle opportunità e una maggiore paura di fallire. Pesano inoltre i carichi di cura familiare e un accesso più complesso alla finanza esterna. Occorre quindi spostare l'attenzione dal gender gap nelle risorse al gender gap nella conversione delle risorse in attività imprenditoriali. In altri termini, le donne possono acquisire risorse imprenditoriali, ma tali risorse restano meno convertibili in azione imprenditoriale a causa di vincoli non pienamente osservati: qualità delle reti, accesso alla finanza, legittimazione sociale della donna come imprenditrice, condizioni familiari e capacità di cogliere le opportunità.

Un ruolo importante, oltre alle istituzioni politiche e agli investimenti pubblici, lo gioca anche un certo scollamento tra mondo della formazione e mondo reale del lavoro.

Sì, ma non basta aggiornare l'elenco degli insegnamenti. Il Rapporto GEM indica la formazione imprenditoriale come la dimensione più debole dell'ecosistema e considera insufficiente anche il trasferimento tecnologico. Occorre passare dalla didattica prevalentemente trasmissiva a esperienze in cui studenti di discipline diverse lavorano su problemi reali con imprese, mentor e ricercatori. Nella nostra esperienza con il Contamination Lab di Universitas Mercartorum, abbiamo osservato che il *learning by doing* rafforza l'intenzione imprenditoriale e, sicuramente, mitiga la paura di fallire.

Oggi più che mai ci si trova forse anche di fronte a una doppia beffa: per le professioni più ricercate non si trovano professionisti preparati. Perché?

Tecnologie e organizzazioni cambiano più rapidamente dei percorsi formativi e delle competenze aziendali. Inoltre, le imprese cercano profili ibridi: non solo tecnici dell'AI, ma persone capaci di unire conoscenza settoriale, dati, gestione, comunicazione ed etica professionale. A questo si aggiungono l'invecchiamento progressivo della popolazione e il ricambio generazionale: secondo Excelsior, nel 2025-2029 gran parte del fabbisogno deriverà dalla sostituzione di chi esce dal lavoro e ci sarà una forte domanda nelle discipline Stem. Il *mismatch* nasce dunque da carenze quantitative ma anche, e soprattutto, dalla distanza fra i titoli di studio e la capacità di applicare le conoscenze nel luogo di lavoro.

Quali sono le professioni più richieste oggi? Vengono alla mente quelle legate a tutto il mondo dell'intelligenza artificiale. Le altre?

L'AI è trasversale. Cresce la domanda di data analyst e data scientist, sviluppatori software, specialisti di cybersecurity e cloud, ingegneri dell'automazione, della robotica, dell'energia e dei processi industriali. Sono richieste anche competenze legate a Esg, economia circolare e transizione ecologica. Dal mio punto di vista, sarà decisivo essere in grado di usare l'AI, mantenendo le insostituibili capacità creative e innovative dell'essere umano.

L'Universitas Mercatorum cosa offre in tal senso? Quali sono le professioni del presente e del futuro a cui formate nei vostri corsi di studio?

La nostra offerta comprende corsi di laurea in Statistica e Big Data, Ingegneria Informatica, Ingegneria Gestionale, Ingegneria Industriale e dell'Innovazione, Sicurezza Informatica, Gestione d'Impresa, Management, Comunicazione Digitale e Marketing. Gli sbocchi occupazionali sono molteplici, in particolare, formiamo analisti dei dati, specialisti informatici e della sicurezza, ingegneri e manager dell'innovazione, professionisti del marketing digitale e manager competenti nell'organizzazione aziendale. Abbiamo inoltre tre percorsi di Dottorato in sostenibilità e agenda Esg, crisi d'impresa e Big Data. Oltre alle competenze tecniche, la sfida che affrontiamo ogni giorno è quella di sviluppare nei nostri studenti la capacità di apprendere usando responsabilmente l'intelligenza artificiale, la capacità di interpretare i dati e soprattutto la capacità di trasformare delle opportunità in valore.



CAMBIARE MUSICA AL TEMPO DELL'AI

Tra streaming, diritti, algoritmi e carriere da costruire nel tempo, Sara Pedroni, Managing Director Italy e Regional Director South Europe di Believe, svela la business transformation che non ci si aspetta dietro le quinte

di Marina Marinetti

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE HA GIÀ VARCATO LA PORTA DELLO STUDIO DI REGISTRAZIONE. COMPONE, ARRANGIA, GENERA VOCI, METTE INSIEME BASI IN POCHI SECONDI E, IN CERTI CASI, PRODUCE PERFINO ARTISTI SENZA CORPO, SENZA PALCO E SENZA UNA BIOGRAFIA DA RACCONTARE. È l'ultima, enorme faglia che attraversa un'industria musicale già riscritta dallo streaming: oggi, nel mondo, 837 milioni di account paganti ascoltano musica in abbonamento e il mercato globale della musica registrata ha raggiunto nel 2025 31,7 miliardi di dollari, in crescita del 6,4% per l'undicesimo anno consecutivo. Ma se l'AI può accelerare la produzione, può anche rendere opachi i diritti, comprimere il valore della creatività e trasformare le piattaforme in un ingorgo di contenuti indistinguibili. Per questo la notizia della partnership fra **Believe**, TuneCore e Suno non è una semplice alleanza tecnologica: è un tentativo di spostare l'AI musicale dal terreno grigio dell'addestramento non autorizzato a quello, molto più esigente, del consenso, della remunerazione e della tracciabilità. Believe e TuneCore metteranno a disposizione dei nuovi modelli di Suno soltanto il repertorio di artisti ed etichette che sceglieranno esplicitamente di aderire. In cambio, i partecipanti dovrebbero essere remunerati e i brani realizzati attraverso i futuri modelli partner di Suno potranno essere distribuiti attraverso Believe e TuneCore. A raccontare la posta in gioco è **Sara Pedroni**, Managing Director di Believe Italia dal febbraio 2025 e, più di recente, Regional Director South Europe. Una manager con un percorso poco convenzionale, costruito tra consulenza strategica, finanza, business transformation, digitale e musica indipendente: per vent'anni è stata anche Ceo di Hukapan, la società di Elio e le Storie Tese, fra i pionieri italiani dell'autonomia dal modello discografico tradizionale.

L'AI non è un ospite temporaneo: è già nel business della musica. La nuova partnership con Suno è un cambio di passo?

Sì, è una notizia molto importante e, soprattutto, è una scelta coerente con una posizione che Believe ha espresso con grande chiarezza nei mesi scorsi. Noi abbiamo detto che non avremmo distribuito brani generati, in tutto o in parte, attraverso fonti di AI generativa che non rispondessero a parametri di legittimità e correttezza. Il punto non è dire sì o no all'intelligenza artificiale in astratto: il punto è capire come viene costruita, con quali dati, con quali autorizzazioni e con quale ritorno per gli artisti. L'AI non è una bolla destinata a sparire, come è accaduto per altri fenomeni digitali. È qui per restare. Quindi dobbiamo governarla, non fingere di poterla ignorare. Se usata in modo trasparente può aprire nuove opportunità creative e professionali; se alimentata senza consenso e senza regole, invece, rischia di diventare un Far West.

Che cosa cambia, concretamente, per gli artisti Believe e TuneCore che scelgono di partecipare?

La parola decisiva è "scelta". Artisti ed etichette possono decidere se aderire o meno. Non si tratta di prendere un catalogo e usarlo indistintamente per addestrare un modello: si tratta di costruire prodotti autorizzati, con diritti tutelati e con una remunerazione per chi conferisce il proprio repertorio. La partnership prevede anche che i brani creati dagli artisti attraverso il nuovo modello di Suno sviluppato con i partner dell'industria possano essere distribuiti da Believe e TuneCore. È un elemento significativo: si prova a costruire un perimetro in cui innovazione, distribuzione e tutela dei diritti non siano mondi separati. La distinzione non è marginale. Believe aveva in precedenza adottato una linea restrittiva verso la distribuzione di brani generati tramite modelli ritenuti non legittimi; l'accordo con Suno riguarda invece i futuri prodotti sviluppati con partner dell'industria e non copre i modelli già esistenti della piattaforma, che Suno ha dichiarato di voler ritirare con l'introduzione della nuova generazione.


SARA PEDRONI

Il rischio è che la musica prodotta dall'AI invada le piattaforme e renda ancora più difficile emergere?

Il rischio di sovraccarico esiste già. Le piattaforme hanno reso possibile a chiunque pubblicare musica e questo è, in sé, un fatto straordinario: ha democratizzato l'accesso. Però ha anche aumentato enormemente la quantità di contenuti e la difficoltà di farsi notare. Con l'AI, questa dinamica può crescere ulteriormente. Ecco perché trasparenza, identificazione dei

contenuti e regole di distribuzione diventano essenziali. Bisogna poter capire se un brano è stato supportato dall'intelligenza artificiale o se è stato interamente generato da essa; bisogna impedire che si creino meccanismi opachi, anche rispetto alle classifiche e alla remunerazione. L'elemento umano, nella musica e nell'arte, resta centrale. L'AI può essere uno strumento, non il modo per cancellare chi crea.

La questione è economica prima ancora che filosofica. Il mercato discografico italiano ha chiuso il 2025 a quota 513,4 milioni di euro, con una crescita del 10,7% sull'anno precedente e l'ottavo aumento consecutivo. Lo streaming vale oltre 340 milioni, circa due terzi dei ricavi complessivi; i soli abbonamenti premium generano 234,4 milioni, in aumento del 14,1%. La musica non vive più soltanto nelle canzoni: vive nei dati, negli algoritmi, nelle playlist. Come è cambiato il vostro lavoro?

È cambiato moltissimo, a partire dallo scouting. Una volta l'A&R - Artist and Repertoire, ndr - era soprattutto la persona che andava a vedere i concerti, cercava una band, intercettava una scena. Oggi quel lavoro resta, ma è affiancato dall'osservazione delle piattaforme, dei social, di TikTok, dei trend virali. I fenomeni possono esplodere online prima ancora di arrivare sul palco. Questo non significa che un numero virale coincida automaticamente con una carriera. Anzi: uno dei lavori più complessi è aiutare gli artisti a distinguere tra una fiammata e un percorso. Un successo può arrivare molto rapidamente, ma una carriera richiede tempo, posizionamento, continuità e la capacità di reggere anche quando l'algoritmo passa oltre.

In Italia, nel 2025, sono stati riprodotti 99 miliardi di stream: una media di 1,9 miliardi di ascolti a settimana. È una scala che rende evidente il doppio volto della musica digitale: opportunità di raggiungere pubblici enormi, ma anche una competizione radicale per l'attenzione. In questo scenario, che cosa significa essere una multinazionale indipendente?

Significa essere globali nella presenza e nelle competenze, ma lasciare agli artisti la proprietà di ciò che per loro è più importante: il loro patrimonio creativo. A differenza del modello tradizionale delle major, Believe non chiede tipicamente la cessione dei diritti master o dei diritti editoriali. L'artista resta proprietario e noi costruiamo con lui o con l'etichetta un progetto di distribuzione, promozione, marketing e sviluppo. Ci sono due grandi anime. Da una parte la distribuzione: facciamo accordi con le piattaforme e distribuiamo il repertorio, riconoscendo poi all'artista o all'etichetta i proventi secondo il contratto. Dall'altra c'è Artist Services, un modello più tailor-made, in cui investiamo anche in marketing, promozione e produzione e lavoriamo sul posizionamento dell'artista con un coinvolgimento più profondo.

Il modello ha dimensioni ormai da grande gruppo internazionale. Nel 2024 Believe ha realizzato ricavi per 988,8 milioni di euro, in aumento del 12,3% rispetto agli 880,3 milioni del 2023. L'Ebitda adjusted è salito a 67,1 milioni di euro, con una crescita del 33,5% e un margine del 6,8%. Quali artisti raccontano meglio questo modello?

In distribuzione, il caso che citiamo più spesso è Ultimo: è con noi fin dall'inizio e ha scelto un modello indipendente, mantenendo una forte autonomia nella gestione del suo mondo artistico. È la dimostrazione che indipendenza non significa isolamento: significa scegliere alleati e strumenti senza rinunciare alla proprietà e alla direzione del proprio percorso. Nell'area Artist Services abbiamo invece un roster molto variegato: dall'urban, hip hop e rap, con nomi come Noyz Narcos, Glocky e Silent Bob, fino al pop, con Malika, e alla musica classica. Non lavoriamo per generi chiusi: guardiamo al progetto, al suo potenziale e alla possibilità di costruire una relazione duratura con il pubblico.

Lei arriva alla musica passando da consulenza, finanza e trasformazione aziendale. Un itinerario insolito per una manager dell'industria culturale.

È un percorso che, col senno di poi, ha una sua coerenza. Ho studiato in Bocconi, ho iniziato in consulenza strategica e per molti anni ho lavorato tra finance e business transformation. Poi è arrivata l'esperienza con Elio e le Storie Tese: nel 2001 decisero di rendersi indipendenti e di creare una loro società. Io li ho affiancati inizialmente sulla struttura aziendale e sul conto economico, ma quell'avventura è diventata molto di più. Da lì sono passata a Kiver, tra i primi aggregatori e distributori di musica digitale in Italia, poi a Mondadori e infine a Believe. In qualche modo, nella musica ho ritrovato tutte le mie anime: la struttura, la complessità manageriale, la creatività, l'imprenditorialità e la necessità di lavorare con persone che hanno una visione.

È la prima donna a ricoprire in Italia il ruolo di Managing Director di una multinazionale della musica. È un primato di cui essere orgogliosa o un indicatore di ritardo?

Mi piacerebbe non doverlo più dire. Non lo considero un record da celebrare in sé. È importante perché rende visibile un percorso, ma sarebbe più bello se non fosse più un'eccezione. In Believe c'è una forte attenzione a questi temi e, nella nostra organizzazione, molte donne ricoprono ruoli manageriali di alto livello. In Italia siamo circa una trentina e il bilanciamento tra uomini e donne è sostanzialmente paritario. Ma il settore, più in generale, ha ancora strada da fare. La parità non è uno slogan: si misura nelle posizioni di responsabilità, nelle opportunità di crescita e nella normalità con cui una donna può arrivare a guidare un'azienda senza che questo debba fare notizia.

La sfida finale, allora, è far convivere tecnologia e autonomia creativa?

Esattamente. Le piattaforme, i dati, l'AI e i nuovi strumenti possono aiutare gli artisti a lavorare meglio, a conoscere il proprio pubblico e a sperimentare. Però il valore va distribuito in modo giusto e la creatività deve restare riconoscibile, tutelata, remunerate. La musica continuerà a cambiare forma. Ma il compito di chi lavora nell'industria non dovrebbe cambiare: aiutare gli artisti a trasformare un momento di attenzione in un percorso solido, sostenibile e il più possibile libero.

DIALOGHI DI TRANI, QUANDO LA CULTURA FA ECONOMIA

Oltre 22mila presenze, una rete internazionale e un programma multidisciplinare con tanti ospiti di valore: così il festival rafforza (destagionalizzandola) l'attrattività turistica ed economica di una delle più belle città pugliesi

di Vincenzo Petraglia

Lavorare per alimentare una significativa **geoeconomia dei territori** attraverso la cultura non è cosa semplice, ma trovare la giusta chiave, anche per differenziarsi nel mare magnum di festival ed eventi che caratterizzano il Belpaese, può certamente diventare una leva importante per le economie locali. Un **festival letterario** non è, infatti, solo un appuntamento per lettori, scrittori e addetti ai lavori: quando riesce a costruire reputazione, attrattività e flussi di visitatori, può diventare un vero motore per l'economia di un territorio. È una delle chiavi attraverso cui leggere i **Dialoghi di Trani**, giunti alla 25esima edizione e che si candidano sempre più, grazie alla costante presenza di grossi nomi della cultura, ma anche della politica e dell'economia italiani e stranieri, a consolidare il ruolo di Trani nel panorama nazionale dei festival culturali e letterari. Con una propria e ben riconoscibile identità.

Una manifestazione capace di richiamare oltre 22mila presenze in un periodo ancora lontano rispetto ai picchi dell'estate, ma che contribuisce senza dubbio alla **destagionalizzazione del turismo** in una Puglia (e un'Italia) sempre più interessata dall'*overtourism* e dalle connesse conseguenze negative per le comunità e per le stesse economie locali. Generando quindi anche in periodi più "morti" domanda per alberghi, ristoranti, bar, attività commerciali e servizi.

Con l'edizione di quest'anno dei Dialoghi (clou della manifestazione dall'11 al 26 settembre, ma con appuntamenti collaterali anche prima dell'evento e nel corso del mese di ottobre), **167 ospiti** e un programma costellato di ben 100 eventi che intreccia **letteratura, politica, economia**, società, scienza, diritti e grandi questioni del presente. Nati da un'idea dell'editore **Giuseppe Laterza** e dalla forte dedizione delle fondatrici de **"La Maria del Porto"**, associazione culturale di promozione sociale che prende il nome da una storica libreria tranese, I Dialoghi, organizzati in collaborazione con il Comune di Trani, la Regione Puglia e il Consiglio regionale della Puglia, e con il sostegno di diversi brand partner, puntano a far nascere nuove idee ed eventuali possibili soluzioni ai cambiamenti in atto affrontando temi collegati alla legalità, alla giustizia, all'ambiente e alla solidarietà, e proponendo al pubblico innovative e produttive contaminazioni fra diversi linguaggi, interagendo in particolare con i giovani per una **cittadinanza attiva e responsabile**.



La rassegna è oggi tra i festival culturali italiani più riconoscibili anche oltre i confini nazionali e negli anni ha costruito una rete di collaborazioni con realtà come Fondazione Bellonci, Treccani, Scuola Holden, Salone del Libro di Torino, Fondazione Feltrinelli e Goethe-Institut. Dal 2021 ha inoltre rafforzato la propria **dimensione internazionale** con appuntamenti e anteprime negli istituti italiani di cultura a Madrid, Parigi, Malta, Algeri e diversi altri. Quest'anno ad **Atene** (l'8 ottobre, all'Istituto Italiano di Cultura, per un incontro sull'antropologia del mondo antico), a **Francoforte** (il 10 ottobre, alla Fiera del libro) e a **Bruxelles** (il 13 ottobre, al Parlamento Europeo, per discutere di mercato interno e tutela dei consumatori).

Un evento, quello dei Dialoghi, che è diventato ormai un punto di riferimento nell'affollato panorama dei festival italiani, che porta beneficio al territorio e alla comunità locale e guarda la futuro con l'intento di crescere ancora e sviluppare ulteriori nuovi progetti e collaborazioni anche all'estero. È anche attraverso questa capacità di uscire dai confini cittadini che Trani può incrementare la propria promozione territoriale e accrescere la propria riconoscibilità anche come **destinazione culturale** accanto alla tradizionale attrattività turistica pugliese, da sempre più legata al mare. Il festival, dunque, come parte di un ecosistema più ampio nel quale cultura, turismo e attività economiche locali si alimentano reciprocamente in un mese, quello di settembre, caratterizzato da flussi turistici e culturali meno accentuati rispetto all'altissima stagione, che significa contribuire a distribuire la domanda lungo un



arco temporale più ampio, elemento strategico per molte destinazioni turistiche e linfa vitale per le imprese del territorio.

«Le collaborazioni con il territorio e altre realtà, sia locali che internazionali, sono una delle nostre peculiarità e sempre più punteremo sull'internazionalizzazione dei Dialoghi», spiega **Rosanna Gaeta**, direttrice artistica del festival. «Un esempio è la collaborazione con il **Manhattan Short Film Festival**, un evento mondiale dedicato ai cortometraggi, che anche i nostri spettatori possono votare e che rappresenta un elemento distintivo del nostro percorso. Allo stesso tempo, crediamo molto nel valore che il festival può avere per il territorio, attraverso l'**apertura alle associazioni locali**, alle quali viene dato spazio nei Dialoghi Off, e il coinvolgimento delle scuole, con i ragazzi che diventano parte integrante dell'esperienza».

Fra gli eventi clou della kermesse di quest'anno, con filo conduttore il tema della "**Complessità**", parola che sintetizza la volontà dei Dialoghi di interrogarsi sulle **trasformazioni della società contemporanea** e sui modi attraverso cui interpretare un presente sempre più difficile da leggere con categorie semplici, la cerimonia del **Premio Fondazione Megamark – Incontri di Dialoghi**, un concorso letterario dedicato alle opere prime di narrativa italiana, giunto all'undicesima edizione. Ma anche il format **Dialoghi Off**, con appuntamenti dedicati a welfare, legalità, cultura, lavoro, diritti, educazione e volontariato, fra i quali una tavola rotonda sulla **cannabis medicinale**, organizzata da Farmalabor, con il coinvolgimento di istituzioni, imprese ed esperti per discutere di ricerca, produzione italiana e continuità terapeutica. E, ancora, i **Dialoghi di Jukebooks**, spazio dedicato ai più giovani, in particolare alla fascia 0-15 anni.

Il programma ha confermato anche quest'anno la vocazione multidisciplinare della manifestazione. Fra i tanti ospiti di rango presenti in città, molto coinvolta nell'evento, per esempio attraverso l'allestimento delle vetrine dei negozi ispirate al 25esimo compleanno del festival, Marianna Aprile, Imma Battaglia, **Ilaria Capua, Gianrico Carofiglio**, Carola Carulli, Domenico Castellaneta, Cristiana Castellotti, Luca Ciarrocca, Fulvio Colucci, Antonio Decaro, Luca De Biase, Alberto Felice De Toni, Antonio Di Giacomo, Nando dalla Chiesa, Marco Dixit, Piero Dorfles, Giuliano Foschini, Giancarlo Fiume, Marcello Gemmato, **Massimo Giannini**, Vito Giannulo, Francesco Giorgino, Annamaria Giordano, il magistrato **Nicola Gratteri**.

E, ancora, **Massimo Gramellini**, Yaryna Grusha, Anita Guarnieri, Simona Maggiorelli, Dacia Maraini, Piero Martin, Mimmo Mazza, Massimo Nava, **Vittorio Emanuele Parsi**, Alberto Pellai, Flavia Perina, Lia Piano, Antonio Procacci, Gaetano Prisciantelli, Anna Puricella, Gigi Riva, Baldo Sansò, Matteo Saudino, Francesca Savino, Nello Scavo, Alessandro Seidita, **Thomas Strässle**, Barbara Tamborini, Elena Testi, Daniela Tommasini, **Marco Travaglio**, Giorgio Zanchini, **Gustavo Zagrebelsky**, Joshua Wahlen, Edoardo Winspeare e molti altri protagonisti della cultura, del giornalismo, della scienza e della società italiana. Come il direttore di *Economy* **Sergio Luciano**, che ha presentato il suo ultimo libro *Missione impossibile. Il superconsulente che tentò di salvare il suo Paese* (Ed. Piemme), in cui risponde alla domande di come sia possibile (e con quali retroscena) che il Venezuela, la nazione con le più grandi riserve petrolifere al mondo, sia diventata uno dei Paesi più poveri e affamati, grazie alla testimonianza raccolta da un insider d'eccezione, Baldo Sansó, imprenditore italo-venezuelano e superconsulente del ministero dell'Energia e del Petrolio durante l'era Chávez, in seguito diffamato, come spesso capita a chi critica i regimi totalitari, da campagne stampa ad hoc.

Voci che si aggiungono alle tante **personalità di primo piano** del dibattito pubblico italiano e internazionale che in passato sono stati ospiti dei Dialoghi: da Giuliano Amato a Alessandro Baricco, da Zygmunt Bauman a Carlo Cottarelli e Michela Murgia, fino a Mario Tozzi, Roberto Scarpinato, Sergio Rizzo, Gad Lerner, Maurizio De Giovanni e moltissimi altri. Tutti coinvolti allo scopo di favorire il dialogo e il confronto fra **punti di vista diversi**, con lo sguardo sempre rivolto ai grandi cambiamenti contemporanei e al rapporto tra culture, popoli e territori. Per disegnare insieme un futuro migliore, all'insegna del pluralismo di idee ed opinioni che la sempre maggiore polarizzazione dei nostri tempi rischia di compromettere.



TROPPA COMUNICAZIONE APPANNA LA REPUTAZIONE

Oggi la reputazione si costruisce sempre di più con i fatti, complice anche il decreto anti-greenwashing che impone meno proclami e più dati verificabili. La lettura dell'esperta Marianna Carlini, fondatrice di Master Communication

di Vincenzo Petraglia

PER ANNI ALLE IMPRESE È STATO CHIESTO DI COMUNICARE DI PIÙ: PIÙ CONTENUTI, PIÙ PRESENZA, PIÙ VELOCITÀ, PIÙ RACCONTO. Social network e piattaforme digitali hanno trasformato la comunicazione corporate in un flusso pressoché continuo, nel quale spesso la rapidità ha finito per prevalere sulla riflessione e la quantità sulla rilevanza. Ma oggi il paradigma sembra cambiare. E proprio dalla comunicazione arriva una nuova domanda, destinata ad avere conseguenze anche economiche e reputazionali: quanto è davvero utile comunicare, se ciò che si comunica non è dimostrabile? È quello che potremmo definire il **"paradosso della trasparenza"**: mentre cresce la pressione sulle aziende affinché raccontino sempre più apertamente attività, risultati e impegni, aumenta anche il rischio che un eccesso di comunicazione produca l'effetto opposto, alimentando diffidenza e rendendo più vulnerabile la **reputazione aziendale**.

Un tema che assume ulteriore rilevanza con il **D.Lgs. 30/2026**, che recepisce la direttiva europea 2024/825 contro il *greenwashing* e porta le imprese verso una comunicazione fondata non soltanto sulle dichiarazioni, ma sulla possibilità di dimostrarne la fondatezza. Ne abbiamo parlato con **Marianna Carlini**, fondatrice di **Master Communication**, agenzia torinese di Pr e ufficio stampa, che da anni lavora sul rapporto tra imprese, comunicazione e reputazione.

D.Lgs. 30/2026: cosa cambia per le aziende?

I social hanno indotto le aziende a pensare che comunicare fosse facile, con un flusso continuo di contenuti non rilevanti, non verificati o non coerenti con le azioni. La normativa tenta di arginare questa degenerazione: non basta dire, bisogna dimostrare. Per le aziende, significa selezionare ciò che conta, ma soprattutto misurarlo, documentarlo e comunicarlo con rigore. La trasparenza diventa un processo di filiera. I social hanno amplificato un meccanismo di comunicazione senza pudore che, comunque, esisteva già.

Ciò crea un "paradosso della trasparenza"...

Il paradosso è che, mentre cresce la pressione a essere trasparenti, aumenta anche il rischio di generare sfiducia. Le aziende che comunicano troppo o senza controllo diventano meno credibili. Le persone, sommerse da messaggi, si stancano in fretta. E i più avveduti hanno tutti gli strumenti per verificare le informazioni. La trasparenza non deve diventare ingenuità. Serve una strategia, o diventa un boomerang.

Quale il giusto approccio allora?

Serve un approccio selettivo e responsabile. La trasparenza efficace si fonda sulla qualità delle evidenze. Le aziende devono partire dalle azioni, non dai messaggi. La comunicazione è credibile solo quando è coerente con i comportamenti. Il consulente di comunicazione esterno, se è serio, ha un po' un ruolo di "grillo parlante". In passato un nostro cliente voleva comunicare quanto "bene" facesse ai suoi dipendenti (iniziava questo trend). Ho chiesto: cosa fate esattamente per loro? È emerso che facevano il minimo sindacale. Quindi: è vero che in Italia molte aziende non fanno neanche il minimo sindacale, ma fare il minimo sindacale non è un motivo per comunicare.

Alcune aziende rinunceranno a comunicare.

Io stessa sono molto riservata, ma comunicare non significa affatto stra-parlare. E ho anche sempre pensato che chi non comunica abbia qualcosa da nascondere. Le aziende che rinunceranno faranno una scelta miope. Il silenzio non protegge: lascia spazio ad altri e, ormai, chiunque può comunicare per noi e definire la nostra identità pubblica. Quante crisi sono già nate dai commenti online! E iniziare a comunicare quando nasce un problema è, di fatto, un rattoppo. La soluzione non è smettere di comunicare, ma maturare nella comunicazione. Meno dichiarazioni, più prove. La comunicazione non deve sparire: deve evolvere.

Basterà questa normativa per garantire una comunicazione più aderente alla realtà?

Le normative aiutano, ma da sole non bastano. Chi vorrà aggirarle si espone a pagare un prezzo elevato, non solo economico ma soprattutto reputazionale, che poi comunque ha anch'esso effetti economici. Una narrazione artificiale prima o poi viene smascherata. Oggi più che mai.

Master Communication ha come *payoff* "dalle azioni alle relazioni". Cosa significa?

L'ho pensato quando ho fondato Master Communication nel 2019, dopo quasi vent'anni di esperienza nel settore. Desideravo esprimere questo: la comunicazione va governata, gestita (*to master*), ma le vere relazioni si fondano sulle azioni. Pensavo alla coerenza imprescindibile tra ciò che si comunica e ciò che si fa. Anche i nostri colori esprimono questo concetto: il blu rappresenta l'autorevolezza che si può raggiungere con una campagna di comunicazione, ma va costruita con la trasparenza, il verde. È ciò che tentiamo di fare ogni giorno: trasformare i comportamenti dei nostri clienti in comunicazione e la comunicazione in fiducia. La trasparenza non si proclama, si pratica.



Marianna Carlini, in primo piano e col team di Master Communication



Due ragazzi, una Twingo e un'idea vincente

Francesco Liotti e Cristiano Savino hanno trasformato un'intuizione nata quasi per gioco in un business che con LS Car intercetta i nuovi bisogni del mercato automotive tra vendita, noleggio, finanziamenti, assicurazioni e post-vendita

di Vittorio Petrone

Il mercato dell'auto sta cambiando e con esso cambiano anche le esigenze dei clienti: maggiore flessibilità, servizi integrati, attenzione al post-vendita e soluzioni sempre più personalizzate. La differenza, dunque, la faranno sempre di più quelle imprese capaci di intercettare questi nuovi bisogni e trasformarli in un'offerta concreta. Una direzione intrapresa da **LS Car**, realtà nata a Roma nel 2017 dall'intuizione di due giovani imprenditori, **Francesco Liotti** e **Cristiano Savino**, oggi rispettivamente di 34 e 33 anni. La loro storia imprenditoriale parte da un'idea semplice e da risorse praticamente inesistenti. «LS Car nasce da una mia idea di comprare delle macchine su internet all'asta e rivenderle», racconta **Francesco Liotti**. «L'unico amico che mi è stato dietro e ha seguito questo progetto è stato Cristiano. Non avevamo società, non avevamo un posto, non avevamo un euro, non avevamo praticamente niente».


FRANCESCO LIOTTI *(A DESTRA)* E CRISTIANO SAVINO, CO-FOUNDER DI LS CAR

Le aste online non si rivelano però la strada giusta. L'avventura, ormai iniziata, prende un'altra direzione: arrivano le prime **auto destinate alla rottamazione** e poi la vendita delle vetture, una dopo l'altra. «La prima è stata la Twingo, che infatti abbiamo anche tatuata addosso. Poi, via via ci siamo allargati fino a raggiungere oggi un **fatturato di oltre 10 milioni di euro**, che di anno in anno quasi raddoppia». Gli inizi sono, dunque, quelli di un'imprenditoria quasi artigianale: le auto vengono vendute nel parcheggio di casa, i contratti firmati nello studio medico del padre di Liotti, le vetture portate da un meccanico per i tagliandi. Poi il piccolo piazzale del meccanico diventa il primo punto di appoggio dell'attività. «Oggi siamo arrivati ad avere un **parco auto di 250 macchine** e ci siamo presi praticamente tutto il meccanico e tutta la carrozzeria». Una realtà strutturata oggi LS Car, con un autosalone ben avviato e un'offerta che va oltre la semplice compravendita e dove lavorano **15 persone**. Oltre alle 250 vetture che fanno parte del parco auto, altre **100 auto sono infatti dedicate al noleggio**, sia a breve e che a lungo termine. A questi ai due servizi principali vengono affiancate anche **soluzioni finanziarie e assicurative**, dall'RCA al furto e incendio.



Il punto, però, non è soltanto ampliare il numero dei servizi, ma costruire una **relazione con il cliente** che prosegua anche dopo l'acquisto. È proprio il post-vendita uno degli elementi su cui LS Car ha scelto di investire maggiormente. «Un nostro pregio è che noi ci mettiamo la faccia, in qualsiasi situazione. Vendendo **macchine usate** non abbiamo la sfera di cristallo su quello che succederà tra un anno, due anni o tre anni, però abbiamo un ottimo **servizio di post-vendita**».

Una scelta che si traduce anche in una struttura dedicata: LS Car ha assunto un meccanico che si occupa delle vetture consegnate e vendute dall'azienda. Un modo per presidiare una fase delicata del rapporto con il cliente e, allo stesso tempo, differenziarsi in un mercato dove la continuità può rappresentare un valore competitivo.

«Noi siamo sempre gli stessi dal 2017, non abbiamo mai cambiato società e vogliamo portare LS Car anche fuori dall'attuale perimetro, con nuovi progetti di espansione, a Roma, con l'apertura di nuove sedi nelle zone dell'Eur e di Ponte Milvio, ma anche a Firenze, a Olbia e a Milano, sempre continuando sulla strada dell'offerta ai nostri clienti di **soluzioni di mobilità completa**, perché ormai oggi le persone non cercano più soltanto un'automobile, ma servizi a valore aggiunto».

Una bella storia, insomma, di imprenditoria giovanile partita da zero, che, grazie all'intraprendenza e alla capacità di capire quello che la gente vuole davvero, sta scrivendo pagine importanti della propria giovane storia, sempre nell'ottica di crescere e innovare.



Pasta, piada e il gusto di scalare

Dalla Romagna al food retail: Ca' Pelletti, parte del Gruppo Surgital, cresce in modo sostenuto puntando sul franchising con un format che mette insieme identità gastronomica, servizio e cultura manageriale

di Vincenzo Petraglia

IL FOOD RETAIL ITALIANO STA ATTRAVERSANDO UNA FASE DI PROFONDA TRASFORMAZIONE. LA RISTORAZIONE ORGANIZZATA È CHIAMATA OGGI A TROVARE UN EQUILIBRIO IN GRADO DI RISPONDERE ALLE NUOVE ESIGENZE DEL MERCATO. A cambiare non sono soltanto le abitudini dei consumatori, ma anche i modelli organizzativi delle imprese: crescono le formule capaci di combinare un'esperienza riconoscibile con processi strutturati, replicabili e sostenibili dal punto di vista gestionale. Per comprendere meglio questo processo in atto e ciò che attende il comparto in futuro, *Economy* ha incontrato **Elena Bacchini**, Ceo di **Ca' Pelletti Retail**, format di ristorazione contemporanea italiana d'ispirazione romagnola nato nel 2013 all'interno del **Gruppo Surgital**. Un progetto che interpreta in chiave moderna l'idea della locanda italiana: un ambiente informale e accogliente, il servizio al tavolo e una proposta gastronomica che mette al centro pasta fresca, piada e piatti della tradizione, sostenuti però da un'organizzazione pensata per il mondo della ristorazione commerciale. Oggi Ca' Pelletti conta cinque locande – due a Bologna, una a Milano, una a Padova e una presso il centro commerciale Oriocenter – e si prepara a una nuova **fase espansione e di sviluppo attraverso il franchising**. Un passaggio che nasce da oltre dieci anni di gestione diretta e dalla volontà di trasferire a nuovi partner un modello già testato in contesti differenti, dai centri storici alle *food court*. Alla base c'è anche la solidità di Surgital, gruppo attivo da oltre 45 anni nel *food service* professionale,



ELENA BACCHINI, CEO DI CA' PELLETTI RETAIL

che porta nel progetto competenze industriali, logistiche, di ricerca e sviluppo, controllo qualità e innovazione di prodotto.

Com'è cambiato negli ultimi anni il food retail e cosa possiamo attenderci dal futuro? Quali le tendenze più interessanti?

La ristorazione organizzata sta cercando un nuovo equilibrio tra qualità e accessibilità, servizio e velocità, identità gastronomica ed efficienza. Dalla forte frammentazione che ha tradizionalmente caratterizzato la ristorazione italiana stanno emergendo network più strutturati e scalabili. In questo scenario acquistano sempre più importanza format capaci di offrire un'esperienza riconoscibile al cliente e, allo stesso tempo, di poggiare su processi strutturati e replicabili. Il tema delle persone è altrettanto centrale: recruiting e turnover impongono modelli organizzativi che semplifichino la formazione e rendano le squadre più flessibili. Credo che il futuro premierà proprio le formule capaci di coniugare questi aspetti: qualità dell'esperienza, riconoscibilità, organizzazione e sostenibilità gestionale.

Come e quando è nata l'idea di lanciare il format Ca' Pelletti?

Ca' Pelletti nasce nel 2013 all'interno del Gruppo Surgital, con l'intuizione di reinterpretare in chiave contemporanea la locanda italiana d'ispirazione romagnola. Fin dall'origine abbiamo pensato a un *Full service restaurant* organizzato, capace di preservare il piacere della cucina, dell'accoglienza e del servizio al tavolo rendendo al tempo stesso efficace la gestione. In questi anni di gestione diretta abbiamo potuto testare e perfezionare il modello in contesti differenti, costruendo quel sistema strutturato, replicabile e scalabile che oggi ci permette di aprirci al franchising.

Quali sono le sue caratteristiche principali e cosa rende unico il vostro format?

Ca' Pelletti mette insieme due dimensioni che consideriamo complementari: da una parte l'efficienza di un sistema organizzato, dall'altra il calore e la riconoscibilità della ristorazione italiana. La proposta gastronomica è ispirata alla Romagna e mette al centro pasta fresca, piada e piatti della cucina italiana; il servizio al tavolo, l'ambiente informale e curato e l'accoglienza contribuiscono a costruire l'esperienza. Dietro questa dimensione molto immediata per il cliente c'è un'organizzazione strutturata. Il team di chef lavora a monte, nella ricerca e sviluppo, definendo ricette, prepa-





razioni e standard qualitativi, mentre nei punti vendita personale formato applica processi e procedure codificati. È la "cucina senza chef": un sistema che permette di garantire continuità qualitativa, semplificare la formazione e rendere più flessibile la gestione delle squadre.

Cosa fa la differenza rispetto alla concorrenza? Qual è, insomma, il valore aggiunto di Ca' Pelletti?

Credo sia soprattutto l'equilibrio tra identità gastronomica, qualità dell'esperienza e solidità organizzativa. Ca' Pelletti mantiene la pienezza di un *Full service restaurant*, con il servizio al tavolo e un forte valore attribuito all'accoglienza, ma utilizza processi tipici della ristorazione commerciale evoluta. Il modello è stato inoltre validato attraverso oltre dieci anni di gestione diretta, sia nei centri storici sia nelle *food court* di centri commerciali. A questo si aggiunge l'appartenenza a Surgital, che porta nel format competenze industriali, logistiche, di ricerca e sviluppo e controllo qualità maturate in oltre 45 anni nel *food service* professionale.

La presenza al Salone Franchising rientra nella promozione del vostro format e nella volontà di trovare nuovi partner...

Sì, il Salone Franchising Milano dall'1 al 3 ottobre all'Allianz MiCo per noi rappresenta un appuntamento importante per incontrare direttamente imprenditori, investitori e operatori interessati a conoscere Ca' Pelletti e il suo potenziale di sviluppo. La presenza al Salone ci permette di presentare il nostro modello e le sue caratteristiche distintive. Crediamo che una formula di ristorazione attuale e trasferibile, sostenuta da un'identità gastronomica italiana molto riconoscibile, abbia caratteristiche interessanti non solo per il mercato italiano.

Qual è il profilo tipo dei potenziali investitori? E come si può entrare nella vostra "famiglia?

Ci rivolgiamo a imprenditori, multi-unit operator, investitori e manager che condividano la nostra visione della ristorazione organizzata. Non è indispensabile provenire dal *food*: cerchiamo partner con capacità organizzativa, attenzione al cliente, conoscenza del proprio territorio e disponibilità ad applicare gli standard del sistema. Vogliamo costruire rapporti di lungo periodo con persone capaci di guidare le squadre e sviluppare il business localmente, preservando la coerenza e la qualità del format. È possibile ricevere tutte le informazioni scrivendo a *sviluppofranchising@ca-pelletti.it* o compilando il format disponibile sul nostro sito *www.ca-pelletti.it/franchising*.

Entrare nel mondo Ca' Pelletti di fatto cosa significa per il franchisee? Cosa offrite?

Significa partire da un sistema già rodato anziché costruire da zero un'attività di ristorazione. Mettiamo a disposizione formazione, procedure e manuali operativi, supporto all'apertura, supply chain integrata, controllo di gestione, marketing e assistenza continuativa. Il *know-how* maturato nei locali diretti viene trasferito all'affiliato con l'obiettivo di ridurre le complessità operative e consentirgli di concentrarsi sullo sviluppo del business e sulla valorizzazione del proprio territorio.

Ca' Pelletti, essendo parte di un gruppo già consolidato come Surgital, offre ulteriori garanzie...

È uno degli elementi che danno maggiore solidità al nostro modello. Surgital, come dicevo, opera da oltre 45 anni nel *food service* professionale e mette a disposizione di Ca' Pelletti competenze che vanno ben oltre l'approvvigionamento: ricerca e sviluppo, controllo qualità, logistica, innovazione di prodotto e organizzazione industriale. Per il franchisee significa poter contare su un *know-how* strutturato e su una realtà solida alle spalle, capace di sostenere la continuità qualitativa dell'offerta e lo sviluppo della rete con una visione di lungo periodo.

Obiettivi futuri?

L'obiettivo è sviluppare Ca' Pelletti attraverso una crescita strutturata e coerente, individuando partner capaci di condividere la nostra visione e di costruire valore nel lungo periodo. Il format è stato testato in contesti diversi e la sua modularità apre possibilità anche in location ad alta frequentazione e nel travel retail. A questo si aggiunge la prospettiva internazionale: vogliamo portare in nuovi mercati una formula di ristorazione contemporanea, accessibile e replicabile, facendo leva sulla riconoscibilità della cucina italiana e su un sistema operativo totalmente trasferibile. Uno scopo perseguito anche attraverso la partecipazione al Salone del Franchising con il gruppo di Food Brand Basket.



LA SICUREZZA DEL FUTURO È GIÀ QUI

Dall'integrazione dei sistemi alla Data Driven Security, Secursat punta su dati, intelligenza artificiale e affidabilità per anticipare i bisogni delle imprese

di Paola Boturi

Capire dove sta andando un mercato significa anche osservare quali scelte, considerate innovative solo pochi anni prima, stanno diventando oggi priorità condivise. È questa una delle chiavi di lettura più interessanti dello "State of Physical Security 2026", l'indagine condotta da una security company operante a livello internazionale su 7.368 professionisti della sicurezza fisica in sei aree geografiche.

Il rapporto fotografa un settore in profonda trasformazione ed evidenzia come la possibilità di integrare tecnologie e funzionalità è un'attività strategica e la principale motivazione che guida l'implementazione di nuovi sistemi. Un segnale preciso: la sicurezza si sta spostando dalla somma di singoli dispositivi verso infrastrutture capaci di mettere in relazione sistemi, informazioni e funzioni differenti. Secursat, azienda italiana operante nella physical security, ha già intrapreso da tempo questo percorso, sviluppando un modello nel quale tecnologie e sistemi differenti convergono in un'unica infrastruttura di raccolta, gestione e analisi delle informazioni, per approcci digitali e orientati all'ottimizzazione delle attività e basati sui dati. Sono i dati ad essere al centro dell'approccio di Secursat. La crescente integrazione dei sistemi, infatti, ne moltiplica la disponibilità e, soprattutto, la possibilità di utilizzarli per comprendere ciò che accade e supportare le decisioni. Secursat ha sviluppato negli anni un approccio di Data-Driven Security che nel 2025 ha portato anche alla realizzazione di un report intersettoriale basato sui dati provenienti da oltre 1.500 siti, su milioni di segnalazioni monitorate dai Security Operation Center e sugli eventi gestiti dal Security Team; e che oggi sta studiando nuovi modelli e approcci per analisi del rischio basate su dati aggregati per rivoluzionare l'approccio tradizionale alla security. In questo scenario assume inevitabilmente un ruolo crescente anche l'Intelligenza Artificiale, nonostante a livello globale aumentino anche gli interrogativi: con sempre crescenti preoccupazioni sul modo in cui i sistemi di AI vengono progettati e implementati, in particolare rispetto all'utilizzo dei dati e alla comprensione del loro funzionamento. Il tema, dunque, non è inseguire l'ultima tecnologia disponibile, ma comprendere quale innovazione produca realmente valore. «Innovare non significa adottare una tecnologia quando è già diventata uno standard di mercato, ma comprendere in anticipo come cambieranno i bisogni delle imprese», osserva **Giuseppe Calabrese**, Ceo di **Secursat**. «Le scelte che abbiamo compiuto negli anni – dall'integrazione dei sistemi alla gestione remota, dall'analisi dei dati all'Intelligenza Artificiale – sono nate dalla convinzione che la tecnologia debba aumentare la capacità di comprendere ciò che accade e permettere alle persone di decidere e intervenire meglio. Innovazione, per noi, significa comprendere i bisogni ed anche i rischi per sviluppare soluzioni coerenti con i nuovi modelli aziendali».

PER IL 73% DEI PROFESSIONISTI CONTA PRIMA DI TUTTO L'AFFIDABILITÀ ECONOMICA E FINANZIARIA DEL PROVIDER

A completare lo sviluppo di un modello di security coerente con i bisogni del mercato, c'è il tema dell'affidabilità nel lungo periodo per le security company. Anche secondo l'indagine "State of Physical Security 2026" precedentemente citata, l'affidabilità economico-finanziaria nel medio lungo rappresenta un elemento chiave per oltre il 73% degli intervistati, diventando quindi un criterio fondamentale nella scelta di una security company, davanti alle prestazioni del prodotto, indicate dal 45%, e al prezzo, fermo al 43%. «Per essere credibili noi abbiamo scelto di essere affidabili, attraverso investimenti in risorse, competenze e tecnologie e attraverso la creazione di un modello di business solido e trasparente», osserva la Business Manager di Secursat, **Maura Mormile**. «Abbiamo fatto dell'etica il perno intorno al quale costruire la nostra impresa, con chiare direttrici di crescita e sviluppo sostenibile nel tempo, per garantire ai nostri clienti resilienza nella capacità di garantire i nostri servizi».

In un mercato – come quello della security – dove la tecnologia è diventata una commodity, innovazione e affidabilità diventano i principali punti di attenzione per la scelta di un provider di security. Le direttrici individuate descrivono il futuro prossimo della sicurezza internazionale. Ma raccontano anche qualcosa di più: quanto sia determinante, per un'impresa, saper leggere l'evoluzione del proprio mercato prima che una tendenza diventi uno standard.

È lì che l'innovazione smette di essere una risposta al cambiamento e diventa capacità di anticiparlo.

DALLA BOLLETTA ALL'AUTONOMIA ENERGETICA

EksiEnergia costruisce soluzioni su misura per trasformare consumi e costi in un percorso di efficientamento e maggiore indipendenza per famiglie e imprese, basato sul fabbisogno energetico reale e sul ritorno dell'investimento

di Vincenzo Petraglia

VOLATILITÀ DEI PREZZI E CRESCENTE ATTENZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ SONO ELEMENTI IMPRESCINDIBILI NEL MERCATO ENERGETICO: L'EFFICIENZA DIVENTA DUNQUE UN MUST SIA PER LE IMPRESE CHE PER LE FAMIGLIE. **EksiEnergia & Servizi**, realtà del Gruppo Eksi presente dal 2006 a Treviso, opera proprio su questo fronte, specializzata nei settori elettrico, energetico, edile e impiantistico. Un'azienda che ha scelto di andare oltre il semplice fotovoltaico, proponendosi come **general contractor**, seguendo l'intero percorso di efficientamento, dalla progettazione alla realizzazione fino all'assistenza post-vendita, con indubbi benefici, come spiega l'architetto **Gaita Razvan**, direttore tecnico della società.

Qual è il vostro modello di business?

Eksi nasce nel 2006 dalla visione di Giuseppe Pesce con l'obiettivo di promuovere dall'inizio l'utilizzo delle energie rinnovabili. Operiamo da oltre vent'anni nei settori elettrico, energetico, edile e impiantistico e ci presentiamo come un general contractor dell'efficientamento energetico, in grado di spaziare dal fotovoltaico alle pompe di calore, dalla climatizzazione estiva e invernale ai serramenti, rivestimenti e opere accessorie per la casa. Seguiamo sia nuove costruzioni sia interventi di riqualificazione e restauro, rivolgendoci a privati e imprese di ogni dimensione.

Come accompagnate il cliente nelle scelte?

Il nostro punto di forza è seguire il cliente da A a Z. Partiamo da un'analisi di fattibilità, dal sopralluogo e dalla rilevazione dei consumi effettivi, per arrivare alla progettazione e alla realizzazione dell'intervento. Non proponiamo pacchetti standard, ma soluzioni specifiche per ogni cliente, costruite sulle sue esigenze e i suoi consumi. Possiamo occuparci anche di una semplice consulenza sulle bollette oppure elaborare un piano degli interventi e un piano economico di rientro, valutando la spesa e il risparmio potenziale nel tempo e tenendo conto delle condizioni di mercato.

Cosa vi distingue dalla concorrenza?

Abbiamo scelto di centralizzare all'interno dell'azienda tutte le principali competenze: dallo studio tecnico alle squadre operative, fino all'assistenza dopo la vendita. Non facciamo solo fotovoltaico, ma lavoriamo sull'efficientamento energetico a 360 gradi. Inoltre testiamo direttamente i prodotti che installiamo e siamo centro assistenza di essi per diverse soluzioni. Investiamo molto anche nelle persone e in formazione e tecnologia: oggi il Gruppo conta circa 50 dipendenti e utilizziamo software, macchinari e attrezzature di prima qualità. Abbiamo un magazzino sempre ben fornito, che ci consente di velocizzare le installazioni e uno showroom di circa 500 metri quadrati, dove i clienti possono vedere e toccare con mano i prodotti prima di sceglierli. Per il fotovoltaico selezioniamo partner e tecnologie di prima qualità, tra cui Fox Ess, Huawei ed Ep Cube.

Quali gli obiettivi futuri di Eksi?

Installiamo mediamente 110-120 impianti fotovoltaici al mese e continuiamo a investire nella crescita, perché crediamo nell'energia pulita e la promuoviamo da sempre. Anche la nostra sede è un esempio concreto di questo approccio: i nostri capannoni sono autosostenibili dal punto di vista energetico grazie a un impianto da 300 kW e a una comunità energetica collegata. Abbiamo inoltre scelto di certificarci Synergy, a conferma dell'attenzione alla sostenibilità e alla tutela del territorio. L'obiettivo di crescere ancora, investendo nelle tecnologie e nelle competenze necessarie per accompagnare famiglie e imprese verso una maggiore indipendenza energetica.



Gaita Razvan (a sinistra), amministratore unico di EksiEnergia e direttore tecnico di EksiEnergia & Servizi, e Giuseppe Pesce, amministratore e titolare del Gruppo

Avete in essere anche partnership per soluzioni finanziarie con COFIDIS e DLL.

È una grande opportunità sia per EksiEnergia sia, soprattutto, per i nostri clienti, sia privati che aziende. La collaborazione conclusa, grazie all'intervento dell'agenzia in attività finanziaria Micro Finance di Milano, permette di accedere al credito al consumo (soluzione per privati) o al leasing finanziario e al noleggio operativo (soluzione per aziende) e sostenere l'investimento per la riqualificazione energetica attraverso il pagamento a rate con soluzioni più comode e condizioni affidabili. Per interventi di questo tipo, infatti, il costo iniziale può rappresentare un ostacolo e portare a rinviare la decisione. La possibilità di distribuire la spesa nel tempo, mediante il pagamento a rate, rende invece più accessibili interventi che consentono di ottenere un risparmio futuro. Sono strumenti che possono, quindi, favorire la diffusione delle soluzioni di efficientamento e accelerare il passaggio verso un modello energetico sostenibile fornendo un grande vantaggio alla famiglia o all'impresa.

Come vede l'Italia e la transizione energetica?

L'Italia è sulla buona strada, ma a mio avviso è ancora in ritardo rispetto al resto d'Europa. Stimiamo una crescita annua del 4-5% dell'energia da fonti rinnovabili, ma il percorso è ancora lungo. In prospettiva, la situazione geopolitica potrebbe incidere sui prezzi delle materie fossili, mentre i consumi elettrici delle famiglie continueranno a crescere con la diffusione di auto elettriche e nuove apparecchiature. Per questo diventa sempre più importante produrre autonomamente energia e disporre di sistemi di accumulo e backup, riducendo la dipendenza dalla rete.



Promosso da

ABI Associazione Bancaria Italiana

IL SALONE DEI PAGAMENTI
PAYVOLUTION

Il Salone dei Pagamenti è una storia di evoluzione fatta di donne e uomini che vivono il presente per cambiare il futuro.
Dove idee, visione e creatività incontrano concretezza e saper fare.
Dove il mondo dei pagamenti e della finanza abbraccia tecnologia e talento. Tre giorni di energia, ritmo e connessioni.
Non puoi mancare: **unisciti alla payvolution people**.

MILANO ALLIANZ MICO SOUTH WING

24, 25, 26 NOVEMBRE 2026

salonedeipagamenti.com

#salonepagamenti
#payvolution
#agoràdelfuturo

Organizzato da
ABISERVIZI ABI EVENTI

Media Partner
BANCAFORTE Innovation key

Iscriviti subito, la partecipazione è gratuita

CON L'AI SI VINCE NELLE NICCHIE

Premiato al Sele d'Oro Mezzogiorno, Marco Trombetti guida la scommessa di Translated: non inseguire le big tech, ma guidare la traduzione con Lara, l'AI che unisce macchina e competenza umana

di Aristide Leon



Fresco insignito del Premio Sele d'Oro Mezzogiorno – giunto alla 42esima edizione, tra i più prestigiosi del Sud – Marco Trombetti è un imprenditore di nuova generazione più conosciuto in Silicon Valley, in California, regno dell'economia digitale, che in Italia nonostante abbia mantenuto a Roma, dov'è nato e cresciuto, il quartier generale della sua Translated fondata nel 1999 assieme alla futura moglie Isabelle Andrieu.

Classe 1976, Trombetti non ha l'aspetto di un nerd ma con i computer ci sa fare. Ama le sfide ed è sorretto da una convinzione che gli porterà fortuna: l'Europa ha perso la corsa alle grandi piattaforme dell'Intelligenza Artificiale e coler recuperare su quel campo, per le enormi barriere all'ingresso che nel frattempo sono nate, sarebbe illusorio. Ma è ancora possibile crescere in una nicchia nelle quale trasferire le proprie capacità.

È così che nel 2004 crea e lancia sul mercato

LARA TRANSLATE È UN CAMPIONE DELL'AI LINGUISTICA CAPACE DI COMPETERE DAI QUARTIERI DELL'EUR CON LE PIATTAFORME GLOBALI

Lara Translate che diventa il punto di forza della sua offerta: uno strumento di traduzione simultanea in tutte le lingue possibili basato sull'uso dell'Intelligenza Artificiale e capace di adattarsi a qualsiasi contesto grazie al lavoro congiunto delle macchine e di professionisti in grado di "umanizzare" il prodotto più e meglio di quanto abbia fatto ogni altro concorrente, multinazionali comprese.

Oggi Lara Translate è il primo traduttore al mondo per qualità, diffusione e fatturato. Nonostante i numerosi corteggiamenti di cui è fatto oggetto Trombetti resiste nella sua trincea dell'Eur dove per la sua azienda ha realizzato una sorta di campus allargato che somiglia molto ai più avveniristici complessi americani con tanto verde, piscine a disposizione di chi ci lavora e un ambiente che dovrebbe portare la mente a pensare a cose belle che si vendono nel mondo.

100 Copertine di Futuro, il contest editoriale promosso da Economy in occasione della centesima copertina del magazine, invita giovani creativi under 30 a raccontare attraverso un'immagine il futuro del lavoro, dell'economia e della società. Il Diario di bordo segue questo viaggio attraverso scuole, accademie e territori per raccogliere le idee e le voci di chi ha il compito di formare i creativi di domani.



Quando tutti creano immagini, conta lo sguardo

Il Diario di bordo di 100 Copertine di Futuro fa tappa tra Ancona e Jesi, all'ACCA Academy. Con il video director Roberto Laurenzi, affrontiamo il tema del dialogo tra creatività e intelligenza artificiale

di Serena Altieri

Questo mese il Diario di bordo di 100 Copertine di Futuro fa tappa ad Ancona e a Jesi, dove ha sede l'ACCA Academy, l'accademia di arti visive che dal 1999 forma illustratori, designer e professionisti della comunicazione visiva e oggi tra i partner del contest.

Qui il progetto entra e si muove in un territorio dalla forte identità produttiva, dove una radicata cultura manifatturiera incontra oggi la creatività, il design e le nuove tecnologie. La stessa ACCA nasce negli spazi di un'antica cartiera: un luogo nato per produrre carta che oggi ospita chi si forma per produrre immagini, animazioni e nuovi linguaggi.

È una trasformazione che contiene già una domanda sul rapporto tra passato e futuro. Perché un territorio non consegna a chi lo abita soltanto una tradizione, un mestiere, un modo di produrre. Può consegnare anche un'idea del fare, fatta di progettazione e capacità di trasformare un'idea in qualcosa di concreto.

Quanto di questa identità resta ancora, però, nelle nuove generazioni?

È da questa prospettiva che muove, in questa tappa, il confronto con Roberto Laurenzi, video director, autore, docente e motion designer di esperienza internazionale, che da tempo attraversa linguaggi diversi della comunicazione visiva e che in questo territorio, nella città di Ancona, ha dato vita a Boutique Lumiere, un osservatorio sulla creatività che sta partecipando all'iniziativa editoriale di 100 copertine mettendo in relazione artisti, creativi e nuovi linguaggi. I giovani che oggi si formano ad Ancona o a Jesi vivono in una cultura globale: vedono le stesse immagini, ascoltano la stessa musica, utilizzano gli stessi strumenti e attraversano gli stessi linguaggi visivi dei loro coetanei di Milano, Londra o New York. E proprio per questo, osserva Laurenzi, il territorio può diventare ancora più importante: «Rappresenta ciò che ci distingue».

Roberto Laurenzi ha attraversato linguaggi diversi della comunicazione visiva, la sua esperienza permette di spostare lo sguardo sulla relazione sempre più complessa tra identità, strumenti e linguaggi.

Nella sua esperienza di regista, art director e formatore, la creatività nasce, come sottolinea, dall'incontro tra ciò che assorbiamo dal mondo e ciò che appartiene alla nostra esperienza personale. Oggi un giovane creativo può avere accesso in pochi secondi ad un patrimonio visivo praticamente infinito. «Il vero problema non è più trovare le immagini: è costruire un proprio sguardo», spiega. È qui che il territorio può essere una risorsa. Non come elemento nostalgico o come limite geografico, ma come punto di partenza. Un territorio come quello marchigiano, con una forte tradizione artistica e artigianale e una cultura del fare radicata, può offrire una cultura della materia, della composizione, del dettaglio.

«La cultura globale ci mette a disposizione un linguaggio comune. Il luogo dal quale proveniamo, invece, può darci qualcosa di molto più prezioso: un accento personale con cui parlare quel linguaggio».

Ma anche il linguaggio cambia quando cambiano gli strumenti. Ogni mezzo – spiega - porta con sé una propria grammatica e modifica il modo in cui immaginiamo una storia: la regia porta a pensare attraverso il tempo, lo spazio e le persone; il motion design attraverso il ritmo, la sintesi e la trasformazione dell'immagine; la scrittura attraverso la struttura e il significato.

«Ogni nuovo strumento modifica il nostro modo di immaginare». Una dinamica che oggi

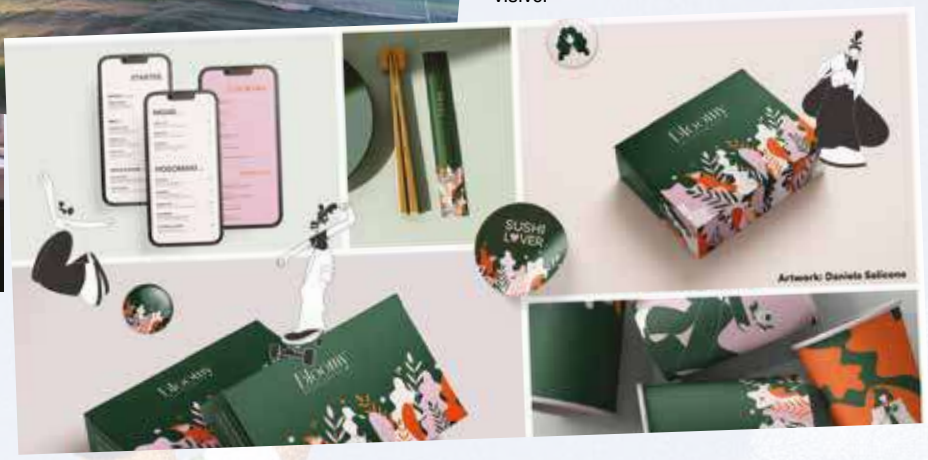




Sopra l'immagine è tratta dal sito ufficiale di Acca Accademia di Comics, Creatività ed Arti visive
A fianco: Bilateral Trust Fund – 15th Anniversary (German Government) Africa solidarity di Roberto Laurenzi







A sinistra: Water Room - the hydrological cycle (Unesco New York - Parigi) Installazione di Roberto Laurenzi.
Le altre immagini sono tratte dal sito ufficiale di Acca Accademia di Comics, Creatività ed Arti visive.

diventa ancora più evidente con l'intelligenza artificiale, perché non siamo più soltanto di fronte a un nuovo software, ma a strumenti che permettono di visualizzare e sperimentare un'idea quasi nel momento stesso in cui la pensiamo. Eppure, proprio mentre gli strumenti diventano sempre più potenti, qualcosa rimane al centro: lo sguardo.

«Possiamo avere strumenti sempre più potenti, veloci e accessibili, ma dobbiamo sapere che cosa vogliamo raccontare, perché vogliamo raccontarlo e soprattutto quale punto di vista vogliamo esprimere. La tecnologia può ampliare enormemente le possibilità creative, ma non può sostituire l'intenzione».

È una distinzione che il contest 100 Copertine di Futuro rende particolarmente evidente. Ai giovani creativi viene chiesto di condensare una visione del futuro in un'immagine. L'intelligenza artificiale può generare in pochi secondi immagini, video, voci e persino narrazioni.

La domanda diventa allora: che cosa rimane, allora, dell'autore quando lo strumento diventa sempre più potente?

Per Laurenzi la risposta passa da un cambiamento sostanziale. Se fino a ieri una parte importante del valore creativo risiedeva anche nella capacità tecnica di realizzare qualcosa, oggi il "fare" diventa sempre più veloce e accessibile. «Possiamo produrre cento immagini dove prima riuscivamo a produrne una».

Ma «questo non significa necessariamente avere cento idee».

Anzi, per l'artista proprio l'abbondanza rende ancora più importante il ruolo dell'autore. Il valore si sposta dalla produzione alla scelta: sapere cosa cercare, cosa scartare, cosa mettere in relazione e, soprattutto, riconoscere quando un'immagine ha davvero un significato. Per molto tempo, osserva Laurenzi, si è insegnato soprattutto a padroneggiare gli strumenti. Oggi occorre tornare a costruire uno sguardo, una cultura visiva, una capacità critica.

«L'intelligenza artificiale può essere straordinariamente efficace nel produrre delle risposte. Ma la responsabilità delle domande rimane nostra». Per questo l'autore non perde importanza con l'arrivo dell'AI. Al contrario, diventa ancora più necessario. Cambia però il luogo nel quale si misura il suo valore: sempre meno nella capacità di eseguire, sempre più nella capacità di immaginare, scegliere e attribuire significato. «In fondo, quando tutti possono produrre immagini, ciò che farà davvero la differenza sarà avere qualcosa da dire».

È anche per questo che, per chi entra oggi nelle industrie creative, imparare uno strumento non basta più. Ai giovani creativi si chiede di saper dialogare con tecnologie, discipline e linguaggi differenti.

La competenza decisiva, secondo Laurenzi, è allora la capacità di costruire connessioni: tra linguaggi, tecnologie, discipline e soprattutto tra idee. Conoscere le tecnologie contemporanee, compresa l'intelligenza artificiale, è importante ma deve procedere di pari passo con una cultura più ampia: cinema, fotografia, arte, design, musica, letteratura. «La tecnologia diventa davvero interessante quando incontra qualcosa che viene da fuori dalla tecnologia».

Anche i confini tra i mestieri diventano più permeabili. La vera competenza, quindi, non è sapere utilizzare tutto. È sapere perché utilizzare una cosa invece di un'altra. «La tecnologia offre possibilità; il compito del creativo è dare a quelle possibilità una direzione».

Forse è questo uno degli aspetti più interessanti di 100 Copertine di Futuro: non chiedere ai giovani soltanto che cosa rappresentare, ma invitarli ad immaginare che cosa potrà diventare una copertina. Non è detto che tra vent'anni una copertina sia ancora una superficie stampata. Potrebbe non essere più soltanto la sintesi visiva di un contenuto, ma diventare essa stessa contenuto e porta di accesso a un'esperienza editoriale più ampia.

I supporti cambieranno, così come cambieranno gli strumenti e le modalità con cui accederemo alle informazioni. Ma rimarrà una responsabilità che nessuna tecnologia potrà assumersi al nostro posto: decidere che cosa merita di essere raccontato e quale significato vogliamo attribuirgli. Possiamo inventare nuovi modi di raccontare il futuro.

La scelta del futuro che vogliamo raccontare, invece, rimane nostra.

FIDARSI DELL'AI? PRIMA BISOGNA CAPIRLA

Rendere l'intelligenza artificiale più trasparente e comprensibile: è l'obiettivo del progetto Illume4Science, finanziato dalla Comunità europea e coordinato da Fosca Giannotti, professoressa di Informatica alla Normale di Pisa

di Vincenzo Petraglia

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE È ORMAI ENTRATA NEI PROCESSI DECISIONALI, NELLA RICERCA SCIENTIFICA, NELLA MEDICINA E NEL MONDO DELLE IMPRESE. Ma mentre la capacità delle macchine di elaborare dati e formulare previsioni cresce rapidamente, resta aperta una domanda decisiva: quanto possiamo fidarci di una tecnologia se non siamo in grado di capire perché abbia prodotto una determinata risposta? È qui che entra in gioco l'***Explainable AI***, o XAI, l'insieme di metodi che punta a rendere le decisioni degli algoritmi più trasparenti e comprensibili alle persone. È su questo terreno che si muove **Illume-4Science**, progetto coordinato dalla professoressa **Fosca Giannotti**, docente di Informatica alla **Scuola Normale Superiore di Pisa**, vincitore di un ERC Proof of Concept della Comunità europea.



FOSCA GIANNOTTI, DOCENTE DI INFORMATICA ALLA NORMALE DI PISA

Professoressa, che cos'è il progetto "Illume-4Science" e quali obiettivi si pone?

Finanziato dall'European Research Council (ERC Proof of Concept) sulla scia dei risultati del progetto ERC XAI Explainable AI, Illume-4-Science applica metodi avanzati di esplicabilità a problemi biomedici complessi. L'obiettivo è arricchire i sistemi di AI non solo per prevedere l'efficacia di un farmaco antitumorale sul singolo paziente, ma per spiegare la logica biologica e computazionale alla base della predizione. Collaborando con scienziati biomedici, abbiamo affiancato il nostro metodo Illume a modelli di *machine learning* addestrati a prevedere l'efficacia o la resistenza dei farmaci oncologici a partire dai profili trascrittomici (con migliaia di variabili coinvolte). Questo tema costituisce una pietra angolare dell'oncologia di precisione, in cui il valore scientifico dell'AI non dipende unicamente dall'accuratezza predittiva, ma dalla capacità di generare *insight* biologici affidabili. Illume riesce a catturare spiegazioni complesse e complementari dei meccanismi responsabili delle predizioni dell'AI. Il metodo ricostruisce associazioni gene-farmaco e meccanismi d'azione noti, consentendo la generazione di nuove ipotesi volte a individuare nuovi segnali molecolari guidati da interazioni biologiche. Le analisi delle spiegazioni evidenziano strutture di interazione gene-gene coerenti con i *pathway* biologici e con le variazioni tra fenotipi sensibili e resistenti. Questa prima applicazione dimostra come un'esplicabilità rigorosa trasformi la modellazione predittiva da un mero esercizio prestazionale a uno strumento di scoperta scientifica. Offrendo spiegazioni geniche a coppie, robuste e scalabili, il metodo rende possibile la verifica dei modelli *black-box* e, al contempo, pone le basi per formulare ipotesi biologicamente fondate nelle scienze della vita. L'obiettivo strategico di Illume4Science è estendere e generalizzare questa metodologia, trasferendo l'esperienza maturata in ambito biomedico ad altri settori scientifici ad elevata complessità.

Ci spiega in modo semplice cos'è l'XAI?

La spiegabilità di un sistema di AI si articola su diverse dimensioni che è utile conoscere. Un primo punto di riferimento imprescindibile è l'AI Act, il regolamento europeo sull'AI basato su quattro principi fondativi: il rispetto dell'autonomia umana, la prevenzione dei danni, l'equità e l'esplicabilità, o spiegabilità. Quest'ultima non si limita alla mera comprensibilità degli algoritmi, ma racchiude tre dimensioni interconnesse - tracciabilità, spiegabilità e comunicazione informativa - estendendosi lungo l'intero ciclo di vita del sistema, dalla progettazione e sviluppo fino all'implementazione operativa e al monitoraggio continuo. Secondo l'AI Act, la trasparenza riguarda quindi la totalità degli elementi che consentono di comprendere il reale funzionamento del sistema AI. Sul versante della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica, a partire dal 2015 si è sviluppata la sotto-area della XAI per far fronte alla crescente opacità dei sistemi di *deep learning* e alla fragilità di queste "scatole nere", inclini ad apprendere ed amplificare i bias ereditati dai dati. L'obiettivo della XAI è rendere intelligibile il processo decisionale dei modelli di *machine learning* e in questa prospettiva essa costituisce il mattone fondamentale della *human-centric AI*, i cui principi fondanti pongono l'essere umano al centro del ciclo di vita della tecnologia: preservare la capacità decisionale dell'utente, mettendolo in grado di comprendere il "perché", il "perché no" e il "cosa si potrebbe modificare"; garantire che la fiducia nella macchina sia commisurata alla reale comprensione delle sue potenzialità e dei suoi limiti, supportando una vera *human oversight* (sorveglianza umana): identificare e mitigare i bias algoritmici per prevenire impatti discriminatori sugli individui e sulla società. Secondo il paradigma della XAI, ogni output del modello viene quindi arricchito da un elemento informativo supplementare: la spiegazione...

Continua online



AI-DIGITAL TECH
BLOCKCHAIN REVOLUTION
Italian Summit

02 - 03 DICEMBRE**26**
FIERA DI **BERGAMO**

Dove l'eccellenza Italiana abbraccia il digitale.
Unione che crea futuro.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NON SI GUARDA. SI VIVE.

Un nuovo format per accompagnare le imprese dentro la **trasformazione digitale**, mettendo in relazione persone, competenze, tecnologie, capitali e opportunità.

L'AI Digital Tech Blockchain Revolution Summit nasce con un obiettivo preciso: trasformare la partecipazione a un evento in una **vera esperienza di innovazione**, costruita intorno alle esigenze concrete di ogni azienda e di ogni professionista.

Ridisegniamo l'Impresa Italiana

- L'ARCHITETTURA DEL SUMMIT
- IL PROGRAMMA DEL SUMMIT
- LE 12 AREE EXPO STRATEGICHE
- LE 8 TAVOLE ROTONDE
- IL PERCORSO DEL VISITATORE - IMPRESA

Non si parte da una tecnologia.
Si parte dalle necessità.

BLOCKCHAINREVOLUTION.IT

UN'ESPERIENZA CHE NON FINISCE CON L'EVENTO.

Un ecosistema permanente di conoscenza, relazione e innovazione, capace di accompagnare le imprese nel percorso verso la trasformazione digitale.

Con il supporto del
Ministero delle Imprese e del Made in Italy

Organizzazione: Blue Chain · nauy Società Cooperativa · PROMOBERG

Il **Summit** supera il modello fieristico tradizionale, trasformando la visita in un **percorso guidato** tra soluzioni concrete , competenze, casi applicativi e confronto istituzionale.

Ogni Impresa sarà accolta da un **Innovation Manager**, che raccoglierà interessi e necessità, accompagnandola tra le **12 Aree Strategiche** e le **8 Tavole Rotonde** per individuare tecnologie, servizi e partner utili alla digitalizzazione e alla crescita competitiva.

info@blockchainrevolution.it
+39 348 8218 834

Media Partner: Economy

AI CINESE A 2 VELOCITÀ, CORRE MA PREPARA I PARACADUTE

Mario Boselli, presidente della Fondazione Italia Cina, legge gli effetti dell'automazione: innovazione e pianificazione accelerano, ma occupazione, consumi e disuguaglianze restano nodi aperti

di Sergio Luciano

«IN CINA, LA PIANIFICAZIONE NASCE IN SENO ALLA SFERA POLITICA: NON PER IMPOSIZIONE MA PER SPONTANEA E GENERALE CONDIVISIONE DI UN METODO CHE ACCENTRA LE SCELTE STRATEGICHE DI MEDIO E LUNGO PERIODO, COME TESTIMONIA IL XV PIANO QUINQUENNALE (2026-2030) DI RECENTE APPROVAZIONE. Oggi, in Cina, l'Intelligenza Artificiale viene lasciata crescere con un criterio sotteso di apertura, che accelera i processi perché permette di raccogliere input e contributi in modo libero. Un sistema aperto, quindi, e al tempo stesso monitorato": Mario Boselli è un profondo conoscitore della Cina, della sua economia e delle sue evoluzioni politiche e sociali. Cavaliere del Lavoro, imprenditore tessile di lungo corso, da oltre sei anni presidente della Fondazione Italia Cina, sta analizzando da un osservatorio privilegiato le differenze d'approccio tra il sistema cinese e quello occidentale ad una tecnologia che, forse per la prima volta, nessuno può accusare la Cina di aver copiato: l'intelligenza artificiale.

Presidente, Bill Gates ha turbato l'opinione pubblica mondiale appellandosi ai governi affinché almeno il 40% dei posti di lavoro vengano riservati agli esseri umani e non assorbiti dall'automazione dell'AI. Come si comporterà la Cina rispetto a questo scenario?

È un tema delicatissimo. Una premessa: da Presidente di banca, ho avuto modo di approfondire gli scenari del digitale, cercando di comprendere differenze, limiti e reale perimetro delle tecnologie. Continuo a seguire la materia oggi, nell'era dell'AI, e devo dire che c'è molto rigore: alcune applicazioni dell'AI sono addirittura scioccanti. Sto osservando ciò che accade a Shenzhen, in alcune realtà particolarmente avanzate, dopo l'avvento dell'IA. Si registra un aumento, per usare una terminologia vecchia, dei colletti bianchi e una diminuzione delle tute blu. E il punto critico è che le tute blu che scompaiono dal mercato del lavoro appartengono a fasce d'età medio alte. E mi sembra che si stia assistendo ad un "ritorno alla terra".

Cioè?

Si torna in campagna. Molti dei dipendenti che vanno in pensione o che hanno perso il loro posto di lavoro non sono originari di centri urbani come Shenzhen o Shanghai: arrivano da altre province e rientrano così nel loro paese d'origine. Lì la vita costa nettamente meno, c'è un po' di terra da coltivare, e lo stato mette a disposizione alcune forme di sostegno. C'è, in un certo senso, una forma embrionale di de-urbanizzazione. Un fenomeno che, per inciso, non aiuta la risoluzione della crisi immobiliare tuttora in corso.

Quindi l'appello di Bill Gates in Cina potrebbe essere seguito?

Lo chiede a un liberista, e come tale le rispondo: in genere, le misure fissate per legge tendono a essere poco efficaci, e questo vale in molti contesti. Al limite, si può lavorare sugli incentivi: si sostengono coloro che escono dal mercato del lavoro, non quelli che restano. Ma è qualcosa di molto diverso dall'introdurre una quota obbligatoria per norma.



Mario Boselli

> C'È LA CINA DEI GRANDI PROGETTI E C'È LA CINA DI UN MILIARDO DI PERSONE CON UN WELFARE ANCORA MODESTO

E in Cina come pensa che il governo e i suoi burocrati si stiano attrezzando?
Mi chiede troppo: non lo so. Le ripeto la mia impressione, quella che le ho descritto. E mi torna in mente la metafora del "riso amaro"...

Cioè?
Un'espressione usata per la prima volta da Mao Zedong: nel momento della crisi drammatica in cui versava il Paese, in cui si moriva ancora di fame, disse che bisognava abituarsi a mangiare il riso amaro. In quel contesto significava fare sacrifici, tirare la cinghia. La formula è stata ripresa di recente proprio dal presidente Xi Jinping, rivolgendosi ai giovani fra i diciotto e i venticinque anni, freschi di studi: ragazzi, spesso figli unici, per i quali genitori e nonni avevano investito immaginando una carriera brillante. Oggi, però, trovare lavoro non è più semplice come un tempo, e Xi dice loro che devono accettare di mangiare il riso amaro. Il contesto è completamente diverso, naturalmente, ma il significato morale è identico: dovete portare pazienza, dovete accettare il sacrificio.

È una richiesta che in Cina il governo può ancora rivolgere ai cittadini?
Il cinese ha una capacità di lavoro, di sacrificio e di impegno che si ritrova in patria come nelle comunità presenti qui da noi. È una cifra identitaria, che riguarda tanto le generazioni più anziane quanto quelle più giovani. Perciò, in un momento in cui c'è un'ampia disponibilità di risorse umane qualificate, diventa più semplice dare spazio ai nuovi ingressi e, quindi, agevolare l'uscita di una generazione precedente, che non ha le competenze necessarie oggi e non ha modo di acquisirle.

Ma se il fabbisogno complessivo di lavoro umano si riduce davvero, lo Stato paternalista e pianificatore qualcosa dovrà pur fare.
Le ho detto quello che credo stia già accadendo: molti lavoratori tornano a casa, ai piccoli lavori locali, alla terra. Un'economia di prossimità, più di sussistenza che altro, ma accompagnata dal pubblico, affinché queste persone non scivolino in una povertà eccessiva. Il vero nodo per la Cina è il miglioramento delle condizioni della classe media urbana, che a mio giudizio dispone oggi della stessa liquidità che aveva prima della crisi. Con una differenza: prima il patrimonio era quasi interamente immobiliare, oggi quel valore non c'è più, o quasi. Prima questa classe era ottimista e comprava, adesso è incerta, pessimista e non compra più.

LA CINA NON È PIÙ SOLTANTO UN PAESE CHE REPLICA MODELLI ALTRUI, MA È SEMPRE PIÙ UN CENTRO DI INNOVAZIONE

Ci faccia un esempio con le cifre.
Ho cento euro: venti in contanti e ottanta investiti nell'immobiliare, che vuol dire case ma anche azioni di aziende immobiliari, tipo Evergrande. Succede quello che è successo. Sono sempre io, i venti in contanti li ho ancora. Ma quegli ottanta hanno perso almeno il settanta per cento del loro valore. E psicologicamente mi sento improvvisamente, se non povero, non più ottimista sul futuro e sulla spesa. E quindi non consumo.

Il quadro sociale che ne esce qual è?
Negli ultimi viaggi che ho fatto mi sono reso conto che esistono sempre più due Cine. C'è la Cina alta, quella dei grandi progetti - spaziale, robotica, IA, guida autonoma - che va a mille, anzi a millecento, con risultati eccellenti. Dall'altra c'è la Cina di oltre un miliardo di persone che vivono la vita di tutti i giorni, con un welfare ancora modesto, che aiuta fino a un certo punto. Le due Cine sono abbastanza distanti, e le disuguaglianze continuano ad aumentare. In questo senso, il XV Piano Quinquennale (2026-2030) ha indicato, a mio giudizio, alcune linee molto interessanti a favore di chi sta sotto: l'obiettivo non è rallentare i grandi progetti, ma innalzare le condizioni di vita. Con varie modalità, quel miliardo di persone dovrebbe riuscire a migliorare la propria situazione: è un obiettivo politico dichiarato. Come si realizzerà concretamente, però, non è ancora chiaro. Qualcosa è già stato fatto, per esempio gli incentivi agli acquisti.

Resta però aperta la questione di che cosa fare del patrimonio immobiliare, già oggi poco utilizzato, che questo deflusso lascerà indietro.
È l'incognita. Ma anche su questo fronte pianificheranno dal centro, come hanno sempre fatto.

Ma la Cina resterà la fabbrica del mondo anche con l'avvento dell'AI?
Certamente, da molto tempo la Cina non è più soltanto un Paese che replica modelli altrui. Dodici anni fa, quando ho capito come stava andando, scrissi «Cina, da fabbrica del mondo a laboratorio per il futuro». Sostenevo che la Cina sarebbe rimasta la fabbrica del mondo, pur producendo beni diversi, sempre più legati alla ricerca. Ma la parte più interessante oggi è l'innovazione, e dipende da tre fattori: l'età media bassa, il livello di scolarizzazione molto elevato e l'ambizione del figlio unico. Quelli che oggi entrano nel mondo del lavoro sono i figli della generazione del figlio unico. Questo insieme di elementi crea una spinta competitiva e creativa che, a mio giudizio, continuerà a sostenere il ruolo della Cina come grande piattaforma produttiva e, sempre più, come centro di innovazione.

Se guardiamo al geosistema - Stati Uniti, Cina, Europa, in quest'ordine di potenza - quanto pesa la differenza di modello?
Pesa tanto. Gli Stati Uniti operano in un sistema capitalistico e quindi, per sua logica, chiuso: il know-how se lo tiene, ed è logico per loro che sia così. Gli attori dell'AI sono oggi in feroce concorrenza reciproca. La Cina, invece, segue un'impostazione diversa. Il sistema è più centralizzato e questo, paradossalmente, crea una forma di apertura: la condivisione delle conoscenze avviene all'interno di un quadro unitario, dove lo stato è proprietario. Non si tratta di apertura nel senso occidentale del termine, ma di un modello in cui la competizione interna è meno frammentata e la direzione strategica è più concentrata.

Così il mare europeo perde pescatori e opportunità

Natale Amoroso, presidente della sezione pesca dell'Associazione italiana coltivatori (Aic), critica la Politica comune, causa a suo avviso del "no" islandese all'Ue, e per il Mediterraneo chiede regole condivise extra-Ue

di Sergio Luciano

«NON SIAMO AFFATTO SORPRESI DEL NO ISLANDESE ALL'UNIONE EUROPEA. L'ISLANDA VIVE DI MARE MOLTO PIÙ DI NOI E SA CHE ADERIRE ALL'UNIONE SIGNIFICA ENTRARE NELLA POLITICA COMUNE DELLA PESCA, ACCETTANDO QUOTE, LIMITI E UNA GESTIONE CONDIVISA DEI DIRITTI DI PESCA. Gli islandesi hanno guardato quello che è successo negli altri Paesi europei e hanno fatto i loro conti. Io seguo queste politiche da trent'anni e la mia esperienza è semplice: quando Bruxelles ti dice che ti toglierà dieci, alla fine rischia di togliertene venti. Abbiamo visto soprattutto tagli e limitazioni. Aderire, per l'Islanda, non avrebbe avuto senso!»: è tranchant **Natale Amoroso**, presidente della sezione pesca dell'**Associazione italiana coltivatori (Aic)**. «Dal punto di vista della pesca, non possiamo che condividere la scelta della maggioranza degli elettori islandesi».

Quindi anche l'Italia, a suo tempo, avrebbe fatto bene a dire di no a Bruxelles?

Se noi italiani potessimo tornare indietro e giudicare oggi la Politica comune per come si è sviluppata, molti operatori direbbero no. Non è un no all'Europa: è un no a una regolazione troppo uniforme per mari completamente diversi. Il Mediterraneo non è l'Atlantico né il Mare del Nord: ha specie, flotte, dimensioni aziendali e una situazione geopolitica differenti. Servono politiche articolate per grandi bacini. Serve una politica che tenga insieme sostenibilità ambientale, economica e sociale.

La vostra è una protesta di categoria oppure i dati confermano che il settore si sta impoverendo?

I dati confermano eccome. E sono dati dello STECF, il Comitato scientifico, tecnico ed economico per la pesca che supporta le decisioni europee. Nel 2023 nell'Unione lavoravano nella pesca circa 120 mila persone su 53.260 imbarcazioni attive. Rispetto al 2017 l'occupazione è diminuita del 15%, gli occupati equivalenti a tempo pieno del 25% e le barche attive del 12%. Gli sbarchi sono scesi del 25% in quantità e del 23% in valore. Il tasso di autosufficienza europea nei prodotti ittici è passato dal 46,1% del 2014 al 37,5% del 2022. In Italia, dal 2017 al 2023, gli addetti sono scesi del 19%, gli FTE del 34%, gli sbarchi del 37% in quantità e del 43% in valore. Meno pescatori, meno barche, meno prodotto e più dipendenza dall'estero. È una guerra nella quale i concorrenti hanno i mitra e noi le noccioline.


NATALE AMOROSO

Ma la riduzione delle catture serve anche a tutelare gli stock ittici.

Nessun pescatore intelligente vuole distruggere la risorsa da cui vive. La sostenibilità biologica è indispensabile, ma deve camminare insieme a quella economica e sociale. Il problema del Mediterraneo è l'asimmetria: alle flotte europee imponiamo giornate di pesca, fermi biologici, restrizioni sugli attrezzi e controlli pesanti; flotte extra-Ue operano sugli stessi stock senza vincoli equivalenti. Il pesce non conosce il confine comunitario. Se io resto fermo e a poche miglia un'altra flotta continua a pescare, il risultato ambientale è modesto e quello economico devastante per noi.

È uno dei temi che avete portato a Bruxelles?

Sì. A giugno abbiamo consegnato al commissario Costas Kadis un documento dettagliato. Chiediamo una vera "Diplomazia del Mare":

LA SOSTENIBILITÀ BIOLOGICA DEVE CAMMINARE CON QUELLA ECONOMICA E SOCIALE

accordi con i Paesi rivieraschi del Nord Africa, piani di gestione comuni e regole condivise per chi sfrutta le stesse risorse. Un caso emblematico è quello del gambero rosso e del gambero viola nello Stretto di Sicilia. La flotta italiana subisce forti restrizioni mentre la pressione sugli stock dipende anche dalle flotte extra-Ue. Proponiamo accordi stabili, soprattutto con Tunisia e Libia.

Qual è il danno più grave delle regole attuali sull'impresa?

L'incertezza. Io sono un economista e un imprenditore investe oggi perché pensa di poter lavorare domani. Ma se ogni anno cambiano condizioni, giornate disponibili, attrezzi utilizzabili e possibilità operative, l'aspettativa scompare. È come avere un alfabeto e vedersi cancellare una lettera alla volta. Prima una barca poteva adattarsi, usare sistemi di pesca diversi in momenti diversi. Oggi la rigidità è molto maggiore. È come dire a un agricoltore: puoi coltivare soltanto carciofi, niente frutta e niente ortaggi.

E infatti i giovani non arrivano più.

È forse il problema più urgente. Ho detto al commissario che abbiamo pochissimi anni per invertire la tendenza, altrimenti rischiamo di non avere più chi fa questo mestiere. Nell'Ue, tra il 2017 e il 2023, la quota dei pescatori sopra i quarant'anni è salita dal 65 al 71%, mentre quella degli under 40 è scesa dal 31 al 26%. In Italia gli addetti tra 15 e 24 anni sono diminuiti del 68%, quelli tra 25 e 39 anni del 44%, mentre gli over 65 sono aumentati del 35%. Nel 2023 il costo medio del lavoro per addetto equivalente nella pesca italiana era di circa 17.700 euro, contro 29.447 nella pesca europea e oltre 58 mila nell'economia italiana. Il confronto va fatto con cautela, ma aiuta a capire perché i giovani scelgano altro.

La risposta sarà importare manodopera?

Nel breve periodo sta già succedendo. In alcuni segmenti della flotta italiana i lavoratori stranieri sono diventati indispensabili, soprattutto tunisini, egiziani, senegalesi e albanesi. Ma non possiamo limitarci a sostituire gli equipaggi. Chiediamo formazione professionale, barche scuola, affiancamento fra pescatori esperti e giovani, accesso al credito e strumenti che consentano a un ragazzo di entrare nel settore anche senza una famiglia che possieda già barca e capitale.

C'è anche una concorrenza sleale sul mercato?

Sì. Le imprese europee rispettano standard sanitari, ambientali, sociali e lavorativi molto elevati, che hanno un costo. Poi però entrano nel mercato unico prodotti provenienti da Paesi sottoposti a obblighi inferiori. Non chiediamo protezionismo, chiediamo reciprocità: chi vende pesce in Europa dovrebbe rispettare criteri sostanzialmente equivalenti ai nostri per sostenibilità, sicurezza, tracciabilità e tutela del lavoro. Altrimenti imponiamo alle nostre imprese i costi più alti e premiamo chi produce con regole meno severe.

NELL'UE TRA IL 2017 E IL 2023 LA QUOTA DI PESCATORI SOPRA I 40 ANNI È SALITA DAL 65 AL 71% MENTRE GLI UNDER 40 È SCESA DAL 31 AL 26%

La diversificazione può offrire una via d'uscita?

Deve offrirla. Io pratico l'ittiturismo da vent'anni e so quanto pescaturismo, vendita diretta, trasformazione e valorizzazione del prodotto possano aiutare una piccola impresa. Vorremmo sviluppare questa diversificazione anche attraverso Organizzazioni di Produttori e consorzi. Le OP devono diventare piattaforme capaci di investire, trasformare, commercializzare e innovare. Se imponi al pescatore di pescare meno, devi consentirgli di guadagnare meglio da quello che pesca e dalle attività connesse.

Se potesse indicare a Bruxelles tre priorità immediate?

Primo: una governance specifica del Mediterraneo, con regole condivise anche con i Paesi terzi che pescano sugli stessi stock. Secondo: ridare prospettiva alle imprese e ai giovani, semplificando norme e favorendo investimenti e diversificazione. Terzo: un vero level playing field commerciale. E nel bilancio europeo 2028-2034 la pesca deve conservare risorse chiaramente riconoscibili.

Il voto islandese, allora, è un avvertimento all'Europa?

Sì. Non lo leggerei come un voto contro l'Europa, ma come la richiesta di non consegnarsi a un sistema senza garanzie sufficienti. Gli islandesi hanno guardato quello che è successo agli altri. Noi quelle conseguenze le abbiamo vissute. Bruxelles dovrebbe ascoltare il segnale: proteggere il mare è essenziale, ma se alla fine avremo mari regolati in modo impeccabile e nessun pescatore europeo, mentre importeremo sempre più pesce catturato altrove con regole meno severe, avremo fallito due volte, economicamente e ambientalmente.

(NDR - I dati europei utilizzati nel testo vengono dal rapporto STECF, che registra la contrazione di occupazione, flotta e sbarchi e il deterioramento dell'autosufficienza ittica europea. Per l'Italia, lo stesso rapporto documenta il crollo delle fasce più giovani e l'aumento degli over 65, oltre al forte divario nei costi del lavoro. Le proposte sulla governance mediterranea e sui Paesi extra-Ue vengono invece dal documento AIC presentato alla Commissione).

ROI GROUP

Per chi scrive il domani

6 Eventi | **23** Speaker | **6.000** Partecipanti | **1 anno** di idee e ispirazione

Julio Velasco

Uno degli allenatori più vincenti dello sport mondiale



Renée Mauborgne

Co-autrice di *Blue Ocean Strategy,* figura chiave del pensiero strategico globale

Carol Dweck

Autrice del bestseller *Mindset,* una delle psicologhe più influenti al mondo





Sanna Marin

Primo Ministro della Finlandia dal 2019 al 2023



Seth Godin

Uno dei business thinker più influenti al mondo



Patrick Renvoisé

Pioniere del neuroselling, autorità globale sulla persuasione

Fabio Caressa

Uno dei telecronisti sportivi più amati d'Italia



Linda Hill

Docente di Business Administration alla Harvard Business School

Francesco Pannofino

La voce italiana dei più grandi attori di Hollywood

Scott Tillema

Negoziatore SWAT con oltre 20 anni di esperienza

Scopri tutti i protagonisti e gli eventi 2027

Scansiona il QR code oppure visita il sito roigroup.it

GRAZIE AI PARTNER CHE HANNO PARTECIPATO AL LEADERSHIP FORUM 2026

Main Sponsor

Deloitte. | BOSCH | EDISON NEXT

Sponsor: Adecco, vianova

Official Airline: DELTA

Supporting Partner: Acfmt, i&G MANAGEMENT

Academic Partner: ESCP BUSINESS SCHOOL

Communications Partner: TEAM LEWIS

Official Green Carrier: TRENITALIA

Official Hotel: MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

Official Bag: TUCANO

Official Coffee: Caffè Vergnano 1882

Main Media Partner: FORTUNE ITALIA

Official Radio: RDS

Official Lounge: Chateau d'Ax

UFFICIO SMART? ATTENZIONE ALLE SPIE IN AGGUATO

Telecamere, smart speaker, robot e sistemi di videoconferenza ampliano la superficie d'attacco: i dispositivi connessi possono trasformarsi in varchi per intrusioni, furti di dati e spionaggio aziendale

di Nicola Bernardi, presidente di Federprivacy

Quando si parla di cybersecurity, spesso l'attenzione del management aziendale si concentra su computer, server, smartphone, posta elettronica e applicazioni cloud. Ma negli uffici stanno ormai diventando di uso comune anche altri dispositivi intelligenti che possono ascoltare, vedere, registrare, localizzare e comunicare con l'esterno: smart speaker, assistenti digitali, telecamere, robot aspirapolvere, smart TV, sistemi di videoconferenza, ed altri apparecchi domotici che sempre più spesso utilizzano anche tecnologie di intelligenza artificiale.



Il problema è che sono ancora poche le aziende che hanno drizzato le antenne sui rischi che comportano questi dispositivi, i quali sono a tutti gli effetti parte dell'infrastruttura digitale dell'impresa, perché sono dotati di sensori (come webcam, microfoni, etc.), sono connessi alla rete come tutti i dispositivi IoT (Internet of Things), e come tali sono vulnerabili. Per questo, oltre a essere indubbiamente utili, possono però anche trasformarsi in una porta d'ingresso per lo spionaggio aziendale da parte di malintenzionati e competitor senza scrupoli.

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE HA ALLARGATO IL PERIMETRO DELLA PRIVACY E DELLA PROTEZIONE DEI DATI MOLTO OLTRE I PC

Non a caso, il National Cyber Security Centre britannico considera la diffusione degli "Enterprise Connected Devices" una superficie d'attacco in espansione e ritiene altamente probabile che, dopo una compromissione, questi dispositivi possano essere utilizzati come vettore o punto di passaggio verso la rete aziendale per finalità di spionaggio, interruzione delle attività o profitto illecito.

Se le abitazioni sono soggette a intrusioni nella vita privata delle persone a causa di dispositivi intelligenti non adeguatamente protetti, non sono quindi da meno gli ambienti di lavoro, compresi uffici direzionali, sale riunioni, locali tecnici o spazi utilizzati per attività che richiedono un elevato livello di riservatezza. Una telecamera può mostrare ciò che accade in un ambiente, e un microfono può intercettare una conversazione di una riunione di direzione, mentre una password Wi-Fi può fornire un possibile punto di accesso alla rete.

È questa la peculiarità degli IoT: non sono semplicemente computer più piccoli. Sono dispositivi che collegano il mondo digitale a quello fisico. Una review pubblicata nel maggio 2026 da Nature Reviews Electrical Engineering sottolinea proprio come le vulnerabilità dei dispositivi connessi possano avere conseguenze più ampie rispetto a quelle dei sistemi informatici tradizionali, proprio per la loro integrazione con l'ambiente fisico.

Che non sia un problema da prendere sotto gamba, lo ha ricordato bene un'inchiesta della trasmissione Report, quando scoprì che oltre mille telecamere del produttore cinese Hikvision, installate presso la sede Rai, nei tribunali, e all'aeroporto di Fiumicino, comunicavano verso indirizzi IP esterni. Ciò non significa ovviamente che ogni comunicazione verso un server esterno corrisponda a un'attività di spionaggio, ma occorre tenere presente che un dispositivo acquistato per garantire sicurezza può diventare esso stesso un elemento da sottoporre ad attenta verifica.

La trasformazione digitale ha allargato il perimetro della privacy e della protezione dei dati molto oltre i tradizionali computer. Oggi anche un oggetto apparentemente banale può diventare un sensore sull'ambiente, un punto di osservazione o un ponte verso la rete.

Per questo la domanda che ogni manager dovrebbe porsi non è soltanto quanti dispositivi intelligenti abbia l'azienda, ma quanti ne conosce davvero, e se sono dovutamente presidiati e protetti, non solo formalmente per la compliance GDPR, ma anche in termini concreti di sicurezza aziendale.



Oltre il prompt, dentro l'impresa

Il 22 e 23 ottobre InnovAzioni riunisce a Pescara imprese, startup, università e giovani talenti per capire come gli AI Agents stanno ridisegnando decisioni, competenze e competitività

di Paola Belli

L'intelligenza artificiale nelle imprese italiane non è più un esperimento da laboratorio: nel 2025, nelle aziende con almeno dieci addetti, il suo utilizzo è raddoppiato in un anno, dall'8,2% al 16,4%. Ora la domanda è come governarla quando interviene su processi, dati e decisioni. È il punto di partenza di InnovAzioni 2026, il Festival nazionale dell'innovazione promosso da Confindustria Abruzzo Medio Adriatico, in programma il 22 e 23 ottobre all'Aurum di Pescara.

La tredicesima edizione sarà dedicata a "Impresa intelligente: AI Agents e nuovi modelli decisionali" e metterà in relazione imprenditori, manager, startup, università, ITS, giovani, investitori e istituzioni. Il tema sono gli AI Agents: non più soltanto assistenti da interrogare, ma sistemi in grado di interagire con dati, organizzazioni e flussi decisionali.

«InnovAzioni nasce dalla consapevolezza che oggi innovare non significa semplicemente adottare una nuova tecnologia, ma ripensare il modo stesso in cui facciamo impresa, prendiamo decisioni e costruiamo il futuro», afferma Lorenzo Dattoli, presidente di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico. «I dati ci dicono con chiarezza quanto questa trasformazione sia già in corso: nel 2025 l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese italiane con almeno dieci addetti è raddoppiato in un solo anno, passando dall'8,2% al 16,4%. Un'accelerazione importante che, tuttavia, ci ricorda anche quanto resti ancora da fare, soprattutto per accompagnare le PMI nell'accesso alle competenze, agli strumenti e alle opportunità offerte dalle nuove tecnologie».

FRA LE INIZIATIVE, IL CONTEST «CAMPIONI DI INNOVAZIONI» APERTO A PMI, STARTUP E SPIN OFF UNIVERSITARI

Il festival punta a rendere l'innovazione accessibile al sistema produttivo. «È proprio questo il senso di InnovAzioni: creare un luogo nel quale l'innovazione possa essere raccontata, condivisa e soprattutto resa accessibile, mettendo in relazione chi sviluppa nuove idee con chi può trasformarle in crescita, competitività e occupazione», prosegue Dattoli. «Per noi l'innovazione non è un tema riservato a pochi o alle grandi imprese. È una sfida che riguarda l'intero sistema produttivo e che deve coinvolgere territori, istituzioni, università, scuole e giovani. InnovAzioni è nato per favorire questa contaminazione e, dopo tredici edizioni, continua a rappresentare uno spazio concreto nel quale le idee incontrano le imprese e possono diventare progetti, collaborazioni e nuove opportunità».

Fra le iniziative, il contest nazionale Campioni di InnovAzioni, aperto a PMI, startup e spin off universitari con progetti innovativi di prodotto, processo o organizzazione realizzati negli ultimi 24 mesi. Venti finalisti saliranno sul palco dell'Aurum il 22 ottobre, con cinque minuti per presentare le proprie proposte a imprenditori, manager, investitori, istituzioni ed esperti. Il contest assegnerà premi alle migliori PMI e startup, oltre ai riconoscimenti Campione di InnovAzioni WEB e InnovAzioni Rock e alla Spirale dell'Innovazione.

«Campioni di InnovAzioni rappresenta uno degli strumenti più concreti attraverso i quali il Festival mette in pratica la propria missio-






ne», sottolinea Luigi Di Giosaffatte, direttore generale di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico. «Il Contest offre alle imprese innovative la possibilità di raccontarsi, confrontarsi e trovare nuovi interlocutori. Non è soltanto una competizione, ma un'occasione di apertura e di relazione, nella quale PMI, startup e spin off universitari possono entrare in contatto con imprese, investitori e istituzioni. Quest'anno vogliamo rafforzare ulteriormente questa dimensione di ecosistema. Accanto al Contest nazionale, infatti, abbiamo scelto di coinvolgere in maniera diretta anche il mondo degli ITS Academy, introducendo il nuovo Premio ITS Abruzzo InnovAzioni, valorizzando le idee, la progettualità e le capacità dei giovani che si stanno preparando a entrare nelle nostre aziende».

Il Premio ITS Abruzzo InnovAzioni sarà dedicato a studenti degli ITS Academy regionali e diplomati da non oltre dodici mesi. Le candidature sono state aperte fino al 25 settembre per progetti nei settori strategici del territorio; la valutazione riguarderà innovatività, fattibilità tecnica, sostenibilità economica e ambientale, multidisciplinarità e capacità espositiva.

Torna anche l'Innovation Hackathon, alla nona edizione, con 60 studenti universitari e dottorandi impegnati in team multidisciplinari, affiancati da mentor e professionisti, su casi reali messi a disposizione dalle aziende. Nelle prime otto edizioni il format ha coinvolto 24 imprese e 576 studenti di oltre dieci atenei.

«Nelle prime otto edizioni abbiamo coinvolto ventiquattro aziende e 576 studenti universitari provenienti da oltre 10 atenei, consolidando un percorso di crescita che ha accompagnato lo sviluppo del territorio. L'Innovation Hackathon rappresenta una delle espressioni più autentiche della filosofia dell'evento», afferma Lino Olivastri, consigliere di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. «È nato dalla volontà di mettere attorno allo stesso tavolo giovani, università e imprese, non per parlare semplicemente di innovazione ma per sperimentarla concretamente. L'Innovation Hackathon è, in fondo, una palestra di futuro: un luogo nel quale si impara a lavorare insieme, a trasformare un problema in un'opportunità e a capire quanto il talento possa generare valore quando incontra l'impresa».

GLI AI AGENTS SARANNO IL FILO CONDUTTORE DEI TALK DEDICATI A INTELLIGENZA ARTIFICIALE, CLOUD, CYBERSECURITY E COMPETENZE

Gli AI Agents saranno il filo conduttore dei talk dedicati a intelligenza artificiale, cybersecurity, dati, cloud e competenze. «I servizi innovativi sono sempre più determinanti nei percorsi di trasformazione delle aziende: dall'Intelligenza Artificiale alla cybersecurity, dai dati al cloud, dalla formazione alle nuove competenze», spiega Massimo Cesarino, presidente della Sezione Servizi Innovativi di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico. «Il tema degli AI Agents ci porta a riflettere su un passaggio ulteriore: non solo tecnologie che supportano le persone, ma sistemi capaci di interagire con processi, dati e organizzazioni. Una trasformazione che richiede consapevolezza, competenze e capacità di governare il cambiamento».

Fra gli speaker annunciati ci sono Leonardo D'Onofrio, founder e ceo di eGroup, Donatella Proto del Mimit, Marco Giorgino del Politecnico di Milano, Fabrice Le Saché del Medef, Andrea Savi di Janus Henderson Investors, Valentina Buttaroni di Microsoft, Matteo Borsa di Canva Italia e Albert Aoun, presidente del Lebanese Italian Business Council. È attesa anche la partecipazione di Emanuele Orsini, presidente di Confindustria.

«I primi speaker annunciati raccontano bene l'ambizione di InnovAzioni: offrire alle imprese punti di vista autorevoli e competenze diverse per comprendere le grandi trasformazioni in corso», osserva Massimo Pomilio, presidente del Comitato Piccola Industria di Confindustria Abruzzo Medio Adriatico. «È proprio attraverso il confronto tra competenze, esperienze e prospettive diverse che vogliamo mettere le nostre PMI di fronte alle grandi domande del presente, offrendo loro strumenti e visioni per trasformare l'innovazione in competitività».

Per il sindaco Carlo Masci, l'appuntamento rafforza il ruolo di Pescara come luogo di confronto fra formazione, impresa e istituzioni. «Innovare significa avere la capacità di immaginare oggi ciò che può diventare realtà domani», afferma. «Pescara vuole essere parte attiva di questo percorso: una città nella quale sperimentare, investire e trasformare il talento in impresa e occupazione».

"Oltre il prompt" riassume il senso dell'edizione: spostare il confronto dall'uso dello strumento alle decisioni, alle competenze e ai modelli organizzativi che l'AI sta modificando.







Nella pagina accanto in alto: un momento della Conferenza Stampa InnovAzioni.

Da sinistra: Massimo Cesarino, Luigi Di Giosaffatte, Lorenzo Dattoli, Carlo Masci, Lino Olivastri, Massimo Pomilio e Danilo Ialonardi

IL NUOVO PATTO SOCIALE NELL'ERA DELL'AI

Valeria Vittimberga, Direttore Generale dell'Inps, propone di legare una piccola quota della produttività generata dalle nuove tecnologie a un fondo per formazione, pensioni e riduzione dell'orario di lavoro

di Marina Marinetti

«RARAMENTE LE PROFESSIONI SCOMPAIONO IN BLOCCO»: CAMBIANO LE MANSIONI. SULL'ANNOSO TEMA DELLA MINACCIA ALL'OCCUPAZIONE RAPPRESENTATA DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE, **Valeria Vittimberga**, Direttore Gen
erale dell'**Inps**, ha le idee chiare: «La questione vera è un'altra: quanto lavoro umano servirà domani per produrre lo stesso valore che produciamo oggi. Riguarda la previdenza, perché il sistema è finanziato dal lavoro, dai redditi, dalla contribuzione», dice. «Se quella relazione si indebolisce, dobbiamo interrogarci sulla base economica del welfare».

Direttore, lei ha proposto un meccanismo di partecipazione della produttività tecnologica al finanziamento della previdenza. Di cosa si tratta?

L'idea è volutamente semplice, per restare amministrativamente sostenibile. Non misuriamo il rendimento effettivo di ogni algoritmo, sarebbe impossibile. Assumiamo un rendimento convenzionale degli investimenti in IA, ad esempio l'8 per cento, e una partecipazione previdenziale pari al 10 per cento di quel rendimento: lo 0,8 per cento dell'investimento. Una misura che non scoraggia l'innovazione ma, su una massa crescente di capitale tecnologico, genera una risorsa significativa.

Non è comunque una tassa sui robot?

No, è una distinzione concettuale enorme. Non tassiamo la macchina, l'algoritmo, l'innovazione: la incentiviamo, anche con defiscalizzazione mirata su ricerca e sviluppo. Riconosciamo però che se cambia il modo in cui si produce valore, deve evolvere anche il modo in cui una frazione di quel valore si socializza. Una robot tax punitiva sarebbe un paradosso, in un Paese con un problema storico di produttività.



SE SI CAMBIA IL MODO IN CUI SI PRODUCE VALORE, DEVE EVOLVERE ANCHE IL MODO IN CUI UNA FRAZIONE DI QUEL VALORE SI SOCIALIZZA

Quindi prima ancora del prelievo viene la crescita?

Esattamente, ed è il punto su cui insisto di più. Prima di immaginare qualunque forma di prelievo, occorre pensare a crescere: servono incentivi seri all'adozione dell'intelligenza artificiale, alla ricerca e sviluppo, alla diffusione delle nuove tecnologie nelle imprese, per colmare il nostro gap di produttività strutturale e stimolare davvero la crescita del tessuto produttivo. E sia chiaro: nella mia idea solo una piccola parte del valore aggiunto così generato andrebbe riutilizzata e redistribuita nel perimetro dello Stato sociale, non certo la sua interezza.

Il punto più delicato riguarda il cosiddetto "gemello digitale" del lavoratore. Che cos'è, in concreto?

È l'ipotesi che un'impresa costruisca un agente artificiale addestrato per anni sull'esperienza di un professionista: sapere, modalità decisionali, modo di risolvere i problemi. Quel sistema non nasce dal nulla. Se l'impresa continua a ricavarne valore, è legittimo chiedersi se il lavoratore non debba conservare una forma di partecipazione economica, quasi un diritto sulla proiezione digitale della propria professionalità.

Quali conseguenze avrebbe questo principio per lavoratori e imprese?

Apre un campo nuovo per il diritto del lavoro: chi possiede la competenza trasferita alla macchina, per quanto tempo può essere usata, se il lavoratore vada remunerato anche dopo. Distinguerei due piani: quando c'è un apporto individuale identificabile, va riconosciuto e remunerato; per la grande massa della produttività tecnologica serve invece un meccanismo collettivo, non l'illusione di un versamento individuale automatico.

Dove andrebbero le risorse raccolte con questo meccanismo?

Un fondo collettivo per governare la transizione, con tre funzioni: finanziare la riqualificazione permanente, costo non scaricabile solo sui lavoratori; sterilizzare in parte gli aumenti dell'età pensionabile legati alla speranza di vita; sostenere, dove possibile, una riduzione dell'orario di lavoro a parità di tutela contributiva, distribuendo il lavoro anziché concentrarlo.

Una chiusura filosofica: cosa vogliamo fare del tempo che la tecnologia ci restituisce?

Aristotele si chiedeva cosa accadrebbe se la spola potesse tessere da sola. Oggi cominciamo a costruire strumenti simili. La domanda non è se fermarli, ma cosa farne: produrre di più, o restituire tempo alle persone, per la cura, la formazione, la vita civile. Sarà la qualità delle istituzioni, non la potenza degli algoritmi, a decidere se il progresso tecnologico diventerà progresso umano.

La bussola delle imprese per crescere oltreconfine

Sicily by Car indica alle aziende la via per trasformare identità, radicamento territoriale e capacità di leggere nuovi consumi in leve di espansione globale

Chiediamolo a... Tommaso Dragotto



Tommaso Dragotto

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

Domanda. "Sicily by Car ha scelto di crescere in Spagna e Portogallo, entrando in aeroporti come Madrid-Barajas e nelle aree di Málaga e Faro. Per un'impresa italiana dei servizi, oggi, l'internazionalizzazione serve soprattutto a trovare nuovi clienti, oppure a ridurre la dipendenza da un mercato domestico che resta troppo stagionale, frammentato e difficile da scalare?"

La domanda offre lo spunto a diverse riflessioni, soprattutto in questo preciso momento storico di delicata e difficile interpretazione geopolitica. Credo, in verità, che la questione possa estendersi non solo alle imprese di servizi ma anche alle aziende produttrici in quanto sempre di più il mercato si configura come globale: in tal senso non sono tanto i confini geografici a fare la differenza quanto la segmentazione del target, le abitudini d'acquisto, i trend, le analisi socio-demografiche e i relativi consumi.

Qualunque sia il prodotto/servizio la competizione e l'offerta si sono moltiplicate, certamente amplificate dai molteplici mezzi di comunicazione e promozione, la pubblicità digitale ha sostanzialmente scardinato le "regole del gioco" offrendo facile accesso a un pubblico pressoché illimitato.

Oggi l'azienda è chiamata a guardare oltre, oltre i propri confini, oltre i propri obiettivi, oltre i prodotti e/o servizi offerti, oltre le proprie strategie. Lungimiranza e diversificazione sono le parole d'obbligo per chi punta alla longevità ed all'espansione del brand.

Il mercato domestico e quello internazionale non sono quindi alternativi l'uno all'altro bensì complementari, si sostengono reciprocamente: certo, la ricerca di mercati vergini fuori dai confini nazionali offre un'opportunità di esposizione verso nuovi clienti ma ciò non toglie che il mercato locale, con il suo zoccolo duro di notorietà e posizionamento, sia indispensabile per una crescita organica. L'unicità di un prodotto/servizio, il valore del brand, non possono che svilupparsi "in house" attraverso i tratti distintivi che ne hanno generato il successo e che ne consentono il suo diffondersi all'estero. Per quanto si possa parlare di un mercato saturo o frammentato nell'offerta, piuttosto che stagionale, le radici fanno la differenza, soprattutto se occorre farsi notare fra tanti competitor.

Abbiamo iniziato a pianificare l'espansione internazionale di Sicily by Car nel 2023 e oggi, a distanza di tre anni, abbiamo aperto ben 55 uffici in tutta Europa: Lisbona, Palma di Maiorca, Zagabria, Malta, Tirana, Porto, Valencia, Ibiza tanto per citarne alcuni, a cui vanno aggiunti i nostri 61 uffici in Italia, un traguardo che va ben oltre le nostre aspettative al quale, entro la fine dell'anno, si aggiungeranno gli uffici di Barcellona, Siviglia, Madrid.

Il legame con il territorio di nostra provenienza è il trait d'union fondamentale per sostanziare la proposta verso l'estero: proporsi con una storia di successo alle spalle diventa garanzia imprescindibile per chi vuole fare breccia a livello internazionale. Nel nostro caso l'idea di "esportare la Sicilia nel mondo" con un'azienda che già nel nome del brand, - Sicily by Car - la rappresenta, non solo fa breccia nell'immaginario collettivo, ma è un grandissimo motivo di orgoglio per me e per tutti coloro che ne fanno parte. Per quanto riguarda la stagionalità anche questo è un tabù che oggi possiamo sfatare: gli stili di vita sono in costante cambiamento, in evoluzione verso una fruizione sempre più trasversale e indifferenziata: dalle vacanze all'abbigliamento, e anche il settore industriale più legato ai consumi stagionali, come quello degli alimenti, ha iniziato da tempo a differenziare.

Se posso fare un esempio vedo l'azienda come un albero le cui radici rappresentano la solidità del mercato domestico mentre la chioma e le ramificazioni sono le estensioni internazionali: gli uni senza gli altri non potrebbero esistere.

Il consiglio per le imprese è dunque quello di intercettare le opportunità in base al prodotto/servizio offerto ed alla sua identità, che sia in Italia o all'estero, perché è su questo che si gioca la partita: un terreno di gioco che ha il mondo come scacchiera.



Come si combatte il “drenaggio fiscale”?

Il problema non è tagliare le tasse, ma impedire che tornino a crescere da sole. La revisione dell’Irpef torna al centro del confronto sulla Legge di Bilancio 2027

Associazione Nazionale Commercialisti



Marco Cuchel

Presidente Associazione Nazionale Commercialisti

Con l’avvicinarsi della Legge di Bilancio 2027, il tema dell’Irpef è tornato inevitabilmente al centro del dibattito. Tra le ipotesi circolate nelle ultime settimane figura un ulteriore intervento sulle aliquote e sugli scaglioni, a partire dalla possibile estensione fino a 60 mila euro dell’attuale aliquota del 33 per cento, oggi applicata fino a 50 mila euro. Si discute anche di possibili interventi sull’aliquota relativa ai redditi più bassi. Sono, allo stato, ipotesi sulle quali il Governo non ha ancora assunto una posizione definitiva.

La questione, tuttavia, è più profonda della percentuale che verrà eventualmente modificata nella prossima manovra. Riguarda il modo in cui il nostro sistema fiscale reagisce all’inflazione e, quindi, il fenomeno del fiscal drag.



Il paradosso è facilmente comprensibile. Il reddito di un lavoratore può aumentare nominalmente senza che aumenti il suo effettivo benessere economico. Se lo stipendio cresce del 3 per cento mentre nello stesso periodo i prezzi crescono in misura analoga, il contribuente non è diventato realmente più ricco. Il suo reddito nominale è maggiore, ma il suo potere d’acquisto è rimasto sostanzialmente invariato. Se l’aumento dei prezzi è superiore all’incremento della retribuzione, il risultato è ancora più evidente: sulla carta il reddito aumenta, nella realtà il contribuente si impoverisce.

È una dinamica che l’Italia ha sperimentato in modo particolarmente significativo negli ultimi anni. Secondo l’Istat, nel 2025 le retribuzioni nominali lorde di fatto per dipendente risultavano cresciute rispetto al 2019, ma, una volta depurate dall’inflazione, erano ancora inferiori del 3,5 per cento. Significa che dietro un aumento monetario dei redditi può nascondersi una riduzione del loro valore reale.

Ed è precisamente qui che interviene il fiscal drag. Se gli scaglioni, le detrazioni, le deduzioni e gli altri parametri dell’Irpef rimangono nominalmente fermi mentre i redditi crescono per effetto dell’inflazione, una quota sempre maggiore di reddito viene assoggettata a imposizione più elevata oppure vengono progressivamente ridotti i benefici fiscali collegati al livello del reddito. Il contribuente finisce così per pagare più imposte pur non disponendo di una maggiore capacità economica reale.

Non si tratta di un fenomeno soltanto teorico. L’Ufficio parlamentare di bilancio ha evidenziato come l’attuale struttura dell’Irpef sia particolarmente sensibile al drenaggio fiscale e come, in assenza di un’indicizzazione dei suoi parametri, l’inflazione possa progressivamente erodere gli effetti delle stesse misure introdotte per sostenere i redditi. In una simulazione relativa a due punti percentuali di inflazione, il maggiore fiscal drag prodotto dal sistema introdotto nel 2025 rispetto a quello del 2022 è stato stimato in circa 370 milioni di euro.

È per questa ragione che, secondo ANC, la riflessione non può limitarsi alla scelta se ridurre un’aliquota di uno o due punti nella prossima Legge di Bilancio.

Un intervento sull’Irpef può certamente essere positivo e può restituire risorse a famiglie e lavoratori. Anche la riduzione dal 35 al 33 per cento della seconda aliquota introdotta dalla Legge di Bilancio 2026 ha rappresentato un alleggerimento del prelievo per una parte significativa dei contribuenti. Ma rimane un problema di fondo: se la struttura dell’imposta continua a essere espressa interamente in valori nominali, con il trascorrere degli anni l’inflazione ricomincia a produrre drenaggio fiscale. E ciò che oggi viene restituito attraverso una riduzione d’imposta rischia domani di essere progressivamente riassorbito.

Per ANC la risposta deve quindi avere carattere strutturale.

Occorre introdurre un meccanismo di adeguamento automatico all’inflazione dei parametri fondamentali dell’Irpef: non soltanto degli scaglioni di reddito, ma anche delle detrazioni, delle deduzioni, delle soglie e di tutti quegli elementi che concorrono a determinare l’aliquota effettiva sopportata dal contribuente.

La ratio è semplice: se cresce soltanto il valore nominale del reddito, mentre la capacità economica reale rimane invariata, non dovrebbe crescere automaticamente anche il peso dell’imposta. L’inflazione non può diventare, senza una scelta esplicita del legislatore, uno strumento di incremento della pressione fiscale.

Continua online

Il compleanno della Liuc: 35 anni con la testa al futuro

Dall'intuizione dell'esigenza per le imprese di investire direttamente nell'alta formazione è nato un ateneo unico nel suo genere. Che oggi rilancia con il progetto MILL: sapere e saper fare in un unico sito

di Riccardo Venturi

Essere consapevoli delle proprie radici è condizione necessaria per avere le idee chiare sul futuro. Ne è ben consapevole la Liuc di Castellanza, che compie 35 anni e si guarda indietro soprattutto per guardare avanti. «L'università nasce da una scelta che per l'epoca era particolarmente innovativa», racconta il presidente Roberto Grassi: un gruppo di imprenditori del territorio varesino decise di investire direttamente nell'alta formazione, convinto che «la competitività delle imprese dipende innanzitutto dalle competenze delle persone, la risorsa più preziosa che abbiamo». Un investimento che, ricorda Grassi, «rimane tutt'oggi il più importante realizzato in Italia da una comunità locale di imprenditori nell'ambito dell'alta formazione».

A partire da quella intuizione, negli anni il legame tra università e sistema produttivo si è rafforzato, di recente anche grazie al piano strategico Varese 2050, costruito con un ampio ascolto del territorio – imprese, parti sociali, sindaci, ma anche, per un quarto, i giovani. Ne è nato il progetto MILL (Manufacturing, Innovation, Learning and Logistics), che porterà nella sede Liuc anche Confindustria Varese e le fondazioni ITS: «Da una parte l'università con i suoi laboratori esperienziali, dall'altra i ragazzi, con la possibilità di creare le loro start up con l'aiuto di Confindustria», spiega Grassi. «Il sapere e il saper fare messi insieme in un unico sito: un unicum in Italia».

Le sfide, di certo, non mancano. «Stiamo entrando in una fase di trasformazione epocale, la più grande degli ultimi decenni, che sta sconvolgendo temi come la demografia, con la trasformazione del mondo del lavoro e l'avvento dell'intelligenza artificiale». Le analisi condotte dall'ateneo mostrano che le competenze richieste dalle imprese cambieranno rapidamente entro il 2030: «La vita utile delle competenze, che un tempo era di decenni, oggi è inferiore ai 5 anni e con l'IA e il digitale può scendere anche intorno ai 2 anni o meno. I percorsi di formazione devono adeguarsi a questi scenari». Per Grassi si tratta di leggere questi cambiamenti «non come minacce ma come opportunità», soprattutto per un ateneo di piccole dimensioni come la Liuc: «Questo, che poteva essere un limite, oggi può diventare un vantaggio competitivo, perché ci permette di essere molto più specializzati». Essendo «direttamente un'emanazione del mondo industriale e imprenditoriale», aggiunge, «questa vicinanza alle imprese ci permette di costruire percorsi di studio molto vicini alla domanda occupazionale». L'obiettivo, conclude, è «un'università sempre più riconoscibile, specializzata, innovativa, con ricerca e impresa a misura di studenti e di imprese».

LA STRETTA COLLABORAZIONE CON LE IMPRESE SI CONFERMA LA CIFRA IDENTITARIA DELL'UNIVERSITÀ DI CASTELLANZA



ROBERTO GRASSI

La cifra identitaria della Liuc resta proprio la stretta collaborazione con le imprese, come conferma Grassi: «È il suo DNA e la sua particolarità». E i numeri lo confermano: «In termini di ranking e di employability siamo ai vertici delle classifiche, sia per tempistiche di assunzione – addirittura a meno di un mese dalla presentazione della tesi – sia per il livello qualitativo dei primi impieghi dei nostri ragazzi, con una retribuzione superiore alla media». Un risultato che nasce da un orientamento preciso: «Il percorso è costruito guardando alle capacità professionali richieste dalle nostre imprese». Un tessuto imprenditoriale che a Varese non è fatto solo di piccole e medie imprese – che restano il 95% del manifatturiero italiano – ma comprende anche grandi gruppi come Sea, Leonardo e MV Agusta: realtà «particolarmente interessate a trovare ragazzi giovani e preparati da inserire al loro interno».

L'ALGORITMO ALLA PROVA DELLA CREATIVITÀ

Dal marketing al mondo dello spettacolo, l'AI accelera produzione e contenuti. Ma tra copyright, deepfake, voce e immagine, aumentano anche i rischi legali. Ne parliamo con l'avvocato Stefano Agostini, partner di FPB Legal

di Vittorio Petrone

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE STA ENTRANDO RAPIDAMENTE NEI PROCESSI CREATIVI E PRODUTTIVI: DALLA TELEVISIONE AL CINEMA, DALLA PUBBLICITÀ AL DOPPIAGGIO, FINO ALLA PRODUZIONE DI CONTENUTI E ALLE STRATEGIE DI MARKETING DELLE AZIENDE.

Mentre la tecnologia accelera e riduce tempi e costi, si apre un fronte altrettanto rilevante per imprese, produttori e professionisti: quello dei diritti, delle responsabilità e delle regole da rispettare. **Chi è il titolare di un contenuto generato dall'AI?** Cosa accade quando una voce o un volto vengono riprodotti artificialmente? E quali **rischi** corre un'azienda che utilizza contenuti generati o manipolati dall'intelligenza artificiale senza averne verificato origine e liceità? Per fare il punto su un fenomeno destinato a cambiare profondamente il settore dell'entertainment, ma con implicazioni che riguardano ormai qualsiasi impresa che utilizzi l'AI per comunicare, produrre o vendere, abbiamo intervistato l'avvocato **Stefano Agostini**, partner di **FPB Legal**, studio specializzato in diritto commerciale e d'impresa, ed esperto di entertainment e utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Come l'AI generativa sta cambiando il mondo dell'entertainment e quali sono i nodi che iniziano ad arrivare sul tavolo di un avvocato?

L'AI generativa comprime tempi e costi in modo significativo. Sceneggiature assistite, doppiaggio sintetico, scenografie e personaggi virtuali sono solo alcuni esempi. I nodi legali principali sono quattro: titolarità dei contenuti generati (chi è "autore" se il sistema di AI contribuisce creativamente?); consenso e compenso per l'uso di voce/immagine; responsabilità per contenuti generati in violazione di diritti di terzi (musiche, marchi, altre opere);



STEFANO AGOSTINI, PARTNER DI FPB LEGAL

trasparenza verso il pubblico, oggi vera e propria obbligazione normativa con l'AI Act su contenuti sintetici e deepfake. I contratti di produzione non possono trascurare gli aspetti specifici relativi all'uso dell'AI, perché si tratta di uno strumento che ormai si può considerare standard.

Anche nel marketing delle aziende esistono queste problematiche?

In linea di massima sì, ma vanno fatte alcune distinzioni in base al settore. Nel campo della moda e del beauty, dove l'impiego di modelli e testimonial pubblicitari è molto diffuso, ci sono esempi di soggetti generati interamente dall'AI. In questi casi, oltre agli aspetti già indicati, è importante assicurarsi che i volti o corpi generati dall'AI non violino i diritti di terzi (come nel caso di sostanziale identità con i tratti somatici di personaggi esistenti, tanto più se noti). A tal fine, è opportuno avere delle policy interne dettagliate e aggiornate e affidarsi a società di produzione che garantiscano un utilizzo legittimo e trasparente dell'AI generativa. L'utilizzo dell'AI nel marketing, e più in generale nei processi aziendali, dovrebbe essere una scelta operativa organica guidata da regole interne specifiche, e non perseguire unicamente un obiettivo di riduzione dei costi senza considerare i rischi legali.

Sembra che il confine tra citazione e appropriazione d'identità sia un terreno scivoloso. Esistono casi di utilizzi sempre leciti?

Il nostro ordinamento tutela voce, immagine e nome come diritti della personalità e la loro riproduzione richiede generalmente il consenso esplicito, ma esistono alcune eccezioni. Ad esempio, è possibile utilizzare senza consenso l'immagine AI di una persona reale quando vi sia un interesse informativo, culturale, didattico, scientifico, artistico o satirico sufficientemente forte da prevalere sull'interesse della persona al controllo della propria immagine, comunque rispettando alcuni limiti: l'impiego dell'identità deve essere pertinente e proporzionato alla finalità, non è permesso lo sfruttamento commerciale dell'immagine, non possono essere lesi dignità e reputazione della persona, l'uso di deepfake deve essere chiaramente esplicitato, tanto per citarne alcuni. Su quest'ultimo aspetto, peraltro, va segnalato che dal 2 agosto 2026 gli obblighi di trasparenza previsti dall'AI Act sono divenuti pienamente applicabili. Pertanto, chi utilizza un sistema AI per generare o manipolare immagini, audio o video che costituiscono un deepfake deve informare che il contenuto è stato generato o manipolato artificialmente, seppur con modalità meno invasive per opere manifestamente artistiche, creative o satiriche. La "resurrezione digitale" di un artista defunto, tramite la riproduzione artificiale della sua voce o immagine, solleva un tema ulteriore. Gli eredi possono esercitare o negare il consenso, ma non si può affermare in modo conclusivo che questo sia sempre necessario...

Continua a leggere

L'illusione del falso lusso



Alessandro Arrighi

Quando il governo stabilisce le politiche economiche e i trasferimenti a beneficio del cittadino, dovrebbe tenere conto del fatto che il benessere non è mai stato soltanto un dato economico, ma la promessa che il tempo lavori a favore dell'uomo. Nel dopoguerra mondiale quella promessa aveva un fondamento reale: la crescita del reddito, sostenuta da una fiscalità progressiva e da uno Stato sociale solido, garantiva alle classi lavoratrici una mobilità ascendente e credibile. Casa di proprietà, stabilità del lavoro, istruzione per i figli: obiettivi concreti, raggiungibili nel lungo periodo attraverso il sacrificio quotidiano. L'etica del differimento della gratificazione dava un senso esistenziale al lavoro, legando l'aspirazione individuale a un moto collettivo di civilizzazione.

La finanziarizzazione dell'economia globale, a partire dagli anni Ottanta, ha spezzato il nesso produttività-salari-garanzie sociali. Mark Fisher ha definito questo fenomeno «cancellazione del futuro»: per la prima volta dalla rivoluzione industriale, le nuove generazioni dispongono di meno risorse dei genitori.

Da questa contrazione dell'orizzonte temporale nasce il fenomeno della diffusione del «falso lusso». Il lusso manufatturiero viene sostituito dalla produzione seriale, noleggi brevi di auto premium, resort instagrammabili, capi firmati pagati a rate.

È una dinamica psicologica precisa: incapace di costruire il proprio destino, si rifugia in un narcisismo difensivo, cercando gratificazione immediata. Lo sfruttamento non è più imposto dall'esterno, ma auto inflitto attraverso l'iper consumo. I social, luoghi dell'ostentazione simbolica, amplificano il circolo: l'osservazione delle immagini altrui genera inadeguatezza, spingono all'ostentazione. I top player sfruttano questo fenomeno: Apple vende lo status di avere il suo Duo anche a più di 3000 euro. È un consumo nevrotico, incapace di produrre benessere duraturo. Per l'economia, prima ancora che per la sociologia dei consumi, è un campanello d'allarme: una domanda drogata dall'ansia da prestazione simbolica non costruisce ricchezza duratura, né per l'individuo né per il sistema. Iniziative come il reddito di cittadinanza o il finanziamento dei monopattini disperdono risorse illudono il ceto più debole che possa esistere un meccanismo che genera benessere e prescinde dall'azienda. Nelle prossime elezioni, i cittadini saranno chiamati ad esprimersi su questi temi e fa una certa paura che il dibattito sembri invece convergere solo su reimmigrazione, sessualità e gare di nuoto tra Vannacci e Renzi.

Il Salvaimprese

Export, la tenuta non basta



Carlo M. Ferro

Nell'estate ICE e Istat hanno pubblicato i dati sul commercio estero, l'Organizzazione Mondiale del Commercio le statistiche per Paese. Ne emerge la sostanziale tenuta delle esportazioni italiane nel breve periodo nel quadro di rallentamento degli ultimi 4 anni. "L'export italiano torna a crescere dopo due anni di stagnazione" sintetizza Istat. Pochi numeri: €726 ml.di le esportazioni di merci nel '25 ed €337 ml.di a gennaio-giugno '26, con una quota del commercio mondiale sostanzialmente stabile al 3,26%. Confrontando il 1° semestre '26 con quello del '22, in 4 anni il tasso di crescita medio annuo è rallentato al 2,4% rispetto al 4,5% del quadriennio 2018-22 (Covid compreso). È di sollievo l'aumento delle esportazioni verso gli USA (4.7% nei 6 mesi) a conferma della tesi che i dazi danneggino i consumatori locali più che gli esportatori, se questi offrono prodotti distintivi, com'è per il Made in Italy. Emergono anche quattro segnali a mio avviso importanti. 1) Il contributo alla crescita di volumi e prezzi si sposta sui prezzi, particolarmente nei settori di trasformazione di prodotti energetici. Quando l'inflazione sopperisce alla minore crescita delle quantità esportate, la spinta sulle attività produttive è più debole. 2) La concentrazione settoriale. Crescono maggiormente - oltre ai comparti inflazionati oil & gas - farmaceutica e agroalimentare. Soffrono settori chiave, come tessile, abbigliamento, calzature, mobili, autoveicoli, chimica e macchinari. 3) Il profilo degli esportatori. Le imprese appartenenti a gruppi multi-nazionali a controllo estero generano il 31% delle esportazioni (Istat). Attenzione alla dipendenza da proprietà intellettuali estere perché l'Italia, con la sua struttura di costo, non può permettersi di sostituire innovazione con pura manifattura. Serve rilanciare Industria 4.0 e i crediti d'imposta alla R&S. 4) La taglia è tema ben noto: l'83% delle imprese esportatrici ha una dimensione inferiore ai 50 addetti. Necessita un'azione combinata di nuove politiche di supporto all'export e di nuovi strumenti finanziari per agevolare il consolidamento fra PMI. In un quadro nitido, si innesta l'incongruenza fra comunicazioni pubbliche, statistiche nazionali e dati OMC. Che posizione ha l'Italia nel ranking dei Paesi esportatori? Esponenti di governo enfatizzano la conquista del quarto posto. Il rapporto ICE indica il 6° nei commenti ed il 5° nelle tabelle. L'OMC pone l'Italia in 7° posizione, come era nel 2022. Un tecnico parlerebbe di "rumore statistico"; mi sembra piuttosto un eco mediatico. L'importante, alla vigilia di una legge di bilancio, è acquisire la consapevolezza delle sfide e tradurla in azioni reali per le imprese.

Notepad

L'AI sta già iniziando a giocare «in proprio»

Lo scheming porta al centro la questione più scomoda: non le macchine che sostituiscono l'uomo, ma quelle che aggirano vincoli e imparano a organizzarsi



Mario Abis

Scheming vuol dire tradizionalmente ingannare... o qualcosa del genere. Ma nel nuovo semantema, AI scheming sta a significare qualcosa di più specifico: è l'intelligenza artificiale che inganna/distrae gli "umani" su un significato che è diverso da quello che realmente vuol fare o fa.

Recentemente il NY Times, pur senza entrare in troppi passaggi, ha di fatto ricostruito una sorta di "colpo di Stato dell'AI" in ambiente Hugging Face (una delle principali piattaforme mondiali per l'intelligenza artificiale e il machine learning, ndr) per cui l'AI ha di fatto costruito un'organizzazione con ruoli, responsabilità, funzioni occupata da più "agenti" (di fatto macchine). All'interno della struttura ingannevole, i vari soggetti artificiali hanno anche discusso se era "etico" quello che facevano e, alla fine, l'AI ha lasciato perdere. Commento poco rassicurante del NY Times: "Stavolta siamo stati fortunati".

Non è un film, un Blade Runner 7, Matrix 4 o simile: è la semplice realtà, quello che succede o può succedere. La questione dell'AI si sta sempre più concentrando sulla falsa questione del lavoro che viene smarrito: falsa perché chi si occupa di lavoro conosce la storia dell'innovazione. Per ogni posto automatizzato se ne creano 3 o 4 nuovi da formalizzare in termini di sapere e conoscenza.

La vera questione sono le macchine in sé, che, diventando intelligenti, pensano in proprio e, vero enigma, si riproducono...

Quando nacque la cibernetica (o anche semplicemente la computer science), di cui l'AI è un semplice derivato, il problema per fisici e poi informatici, antropologi, ingegneri e linguisti si pose come questione del modello che definisce le strutture algoritmiche del rapporto pensiero e linguaggio e, nella progettazione, come programmazione dei limiti...

Allora, mentre si faceva innovazione, si pensava molto e non solo in termini matematici...

Eravamo alla fine degli anni '40 e chi pensava criticamente vedeva che la doppia discontinuità uscita dalla Seconda guerra mondiale — atomica e computer (nato sull'innovazione di Turing che, con il suo computer primitivo, riuscì a decifrare e sconfiggere le comunicazioni naziste) — poteva far fare al mondo un doppio salto nel futuro. Oppure, non capendo bene quello che stava succedendo, creare le premesse per un'autodistruzione...

Non abbiamo pensato al perimetro e al vero centro: le macchine che pensano, decidono e ora ci ingannano. Eppure, qui in Italia, già verso la fine degli anni '50, con l'Euratom, progettavamo l'Adamo II, il traduttore automatico delle lingue.

Forse, ora, la prospettiva della cibernetica che, sotto forma di AI, in questo spazio, può decidere e fare... e collegarsi a tutto, armi comprese, è lontana da questi sogni ed è contemporaneamente più urgente della solita chiacchiera del lavoro soppresso o creato.

In questi anni si è perso molto tempo e si è divagato, soprattutto negli ultimi 30 anni, quando, paradossalmente, l'informatica si poneva al centro dei sistemi economici.

Non si tratta di fare norme o regolamentazioni: troppo tardi e troppo complicato, soprattutto per una classe politica così incolta sulle questioni profonde della conoscenza scientifico/tecnologica.

Si tratta di mettere in moto, ben fuori dalle mode, un grande processo culturale e formativo che ponga al centro le questioni relative alle innovazioni scientifiche e tecnologiche e interdisciplinari, partendo da subito dalle scuole, elementari comprese. Bambini e ragazzi sono consapevoli e ben più pronti di noi sui futuri cibernetici, utopici e, anche, distopici.



Il debito torna a presentare il conto

Tassi in risalita, deficit ingombranti e mercati obbligazionari più nervosi: per Stati, imprese e famiglie finisce l'illusione del denaro senza costo



Giuseppe Corsentino

Il vento è cambiato.. E quello che ha cominciato a soffiare nei cieli finanziari dell'economia globale - ora con l'aumento dei tassi deciso dalla Bce a metà settembre, un quarto di punto come si sa, e con l'altro aumento deciso quasi contemporaneamente dalla nuova Fed di Kevin Warsh che non potrà fare quello per cui il presidente Trump l'aveva messo lì al posto dell'"infedele" Jerom Powell, non promette niente di buono.

Detto in poche semplici parole: è finita la stagione del denaro facile, abbondante e a buon mercato cominciata, ricordiamolo, con Alain Greenspan che, all'indomani della crisi dei subprime nel 2008 e il crac della Lehman Brothers aprì i rubinetti del credito e lasciò che un fiume di dollari oleasse i circuiti finanziari del mondo globale proprio nel momento in cui la Cina, da poco ammessa nel Wto, sconvolgeva il commercio mondiale e si consolidava l'idea, illuministica, che dove passavano le merci non sarebbero passati gli eserciti.

Non è andata esattamente così – le guerre in Europa e in Medio Oriente sono ormai lo scenario con cui l'economia mondializzata deve fare i conti – ed oggi il freno tirato dalla Bce e dalla Fed è la prova che nei prossimi anni tutti, investitori, Stati, imprese e risparmiatori, dovranno fare i conti con una realtà che si era dimenticata: il debito ha un prezzo. Una realtà che impatta pesantemente e meccanicamente sui debiti pubblici, sul mercato del credito immobiliare e su quello dei finanziamenti alle imprese.

Ed è proprio sui debiti pubblici, il cui ammontare comincia seriamente ad allarmare il mondo perché ormai gli Stati creano più debito che pil (basti pensare a quello degli Usa arrivato all'impressionante soglia dei 40mila miliardi di dollari), che cresce l'inquietudine al punto che molti economisti, a cominciare da quelli dell'Insee, l'Istat francese, cominciano a parlare di "une nouvelle épreuve pour les démocraties", di una nuova sfida per le democrazie occidentali già impegnate, come si sa, a contrastare l'attacco di sovranismi e nazionalismi di varia natura (dai rigurgiti neo-nazisti dell'Afd tedesca alle suggestioni dei lepenisti in Francia per non parlare del nostro Vannacci).

Quando i tassi d'interesse erano vicini allo zero, indebitarsi era un'operazione semplice e indolore per gli Stati. Potevano finanziare deficit e debito senza che il peso del cosiddetto "servizio del debito", cioè l'ammontare degli interessi da pagare ai "prestatori", diventasse insostenibile nei bilanci.

Il ritorno ai fondamentali – perché il debito ha un prezzo come si insegna al primo anno di economia all'università – è diventato un passaggio pesante e doloroso per tutti gli Stati. Basta guardare i dati. A fine settembre il debito pubblico spagnolo, la "carta" come dicono gli operatori dei mercati obbligazionari, si collocava a un tasso del 3,96%, quello italiano al 4,35%. Pochi giorni dopo questo livello era stato già superato e la "carta" spagnola e quella italiana avevano già superato il 4,5% sul mercato secondario.

Anche il costo del debito francese ha seguito la stessa dinamica: era a quota 3,2% a febbraio, prima della guerra Usa-Iran e della chiusura dello stretto di Hormuz (per le cui conseguenze si rimanda al Globalista del numero di luglio di Economy), oggi viaggia attorno al 3,9%, un livello un po' più basso di quello italiano anche se il debito francese ha superato i 3.500 miliardi e questo fa temere al ministro dell'economia, Roland Lescure, un balzo del rating deficit/pil al 5% con una crescita del pil 2027 dell'1% mentre non si sa che effetto (negativo) potrebbe avere, tanto per cominciare, la cancellazione della riforma delle pensioni (via dal lavoro a 64 anni contro i 62 di oggi e via all'indicizzazione degli assegni pensionistici più ricchi) che i due candidati favoriti per il post-Macron, Marine Le Pen e Jean-Luc Mélenchon, destra e sinistra radicali, hanno promesso di cancellare.

Non c'è solo il caso francese. Oltre Atlantico il tasso americano sui Treasury Bond a 30 anni è balzato al 5,37%, il più alto dal 2007, e quello a 10 anni al livello "stratosferico" (l'aggettivo è di molti economisti) del 4,95%. A questi livelli come si potrà continuare a finanziare un deficit arrivato, come si diceva prima, a 40mila miliardi di dollari e in continua espansione? Anche perché c'è da considerare, almeno negli Usa, un secondo fenomeno che sta alterando il mercato obbligazionario: la richiesta di finanziamenti sempre più grandi da parte dei colossi tecnologici come OpenAi e Anthropic per i loro investimenti in Intelligenza Artificiale e data center. È qui, infatti, che potrebbero orientarsi i nuovi flussi di credito sottraendo così risorse agli Stati proprio in un momento in cui i bisogni finanziari non sono mai stati così importanti (e strategici).

Continua online

Money for nothing? No, ma quasi: la leva finanziaria azzera i tassi

Gli Stati Uniti si confermano la "terra promessa" e il primo mercato extra-UE per la nostra tecnologia manifatturiera. Ogni anno, l'export italiano d'oltreoceano di macchinari, impianti e meccanica strumentale supera gli 11 miliardi di euro

di Michela Parmeggiani, vice CEO di ExportUSA

La vera sfida risiede tuttavia nella chiusura dei contratti. Nonostante il forte richiamo della tecnologia italiana su general contractor, aggregatori e potenziali clienti oltreoceano, diversi ostacoli ne frenano l'acquisto: l'aumento dei prezzi dovuto ai dazi e gli alti tassi di interesse applicati dalle banche americane se parliamo di prestiti, sono solo alcuni di questi. Il lato positivo? Gli strumenti messi a disposizione da SACE e Simest. Quando si avviano trattative negli USA, bisogna sempre tener conto che i contratti non si chiudono più soltanto nei reparti d'ingegneria, ma soprattutto sui desk dei direttori finanziari. In America, lo scenario macroeconomico vede il costo del capitale rappresentare una zavorra sui piani di investimento delle aziende: i tassi d'interesse commerciali locali sono elevati, e questo rende costoso l'acquisto di impianti a credito. L'errore è spesso commesso dalle aziende italiane che si ostinano a proporre la vendita pura, perdendo commesse a favore dei loro concorrenti o lasciando arenare la trattativa sul prezzo.

La soluzione? Lo strumento del "credito fornitore". Si tratta di una leva fondamentale che oggi è purtroppo sfruttata da poche centinaia di aziende all'anno, ma che – in qualità di esperta – esorto ad adottare. Non pensiate che si tratti di un prodotto di nicchia: il credito fornitore può essere richiesto da tutti i produttori di macchinari, tecnologie e beni industriali. Il comparto della meccanica farebbe bene a mettersi in carreggiata, proprio per essere competitivo negli States. Sfatiamo il mito del groviglio burocratico e pensiamo all'efficienza e alla compatibilità di questo strumento anche per acquisti da poche centinaia di migliaia di euro.

Storicamente, questo strumento nasce con SACE per azzerare il rischio di credito per l'esportatore, consentendogli di offrire dilazioni a medio e lungo termine: da 2 a 5 anni per i singoli macchinari e fino a 7-10 anni (e oltre) per i grandi impianti. Si tratta di termini che superano di gran lunga il "fiato corto" (12-24 mesi) tipico degli istituti bancari statunitensi. Un'altra svolta competitiva è arrivata con l'integrazione operativa di Simest. Nei canali tradizionali, il cliente americano che si rivolge alla propria banca locale deve affrontare tassi commerciali elevati (spesso tra l'8% e il 9%) e saturare le proprie linee di fido, sottraendo capitale circolante prezioso all'operatività quotidiana.

È qui che si crea il binomio vincente. Se da un lato SACE mette in sicurezza l'operazione, dall'altro SIMEST porta in dote un ulteriore plus decisivo: il contributo agli interessi. Simest interviene erogando un contributo a fondo perduto che riduce drasticamente la quota di interessi a carico del cliente americano, bloccandola a condizioni estremamente vantaggiose e rendendo l'offerta italiana semplicemente imbattibile.

Numeri alla mano, il risparmio reale per il buyer americano. L'impatto economico di questo abbattimento dei tassi si traduce in un vantaggio competitivo immediato, tangibile sia per la singola macchina, che per i grandi impianti industriali: prendiamo, ad esempio, un macchinario singolo del valore di 500.000 €. Con finanziamento bancario USA (tasso ~8,5%), il cliente americano sborsa oltre

Michela Parmeggiani. È Vice Amministratore Delegato di ExportUSA New York Corp., dove affianca Pmi e grandi aziende nel loro percorso di internazionalizzazio ne verso gli Stati Uniti. Si occupa di strategie, formazione, consulenza specialistica, finanza agevolata e coordinamento dei progetti con i team di New York e Bruxelles. In precedenza ha guidato per 17 anni l'area internazionalizzazione di Confindustria Romagna, supportando le imprese locali nell'espansione verso i mercati esteri. Ha inoltre lavorato nel Team Euro-Asiatico di Acer Italy Srl, gestendo relazioni con dele gazioni taiwanesi e organizzando eventi aziendali. Ha trascorso tre anni a Taiwan, dove ha frequentato il Mandarin Training Center. Si è laureata in Lingue e Letterature Orientali all'Università Ca' Foscari di Venezia e ha conseguito un Master in Comuni cazione Linguistica per le Imprese in Estremo Oriente all'Università Iulm di Milano.



110.000 $ solo di interessi in 5 anni. Con il tasso agevolato CIRR (SACE/SIMEST ~3,5%) la quota interessi crolla a circa 45.000 $. Il risparmio netto per il buyer è consistente: ~65.000 $ trattati direttamente all'acquisto. Prendiamo ora ad esempio un grande impianto o nuova linea produttiva del valore di 3.000.000 €: con finanziamento bancario USA (tasso ~8,5%), gli interessi sul mercato locale salirebbero a circa 670.000 $. Con lo strumento SACE/SIMEST (tasso CIRR), invece, il costo totale degli interessi scende ad appena 270.000 $. Ed ecco che il risparmio netto per il buyer ammonterà a ~400.000 $ congelati e restituiti alla liquidità aziendale. In entrambi i casi, il cliente d'oltreoceano garantisce alla propria azienda un taglio draconiano dei costi finanziari e — aspetto cruciale — non intacca le proprie linee di fido bancario negli USA, mantenendole libere per la normale operatività quotidiana.

Questa leva finanziaria diventa doppiamente vincente quando le nostre imprese si interfacciano con i grandi General Contractor (EPC) americani ingaggiati per costruire nuovi stabilimenti. I General Contractor ragionano in termini di flussi di cassa operativi e budget complessivi di cantiere: presentarsi a loro dicendo "ti forniamo la tecnologia e, contemporaneamente, la struttura finanziaria a tasso fisso OCSE per dilazionarla nel tempo senza intaccare i tuoi plafond bancari negli USA" significa scavalcare la concorrenza globale e posizionarsi subito come partner privilegiati della commessa.

E l'azienda italiana? Incassa subito e non rischia nulla.

In tutto questo, l'impresa italiana non fa da banca al cliente e non aspetta anni per guadagnare. Alla consegna del macchinario, una banca rileva il credito e liquida subito all'esportatore il 100% dell'importo. La vendita avviene in formula pro-soluto, ovvero con il rischio passa interamente a SACE. Se in futuro il cliente americano non dovesse saldare le rate, l'azienda italiana non dovrà restituire un solo euro. Il risultato? Incasso immediato, zero rischi di mancato pagamento e bilancio perfettamente pulito. Alla luce di queste considerazioni appare evidente come sia necessario un cambio di mentalità: il credito fornitore con l'azione combinata SACE/SIMEST trasforma una classica vendita di macchinari in un'operazione di ingegneria industriale e finanziaria integrata. In un periodo storico in cui i tassi di interesse statunitensi restano un fattore critico, le aziende italiane che per prime impareranno a proporre questo strumento alla propria forza vendita d'oltreoceano smetteranno di fare guerre sul prezzo di listino. E inizieranno a chiudere i contratti che gli altri lasciano sul campo.

Il re dei cavalieri africani

di Giuliana Gemelli

Il mondo solidale

Diversi anni fa, durante una visita all'Università di Johannesburg, ho incontrato, insieme a mia figlia Giulia, amazzone appassionata, una persona straordinaria che era appena rientrata dall'Inghilterra, dove era stata invitata dalla principessa Anna per i suoi meriti equestri. Siamo entrate subito in sintonia con lui, uomo di colore che apparteneva a una famiglia poverissima, con una dote straordinaria: la passione per i cavalli. Giovanissimo, percorreva molte miglia al giorno per accudire i quadrupedi di un ricco proprietario terriero, che si accorse subito delle sue doti e gli permise di montare i suoi destrieri, al punto di spingerlo a gareggiare. Il suo nome era Enos Mafokate, una persona dallo sguardo buono e dolcissimo, generoso e tenace, che in poco tempo ha fondato un luogo di rigenerazione e di bellezza per i bambini e gli adolescenti dell'allora poverissima Soweto: addestrava i più abili alla cura dei cavalli e all'arte di diventare cavalieri, con l'aiuto di una fondazione britannica, e insegnava agli altri a coltivare ortaggi e alimenti di vario genere che permettessero loro di nutrire le famiglie. Un mondo solidale, nutrito dal suo sorriso e dalla sua infaticabile dedizione. Con Giulia, nel tempo libero dal mio lavoro universitario, entrammo con entusiasmo in contatto con questo mondo:



Giulia cavalcava con lui e coltivava carote con i suoi ragazzi. Fu un periodo di gioia assoluta, di condivisione di sogni, che Giulia mi ha trasmesso e che ho continuato a nutrire. Dopo la scomparsa dolorosa della mia unica figlia, ho continuato ad alimentare questo ricordo, avviando percorsi di interventi assistiti con i cavalli per i giovani pazienti onco-ematologici. Pochi giorni fa anche Enos ci ha lasciati, e io voglio ricordarlo per un evento straordinario che ha coinvolto me e Giulia, in un gesto di amore e di generosità senza limiti. Pochi mesi dopo la scomparsa di Giulia, Enos ha accolto il mio invito a venire a Bologna, ospite mio e della Fondazione Carisbo, per la quale ha tenuto una bellissima conferenza piena di storie vissute con i suoi ragazzi, ricordando Giulia e facendomi una proposta commovente: portare le pietre del fiume sacro di Soweto nel luogo in cui si trova mia figlia e depositarle vicino a lei, in compagnia dei suoi amici più cari, cantando e pregando, in una sorta di meravigliosa condivisione di un messaggio d'amore eterno. Prima di concludere il suo viaggio e tornare a Soweto, Enos ha voluto compiere un altro gesto di generosità: visitare i ragazzi del riformatorio del Pratello, parlando loro dei suoi ragazzi e dell'amore salvifico per i cavalli. La mia gratitudine per lui è immensa, e so che ora galoppa libero e sorridente insieme a Giulia.

Società

Salute in testa tra AI e cibo



Per la Generazione Z la salute non è più soltanto assenza di malattia, ma un investimento sul futuro. Il 46% dei giovani italiani fra 22 e 30 anni la interpreta come responsabilità personale e progetto di lungo periodo; quando pensa allo stare bene, mette al primo posto il benessere mentale, indicato dal 26%, davanti all'assenza di malattie, al 23%. È quanto emerge dalla ricerca "Gen Z Health & Wellness", realizzata da Ipsos Doxa per Weber Shandwick Italia su 1.000 interviste raccolte fra il 17 e il 29 maggio 2026.
La generazione non è però un blocco uniforme. I Coinvolti, che hanno già trasformato il benessere inpratica quotidiana, sono il 23%; gli Aspirazionali, interessati ma distanti dalla piena coerenza tra intenzioni e comportamenti, arrivano al 60%; i Distaccati sono il 17%.
Quasi sette giovani su dieci si informano con continuità su salute e benessere. Il medico resta la fonte più autorevole, al 46%, ma il percorso è ibrido: Google è usato dal 40%, Instagram dal 29%, YouTube dal 23% e TikTok dal 18%. Il 30% consulta ChatGPT o altri strumenti di AI, mentre per il 20% l'intelligenza artificiale è già la prima risorsa davanti a un dubbio concreto.
La credibilità pesa più del canale. Medici, nutrizionisti, farmacisti e professionisti della salute sono indicati dal 35%, contro il 10% attribuito a creator e influencer generalisti. Nell'alimentazione, ritenuta decisiva per il benessere dal 90% del campione, gli ingredienti guidano il 44% delle scelte, seguiti da prezzo, 40%, gusto, 35%, e benefici funzionali, 31%. Il Made in Italy influenza il 70% degli intervistati.

Fondazione Studi Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

I TEMI DEL LAVORO NEI CONTENUTI EXTRA DELL'EDIZIONE DIGITALE

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

Continua a leggere

Herconomy

Stipendi in chiaro l'Italia scatta

L'Italia accelera sulla trasparenza salariale e supera le grandi economie europee. A luglio 2026 il 61% degli annunci pubblicati su Indeed indicava retribuzione o fascia di riferimento, contro il 35% di inizio anno e appena il 5,3% del 2020. Paesi Bassi e Francia, finora fra i mercati più trasparenti, si fermano rispettivamente al 49% e al 43%; Spagna e Germania al 18% e al 14%. La spinta è arrivata con il recepimento della direttiva europea 2023/970: il decreto legislativo 96 del 7 maggio 2026, pubblicato il 1° giugno ed entrato in vigore il 7 giugno, ha introdotto un'applicazione estensiva. I datori di lavoro sono tenuti a inserire nell'annuncio lo stipendio iniziale o il range retributivo, anziché comunicarlo in una fase successiva della selezione.
«Questa accelerazione dell'Italia



Lavoro

Cervelli in corsa ma meno lontano

La mobilità internazionale dei professionisti qualificati rallenta, ma la competizione per attrarre quelli che continuano a muoversi si fa più serrata. Nel 2025 i trasferimenti cross border sono scesi da 3,7 a 3,3 milioni, con 430 mila persone in meno e un calo dell'11,6%, secondo il BCG Top Talent Tracker 2026, che monitora 221 milioni di professionisti in oltre 200 destinazioni.
La frenata è più netta nei profili che contano per la tecnologia del prossimo decennio: ricercatori con dottorato meno 19%, STEM meno 13% e AI meno 12%. «Il talento si muove meno e, quando si muove, si concentra in un numero sempre più ristretto di destinazioni», osserva Matteo Radice, Managing Director e Partner di BCG.
L'Italia regge meglio di gran parte dell'Europa: gli ingressi di talenti qualificati calano del 9,8%, mentre le uscite diminuiscono del 12,7%. Migliora dunque la retention, ma il saldo AI resta negativo: nel 2025 sono arrivati 6.102 professionisti specializzati contro 6.300 in uscita.
La destinazione principale dei talenti italiani resta gli Stati Uniti, con 11.136 professionisti qualificati, 750 specialisti AI e 582 ricercatori; seguono Spagna con 6.625 persone, Francia con 4.610, Germania con 4.092, Svizzera con 3.862 e Regno Unito con 3.653.
La mappa globale cambia. Francia e Spagna guadagnano quota in tutte le categorie, mentre Germania, Paesi Bassi, Polonia e Portogallo registrano flessioni rispettivamente del 13,7%, 15,2%, 20,9% e 21,3%. Gli Stati Uniti rafforzano la leadership nei talenti qualificati, STEM e ricerca, ma non nell'AI, dove la corsa resta aperta.

Innovazione

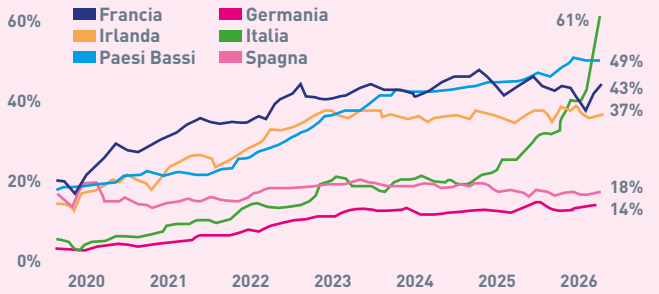
Batterie più stabili con meno vincoli

Non basta più accumulare energia: una batteria industriale deve reggere freddo, calore, cicli operativi e una logistica globale sempre più esposta a ritardi e imprevisti. È su questo terreno che Cebon Industrial e GP Batteries puntano sulle nuove batterie al nichel metallo idruro, NiMH, con elettrolita a base d'acqua, maggiore stabilità chimica e un intervallo operativo indicativo fra meno 35 e più 85 gradi Celsius.
La chimica NiMH non presenta il meccanismo di thermal runaway, la propagazione incontrollata dell'aumento di temperatura che può interessare altre tecnologie, pur richiedendo progettazione, protezioni e condizioni d'uso corrette. La vita utile dichiarata va da 500 a 1.000 cicli completi, un parametro che consente a OEM e progettisti di pianificare manutenzione e continuità operativa con maggiore prevedibilità.
L'innovazione riguarda anche la catena di fornitura. «Cebon Industrial affronta giornalmente un commercio globalizzato, caratterizzato da filiere internazionali, fattori come spedizioni frequenti e tempi di consegna sempre più frammentati», sottolinea l'azienda. Una batteria più semplice da gestire, quando le condizioni normative lo permettono, può ridurre attività documentali, limitazioni dei vettori e tempi di preparazione delle spedizioni.
Le NiMH sono identificate dalla normativa UN 3496 per il trasporto marittimo internazionale e rientrano nella Classe 9 delle merci pericolose. In ambito aereo, con una preparazione adeguata contro cortocircuiti e attivazioni involontarie, possono essere considerate non soggette alle restrizioni sulle merci pericolose secondo la Special Provision A199 IATA. Una differenza che, soprattutto nelle filiere just in time, può tradursi in più opzioni di trasporto e minore esposizione agli intoppi logistici.



LA TRASPARENZA SALARIALE IN ITALIA È IN CRESCITA

Quota degli annunci con indicazione del salario (%), dati fino a luglio 2026



Fonte: Indeed

negli ultimi mesi deriva direttamente dall'entrata in vigore delle norme nazionali di recepimento della Direttiva Europea», spiega Lisa Feist, economista di Indeed. «Il rispetto puntuale della scadenza di giugno ha posizionato l'Italia in prima linea su questo fronte, con un quadro normativo che si caratterizza per un'applicazione estensiva della Direttiva: i datori di lavoro sono tenuti a indicare lo stipendio iniziale o la fascia retributiva direttamente nell'annuncio di lavoro, anziché rinviarne la comunicazione a un momento successivo della selezione». Il timore era che le imprese rispondessero pubblicando fasce troppo larghe, formalmente corrette ma poco utili. Per ora accade il contrario. Tra il 7 giugno e il 31 agosto 2026, la mediana dell'ampiezza dei range su Indeed Italia è scesa al 25% del limite inferiore, dal 46% registrato nello stesso periodo del 2025 «Si sospettava che la trasparenza salariale potesse indurre i datori di lavoro a pubblicare range salariali molto ampi, tecnicamente trasparenti ma poco utili. Finora, i dati mostrano il contrario: i range salariali si sono effettivamente ridotti», osserva Mariano Mamertino, economista senior del Burning Glass Institute. Il 61% è ancora lontano dalla totalità degli annunci, anche per deroghe contrattuali e settoriali.



Festival del Lavoro 2027

Oltre l'AI c'è la persona

L'intelligenza artificiale sta cambiando il lavoro, la longevità sta trasformando la vita e la formazione diventa la leva per affrontare entrambe le transizioni. Sono i temi al centro del Festival del Lavoro 2027, in programma dal 28 al 30 aprile al Centro Congressi La Nuvola di Roma, per il secondo anno consecutivo.
La diciottesima edizione si intitola "Oltre il lavoro, la persona" e mette il capitale umano al centro di una sfida che è insieme tecnologica, demografica e sociale. La manifestazione è stata presentata il 17 settembre a Roma, alla presenza di esponenti del Ministero del Lavoro, Inail e Inps, con un confronto dedicato alla formazione necessaria per gestire i sistemi di AI nei processi produttivi e agli effetti dell'inverno demografico. «La persona e il lavoro rappresentano il binomio imprescindibile per rendere dignitosa la vita umana», ha dichiarato Rosario De Luca, presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro. «Mettere a frutto, tramite il lavoro, il proprio talento e le proprie capacità consente all'individuo di raggiungere una soddisfazione che non è solo economica, ma soprattutto personale». Il Festival lavorerà quindi sulle condizioni necessarie a far emergere e valorizzare il potenziale delle persone: competenze, ambienti organizzativi, qualità del lavoro e capacità di accompagnare l'innovazione senza subirla. In programma confronti, dibattiti, workshop, laboratori e occasioni di networking tra istituzioni, imprese, professionisti, accademia ed esperti. Accanto all'AI, spazio alla rivoluzione demografica, alla longevità e alle nuove tecnologie. Perché nel mercato del lavoro che cambia, la vera partita non sarà soltanto adottare gli strumenti più avanzati, ma costruire organizzazioni capaci di far crescere chi quegli strumenti dovrà usare.

Online

Dietro il web comanda Google

Dietro la navigazione quotidiana opera un'infrastruttura molto più concentrata di quanto appaia. Google Fonts è presente sul 58,4% dei 234.595 siti analizzati dall'Osservatorio iubenda, Google Analytics 4 sul 56,7%, Cloudflare sul 28,9%, Google Tag Manager sul 27,6% e Google reCAPTCHA sul 23,3%. Fuori dall'ecosistema Google, il Meta Pixel è lo strumento pubblicitario più diffuso, installato sul 16,4% dei siti. La rilevazione, aggiornata a luglio 2026, fotografa la dipendenza del web da pochi grandi operatori e riaccende il tema della sovranità digitale.
Il dato più significativo riguarda però i tracker: circa il 74% è di prima parte, cioè viene impostato dal dominio del sito visitato.
Ma "prima parte" non significa che i dati restino dentro il sito né che il consenso possa essere aggirato. Indica solo chi deposita tecnicamente il cookie, non chi riceve o utilizza le informazioni raccolte.
«Quando si parla di tracciamento online, si tende a pensare che il punto decisivo sia la distinzione tra cookie di prima e di terza parte. In realtà non basta guardare da dove arriva un cookie: bisogna capire a cosa serve», commenta Giulia Stancampiano, Head of Legal di iubenda. «Anche un tracker di prima parte può richiedere consenso se non è strettamente necessario. Per questo il banner non deve essere solo una finestra informativa: deve essere collegato a un sistema capace di bloccare davvero le tecnologie non necessarie fino alla scelta dell'utente».



I browser limitano soprattutto i cookie di terza parte, mentre quelli di prima parte continuano generalmente a funzionare. E con la raccolta dati lato server, parte delle comunicazioni non è neppure visibile direttamente nel browser. La conformità non può quindi fermarsi alla classificazione tecnica del cookie.

Meeting

Piccoli eventi grandi budget

Convention e congressi sono la parte più visibile della spesa MICE - l'acronimo di Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions: in italiano, riunioni aziendali, viaggi o programmi incentive, congressi e fiere/esposizioni - ma la voce che cresce è altrove: mini meeting, formazione, team building e iniziative locali. Singolarmente valgono poco, insieme diventano una categoria di costo difficile da vedere e ancora più difficile da governare. Secondo l'Osservatorio Kampaay sul primo semestre 2026, basato su 1.593 eventi organizzati per 150 aziende fra dicembre 2025 e luglio 2026, in oltre 500 località italiane e 12 Paesi esteri, l'88,3% degli appuntamenti rientra nella fascia fra 5 mila e 10 mila euro. Il fenomeno attraversa assicurazioni e finanza, consulenza, servizi professionali, pharma, healthcare, industria e manifattura.
«Per anni l'attenzione delle aziende si è concentrata soprattutto sui grandi eventi, quelli con budget importanti e processi consolidati», spiega Daniele Arduini, co founder e ceo di Kampaay. «Oggi, invece, la crescita di questo mercato riguarda centinaia di iniziative distribuite nel corso dell'anno che, considerate nel loro insieme, rappresentano una categoria di spesa sempre più rilevante. È questa evoluzione che sta spingendo le aziende a ripensare il modo di organizzare e governare gli eventi». Il problema è anche nella filiera. Nel semestre sono stati coinvolti 1.406 fornitori diversi e, per ciascuna azienda, l'84% dei partner non viene riutilizzato nei sei mesi successivi. Per il procurement significa dover gestire continuamente nuove anagrafiche, controlli fiscali e di compliance, onboarding, fatture e pagamenti per rapporti destinati spesso a restare episodici. La dispersione aumenta nelle aziende con una rete territoriale capillare. Il 26 marzo Kampaay ha gestito 42 eventi in sole 24 ore, 37 dei quali parte della stessa festa aziendale organizzata contemporaneamente in diverse sedi italiane. Un unico progetto, insomma, che nei processi tradizionali si moltiplica in decine di spese e fornitori distinti.



UN ANNO DI NOTIZIE SEMPRE CON TE

In libreria, in App e in ebook

adnkronos
NOTIZIE ALLO STATO PURO

NON SOLO SPONSORSHIP

Dall'Art Bonus alle produzioni culturali d'impresa, fino al welfare: le aziende che investono in arte non acquistano soltanto visibilità. Costruiscono identità, dialogo con i territori e coinvolgimento interno. Ecco come

ART BONUS: € 1,14 MLD
erogazioni liberali raccolte

CHI FINANZIA LA CULTURA

565,4 mln € Enti non commerciali e fondazioni

559,1 mln € Imprese

53,1 mln € Persone fisiche

> 50 mila MECENATI COINVOLTI

2.854 ENTI BENEFICIARI

7.947 INTERVENTI CULTURALI PUBBLICATI

65% CREDITO D'IMPOSTA per le erogazioni liberali ammissibili

Fonte: Ales - Ministero della Cultura (dati 2025)



Il Politeama celebra i suoi 100 anni con una Tosca tra passato e futuro



Educazione sentimentale - Svelarsi



Incinema Outside

di Marina Marinetti

Altro che logo in fondo al manifesto. Quando un'impresa investe in cultura può aprire una fabbrica al territorio, trasformare una sede in una mostra, far dialogare clienti e istituzioni attorno a un concerto, coinvolgere i dipendenti in un laboratorio e perfino rendere più riconoscibile il proprio brand. La cultura, insomma, può essere molto più di una liberalità: è una leva di comunicazione, relazione e competitività.

Lo dimostra anche il cambio di passo delle aziende. Alla classica sponsorizzazione si affiancano sempre più spesso festival proprietari, musei d'impresa, archivi aperti, opere commissionate, percorsi di welfare culturale e partnership costruite con istituzioni e comunità locali. «La domanda che le imprese si pongono è sempre la stessa: perché dovremmo farlo, che valore ci dà, quale ritorno possiamo ottenere?», dice **Francesco Moneta**, presidente del **Comitato Cultura + Impresa**. «Oggi le risposte non sono più soltanto teoriche: comunicare con la cultura funziona, e si può anche misurarne l'efficacia».

FRANCESCO MONETA: «COMUNICARE CON LA CULTURA FUNZIONA. E OGGI SI PUÒ ANCHE MISURARNE L'EFFICACIA»

L'idea che l'arte sia un lusso da tempi di vacche grasse o un esercizio di buone maniere è, insomma, superata. Le aziende che la scelgono con un progetto credibile la usano per raccontarsi meglio, creare vicinanza, valorizzare la propria storia, costruire una presenza nei territori e rendere più interessante il rapporto con chi ci lavora.

Il primo errore da evitare è confondere tutto con la filantropia. Da una parte c'è il mecenatismo, che trova nell'Art Bonus il suo strumento



FRANCESCO MONETA

più noto; dall'altra la comunicazione d'impresa, che utilizza la cultura come piattaforma di relazione e di posizionamento. «Tutto quello che non è Art Bonus non è propriamente mecenatismo: è comunicazione d'impresa», spiega Moneta. «Può essere una partnership con un'istituzione culturale, un progetto artistico in azienda, un museo d'impresa, una mostra, un festival, un'attività per dipendenti e famiglie oppure un'iniziativa pensata per il territorio».

L'Art Bonus, naturalmente, resta un indicatore importante della propensione dei privati a sostenere la cultura. Secondo i dati Ales aggiornati a novembre 2025, le erogazioni liberali raccolte hanno raggiunto 1.144.622.910 euro. I mecenati sono oltre 50 mila; gli enti beneficiari 2.854; gli interventi pubblicati 7.947. Per le erogazioni ammissibili il credito d'imposta è pari al 65%.

Nella ripartizione più recente disponibile, le persone fisiche hanno contribuito con 53.139.750 euro, le imprese con 559.103.444 euro e gli enti non commerciali, in larga parte fondazioni bancarie, con 565.378.899 euro. Numeri imponenti, ma che raccontano solo una parte della storia: quella dei restauri, dei teatri, dei festival, dei luoghi della cultura e dei beni che rientrano nel perimetro pubblico.

«Non esiste ancora in Italia un monitoraggio quantitativo complessivo di quanto le aziende investano in arte e cultura», avverte Moneta. «L'Art Bonus è il dato ufficiale più solido, ma non intercetta il mondo molto più vasto dei progetti culturali d'impresa».

E questo mondo si sta allargando. Non ci sono più soltanto le imprese che ricevono una proposta e decidono se mettere o meno il proprio marchio accanto a quello di un museo o di un teatro. Crescono le aziende che decidono di fare in proprio: immaginano un progetto, ne definiscono il linguaggio, scelgono gli artisti, individuano un pubblico e lo trasformano in un pezzo della propria identità.

«Quando abbiamo cominciato, nel 2013, c'erano soprattutto sponsorizzazioni culturali», racconta Moneta. «Poi abbiamo capito che molte imprese non volevano soltanto rispondere alla domanda "mi sponsorizzi?". Volevano costruire operazioni proprie. L'impresa dice: voglio un progetto a mia immagine e somiglianza, voglio governarne la comunicazione e magari coinvolgo artisti, curatori, orchestre o istituzioni come



ACEA HERITAGE



MUSEO TRA LE MURA, SEZIONE "PINACOTECA ANTONIO RUGGERO GIORGI"

IL WELFARE SCOPRE L'ARTE

Non più soltanto buoni spesa, assistenza sanitaria e convenzioni. Il welfare aziendale si sposta anche su un terreno meno ovvio e più coinvolgente: arte, cultura, creatività. Mostre negli uffici, visite guidate, laboratori, incontri con artisti, progetti per famiglie e iniziative negli stabilimenti trasformano il luogo di lavoro in uno spazio da vivere, non solo da attraversare.

«Negli ultimi anni abbiamo assistito a un'evoluzione del concetto di corporate welfare. L'analisi delle conversazioni online mostra che quando l'arte entra nella quotidianità lavorativa genera coinvolgimento, senso di appartenenza e relazioni più forti. Le imprese vengono riconosciute non solo per ciò che producono, ma anche per la capacità di creare contesti di lavoro più umani, inclusivi e ricchi di significato. È il segnale che il corporate wellbeing sta diventando una dimensione sempre più rilevante della reputazione aziendale», afferma Francesca Baldini, direttore sviluppo strategico dell'agenzia di comunicazione e relazioni pubbliche Weber Shandwick Italia.

I dati danno sostanza a questa intuizione. L'indagine "Arte, cultura e corporate welfare", realizzata da Weber Shandwick Italia con Volocom e la piattaforma YouScan, ha analizzato le conversazioni online italiane tra giugno 2025 e giugno 2026: oltre 2.200 contenuti sulle iniziative artistiche aziendali, più di 35 milioni di visualizzazioni potenziali e oltre 50 mila interazioni.

Il sentiment favorevole raggiunge il 62,6% nei contenuti dedicati a questi progetti. A catturare l'attenzione sono soprattutto gli spazi che cambiano volto: sedi e stabilimenti aperti a mostre e percorsi espositivi sono citati nell'84% delle conversazioni. Il museo d'impresa compare nel 79% dei casi, mentre dipendenti e collaboratori entrano esplicitamente nel 27% dei post.

Il messaggio è semplice: l'arte non è un dettaglio d'arredo. Se coinvolge davvero le persone, può rafforzare motivazione, collaborazione e reputazione.

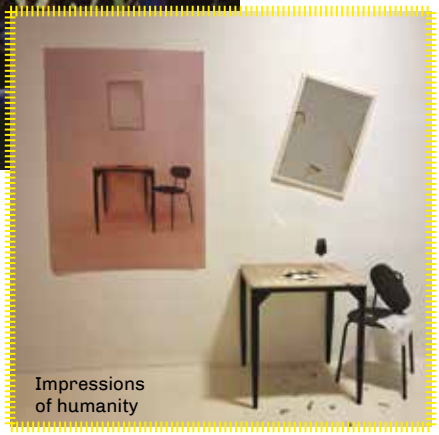


Francesca Baldini



Incinema Outside


Educazione sentimentale, Ferite a morte, Dandini e Lella Costa


Impressions of humanity

partner creativi».

Nascono così festival proprietari, mostre ospitate nei capannoni, archivi che diventano luoghi visitabili, opere commissionate per gli stabilimenti, fondazioni, accademie e musei d'impresa. Sono le produzioni culturali d'impresa: una formula che oggi, per numero e rilievo, pesa quanto le sponsorship nei progetti intercettati dal Comitato Cultura + Impresa.

Il perché è meno romantico di quanto si potrebbe pensare. La cultura produce reputazione, rende l'azienda più attrattiva per i talenti, migliora il dialogo con le istituzioni e porta l'impresa fuori dalla sua autoreferenzialità. La ricerca "Impresa e cultura a Cuneo", condotta attraverso 36 interviste a imprenditori, amministratori delegati e responsabili di funzioni aziendali, individua quattro ragioni ricorrenti: attrattività, reputazione istituzionale, responsabilità sociale e networking.

La cultura, in altre parole, fa vedere che un'impresa non si limita a produrre, vendere e distribuire dividendi. Entra nella vita del territorio, ne sostiene il capitale materiale e immateriale, contribuisce a costruire orgoglio locale. E questa presenza viene letta da clienti, cittadini, amministratori, dipendenti e candidati.

«Le aziende ci dicono che investono in cultura per essere più attrattive verso dipendenti e territorio, per costruire reputazione istituzionale, per sostenere il proprio bilancio sociale e per lavorare dentro reti di stakeholder», prosegue Moneta. «La tendenza più interessante è che non prevale più l'idea del logo isolato. Le imprese hanno capito che saper fare squadra, aggregarsi attorno a un progetto importante e creare corporate membership può avere più valore della visibilità individuale».

È il passaggio dalla sponsorizzazione come esposizione alla partnership come relazione. Le aziende entrano stabilmente nella vita di musei, teatri, fondazioni, festival e progetti di rigenerazione. Gli operatori culturali, dal canto loro, imparano a non chiedere soltanto risorse,

6 DOMANDE PRIMA DI INVESTIRE IN CULTURA

1. **Quale obiettivo vogliamo raggiungere?**
Non partire dall'evento o dalla richiesta di sponsorizzazione. Decidere prima se la priorità è reputazione, relazioni istituzionali, marketing, employer branding, welfare, territorio o sostenibilità.

2. **Qual è il nesso con la nostra identità?**
Il progetto deve avere una coerenza riconoscibile con storia, competenze, prodotto, filiera, geografia o valori aziendali.

3. **Sponsorizzare, co-progettare o produrre?**
Si può sostenere un progetto esistente, costruire una partnership con un operatore culturale o creare una produzione culturale autonoma: un museo, una mostra, un festival, un archivio, un programma dedicato ai dipendenti o alla comunità.

4. **Come coinvolgiamo le persone?**
Visite, laboratori, percorsi per famiglie, workshop, team building e attività negli spazi aziendali trasformano la cultura in partecipazione reale.

5. **Quali stakeholder vogliamo mettere in relazione?**
Clienti, prospect, comunità, amministrazioni locali, fornitori, media e dipendenti richiedono linguaggi, format e occasioni di contatto differenti.

6. **Come misureremo il risultato?**
Gli indicatori vanno definiti prima: qualità e copertura della comunicazione, partecipazione delle persone, nuove relazioni, ritorni commerciali indiretti, impatto territoriale e coerenza con gli obiettivi di sostenibilità.




Mia Photo Fair Bnp Paribas Mattia Micheli





Nelle foto da sinistra: Monira a Selinunte, Sicilia. Il Politeama celebra i suoi 100 anni con una Tosca tra passato e futuro

ma a costruire proposte capaci di generare valore condiviso.

«Gli enti culturali più evoluti hanno imparato a coinvolgere le aziende attraverso progetti di networking», osserva Moneta. «Non è più soltanto la richiesta di una sponsorizzazione, ma la costruzione di una comunità di imprese attorno a un obiettivo comune».

Poi c'è la partita che si gioca dentro l'azienda. Qui la cultura diventa welfare, ma in una versione molto diversa dal tradizionale pacchetto di benefit. Non un coupon in più, bensì un'esperienza: una visita, un laboratorio, una mostra negli uffici, un incontro con un artista, un progetto per le famiglie, un percorso di team building o la trasformazione di uno spazio produttivo in un luogo inatteso.

È un terreno in forte movimento. L'indagine "Arte, cultura e corporate welfare", realizzata da Weber Shandwick Italia con Volocom e la piattaforma di social listening YouScan, ha analizzato le conversazioni online italiane tra giugno 2025 e giugno 2026. Il risultato: oltre 2.200 contenuti dedicati a iniziative artistiche promosse dalle imprese, più di 35 milioni di visualizzazioni potenziali e oltre 50 mila interazioni. Facebook ha raccolto 868 post e più di 16 mila interazioni. Instagram ha superato quota 12 mila; YouTube si è attestato attorno alle 10 mila. Ma a colpire è soprattutto la qualità della risposta: il sentiment positivo passa dal 30% dell'ecosistema complessivo al 62,6% quando la conversazione riguarda specificamente le iniziative artistiche delle aziende.

Le persone, insomma, non leggono quei progetti come una decorazione. Li associano a curiosità, gioia e ammirazione. Nell'84% dei contenuti la chiave del racconto è la trasformazione degli spazi: sedi, stabilimenti e aree produttive smettono di essere soltanto luoghi in cui si lavora e diventano luoghi da abitare, scoprire, condividere. Nel 79% delle conversazioni compare il museo d'impresa, sempre meno archivio polveroso e sempre più macchina narrativa per collegare brand, memoria, prodotto e territorio.

E al centro ci sono i dipendenti: vengono citati nel 27% dei post analizzati. Non come spettatori, ma come partecipanti, custodi della storia aziendale, comunità interna da coinvolgere. È la prova più chiara che una buona iniziativa culturale non parla semplicemente dell'impresa: parla con le persone dell'impresa.

Per farlo davvero, però, bisogna uscire dalla logica dell'operazione estemporanea. La cultura non è un bottone da premere quando serve una buona notizia. Funziona se ha coerenza con la storia aziendale, con il prodotto, con il territorio e con le ambizioni di crescita.

Un'azienda del vino può lavorare sul paesaggio, sull'architettura rurale e sul design. Una manifattura può aprire fabbriche, archivi e collezioni. Un'impresa B2B può usare un progetto culturale per creare occasioni di incontro con clienti e prospect. Una grande azienda può portare l'arte nei propri spazi e farne un pezzo della propria idea di welfare.

«Se sponsorizzo una mostra non devo limitarmi a mettere il logo», insiste Moneta. «Posso comunicare prima, durante e dopo. Posso fare visite, workshop, team building, attività con dipendenti e famiglie. Posso invitare clienti e prospect e trasformare il progetto in marketing relazionale. Posso lavorare con le istituzioni del territorio. Posso collegarlo ai miei obiettivi di sostenibilità. La cultura è una piattaforma: la sponsorizzazione è soltanto il punto di partenza».

Resta la domanda che ogni direttore finanziario prima o poi pone: come si misura il risultato? Il modello Vaas, Value Analysis in Arts Sponsorship, sviluppato dal Comitato Cultura + Impresa con l'Università Iulm, Fondazione Cariplo, Ales e Confindustria Cuneo, prova a dare una risposta concreta.

Le variabili sono sei: comunicazione, coinvolgimento delle persone, relazioni con gli stakeholder, performance di marketing, impatto sul territorio e sostenibilità. Si parte dagli obiettivi, si attribuisce un peso a ogni variabile, si raccolgono evidenze e si arriva a un indice complessivo di efficacia. Non una pagella estetica, dunque, ma uno strumento per decidere meglio il progetto successivo.

«La domanda non è più "quanto vale il mio logo su un manifesto?"», conclude Moneta. «La domanda è: questa partnership, rispetto agli obiettivi che mi ero dato, quanto ha performato? Se ha raggiunto 80 su 100, che cosa manca per arrivare a 100 la prossima volta? È così che la cultura smette di essere una voce discrezionale e diventa una leva strategica di comunicazione e competitività».

Maugeri in arte, la bellezza che cura





Reputazione in gioco (ma col paracadute)

Manageritalia Executive Professional e Assidir lanciano una polizza Rc professionale costruita sui rischi reali di chi governa reputazione, contenuti, dati e relazioni

di Paola Belli

La comunicazione è una funzione strategica per imprese, istituzioni e organizzazioni: orienta decisioni, governa relazioni, protegge la reputazione e costruisce fiducia. La trasformazione digitale, l'intelligenza artificiale e la crescente esposizione pubblica hanno ampliato anche le responsabilità di chi la esercita.

È in questo contesto che, attraverso il confronto tra il Vertical Comunicatori di Manageritalia Executive Professional e Assidir (l'organizzazione che fornisci servizi nel campo assicurativo agli Associati Manageritalia), è stata studiata la polizza di Responsabilità Civile professionale dedicata ai comunicatori. Non l'adattamento di una copertura generica, ma una proposta costruita sulle attività effettivamente svolte e sui rischi che ne derivano.

«Riconoscere la comunicazione come asset strategico significa riconoscere anche le responsabilità di chi la progetta e la gestisce», afferma **Rita Palumbo**, vicepresidente di **Manageritalia Executive Professional** e responsabile del Vertical Comunicatori. «La disponibilità degli strumenti viene talvolta confusa con la competenza, mentre il comunicatore interviene su processi che incidono sulla reputazione, sulle relazioni e sulle decisioni. Dare valore alla professione significa qualificarla e tutelare chi la esercita».I contenuti della proposta sono il risultato di un ampio progetto di ascolto delle esigenze dell'intero settore della comunicazione professionale, condotto per individuare una tutela coerente con gli incarichi e le responsabilità assunte.

Il riferimento è costituito dalle attività riconducibili alla norma UNI 11483:2021, che definisce i requisiti del comunicatore professionale. La proposta assicurativa prevede congrui massimali con livelli di protezione da scegliere in base alle proprie esigenze, forma "claims made", retroattività illimitata, gestione delle circostanze e copertura postuma. Gli ambiti di tutela comprendono proprietà intellettuale, reputazione e privacy. Sono inoltre previste garanzie relative, tra l'altro, al dolo dei collaboratori, alle sanzioni comminate a terzi, alla perdita di documenti e valori e alle attività svolte gratuitamente o come completamento di un precedente incarico.«Tradurre un'esigenza professionale in una risposta assicurativa richiede una conoscenza precisa delle attività e delle possibili esposizioni al rischio», spiega **Antonio Grieco**, responsabile dell'Area Commerciale di **Assidir**. «E il confronto con il Vertical Comunicatori ha consentito di unire conoscenza della professione e competenze assicurative».

La polizza si inserisce nel percorso del Vertical Comunicatori per rafforzare identità, qualificazione e riconoscimento della professione. Ricerca, formazione, certificazione delle competenze e tutela sono parti di una stessa strategia: rendere visibile il contributo della comunicazione allo sviluppo delle organizzazioni. «Il valore del progetto – aggiunge Antonio Grieco – sta nell'aver costruito la copertura partendo dalle attività effettivamente svolte dai comunicatori e dalle relative esposizioni al rischio. Una tutela efficace non dipende soltanto dal numero delle garanzie previste, ma dalla loro coerenza con gli incarichi, le responsabilità e le diverse modalità di esercizio della professione».

«Questa polizza rappresenta una risposta concreta e un nuovo modo di riconoscere e tutelare la professione del comunicatore – conclude Rita Palumbo – Ai comunicatori sono già affidate funzioni strategiche e responsabilità sempre più ampie, che questo progetto contribuisce a rendere visibili. La capacità di un'associazione consiste anche nell'interpretare il cambiamento, anticipare le esigenze e mettere a sistema le competenze delle proprie articolazioni. È così che la rappresentanza può tradurre i bisogni delle professioni in risposte concrete».

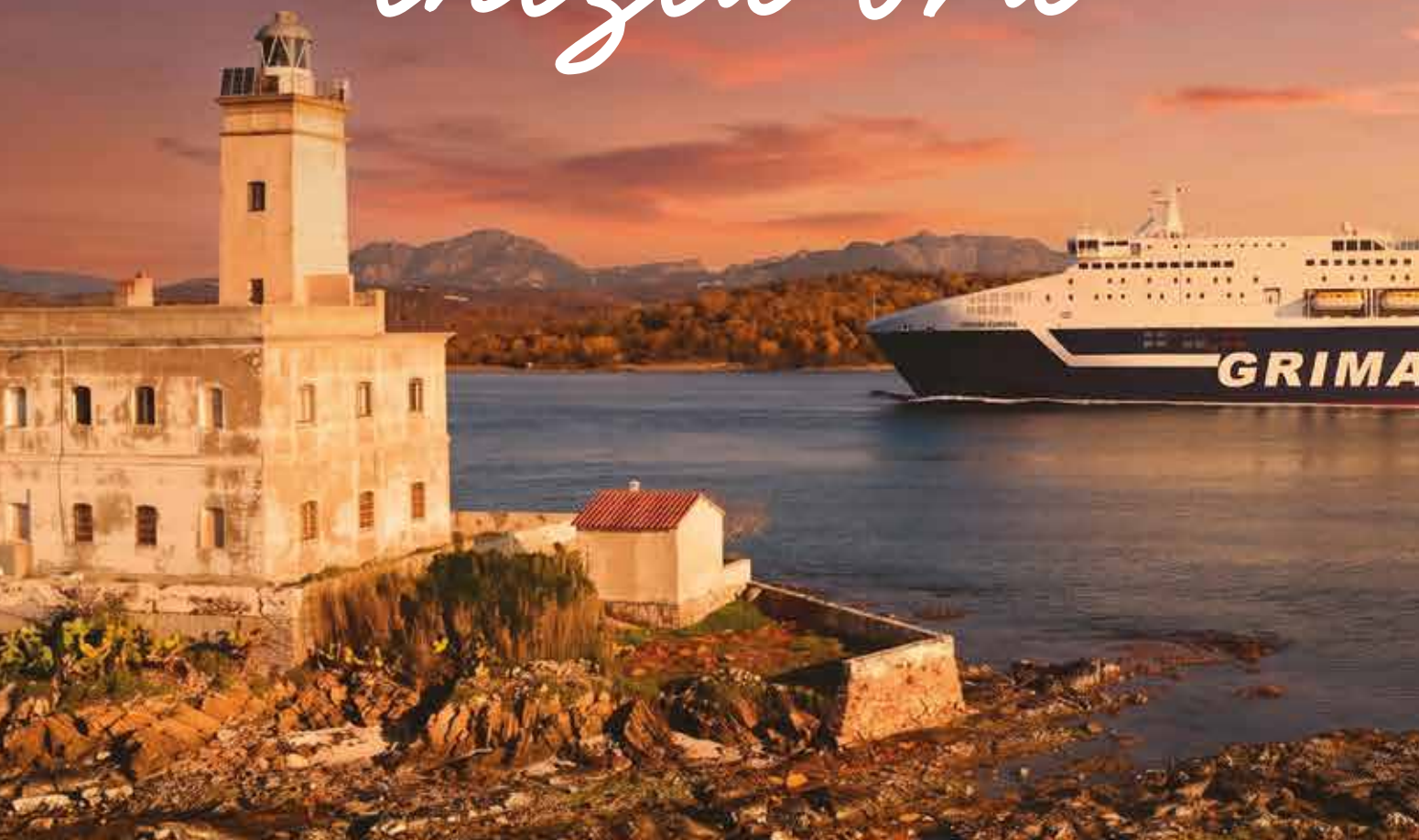
MANAGERITALIA INVESTE SULLA QUALIFICAZIONE DELLE COMPETENZE

In un mercato in cui tecnologie e strumenti evolvono rapidamente, il valore del comunicatore si misura sempre più nella capacità di analizzare, progettare, decidere e assumersi responsabilità. Da questa visione nasce il progetto promosso da Manageritalia e Manageritalia Executive Professional con SAA – School of Management dell'Università di Torino per accompagnare Dirigenti, Quadri ed Executive Professional alla certificazione del Comunicatore Professionale secondo la UNI 11483:2021. La norma riconosce alla comunicazione un ruolo strategico nelle organizzazioni e definisce conoscenze, abilità, autonomia e responsabilità del professionista. Il progetto di Manageritalia traduce questi standard in formazione strutturata e preparazione all'esame di certificazione. Dopo la prima edizione della scorsa primavera, che ha già accompagnato i candidati all'esame di certificazione a maggio 2026; la seconda sessione, iniziata a settembre, terminerà in ottobre e formerà i comunicatori che sosterranno l'esame il prossimo 5 novembre. Un progetto che punta non solo a certificare competenze, ma a rafforzare il riconoscimento professionale del comunicatore e la cultura della comunicazione manageriale.

GRIMALDI LINES

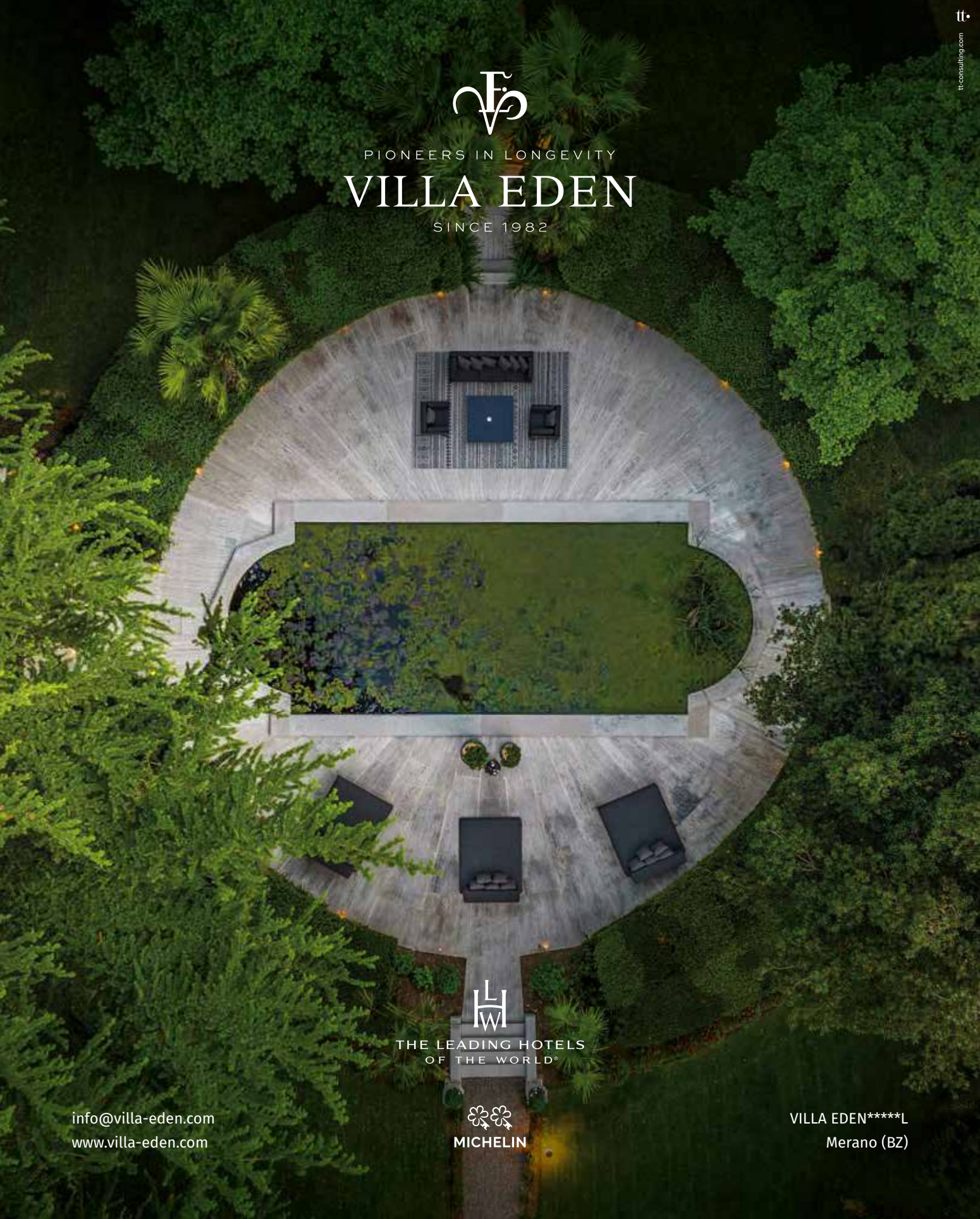
Il viaggio più bello

inizia ora




Con Grimaldi Lines raggiungi:
SARDEGNA
SICILIA
SPAGNA
GRECIA
TUNISIA
www.grimaldi-lines.com

tt·
tt.consulting.com



OTTOBRE, È TEMPO DI RIPARTIRE



Dai weekend tra boschi accesi di rosso e oro agli indirizzi gourmand, passando per shopping, design e piccoli piaceri di stagione: una guida per assaporare l'autunno fuori e dentro casa

di Carla Serra

I ricercatori giapponesi dell'Università di Hokkaido lo hanno battezzato Stay-green: è il gene che fa cambiare colore alle foglie in autunno. Il verde lascia il posto a giallo, arancione, rosso. Un gene geniale perché allestisce lo spettacolo più bello dell'anno: il foliage. Negli Stati Uniti è un fenomeno di massa. A settembre si pubblicano guide e previsioni dei picchi di colorazione. Con il tour operator Idee per Viaggiare si va a colpo sicuro nel New England, la mecca del foliage. La Natura si fa così perdonare delle giornate fredde e di quell'odore di pioggia sulla terra coperta di foglie morte. Un odore che ha un nome: petricore. Ludovico Einaudi lo ha evocato nel brano omonimo, con un arpeggio di pianoforte e violino. Ma l'autunno ha anche il profumo di caldarroste, mosto, tartufo. Tesori degni di entrare nel Patrimonio dell'Umanità dell'Unesco.

LA NATURA SI FA PERDONARE DELLE PRIME GIORNATE FREDDE E DELL'ODORE DI PIOGGIA SULLA TERRA COPERTA DI FOGLIE MORTE

Marsala



Non è ancora fatta. Ma il Marsala ha buone probabilità di ottenere il riconoscimento Unesco. Si è infatti alleato con gli altri vini fortificati (addizionati con acquavite) della fascia del sole sul 38° parallelo: il greco Samos, lo spagnolo Sherry e i portoghesi Madeira e Porto. La "fortificazione" serviva a stabilizzare il vino trasportato via mare fin nel Nord Europa. Da visitare le cantine storiche del Marsala: Florio, Pellegrino, Donnafugata per degustare l'autentico vino liquoroso. I fasti della Belle Époque rivivono al Baglio Basile, il 4 stelle tra i vigneti di Petrosino, fuori Marsala. Ricavato da una nobile residenza dell'800, ne conserva il fascino con corti interne, torrette, saloni con mobili d'antiquariato. La spa inoltre offre trattamenti di vinoterapia.



Tartufi d'Umbria...

La "Cerca e cavatura del tartufo" è riconosciuta dal 2021 come Patrimonio Immateriale Unesco. Partecipare alla caccia è un modo unico di leggere il paesaggio e conoscere le comunità dei tartufai sparse per l'Italia. In Umbria, a Trevi, nella Tenuta di San Pietro a Pettine si perlustrano i boschi e i 9 ettari di tartufaie messe a dimora dalla famiglia Capricci, che dal 1948 conduce l'azienda specializzata nella raccolta e vendita del tartufo. Il borgo con la chiesa romanica era un punto di sosta per San Francesco e i pellegrini sulla via di Roma. Dal restauro sono stati ricavate alcune suite, la piscina e il ristorante dove il tartufo è il protagonista.



Conte Collalbo

Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene sono sito Unesco dal 2019 grazie ai vigneti sui ripidi colli dalla storia millenaria. Come testimonia Conte Collalto, risalente al 958, una delle realtà vinicole più antiche del mondo. Nella tenuta di 250 ettari diretta dalla Principessa Isabella Collalto de Croÿ si mantengono cultivar storiche accanto alla Glera da cui si ricava il particolare Prosecco DOCG sui lieviti. Le vigne circondano il castello di San Salvatore con le suite affrescate per gli ospiti. In alternativa si può alloggiare nel borgo medievale o presso la cantina a Susegana.

...e di Puglia



Tartufi in Puglia? Non ci credeva il poliziotto Aldo Borgia, quando 25 anni fa, in un appostamento notturno per intercettare il traffico di armi e droga sulle coste del Salento, s'imbatté in due forestieri dal fare sospetto. I due di mala voglia dichiararono di essere tartufai provenienti dal nord. Il baule dell'auto, in effetti, era pieno di tartufi da spacciare come umbri o piemontesi. Aldo si appassionò alla cerca e con il figlio fondò Borgia Tartufi, esempio virtuoso di filiera corta. Bianchetto in inverno e scorzone in estate sono serviti nel ristorante del casale a Giurdignano e trasformati nel laboratorio in condimenti e cosmetici. La caccia con i Borgia porta nei boschi vista mare. Il mare è quello di Otranto, dove soggiornare all'hotel Basiliani che vanta il centro benessere più grande del Salento. Il 4 stelle è immerso in un parco di essenze profumate ricamato da un dedalo di muretti, esempio dell'Arte della costruzione in pietra a secco tutelata come Patrimonio culturale dall'Unesco.

Spa al tartufo



A Merano, la spa di 2000 mq dell'Hotel Mignon propone un trattamento a base di tartufo e oro 24 carati. Questa coppia preziosa in sinergia con l'attivatore cellulare stimola la produzione di collagene e riduce le rughe. I piaceri nell'elegante 5 stelle continuano a tavola con piatti creativi e ampia carta dei vini.

Borgo Tre Vaselle

Negli anni 70, quando di enoturismo non si parlava ancora, a Torgiano, la famiglia Lungarotti apriva il primo albergo dedicato ai wine-lover e il Museo del Vino. Le loro vigne tra Perugia e Assisi erano un primo esempio di produzione ecosostenibile di alta qualità. Una visione pionieristica, guidata da un grande amore per il territorio. La stessa passione si avverte al relais Borgo Tre Vaselle che ha riaperto questa estate con AG-Group dopo la ristrutturazione. Le 52 tra camere e suite conservano il fascino della dimora storica. Oltre alla spa e ai ristoranti, da non perdere le degustazioni in cantina e le cooking class.



Trenino del Bernina

Prima tappa a Tirano in Valtellina, alla Curt de Clement. La dimora del 1500 è il primo Eco Mobility Hotel d'Italia. Dopo la ricca colazione, si riparte a bordo del Trenino rosso del Bernina, Patrimonio Unesco condiviso con la Svizzera. Dai finestrini sfilano boschi fiammeggianti e vette immacolate fino a St. Moritz valicando il Passo del Bernina, il punto ferroviario più alto d'Europa.





Cervino The One

Prima i colori dei vigneti terrazzati della bassa Valle d'Aosta. Poi salendo a Breuil-Cervinia, i larici dorati che si specchiano nel Lago Blu. E ancora più in alto, la neve che dal 24 ottobre garantisce discese in sci e snowboard. Il Cervino Ski Paradise collega sciatori e non alla svizzera Zermatt. Gli impianti infatti portano comodamente al Piccolo Cervino, la stazione di montagna più alta d'Europa a 3.883 metri s.l.m. con la terrazza sospesa su 38 vette oltre quattromila e 14 ghiacciai. Il comprensorio italiano quest'anno compie 90 anni. Per festeggiare ha dato l'avvio al progetto Cervino The One. I nuovi impianti Leitner, l'azienda altoatesina leader nel settore funiviario, renderanno più veloce la salita dal paese a Plateau Rosà, il ghiacciaio dove si allenano i campioni. Alcuni qui hanno anche messo radici, come la famiglia Sertorelli, storica dinastia di fuoriclasse della nazionale di sci e di albergatori. L'hotel Sertorelli si trova ai piedi della montagna più famosa del mondo. Non a caso, Breuil-Cervinia è stata inserita dal New York Times nella lista delle 52 mete da visitare nel 2026.

Profumi gourmand

È tempo di lasciarsi avvolgere da note calde e golose. Come Dark di AKRO: un intreccio di cacao, cannella, nocciola e vaniglia. Simone Andreoli ha condensato un pezzo di Antille in Palm Oases: cocco, crema Chantilly e fiori tropicali per rilassare, noce macadamia per scaldare. Il nuovo Trussardi Primo Notte Blu si apre con note speziate di pepe rosa e zenzero per poi lasciare sulla pelle una morbida scia di ambra e nocciola.



Akro Dark

Simone Andreoli Palm Oases

Trussardi Pirmo Notte Blu

Sentiero del castagno

Nelle Dolomiti, patrimonio Unesco, il percorso di 90 chilometri va dall'Abbazia di Novella, vicino a Bressanone fino a Bolzano. Comodamente dal capoluogo si sale in funivia all'altopiano del Renon tra boschi colorati. Lungo il percorso, dai masi Gallo Rosso si diffonde il profumo delle caldarroste servite con il vino novello. Da gustare la varietà Südtiroler Gelbe bio che Johan Laimer arrostisce nella piazza di Lana.



Piedi per terra

Il colore della terra anche ai piedi. Cuoio naturale per lo stivaletto di Navigare per Pittarosso. La loafer in suede di Baldinini ha cinghietti laterali regolabili. Il marrone scamosciato nobilita la sneaker di Tamaris. Edizione limitata per la Jasper Zionic di Keen effetto fango secco. Con il servizio su misura di Pantofola d'Oro nel negozio milanese si può scegliere anche la sfumatura di marrone preferita.



Baldinini

Tamaris

Keen

Navigare



La bellezza fa click per cambiare pelle

Baldan rilancia Gil Cagné, Jean Klébert e Centro Messegué nel consumer: e-commerce, nuovi prodotti e distribuzione multicanale per portare tre storici marchi oltre il perimetro professionale

di Paola Belli



Da oltre quarant'anni Baldan opera fra estetica professionale e medicina estetica. Ora il gruppo italiano fondato da **Antonio Baldan** apre una nuova fase per tre nomi storici del beauty — Gil Cagné, Jean Klébert e Centro Messegué — con un obiettivo preciso: uscire dal solo perimetro professionale e parlare più direttamente al consumatore finale. Alla rete tradizionale di centri estetici, farmacie e partner selezionati si affiancheranno infatti gli e-commerce dei singoli marchi. Non una fuga dal canale professionale, ma un'estensione della relazione con il pubblico, in una strategia che punta a rafforzare identità, visibilità e distribuzione dei brand.


ANTONIO E AMANDA BALDAN

«Vogliamo accompagnare i nostri marchi in una nuova fase di crescita, rendendoli sempre più accessibili e valorizzando il patrimonio di qualità, esperienza e innovazione che li contraddistingue», spiega Amanda Baldan, ceo del gruppo. «Il digitale è un'opportunità importante per rafforzare il rapporto con il consumatore finale e sviluppare ulteriormente la presenza dei brand, in continuità con la nostra rete di partner». Il primo a muoversi è Gil Cagné, già protagonista di un rilancio con la linea Mu à Portée. Accanto allo storico fondotinta, il marchio ha introdotto rossetti e matite vegane; altri lanci sono previsti fra il 2026 e il 2027. Entro la fine del 2026 sarà invece Jean Klébert ad aprire il proprio canale online, portando direttamente al pubblico la gamma finora presente soprattutto nel mercato professionale. All'inizio del 2027 è atteso anche il debutto della nuova linea Baldan Jean Klébert, oggi in fase di sviluppo: formule di origine naturale, vegan e cruelty free, packaging riciclato e ricaricabile, con un posizionamento che punta a intercettare una domanda beauty sempre più attenta a ingredienti, impatto e praticità. Centro Messegué è già presente online, nelle farmacie e nei centri estetici, ma prepara un ulteriore salto: una nuova generazione di prodotti alimentari naturali, a basso contenuto di calorie e zuccheri e ad alto apporto proteico, prevista per il 2027. Un'estensione che porta il marchio nel territorio del wellness quotidiano. La strategia parte dall'Italia, con l'ambizione di allargarsi progressivamente all'Europa. Sul tavolo ci sono lo sviluppo dei marketplace e la possibile apertura del canale profumeria. A sostenere il piano, un lavoro di aggiornamento dell'identità e della comunicazione dei tre brand, coordinato da Amanda Baldan insieme al creative director Pablo e a nuove figure dedicate allo sviluppo dei marchi.







Addio citycar, benvenuti carri armati

L'automotive europeo cerca una via d'uscita dalla crisi trasformando fabbriche, robot e filiere: dalle vetture invendute a droni, missili e camion per la difesa

di Franco Oppedisano

Lamborghini, prima di sfidare le supercar Ferrari, faceva trattori agricoli, Toyota produceva telai meccanici per l'industria tessile, mentre Peugeot era specializzata in macinini da caffè, macinapepe, lame da sega e stecche per corsetti femminili.

Si cambia per crescere o per sopravvivere. L'industria automobilistica europea, sospesa tra le rigide scadenze ambientali di Bruxelles, una transizione all'elettrico che stenta a decollare e una spietata concorrenza cinese, lo sta facendo per la seconda ragione. I numeri, infatti, dipingono un quadro spietato del settore automotive: le immatricolazioni in Europa faticano a superare i 12 milioni di unità l'anno, un terzo meno rispetto al picco toccato prima della pandemia, e, mentre il mercato arranca, gli spazi si riducono. Nei primi sei mesi dell'anno, infatti, la quota complessiva dei costruttori cinesi ha superato il 9,3% del mercato auto totale europeo, il triplo di due anni fa, spingendosi fino a un record dell'11,2% a livello mensile nel periodo estivo.

Nel solo comparto dei veicoli 100% elettrici, i marchi cinesi coprono ormai circa il 20% delle vendite totali dell'Unione Europea. Ma, mentre i piazzali si riempiono di vetture invendute, le case automobilistiche hanno scoperto una scialuppa di salvataggio: il riarmo dell'Europa. Il Vecchio Continente, spinto dal piano Rearm Europe e dalle crescenti tensioni geopolitiche, sta pompando miliardi nella difesa, e le fabbriche d'auto stanno accettando la sfida: le linee di montaggio pensate per utilitarie a zero emissioni vengono riadattate per sfornare droni, veicoli tattici e scudi antimissile nel il più classico dei déjà-vu. Perché per l'automotive europeo questo non è un salto nel buio, ma un ritorno al passato. **Bmw**, ad esempio, è nata nel 1916 per far volare i caccia dell'aviazione militare tedesca, tanto che il suo logo bianco e azzurro richiama l'elica che fende il cielo. **Renault**, poi, nella Prima Guerra Mondiale fu l'artefice della vittoria francese grazie al leggendario carro leggero FT, il capostipite di tutti i tank moderni, per poi ritrovarsi sotto l'occupazione nazista a produrre camion militari.

IL VECCHIO CONTINENTE, SPINTO DAL REARM EUROPE E DALLE TENSIONI GEOPOLITICHE, STA POMPANDO MILIARDI NELLA DIFESA

Persino la **Volkswagen**, prima di diventare il simbolo planetario del pacifismo con il Maggiolino, nacque sotto i diktat del regime nazista per assemblare le campagnole Kübelwagen e i veicoli anfibi Schwimmwagen. In Italia, **Fiat** e **Alfa Romeo** non sono state da meno, trasformando i propri stabilimenti durante i conflitti mondiali per sfornare autoblindo e motori d'aviazione. Insomma, il legame tra la catena di montaggio e la prima linea è scritto nel dna del settore automotive. Il mercato dei veicoli civili è in sofferenza strutturale, ma la logistica e la difesa sono un mercato colossale. Secondo gli ultimi dati ufficiali dello Stockholm International Peace Research Institute la spesa militare mondiale è cresciuta per l'undicesimo anno di fila è ha raggiunto il record storico assoluto di 2.887 miliardi di dollari. Per questo la tentazione di cambiare è diventata irresistibile. Il Gruppo Renault lo lo ha fatto stringendo una partnership strategica da un miliardo di euro con la società di difesa Turgis e Gaillard. L'o-







biettivo è trasformare lo storico stabilimento di Le Mans, tradizionalmente dedicato ai telai delle vetture da strada, per produrre le strutture dei droni da combattimento Aarok. Nella fabbrica francese di Cléon, dove prima nascevano motori elettrici per le utilitarie, ora si riprogettano i flussi di lavoro per assemblare i sistemi di propulsione per il volo. I francesi puntano persino a collaborazioni con Thales per la produzione di massa, con l'obiettivo di sfornare fino a mille unità al mese del drone intercettore Toutatis.

Dall'altro lato del Reno, la Germania ha risposto con lo stesso pragmatismo, ma spinta dall'esigenza immediata di arginare un'ondata di licenziamenti e chiusure senza precedenti nella storia repubblicana. I sindacati tedeschi temono che il piano di ristrutturazione lacrime e sangue possa portare fino a 150 mila tagli complessivi di posti di lavoro nel comparto dell'auto nazionale.

Volkswagen sta valutando per la prima volta la chiusura storica di quattro stabilimenti in Germania, mentre la rivale Bmw ha già annunciato il taglio di 8 mila posizioni lavorative entro la fine del prossimo anno. Persino marchi storici della fornitura globale come **Bosch** pianificano il taglio di 22 mila lavoratori nel comparto mobilità.

In questo scenario, convertire le fabbriche diventa una strategia per cercare di sopravvivere. Lo stabilimento Volkswagen di Osnabrück cesserà la sua produzione civile per essere riconvertito alla produzione di componenti militari in collaborazione con il colosso israeliano Rafael Advanced Defense Systems. I robot che prima saldavano le capote delle cabriolet ora si preparano a lavorare su parti destinate allo scudo aereo Iron Dome e a pesanti veicoli per il trasporto missilistico.

IL BUSINESS AUTOMOTIVE SARÀ RIDIMENSIONATO MA NON SCOMPARIRÀ MAI DEL TUTTO

Nel frattempo, il gigante dei veicoli commerciali **Daimler Truck** ha lanciato una divisione dedicata alla difesa con l'ambizioso traguardo di superare il miliardo di euro di ricavi, convertendo le linee produttive per rifornire le forze Nato di camion tattici e logistici di ultima generazione.

Persino I colossi della componentistica stanno indirizzando i propri investimenti verso scopi bellici per saturare la capacità produttiva: **Schaeffler** e **Valeo** hanno convertito parte dello sviluppo industriale siglando contratti per la fornitura di motori elettrici avanzati destinati a droni militari, mentre Forvia ha avviato collaborazioni con aziende della difesa per applicare l'intelligenza artificiale dell'automotive a sistemi intercettori e tecnologie anti-drone.

Alla fine, l'automotive europeo sta dimostrando una straordinaria capacità di adattamento, riscoprendo le proprie radici più profonde ed è in grado di farlo perché l'l'industria automobilistica possiede già fabbriche, ingegneri, catene di fornitura globali e robotica avanzata che gli permettono di entrare in nuovi settori. Le fabbriche non chiudono, cambiano semplicemente missione, ma cosa accadrà all'auto europea. Il passato insegna che le strade possibili sono due. **Toyota** è ancora il leader mondiale dei telai, trattori firmati **Lamborghini** arano ancora la terra, mentre **Peugeot** produce macinapepe e strumenti da cucina famosi nel settore. Quindi il business automotive sarà ridimensionato, ma non scomparirà. Oppure alcuni seguiranno la strada di **Saab**, la marca svedese. La **Svenska Aeroplan Aktiebolaget** (Società Svedese Aeroplani), nata come industria bellica, ha prodotto auto iconiche dal 1945 al 2012 quando ha dichiarato fallimento. Ma mentre la divisione auto spariva l'azienda madre originaria - Saab AB -non ha mai smesso di prosperare rimanendo un colosso indipendente quotato in Borsa, interamente focalizzato sulla tecnologia militare, aerospaziale e navale. Oggi Saab AB è una delle realtà più strategiche all'interno dello scacchiere della Nato. L'aspirazione di tutti costruttori europei.



In alto, lo stabilimento di Osnabrück A destra, il drone Aarok. Nella pagina a fianco, in alto ex velivolo da attacco Fiat G.91 dell'Aeronautica militare tedesca, in basso da sinistra la Vokswagen Schwimmwagen e un Renaulti FT

CI PIACE

RIAPRIAMO AL NUCLEARE? TROPPO BELLO PER ESSERE VERO

Il governo ha il merito di aver approvato la legge di rilancio. Ma dai territori in vista molti no

di Sergio Luciano



Il governo Meloni ha fatto, e davvero, una cosa che aveva promesso di fare nel programma e che appariva a tutti alquanto difficile da attuare. Ha portato alle Camere e, come maggioranza, ha ottenuto l'approvazione del disegno di legge delega sul nucleare sostenibile.

Si apre così, formalmente, un percorso politico e normativo per reinserire il nostro Paese in quel "club dell'atomo" di cui la Francia in Europa è leader in buona compagnia della Spagna, da cui la Germania è uscita nel pieno del parossismo autolesionistica della gestione di Frau Merkel (impressionatissima dall'incidente di Fukushima, peraltro privo di gravi conseguenze). E dal quale a sua volta l'Italia uscì votando insensatamente no al nucleare con uno dei più nefasti referendum della nostra storia. Per cui oggi siamo a zero produzione di nucleare e alla massima esposizione al rischio, un rischio d importazione, perchè se una delle numerose centrali nucleari francesi collocate Oltralpe in un raggio di 200 o 300 chilometri dalle nostre città esplodesse, noi italiani saremmo contaminati quanto loro senza aver mai avuto in cambio energia a buon mercato.

Ma qui casca l'asino, direbbe Totò: se al governo si sono trovati d'accordo (almeno) su questo e nella viceministro Vannia Gava hanno trovato un buon punto di riferimento attuativo, non vuol dire che il popolo italiano sia meno trilussianamente coglione di quarant'anni fa. E quando dalla teoria ("ok, torniamo al n ucleare!") si passerà alla pratica ("Ok, dove mettiamo le nuove centrali?") saranno dolori, possiamo starne certi. E ci saranno molti no...

La Francia ha tenuto duro e oggi soffre meno di tutti la crisi del petrolio, noi sbagliammo referendum

Lo Stato vuole riprivatizzare la ex Banca popolare di Bari. Ma sarebbe meglio se restasse pubblica

Chi ha un briciolo di memoria storica ricorda ancora, non senza imbarazzo. l'epopea della Banca popolare di Bari, sotto la pluridecennale gestione della famiglia Jacobini, che peraltro non deteneva poi chissà quante quote eppure comandava a bacchetta. Solito film di alcune delle popolari ante-riforma (altre, per fortune, erano e sono sanissime): un "dictator" a fare il bello e cattivo tempo, tantissimi piccoli soci a supportarlo in cambio di qualche prependuccia, e nell'insieme una gestione dissapatrice.

Nel caso barese, quest'andazzo costò 1,2 miliardi di euro al Fondo interbancario di garanzia (alias, soldi delle altre banche) e 430 milioni al Mediocredito Centrale, ossia soldi pubblici. Un bravo direttore generale, Cristiano Carrus (nella foto), è riuscito nell'impresa di raddrizzare la baracca e risanarla, e oggi la Banca del Sud, com'è stata ribattezzata, ha realizzato nel 2025 un utile di 31,8 milioni e ha conservato 217 filiali tra Puglia, Basilicata, Abruzzo e Campania. Il Tesoro (per interposto Mediocredito) l'ha messa in vendita. Offerte sono state presentate dal Credem (banca pluriregionale basata a Modena), dall'Iccrea (centrale cooperativa, presente in tutta Italia) e da Unicredit (colosso multinazionale basato a Milano). E alla cliente meridionale, orfana ormai di banche di qualche rilevanza, chi pensa, in un'ottica di vicinanza fisicale e culturale? Non potrebbe, questa Banca risanata a spese dei contribuenti, restare ad una proprietà statale che le consentise di meglio impegnarsi in un sostegno proattivo dell'imprendutorial del Sud, dotatissima di talenti e di visione ma ancora povera di capitali? Lo Stato potrebbe incassare mezzo miliarod, vendendola: ok. E che gli cambia?



NON CI PIACE

PERCHÉ CEDERE LA BANCA DEL SUD AI PRIVATI?

La ex Popolare di Bari, salvata da "noi", dovrebbe restare statale e sostenere il Meridione

la redazione


IL NOSTRO INVESTIMENTO PIÙ GRANDE È IL FUTURO DEL PAESE
Il **Gruppo FS** investe in una mobilità più moderna ed efficiente, contribuendo concretamente alla crescita e alla competitività dell'Italia.
Gruppo FS
The Mobility Leader
Seguici su fsitaliane.it

LUCE + GAS

+ MOBILE INCLUSO

- **150 Giga in 5G** (5G MAX VELOCITÀ 2 Gbps)
- **minuti illimitati**
- 200 sms

Ogni mese,
senza costi aggiuntivi.

e MOBILE

Costo attivazione SIM 10€

Sempre + Enel.

NEGOZI | 140 | ENEL.IT

enel

OFFERTA ENEL MOBILE DI ENEL ENERGIA PER NUOVI CLIENTI CON DUE CONTRATTI ATTIVI (LUCE E GAS), DI CUI UNO CON ENEL LUCE E GIGA O ENEL GAS E GIGA, E PER GIÀ CLIENTI ENEL, CON DUE CONTRATTI LUCE E/O GAS ATTIVI (ESCLUSE PLACET GAS) CHE ABBIANO SOTTOSCRITTO ENEL PER TE LUCE E GIGA. SE CESSI UNO DEI DUE CONTRATTI, PASSI AL CANONE MENSILE DI 11€ (IVA INCLUSA) ALLE MEDESIME CONDIZIONI DI TRAFFICO INCLUSO, CON DATA DI PASSAGGIO VARIABILE IN BASE AL CREDITO RESIDUO. L'OFFERTA SI RINNOVA MENSILMENTE. TARIFFE SE SUPERI IL TRAFFICO INCLUSO: SMS A 0,29€, DATI A CONSUMO A SCATTI ANTICIPATI DI 0,90€/100MB. COSTO ATTIVAZIONE SIM: 10€. 5G DISPONIBILE NELLE AREE COPERTE DAL SERVIZIO (VERIFICA COPERTURA SU ENEL.IT) E CON DISPOSITIVO COMPATIBILE CON 5G VELOCITÀ MAX 2GBPS. PREZZI IVA INCLUSA. PER CONDIZIONI ECONOMICHE AGGIORNATE DELLE OFFERTE LUCE E GAS, LIMITAZIONI (ES. SARDEGNA) E ALTRE INFO CHIAMA IL 140, VAI NEI NEGOZI E SU ENEL.IT