



IL TRENO DEL PIL

Così i cantieri delle Ferrovie stanno sostenendo l'Italia



BALDAN GROUP, SCALATA DI FAMIGLIA DA UNO SHAMPOO ALLA MULTINAZIONALE DELL'ESTETICA



IGP + DOP = AUTOGRILL

Aeroporti e aree di sosta come vetrine della cucina «certificata»

LA SVOLTA DI AIDEXA

Così l'AI agentica fa credito alle piccole e micro imprese



MENO MALE CHE L'UE C'È

Lucia Annunziata: «La crisi è evidente, ma diventi elemento di azione politica»

IL COSTO DELLA CORRUZIONE

Giuseppe Busia: «Creiamo un mercato in cui la qualità vinca sul favore»





Antonio Baldan con i figli Brando e Amanda

LA FAMIGLIA ITALIANA CHE HA REINVENTATO L'ESTETICA

**Da un salone di parrucchiere in provincia di Asti a 50 milioni di fatturato
e 9.000 punti vendita in 29 Paesi: quella di Baldan Group è la storia
di una famiglia che ha saputo reinventare il proprio business.
E che ora punta (anche) sull'intelligenza artificiale**

pagg. 98-100

Scansiona il QR CODE per guardare l'intervista



L'ENCICLICA CHE CI PIACEREBBE



DI SERGIO LUCIANO

Il titolo provvisorio di cui si parla negli ambienti vaticani è “Magnifica Humanitas”, ma potrebbe cambiare. La data più accreditata per la pubblicazione è il 15 maggio 2026, scelta non a caso: sarebbe il 135° anniversario esatto della *Rerum Novarum* di Leone XIII (15 maggio 1891). Il testo con cui Papa Leone XIV – Papa Prevost – esordirà nel cruciale esercizio delle encicliche è dato in dirittura d’arrivo, pochi giorni dopo Pasqua e alcune settimane prima del primo anniversario dell’elezione.

Vedremo se questo documento saprà choccare il mondo come la “Laudato si” emanata dal predecessore di Prevost, Papa Bergoglio. Ma le avvisaglie – e le speranze – ci dicono di sì. Ce lo dicono in nome di un desiderio, che è quasi un sogno: che la vecchia Europa, con la sua cultura umanistica - che è tale al di là dei distinguo tra impronta cattolica, visione protestante e socialismo storico – ritrovi il suo comune spirito etico, il suo afflato sociale. In definitiva, la sua sapienza. Contro l’“altro Occidente”, irrimediabilmente yankee, che concepisce solo profitti e prestazioni, e vuole moltiplicarli all’infinito con la potenza incontenibile dell’intelligenza artificiale; e quello di un Oriente lontano e misterio-

so, dove la Cina spaventa per l’inesorabile e in-comunicabile e forse crudele efficienza e l’India incuriosisce e intimorisce per la sua confusione teocratica. Al centro del pensiero del Papa una domanda che gli occidentali non osano esplicitare ma si ripetono l’un l’altro a mezza bocca: cosa resterà dei ruoli umani se lasceremo campo libero all’AI? E d’altronde, come faremo a non lasciarglielo?

Leone XIV ha già anticipato più volte il suo pensiero: tra l’altro nel messaggio per la Giornata delle Comunicazioni Sociali (“La sfida sull’IA non è tecnologica, ma antropologica”, gennaio 2026), nel messaggio per la Giornata dell’Università Cattolica (aprile 2026: “I processi del sapere non possono essere ridotti alla produzione di algoritmi”). La linea è: non fermare l’innovazione, ma guidarla – attraverso “responsabilità, cooperazione ed educazione”.

Leone XIII scrisse la *Rerum Novarum* quando la macchina a vapore stava ridisegnando il lavoro umano. Centotrentacinque anni dopo, è il momento di porsi un problema diverso. Se la tecnologia ci permetterà di cancellare la “condanna” del lavoro – dover lavorare per vivere, e non per il piacere di farlo – riusciremo a farne godere tutti, o emargineremo i più a vantaggio di una casta ristretta di privilegiati? In questo senso, firmando la probabile “Magnifica Humanitas” il Papa potrebbe rimettere l’Occidente al centro della civiltà umana, dalla periferia in cui è

ruzzolato. Nel 1891 la “questione sociale” era la condizione operaia spremuta dal neonato capitalismo industriale: salari da fame, ore infinite, nessuna tutela. Oggi la nuova “questione sociale” ha un nome diverso ma la stessa struttura: milioni di posti di lavoro riscritti o cancellati dall’algoritmo, la dignità umana ridotta a dato di training, la catena del valore ridisegnata senza che nessuno abbia chiesto permesso ai lavoratori. Allora, come oggi, la Chiesa forse arriverà prima della politica. Non si tratta di fermare l’innovazione. Si tratta di indirizzarne i benefici a tutti anziché a pochi. Non più “meritocraticamente” ma inclusivamente. Una grandissima, e visionaria, missione di redistribuzione dei redditi, che raccolga il testimone dallo stesso “guru” informatico numero Uno, Bill Gates, il quale cinque anni fa profetizzò che si sarebbe resa presto necessaria una tassa sui robot per garantire il reddito necessario anche agli emarginati della tecnologia. La matrice di questa consapevolezza avrebbe dovuto essere l’Unione Europea, ma si è lasciata sfuggire l’attimo, avvilita com’è sul suo ombelico contabile, stretta tra un parametro e un’infrazione. Può darsi che il pensiero del Papa la svegli. Sarebbe il risveglio migliore, diversamente subentrerebbe prima o poi quello, amarissimo, dello scollamento sociale e della rivolta. La prova generale c’è stata, in Francia con i gilet gialli, repressi e finiti in nulla. Immagiamoci però moltiplicati per Ventisette Stati.

IL CORSIVO

BUROCRAZIA: ARCHIVIATA UNA PROMESSA, RIFACCIAMOLA

L’esordio è stato buono. Appena nominata sottosegretaria al Mimit, subito dopo il giuramento a Palazzo Chigi, Mara Bizzotto l’ha detta forte e chiara: «In una fase economica molto complessa, segnata da una gravissima crisi energetica e da forti tensioni geopolitiche, le priorità sono chiare: semplificare e tagliare la burocrazia, accompagnare le imprese nell’innovazione e nella transizione tecnologica, difendere il Made in Italy da contraffazione e concorrenza sleale, rafforzare la competitività del sistema Italia. E portare avanti una battaglia, insieme alle associazioni di categoria, per chiedere all’Europa la sospensione immediata del Patto di Stabilità, la revisione del Green Deal e lo stop agli Ets».

Parole sante. Ma proprio per questo impongono

una domanda scomoda, relativa alla parte del quadro d’impegno tracciato, che... dipenderebbe solo dal governo italiano: la lotta alla burocrazia. Perché su questo fronte il governo Meloni, oggettivamente, non può vantare successi significativi? In tre anni la cornice è rimasta intatta: 80 miliardi l’anno di oneri burocratici sulle imprese, 250-300 ore di adempimenti, il 74% delle aziende che indica la burocrazia come grave ostacolo, il 79% travolto dalla continua volatilità normativa. I casi-manifesto si susseguono: basti ricordare i 1.781 progetti di rinnovabili fermi in fase autorizzativa a inizio 2026. Il piano delle 600 procedure da semplificare annunciato proprio dopo il famoso “caso Catalent” (la multinazionale farmaceutica che decise di abbandonare un grosso

progetto in Italia denunciando gli eccessi della burocrazia) è ancora in larga parte sulla carta. E allora la seconda domanda, altrettanto scomoda: come mai di questo parla la Bizzotto appena arrivata, mentre il ministro Urso e la stessa premier tacciono? Forse perché sono corresponsabili di troppe promesse tradite. Più comodo lasciare che sia la nuova arrivata a sventolare la bandiera della semplificazione: se funziona, il merito sarà del governo; se non funziona, la colpa sarà sua. E forse si profila, comprensibilmente, anche un primo clima preelettorale da concorrenza interna al centrodestra. Come che sia, le imprese non si nutrono di annunci. Vogliono pratiche più corte, norme stabili, risposte certe. Il resto è appunto propaganda. **(s.luc.)**



GRIMALDI LINES

VIAGGIA TRANQUILLO



15% di sconto

ESCLUSI DIRITTI FISSI, COSTI EU ETS E SERVIZI DI BORDO.
PER LE LINEE GRECIA, ESCLUSO ANCHE IL SUPPLEMENTO CABINA

Prenotazioni

dal 5/4/26 al 31/5/26

Linee e partenze selezionate

dall'1/6/26 al 30/9/26

SARDEGNA · SICILIA SPAGNA · GRECIA



DETTAGLI, LIMITI E CONDIZIONI DELLA TARIFFA SPECIAL SU

www.grimaldi-lines.com

maggio 2026

COVERSTORY

- 013 **GRUPPO FS ITALIANE**
Tutto sui binari
- 018 **INTERMODALTRASPORTI**
Plurispécialisti per scelta



ECONOMY & POLITICA

- 010 **LUCIA ANNUNZIATA**
UE, come uscire dalla crisi di sistema



RUBRICHE

- 008 **TRA ME E TECH**
di Andrea Granelli
- 009 **ALTRE MIGRAZIONI**
di Mario Abis
- 120 **ANC**
di Marco Cuchel
- 123 **IL SALVAIMPRESE**
di Alessandro Arrighi
- 123 **NOTEPAD**
di Carlo M. Ferro
- 125 **IL GLOBALISTA**
di Giuseppe Corsentino
- 126 **ISTRUZIONI PER GLI USA**
di Michela Parmeggiani
- 127 **IL MONDO SOLIDALE**
di Giuliana Gemelli



- 131 **EMPLOYER BRANDING**
Le persone fanno il brand
- 134 **SOCIAL**
Se l'AI appiattisce le voci
- 136 **MARKETING**
È l'algoritmo che sceglie il pubblico



FINANZIARE L'IMPRESA

- 061 **SUPPLY CHAIN FINANCE**
Financial fitness
- 064 **BCC ICCREA**
Inventando la semplificazione
- 066 **AGICAP**
Finanza integrata, decisioni migliori
- 068 **FINANCIAL INTELLIGENCE**
Chi vede nei conti prima degli altri
- 071 **AITI**
Leggere il rischio
- 072 **ANDAF**
La nuova finanza
- 073 **INFINANCE**
La cassa non mente
- 074 **AIDEXA**
La lingua degli agenti



STORYLEARNING

- 077 **Premio Impresa Umana**
Capitalismo con l'anima
- 084 **RSM ITALY**
Il valore sociale dell'impresa
- 086 **ZETA SERVICE**
Il capitale umano cambia pelle
- 087 **FINCANTIERI**
Il cantiere del rispetto
- 088 **VITTORIA ASSICURAZIONI**
Cultura della protezione
- 089 **ASTM**
Sud-Piemonte a quattro corsie
- 090 **IMAGE BUILDING**
Leadership al femminile
- 092 **GREENTHESIS**
La sfida industriale
- 094 **HAIKI+**
Il valore dello scarto
- 096 **ESPRINET**
Digitalizzazione sostenibile
- 098 **BALDAN**
Scalata di famiglia
- 101 **QUINTO COSTRUZIONI**
Le residenze del futuro
- 102 **LEGALITÀ E PROFITTO**
La corruzione costa cara
- 104 **MANCUSI**
Custodi del territorio
- 106 **ASJA EENERGY**
Accelerando su biometano e digitale
- 107 **FARCO GROUP**
La sicurezza prima di tutto
- 108 **SECURSAT**
Legalità, vantaggio competitivo
- 110 **LCP**
Logistica, un gioco da grandi
- 112 **AUTOGRILL**
Igp e Dop, la vetrina del Paese
- 114 **PROMOS**
Dove lo shopping batte l'online
- 116 **INTRUM**
Formarsi in casa
- 117 **CDO**
Verso l'AI week



ADESSO PER IL TUO FUTURO



TRACCIAMO INSIEME LA ROTTA
DEI TUOI INVESTIMENTI.

**GenerAzione
Investimento**

Scopri di più su [generali.it](https://www.generali.it)

Salpa verso i tuoi obiettivi con la spinta di un motore finanziario innovativo. Scegli GenerAzione Investimento, la soluzione di Generali Italia che ti permette di investire in una Gestione Separata e in una best selection di fondi azionari e obbligazionari. Potrai navigare in un mercato ampio e dinamico e investire nei settori che preferisci, come sostenibilità, robotica, salute e intelligenza artificiale. Un Consulente Generali sarà sempre al tuo fianco per adeguare la rotta con modifiche al portafoglio e investimenti aggiuntivi. Contatta subito i nostri Agenti.

Prima della sottoscrizione leggere il set informativo disponibile su [generali.it](https://www.generali.it) e in Agenzia. La Compagnia non offre alcuna garanzia di capitale o di rendimento minimo per le prestazioni espresse in quote.



partner
di **VITA**

APPROFONDIMENTI

- 119 **UOMINI & DENARI**
Il gusto su misura
- 121 **LIUC**
Manager per l'enogastronomia
- 122 **MYPLACE**
La space economy

VITA DA MANAGER

- 139 **LIFESTYKE**
La vie en rose
- 145 **MOTORI**
In morte del diesel

SUSTAINABILITY

- 057 **ENERGIA**
Edison contro Tesla

GESTIRE L'IMPRESA

- 021 **DISRUPTION**
La scossa che verrà
- 024 **WOLTERS KLUWER**
Pmi undertech
- 026 **EU INC.**
Il ventottesimo regime
- 027 **FASI**
L'invecchiamento che verrà
- 028 **QBE**
La cybersecurity nel business
- 030 **ANRA**
Il ruolo dei risk manager
- 034 **UNIPOL**
Un indice sul rischio dell'Italia
- 038 **FESTIVAL DEL LAVORO**
Supervisionando l'AI
- 040 **FONDOLAVORO**
Le nuove regole del gioco
- 042 **TODUBA**
Il welfare diventa un tap
- 044 **FORMAZIENDA**
Il cantiere delle competenze
- 046 **LEFEBVRE GIUFFRÈ**
Contenuti e algoritmo
- 048 **FONDITALIA**
Lo 0,3% torna in azienda
- 049 **PREVINDAI**
La previdenza incontra le persone
- 050 **PRAESIDIUM**
Welfare su misura
- 052 **UNIPOLMOVE**
Il viaggio diventa digitale
- 054 **FEDERMANAGER**
Il nuovo leader

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

Economy

Il mensile dell'economia che cambia

Direttore responsabile Sergio Luciano

Condirettore Marina Marinetti

In redazione

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

Hanno collaborato

Mario Abis, Alessandro Arrighi, Rosaria Bannile, Marco Bressan, Lara Coticello, Giuseppe Consentino, Marco Cuchel, Marco Fasan, Carlo M. Ferro, Ivan Fogliata, Giovanni Galvan, Giuliana Gemelli, Marco Gemelli, Andrea Granelli, Gianluca Lucchetto, Valeria Massarelli, Franco Oppedisano, Gianemilio Oscolati, Rita Palumbo,

Silvia Panfilò, Michela Parmeggiani, Vincenzo Petraglia, Giovanni Perilli, Ivana Quartarone, Carla Serra, Rossella Spada, Giuseppe Straniero, Silvana Toppi, Gaia Trulio

Grafica e impaginazione

Raffaella Jada Gobbi, Lara Ponchia

Art director

Liliana Nori

Comitato scientifico

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

Numero chiuso in redazione il 24/04/2026

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 Carocchia

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

AIFI

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



Anra Associazione Nazionale dei Risk Manager e Responsabili Assicurazioni Aziendali



Aiti Associazione Italiana Tesorieri d'Impresa



Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile



Associazione Nazionale Commercialisti



AssoSoftware



Andaf Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari



Assocamerestero



Compagnia delle Opere



Confprofessioni



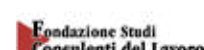
Confimprese



Federmanager



Università Liuc



Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro



Da **100** anni la famiglia Eni
è al fianco delle persone e, anche oggi,
con le **soluzioni energetiche** di Plenitude
e i **servizi per la mobilità** di Enilive,
offre tutta l'**energia** di cui hanno bisogno.



DA ENERGIE DIVERSE, UN'ENERGIA UNICA.

E se le promesse dell'AI non si materializzassero?

Un viaggio dentro rischi, illusioni e costi nascosti di una rivoluzione tecnologica che potrebbe deludere le aspettative di aziende, mercati e policy maker

Julian Howard, Chief Multi-Asset Investment Strategist di Gam, fa un'interessante considerazione in un recente report della società. Il sentimento di mercato, osserva, ci suggerisce che «siamo sull'orlo di una rivoluzione tecnologica che automatizzerà quasi ogni aspetto della nostra vita. I fornitori di "picks and shovels" (attrezzi da minatore) di questa rivoluzione, che si tratti di grandi modelli linguistici o dei chip stessi, sono forse meglio rappresentati dai titoli delle "Magnificent Seven": Alphabet, Apple, Amazon, Meta Platforms, Microsoft, Nvidia e Tesla. La portata dei loro investimenti nell'AI è enorme, con stime prudenti che indicano una spesa di 175 miliardi di dollari solo per Alphabet. Riteniamo che questo sia indubbiamente entusiasmante da un certo punto di vista, ma alcuni investitori sono preoccupati dal crescente dibattito sul fatto che l'AI potrebbe non essere così rivoluzionaria come si sperava in precedenza».

Sembra quasi che gli Stati Uniti stiano scommettendo su due approcci – apparentemente separati ma nei fatti progressivamente convergenti: l'autocrazia autoritaria come motore della geopolitica e l'AI-izzazione della società come motore dell'economia. In entrambi i casi la scommessa è che dominerà la legge del più forte, lo stato più armato, l'economia più digitalizzata. Con l'ipotesi che

«the-winner-eats-all»: il potere politico, la ricchezza economica, l'eco comunicativa. In questo momento il mondo è certamente stato spiazzato da questa aggressività fuori controllo – dove molti incominciano a pensare che la G di Maga non sia Great ma Greedy. L'ossessione per la crescita dimensionale dei valori di borsa delle aziende, dei territori controllati, delle risorse globali fatte proprie per uso e consumo interno non è necessariamente un valore di per sé, ma può dipendere dal meccanismo capitalistico della crescita continua che deve essere instancabilmente alimentata ... pena l'apocalisse, il crollo di tutta l'impalcatura.

È qui che entra la cultura mediterranea, e che la storia diventa magistra vitae. La lunga guerra di Troia è stata vinta da Ulisse, e non da Achille: dal più abile e non dal più forte.

L'esistenza del limite è più il prodotto del buon senso e una tutela dalla follia onnipotente sempre in agguato, che non un ostacolo alla crescita e all'inventiva. Pensieri come "L'unico limite al mio potere è la mia moralità, non ho bisogno del diritto internazionale" hanno sempre attraversato la storia, ma a chi li pronunciati è sempre andata male. Sottostimare i problemi e marginalizzare i contributi dell'altro è per costruzione inefficace e sempre pericoloso. Questo è il senso pratico dell'hybris morale. Mentre l'arte di arrangiarsi tipica della cultura del Sud Est del mondo

ha sempre saputo trasformare la carenza strutturale di risorse in arguzia, agudezza direbbero gli spagnoli.

In un interessante libro, *Il Segreto italiano*, Vittorio Coda osserva che «in Italia vi sono imprese nate e cresciute in un contesto ostile all'intraprendere e che, ciò nonostante, in molteplici settori produttivi pongono l'Italia nelle primissime posizioni delle graduatorie europee e mondiali». Come è possibile il loro successo? Da dove vengono: la tenacia, la pazienza, la spinta motivazionale necessarie per superare ostacoli che consumano una grande quantità di energia imprenditoriale e manageriale. Da dove viene «il plus di capacità di innovazione necessario per essere competitivi in presenza di fattori ostacolanti che impattano sensibilmente sui costi del lavoro, dei finanziamenti, dei trasporti, dell'energia; sui tempi e sui costi di realizzazione degli investimenti; sui rischi, strategici e operati-



Andrea Granelli

vi, inerenti ai business?» Tra le molte risposte del libro, una è utile per il nostro ragionamento: il potere della motivazione, della forza di carattere, dell'esper-

ienza fatta di successi ma anche di cadute. Nel mondo del digitale o della finanza, invece, non si vendono la fatica e l'abilità nel fare, ma le idee e la fatica di altri (programmatore, AI, clienti prosumer...). Anche il processo di vendita è automatico (la rete, i meccanismi imitativi, la manipolazione dei media) e può crescere in modo esponenziale senza che noi aumentiamo lo sforzo. È una forma di usura in cui il guadagno incrementale non è motivato da uno sforzo incrementale, ma viene "regalato" dal tempo stesso. È quasi un meccanismo magico, e in effetti molti imprenditori del settore Tech vengono trattati come maghi. Ma, come la storia ci insegna, ogni mago a un certo punto si crede onnipotente e senza vincoli...



Il calcio si estingue (e i talk lo aiutano)

Tre Mondiali senza Italia raccontano un Paese che ha smesso di "allevare" calciatori mentre giovani (e sponsor) migrano verso altri sport

Italia fuori dai mondiali di calcio per la terza volta consecutiva, cioè da 12 anni, cioè da una generazione e mezza. Il bla bla è un flusso costante di finte opinioni e di sostanziali "sentenze". I passaggi sono stati standard e hanno riguardato: le dimissioni del presidente Figc e del perché non si è subito dimesso; le colpe che sono sempre del presidente e di chi è stato messo lì, a cominciare dal "povero" ct; poi, ed è l'esercizio preferito: chi mettere adesso? E quindi giù nomi. E poi nomi... e poi nomi... la transizione dalla finta discussione al gossip è istantanea.

Qualche dato, qualche numero strutturale: niente! Eppure ce ne sono; a cominciare dal fatto che, mentre crescono le donne, gli iscritti Figc maschi sono in calo da anni. Oppure la vera questione all'interno del mondo calcio: la debolezza della Federazione e la potenza della Lega, che gestisce i soldi, gli affari e che fa giocare nel campionato più stranieri di italiani, e che è antagonista della nazionale.

Delle vere questioni politiche del calcio i figuranti della discussione non parlano, e a qualcuno viene in mente che magari anche loro hanno qualche interesse in questo diluvio di soldi che lascia a casa la Nazionale. Ed eccoli i soliti giornalisti e opinion maker che partono con vari talk sul calcio/nomine, che hanno tutti il modello standard dei

talk show politici. Si parla sempre circolarmente delle stesse cose con sempre gli stessi protagonisti; il livello dell'informazione generata è 0, il livello del narcisismo espresso è 100: ognuno parla di se stesso, ognuno pontifica, nessuno discute nella sostanza o sembra interessato a discutere. Ed esattamente come nei talk show politici l'effetto è: noia e ascolti marginali.

E la correlazione è ancora più evidente: come i talk show politici contribuiscono a rendere sempre più debole la politica, così i talk show calcistici indeboliscono il già debole calcio. Il solito chiacchiericcio giornalistico: gli argomenti sempre quelli ad ogni "esclusione". Errori nel reclutamento, riforme mancate, politica (Figc) assente, ecc., nomi da sostituire o da inventare...

Basta mettere in fila qualche dato per vedere che non si tratta di crisi o errori ma che, semplicemente, il calcio nella sua centralità sociale

sta sparendo e viene sostituito da qualcosa d'altro.

Per i giovani, 15 anni fa, il calcio era importante - lo seguivano e/o lo praticavano - per oltre l'85%. Oggi lo è per non più del 20% (Makno, Osservatorio Sport fondato nel 1985). Gli ascolti televisivi medi, mettendo insieme tutte le piattaforme, perdono ogni anno da almeno 8 anni intorno al 2% (fonti Auditel e altre). Tutti i sistemi di supporto in termini di comunicazione sono in caduta simmetrica: a parte la crisi strutturale della stampa, numerosi talk show a contenuto "calcistico" hanno indici di gradimento, su una scala 1-100, sotto il 60% e la presenza giovanile nei target di riferimento è quasi nulla. Nel frattempo, nel mondo dello sport succedono molte cose. La pratica dello sport, con diverse componenti di frequenza ma in ogni caso abi-



Mario Abis

tuale, supera il 35% e fra i giovani sotto i 18 anni è oltre il 60%. Nel frattempo, nelle due ultime Olimpiadi (Parigi e Milano-Cortina), l'Italia conquista 70

medaglie (il record) e si conferma fra le prime 5/6 potenze mondiali nello sport, dominando o vincendo nel tennis, nella pallavolo, nello sci, nel nuoto e altro. E sempre nel frattempo, per un giovane che fa calcio ce ne sono tre che fanno pallavolo, quattro e mezzo che fanno tennis, due che fanno nuoto, uno e mezzo che fa atletica. E, ancora frattempo, mentre crescono impianti sportivi e uso delle palestre diffuse, i tanti nuovi stadi di calcio non ci sono o hanno i cantieri fermi da 10 anni... Tanto che molte aziende, dopo i successi olimpici, muovono i loro brand negli sport escludendo il calcio.

Insomma: nel calcio girano un sacco di soldi - intermediazioni, procuratori, ingaggi da star system - ma il valore economico-sociale fondamentale, quello dell'impatto, sta diventando nullo. Tutto questo mentre lo sport, grazie a Berruto, parlamentare ex ct nazionale di pallavolo, entra come valore sociale nella Costituzione. La Nazionale non va ai mondiali e il calcio sparisce. Niente di nuovo: dai tempi dei dinosauri la storia è fatta di estinzioni. Basta saperlo.



EUROPA, COME USCIRE DALLA CRISI DI SISTEMA

Per Lucia Annunziata l'Unione è paralizzata da un assetto istituzionale superato e da 22 governi di destra, ma resta l'unico argine in un mondo che va verso lo scontro Usa-Cina e il potere di un nuovo "quinto Stato" di oligarchi

di Sergio Luciano

CHI ATTACCA BRUXELLES PER LE SUE DIFUNZIONI NON INVENTA NULLA: «UTILIZZA UNA VERITÀ». MA QUELLA VERITÀ VA LETTA NEL CONTESTO GIUSTO.

Nel quale... «meno male che l'Europa c'è»: per Lucia Annunziata, europarlamentare del PD, la crisi europea è «parte del grande cambio» globale, la fine degli assetti del dopoguerra, la nascita di un «quinto Stato» di oligarchi «più ricco di tanti Stati insieme», lo scontro Usa-Cina che incombe. «Le polemiche specifiche alimentano il qualunquismo. La crisi dell'Europa è il capitolo di un libro che si chiama "crisi del mondo"».

Annunziata, lei ha guidato la realizzazione del primo studio, il "Flagship", sulla difesa comune europea, approvato con i due terzi del Parlamento europeo. Un risultato storico passato sotto silenzio in Italia. Ci racconta?

Il Parlamento vota con i due terzi solo se hai lavorato come ho lavorato io: man mano, ogni volta che c'era un capitolo scritto, veniva verificato con tutte le delegazioni. Non hanno approvato soltanto Left, Cinque Stelle e l'estrema destra. Il documento ha spostato la questione dal riarmo alla difesa, la difesa reale, quella che deve proteggere la testa dei cittadini europei. Sono due tendenze radicalmente diverse: e non è ancora finita la battaglia politica su questo. Il fatto che la questione appaia per ora caduta nel vuoto è un'ulteriore prova, nel piccolissimo, di quello che non funziona nell'Europa di oggi.

Senta, ma... allora come funziona davvero quest'Europa, o almeno il Parlamento europeo di cui lei fa parte? Siete deputati eletti dal popolo e quindi fate leggi?

Noi non facciamo leggi, facciamo regole. Il Parlamento non è diviso in governo e opposizione. Per ogni tema c'è un *rapporteur*, un relatore che scrive la proposta; poi ogni gruppo politico nomina uno *shadow rapporteur*, un

relatore ombra che segue il lavoro passo passo. Alla fine ci si chiude in una stanza e si cerca di costruire una proposta comune. Le nostre regole premiano l'unanimità: più si è unanimi, meglio è. Non è che da noi si riprovera un deputato della sinistra, ad esempio, di aver votato con la destra: se la cosa è giusta, avere la destra che ti segue, e viceversa, è giusto. Devi giudicare caso per caso. Tutto questo richiede un tremendo ammontare di tempo. Il mio lavoro sul Flagship è durato quasi un anno intero.

E quando il Parlamento approva qualcosa?

Questo qualcosa va alla Commissione. Ma una volta che noi abbiamo approvato, per la Commissione non implica niente. E del resto anche la Commissione, in sé, non ha nessun potere reale: è una somma di commissari delegati dai vari Paesi, divisi con una logica di lottizzazione tipo Cencelli. L'elemento che decide sempre più sono i capi di Stato, riuniti nel Consiglio. Quindi alla fine... la deputata Lucia Annunziata sta lì e balla, fa quel che pensa e che può, ma poi arriva la Meloni e decide lei. Sia chiaro: il peso dei capi di governo è diventato fortissimo, e i tre livelli - Parlamento, Commissione, Consiglio — hanno smesso di comunicare. C'è una storia di non coerenza tra questi tre livelli che, in una situazione in cui hai ideologie diverse ai vari piani, diventa paralisi.

Intanto l'Europa si è spostata a destra...

Nel giro di pochissimo tempo 22 dei 27 Paesi sono diventati di destra. I Patrioti hanno fatto la grande differenza, tra il lepenismo, il radicalismo di Orbán, tramontata ma forse bilanciato dal nuovo assetto in Bulgaria, l'estremismo di destra come è nato nei vari Paesi, inclusa la Germania. Quando sono arrivata io, la prima cosa che mi sono trovata davanti è che il Parlamento era diventato un posto di scontro durissimo. L'Europa una volta era uno di quei posti dove se qualcuno tossiva durante un intervento, arrivavano i

“

**LA COMMISSIONE
IN SÉ NON HA
NESSUN POTERE
REALE ED È DIVISA
CON UNA LOGICA
DI LOTTIZZAZIONE
TIPO CENCELLI**

commessi con un bicchiere d'acqua, il silenzio era sacro. Adesso macchè. Urla e strepiti. E poi c'è il problema di Von der Leyen: confermata dal Parlamento con tutti i muscoli lunghi, da una risicata coalizione di centrosinistra, e poi riconfermata alla Commissione con i voti della destra. Molta gente ce l'ha con lei.

E Lucia Annunziata come la giudica?

Pessima. Di fronte a una crisi sistemica ha sempre risposto in maniera tattica. Ci ha detto che lavoreremo alla de-escalation della crisi per via diplomatica, ma non ci ha spiegato come avviene questa de-escalation mentre i segnali di tensione e i bombardamenti proseguono. Questa è una dichiarazione classica: l'Europa decide ma poi non ti dice cosa devi fare. E noi del Parlamento siamo i peones: approviamo a maggioranza delle risoluzioni che vanno a finire nel nulla.

Presiede anche il file sul commercio tra Europa e Israele. Come va?

Abbiamo fatto cinque riunioni senza spo-



Lucia Annunziata

Sull'economia c'è qualcosa che ha funzionato?

Il Recovery Fund è stato la punta più alta del funzionamento delle istituzioni europee: hanno raccolto 100 miliardi dall'oggi al domani. È un sottile filo che ancora tiene insieme l'Europa. E l'euro e Schengen sono due enormi successi che hanno cambiato la vita di tutti noi. Pensi solo ai dazi di Trump: se avessimo avuto ciascuno la propria moneta nazionale ci avrebbe messo dentro un sacchetto facendo suonare le monetine. Ma l'Europa ha commesso un errore strategico gravissimo: ha ceduto la propria sovranità tecnologica agli Stati Uniti. C'è un accordo ufficiale per cui l'Europa non sviluppava tecnologie e le comprava dagli Usa, in cambio della possibilità di tassare i prodotti americani. Et voilà l'Irlanda: è diventata il paradiso fiscale europeo delle big tech. Un vantaggio per Dublino, un danno collettivo per tutti gli altri stati dell'Unione!

Come se ne esce?

Non lo so. Avremo una lunga fase di transizione, esattamente come tutti. Io penso che queste guerre si stabilizzeranno in quella chiave transizionale che spesso agisce nei grandi cambiamenti. Le conflittualità si accendono e si spengono, rimangono lì, marciscono, si riaccendono. La crisi dell'Europa è parte del grande cambio: è nato un quinto Stato - sopra borghesia, operai, ceti medio e sottoproletari - un gruppo di ricchezze e proprietà intellettuali più ricco di tanti Stati insieme. E tutto questo andrà verso lo scontro vero tra Stati Uniti e Cina, per cui gli esperti parlano di una deadline intorno al 2035. Le strutture del dopoguerra non reggono più in questo nuovo mondo. Le polemiche specifiche alimentano il qualunquismo. La crisi dell'Europa non deve diventare un elemento di qualunquismo, ma di azione politica. Il destino dell'Europa è il destino di tutti noi. Meno male che l'Europa c'è. Ma agisca.

starcì di un centimetro. Noi chiediamo una cosa minima: non la rottura degli accordi, ma la sospensione temporanea dell'accordo commerciale che va dalla frutta alle armi. Dall'altra parte vengono gli avvocati della Commissione, non il commissario competente. Si fa un gran dibattere, poi ti dicono sempre la stessa cosa: siccome è un accordo strettamente commerciale, anche se ci fosse una guerra aperta, non potremmo cambiarlo. I diritti umani e il commercio, dicono, sono due spazi separati. L'eccesso di procedimento ha preso il sopravvento sulla sostanza.

Qual è la radice strutturale di tutto questo?

L'Europa nasce per fare due cose: progredire e preservare la pace attraverso l'integrazione. Era a tutto preparata meno che a una guerra interna che la toccasse direttamente. Il suo gruppo dirigente nasce dal mondo di prima. La struttura era passata. La debolezza dell'Europa è diventata un'ar-

ma contro se stessa: la usano quelli che criticano l'Occidente, ma non la inventano, la utilizzano. Perché è reale. L'Europa è figlia di un'altra epoca: quella in cui si garantiva la pace su cinque grandi nazioni occidentali che non avevano guerre sui propri territori. Di che parliamo...

LE POLEMICHE SPECIFICHE ALIMENTANO IL QUALUNQUISMO MENTRE LA CRISI DELL'EUROPA DEVE DIVENTARE ELEMENTO DI AZIONE POLITICA

C'è qualcosa che il Parlamento potrebbe fare diversamente?

Occorre che l'Europa smetta di pensarsi come un organismo del passato. Finché il Consiglio - cioè i capi di governo - decide in ultima istanza, e finché hai 22 governi di destra che convergono lì, l'Europa va nella direzione che loro vogliono. Il problema non è la burocrazia: è ideologico. Si immagina ancora un mondo che non c'è più.

COSA CI RENDE DAVVERO ITALIANI?

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



Gruppo FS

The Mobility Leader

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

IL CANTIERE CHE MUOVE IL PIL

Gli investimenti del Piano strategico delle Ferrovie dello Stato ammontano a 100 miliardi di euro da qui al 2029. E in quest'intervista con Economy l'amministratore delegato Stefano Donnarumma ne spiega il senso strategico: «L'integrazione ferroviaria europea passi da un progetto ambizioso: la "Metropolitana d'Europa"»



LE CIFRE DI UN COLOSSO INTERNAZIONALE



di Sergio Luciano

Come intende FS garantire la sostenibilità finanziaria e l'esecuzione del piano da 100 miliardi di investimenti in corso, considerando l'aumento dei costi delle opere e la necessità di equilibrio tra debito e crescita?

La sostenibilità del nostro Piano Strategico da 100 miliardi si fonda su solidità

economica, disciplina finanziaria e visione industriale di lungo periodo. Il Gruppo FS genera oggi oltre 17 miliardi di ricavi, con un Ebitda intorno ai 2,5 miliardi. Nell'ar-

IL GRUPPO FS GENERA OGGI OLTRE 17 MILIARDI DI RICAVI, CON UN EBITDA INTORNO AI 2,5 MILIARDI DI EURO

co di Piano, entro il 2029, supereremo i 20 miliardi di fatturato e i 3,5 miliardi di Ebitda. Questo ci consente di sostenere investimenti nell'ordine dei 20 miliardi annui mantenendo un equilibrio coerente tra leva finanziaria e capacità di generazione di cassa, su una base patrimoniale compresa tra

50 e 70 miliardi.

Le cifre circolate sugli extracosti riguardano richieste avanzate dalle imprese nell'ambito delle riserve contrattuali. I



costi aggiuntivi attengono all'esecuzione delle opere e sono legati principalmente all'aumento dei prezzi delle materie prime registrato negli ultimi anni, una dinamica che ha interessato l'intero comparto infrastrutturale. Ultimamente, l'incidenza effettiva

delle riserve si attesta tra il 10% e il 20% degli importi richiesti. Anche in uno scenario prudentiale, parliamo di valori pienamente sostenibili rispetto alla dimensione complessiva del Piano.

L'obiettivo resta garantire la continuità

dei cantieri strategici, in particolare quelli legati al Pnrr, assicurando equilibrio finanziario, trasparenza nei rapporti con le imprese e piena realizzazione del Piano Strategico. Per consolidare in modo strutturale la capacità di investimento anche oltre

LA SOSTENIBILITÀ NON È SOLO FINANZIARIA: È LA CAPACITÀ DI MODERNIZZARE LA RETE, RAFFORZARE LA COMPETITIVITÀ DEL PAESE

L'orizzonte del Pnrr, tra le leve strategiche assume rilievo la possibile introduzione di nuovi modelli regolatori che consentirebbero di stabilizzare nel tempo i livelli di spesa infrastrutturale ed evitare un ritorno ai volumi pre-Pnrr. In ogni caso, la sostenibilità non è solo finanziaria: è la capacità di modernizzare la rete, rafforzare la competitività del Paese e farlo mantenendo un equilibrio rigoroso tra crescita e solidità.

Qual è la strategia di FS per rafforzare l'integrazione e la competitività della rete

Fs, un "fattore di coesione" che il Paese deve sostenere

di Sergio Luciano

I parametri tecnici vastamente condivisi per valutare l'efficienza di un servizio ferroviario sono nettamente migliorati, per l'Italia, negli ultimi vent'anni. Grazie all'avvento dell'alta velocità e di una certa qual concorrenza che senza dubbio – soprattutto la prima caratteristica – hanno cambiato il quadro. Ma questo cambiamento non riflette le circostanze parti-

colarissime in cui è maturato. Legate a un territorio di estrema complessità; a differenze profonde di relazione con il pubblico, sia dei passeggeri che delle merci; a un quadro sindacale tradizionalmente frastagliato e non proprio pacifico.

Risuona nella memoria dei più anziani la storica battuta di Andreotti: "Ci sono due modi per dimostrarsi pazzi,

credere di essere Napoleone o di risanare le Ferrovie". Ma quella battuta è stata, vivaddio, superata dai fatti. Ed oggi il Gruppo Ferrovie dello Stato è il principale "locomotore" – è il caso di dire – dello sviluppo infrastrutturale del Paese, e quindi, con gli investimenti di cui parla in questa intervista con noi di Economy l'amministratore delegato Stefano Donnarumma, di tutto il nostro sviluppo economico.

Lo dicono i numeri, e sono numeri che cambiano il modo stesso in cui leggiamo l'economia italiana. Il piano industriale del Gruppo FS – che vale complessivamente oltre 100 miliardi di euro nel perio-

do 2025-2029 – rappresenta il più imponente programma di investimenti mai varato da un'azienda operante nel nostro Paese. Una cifra che, letta in controluce, dice più di molte analisi macroeconomiche: dice che l'Italia ha scelto di puntare sulle infrastrutture lunghe, quelle che modellano il territorio per generazioni, e che ha individuato nelle ferrovie la spina dorsale di questa scelta.

Non è un passaggio scontato. Per decenni il trasporto su rotaia è stato percepito come un settore di retroguardia, appesantito da bilanci in rosso, relazioni industriali conflittuali, infrastrutture obsolete. L'alta

italiana all'interno del contesto europeo, tra nuove tratte internazionali e collaborazione con istituzioni comunitarie?

L'obiettivo del Gruppo FS è contribuire in modo concreto alla costruzione di uno spazio ferroviario europeo sempre più connesso, sostenibile e competitivo. Siamo convinti che il rafforzamento dell'integrazione ferroviaria europea passi da un progetto ambizioso: la "Metropolitana d'Europa", una rete ad alta velocità che colleghi le più importanti città del Vecchio Continente, e per la cui realizzazione è fondamentale il dialogo con le istituzioni e associazioni europee, oltre che ovviamente con gli altri operatori ferroviari. In questo scenario, la rete Alta Velocità italiana gioca un ruolo da protagonista: il riferimento è al collegamento tra Milano e Parigi, che ha già dimostrato di essere un esempio tangibile di come l'Alta Velocità possa unire grandi capitali economiche e culturali in modo sostenibile ed efficiente. Guardando al futuro, il nostro obiettivo è ampliare ulteriormen-

te questa integrazione. I prossimi sviluppi prevedono nuovi collegamenti strategici tra Milano, Roma e Monaco di Baviera, che consolidano il ruolo dell'Italia come snodo centrale della mobilità ferroviaria europea.

In che modo FS intende sfruttare la digitalizzazione e l'AI (ad esempio attraverso

partnership come quella con Microsoft) per migliorare efficienza operativa, sicurezza e servizio ai passeggeri?

La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale sono leve strategiche per rendere il sistema ferroviario sempre più efficiente, sicuro e orientato al passeggero. Il Gruppo FS sta investendo in modo significativo in

“

IN EUROPA

LA NOSTRA RETE

AD ALTA VELOCITÀ

GIOCA UN RUOLO

DA PROTAGONISTA



velocità ha rotto quel paradigma. Ha dimostrato che la domanda esisteva, eccome, e che era disposta a pagare per un servizio moderno, puntuale, confortevole. Ha anche dimostrato, con l'arrivo di Italo nel 2012, che la concorrenza in un segmento tradizionalmente monopolistico poteva funzionare, spingendo verso l'alto la qualità complessiva e tenendo sotto controllo le tariffe. Oggi la Roma-Milano in meno di tre ore è un'infrastruttura economica al pari delle autostrade: su quell'asse si sono ridisegnate filiere produttive, mercati del lavoro, stili di vita.

Ma la vera sfida è un'altra, ed

è la sfida che il Gruppo FS ha deciso di affrontare di petto con il nuovo piano. Si chiama, in termini tecnici, coesione territoriale. Si chiama, in termini politici, Mezzogiorno. Si chiama, in termini civili, pari opportunità di accesso alla mobilità per tutti i cittadini italiani, ovunque abitino. Perché il successo dell'alta velocità – per quanto sia stato un motore straordinario – ha anche ampliato, in questi anni, il divario tra territori connessi e territori non connessi. Le aree interne, l'Appennino, ampie porzioni del Sud, alcune tratte regionali del Nord-Est: sono realtà in cui il servizio ferroviario resta inadeguato, e

dove l'adeguamento è precondizione di qualunque strategia di sviluppo locale.

Ecco perché gli investimenti di cui parla Donnarumma non possono essere letti soltanto come spesa in conto capitale, per quanto ingente. Vanno letti come scelta di politica industriale e territoriale. L'elettrificazione delle linee secondarie, il rinnovo del materiale rotabile regionale, il potenziamento dei nodi urbani, la realizzazione delle nuove tratte ad alta capacità – dalla Napoli-Bari alla Palermo-Catania-Messina, dal Terzo Valico alla Brescia-Verona-Padova – sono i tasselli di un mosaico che, quando sarà comple-

to, restituirà un Paese dalle distanze accorciate e dalle opportunità più equamente distribuite.

C'è poi il capitolo merci, forse il più delicato. L'Italia resta un paese dove la quota di trasporto ferroviario sul totale del traffico di merci è significativamente inferiore alla media europea. Investire questa tendenza non è soltanto una questione di competitività aziendale; è una questione ambientale e di sostenibilità complessiva del sistema. Ogni tonnellata trasportata su rotaia anziché su gomma significa meno emissioni, meno congestione stradale, meno usura delle infrastrutture au-

tecnologie avanzate e in partnership con leader globali come Microsoft per sviluppare piattaforme digitali, analisi dei dati e soluzioni di AI applicate alla manutenzione predittiva delle infrastrutture, alla gestione dei flussi di traffico e al miglioramento dei servizi. In parallelo stiamo investendo molto anche nella formazione delle nostre persone, perché l'innovazione tecnologica produce valore solo se accompagnata da nuove competenze. L'obiettivo è aumentare l'affidabilità della rete e offrire ai passeggeri un'esperienza di viaggio sempre più efficiente e integrata.

Qual è la visione di FS riguardo alle nuove attività energetiche e alla sostenibilità, soprattutto considerando la costituzione di FS Energy e l'obiettivo di copertura da fonti rinnovabili?

Con FS Energy abbiamo centralizzato le attività energetiche del Gruppo per rendere l'energia più sicura, efficiente e sostenibile mediante un sistema evoluto di gestione

del rischio commodity e l'implementazione di impianti fotovoltaici. Puntiamo a sviluppare 1,1 GW di capacità rinnovabile entro il 2029 e 2 GW entro il 2034, arrivando a coprire circa il 40% dei nostri fabbisogni con produzione da fonti rinnovabili e contribuendo concretamente alla decarbonizzazione del Paese. Un passaggio strategico per un Gruppo che consuma oltre 7 TWh di energia l'anno, circa il 2% dei consumi elettrici nazionali, e che vuole guidare da protagonista la transizione energetica integrando sempre più infrastrutture, mobilità ed energia. La nascita di FS Energy è stata straordinariamente importante e rappresenta una delle chiavi di sviluppo del Piano strategico 2025-2029 che portiamo avanti con dedizione e convinzione.

In che modo il programma di rinnovo dei treni contribuisce a rafforzare il

ruolo del Gruppo FS come motore della transizione ecologica e digitale della mobilità italiana? Qual è lo stato attuale del piano di rinnovo della flotta di Trenitalia?

Il programma di rinnovo della flotta di Trenitalia rappresenta uno dei principali strumenti attraverso cui il Gruppo FS sta contribuendo alla transizione ecologica e digitale della mobilità italiana. L'introduzione di treni

sempre più avanzati dal punto di vista tecnologico, più efficienti dal punto di

vista energetico e con minori emissioni, consente infatti di migliorare la qualità del servizio e allo stesso tempo di rendere il sistema dei trasporti più sostenibile, in linea con gli obiettivi europei di decarbonizzazione.

Il piano è già in una fase avanzata di attuazione. Nel primo anno sono stati consegnati 241 nuovi mezzi a basso impatto

CON FS ENERGY ABBIAMO CENTRALIZZATO LE ATTIVITÀ ENERGETICHE DEL GRUPPO PER RENDERE L'ENERGIA PIÙ SICURA



tostradali. Il piano del Gruppo prevede un investimento deciso sul cargo, sulla logistica integrata, sui terminali intermo-

dali: una scommessa di lungo periodo che dovrà misurarsi con le resistenze strutturali di un mercato storicamente

frammentato. Non è tutto. C'è la dimensione europea. Le reti TEN-T impongono all'Italia di chiudere

entro i prossimi anni i collegamenti transfrontalieri che ci legano al cuore produttivo del continente: il Brennero, il Frejus, il Gottardo. Opere gigantesche, spesso contestate, di cui però il Paese ha bisogno se vuole continuare ad essere un attore e non un accessorio della logistica europea. E c'è la dimensione della transizione ecologica, su cui il trasporto su ferro gioca un ruolo obiettivamente centrale: elettrificazione spinta, energia da fonti rinnovabili, treni a idrogeno sulle tratte non elettrificabili, obiettivi di neutralità carbonica allineati con le traiettorie europee. Dietro tutto questo, c'è una di-

ambientale tra treni e autobus, fra cui il Frecciarossa di nuova generazione, che di recente ha inaugurato una nuova fase della propria evoluzione industriale con logo e identità visiva rinnovati. Trenitalia investirà circa due miliardi di euro per il rinnovo della flotta Frecciarossa, con l'introduzione di 74 nuovi treni ad alta velocità, di cui cinque già in circolazione. Nel 2025, inoltre, sono stati consegnati 108 nuovi treni del Regionale di Trenitalia, per un investimento complessivo di un miliardo di euro. Ad oggi sono 984 i convogli di nuova generazione in circolazione. Il programma prevede di arrivare a 1.081 nuovi treni entro il 2027, per un investimento complessivo pari a 7 miliardi di euro.

A questi si aggiungono gli investimenti per Intercity: 525 milioni di euro, finanziati attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, per acquistare 38 nuovi treni e rinnovare l'offerta di media e lunga percorrenza su tutto il territorio nazionale. L'arrivo dei nuovi mezzi permetterà



di offrire prestazioni più elevate, minori emissioni e maggiore affidabilità, anche su linee a trazione mista o non elettrificata. I primi convogli entreranno in servizio già a partire da inizio 2026, con completamento

delle consegne previsto entro giugno 2026. Lato Busitalia, invece, nel 2025 sono stati consegnati 132 mezzi a basso impatto di CO2, entro il 2034 saranno 1.260 i bus rinnovati.

menzione che spesso sfugge nel racconto mediatico: quella occupazionale e industriale. Il Gruppo FS è uno dei principali datori di lavoro del Paese, con decine di migliaia di dipendenti diretti e un indotto che moltiplica di molte volte questa cifra. Ogni investimento in infrastrutture e materiale rotabile attiva filiere produttive – dall'acciaio all'elettronica, dalla meccanica di precisione al software – che rappresentano l'eccellenza del manifatturiero italiano. Hitachi Rail, gli stabilimenti italiani di Alstom, una costellazione di PMI specializzate vivono in simbiosi con la domanda espressa dalle Ferrovie. Parlare di in-

vestimenti ferroviari significa dunque parlare di politica industriale nel senso più pieno del termine: occupazione qualificata, ricerca e sviluppo, esportazioni di competenze.

Resta, naturalmente, il tema della sostenibilità finanziaria.

Un piano di questa portata si regge su un equilibrio delicato tra risorse proprie generate dai servizi commerciali – prima di tutto l'alta velocità – contributi pubblici per i servizi universali, fondi europei del PNRR, finanziamenti di mercato. È un equilibrio che richiede disciplina gestionale, trasparenza, capacità di rendicontazione. Ed è qui che si misura la qualità del management: nel-

la capacità di tenere insieme obiettivi industriali, vincoli di finanza pubblica, aspettative dei cittadini, negoziazione con le parti sociali in un quadro sindacale che resta, come ricordavamo, tradizionalmente vivace.

La battuta di Andreotti, dicevamo, è stata superata dai fatti. Non perché risanare le Ferrovie sia diventato facile: non lo era allora, non lo è neanche oggi. Ma perché quell'impresa è stata in buona parte compiuta, e perché oggi il problema non è più curare un paziente, ma guidare un protagonista. Il Gruppo FS è un'azienda industriale che competerà sempre più, in Ita-

lia e all'estero, con i principali operatori europei. E l'Italia ha l'occasione – rara, forse irripetibile nel medio periodo – di utilizzare questo protagonista per colmare divari antichi, riconnettere territori, sostenere la propria transizione ecologica, rilanciare il proprio manifatturiero specializzato. Lo dicono, appunto, i numeri. Ma i numeri da soli non bastano: chiedono continuità politica, stabilità programmatica, capacità di tenere la rotta anche quando il vento cambia. È il test forse più difficile che attende l'Azienda Italia nei prossimi anni. Dai binari, più che da altre direzioni, dipende la risposta.

PLURI-SPECIALISTI PER SCELTA, NON PER CASO

Dai “cigni neri” post Covid alla svolta green, la famiglia Fiorini porta Intermodaltrasporti a crescere con intermodalità, acquisizioni mirate e sostenibilità misurata, senza cedere al generalismo

di Sergio Luciano

Diversificare ma «sulle qualità specialistiche» – più d’una! - e perseverare nel tempo: non si occupano di investimenti borsistici, e probabilmente non hanno mai analizzato le gesta di Warren Buffett, ma la famiglia Fiorini, imprenditori della logistica con la vocazione della sostenibilità e il gusto delle sfide innovative, ne applicano i precetti.

Il “guru di Ohama” ha predicato per tutta la vita (e tuttora lo fa, da neo pensionato 92enne) con risultati strepitosi, il criterio della diversificazione degli investimenti nella scelta oculatissima di quelli capaci di assicurare crescita stabile nel tempo, al di là di ogni moda; accompagnato dalla regolarità dell’impegno e dalla sensibilità per l’innovazione vera. Proprio come ha fatto

Pietro Fiorini – fondatore dell’azienda, a Ferentino, nel 1987 - via via sempre più e meglio affiancato dai

figli Giorgio, Francesca e Alessandra. Ed oggi la loro Intermodaltrasporti si ritrova leader di mercato in settori della logistica intermodale appunto superspecialistici – alimentare (rinfuse, rinfuse uso animale, isothermico, liquido), chimico (liquido, solido, ADR), general cargo (rifiuti e pallettizzati), plastiche (polimeri e granuli) – senza aver mai smesso di praticare (anche nella recente temperie anti-verde inaugurata da Trump) la sostenibilità che conta. Il tutto, in tempi duri, quando non, durissimi. Perché dal Covid ai dazi, l’Italia (e il mondo) hanno vissuto cinque anni di cigni neri: dopo la pandemia, guerre, shock energetici e il terremoto trumpiano, dai dazi di nuovo alle guerre.

È dal 2020 in poi che la logistica naviga a vista più di tutti gli altri settori. Eppure il gruppo Intermodaltrasporti ha tenuto la barra dritta, senza cedere alle sirene del generalismo né alla tentazione di snaturare una vocazione costruita

in quasi quarant’anni di lavoro. Giorgio, Francesca e Alessandra Fiorini – seconda generazione oggi al comando – hanno scelto di non aspettare che il mare si calmasse: hanno continuato a vogare, aggiustando la rotta. «Dal Covid in poi ci siamo trovati ad affrontare cigni neri in sequenza», spiega Francesca Fiorini, che nel gruppo segue l’area legale e le relazioni istituzionali (è anche segretario generale dell’Alis, Associazione logistica dell’intermodalità sostenibile). «Lato nostro, stiamo cercando di arginare sia gli impatti sui costi operativi dovuti all’aumento verticale del costo del carburante e dei prelievi dovuti alle tassazioni delle politiche climatiche – che in questo momento rappresentano il grande tema – sia le enormi difficoltà dovute ai

PIETRO FIORINI HA FONDATO INTERMODALTRASPORTI NEL 1987 E OGGI È LEADER IN SETTORI LOGISTICI SUPERSPECIALISTICI

lavori infrastrutturali in corso che pesano in maniera significativa sulla puntualità e sulla qualità del servizio ferroviario. Non ci siamo fermati ad aspettare che il cielo si schiarisse: abbiamo continuato a investire, a costruire, a consolidare quanto realizzato attraverso acquisizioni importanti negli ultimi due anni». La crescita dimensionale attraverso l’acquisizione di nuove quote di mercato, in particolare sul territorio sardo, è stata intensa nel 2024, quando il Gruppo ha rilevato la Pinna Trasporti Logistica. L’integrazione di questa storica realtà del trasporto sardo, ha permesso di accrescere e consolidare la quota di mercato acquisita dal Gruppo nello Short Sea da e per la Sardegna. Questa dinamica di sviluppo dimensionale si è estesa alla logistica alimentare specializzata: attraverso un percorso iniziato con l’ingresso di F&F — società dotata di settanta automezzi per la distribuzione di farine e semilavorati ad uso animale per il Gruppo Veronesi (Aia) — e culminato, nel gennaio 2025, con l’attivazione di Overmodal,



new-co dedicata al trasporto di olio alimentare tra il sud Italia e i mercati del Mediterraneo. Parallelamente, è stata consolidata la quota di mercato nel trasporto intermodale marittimo di rifiuti e del chimico liquido. Il potenziamento di questi comparti, conferma quanto il paradigma intermodale sia in grado di garantire valore ed efficienza lungo la filiera del trasporto anche di queste tipologie merceologiche e sia un modello scalabile se opportunamente approcciato.

PLURI-SPECIALIZZAZIONE: LA CHIAVE DI TUTTO

«Perché la chiave di tutto», spiega Giorgio Fiorini, «è quella che definisco pluri-specializzazione: non tuttologia, ma specializzazione profonda su ogni singolo comparto, con l’intermodalità come fattore comune e trasversale. Strada, ferro, mare: a volte tutti e tre i vettori, a volte solo due. Ma non approdiamo mai a nessun impegno che esuli dall’intermodalità. Non siamo diventati generalisti e non lo diventeremo. Il nostro mo-

dello di business, mira a presidiare l'intera catena del valore attraverso la sinergia tra le società del Gruppo. Un esempio emblematico è la collaborazione tra Intermodaltrasporti e F&F, che consente di gestire il flusso delle merci nella sua interezza: l'iter prende avvio con un sistema di trasferimento delle materie prime tra Nord e Sud Italia su base intermodale (strada nave) gestito da Intermodal già partner del Gruppo Veronesi, e si completa grazie a F&F, che garantisce la consegna capillare del prodotto finito al singolo destinatario. Attraverso questo schema di flussi abbiamo chiuso il cerchio: una gestione integrata che garantisce qualità del servizio e una supervisione costante del processo sino all'ultimo miglio. Anche la newco Overmodal risponde alla medesima logica di specializzazione verticale per filiera.

GOVERNANCE, 231 E LA SOSTENIBILITÀ CHE SI MISURA

Il 2024 ha visto l'adozione del modello organizzativo 231 – strumento di governance in ambito di sicurezza, sostenibilità e legalità – e del terzo bilancio di sostenibilità. A parlarne è Alessandra Fiorini, controller del gruppo e responsabile dell'area della sostenibilità. «Il modello 231 per noi rappresenta una scelta di campo precisa», dice Alessandra Fiorini. «Vogliamo essere tra le imprese virtuose: quelle che adottano strumenti volontari di autovalutazione e gestione, che garantiscono trasparenza agli stakeholder e chiarezza nella governance. Il principio è semplice ma non scontato: chi fa non controlla, chi controlla non fa. Il nostro terzo bilancio di sostenibilità dimostra che siamo cresciuti e che la nostra forza sta nella storia ma soprattutto nella consapevolezza di una traiet-

toria precisa. E poi c'è il riconoscimento EcoVadis: abbiamo ottenuto il rinnovo della medaglia con un punteggio di 70 su 100, all'81° percentile globale. Rispetto all'anno precedente abbiamo guadagnato 8 punti complessivi: +11 sull'ambiente, +9 sulle pratiche lavorative e +3 sull'etica. Numeri che ci inorgoliscono, ma soprattutto ci responsabilizzano. Il bilancio di sostenibilità per l'esercizio 2024 – quello relativo al 2025 sarà pronto nel prossimo mese di luglio – traduce questa visione in azioni misurabili: «Abbiamo investito con decisione nella rete ferroviaria, nell'organizzazione di treni completi che partono dai nostri hub logistici, nella riduzione del traffico pesante su strada e abbiamo intensificato l'utilizzo del trasporto marittimo grazie a partnership strategiche. A queste azioni abbiamo affiancato l'adozione di carburanti rigenerativi come l'Hvo, il monitoraggio avanzato dei consumi e l'ottimizzazione delle tratte. I risultati sono misurabili: riduzione delle emissioni climalteranti e contenimento dell'impronta ecologica complessiva». Il tutto allineato a cinque degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, dalle infrastrutture resilienti alla lotta contro il cambiamento climatico.

IL NODO INFRASTRUTTURALE

Il punto dolente rimane quello dell'efficienza delle reti. «La buona volontà degli imprenditori illuminati non basta», riprende Francesca Fiorini. «L'intermodalità ha ancora bisogno di semplificazione e di interoperabilità. Non abbiamo ancora portato a casa, per esempio, una filiera che parli con il Cmr dal committente al destinatario: Inoltre per vendere intermodalità, occorre risolvere il nodo infrastrutturale che



rende difficile garantire i tempi di consegna richiesti dalla committenza. Le merci che hanno transit-time specifici rischiano di non essere più attratte sul canale dell'intermodalità. Se non chiudiamo il problema infrastrutturale – in Italia, ma anche in Europa – l'intermodalità perde irrimediabilmente in competitività. I lavori vanno a rilento: lo sappiamo, sono opere titaniche. Ma è difficilissimo lavorare in queste condizioni».

AGOGNATE CRESCE, IL DIGITALE AVANZA

Il terminal di proprietà, già nodo della rete core Ten-T dal 2024, raggiungerà un nuovo traguardo operativo il prossimo giugno con l'attesa elettrificazione della stazione ferroviaria di Agognate: i binari del terminal novarese – già avanzatissimo negli standard di automazione e digitalizzazione, saranno connessi direttamente alla rete ferroviaria nazionale, consentendo traffici programmati nell'intera giornata operativa e non solo in orario notturno. Un salto di qualità atteso, in un distretto che – con il prossimo insediamento di Silicon Box a fianco della già presente Amazon e di altri colossi industriali – qualificherà in modo straordinario la già consolidata vocazione logistica dell'area novarese. E sul fronte digitale – oggi irrinunciabile! – il gruppo ha completato la migrazione su piattaforma Microsoft con un ERP dotato di interfaccia AI per lo scambio strutturato di dati con clienti e partner. Il ritratto che emerge è quello di un'azienda ormai grande nelle dimensioni ma anche nelle competenze e nella visione – che ha scelto la strada più difficile ma anche più solida. Specializzazione invece di generalismo, intermodalità come filo rosso, sostenibilità come leva competitiva reale. Come avrebbe detto il guru di Omaha.





CORSO DI **ALFABETIZZAZIONE AI PER LAVORATORI**

Un percorso formativo strutturato per rispondere ai **requisiti dell'AI Act**, pensato per sviluppare competenze fondamentali in ambito **AI** e **compliance normativa**.

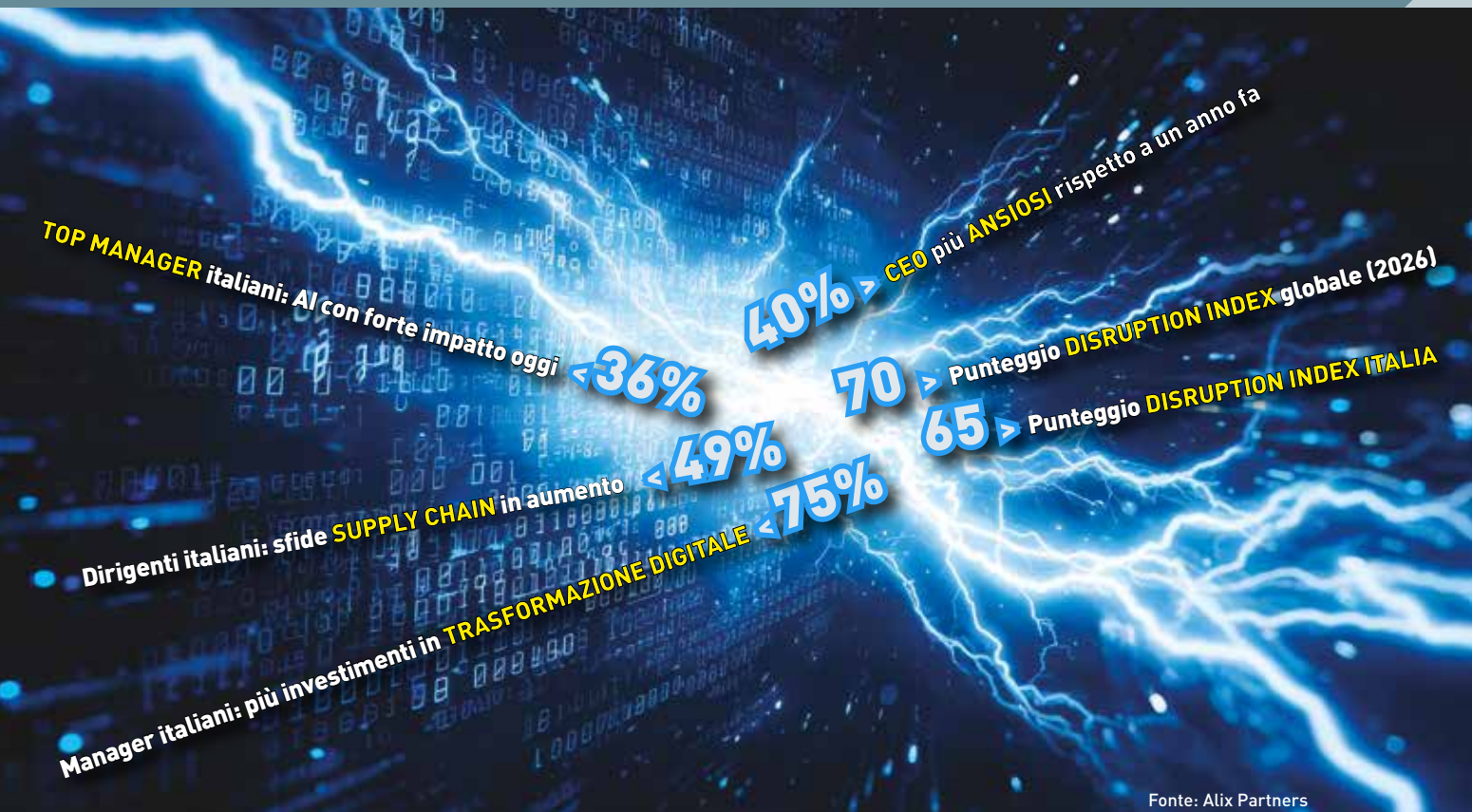
Gratuito per le aziende **aderenti a Epar**

Scopri il corso su **www.epar.it**

Al completamento del corso, qualificante ai sensi dell'art. 4 del Regolamento sull'Intelligenza Artificiale (UE) n° 2024/1689 – AI Act, verrà rilasciato un attestato.

LA SCOSSA CHE VERRÀ

Ansia da AI, supply chain sotto stress e Italia "late mover": cosa rivela il Disruption Index di AlixPartners su quanto velocemente i leader d'impresa stanno davvero cambiando rotta



di Franco Oppedisano

Il 40% degli amministratori delegati delle grandi imprese mondiali dichiara di sentirsi più ansioso rispetto a un anno fa, più di sette Ceo su dieci sostengono che è sempre più difficile capire a quali forze dirompenti dare priorità e il 51% teme

PIÙ DI 7 CEO SU 10 SOSTENGONO CHE È SEMPRE PIÙ DIFFICILE CAPIRE A QUALI FORZE DIROMPENTI DARE PRIORITÀ

che la propria azienda non si stia adattando abbastanza rapidamente al cambiamento, mentre quasi tutti (il 95%) sanno già che nei prossimi cinque anni ci sarà una riduzione della forza lavoro per l'adozione dell'intelligenza artificiale... e probabilmente sul tavolo ci sarà anche la loro, di poltrona. Il

mondo e il business stanno cambiando talmente rapidamente che è diventato difficilissimo fare previsioni, piani, progetti. Una situazione che provoca ansia tra i manager ed è causata da quelle che in gergo economico vengono definite "disruption".

Un termine sexy che in inglese dà l'idea del cambiamento dirompente, mentre in italiano si traduce, in maniera meno enfatica, come "stravolgimento" e indica un'innovazione talmente radicale che interrompe il normale corso del business, rivoluzionando i mercati esistenti o creandone di nuovi.

Il fenomeno, definito anche “innovazione distruttiva”, non migliora semplicemente un prodotto o un servizio esistente: lo rende talmente obsoleto che di fatto lo sostituisce, rendendo superati i modelli di business consolidati nel tempo e mettendo alle corde i vecchi leader di mercato.

Nei secoli scorsi la disruption era un evento raro. La prima rivoluzione industriale è partita con l’invenzione del motore a vapore, i telai meccanici e le innovazioni metallurgiche alla fine dell’Ottocento. Nel Novecento sono arrivati il fordismo, la catena di montaggio e, negli anni Cinquanta, l’avvento degli elettrodomestici. Poi, attorno al 1980, i personal computer e alla fine del secolo è arrivato internet. Il concetto di disruptive innovation è stato teorizzato da Clayton Christensen nel 1997, che per primo ha descritto come le nuove aziende entrino in un mercato consolidato con soluzioni prima più semplici e meno performanti, ma destinate a sostituire i leader di mercato grazie a costi inferiori e maggiore praticità. L’idea era buona, ma non è stata in grado di descrivere la velocità e l’ampiezza del fenomeno che di recente

**LE ONDATE DI DISRUPTION
SI SUSSEGUONO ORMAI
CON FREQUENZA E MAGNITUDINE
TALI DA SOVRAPPORSI**

è diventato così frequente da meritarsi un apposito indice elaborato da **AlixPartners**, giunto alla settima edizione, che cerca di fare il punto sul livello di Disruption nei dieci settori chiave: Aerospace & Defense, Automotive, Consumer & Goods, Energy & Power Generation, Servizi Finanziari, Healthcare & Life Sciences, Media & Intrattenimento, Retail, Tecnologia, Telecom & Cable Lo studio, realizzato con una survey su oltre 3.200 amministratori delegati e c-level in undici

ITALIA: I CONFLITTI GEOPOLITICI E L'INFLAZIONE ERANO GIÀ IN CIMA ALL'AGENDA GRANDE FIDUCIA NELLA TECNOLOGIA

LE MINACCE PIÙ RILEVANTI SONO LEGATE ALLE SFIDE GEOPOLITICHE E ALL'INFLAZIONE:

50% ↑
Conflitto geopolitico

43%
Protezionismo e dazi

43% ↑
Inflazione

LE MAGGIORI OPPORTUNITÀ SONO LEGATE A AI/AUTOMAZIONE E DIGITALIZZAZIONE

68%
AI/Machine learning

63%
Dispositivi/connettività
e infrastrutture

61%
Automazione dei processi
fisici/robotica

Fonte: AlixPartners

Paesi, Italia inclusa, a gennaio di quest’anno prima dello scoppio del conflitto nel Golfo, ha confermato quello che si era già osservato fin dalla prima edizione: la disruption è il nuovo motore dell’economia e con un punteggio di 70 punti (contro i 73 registrati nel 2025) evidenzia un contesto ancora pieno di sfide. Un livello destinato a salire ulteriormente alla

luce dei recenti avvenimenti geopolitici internazionali. «Le ondate di disruption si susseguono ormai con frequenza e magnitudine tali da sovrapporsi: quelle nuove arrivano prima che l’incertezza derivante dalle precedenti sia normalizzata. L’imperativo per il business è quindi quello di ca-

valcare un mondo dove i cicli economici, l’influenza delle policies e la volatilità dei mercati sono disaccoppiate, e conta sempre di più la capacità di gestire ordinariamente lo straordinario», ha commentato **Dario Duse**, Italy Country Leader di AlixPartners. «Agilità e capacità di discernimento sono essenziali. Per sostenere la crescita e imparare a gestire le ondate di disruption, serve creare anche allineamento nei team più

senior. Le aziende che sapranno continuare a trasformare rapidamente modelli di business e supply chain, e padroneggiare l’utilizzo dell’AI non si limiteranno a difendere la propria posizione, ma potranno costruire un vantaggio competitivo duraturo in un contesto globale in continua evoluzione, sui fronti non prevedibili e coordinati».

L'OTTIMISMO DEGLI ITALIANI

All'inizio dell'anno per gli amministratori delegati e top manager italiani, l'Italia presentava uno dei livelli di disruption percepita più bassi in Europa: il Disruption Index si attestava a un punteggio di 65, al di sotto della media globale di 70 e di quella europea di 68. Solo il 37% dei dirigenti italiani dichiarava di aver vissuto un'elevata disruption nell'ultimo anno, contro il 48% a livello globale, e appena il 29% si aspettava di dover cambiare in modo significativo il modello di business nel prossimo anno, rispetto al 38% della media mondiale. Un dato che indica allo stesso tempo una minore percezione del rischio, sia una maggiore capacità di adattamento dei settori industriali italiani. In ogni caso, potrebbe essere già cambiato perché la guerra in Medio Oriente, secondo AlixPartners, sta generando e potrebbe portare a impatti anche duraturi su energia, industria, agricoltura e food, lusso e beni di consumo per un effetto combinato di aumento dei costi, inflazione e tassi in possibile aumento a fronte di consumi stabili o in contrazione, e riduzione dell'export in settori chiave per il Paese. «I manager italiani», ha spiegato Duse, «a inizio anno sembravano avere una visione più ottimistica sul futuro rispetto ai colleghi internazionali, almeno prima dello scoppio dei più recenti conflitti internazionali. Solo il 20% si sentiva più sotto pressione rispetto allo scorso anno (24% a livello globale) e appena il 24% temeva che la propria azienda non si stesse adattando abbastanza rapidamente, contro il 35% nel mondo».

A fronte di questa minore percezione di disruption da parte dei vertici aziendali italiani dall'indagine di AlixPartners, è emersa però una maggiore sensibilità alle tematiche legate alle catene di approvvigionamento: già prima dello scoppio del conflitto in Medio Oriente, il 49% dei dirigenti italiani (contro il 41% a livello globale) riteneva che le sfide legate agli impatti della disruption sulla supply chain fossero aumentate rispetto allo scorso

LE RISPOSTE DELLE AZIENDE ITALIANE AL CONFLITTO IN MEDIO ORIENTE SONO SIA TATTICHE CHE STRATEGICHE

anno, e il 41% (contro il 29% a livello globale) riteneva che sarebbero ulteriormente aumentate nei prossimi 12 mesi. I driver che risultavano impattare maggiormente sulle

catene di fornitura erano il costo delle materie prime e dei componenti, i dazi e i conflitti geopolitici. Con il recente

conflitto, questi fenomeni potrebbero ulteriormente aumentare e coinvolgere materiali e settori nuovi: dall'urea utilizzata per i fertilizzanti fondamentali per l'agricoltura e il food, all'alluminio primario, oltre ovviamente all'energia e ai combustibili necessari in un Paese trasformatore, come l'Italia, con scarse riserve energetiche naturali. Le risposte delle aziende italiane risultano essere sia tattiche che strategiche, orientate cioè verso l'adozione di migliori strumenti di tracciamento, la ricerca di mercati di vendita o produzione alternativi, l'identificazione di vie e soluzioni di trasporto alternative e la rinegoziazione dei contratti con i fornitori. «Il conflitto in corso in Medio Oriente ci vede particolarmente esposti, considerata dipendenza e costi già tra i più elevati per l'energia, e con settori chiave come alimentare, chimica, automotive e lusso che potrebbero soffrire di shock sulla supply chain e riduzione della domanda. Auspichiamo che il conflitto si concluda presto e che i "muscoli per affrontare le ondate di disruption" sviluppati dalle aziende si rafforzino ulteriormente per cavalcare anche quest'onda, e le prossime in arrivo», ha commentato **Stefano Aversa**, Global Vice Chair, Executive Partner & Managing Director di AlixPartners.

AI, AI, AI: IL NODO DELLA TECNOLOGIA

Sul fronte dell'AI e del digitale il quadro che emerge dall'analisi di AlixPartners è sfaccettato. Le più grandi opportunità che i manager italiani intravedono sono tutte legate al progresso tecnologico, ma solo il 36% dei top manager italiani dichiara che l'intelligenza artificiale abbia avuto finora un forte impatto sulla propria organizzazione, contro il 52% a livello globale. L'Italia si conferma quindi come un "late mover", in ritardo in termini di adozione, ma con progetti di investimento e dichiarazione di intenti di investimento futuro superiori agli altri Paesi: è previsto un aumento degli investimenti sulla Trasformazione Digitale per il 75% dei manager (contro il 65% media europea), e incremento del budget per tecnologia e Tools digitali rispetto all'anno precedente nel 59% dei casi (contro il 53% media europea).



PMI AMBIZIOSE... MA «UNDERTECH»

Il Future Ready Business 2026 di Wolters Kluwer fotografa imprese pronte a conquistare nuovi mercati. Peccato, però, che siano frenate da costi, burocrazia e ritardi su cloud, AI e outsourcing strategico

di Marina Marinetti

Le piccole e medie imprese italiane hanno il piede sull'acceleratore della crescita, ma tengono ancora tirato il freno a mano sulla tecnologia. È l'immagine che emerge dal "2026 Future Ready Business Report - Edizione Italia", l'analisi che **Wolters Kluwer Tax & Accounting** ha realizzato con Ipsos su oltre mille Pmi europee, di cui il 21% italiane, per capire quanto siano davvero pronte ad affrontare inflazione, nuove regole, rivoluzione digitale e guerra per i talenti. Nel confronto con gli altri otto Paesi analizzati, le imprese italiane appaiono meno ottimiste sul futuro, ma più ambiziose quando si tratta di puntare su nuovi mercati.

Il paradosso è netto già nei primi numeri: solo il 21% di imprenditori e manager italiani si dichiara "molto positivo" rispetto ai prossimi anni, contro il 42% registrato in Germania e il 47% nel Regno Unito. Eppure il 35% delle Pmi italiane indica come priorità per il 2026 l'espansione in nuovi mercati o segmenti di clientela, una quota superiore sia alla media Ue, ferma al 28%, sia a Paesi come Regno Unito (21%) e Paesi Bassi (24%). In un contesto in cui la crescita interna resta sotto l'1%, il

rapporto racconta un'Italia imprenditoriale che non rinuncia a cercare sbocchi fuori dalla comfort zone, pur continuando a presidiare in modo strettissimo costi, compliance e controllo dei numeri.

La pressione economica è il primo fattore che tutte le Pmi europee si trovano a gestire. Il 40% indica tra le principali sfide dei prossimi dodici mesi le condizioni macro e l'aumento dei costi, il 33% la difficoltà di trovare e trattenere

i talenti giusti, il 29% il bisogno di soddisfare aspettative crescenti dei clienti, il 28% la fatica di stare al passo con tecnologie in continua evoluzione. Le italiane aggiungono un problema specifico: il 46% considera la ricerca di un equilibrio tra qualità e crescita una delle tre sfide chiave per il prossimo anno, la percentuale più alta tra tutti i Paesi analizzati. Crescere è necessario per assorbire i rincari, ma la paura è di diluire quella proposta di valore che rende distintive le Pmi italiane nei mercati di nicchia. Sul fronte normativo, il report ricorda che l'Italia è stata il primo Paese Ue a introdurre la fatturazione elettronica obbligatoria per B2B e B2C già nel 2019. Una scelta che ha portato maggiore trasparenza sugli adempimenti Iva e costretto anche le imprese più piccole a strutturarsi su processi digitali, ma che ha innalzato l'asticella dei dati da tenere sotto controllo in tempo reale. A questo si è aggiunto il Concordato preventivo biennale, che punta a dare certezza fiscale e a ridurre il rischio di controlli, ma richiede informazioni contabili impeccabili. Non stupisce che, sul fronte della preparazione regolatoria, solo il 24% delle Pmi italiane si definisca "completamente informato e prepa-



STEFANO MAIO

rato”, il 54% “abbastanza preparato”, mentre il 17% ammette conoscenze minime, una quota decisamente più alta rispetto a Regno Unito e Paesi Bassi.

La fotografia tecnologica è altrettanto sfaccettata. Negli ultimi tre anni, a livello europeo, il 56% delle imprese ha adottato sistemi di pagamento e fatturazione digitali, il 50% ha aggiornato le misure di cybersecurity, il 47% ha aumentato la raccolta di documenti digitali e il 41% ha ampliato l'uso del cloud. L'Italia presenta un paradosso: leader di fatto nella fatturazione digitale, ma con infrastrutture ancora molto ancorate al passato. Secondo il report, il 16% delle Pmi italiane utilizza software 100% on premise, il tasso più alto del campione, il 40% lavora in modalità ibrida e solo il 30% è completamente in cloud, pur con un trend di crescita lento ma costante. In un Paese che nel 2024 ha sperimentato ondate concentrate di attacchi ransomware contro aziende di ogni dimensione, restare legati solo a server fisici significa esporsi a guasti, blocchi e recuperi lenti, mentre normative come Nis2 chiedono continuità operativa e resilienza digitale.

Anche sull'intelligenza artificiale il mix è fatto di prudenza dichiarata e uso concreto. Il 61% dei decisori italiani indica nei costi il principale ostacolo all'adozione di nuove tecnologie, la percentuale più alta insieme alla Germania. Ma tra chi ha già iniziato a sperimentare, il salto è stato deciso: il 29% delle Pmi italiane usa l'AI ogni giorno e un ulteriore 37% almeno una volta alla settimana. I benefici percepiti sono chiari e molto operativi: il 51% segnala la semplificazione di ricerca e apprendimento, il 49% il miglioramento dell'analisi dei dati e della reportistica, un altro 49% l'automazione dei lavori ripetitivi con guadagni di efficienza, il 46% un aumento dell'accuratezza, il 42% una gestione più puntuale delle informazioni finanziarie in tempo reale. L'IA viene quindi adottata partendo da casi d'uso dove il ritorno è immediatamente misurabile, ma resta il tema di come renderla davvero strutturale nei processi.

Il nodo dei talenti completa il quadro. Il 28% delle Pmi italiane indica la ricerca e la fidelizza-

zione delle competenze giuste come una delle principali difficoltà. Complice l'innalzamento della forza lavoro e la fuga di cervelli dei profili più giovani, molte aziende scelgono di esternalizzare attività ad alto contenuto specialistico: buste paga, affari legali e parte della contabilità vengono affidate a consulenti, con un livello di fidelizzazione molto elevato. Ma quando si tratta di processi contabili e di conformità nel senso stretto, le imprese italiane restano le più restie in Europa a delegare. Solo il 22% esternalizza queste funzioni, contro il 40% della Svezia, il 35% del Regno Unito, il 28% dei Paesi Bassi e percentuali comunque più alte in Belgio, Germania, Spagna e Danimarca. Tenere tutto in casa dà la sensazione di avere il controllo, ma consuma tempo manageriale che potrebbe essere investito in pianificazione, analisi scenariale e sviluppo di prodotto.

È qui che entra in gioco il ruolo dei partner tecnologici e dei consulenti evoluti. Nel com-

**LA COMPLESSITÀ FISCALE
E REGOLATORIA ITALIANA
È UNA SFIDA, MA PUÒ DIVENTARE
UN LABORATORIO DI INNOVAZIONE**

mentare i risultati, **Stefano Maio**, Director Sales Wolters Kluwer Tax & Accounting Region South, sintetizza così la condizione italiana: «Le imprese italiane mostrano una straordinaria capacità di resistere e reinventarsi, ma spesso si fermano un passo prima di trasformare questa resilienza in un vero vantaggio competitivo». Per Maio, il punto di svolta non è la tecnologia in sé, ma il modo in cui viene incorporata nei processi quotidiani: «Il punto non è adottare tecnologia fine a sé stessa, ma ripensare il modo in cui il lavoro viene svolto ogni giorno: automatizzare ciò che non crea valore, liberare tempo per decisioni strategiche, usare dati e intelligenza artificiale per capire in anticipo dove sta andando il mercato».

Un passaggio chiave riguarda la trasformazione della compliance da centro di costo a leva di business. In un sistema ad alta complessità fiscale e regolatoria come quello italiano, il rischio è vivere in perenne emergenza, schiacciati tra scadenze e adempimenti. Per Maio, però,

proprio questa complessità può diventare un vantaggio competitivo: «La complessità fiscale e regolatoria italiana è una sfida, ma può diventare un laboratorio di innovazione. Chi integra software aggiornati automaticamente alle norme, piattaforme cloud sicure e il supporto di consulenti che agiscono come Cfo on demand, può passare da una gestione difensiva dei rischi a una gestione proattiva delle opportunità». In pratica, gli stessi dati richiesti dal legislatore possono alimentare scenari di pianificazione fiscale, simulazioni di cassa e decisioni di investimento, se trattati con strumenti e competenze adeguate.

Il tema delle competenze digitali interne, poi, non può essere ignorato. Quasi la metà delle Pmi italiane indica il deficit di skill digitali come ostacolo all'adozione di nuova tecnologia. Lo studio suggerisce una via pragmatica: investire in formazione sul personale già presente, trasformando alcune figure chiave in “champion” del flusso di lavoro digitale. È una scelta che richiede tempo e budget, ma può risultare più sostenibile per le imprese di dimensione medio piccola rispetto alla corsa a pochi profili specialistici molto costosi.

Alla fine, il Future Ready Business 2026 restituisce l'immagine di un tessuto di Pmi tutt'altro che immobile: imprese che hanno già costruito basi digitali su pagamenti e fatturazione, che sperimentano l'AI, che si affidano a consulenti esterni per le funzioni più critiche, che guardano con decisione a nuovi mercati. Ma è anche un sistema che rischia di restare nel limbo tra ambizione e prudenza, con il motore acceso e lo sguardo all'estero, ma il freno a mano ancora tirato sull'innovazione strutturale. Per usare le parole di Maio, la differenza tra chi resterà indietro e chi farà il salto di qualità la farà la capacità di scegliere alleati giusti: «Chi sceglie di adottare tecnologia cloud e stringere partnership strategiche è già in prima linea, pronto per recuperare tempo prezioso, affinare le proprie conoscenze e concentrare le proprie energie dove più conta: far crescere il proprio business, raggiungere nuovi mercati e costruire un'impresa resiliente a lungo termine, in un panorama europeo sempre più competitivo».

EU INC., L'AZIENDA DEL «VENTOTTESIMO REGIME»

La nuova forma societaria Ue promette costituzione lampo, regole digitali e stock option più semplici, ma lascia fuori fisco e lavoro: primo passo verso una vera impresa europea

di Marina Marinetti

L'Eu Inc. è la nuova forma societaria che la Commissione europea ha messo sul tavolo per semplificare la vita alle imprese che vogliono crescere oltre confine. Pensata in origine per startup e scaleup innovative, in realtà sarà accessibile a tutte le società dell'Unione e quindi particolarmente interessante anche per Pmi che oggi pagano in burocrazia e costi la frammentazione dei diritti nazionali.

La proposta di regolamento, presentata il 18 marzo, disegna un vero e proprio "ventottesimo regime" societario europeo. **L'Eu Inc.** potrà essere costituita con procedure completamente digitali, in

48 ore e con un costo inferiore a 100 euro. Le informazioni verranno fornite una sola volta a un'interfaccia unica Ue, che le smisterà alle varie amministrazioni. Anche la registrazione di filiali in altri Stati e la liquidazione seguiranno percorsi online, con una procedura fast track per le chiusure. Governance e struttura del capitale sono concepite in modo flessibile e, per le imprese innovative, è prevista una procedura d'insolvenza semplificata. Particolarmente favorevole la disciplina dei piani di stock option, molto diffusi nelle tech company: l'imposizione fiscale scatterà per i beneficiari solo al momento del realizzo. Per **Alberto Saravalle**, socio di **BonelliErede** e professore di diritto dell'Unione Europea all'Università di Padova, si tratta di un cambio di passo rispetto alle tradizionali direttive settoriali: «È un grande passo avanti: dall'armonizzazione settoriale a una disciplina

uniforme e onnicomprensiva. Può agevolare la crescita delle imprese e l'operatività transfrontaliera». Allo stesso tempo, avverte che il nuovo quadro non cancella del tutto le differenze tra ordinamenti: «Molto spesso la proposta rinvia al diritto nazionale per quanto non previsto, rischiando di far rientrare dalla finestra ciò che è uscito dalla porta».

Il nodo è politico oltre che giuridico. «Alcuni settori critici, come la partecipazione dei lavoratori e il fisco, sono stati per ora sapientemente tenuti fuori per evitare ostacoli politici»,

**PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI
E FISCALITÀ NON SONO STATI PER ORA
REGOLATE: IL NODO È POLITICO
OLTRE CHE GIURIDICO**

osserva Saravalle. Ma proprio queste diversità possono continuare a influenzare la scelta del Paese di costituzione

e diventare un freno alla crescita. Per questo invita a leggere la proposta in prospettiva: «Pensiamo all'Eu Inc. come a una prima tappa di un lungo processo verso la creazione di un modello di impresa veramente europeo».

Accanto alle opportunità restano le ombre. L'avvocato **Nicola Cassinelli** sottolinea che «il rischio è che l'Eu Inc. resti uno strumento utile nella fase iniziale, senza incidere davvero su costi e complessità della gestione transfrontaliera», perché le imprese continueranno a misurarsi con regimi nazionali diversi su fisco, lavoro e previdenza. La criticità emerge in particolare nei piani di incentivazione: «In assenza di coordinamento europeo, strumenti come stock option e warrant diventano più complessi da gestire e meno attrattivi».

Dal punto di vista degli investitori il giudizio resta comun-

Alberto Saravalle



que positivo. **Antonella Massari**, segretario generale di **Aipb**, ricorda che l'Eu Inc. nasce «con l'ambizione di superare la frammentazione dei sistemi giuridici nazionali e offrire alle imprese un quadro unico di regole per operare nel mercato europeo». La standardizzazione delle regole societarie può facilitare la canalizzazione del risparmio verso l'economia reale, ampliando la platea di aziende in grado di accedere al mercato dei capitali e rendendo le opportunità d'investimento più comparabili su scala Ue.

Gli studi per **Aipb** mostrano che le imprese più aperte al capitale e con fonti di finanziamento diversificate presentano performance migliori e maggiore resilienza, mentre la frammentazione dimensionale resta uno dei punti deboli del sistema produttivo italiano. In questo senso l'Eu Inc. può diventare un tassello di una strategia più ampia, a condizione che l'Unione non si fermi alla forma societaria. Come riassume Saravalle, «molte più luci che ombre, ma non finisce qui»: il vero test sarà la capacità di proseguire su lavoro, fisco e insolvenze, trasformando il "ventottesimo regime" in un vero mercato unico delle imprese, non solo sulla carta.

UN LABORATORIO PER L'INVECCHIAMENTO CHE VERRÀ

Nel novembre 2025 Fasi e Istituto Superiore di Sanità (ISS) hanno firmato un accordo per stimare la prevalenza della non autosufficienza e degli eventuali fattori di rischio tra gli iscritti Fasi over 65, nonché strategie di prevenzione dedicate

di *Alessandro Faldoni*

Secondo le proiezioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, nei prossimi cinquant'anni la popolazione mondiale con più di 60 anni è destinata a raddoppiare e quella con oltre 80 anni quadruplicherà. All'interno del Fasi, gli iscritti over 65 sono 68.000, 110.000 inclusi i familiari, pari al 36% della popolazione totale. Il Fondo opera quindi in uno scenario che anticipa di oltre vent'anni l'evoluzione nazionale dei bisogni assistenziali.

Le condizioni di salute della popolazione ultra65enne possono essere rappresentate attraverso il modello ad iceberg. Al di sopra del livello dell'acqua emergono i soggetti con maggiore compromissione funzionale, caratterizzati da limitazioni nelle attività

quotidiane, definite a livello internazionale Activities of Daily Living (ADL), come alimentarsi, vestirsi o provvedere all'igiene personale. In questa area rientrano gli individui con limitazioni in più di una ADL, di gravità variabile da moderata a grave. Al di sotto della superficie dell'acqua si collocano individui in condizioni di prefragilità o fragilità e i soggetti robusti, sani.

Attualmente il Fasi dispone di informazioni parziali sugli iscritti che si collocano al di sopra dell'iceberg, noti al Fondo in quanto accedono alle tutele previste per la non autosufficienza. Per garantire la sostenibilità futura e rispondere all'aumento atteso della domanda di servizi, sarebbe importante acquisire dati più puntuali sulla popolazione della parte immersa dell'iceberg e che nel tempo potrebbe evolvere verso condizioni di non autosufficienza.

In questo contesto si inserisce l'avvio dello studio pilota Fasi-ISS, concepito come risposta metodologicamente strutturata all'esigenza di comprendere il fenomeno, con l'obiettivo di disporre di una base informativa scientifica a supporto delle decisioni strategiche. Lo studio è stato approvato dal Comitato Etico Nazionale, è partito nel marzo 2026 ed è attualmente in corso.

La collaborazione Fasi-ISS al momento prevede la conduzione di uno studio di prevalenza "pilota" in Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Trentino-Alto Adige e Veneto, con il coinvolgimento di un campione di 1300 iscritti, selezionati con procedura casuale e stratificata per regione, genere ed età.

La prevalenza è una misura di frequenza utilizzata in epidemiologia che descrive, in un dato

momento, il rapporto tra persone con una determinata condizione e la popolazione totale, fornendo una fotografia utile per la pianificazione degli interventi e servizi sanitari.

Lo studio di prevalenza permetterà di valutare il grado di autonomia degli iscritti Fasi over 65, distinguendo quanti si collocano nella parte emersa e quanti in quella sommersa dell'iceberg.

La valutazione dell'autonomia sarà effettuata mediante scale standardizzate e validate a livello internazionale, in particolare Activities of Daily Living (ADL) e Instrumental Activities of Daily Living (IADL). Le analisi includeranno aspetti relativi a patologie croniche, problemi sensoriali, partecipazione sociale, isolamento e variabili socio-demografiche, consentendo una lettura multidimensionale del fenomeno. I risultati dello studio pilota saranno elaborati in forma aggregata e anonimizzata nel rispetto della normativa privacy.

Tale iniziativa rafforza l'impegno del Fondo nel promuovere un invecchiamento sostenibile, valorizzando la prevenzione e l'integrazione tra dimensione sanitaria, sociale e organizzativa.

IL FASI OPERA IN UNO SCENARIO CHE ANTICIPA DI OLTRE VENT'ANNI L'EVOLUZIONE NAZIONALE DEI BISOGNI ASSISTENZIALI

Cluster 65+

3+ ADL

1-2 ADL

Fragili

Pre-fragili

Robusti



La sicurezza informatica entra nel cuore del business

Cyber risk, supply chain digitale, intelligenza artificiale e nuove superfici di attacco: la *digital security* è una leva strategica ormai imprescindibile per le aziende. I dati (e le soluzioni) del Cyber Resilience Report di Qbe

di Vittorio Petrone

Dati, processi e infrastrutture aziendali convivono oggi in ecosistemi digitali complessi e interconnessi. La cybersecurity ha, dunque, progressivamente superato i confini della funzione tecnica per diventare una variabile strategica, con impatti diretti sulla continuità operativa, sui risultati economici e sulla reputazione delle imprese. Un attacco informatico non si traduce più solo in un'interruzione temporanea dei servizi, ma può generare **effetti a catena** lungo l'intera catena del valore, mettendo sotto pressione modelli di business, rapporti commerciali e fiducia degli stakeholder.

L'evoluzione tecnologica – trainata da cloud e intelligenza artificiale – sta ampliando in modo significativo il perimetro del rischio cyber, aumentandone velocità, precisione e scala. Secondo il **Cyber Resilience Report pubblicato da Qbe** nel 2025, l'adozione del cloud e dell'intelligenza artificiale generativa sta ride-

finendo le superfici di attacco, con un aumento del 235% degli alert cloud ad alta gravità e una **crescita delle minacce** legate a *deepfake* e *ransomware*. Un contesto che spinge le organizzazioni a ripensare le proprie strategie di protezione, rafforzando gli investimenti in cybersecurity e integrando il rischio informatico

UN ATTACCO INFORMATICO PUÒ AVERE EFFETTI SULL'INTERA CATENA DEL VALORE INFICIANDO I RAPPORTI COMMERCIALI E LA FIDUCIA DEGLI STAKEHOLDER

all'interno dei processi di governance e pianificazione strategica. Un elemento particolarmente critico riguarda la **supply chain**. Oggi molti incidenti informatici emergono all'interno di ecosistemi digitali estesi, nei quali i cyber criminali dispongono di un numero crescente di potenziali punti di ingresso. La progressiva esternalizzazione di servizi IT e l'adozione di **architetture cloud ibride** hanno reso le singole organizzazioni sempre più interconnesse tra loro, aumentando l'esposizione al rischio sistemico.

«La supply chain è diventata uno dei principali driver di rischio cyber», spiega **Stefano Pompeo**, Senior Cyber Underwriter di Qbe Italia.

«Questo rende gli attacchi molto più pericolosi, perché da un singolo punto di accesso possono propagarsi a cascata su più soggetti, soprattutto in ambienti cloud e SaaS fortemente interdipendenti». In questo scenario, la gestione del rischio non può più essere confinata ai perimetri aziendali tradizionali, ma richiede un **approccio esteso** che includa fornitori, partner e terze parti tecnologiche.

Non è solo l'aumento del numero di attacchi a preoccupare le imprese, ma anche l'evoluzione della loro complessità e sofisticazione. L'intelligenza artificiale generativa sta infatti potenziando le capacità degli aggressori: phishing sempre più credibili, automazione

Stefano Pompeo





degli attacchi e *deepfake* audio e video estremamente realistici, utilizzati per indurre dipendenti e manager a compiere operazioni fraudolente.

«I *deepfake* sono particolarmente insidiosi perché colpiscono il punto più vulnerabile di qualsiasi sistema: la componente umana», sottolinea Pompeo. «E non servono competenze tecniche particolarmente avanzate: grazie all'IA oggi è relativamente semplice formulare richieste credibili di accesso a denaro o credenziali». A questo si aggiunge la crescente redditività del *ransomware*, che continua a rappresentare una delle principali fonti di guadagno per le organizzazioni criminali, attraverso modelli di attacco sempre più strutturati, automatizzati e scalabili, capaci di colpire simultaneamente più **realità interconnesse**.

In un contesto così volatile, le imprese stanno evolvendo il proprio approccio al rischio cyber, passando da strategie prevalentemente reattive a **modelli preventivi e strutturati**, nei quali il settore assicurativo può svolgere un ruolo chiave. «Un approccio reattivo espone le imprese a decisioni prese in emergenza, spesso con margini di errore elevati», osserva Pompeo. «La resilienza, d'altra parte, comporta pianificazione, investimenti continui, test dei piani di risposta e collaborazione tra le diverse funzioni aziendali, per garantire una protezione davvero efficace».

Oggi le soluzioni cyber più evolute, come quelle proposte da Qbe, combinano **copertura assicurativa** e servizi di prevenzione e assistenza: assessment tecnici, attività di on-

boarding, *incident response manager* dedicati, supporto legale e forense, fino a esercitazioni pratiche per testare la capacità di risposta a un attacco. Un modello che trasforma l'assicuratore in un **partner attivo** nella strategia di difesa dell'impresa, affiancandola non solo nella gestione del sinistro, ma anche nella lettura e mitigazione del rischio.

L'intelligenza artificiale gioca un ruolo chiave anche all'interno dei processi assicurativi. Nella sottoscrizione, modelli predittivi e automatizzati consentono di valutare i rischi in modo più accurato e dinamico, migliorando la segmentazione dei portafogli e la coerenza

DAL RAPPORTO DI QBE EMERGE CHE CON L'ADOZIONE DEL CLOUD E DELLA GENERATIVA SI È AVUTO UN AUMENTO DEL 235% DEGLI ALERT CLOUD GRAVI

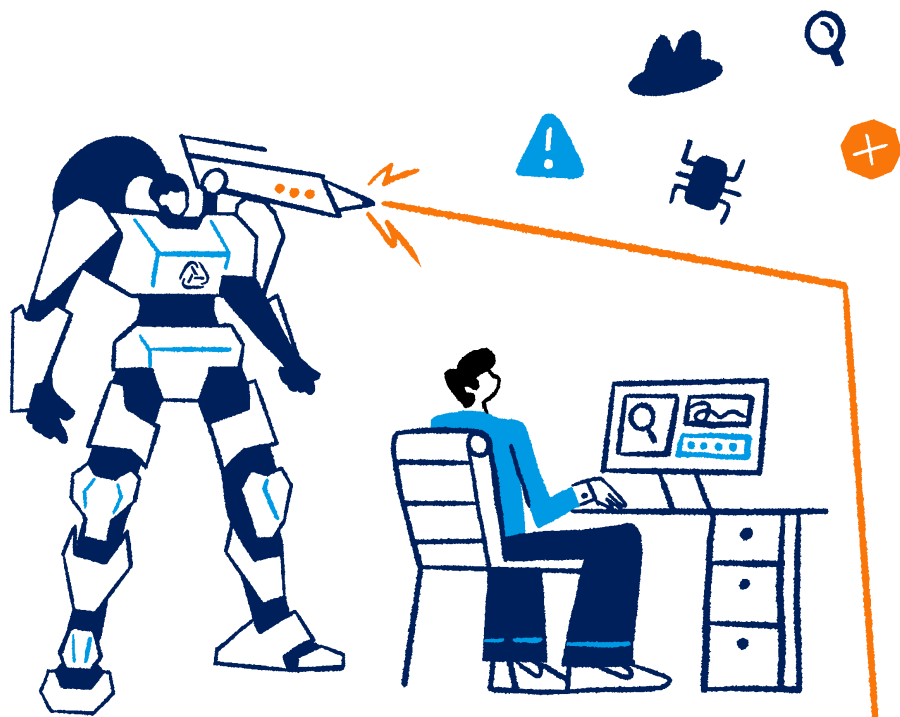
delle decisioni. Questo approccio "low touch" libera tempo e risorse che possono essere dedicate all'analisi dei rischi più complessi, rafforzando al contempo il focus sul cliente.

Anche nella **gestione dei sinistri**, l'AI sta trasformando i modelli operativi. Piattaforme avanzate integrano dati satellitari, immagi-

ni aeree e fonti eterogenee per supportare i periti nelle stime, ridurre i tempi di risposta e migliorare la qualità dell'analisi. In alcuni casi, l'**anticipazione dell'emergenza** diventa essa stessa uno strumento di mitigazione del rischio, consentendo di attivare in anticipo risorse e catene operative nelle aree più esposte.

Tecnologia e assicurazione, tuttavia, non sono sufficienti senza una vera cultura della sicurezza. «Serve responsabilizzazione diffusa, formazione continua e un forte coinvolgimento del top management», evidenzia Pompeo. «La cybersecurity deve diventare una pratica quotidiana, non un semplice adempimento normativo».

Guardando ai prossimi mesi, lo scenario resta sfidante: attacchi basati sull'identità, **ransomware** sempre più aggressivi, nuove regolamentazioni e forme di AI offensiva continueranno a mettere sotto pressione imprese e assicuratori. In questo contesto, la capacità di anticipare il rischio, leggere i segnali deboli e **costruire resilienza digitale** diventerà un fattore competitivo decisivo per tutto il sistema economico.



Università Ca' Foscari, Venice School of Management,
in collaborazione con ANRA presentano il white paper

Il ruolo del risk manager nella gestione della sostenibilità

A cura di Gianluigi Lucietto, Marco Fasan e Silvia Panfilo

Per molto tempo la gestione del rischio è stata associata soprattutto alla capacità di prevenire perdite e garantire stabilità operativa. Oggi, però, questo paradigma non è più sufficiente, serve altro. Le imprese si muovono in un contesto segnato da trasformazioni profonde: cambiamenti climatici, pressioni regolatorie crescenti, nuove aspettative sociali e un'accelerazione senza precedenti dei processi economici e tecnologici per non parlare dei nuovi assetti geopolitici in corso di frenetica evoluzione. In questo scenario, il rischio non è soltanto qualcosa da controllare, ma una dimensione strutturale del cambiamento con cui le organizzazioni devono imparare a confrontarsi. Allo stesso tempo, la sostenibilità è passata da tema periferico a fattore centrale delle strategie aziendali. Le questioni ambientali, sociali e di governance – riassunte nell'acronimo ESG – stanno ridefinendo il modo in cui le imprese interpretano la creazione di valore nel lungo periodo. Non si tratta più solo di reputazione o responsabilità sociale: la capacità di gestire la transizione climatica, le relazioni con gli stakeholder e la qualità della governance è parte integrante della competitività delle organizzazioni.

In questo nuovo scenario, anche il ruolo del risk manager sta cambiando profondamente. Da presidio tecnico orientato alla mitigazione dei rischi tradizionali, la funzione di risk management è sempre più chiamata a svolgere un ruolo strategico, contribuendo a interpretare le sfide emergenti e a integrare le dimensioni ESG nei processi decisionali aziendali. L'evoluzione del quadro normativo europeo sulla rendicontazione di sostenibilità, con l'introduzione della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e dei relativi European Sustainability Reporting Standards (ESRS), pur avendo subito un recente rallentamento con il Pacchetto Omnibus, continua a richiedere questa trasformazione, mantenendo al centro il principio della doppia materialità e un approccio sistemico all'analisi di impatti, rischi e opportunità.

In questo contesto, comprendere come la funzione di risk management possa evolvere per supportare la gestione della sostenibilità diventa una questione cruciale per le imprese. Il lavoro, sviluppato in collaborazione con il Prof. Fasan e la Prof.ssa Panfilo dell'Università Cà Foscari di Venezia e con il contributo diretto di risk manager e sustainability manager appartenenti a diverse organizzazioni, nasce proprio con questo obiettivo: esplorare il ruolo che i professionisti del rischio possono assumere nell'integrazione delle tematiche ESG e individuare strumenti e percorsi evolutivi capaci di rafforzare la resilienza e la sostenibilità delle organizzazioni nel lungo periodo.



ANRA





Gianluigi Lucietto

Laureato in Economia e Commercio da oltre 25 anni è Vicepresidente ANRA, opera come consulente e formatore in Risk Management e Business Continuity. Oggi è Business Developer per Gavio Global Risk Solutions. È Professore a contratto al Politecnico di Milano nel corso "Business Continuity e Crisis Management" nel corso di Laurea Magistrale in Industrial Safety & Risk Engineering.



Marco Fasan

PhD., Professore Ordinario di Economia Aziendale presso la Venice School of Management (VSM) di Ca' Foscari.

Direttore del Master in Risk Management, Internal Audit & Artificial Intelligence.

Le sue aree di ricerca riguardano corporate governance, accounting e sostenibilità.



Silvia Panfilo

Ph.D., Professoressa Associata di Economia Aziendale presso la Venice School of Management (VSM) di Ca' Foscari. Direttrice del Master in Management della Sostenibilità e co-fondatrice e membro del CTS del Sustainability Lab di VSM. Le sue aree di ricerca riguardano la disclosure di sostenibilità e del rischio, Enterprise Risk Management e corporate governance.

In un mondo caratterizzato da cambiamenti incessanti, le organizzazioni devono riconoscere che la gestione del rischio non è una scienza perfetta. Il rischio è dinamico, spesso imprevedibile e impossibile da controllare in modo assoluto. Tuttavia, utilizzando un approccio resiliente e adattabile, le imprese possono integrare flessibilità e giudizio umano nella propria identità fondamentale.

Il ruolo dei risk manager si è ampliato in modo significativo negli ultimi anni, trainato dalla crescente integrazione delle considerazioni di sostenibilità nella strategia e nella governance d'impresa. Tradizionalmente concentrati sulle incertezze finanziarie e operative, i risk manager sono oggi chiamati a valutare e monitorare uno spettro più ampio di rischi environmental, social, governance (ESG), in grado di incidere in modo rilevante sulla resilienza di lungo periodo delle aziende.

Temì quali l'adattamento climatico, la neutralità carbonica e la governance sociale sono passati in primo piano nella resilienza aziendale, mostrando come la sostenibilità sia sempre più alla base della durabilità di lungo termine delle imprese.

L'integrazione delle considerazioni ESG nei framework di gestione del rischio consente alle organizzazioni non solo di anticipare le minacce emergenti, ma anche di allinearsi agli obiettivi globali di sostenibilità. L'estensione dell'attenzione dalla tradizionale supervisione dei rischi a un approccio olistico e integrato alla gestione ESG segna il passaggio

da una visione prevalentemente retrospettiva a una prospettiva più orientata al futuro e alle opportunità. In questa evoluzione, la gestione del rischio si trasforma in un sistema capace di cogliere sia le potenziali minacce sia le opportunità strategiche. Nonostante questi progressi, la traduzione delle ambizioni ESG in risultati concreti rimane complessa.

Per questo motivo la ricerca, sviluppata in collaborazione con ANRA, si propone di analizzare il tema della gestione ESG al fine di comprendere come il ruolo della funzione di risk management sia chiamato ad evolversi in questo contesto.

Nel contesto europeo non si può discutere del tema della gestione dei “rischi ESG” senza menzionare la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) che rappresenta un passaggio chiave nell'evoluzione del quadro normativo sulla rendicontazione di sostenibilità.

Al centro dell'impianto concettuale della CSRD si colloca il principio di doppia materialità, che impone alle imprese di valutare le tematiche di sostenibilità secondo una duplice prospettiva: la materialità d'impatto, relativa agli effetti positivi o negativi che le attività aziendali producono sull'ambiente e sulla società lungo l'intera catena del valore, e la materialità finanziaria, che considera come i fattori ESG possano generare rischi o opportunità in grado di incidere sulla strategia, sulla performance e sulla posizione finanziaria dell'impresa. Questo approccio riconosce la natura interconnessa tra attività aziendali, contesto socio-ambientale e creazione di valore nel lungo periodo. Per rendere operativa la doppia materialità, la CSRD integra in modo strutturato il framework degli Impatti, Rischi e Opportunità (IRO) all'interno degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Le imprese sono quindi chiamate a identificare e valutare gli impatti delle proprie attivi-

IL RISK MANAGER È CHIAMATO A EVOLVERE DA PRESIDIO TECNICO-OPERATIVO A PARTNER STRATEGICO

tà su persone e ambiente, i rischi ESG – fisici, di transizione e sociali – che possono compromettere la continuità operativa e quindi la resilienza aziendale, le opportunità connesse alla transizione verso modelli di business più sostenibili, l'innovazione e l'evoluzione delle aspettative regolamentari e di mercato.

In questo contesto, il ruolo del risk manager evolve in modo sostanziale al pari della funzione che presidia. Da funzione prevalentemente

orientata al controllo e alla mitigazione dei rischi tradizionali, il risk management diventa un perno strategico nella gestione della sostenibilità. Il risk manager è chiamato a coordinare i processi di identificazione, valutazione e prioritizzazione degli IRO, garantendo l'allineamento tra l'analisi di doppia materialità, i sistemi di Enterprise Risk Management (ERM) e le strategie di sostenibilità e creazione di valore di lungo periodo.

L'evoluzione del quadro normativo è stata ulteriormente accelerata dall'attuazione del Pacchetto Omnibus I (Direttiva UE 2026/470 pubblicata in Gazzetta Ufficiale il 26.02.2026 che modifica le direttive CSRD e CSDDD) e dalla pubblicazione delle bozze aggiornate degli ESRS, finalizzate a semplificare e rendere più proporzionati gli obblighi di rendicontazione. Il Pacchetto Omnibus propone, tra l'altro, soglie dimensionali più elevate per l'applicazione della CSRD, una dilazione dei tempi di implementazione e una riduzione degli oneri amministrativi, mentre le revisioni degli ESRS mirano a razionalizzare i datapoint obbligatori e a chiarire la distinzione tra informazioni richieste e volontarie. Tali interventi, tuttavia, non modificano l'architettura concettuale della CSRD. Il principio di doppia materialità rimane pienamente centrale, così come il framework IRO continua a costituire la base metodologica della rendicontazione di sostenibilità. Anche in un contesto di semplificazione regolamentare,

ficare e rendere più proporzionati gli obblighi di rendicontazione. Il Pacchetto Omnibus propone, tra l'altro, soglie dimensionali più elevate per l'applicazione della CSRD, una dilazione dei tempi di implementazione e una riduzione degli oneri amministrativi, mentre le revisioni degli ESRS mirano a razionalizzare i datapoint obbligatori e a chiarire la distinzione tra informazioni richieste e volontarie. Tali interventi, tuttavia, non modificano l'architettura concettuale della CSRD. Il principio di doppia materialità rimane pienamente centrale, così come il framework IRO continua a costituire la base metodologica della rendicontazione di sostenibilità. Anche in un contesto di semplificazione regolamentare,





l'identificazione e la valutazione sistematica di impatti, rischi e opportunità restano obblighi sostanziali e strumenti imprescindibili per la gestione strategica dell'impresa.

In tal senso, il risk manager rimane una figura chiave nel garantire che la doppia materialità e l'analisi degli IRO siano integrate nei processi decisionali, andando oltre la mera compliance e supportando la resilienza, l'adattabilità e la sostenibilità di lungo periodo dell'organizzazione.

In tale contesto, il white paper sviluppato insieme ai Risk Manager soci di ANRA intende approfondire le potenzialità del risk manager nell'ambito della gestione della sostenibilità, analizzando come possa avere un ruolo chiave nell'ambito delle tematiche di sostenibilità. Il lavoro si è basato su una metodologia qualitativa, articolata in cinque focus group – in presenza e online – che hanno coinvolto risk manager e sustainability manager di organizzazioni appartenenti a diversi settori e dimensioni. L'obiettivo dei focus group è stato far emergere, attraverso il confronto tra esperti, suggerimenti operativi e buone pratiche a supporto della funzione di risk management, con partico-

L'INTEGRAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEI SISTEMI DI GESTIONE DEL RISCHIO NON DEVE RAPPRESENTARE UN ADEMPIMENTO FORMALE, MA UN CAMBIAMENTO CULTURALE E ORGANIZZATIVO PROFONDO

lare riferimento alla gestione delle tematiche di sostenibilità. Il confronto tra professionisti ha evidenziato come non esista un modello unico e universalmente valido di integrazione ESG nella funzione di risk management. L'adeguatezza degli interventi deve essere valutata in relazione al contesto aziendale, al livello di maturità organizzativa e alle risorse e competenze disponibili. A partire da queste evidenze è stato sviluppato e validato un questionario che consente l'autovalutazione del risk manager nella gestione della sostenibilità e che permette di auto-profilarsi secondo tre livelli: early stage, developing e mature. Lo strumento non ha finalità classificatorie, ma intende stimolare una riflessione

strutturata sulla situazione "as is" della funzione, favorendo la definizione di una traiettoria evolutiva coerente con il contesto aziendale. Con questa finalità, il white paper, per ogni profilo, propone delle linee strategiche di intervento che fungono da spunto per l'evoluzione della funzione in ottica di sostenibilità. La sfida, infatti, per i professionisti del rischio non è soltanto garantire la conformità, ma contribuire alla costruzione di organizzazioni più resilienti, adattive e sostenibili nel lungo periodo.



UN INDICE PER MISURARE QUANTO FRAGILE È L'ITALIA

Con il Natural Risk Index, Unipol quantifica terremoti, alluvioni e tempeste convettive, stima 7 miliardi l'anno di danni attesi e mette a nudo il protection gap che lascia scoperti famiglie, imprese e finanza pubblica

di Riccardo Venturi

Un indicatore originale concepito per misurare in modo sintetico e comparabile i rischi catastrofali sul territorio italiano. È il **Natural Risk Index (Nri)** introdotto dal secondo Quaderno di ricerca del **Think Tank Natural risk forum di Unipol Assicurazioni** presentato a Roma da **Enrico San Pietro**, Group Insurance General Manager della compagnia. L'indice integra le tre dimensioni che definiscono il rischio: pericolosità, ovvero l'intensità e la frequenza degli eventi naturali; esposizione, rappresentata dal valore economico dei beni esposti; e vulnerabilità, cioè la suscettibilità di edifici e infrastrutture a subire danni in presenza di un evento avverso.

L'Nri sintetizza il livello di rischio territoriale per ciascun peril - terremoto, alluvione e tempeste convettive - nonché per la loro totalità, fornendo così una visione complessiva del profilo di rischio del Paese.

«Per giungere alla misurazione del Natural Risk Index» spiegano gli esperti di Unipol, «la ricerca ha stimato il patrimonio immo-

biliare italiano in termini di unità (circa 41 milioni, comprensive di abitazioni, imprese e fabbricati pubblici) e di valore di ricostruzione (14.400 miliardi di euro), inteso come il costo necessario per riportare gli edifici allo stato pre-evento, inclusi gli asset contenuti negli stessi e il costo connesso all'interruzione delle attività produttive». È stato inoltre calcolato il costo medio annuo atteso dei rischi catastrofali in Italia, pari a circa 7 miliardi di euro, con l'obiettivo di tradurre in una grandezza monetaria il peso

economico dei fenomeni naturali. Il Nri viene infine posto in relazione con il protection gap, ovvero la

quota di danno non coperta da assicurazione, che in caso di evento catastrofe ricadrebbe interamente su cittadini, imprese e finanza pubblica. Questa relazione consente di individuare le regioni in cui il rischio è più elevato e la copertura assicurativa più bassa, suggerendo dove dovrebbero essere prioritizzati gli interventi di prevenzione, riduzione della vulnerabilità del patrimonio immobiliare e diffusione delle coperture.

I dati sull'esposizione sono presentati a livello provinciale e per comparto: commerciale/industriale, da un lato, e residenziale/beni pubblici, dall'altro. Nel comparto commerciale/industriale, le province che guidano la classifica sono Milano, Roma e Brescia,

**IL NATURAL RISK INDEX VIENE POSTO
IN RELAZIONE CON IL PROTECTION GAP,
OVVERO LA QUOTA DI DANNO
NON COPERTA DA ASSICURAZIONE**



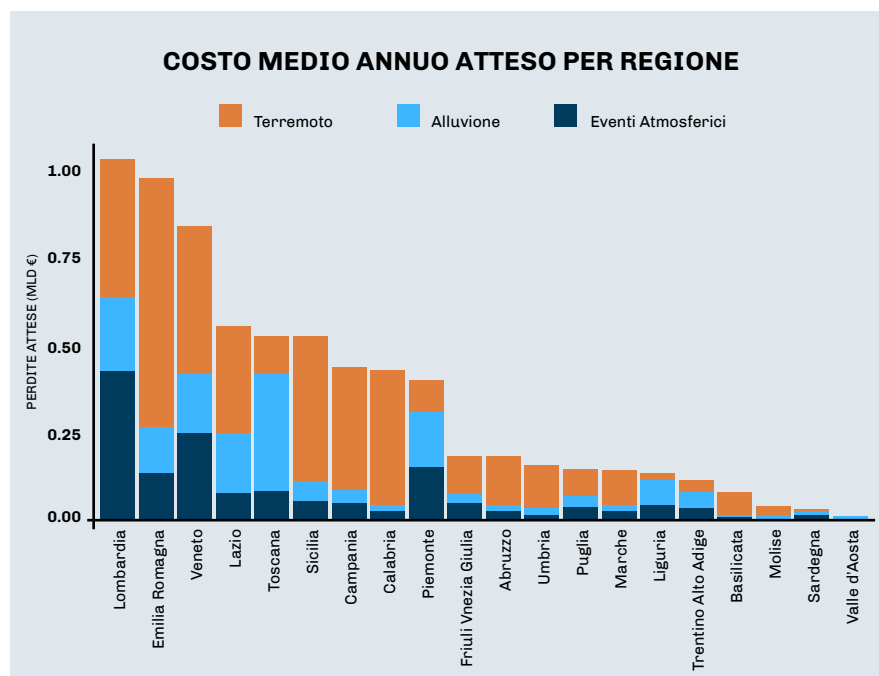
ENRICO SAN PIETRO, GROUP INSURANCE GENERAL
MANAGER DI UNIPOL

con valori di esposizione economica tra i più elevati del Paese. Queste aree rappresentano infatti grandi poli produttivi, centri logistici e sedi di importanti filiere industriali, la cui interruzione di funzionamento in caso di catastrofe comporterebbe conseguenze diffuse sull'economia nazionale. Nel settore residenziale/beni pubblici, ai primi posti si collocano Milano, Roma e Torino, dove la concentrazione di popolazione, servizi pubblici e infrastrutture è massima.

La ricerca conferma una forte polarizzazione tra province periferiche e grandi centri urbani, dove la pressione immobiliare, la complessità edilizia e la densità di infrastrutture determinano costi sensibilmente più alti in caso di danno. Anche la distribuzione del numero di unità tra le province italiane mostra una chiara concentrazione: Roma, Milano e Napoli presentano il maggior numero di abitazioni, beni pubblici e beni commerciali/industriali. Queste città,



**L'OBIETTIVO
È FAVORIRE
UN RISCHIO
PIÙ CONTENUTO
E UNA PROTEZIONE
ASSICURATIVA
PIÙ AMPIA**



oltre a essere tra le più popolate d'Italia, svolgono un ruolo centrale per l'amministrazione pubblica, la vita residenziale e le attività economiche, con una forte concentrazione di abitazioni private, edifici collettivi e infrastrutture pubbliche e private.

Analizzando la sola componente di pericolosità sismica, le regioni che presentano i livelli più elevati di rischio sono Calabria, Emilia-Romagna e Umbria, coerentemente con la loro collocazione nelle aree a maggiore attività

**LA RICERCA DI UNIPOL ASSICURAZIONI
CONFERMA UNA FORTE POLARIZZAZIONE
TRA PROVINCE PERIFERICHE
E GRANDI CENTRI URBANI**

sismica del Paese. In questi territori, la combinazione di faglie attive e di storicità sismica documentata conferisce un profilo di pericolosità naturale tra i più elevati d'Italia. Tuttavia, quando si passa a considerare anche esposizione e vulnerabilità, il quadro cambia sensibilmente: emergono con maggiore evidenza le regioni a più alta concentrazione di valore economico, in particolare Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna. In questi contesti, il patrimonio immobiliare è estremamente denso, le attività produttive

sono intensamente presenti e le infrastrutture sono complesse, il che amplifica il potenziale danno in caso di evento sismico.

La Calabria, pur risultando tra le regioni a più elevata pericolosità, scende al quinto posto nel ranking complessivo dell'Nri terremoto a causa di una minore intensità di esposizione economica rispetto ad altre aree del Paese. In altre parole, benché il

territorio sia naturalmente più soggetto a forti scosse, il valore di ricostruzione esposto è inferiore

rispetto alle grandi regioni del Nord e del Centro, il che ridimensiona il profilo di rischio complessivo. Al contrario, l'Emilia-Romagna si conferma tra le regioni a più alto rischio (prima in classifica), in quanto combina una pericolosità sismica significativa con livelli elevati di esposizione economica e una vulnerabilità strutturale non sempre adeguatamente mitigata.

Il Veneto si colloca al secondo posto nel Risk Index sismico, pur presentando un livello di pericolosità relativamente più contenuto

(nono posto). Ciò è riconducibile alla presenza di importanti strutture geologiche attive, in particolare nelle aree di Verona, Vicenza, Treviso e Belluno, ma soprattutto all'elevata esposizione economica del territorio, che amplifica il rischio complessivo. La Sicilia si posiziona al terzo posto nell'indice sismico, con un quadro più equilibrato tra le diverse componenti del rischio: mantiene livelli elevati sia in termini di pericolosità sismica sia di esposizione economica. Per quanto riguarda il rischio alluvionale, la Toscana emerge come la regione a più alto rischio nel ranking complessivo dell'indice. Questo risultato è il riflesso della combinazione tra una pericolosità idraulica elevata – la più alta a livello nazionale – e un livello significativo di esposizione economica, che

colloca la regione al settimo posto in termini di valore dei beni esposti. In Toscana, la presenza di

LE REGIONI CON IL COSTO MEDIO ANNUO ATTESO PIÙ ELEVATO SONO LOMBARDIA, EMILIA ROMAGNA E VENETO

bacini fluviali rilevanti, come quello dell'Arno, e la complessità del sistema idrografico favoriscono la tendenza ad allagamenti diffusi in caso di eventi di pioggia intensa e prolungata. In seconda e terza posizione nel Risk Index alluvionale si collocano Lombardia e Veneto. In entrambi i casi, il rischio è determinato da una combinazione di elevata esposizione economica e significativa pericolosità idraulica. Queste regioni sono infatti attraversate da alcuni dei principali sistemi fluviali del Paese, come il Po e i suoi numerosi affluenti, che rappresentano una componente strutturale del rischio alluvionale nell'Italia settentrionale. La forte concentrazione di attività produttive, infrastrutture critiche e insediamenti urbani in aree vicine ai corsi d'acqua amplifica ulteriormente il rischio complessivo, aumentando il numero di beni esposti e il poten-

ziale costo dei danni.

Per le tempeste convettive, il Natural Risk Index evidenzia una forte concentrazione del rischio nel Nord Italia, dove si combinano elevati livelli di pericolosità atmosferica e una significativa esposizione economica. In queste aree, il fenomeno è caratterizzato da fenomeni convettivi intensi, come grandinate, fortissime raffiche di vento e piogge molto concentrate, capaci di generare danni rilevanti in tempi brevi.

In particolare, la Lombardia si colloca al primo posto, seguita da Veneto e Piemonte. In tutte e tre le regioni, il posizionamento è determinato da valori elevati sia dal punto di vista della pericolosità sia dell'esposizione. Queste aree rappresentano infatti alcuni dei principali hub produttivi del Pa-

ese, caratterizzati da un'elevata densità industriale, infrastrutturale e abitativa. La presenza diffusa di

asset esposti – dalle serre agricole agli stabilimenti industriali, dai centri commerciali alle infrastrutture di trasporto – amplifica in modo significativo l'impatto economico degli eventi atmosferici, come grandinate, tempeste convettive e forti raffiche di vento. Dall'analisi emerge come le regioni che occupano le posizioni più alte nel ranking del Nri Totale siano Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto. Queste aree combinano, in misura diversa, elevati livelli di pericolosità per uno o più pericoli e un'altissima esposizione economica, con un forte peso di attività produttive, infrastrutture e patrimonio immobiliare. Il rischio catastrofale in Italia è dunque fortemente guidato dall'interazione tra pericolosità naturale e distribuzione del valore economico

REGIONI	CLASSIFICA PER NRI
Lombardia	1
Emilia-Romagna	2
Veneto	3
Lazio	4
Toscana	5
Sicilia	6
Campania	7
Calabria	8
Piemonte	9
Abruzzo	10
Friuli-Venezia-Giulia	11
Umbria	12
Puglia	13
Marche	14
Liguria	15
Trentino-Alto Adige	16
Basilicata	17
Molise	18
Sardegna	19
Valle d'Aosta	20

sul territorio.

Se il Nri offre una misura relativa del rischio, il costo medio annuo atteso consente di rappresentare il livello sottostante, mostrando quanto ciascun pericolo contribuisce al rischio totale e non soltanto quali regioni sono più rischiose. In questo modo, si passa da una lettura puramente comparativa a una stima quantitativa del danno potenziale, espressa in termini monetari. Coerentemente con quanto emerso dall'indice aggregato, le regioni con il costo medio annuo atteso più elevato risultano essere Lombardia,

Emilia Romagna e Veneto. Tuttavia, l'analisi della composizione del costo evidenzia differenze rilevanti tra i territori, a seconda di come si distribuisce il contributo dei diversi pericoli.



La Lombardia presenta il livello più elevato di costo medio annuo atteso, pari a circa 1 miliardo di euro l'anno. La composizione del rischio risulta relativamente bilanciata tra i diversi pericoli, con una componente particolarmente rilevante legata alle tempeste convettive (circa 400 milioni di euro), seguita dal terremoto (circa 350 milioni) e dall'alluvione (circa 250 milioni). Questo profilo riflette la natura "multi-peril" del rischio nella regione, dove l'elevata esposizione economica amplifica l'impatto di tutte le tipologie di eventi: la presenza di estese aree industriali, infrastrutture critiche, grandi centri urbani e complessi agroindustriali rende il territorio sensibile a eventi sismici, alluvionali e atmosferici, con effetti cumulativi sulle attività produttive e sui servizi.

L'analisi stima che il costo medio annuo atteso associato agli eventi catastrofici in Italia si attesti intorno ai 7 miliardi di euro. Questa cifra rappresenta, in termini di flusso economico, il peso ricorrente del rischio naturale sul sistema nazionale, inteso non soltanto come spesa per la riparazione dei danni materiali, ma anche come costo di interruzione delle attività economiche, deprezzamento del patrimonio immobiliare e pressione sulle finanze pubbliche per la gestione delle emergenze e la ricostruzione. La ricerca quantifica infine il protection gap,

ovvero la percentuale di asset non coperti da assicurazione e che, in caso di evento catastrofico, rimarrebbe comunque a carico di cittadini, imprese e finanza pubblica: un parametro che misura la distanza tra il danno potenziale e il grado di trasferimento del rischio al mercato assicurativo. I risultati evidenziano in modo chiaro come, nella maggior parte delle regioni italiane, la quota prevalente dei costi medi annuali attesi non risulti coperta da assicurazione. In particolare, si passa da circa il 73% in Emilia-Romagna, che rappresenta il caso con la

**LE REGIONI DEL NORD ITALIA
PRESENTANO LIVELLI
RELATIVAMENTE PIÙ ELEVATI
DI COPERTURA ASSICURATIVA**

maggiore copertura relativa, a valori prossimi al 93% in Calabria. Un dato che evidenzia come, anche nelle aree con maggiore diffusione delle coperture assicurative, una quota rilevante del rischio catastrofico rimanga comunque scoperta.

L'analisi territoriale mette inoltre in luce come le regioni del Nord Italia presentino livelli relativamente più elevati di copertura assicurativa, grazie a una maggiore consapevolezza del rischio, a una struttura economico-finanziaria più sviluppata e a una tradizione di uso più intensivo del-

le polizze. Al contrario, nelle regioni del Centro-Sud si osservano livelli più bassi di copertura assicurativa, spesso con una quota molto elevata di patrimonio immobiliare privo di protezione esplicita contro catastrofi naturali. Questa differenza si traduce in una maggiore esposizione finanziaria in caso di evento catastrofico, con conseguenze più pesanti sulle famiglie, sulle piccole e medie imprese e sulle finanze pubbliche locali, che devono intervenire in prima linea per tamponare i danni.

L'ultima fase dell'analisi combina i valori regionali di costo medio annuo atteso con il protection gap, creando un quadro analitico che congiunge intensità del rischio e livello di protezione assicurativa. Regioni con un alto Pil e un forte protection gap risultano particolarmente critiche, perché concentrano un valore economico elevato in un contesto di bassa protezione assicurativa, con implicazioni rilevanti per la stabilità del sistema nel suo complesso.

«In una prospettiva di policy, l'obiettivo è quello di favorire uno spostamento progressivo delle regioni caratterizzate da alto costo medio annuo atteso e alto protection gap verso un rischio più contenuto e una protezione assicurativa più ampia» concludono gli esperti di Unipol.

CLASSIFICA DELLE PRIME TRE REGIONI PER PERIL

TERREMOTO		ALLUVIONE		TEMPESTE CONVETTIVE	
REGIONE	CLASSIFICA	REGIONE	CLASSIFICA	REGIONE	CLASSIFICA
Emilia Romagna	1	Toscana	1	Lombardia	1
Veneto	2	Lombardia	2	Veneto	2
Sicilia	3	Veneto	3	Piemonte	3



LE NUOVE SFIDE DEL LAVORO

FESTIVAL DEL LAVORO, SPAZIO AL SUPERVISORE DELL'AI

Tra i temi della 17^a edizione anche la nuova figura di presidio dell'intelligenza artificiale nelle Pmi. Consulenti del Lavoro in prima linea per un ruolo sempre più strategico

A cura della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Ll supervisore dell'intelligenza artificiale nelle aziende è una figura destinata a incidere profondamente sull'evoluzione dell'attività consulenziale. L'accelerazione dei sistemi intelligenti nei processi organizzativi e decisionali del lavoro richiede infatti nuove forme di presidio umano, capaci di garantire controllo, trasparenza e corretto utilizzo degli strumenti digitali. In questo scenario, i **Consulenti del Lavoro** si candidano a svolgere un ruolo sempre più strategico, soprattutto nelle Pmi, nella supervisione e nella governance dell'Alap- applicata ai rapporti di lavoro, per tutelare i diritti dei lavoratori e le responsabilità del datore di lavoro. Una funzione che implica competenze specialistiche, rispetto alle quali la categoria si è già attivata con percorsi formativi mirati.

Questo tema - preannunciato all'evento "Dentro il Futuro", che ha riunito a Torino l'Assemblea dei Consigli Provinciali dell'Ordine e il Congresso Interregionale Piemonte/Valle d'Aosta dal 19 al 21 marzo

scorsi - sarà uno dei fili conduttori anche della 17^a edizione del Festival del Lavoro. L'appuntamento, in programma a Roma dal 21 al 23 maggio 2026, presso il Centro Congressi La Nuvola, si presenta con un programma ancora più ricco di contenuti, opiti e iniziative.

**IL FESTIVAL DEL LAVORO
SI TERRÀ A ROMA, AL CENTRO
CONGRESSI LA NUVOLO
DAL 21 AL 23 MAGGIO**

A fare da cornice alla tre giorni saranno tre grandi direttrici: un welfare ampliato e generativo, la sicurezza e la qualità dell'occupazione, l'impatto dell'intelligenza artificiale sul sistema produttivo e sui diritti del lavoro. Temi che convergono in una domanda di fondo: quali politiche e strumenti servono oggi per costruire un nuovo patto sociale centrato sulla persona, in un Paese attraversato da trasformazioni digitali, ecologiche e demografiche sempre più rapide?

A questa domanda risponderanno rappre-

sentanti delle istituzioni, delle imprese, delle professioni, accademici ed esponenti delle parti sociali, animando un confronto articolato che troverà espressione nelle numerose aule tematiche del Festival, pensate per offrire una lettura completa e multidisciplinare dei cambiamenti in atto. Al centro del sistema, l'Auditorium si conferma come il cuore istituzionale dell'evento, sede del dialogo tra politica, istituzioni e professioni sulle grandi trasformazioni del lavoro, con un focus particolare sull'intelligenza artificiale e sulla ridefinizione della contrattazione collettiva. Accanto a questo spazio di sintesi, l'Aula del Diritto offrirà una chiave di lettura tecnico-giuridica delle evoluzioni normative e giurisprudenziali, mentre il Forum della Salute e della Sicurezza - tra le principali novità del 2026, realizzato in collaborazione con Inail - sarà dedicato alla prevenzione e alla tutela dei lavoratori, anche attraverso l'uso delle tecnologie e dei dati.

Accanto alla dimensione normativa e istituzionale, il Festival rafforza il suo profilo

culturale e formativo. La Libreria del Festival sarà infatti uno spazio di confronto aperto, con presentazioni editoriali e incontri con autori che dialogheranno di economia, società e innovazione, mentre l'Aula Orientamento offrirà a studenti e giovani professionisti strumenti concreti per costruire il proprio percorso formativo e lavorativo, tra consulenze, laboratori ed esperienze dirette. Uno sguardo al futuro del lavoro sarà invece al centro dell'aula "Innovazione e Futuro", dedicata all'intelligenza artificiale, alle nuove competenze e ai modelli organizzativi emergenti. A questa si affiancherà l'area "Professione & Previdenza", curata dall'Enpacl, che approfondirà il tema del welfare professionale lungo tutto l'arco della vita lavorativa, e l'aula "Politiche Attive", focalizzata su occupabilità, inclusione e strumenti come il Programma Gol e il Fondo Nuove Competenze.

Non mancheranno spazi pensati per la dimensione più operativa e professionale. Le Aule delle Opportunità offriranno una panoramica su servizi e tecnologie a supporto dell'attività dei Consulenti del Lavoro, mentre l'Agorà sarà il luogo del confronto trasversale sulle nuove regole della previdenza complementare, l'esercizio del potere disciplinare, la certificazione dei contratti, gli accertamenti e il contenzioso tributario. A completare il percorso, il Laboratorio rappresenterà lo spazio

del fare, con casi pratici e simulazioni su temi come il licenziamento per giustificato motivo oggettivo e disciplinare, le Stp, il lavoro sportivo e la trasparenza retributiva. In questo contesto, grande attenzione è dedicata all'inclusione lavorativa e alle nuove generazioni. Il 21 maggio In&Aut, progetto nato per favorire l'inserimento delle persone autistiche nella società e nel mondo del lavoro, promuoverà al Festival del Lavoro gli Stati Generali dell'autismo. L'incontro punta a riportare al centro del dibattito l'accesso all'occupazione per le persone con disabilità e il ruolo delle imprese ad alto impatto sociale.

Il 22 maggio, invece, i giovani praticanti e i neoabilitati Consulenti del Lavoro potranno rafforzare le loro conoscenze sulle materie tipiche della professione attraverso simulazioni dell'esame di Stato, con tecniche di redazione e approfondimenti sulle principali novità normative, e un workshop dedicato alle opportunità di sviluppo della professione per orientarsi al meglio nelle sfide iniziali della carriera. Il programma sarà arricchito da speech di ospiti

di rilievo, come l'imprenditore digitale e divulgatore Marco Montemagno, il formatore e business coach Mario Alberto Catarozzo e il comico Enrico Bertolino. Non mancheranno gli appuntamenti "Fuori Festival" tra cui la Run For Job del 22 maggio, organizzata presso il Centro di preparazione paralimpica (Via delle Tre Fontane, Roma) in collaborazione con il Comitato

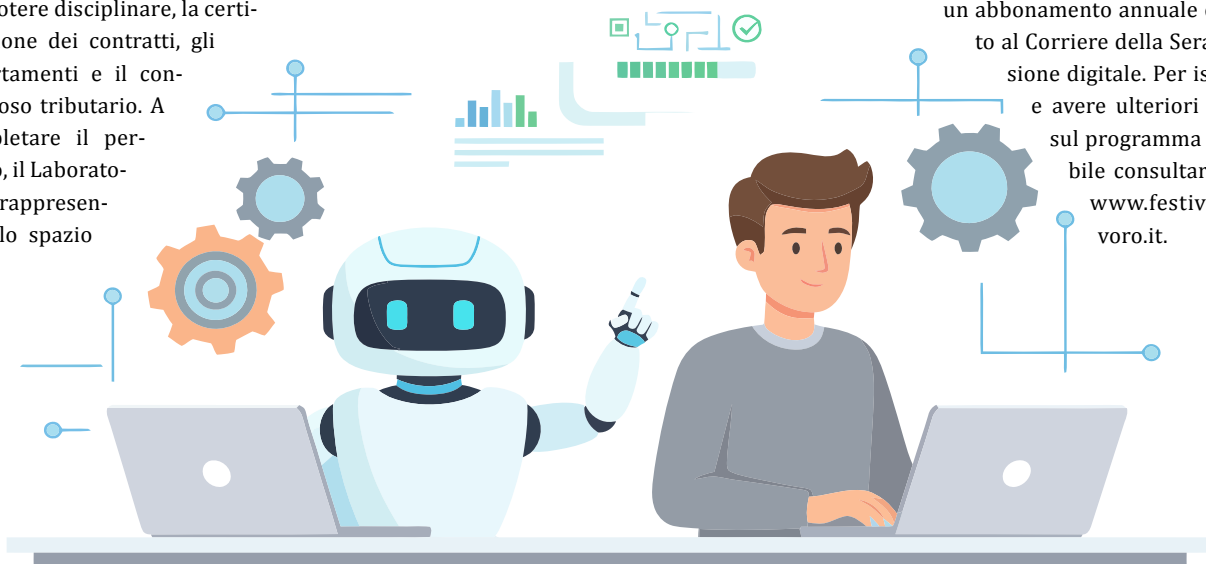
Italiano Paralimpico, Sport e Salute e Inail, per promuovere inclusione, sport e networking.

**IL FESTIVAL DEL LAVORO
APPROFONDIRÀ ANCHE L'IMPATTO
DELL'AI SUL SISTEMA PRODUTTIVO
E SUI DIRITTI DEL LAVORO**

A conferma della sua dimensione valoriale, anche quest'anno il Festival del Lavoro rinnova il proprio impegno sul fronte della solidarietà, promuovendo una raccolta fondi a favore dell'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù di Roma, eccellenza italiana nella cura dei bambini. Attraverso l'iscrizione all'evento sarà possibile contribuire concretamente all'acquisto di isole neonatali destinate all'assistenza dei neonati prematuri. Grazie poi alle convenzioni attivate dalla Fondazione Studi in collaborazione con Enpacl, la partecipazione sarà resa ancora più accessibile. Inoltre per tutti gli iscritti alla manifestazione è previsto, in forma del tutto gratuita,

un abbonamento annuale completo al Corriere della Sera in versione digitale. Per iscriversi

e avere ulteriori dettagli sul programma è possibile consultare il sito www.festivaldellavoro.it.





Fondi interprofessionali, cambiano le regole del gioco

Il Decreto Direttoriale 8/2026 introduce linee guida su autorizzazioni, governance, digitale e costi: si apre una stagione di maggiore trasparenza, controlli periodici e barriere d'ingresso più alte

di *Giovanni Galvan**

L' introduzione del decreto direttoriale n. 8 del 2026, firmato dal direttore generale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, segna un punto di svolta storico per il settore della formazione continua in Italia. Le nuove linee guida definiscono un quadro regolatorio rigoroso per l'approvazione e il funzionamento dei Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua. Questo provvedimento non è un semplice aggiornamento tecnico ma una riforma strutturale che incide profondamente sul mercato, sulla concorrenza e sulle modalità operative di ondi, imprese ed enti di formazione.

UN NUOVO QUADRO PER L'APPROVAZIONE DI NUOVI FONDI INTERPROFESSIONALI

La costituzione deve avvenire esclusivamente tramite accordi tra organizzazioni sindacali e datoriali che godano della maggiore rappresentatività a livello nazionale; la rappresentatività deve essere posseduta e dimostrata dalla totalità delle organizza-

zioni costituenti, senza che possano rilevare accordi di affiliazione o adesione esterni agli atti costitutivi del Fondo stesso.

I Fondi, per ottenere l'autorizzazione ministeriale, devono presentare un'istanza corredata da una documentazione esaustiva: accordo interconfederale, atto costitutivo, statuto e un dettagliato piano triennale di fattibilità in cui devono essere specificate, anno per anno, le risorse previste (sia da gettito Inps che da altre fonti), il bacino di utenza atteso e le strategie per le fasi di start-up e consolidamento.

STANDARD DI FUNZIONAMENTO E MANTENIMENTO DELL'AUTORIZZAZIONE

L'autorizzazione non è più un atto permanente ma subordinato a una verifica periodica di mantenimento che il ministero effettuerà ogni cinque anni, a partire dal 1° gennaio 2030, oltre a monitoraggi annuali costanti. I Fondi devono rispettare indici precisi di sostenibilità e affidabilità. Ad esempio, a par-

tire dal secondo anno di attività, le spese di funzionamento non possono superare tetti massimi prestabiliti. Inoltre, entro il quarto anno, i Fondi devono costituire a bilancio un Fondo economie di gestione e rischi (Fegr) pari al 3% della media del gettito Inps triennale, una riserva precauzionale per coprire eventuali eccedenze o costi non riconosciuti. In caso di irregolarità sanabili, il Fondo dispone di 12 mesi per rientrare nei parametri; diversamente, per mancanze gravi, si avvia la procedura di revoca con nomina di un commissario e messa in liquidazione.

L'ADEGUAMENTO INFRASTRUTTURALE E DIGITALE

Ogni Fondo deve disporre di almeno una sede in Italia ad uso esclusivo, con postazioni di lavoro adeguate al personale. Viene data molta importanza anche all'infrastruttura digitale; i server devono trovarsi su cloud qualificati AgID, garantendo continuità operativa, sistemi di backup e disaster recovery. La conformità normativa prevede il Gdpr per la privacy, la direttiva Nis2 per la cybersicurezza e le linee guida AgID per i siti

L'AUTORIZZAZIONE È SUBORDINATA A UNA VERIFICA PERIODICA DI MANTENIMENTO

istituzionali. I sistemi gestionali devono essere interoperabili con le piattaforme del ministero del Lavoro

(come Sipf e Siisl) per assicurare la tracciabilità e l'integrità dei dati relativi a imprese e lavoratori.

CERTIFICAZIONI E GOVERNANCE: TRASPARENZA E ROTAZIONE

Il decreto introduce l'obbligo di ottenere una serie di certificazioni internazionali, garantite da Accredia, che attestino la qualità e l'eticità della gestione: Iso 9001 per la qualità dei processi; Iso 27001 per la sicurezza informatica; Pas 24000 per la gestione sociale; Uni/PdR 125 per la parità di genere; Iso 37001 per l'anticorruzione.

Anche la governance subisce una stretta significativa, viene, infatti, introdotto un limite invalicabile per i mandati degli amministra-



GIOVANNI GALVAN

tori: massimo nove anni totali per garantire la rotazione. Per chi gestisce la condivisione dei piani formativi, scatta inoltre l'incompatibilità con cariche attive nelle sigle sindacali o datoriali costituenti. La revisione legale dei conti può essere affidata a società esterne per un massimo di sei esercizi. Il presidente del collegio dei sindaci continuerà ad essere nominato direttamente dal ministero.

GESTIONE FINANZIARIA E LIMITI ALLE SPESE DI FUNZIONAMENTO

La trasparenza finanziaria è garantita dall'obbligo di pubblicare annualmente, oltre al bilancio ordinario, un rendiconto finanziario per cassa che distingua chiaramente le spese di funzionamento dalle risorse destinate alla formazione. Il decreto fissa soglie massime per i costi di gestione, calcolate su base annuale, come la media ponderata delle seguenti percentuali: fino a 250.000 lavoratori aderenti - 8% delle risorse del Fondo più quota annua addizionale del 12%; da 250.001 a 999.999 lavoratori aderenti - 6% delle risorse del Fondo più quota annua addizionale dell'11%; da 1.000.000 di lavoratori aderenti in poi - 4% delle risorse del Fondo più quota annua addizionale del 7%.

Le quote percentuali massime delle spese di funzionamento che i Fondi sono tenuti a

rispettare, sono da calcolarsi sulle risorse annualmente incassate provenienti dal gettito dello 0.30% e dalle eventuali risorse integrative. Elemento importante è, infatti, l'apertura esplicita alla gestione di risorse integrative e complementari provenienti da fonti pubbliche o private, che dovranno però essere soggette a contabilità separata.

COSA CAMBIA PER LE IMPRESE: ADESIONE E MOBILITÀ

Le imprese che non aderiscono ad alcun Fondo possono effettuare l'adesione in qualsiasi momento, ma quelle già aderenti devono rimanere tali per almeno 12 mesi successivi all'adesione.

Per quanto riguarda la mobilità tra Fondi, la portabilità delle risorse è garantita direttamente dall'Inps, nella misura del 70% dei contributi versati nell'ultimo triennio (al netto dell'utilizzato), ma solo se l'importo è superiore a 3.000 euro e non riguarda micro-piccole imprese dimensionalmente costanti nel tempo.

LA GESTIONE DEI PIANI FORMATIVI E IL CFA

Il decreto interviene incisivamente sugli strumenti di finanziamento della formazione. Per il Conto formativo aziendale (Cfa), che permette la restituzione diretta dei contributi alle imprese, viene fissato un massimale di restituzione del 90% sul versato. Le risorse del Cfa devono essere utilizzate entro tre anni.

Per il Conto collettivo, invece, le risorse continueranno a essere assegnate tramite avvisi pubblici e procedure selettive basate su principi solidaristici. Una semplificazione importante riguarda la concertazione: l'accordo sui

piani formativi deve essere sottoscritto dalle parti sociali costituenti il Fondo a cui l'impresa aderisce, e non necessariamente dai firmatari del Ccnl applicato.

NUOVI OBBLIGHI PER GLI ENTI DI FORMAZIONE

A partire dal 2027, potranno operare con i Fondi solo gli enti di formazione accreditati presso le Regioni e che siano in grado di certificare o mettere in trasparenza le competenze acquisite dai lavoratori, in conformità con la Legge 13/2013.

**VENGONO INTRODOTTE
LE CERTIFICAZIONI
INTERNAZIONALI
GARANTE DA ACCREDIA**

Inoltre, diventa obbligatorio l'uso del registro elettronico, con tutte le sfide tecniche che ne conseguono,

specialmente per la formazione a distanza (Fad). La Fad dovrà avvenire su piattaforme che garantiscano l'autenticazione certa dell'utente, il tracciamento rigoroso delle presenze e il pieno rispetto della privacy. I Fondi avranno l'obbligo di trasmettere flussi mensili di dati al sistema informativo ministeriale Sifp per alimentare il fascicolo elettronico del lavoratore.

CONSIDERAZIONI FINALI E PROSPETTIVE

Se da un lato l'introduzione di regole certe e standard elevati è accolta con favore, dall'altro molti sottolineano i tanti vincoli burocratici e finanziari che potrebbero appesantire la gestione dei Fondi, specialmente i più piccoli, dato anche il contingentamento dei costi di struttura. Complessivamente, il decreto può essere considerato una manovra apprezzabile per dare ordine e trasparenza a un settore vitale per la competitività del Paese e per rendere i Fondi veri player delle politiche attive del lavoro.

*Giovanni Galvan, titolare di Studio Galvan, è un esperto di formazione finanziata, con particolare attenzione ai fondi interprofessionali per la formazione continua. Attualmente è consulente anche di Fondolavoro per la valutazione dei progetti. Autore del libro "I Fondi interprofessionali cosa sono, cosa offrono e come funzionano".

Quando il welfare diventa un tap sullo smartphone

Con il wallet unico di Toduba buoni pasto, fringe benefit e gift card escono dalla giungla di piattaforme, entrano nella spesa di tutti i giorni e rendono davvero visibile il valore del welfare aziendale

di Riccardo Venturi

Negli ultimi anni il welfare aziendale ha progressivamente ampliato il proprio perimetro, affermandosi come uno degli strumenti più utilizzati dalle imprese per integrare la retribuzione e migliorare il benessere dei dipendenti. A questa crescita, tuttavia, non sempre ha fatto seguito un'evoluzione altrettanto efficace sul piano dell'esperienza d'uso. La moltiplicazione degli strumenti, delle piattaforme e delle modalità di fruizione ha spesso generato complessità: accessi differenti, logiche operative non uniformi e una distanza ancora significativa tra il beneficio assegnato e il suo utilizzo concreto.

IL TEMA DELLA USER EXPERIENCE STA EMERGENDO COME UNO DEI PRINCIPALI FATTORI CRITICI DEL SETTORE

In questo contesto, il tema della user experience sta emergendo come uno dei principali fattori critici del settore.

«Il welfare ha già dimostrato il proprio valore in termini economici e sociali. Oggi la vera sfida è renderlo semplice da utilizzare, mai banale», osserva **Gianluca Enrietti**, Ceo e Co-Founder dell'abilitatore tecnologico **Toduba**. «Per anni ci si è concentrati sull'ampliamento dell'offerta, mentre l'esperienza dell'utente è rimasta in secondo piano. Ma se un servizio non viene utilizzato in modo naturale e immediato, perde gran parte del suo impatto».

È proprio su questo piano che si stanno affermando nuovi modelli, orientati a sem-

plificare e integrare l'offerta. Tra questi si inserisce l'esperienza di Toduba, scaleup torinese che sta rivoluzionando il modo di vivere i benefit aziendali, operando come elemento di integrazione tecnologica e di connessione tra aziende, provider di welfare e rete commerciale, contribuendo a ridurre la frammentazione del sistema. Il modello si basa su una piattaforma abilitante che agisce come snodo tecnologico dell'ecosistema welfare capace di mettere in relazione diversi attori e servizi all'interno di un unico ambiente operativo. Più che proporre un'offerta verticale, l'approccio è quello di abilitare un ecosistema in cui buoni pasto, fringe benefit e altri strumenti possano convivere in modo fluido, adattandosi alle esigenze di aziende e partner.

Elemento centrale di questa impostazione è l'utilizzo di un'unica applicazione come punto di accesso per l'utente finale. Il digital wallet consente di gestire e utilizzare i diversi benefit in modo immediato, riducendo la complessità operativa e favorendo una maggiore continuità nell'esperienza. In concreto, l'utente può visualizzare il proprio

saldo, selezionare il servizio da utilizzare e pagare direttamente senza necessità di strumenti aggiuntivi o passaggi intermedi. L'esperienza è pensata per essere il più possibile simile a quella di un normale pagamento digitale: pochi passaggi, interfaccia intuitiva e immediata leggibilità delle informazioni. L'utente può orientarsi tra diverse categorie di spesa, individuare gli esercizi convenzionati nelle vicinanze oppure scegliere in pochi secondi come utilizzare il proprio credito, senza dover cambiare piattaforma o uscire dall'applicazione.

Nel caso dei buoni pasto, ad esempio, l'esperienza si avvicina a quella di un normale pagamento digitale: durante la spesa, il dipendente può utilizzare l'app per autorizzare l'importo, che viene automaticamente validato secondo le regole previste e accettato dall'esercente. Lo stesso vale per altri benefit, che possono essere fruiti all'interno della medesima interfaccia, mantenendo coerenza e semplicità nel percorso d'uso. Un'evoluzione particolarmente rilevante riguarda i fringe benefit, sempre più utilizzati come credito flessibile. In questo caso, il dipendente può scegliere direttamente come impiegare il plafond disponibile, ad esempio convertendolo in buoni spesa, utilizzandolo presso esercizi convenzionati o selezionando gift card di brand specifici, il tutto senza passaggi complessi o processi di at-





GIANLUCA ENRIETTI, CEO DI TODUBA

tivazione separati. Il beneficio diventa così immediatamente accessibile e adattabile alle esigenze individuali. Anche lato azienda, la gestione risulta semplificata. L'erogazione dei benefit può avvenire in modo completamente digitale: i plafond vengono assegnati ai dipendenti in tempo reale, con la possibilità di definire regole, categorie di utilizzo e monitorare l'andamento complessivo. Questo consente di ridurre significativamente le attività amministrative e di rendere più immediata l'attivazione di iniziative come premi, integrazioni o campagne di welfare mirate.

«L'evoluzione che stiamo osservando è molto chiara: il welfare non è più solo un insieme di strumenti, ma un'esperienza che deve essere coerente, accessibile e integrata nella quotidianità», prosegue il Ceo di Toduba. «Questo implica un cambio di paradigma anche dal lato tecnologico: non più soluzioni isolate, ma piattaforme capaci di dialogare tra loro e



di semplificare radicalmente il percorso dell'utente». Dietro questa semplicità si sviluppa un'infrastruttura progettata per operare in un contesto regolato e articolato. La capacità di integrazione con sistemi differenti, unita all'attenzione agli aspetti di sicurezza e conformità normativa, rappresenta uno degli elementi abilitanti per la scalabilità del modello.

Un ulteriore aspetto rilevante riguarda la capillarità della rete di utilizzo. La possibilità di spendere i benefit nella grande distribuzione, negli esercizi di prossimità e nell'acquisto di numerosi brand di gift card, contribuisce a rendere il welfare più aderente alle abitudini quotidiane, superando la logica episodica che ha caratterizzato in parte le prime fasi di diffusione. In questo senso, la tecnologia diventa un ponte tra il credito assegnato, il territorio e le altre importanti opportunità in cui viene effettivamente speso. «Quando il welfare entra davvero nella quotidianità delle persone, cambia la percezione stessa del beneficio», conclude Enrietti.

IL CAMBIO DI PARADIGMA È ANCHE TECNOLOGICO: NON PIÙ SOLUZIONI ISOLATE, MA PIATTAFORME IN GRADO DI DIALOGARE TRA LORO

«Diventa qualcosa di concreto, vicino, utilizzabile senza sforzo. Ed è in quel momento che genera valore, sia per le aziende sia per chi lo utilizza». Per le aziende, questo tipo di approccio si traduce in una gestione più lineare e in una maggiore efficacia degli strumenti messi a disposizione. Per i dipendenti, invece, significa poter accedere ai propri benefit in modo più diretto, con minori barriere operative e una maggiore continuità d'uso nel tempo.

A sostenere lo sviluppo di queste soluzioni contribuisce anche la presenza di importanti investitori come P101 Sgr e Cdp Venture Capital, a conferma dell'interesse crescente verso modelli capaci di coniugare innovazione e compliance normativa in un settore in forte evoluzione. In questo contesto, la traiettoria di crescita di Toduba tra il 2024 e il 2025 evidenzia un rafforzamento significativo delle performance, con un incremento del 39,5% delle transazioni e del 37% dei ricavi, accompagnato da una crescita del 102,70% nei buoni pasto erogati e del 58,50% nei buoni spesa, oltre a un ampliamento della rete di spendibilità del 10,67% e a un aumento del 34,73% nei movimenti di cassa.

In prospettiva, il mercato del welfare aziendale appare destinato a spostarsi sempre più verso logiche di integrazione e semplicità d'uso. In questo scenario, il ruolo delle piattaforme tecnologiche in grado di connettere attori diversi e rendere fluida l'esperienza complessiva potrebbe diventare uno degli elementi chiave di differenziazione. Il punto non sarà più quanti servizi vengono offerti, ma quanto facilmente questi entreranno nella vita quotidiana delle persone. Il welfare funziona quando smette di essere un sistema e diventa un gesto quotidiano.

FORMAZIENDA, IL CANTIERE DELLE NUOVE COMPETENZE

Il fondo interprofessionale consolida il proprio ruolo di attore ibrido pubblico-privato nella governance della formazione e nello sviluppo del capitale umano

*di Rossella Spada**

Nel sistema formativo italiano, i fondi interprofessionali per la formazione continua rappresentano uno snodo strategico ormai imprescindibile per il rafforzamento delle politiche attive del lavoro e per la competitività del tessuto produttivo. La loro evoluzione, anche alla luce delle più recenti indicazioni normative e di indirizzo – tra cui le Linee Guida emanate a gennaio 2026 con il Decreto Direttoriale n. 8 del 9 gennaio 2026 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

– conferma un ruolo sempre più strutturato e integrato all'interno delle politiche pubbliche nazionali.

I fondi interprofessionali agiscono come leve strategiche per l'investimento in capitale umano, indirizzando risorse di natura privata – provenienti dal contributo dello 0,30% – verso finalità di interesse generale. In virtù di questa funzione, assumono una connotazione assimilabile a quella degli organismi di diritto pubblico, essendo chiamati a perseguire obiettivi di rilevanza collettiva, con effetti diretti sul rafforzamento delle competenze e sulla produttività del sistema Paese. Al tempo stesso, tuttavia, è necessario preservare le prerogative tipiche delle associazioni private, in coerenza con la natura giuridica dei fondi interprofessionali: autonomia gestionale, flessibilità operativa e capacità di risposta tempestiva ai fabbisogni delle imprese rappresentano elementi distintivi che non possono, infatti, essere compressi da un eccesso di regolazione. Non a caso, proprio queste caratteristiche hanno consentito ai fondi di affermarsi, nel tempo, come un punto di riferimento stabile per oltre un milione di im-

prese aderenti e circa 10 milioni di lavoratori. In questo contesto, nel bilancio preventivo Inps 2026, si stima che oltre un miliardo di euro (1,159) derivanti dal contributo dello 0,30% saranno destinati direttamente ai fondi interprofessionali, mentre ulteriori 260 milioni confluiranno nell'inopinato, in quanto versati da aziende che, pur adempiendo all'obbligo contributivo, non hanno aderito

ad alcun fondo. Si tratta di una fotografia chiara del sistema, che evidenzia due elementi strutturali: da

un lato, la centralità dei fondi, che gestiscono oltre l'80% delle risorse complessive del contributo di cui all'art. 25 della L. n. 845/1978; dall'altro, la natura ibrida dell'impianto normativo, basato su una contribuzione obbligatoria di matrice pubblica gestita in larga parte da soggetti di natura privatistica, secondo una logica di sussidiarietà e prossimità ai fabbisogni reali delle imprese. È evidente, quindi, come il Ministero del Lavoro abbia ritenuto necessario, anche alla luce del superamento del precedente assetto di governance legato all'Anpal, ridefinire il quadro regolatorio entro cui i fondi operano. Le nuove Linee Guida – attualmente oggetto di confronto e affinamento – non solo ribadiscono il ruolo centrale dei fondi nelle politiche attive nazionali, ma introducono anche un sistema di adempimenti più strutturato, finalizzato a rafforzare trasparenza, tracciabilità e qualità delle iniziative promosse dai fondi interprofessionali. Si tratta di un passaggio evolutivo rilevante, che punta a consolidare una governance multilivello capace di integrare efficacemente livello nazionale, fondi interprofessionali e sistemi regionali.

In questa fase di transizione, i principali ambiti di lavoro che vedranno il fondo Formazienda impegnato nei prossimi mesi riguardano l'adeguamento alle nuove disposizioni. Tra i principali ambiti di intervento, oltre alla progressiva messa in conformità rispetto ai requisiti introdotti dalle nuove Linee Guida, assume particolare rilievo l'allineamento al sistema di individuazione, validazione e certificazione delle competenze (Ivc), disciplinato dal Decreto Ministeriale n. 115/2024, unitamente alla piena attuazione delle disposizioni previste dall'Accordo Stato-Regioni del 17 maggio 2025. Parallelamente, è in corso un processo di armonizzazione volto a garantire che gli enti attuatori operino in coerenza con i diversi contesti normativi regionali, rafforzando l'efficacia complessiva del sistema. Con specifico riferimento all'implementazione del

**I FONDI INTERPROFESSIONALI
AGISCONO COME LEVE STRATEGICHE
PER L'INVESTIMENTO
IN CAPITALE UMANO**



ROSSELLA SPADA

sistema Ivc, le diverse fasi da implementare sono senza dubbi significative. La prima, attualmente in corso con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, riguarda la definizione e approvazione del protocollo metodologico, passaggio essenziale per delineare le modalità di attestazione delle competenze e garantire coerenza con il quadro nazionale. A questa seguirà l'istituzione dell'elenco degli enti titolati, attraverso la definizione di requisiti stringenti e procedure di verifica coerenti con quanto previsto dal DM 115, incluse certificazioni di qualità e requisiti organizzativi. Un ulteriore passaggio chiave sarà, quindi, rappresentato dallo sviluppo dell'infrastruttura informatica, che dovrà supportare l'intero processo Ivc: dalla digitalizzazione delle schede di processo all'implementazione della firma digitale sulle attestazioni, fino alla creazione di un archivio digitale conforme alle normative vigenti. In prospettiva, sarà fondamentale anche l'integrazione con i sistemi informativi ministeriali e la valutazione di strumenti innovativi per il rilascio delle attestazioni. Accanto agli aspetti tecnologici, sarà centrale l'attività

di formazione e accompagnamento degli enti attuatori, attraverso la predisposizione di linee guida operative, momenti formativi e strumenti di supporto dedicati. Infine, l'avvio operativo del sistema sarà accompagnato da un'attività strutturata di monitoraggio, necessaria per verificare la qualità e la coerenza degli interventi e per alimentare i flussi informativi verso il Ministero.

Invece, con riferimento all'entrata a pieno regime delle disposizioni previste dall'Accordo Stato-Regioni del 17 maggio 2025, il Fondo ha recentemente promosso un webinar rivolto agli enti di formazione accreditati. L'iniziativa ha rappresentato un momento di confronto strutturato sulle modalità operative già adottate dagli enti, nonché sulle eventuali esigenze di supporto nell'attuazione delle misure necessarie a garantire la piena conformità al quadro normativo vigente. Particolare atten-

**IL SISTEMA DEI FONDI
INTERPROFESSIONALI SI TROVA
IN UNA FASE
DI PROFONDA EVOLUZIONE**

zione è stata, inoltre, dedicata alle criticità legate alla possibilità, per gli enti accreditati a livello regionale, di erogare attività formative anche al di fuori del territorio di riferimento. Si tratta di un ambito che richiede un attento coordinamento con le diverse discipline regionali già adottate,

come nel caso della Lombardia (Legge n. 4 del 10 febbraio 2026) e della Sicilia (D.A. n. 368 del 20 marzo 2026), che stanno progressivamente delineando il quadro operativo di riferimento.

Un ulteriore progetto di rilievo al quale il Fondo Formazienda sta lavorando è, inoltre, rappresentato dalla terza edizione del Fondo Nuove Competenze. A livello nazionale, sono oltre 10.000 i piani formativi finanziati che coinvolgono 773.000 lavoratori. In questo scenario, i dati relativi del Fondo Formazienda evidenziano una performance particolarmente positiva del Fondo Formazienda: sono oltre 700 i piani formativi già approvati dal Fondo interprofessionali sulle 900 istanze trasmesse dal Ministero, pari al 7% del dato nazionale, per un totale di 43.000 lavoratori che sono coinvolti in più piani formativi, pari 5,5% del dato nazionale. Nel dettaglio, si contano 515 aziende coinvolte in piani aziendali, 76 imprese nei sistemi formativi e 107 in filie-

re formative. A valere su questa progettualità, il Fondo Formazienda ha avviato la sperimentazione del registro elettronico delle lezioni (Regi), con la prospettiva di estenderne progressivamente l'utilizzo a tutti gli strumenti di finanziamento, dando così impulso a un ulteriore processo di digitalizzazione interna e a un sistema più evoluto di rilevazione delle presenze, capace di assicurare il tracciamento completo delle informazioni precedentemente gestite tramite registri cartacei.

Il sistema dei fondi interprofessionali si trova dunque in una fase di profonda evoluzione. La sfida è quella di rafforzare ulteriormente il loro ruolo pubblico, senza snaturarne la capacità di adattamento e la vicinanza alle imprese. È in questo equilibrio che risiede la possibilità di continuare a sostenere efficacemente lo sviluppo delle competenze, l'innovazione e, in ultima analisi, la crescita del Paese.

In questo scenario, il Fondo Formazienda si conferma come uno dei principali attori del sistema, con oltre 100.000 imprese aderenti e circa 750.000 lavoratori coinvolti. Un patrimonio significativo che testimonia la fiducia delle imprese e la capacità del Fondo di interpretare concretamente i fabbisogni formativi dei territori, contribuendo in modo attivo e qualificato allo sviluppo del capitale umano e alla competitività del sistema produttivo nazionale.

**Direttore del Fondo Formazienda*



Contenuti e algoritmo AI: la sfida che funziona davvero

Sapient-IA, welfare, contrattazione collettiva: al Festival del Lavoro Lefebvre Giuffrè porta soluzioni AI costruite su contenuti di qualità sempre aggiornati. Parla Antonella Sciara, Tax Labour & Corporate BU Director

di Victor De Crunari

Nel mondo delle professioni, il dibattito sull'intelligenza artificiale ha smesso di essere solo una novità ed è diventato una scelta operativa quotidiana. La domanda che orienta le scelte non è più «se usarla»: è quale scegliere, su quali contenuti è costruita, con quali garanzie opera. È su questo terreno che Lefebvre Giuffrè si presenta al Festival del Lavoro 2026 con alcune delle novità più rilevanti del settore. «Il Festival è per noi il luogo naturale di confronto con i professionisti», afferma **Antonella Sciara**, Tax Labour & Corporate BU Director di **Lefebvre Giuffrè**. «Non è solo una vetrina: è il momento dove ascoltiamo, leg-

giamo i cambiamenti in atto e verifichiamo se le soluzioni che sviluppiamo rispondono davvero ai bisogni di chi lavora sul campo.» La distinzione che Sciara considera più importante riguarda i due livelli a cui l'IA può essere usata. Il primo è orizzontale: velocizzare la ricerca, aggregare fonti, risparmiare tempo. Il secondo è verticale e operativo: costruire un piano di welfare, comparare contratti collettivi, redigere un contratto di lavoro. «Più si va in profondità, più il contenuto che alimenta il sistema fa la differenza tra una risposta utilizzabile e una poco precisa» aggiunge Sciara. «E più entrano in gioco dati sensibili: retributivi, previdenziali, bancari, di bilancio. Chi usa una piattaforma aperta per questo tipo di attività si sta assumendo un rischio professionale concreto,

oggi già sanzionabile sotto il Gdpr e l'AI Act europeo.»

«Tutti gli strumenti di Lefebvre Giuffrè operano in ambienti protetti. I dati inseriti dal professionista non escono dal perimetro della piattaforma. Per noi questo non è un plus: è il presupposto di tutto», sottolinea il Tax Labour & Corporate BU Director di Lefebvre Giuffrè. Al vertice dell'offerta c'è Sapient-IA Assistant, il sistema di IA generativa specializzata su contenuti giuridici, fiscali e del lavoro: copre le novità normative, la giurisprudenza, le questioni contrattuali e previdenziali

che ogni consulente incontra quotidianamente. La versione aggiornata presentata al Festival amplia l'integrazione dei contenuti proprietari con l'interpretazione sistematica della norma che è il prodotto di decenni di storia editoriale di Lefebvre Giuffrè.

«L'intelligenza artificiale funziona quando poni richieste specifiche. Quando diventa agenzia — verticale su un bisogno preciso — lavora meglio» osserva Sciara. Su questo principio sono costruite le soluzioni verticali già operative. Ccnlpiù-IA — lanciata nel 2025 con riscontri oltre le aspettative — permette di comparare i contratti collettivi, individuare quello più adatto per una specifica azienda, generare la bozza del contratto individuale e calcolare la proiezione del costo del lavoro. In Italia sono attivi oltre seicento Ccnl: orientarsi richiede tempo e

specializzazione. Contrattipiù-IA completa l'offerta, dalla personalizzazione delle clausole fino alla bozza definitiva. La domanda che Sciara pone con forza è semplice: può funzionare l'IA senza un contenuto di qualità? «No. O meglio: non funziona bene. E nel nostro settore funzionare male significa dare risposte sbagliate su questioni che potrebbero avere anche impatti legali per i professionisti». Quattro sono i pilastri di ogni soluzione Lefebvre Giuffrè: i modelli elaborati da professionisti del settore, la normativa sempre aggiornata, l'interpretazione dottrinale d'autore, la sicurezza etica dei dati. «Siamo garanti dei dati, dei contenuti, e dell'aggiornamento delle norme. Questo è ciò che ci distingue da chi assembla uno strumento IA senza avere alle spalle una storia editoriale.»

GLI STRUMENTI DI LEFEBVRE GIUFFRÈ OPERANO IN AMBIENTI PROTETTI. AL VERTICE DELL'OFFERTA C'È IL SISTEMA SAPIENT-IA ASSISTANT



La novità di punta di questa edizione del Festival del Lavoro è Welfarepiù-IA per la creazione di piani di welfare aziendale. Il contesto: oltre il 58% delle aziende italiane con più di cinquanta dipendenti ha già un piano di welfare strutturato, ma la quota di Pmi che ancora non ne dispone è ampia. Il welfare è fiscalmente conveniente per entrambe le parti — la quota non è tassata come reddito da lavoro dipendente — ed è diventato un fattore determinante nell'attrarre e fidelizzare i talenti. Il problema è concreto: quanti consulenti del lavoro sono oggi in grado di costruire un piano welfare efficace e personalizzato nei tempi che il mercato richiede?

«Welfarepiù-IA nasce da quella domanda», spiega Sciarra. «Mette il consulente nelle condizioni di costruire un piano da

zero o aggiornarne uno esistente, in modo guidato. Il sistema è stato allenato su modelli elaborati da professionisti specializzati, integrati con la normativa aggiornata e con contenuti di Lefebvre Giuffrè. Non un piano valido per qualsiasi azienda, ma uno

**CHI USA UNA PIATTAFORMA APERTA
SI ASSUME UN RISCHIO PROFESSIONALE
CONCRETO, IN TERMINI
DI SICUREZZA E QUALITÀ DEI DATI**

costruito sulle caratteristiche dell'azienda cliente del professionista». La logica è quella del servizio, non solo della risposta informativa. «Non ci si limita a interrogare la macchina: si riceve un servizio di consulenza pronto all'uso.» È in sviluppo anche un modulo di planning economico per mostrare all'imprenditore, in numeri, il vantaggio di adottare un piano welfare.

Non solo prodotti, Lefebvre Giuffrè porta al Festival un workshop sulla pay transparency: la direttiva europea va recepita in Italia entro il 7 giugno 2026 e molte imprese non hanno ancora avviato l'adeguamento. Il workshop, dal titolo "Trasparenza salariale: tra cultura aziendale e compliance",

affronta il percorso pratico: assessment della popolazione aziendale, analisi delle politiche retributive, documentazione e correzione dei divari di genere. «Pay transparency non significa pubblicare gli stipendi individuali», precisa il Tax Labour & Corporate BU Director di Lefebvre Giuffrè. «Significa trasparenza sulle medie per categoria e funzione. Per i consulenti del lavoro si apre un'area di consulenza strategica nuova: chi non si attrezza adesso rischia di non essere pronto.»

Il filo che connette workshop, prodotti e presenza al Festival è sempre lo stesso: una casa editrice che monitora l'evoluzione normativa, la interpreta e la trasforma in strumenti — soluzioni, libri, momenti formativi. «Siamo l'editore che realizza servizi di IA dove all'interno ci sono i contenuti sempre aggiornati», conclude Sciarra. «Non facciamo intelligenza artificiale solo perché è un trend di mercato. La realizziamo perché i professionisti ne hanno bisogno per trasformare il loro business, e la facciamo nel modo in cui sappiamo farlo da decenni: con contenuti e servizi di qualità.»

“

**PIÙ SIVA
IN PROFONDITÀ,
PIÙ LA QUALITÀ
CHE ALIMENTA
IL SISTEMA
FA LA DIFFERENZA.
L'AI FUNZIONA
QUANDO SI PONGONO
RICHIESTE SPECIFICHE**



QUELLO 0,30 PER CENTO CHE TORNA IN AZIENDA

Come il Fondo promosso da FederTerziario e Ugl permette alle imprese di trasformare lo 0,30% Inps in progetti di upskilling e reskilling, accesso digitale agli Avvisi FEMI e percorsi su misura per oltre 450 mila lavoratori

di Paola Belli

FondItalia è uno di quei nomi che circolano spesso tra i consulenti del lavoro e che, per decine di migliaia di aziende italiane, soprattutto micro e piccole, è diventato il meccanismo concreto che trasforma un contributo obbligatorio in formazione strategica. Il Fondo paritetico interprofessionale promosso da FederTerziario e Ugl consente, infatti, alle imprese di destinare lo 0,30 per cento dei versamenti per la disoccupazione involontaria non all'Inps, ma a progetti formativi aziendali, territoriali e settoriali, senza alcun aggravio di costo rispetto a chi resta fuori dal sistema. A dicembre 2025 hanno scelto questa strada circa 79.500 imprese, per oltre 455 mila addetti coinvolti.

Il funzionamento è quello tipico dei fondi interprofessionali, ma con alcune leve che ne spiegano la crescita. Le micro e piccole imprese fino a 49 dipendenti aderiscono tramite il flusso Uniememems, inserendo il codice FEMI nella denuncia contributiva e indicando il numero dei lavoratori interessati. Da quel momento una quota del gettito passa a **FondItalia**, che la rimette in circolo sotto forma di contributi a progetti formativi. La struttura si regge su due canali principali. Il primo è il **Conto di Rete**, pensato per micro, piccole, medie e grandi aziende che decidono di aggregare le risorse in un unico contenitore, affidato a un Titolare del Conto di Rete. Sarà quest'ultimo a leggere i fabbisogni, a stimolare la domanda di formazione, a veicolare i progetti tramite enti attuatori accreditati. In questo caso le risorse ricadono nella disciplina sugli aiuti di Stato.

Il secondo canale è il **Conto formativo monoaziendale**, destinato alle realtà sopra i 249 dipendenti. Qui il gettito alimenta un plafond



EGIDIO SANGUE

dedicato, non competitivo, che viene assegnato direttamente all'impresa secondo procedure definite da Linee guida periodiche. Le somme non sono soggette alla normativa sugli aiuti di Stato, un elemento che rende lo strumento particolarmente interessante per i gruppi che vogliono pianificare percorsi strutturati di upskilling e reskilling. In entrambe le configurazioni, una volta perfezionata l'adesione, l'azienda può presentare, tramite un ente di formazione accreditato, un progetto in risposta agli Avvisi FEMI, gli avvisi pubblici con cui il Fondo mette a disposizione le risorse raccolte.

Nel solo 2025 sono stati impegnati circa 16 milioni di euro su 1.145 progetti formativi che hanno coinvolto 3.657 imprese e 36.026 lavoratori. «I risultati dell'esercizio 2025 confermano la vitalità e l'efficacia del nostro modello, con oltre mille progetti formativi per 16 milioni di euro che hanno coinvolto migliaia di imprese e decine di migliaia di lavoratori», osserva il direttore di FondItalia, **Egidio Sangue**. Numeri che, secondo Sangue, «testimoniano quanto le aziende credano nella formazione come investimento strategico».

Il ventaglio degli strumenti è ampio. Si va dai progetti aziendali, calibrati su una singola impresa, ai progetti interaziendali che mettono in rete più realtà con bisogni affini, fino ai voucher individuali per percorsi specialistici o di alta formazione. A questo si affianca il canale del Fondo Nuove Competenze, misura con cui l'Inps riconosce un contributo al costo del lavoro dei dipendenti impegnati in percorsi legati alle transizioni digitale ed ecologica.

Nel 2026 il Fondo si prepara inoltre a testare nuove direttrici. Un Avviso FEMI sarà dedicato al personale di aziende clienti di studi professionali di consulenza del lavoro, con l'obiettivo di rafforzare, attraverso la leva formativa, la competitività delle imprese aderenti su temi chiave come risorse umane, amministrazione, sviluppo, sicurezza e innovazione. Un secondo Avviso riguarderà la formazione nei Paesi terzi di operatori sociosanitari, con progetti orientati a facilitare l'ingresso di lavoratori stranieri in un settore alle prese con un forte mismatch tra domanda e offerta.

La promessa implicita di FondItalia è quella di un accesso rapido e digitale alle risorse. Gli Avvisi FEMI hanno durata annuale e finestre bimestrali per la presentazione dei progetti, un ritmo che punta a favorire la programmazione e a ridurre i tempi tra domanda e finanziamento. Tutte le principali fasi del ciclo di vita del progetto, dalla presentazione alla concettazione, dalla gestione alla rendicontazione, passano da una piattaforma online. La formazione copre tanto gli obblighi di legge quanto percorsi a più alto valore aggiunto, in presenza, a distanza, in teleformazione o on the job. Per le imprese che scelgono di non limitarsi a versare lo 0,30 per cento senza ritorno, la differenza sta proprio qui: usare quello stesso contributo per mettere mano alle competenze necessarie a reggere l'urto delle trasformazioni in corso.

**NEL 2026 UN AVVISO FEMI
SARÀ DEDICATO ALLA FORMAZIONE
DEL PERSONALE DI AZIENDE CLIENTI
DI STUDI PROFESSIONALI**

Previndays: la previdenza incontra le persone

Giornate di incontro sul territorio in cui gli esperti Previdindai offrono consulenze previdenziali individuali, gratuite e non commerciali, per accompagnare ogni dirigente in scelte più consapevoli sul proprio futuro pensionistico

In un contesto previdenziale in continua evoluzione, all'interno del quale, anche grazie alle nuove disposizioni previste dalla legge di Bilancio, la concorrenza rischia di crescere sempre più (e a volte a discapito delle persone), il vero elemento distintivo per un fondo pensione non è più soltanto la solidità della gestione finanziaria, ma anche la capacità di essere concretamente vicini ai propri iscritti.

Lo scenario in cui operano oggi i fondi pensione è profondamente mutato. Il mercato della previdenza complementare è diventato sempre più affollato e competitivo: fondi aperti, piani individuali pensionistici e altri

operatori privati si muovono con logiche commerciali aggressive, facendo leva su rendimenti di breve periodo e messaggi semplificati per attrarre nuovi iscritti. In questo contesto, l'incertezza che domina lo scenario congiunturale e la volatilità dei mercati finanziari rendono ancora più difficile per le persone orientarsi con consapevolezza. Un fondo pensione che voglia restare rilevante non può limitarsi a gestire bene il risparmio: deve ripensare il modo in cui si relaziona con i propri iscritti, costruendo un dialogo continuo, chiaro e fondato sulla fiducia — non sull'urgenza commerciale.

La vera missione di un fondo è la soddisfazione delle persone che vi aderiscono, e questo richiede oggi un impegno che punta alla qualità del servizio, perché sono proprio gli elementi di prossimità, trasparenza e cura percepiti dagli iscritti a determinare il valore reale dell'appartenenza a un fondo. Il radicamento territoriale, la trasparenza e la vicinanza non sono slogan: sono leve concrete di crescita, come dimostra l'esperienza di fondi, come Previdindai, che, puntando su questi valori, hanno visto aumentare le adesioni in modo significativo anche in anni difficili. Introdurre iniziative di valore — educazione finanziaria, consulenza personalizzata, comunicazione accessibile e tempestiva — significa mostrare cura verso le persone e rafforzare ogni giorno la ragione d'essere di un fondo pensione: accompagnare ciascuno verso un futuro più sicuro.

La vicinanza, di qualità, quindi, fa la differenza. Perché significa prendersi cura degli iscritti, e, con trasparenza, affiancarli nella creazione di valore nel tempo.



GIUSEPPE STRANIERO

È proprio da questa attenzione alla persona che nascono i Previndays: un'iniziativa, realizzata con Federmanager, che abbiamo voluto per essere presenti nei territori e offrire agli iscritti Previdindai momenti di consulenza dedicata, rafforzando così un rapporto diretto, fondato su ascolto e fiducia. Perché la previdenza complementare richiede trasparenza, confronto e soprattutto tempo. Tempo da dedicare agli iscritti per informarli sulle loro opzioni, per supportarli in scelte previdenziali sempre più consapevoli. Per questo abbiamo sentito l'esigenza di uscire da una logica puramente intermediata o esclusivamente digitale e

di incontrare le persone nei loro territori, offrendo un'occasione reale di confronto, chiarimento e approfondimento.

I Previndays rappresentano, prima di tutto, un momento di relazione. In collaborazione con le federazioni di Federmanager, abbiamo costruito un calendario di incontri che si affianca all'attività quotidiana svolta dalle sedi territoriali, con l'obiettivo di essere ancora più presenti e accessibili.

Ciò che rende questa iniziativa particolarmente significativa è la qualità della consulenza offerta. Gli esperti che incontrano gli iscritti non appartengono a una rete commerciale esterna, ma sono professionisti della struttura Previdindai, persone che conoscono in profondità il Fondo, la materia previdenziale e le esigenze dei dirigenti. Questo consente di instaurare un dialogo diretto e altamente qualificato, lontano da logiche di vendita, e orientato esclusivamente alla tutela dell'iscritto.

Crediamo che fare la differenza oggi significhi proprio questo: accompagnare ciascun iscritto con attenzione e responsabilità nelle scelte che riguardano il proprio futuro previdenziale. Ogni posizione è diversa, ogni percorso professionale è unico, e merita risposte puntuali, costruite su misura.

Questa iniziativa non va letta solo come un momento operativo, ma come il primo passo di un percorso strategico più ampio. I Previndays rappresentano un progetto pilota in cui testiamo strumenti e modelli di relazione diretta con gli iscritti, costruendo una rete di fiducia stabile e duratura.

Continua online



Welfare su misura per trattenere i manager

Nel sistema Federmanager, Praesidium Spa trasforma sanità integrativa e tutele assicurative in progetti personalizzati che accompagnano dirigenti e professional lungo tutto il ciclo di vita lavorativa

a cura di Praesidium Spa

Nel panorama attuale, il welfare aziendale non può più essere considerato un semplice insieme di benefit accessori. Per le imprese che vogliono competere e trattenere competenze di valore, rappresenta oggi una leva strategica a tutti gli effetti.

Eppure, molte aziende continuano ad adottare modelli standardizzati, offrendo soluzioni uniformi a popolazioni aziendali profondamente diverse tra loro. Un approccio che, nel tempo, rischia di ridurre significativamente l'efficacia degli investimenti in welfare.

L'esperienza sul campo mostra chiaramente come il modello "uguale per tutti" non sia più sostenibi-

le. I bisogni delle persone — e in particolare del management — sono sempre più articolati e richiedono risposte mirate.

Un dirigente in una fase iniziale di carriera ha esigenze diverse rispetto a un manager con responsabilità familiari o a un profilo prossimo alla pensione. Allo stesso modo, cambiano le priorità: dalla tutela della salute alla protezione del reddito, fino alla gestione del patrimonio e alla pianificazione di lungo periodo.

In questo contesto, offrire un pacchetto standard significa spesso non intercettare realmente i bisogni, con un conseguente scarso utilizzo dei servizi e una percezione limitata del valore del welfare.

Uno degli elementi distintivi di un welfare efficace è la capacità di integrare tra loro le diverse componenti. La sanità integrativa, ad esempio, non può essere considerata in modo

isolato, ma deve dialogare con le altre forme di protezione e assistenza.

In questa logica, il valore del welfare non si misura solo nell'immediato, ma nella sua capacità di generare benefici nel tempo: maggiore serenità per le persone, riduzione dei rischi, maggiore continuità professionale e, per le aziende, un impatto positivo su engagement, retention e produttività.

Nonostante questi vantaggi, il welfare su misura è ancora poco diffuso nel tessuto imprenditoriale italiano. Molte organizza-

zioni continuano a privilegiare soluzioni standard, spesso per semplicità gestionale, rinunciando però a

cogliere appieno il potenziale strategico dello strumento.

Il risultato è un disallineamento tra investimento e valore generato, con risorse che non producono l'impatto atteso.

L'APPROCCIO PRAESIDIUM SPA: DALLA PROPOSTA ALLA PROGETTAZIONE ED IL RUOLO DELLA CONSULENZA SPECIALIZZATA

È proprio per rispondere a questa complessità che realtà come Praesidium SpA hanno sviluppato un approccio basato sulla progettazione personalizzata del welfare.

All'interno del sistema Federmanager, Praesidium SpA affianca le aziende nella costruzione di soluzioni dedicate al management, partendo da un'analisi puntuale dei bisogni e traducendola in strumenti concreti: sanità

integrativa, coperture assicurative, tutela del reddito e servizi di welfare evoluto.

L'obiettivo non è offrire un catalogo di servizi, ma costruire un sistema coerente, capace di accompagnare dirigenti e professional lungo tutte le fasi della vita lavorativa e personale.

In questo scenario, la consulenza offerta da Praesidium SpA assume un ruolo centrale. Progettare un piano di welfare realmente efficace richiede competenze specifiche e una visione integrata, capace di coniugare aspetti normativi, organizzativi e individuali.

Praesidium SpA si posiziona in questo ambito come partner per le imprese, con un modello che unisce conoscenza del sistema, esperienza operativa e capacità di costruire soluzioni su misura per il management. Un approccio che consente alle aziende non solo di rispondere ai bisogni attuali, ma di anticipare quelli futuri.

Il contesto economico e sociale — segnato da cambiamenti demografici, nuove esigenze di protezione e crescente complessità — rende sempre più evidente la necessità di evolvere il modello di welfare aziendale. Il passaggio da una logica distributiva a una logica progettuale rappresenta oggi il vero punto di svolta. Non si tratta più di offrire benefit, ma di costruire valore. Per le aziende, significa dotarsi di uno strumento in grado di incidere concretamente sulla qualità del lavoro e sulla sostenibilità organizzativa. Per le persone, significa poter contare su un sistema di tutela più vicino ai propri bisogni reali.

Ed è proprio in questo spazio che il welfare su misura esprime tutto il suo potenziale.





DALLA TEORIA ALLA PRATICA: LA SANITÀ INTEGRATIVA COME ESEMPIO DI WELFARE SU MISURA

Se si osserva nel concreto come si traduce un approccio personalizzato, uno degli ambiti più rappresentativi è quello della sanità integrativa. Troppo spesso, infatti, le coperture sanitarie vengono progettate secondo logiche standard, con pacchetti uniformi che non tengono conto delle reali differenze tra le persone. Il risultato è noto: alcuni servizi risultano sovradimensionati rispetto ai bisogni, altri invece non vengono percepiti come realmente utili. L'esperienza di Praesidium SpA mostra invece come la sanità integrativa possa diventare un pilastro strategico del welfare aziendale quando viene progettata in modo modulare e flessibile. Un sistema sanitario realmente efficace per

il management non si limita a garantire il rimborso delle spese mediche, ma si articola in funzione delle diverse esigenze che emergono lungo il ciclo di vita professionale e personale. Per un dirigente più giovane, ad esempio, possono risultare centrali servizi legati alla prevenzione, alla diagnostica rapida e al benessere complessivo. Per profili con responsabilità familiari, assumono maggiore rilevanza le coperture estese al nucleo familiare e la possibilità di accedere a reti sanitarie qualificate in tempi rapidi. Nelle fasi più

**UN SISTEMA DI WELFARE EFFICACE
DEVE ESSERE DINAMICO,
AGGIORNABILE E IN GRADO
DI ACCOMPAGNARE I CAMBIAMENTI**

avanzate della carriera, diventano invece prioritari aspetti legati alla continuità assistenziale, alla gestione di patologie e alla protezione nel lungo periodo. In questo scenario, la personalizzazione non significa semplicemente ampliare l'offerta, ma costruire un sistema in cui le diverse componenti siano configurabili e coerenti tra loro. È proprio in questa direzione che si sviluppano le soluzioni promosse da Praesidium SpA, che integrano la sanità con strumenti

di tutela del reddito e coperture assicurative, creando un ecosistema di protezione completo.

Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dalla capacità di adattare nel tempo queste soluzioni. I bisogni delle persone evolvono, così come il contesto sanitario e normativo: un sistema di welfare efficace deve quindi essere dinamico, aggiornabile e in grado di accompagnare i cambiamenti.

In questa prospettiva, la sanità integrativa diventa molto più di un benefit: si trasforma in uno strumen-

to di sicurezza e pianificazione, capace di incidere concretamente sulla qualità della vita delle persone e sulla loro serenità. Per le aziende, questo si traduce in un valore tangibile. Un sistema sanitario progettato su misura contribuisce a ridurre l'assenteismo, migliora il livello di engagement e rafforza il rapporto di fiducia tra impresa e management.

www.praesidiumspa.it



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

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

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

 **PRAESIDIUM**
SOLUZIONI ASSICURATIVE PER IL MANAGEMENT

Quando il viaggio diventa digitale

Nel 2025 app, carte e telepedaggio consolidano il loro utilizzo per il pagamento di sosta, Tpl, taxi e autostrade: così UnipolMove punta su servizi integrati e device all-in-one per semplificare la mobilità

di Riccardo Venturi

IL MERCATO DELLA MOBILITÀ IN ITALIA CONTINUA A CRESCERE, ED È SEMPRE PIÙ DIGITALE. NEL 2025 AVANZANO TRASPORTO PUBBLICO LOCALE, TAXI, PEDAGGI, SOSTA E TRASPORTI A MEDIO-LUNGO RAGGIO.

In questo scenario di crescita il digitale rafforza il proprio ruolo sia nei canali di acquisto che negli strumenti di pagamento, diventando un'infrastruttura sempre più centrale nell'esperienza di spostamento anche in settori tradizionalmente appannaggio del contante, come soste, parcheggi e Tpl. È quanto emerge dalla ricerca "Il mercato della mobilità in Italia nel 2025: strumenti e canali di pagamento digitali", realizzata dagli Osservatori Innovative Payments e Travel Innovation del Politecnico di Milano, con **UnipolMove** come main partner. «I dati della ricerca confermano che il digitale è ormai una componente strutturale della mobilità, non solo nel pagamento ma lungo tutto il journey dell'utente. Per questo stiamo evolvendo verso modelli che integrano servizi, tecnologia e protezione, con l'obiettivo di accompagnare le persone in modo sempre più accessibile, semplice e sicuro nei diversi momenti della loro mobilità» dice in questa intervista a Economy **Carlo Garuccio**, General Manager di UnipolMove.

Quali sono i cambiamenti nel mondo della mobilità che emergono da questo studio?

La digitalizzazione diventa un motore della mobilità, in particolare di quella a medio-lungo raggio, ma non solo. Sicuramente la prima ad avere subito un processo di di-

gitalizzazione è stata la mobilità di medio e lungo raggio, quindi aerei e treni, perché il ticket medio era di importo mediamente più elevato, e in Italia l'abitudine di pagare in contanti somme più piccole era ed è ancora molto radicata; e perché c'era un'abitudine diversa su acquisti un po' più programmati, un conto è un biglietto aereo, un altro una sosta a pagamento o un biglietto dell'auto-bus. Oggi invece il digitale sta incominciando a penetrare in maniera forte nelle abitudini della quotidianità delle persone che riguardano anche la mobilità urbana e privata.

Ci fa qualche esempio concreto?

Nella sosta su strisce blu si è passati dall'8% del 2019 ad un 41% del 2025, grazie all'utilizzo sempre più diffuso delle app e dal rin-

novamento dei parcometri sul territorio. Nel Tpl, la quota di strumenti digitali è passata dall'11% nel 2019 al 44% nel 2025, con la diffusione di carte, contactless e soluzioni Tap&Go. Questa adozione non è stata spinta da aspetti normativi, ma da una percezione di valore da parte degli utenti. In alcuni di questi settori sono state introdotte gradualmente delle innovazioni che ci hanno messo un po' di tempo a diffondersi, come il Tap&Go in metropolitana e sui mezzi pubblici, con la possibilità di pagare tramite tecnologia NFC tramite il proprio cellulare o la propria carta di pagamento invece di andare nel chiosco, nell'edicola o alla vending machine a fare il processo di acquisto del biglietto fisico.

“

**È RESPONSABILITÀ
DEGLI OPERATORI
CREARE SERVIZI
CHE MIGLIORINO
LA MOBILITÀ
E LA QUOTIDIANITÀ**





Che altro?

Pensiamo anche alla comodità delle app per il pagamento della sosta, con la possibilità di non doversi fermare al parcometro, cercare le monetine nel proprio portafoglio, stampare il biglietto, metterlo sul cruscotto, con il problema che se termini la sosta in anticipo hai pagato di più inutilmente, se invece hai l'esigenza di trattenerti più a lungo non puoi facilmente estendere la sosta, devi ritornare fisicamente. Oggi con le applicazioni, UnipolMove è una di queste, il pagamento è automatico e avviene solo per i minuti dell'effettiva sosta. Queste innovazioni hanno contribuito a recuperare del terreno in settori di mobilità che erano cash intensive, in un paese che lo è ancora, perché il 39% dei pagamenti degli italiani avviene ancora in contanti: c'è ancora un gap molto importante rispetto a sistemi più digitalizzati, nonostante la gestione del contante costi molto di più di quella di un pagamento digitalizzato.

E il pedaggio autostradale?

I pagamenti digitali in Italia in questo settore sono arrivati all'88%, il contante è al 12%, il che dimostra che è possibile arrivare a un livello di digitalizzazione della fruizione della mobilità e del pagamento della mobilità pari a quella dei paesi nordici o del Regno Unito. Per il 70% questi pagamenti sono fatti con il telepedaggio, perché c'è un evidente valore che viene trasferito al cittadino nella possibilità di ridurre stress, costi, code e quindi risparmiare del tempo: è quello per cui è nata UnipolMove e che ci vede impegnati nella costruzione della nostra offerta. Il restante 18% sono i pagamenti digitali con carta.

Quanto conta l'aspetto normativo nell'ulteriore sviluppo del digitale nei trasporti?

Conta parecchio. Per esempio una spinta alla digitalizzazione nel segmento taxi è venuta

dalla legge del bilancio 2025, che per consentire la deducibilità fiscale delle spese di trasferta, ha previsto che fossero accompagnate da un pagamento tracciabile. Questo ha creato tra i dipendenti delle aziende che si muovono per motivi di lavoro la necessità di chiedere sempre di più un pagamento tracciabile. Ci sono altri aspetti che potrebbero essere migliorati, per esempio i Comuni dovrebbero accettare app e pagamenti digitali per la sosta e nei parcheggi. Detto questo non si può pensare che tutto dipenda dalla componente normativa.

Quali altri aspetti incidono?

C'è una componente di accettazione culturale e sociale che dipende da fattori di aging, generazio-

nali, di education. Abbiamo vissuto fasi che hanno accelerato il processo, la pandemia ha portato a un'adozione un po' forzata, che però ha consentito di raggiungere un risultato che è durato nel tempo. Ma l'aspetto più importante credo sia la responsabilità degli operatori e di chi opera nella filiera nel creare servizi sempre più capaci di migliorare la mobilità e la quotidianità, e quindi la vita delle persone. Lo si può fare con la tecnologia, creando delle offerte che consentano di avere sempre più facilità di accesso a segmenti e a servizi di mobilità diversi tra loro in una logica intermodale.

Per esempio?

A dicembre abbiamo lanciato per primi, non solo in Italia o in Europa ma nel mondo, un device unico all-in-one che si chiama Smart Move, si attacca al parabrezza e consente di unire l'anima telematico-assicurativa, che prima aveva una box separata, con il dispositivo di telepedaggio. Abbiamo dunque

una sinergia molto forte nel nostro gruppo tra la componente di UnipolMove, dedicata appunto al telepedaggio, e i servizi di un gruppo assicurativo leader nell'Rca. Condividiamo il target dell'automobilista e cerchiamo di servirlo in maniera sinergica rispetto al core business aziendale. È un esempio di come, attraverso l'innovazione, si possono

offrire esperienze e servizi integrati tra loro, che consentono di dare un servizio migliore incontrando

le esigenze dei clienti. C'è anche un elemento importante di semplificazione, perché l'utente non deve installare due oggetti, ha tutto in un unico dispositivo a parabrezza, con una facile installazione e funzionamento.

Qual è il bilancio di UnipolMove ad oggi?

Abbiamo appena festeggiato i quattro anni, siamo un player ancora giovane che ha contribuito all'apertura del mercato del telepedaggio. I risultati sono ad oggi molto positivi, abbiamo raggiunto i due milioni e mezzo di dispositivi circolanti in Italia, una cifra significativa. Questo è un dato che dà la misura delle sinergie con il gruppo assicurativo e della capacità di costruire un servizio accessibile, semplice, trasparente, oltre che sempre più ricco di servizi di mobilità. Ha pagato sicuramente anche la reputation e la statura di Unipol, del gruppo di cui portiamo il nome e che quindi sicuramente porta con sé tutto quello che di importante questo player assicurativo ha costruito negli anni.

**UNIPOLMOVE HA APPENA
FESTEGGIATO I QUATTRO ANNI
E CONTA GIÀ DUE MILIONI E MEZZO
DI DISPOSITIVI CIRCOLANTI IN ITALIA**

INNOVATION MANAGER, IL NUOVO LEADER

Il corso di alta formazione di Federmanager Academy con Unitelma Sapienza forma manager certificabili BeManager, capaci di guidare l'innovazione mettendo al centro il capitale umano

di Sergio Luciano

L'INNOVAZIONE È UN FIUME IN PIENA: SCORRE TUMULTUOSAMENTE E TRASCINA CON SÉ SFIDE E OSTACOLI.

Chi vuole progredire deve imparare a navigarlo senza essere travolto e arrivare a valle con sicurezza. È una delle sfide più complesse per le imprese e Federmanager Academy la affronta mettendo a disposizione dei manager strumenti concreti ed efficaci. «In quanto scuola di formazione della Associazione maggiormente rappresentativa dei manager e dirigenti dell'industria italiana, l'affrontiamo con ambizione», spiega **Carla Pampaloni**, direttore di **Federmanager Academy**, «e con tale ambizione abbiamo lanciato il primo Corso di Alta Formazione con Cfu universitari "Innovation Manager con Certificazione BeManager (opzionale), sviluppato in collaborazione con la FaB - Finance and Business School di Unitelma Sapienza».

Perché un corso sull'innovazione rappresenta una sfida così complessa?

Perché oggi innovare significa trasformare profondamente i modelli industriali e organizzativi. Non basta introdurre nuove tecnologie: occorre ripensare come le imprese producono valore, competono e organizzano il lavoro. L'innovazione è un cambiamento sistemico, strategico e culturale.

Qual è il ruolo della managerialità in questo contesto?

Le trasformazioni digitali, energetiche, i nuovi modelli di business e gli equilibri geopolitici stanno ridefinendo la competizione. La vera sfida non è introdurre il nuovo, ma saperlo governare, necessitano figure adeguatamente formate che sappiano leggere il contesto prima ancora degli strumenti, e che abbiano abbastanza solidità per tradurre il cambiamento in scelte concrete. Da qui nasce l'esigenza di formare manager capaci di guidare i processi di trasformazione, in stretta collaborazione



CARLA PAMPALONI, DIRETTORE DI FEDERMANAGER ACADEMY

con Unitelma Sapienza.

Come si concretizza questa collaborazione?

Vogliamo creare un ecosistema di formazione permanente. La Finance and Business School di Unitelma Sapienza, alla quale abbiamo contribuito, è una scuola di specializzazione sui temi del management contemporaneo. Ed è in questo contesto accademico che offriamo il Corso di alta formazione in Innovation Manager.

Quali competenze svilupperà il corso?

L'Innovation Manager è un leader integrato, un manager potenziato. Il corso sviluppa competenze trasversali: conoscere l'innovazione tecnologica e guidarne i processi, sviluppare capacità organizzative e strategiche, comprendere i nuovi modelli di business. L'Innovation manager diventa un facilitatore, un traduttore, con competenze integrate, una figura completamente nuova nel panorama professionale.

Come si articola il percorso formativo?

Il corso prevede oltre 100 ore di formazione,

con rilascio di crediti universitari, ed è erogato in Smart Learning, formazione online sincrona e asincrona, per adattarsi ai tempi di adulti impegnati sia con il lavoro che con la famiglia, garantendo flessibilità e continuità, ed agevolare la partecipazione di professionisti e manager, attivi nel mondo del lavoro o che desiderano riquilibrarsi. La vera novità è integrare competenze tecnologiche, strategiche e organizzative in un percorso spendibile sul mercato, rappresentando un'opportunità concreta e di valore professionale. A tutto questo si aggiunge un plus, tutt'altro che formale: la possibilità di conseguire la BeManager in "Innovation Manager" in collaborazione Federmanager/Rina, un riconoscimento che certifica le competenze manageriali e risponde a una domanda crescente di trasparenza e affidabilità nelle competenze. In un mercato che seleziona con maggiore attenzione, la certificazione diventa un segnale chiaro: non solo sapere, ma saper fare, in modo verificabile.

La formazione è più tecnologica o umanistica?

È umanocentrica, non tecnocentrica, con un modello "Human-in-the-loop". La tecnologia è uno strumento: senza potenziamento del capitale umano, nessuna innovazione tecnologica potrà produrre risultati concreti.

L'identikit dell'Innovation Manager di domani?

È un professionista, manager, capace di decidere con visione e lungimiranza, governare e organizzare con efficacia e, al contempo, padroneggiare le tecnologie emergenti. Ma è uno ruolo che richiede preparazione. Perché innovare, oggi, non è un esercizio creativo: è una responsabilità. Ma senza un approccio umanocentrico, però, nessuna competenza si traduce in concretezza operativa, nessuna visione in azione.

Corsi di Alta Formazione Universitaria

Un'offerta formativa completa, pensata per chi opera ogni giorno nel mondo del lavoro e HR.

CFU + CFP
100% online



La patente a crediti nei cantieri temporanei o mobili: regolazione giuridica e management nel pubblico e nel privato



Esperto/a in HRM e Servizi per l'impiego



La somministrazione di lavoro: profili normativi e contrattuali e problematiche applicative



Specialista in strumenti e finanza a sostegno delle politiche attive del lavoro

*Scopri tutti i corsi su
unieticpmi.it*



Il clima ideale
per sognare in grande.



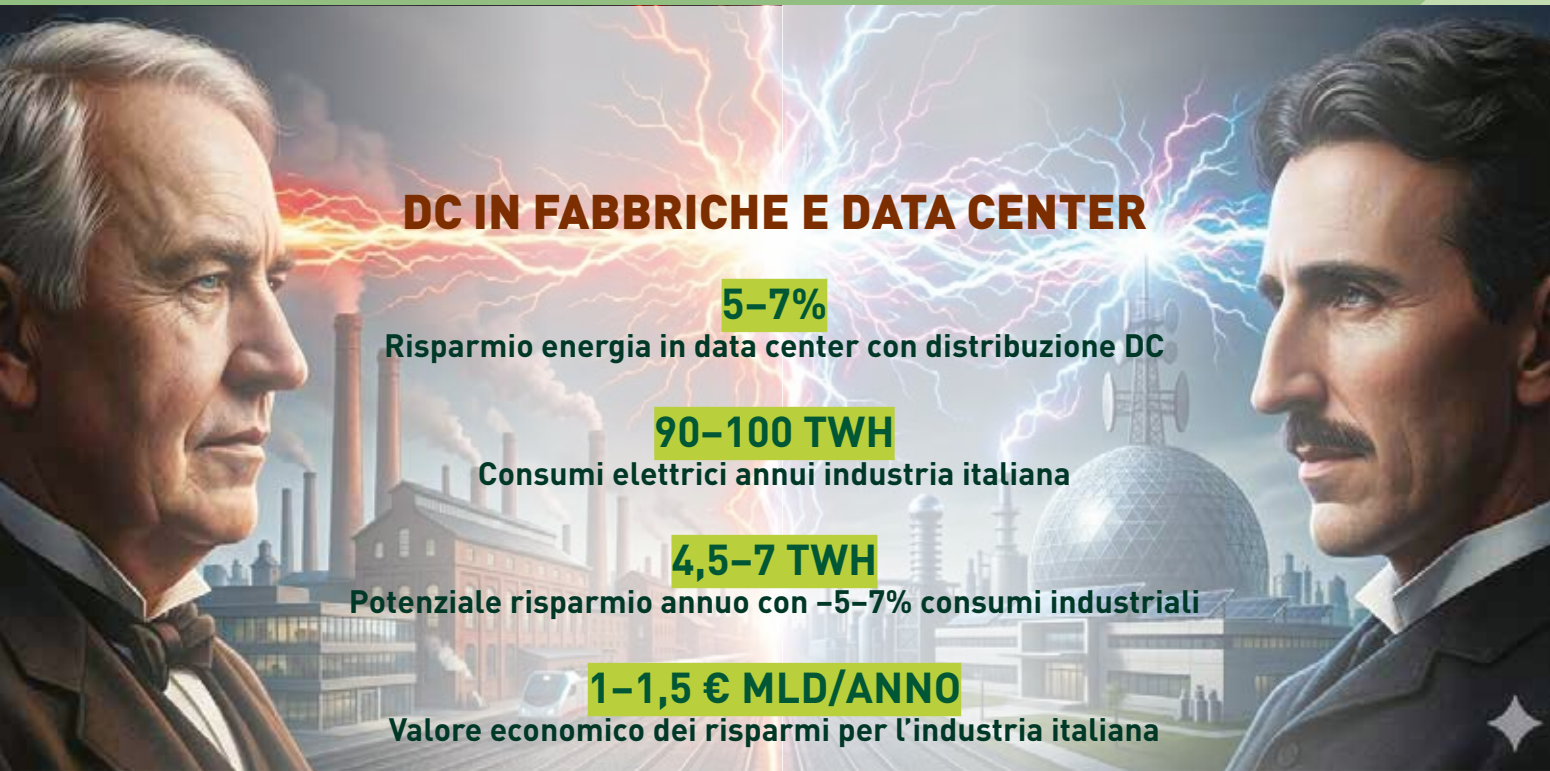
**Facile sentirsi una star quando
in casa c'è l'atmosfera giusta.**

Con i sistemi di climatizzazione in pompa di calore Clivet, hai un ambiente confortevole in ogni stagione. Raffrescamento, riscaldamento e tutta l'acqua calda che ti serve, risparmiando sulla bolletta.

Continua a sognare su Clivet.com

EDISON CONTRO TESLA

Tornare alla corrente continua in fabbrica e nei data center può valere un 5-7 per cento di energia in meno, miliardi di euro di risparmi e un pezzo di sovranità industriale nell'era dell'AI



DC IN FABBRICHE E DATA CENTER

5-7%

Risparmio energia in data center con distribuzione DC

90-100 TWH

Consumi elettrici annui industria italiana

4,5-7 TWH

Potenziale risparmio annuo con -5-7% consumi industriali

1-1,5 € MLD/ANNO

Valore economico dei risparmi per l'industria italiana

di Marina Marinetti

Nostalgia canaglia? Macché: tornare, almeno in parte, alla corrente continua non è un vezzo retro tecnologico, ma una delle poche leve "fisiche" rimaste per raschiare dal 5 al 7% di energia in sistemi energivori come fabbriche e data center, a parità di produzione. In un Paese dove, secondo l'Osservatorio sui Conti Pubblici,

«per una Pmi industriale il prezzo dell'energia elettrica si attesta intorno a 0,22 euro per kWh, circa il 10 per cento in più della media dell'eurozona e oltre il 50% in più rispetto alla

Spagna», quei punti percentuali non sono un dettaglio ma margine operativo.

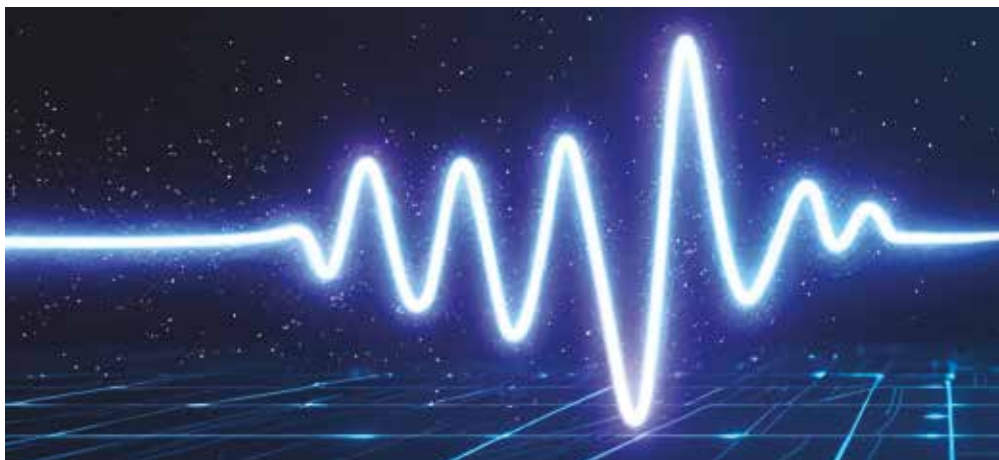
La corrente alternata ha vinto storicamente per il trasporto a lunga distanza e la facilità con cui si trasforma la tensione, ma oggi la trasmissione di energia su lunghe distanze ad altissima tensione e quasi tutti i carichi "intelligenti" lavorano già in continua: azio-

namenti elettronici, motori brushless, inverter, robot, linee automatizzate, Led, server, sistemi di accumulo e fotovoltaico. Chi lavora sulle microreti riassume così il paradosso:

LA TRASMISSIONE DI ENERGIA SU LUNGHE DISTANZE AD ALTISSIMA TENSIONE E I CARICHI "INTELLIGENTI" LAVORANO GIÀ IN CORRENTE CONTINUA

portiamo l'AC (Alternating Current, cioè corrente alternata) fino all'ultimo quadro e poi la riconvertiamo in DC (Direct Current, cioè corrente continua) migliaia di volte, pagando in perdite e in calore il prezzo di una scelta fatta un secolo fa.

La fabbrica "DC first" (che non è un'etichetta ufficiale di mercato, ma un modo sintetico per dire "fabbrica progettata mettendo al centro la corrente continua", invece che trattarla come eccezione) prova a spezzare questo circolo: una microrete interna dove generazione da fotovoltaico, batterie e una quota crescente di carichi restano in continua, e l'alternata diventa solo l'interfaccia con la rete pubblica e con i macchinari legacy. Per capire se chi ci crede è visionario o semplicemente prudente basta guardare cosa ha fatto Mercedes con la Factory 56 a Sindelfingen. La stessa casa di Stoccarda spiega che «un innovativo network in corrente continua è installato nella Factory 56», alimentato da un impianto fotovoltaico da 12.000 moduli sul tetto e da un sistema di accumulo stazionario con batterie di seconda vita, che consente di coprire «circa il 30% del fabbisogno annuale di energia» dello stabilimento. Da notare che in presenza della distri-



buzione in DC non servono più gli inverter fotovoltaici con le relative complicazioni burocratiche, ma bastano semplici convertitori DC/DC più piccoli ed economici. Nelle ricostruzioni italiane la fabbrica viene descritta come un impianto "a impronta di carbonio neutra", con un "fabbisogno energetico inferiore del 25% rispetto ad altri stabilimenti di assemblaggio" Mercedes: una differenza che, su consumi nell'ordine di centinaia di gigawattora, vale decine di milioni di euro in

meno di bollette nel ciclo di vita dell'impianto. Dal lato del management, il messaggio non è meno chiaro. Ola Källenius, presidente del board di Mercedes Benz Group, ha presentato Factory 56 come «lo stabilimento che fissa la direzione per il futuro della produzione automobilistica», sottolineando che la priorità è «rispettare le risorse, essere connessi e flessibili». Markus Schäfer, responsabile ricerca e produzione, ha sintetizzato il senso della scelta con la triade «digitale, flessibile, verde», spiegando che in questo impianto «nuove tecnologie e processi innovativi vengono implementati in modo coerente» per alzare l'asticella dell'efficienza. Tradotto per un Cfo italiano: riduzione strutturale dei consumi, meno esposizione ai picchi di prezzo e miglior profilo Esg da spendere con banche e investitori.

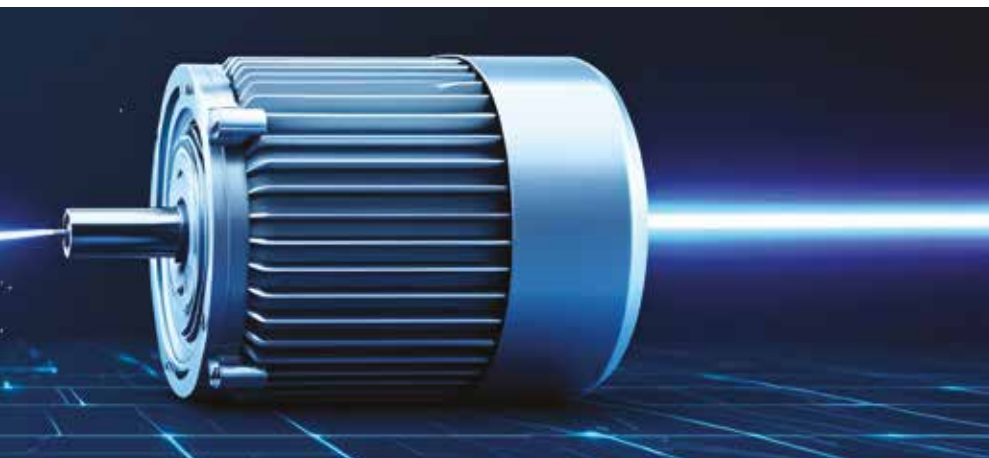
Non è un caso che il terreno di immediata applicazione della corrente continua siano stati prima i data center, dove la matematica è spietata. Studi condotti insieme al Lawrence Berkeley National Laboratory su grandi centri di calcolo hanno mostrato che una distribuzione interna in DC, con una sola conversione centralizzata ad alta efficienza, permette una riduzione dell'energia in ingresso del 5,7% rispetto alle migliori architetture AC, con casi in cui il risparmio sale al 20,28% rispetto a soluzioni tradizionali. Nel rapporto "DC Power for Improved Data Center Efficiency" si legge che

QUANTO VALE DAVVERO UNA FABBRICA IN CORRENTE CONTINUA

Immaginiamo 500 grandi stabilimenti tra acciaierie, automotive, cartiere, chimica e hub logistici che consumano 100 milioni di kWh l'anno ciascuno, cioè 50 TWh in totale: passando a una microrete interna in corrente continua e tagliando "solo" il 5% dei consumi avremmo 2,5 TWh in meno, pari a circa 550 milioni di euro di bollette risparmiati ogni anno, l'equivalente di uno stabilimento nuovo pagato cash ogni dodici mesi. Se poi un

20% degli stabilimenti medio grandi italiani fa revamping con FV sui tetti, batterie e linee pensate per lavorare in DC, con un risparmio medio tra il 5 e il 7% liberiamo ogni anno 4,5-7 TWh, cioè 1-1,5 miliardi di euro di costi energetici in meno, una piccola legge di bilancio senza passare dal Parlamento. E se alcuni distretti, dall'automotive emiliano alla siderurgia del Nord, dalla ceramica alla logistica lombarda, spingono davvero su

fabbriche "DC first" come nei prototipi tedeschi di dc industrie2, dove si è superato il 70% di autoconsumo, ridotto del 30% i picchi di potenza e tagliato fino al 35% i costi energetici, il risultato sono da un lato risparmi diretti per centinaia di milioni, dall'altro un effetto calamita per investimenti in robotica, storage e data center industriali per l'AI, mentre stiamo ancora litigando su quanto la DC sia "vecchia" o "nuova".



il primo sistema testato «ha evidenziato una riduzione di circa il 7% dell'energia in ingresso rispetto ai sistemi AC best in class», mentre un secondo sistema, meno ottimizzato, ha comunque garantito «un miglioramento minimo del 5-7%». Quando il carico sono server per AI che lavorano 24 ore su 24, quei numeri diventano milioni di euro di Opex. Traslare questo modello nelle fabbriche non è immediato, ma è meno futuribile di quanto sembri. La nuova automazione industriale è già popolata di elettronica di potenza, inverter, motori sincroni e linee meccatroniche che internamente “ragionano” in continua. I progetti europei su microreti industriali mostrano che, quando si integrano seriamente rinnovabili, storage e carichi DC su bus comuni, non ci si ferma al 5-7%: si raggiunge oltre il 70% di autoconsumo, si abbattano i picchi di potenza di circa il 30% e si riducono i costi energetici complessivi di sito anche del 30-35% sui casi dimostrativi. I partner dei progetti tedeschi DC Industrie hanno riassunto così il cambio di paradigma: «Non stiamo solo cambiando tipo di corrente, stiamo costruendo una piattaforma per fabbriche che possono partecipare attivamente alla stabilizzazione della rete e massimizzare l'autoconsumo».

Ovviamente non è tutto oro. Passare a una fabbrica “DC first” significa rimettere mano alla progettazione degli impianti, ai quadri, alla selettività delle protezioni e alla formazio-

ne dei manutentori. Le norme di riferimento nascono in un mondo AC centrico, i cataloghi dei costruttori sono pensati per l'alternata e il rischio di ritrovarsi intrappolati in soluzioni proprietarie molto legate a un singolo vendor è reale. Non a caso, i promotori dell'alleanza europea sulla corrente continua insistono sull'urgenza di «sviluppare standard aperti e interoperabili» per evitare che ogni fabbrica diventi un'isola tecnologica. È una preoccupazione che si sente anche in Italia: chi lavora su microreti e automazione ripete da tempo che «la scelta dell'architettura elettrica è ormai

**CHI CONTROLLERÀ IL COSTO
DEL KILOWATTORA CONTROLLERÀ
ANCHE IL VALORE AGGIUNTO LEGATO
ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE**

una scelta strategica, non solo impiantistica», perché determina chi controlla davvero la tecnologia in casa propria.

Per un imprenditore italiano e per il suo Cfo la domanda chiave resta: quando mi conviene? Se prendiamo come riferimento un'industria nazionale che consuma dell'ordine di 90-100 miliardi di kWh l'anno, cioè poco meno di un terzo dei 312 miliardi di kWh richiesti dal sistema elettrico nel 2024 secondo Terna, un risparmio medio del cinque-sette per cento sulle linee ad alta intensità può valere tra 4,5 e 7 miliardi di kWh all'anno in meno. Al prezzo medio di 0,22 euro per kWh, vuol dire

tra 1 e 1,5 miliardi di euro di costi energetici risparmiati, concentrati su quelle filiere che oggi soffrono di più il differenziale di prezzo con Francia e Spagna. Un dirigente del mondo rinnovabili lo ha sintetizzato con un giudizio tagliente: «Rallentare la transizione è un atto irresponsabile», perché ogni anno di ritardo è un anno di margini persi.

Dentro questo quadro energetico si infila la questione AI, che la televisione generalista ha iniziato a raccontare senza troppi filtri. La scheda Rai della puntata “Rivoluzione artificiale” di Presa Diretta parla esplicitamente del “costo nascosto dell'intelligenza artificiale”, mostrando data center che «divorano acqua ed energia» nel Parco Agricolo Sud di Milano e chiedendosi se «questi impianti servano davvero all'Italia o solo alle grandi aziende digitali straniere». Se l'Italia vuole essere qualcosa di più di un campo base per i server delle big tech, deve porsi il problema di come ospitarli in distretti industriali dove il costo marginale del kWh sia sotto controllo, e qui la DC non è un feticcio da ingegneri ma un pezzo di sovranità energetica.

Per chi investe e fa impresa, la scelta fra continuare a costruire capannoni AC come nel secolo scorso o iniziare a ragionare in termini di microgrid DC non riguarda più il gusto tecnologico, ma la risposta a una domanda molto semplice: fra 5-10 anni, chi controllerà il costo marginale del kilowattora nei propri processi controllerà anche una fetta più grande del valore aggiunto legato all'intelligenza artificiale. In questo senso, gli ingegneri che spingono per la DC non stanno resuscitando Edison contro Tesla per nostalgia, stanno guardando una bolletta che in Italia pesa più che altrove e chiedendosi quanta parte di quella cifra si gioca nella fisica dei cavi, degli alimentatori e dei quadri. Se la risposta è “abbastanza da valere un 5-7% di consumi in meno”, la vera domanda diventa un'altra: quanto tempo impiegherà la manifattura italiana, sempre prontissima a imitare i tedeschi su lean e qualità, a copiare da loro la cosa meno glamour di tutte, la corrente continua dietro i portoni del capannone?

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

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

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



Scopri di più

Seguici anche su 

FINANCIAL FITNESS

La Supply Chain Finance entra in una nuova fase: nel credito di filiera fanno la loro comparsa il Pre e il Post maturity financing per rimettere in forma il capitale circolante e ritrovare il fatturato

€2
mld
Confirming

€55 mld
Invoice
Discounting

€61,8
mld
Factoring

€
565-567
mld
mercato
potenziale

FONTE: OSSERVATORIO SCF DEL POLIMI

di Rosaria Barrile

Volatilità, tensioni geopolitiche, rischio tassi e raffreddamento della crescita economica possono incrementare la pressione sui flussi di cassa delle pmi e rendere la gestione finanziaria più difficile: valutare l'impiego di soluzioni di Supply Chain Finance può rivelarsi una decisione utile non solo per far fronte a un aumento del costo del capitale, ma anche per introdurre un fattore di competitività lungo tutta la filiera.

Attraverso meccanismi innovativi, spesso abilitati da piattaforme digitali, queste soluzioni possono infatti aiutare a trasformare la solidità

creditizia dei partner più grandi in un vantaggio concreto per tutta la catena del valore delle realtà più piccole grazie all'ottimizzazione del capitale circolante, la riduzione dei tempi di incasso dei pagamenti e il rafforzamento del rapporto con clienti e fornitori.

**LA SUPPLY CHAIN FINANCE
OFFRE SOLUZIONI FINALIZZATE
ALL'OTTIMIZZAZIONE DELLE
PRESTAZIONI FINANZIARIE**

Nonostante l'impiego di un unico termine per indicare il credito di filiera, all'interno della cosiddetta Supply Chain Finance si collocano diversi modelli di soluzioni finalizzate all'ottimizzazione delle prestazioni finanziarie e, in particolare, al controllo del capitale circolante, sfruttando la conoscenza approfondita delle relazioni di supply

chain.

Secondo le stime dell'**Osservatorio Supply Chain Finance della School of Management del Politecnico di Milano**, nel 2025 il mercato potenziale italiano del credito di filiera è cresciuto tra l'1,2% e il 2% raggiungendo un valore tra i 565 e i 567 miliardi di euro di crediti commerciali. Il 24% di questo bacino è oggi servito da appositi strumenti per un valore complessivo di 133 miliardi di euro, sostanzialmente in linea con gli anni precedenti, ma con andamenti molto eterogenei tra loro.

Nel 2025 il Factoring cresce del 2,5%, raggiungendo quota 61,8 miliardi di euro, il Confirming registra persino un aumento del 25%, toccando 2 miliardi di euro, il Dynamic Discounting sale del 6% (800 milioni di euro), la Carta di Credito B2B del 2% (3,7 miliardi di euro), mentre l'Anticipo Fattura resta stabile, con un mercato da 55 miliardi di euro. Ci sono però soluzioni che, per la prima volta dopo diversi anni, mostrano una contrazione. Il Reverse Factoring evidenzia un calo significativo del 6%, scendendo a 8,5 miliardi di euro. L'Invoice Trading ha subito invece il ridimensionamento maggiore pari al 41% arrivando a toccare 300 milioni di euro. Il



FEDERICO CANIATO

Purchase Order Finance registra una flessione del 20% (1,1 miliardi di euro), dimostrandosi una soluzione ancora poco matura.

In altri termini, a subire una contrazione significativa sono state, «alcune soluzioni che avevano mostrato dinamiche espansive negli ultimi cinque anni, come Reverse Factoring, Purchase Order Finance e Invoice Trading», spiega **Federico Caniato**, direttore dell'Osservatorio Supply Chain Finance. «A fronte di un ulteriore incremento del ciclo di cassa medio e del capitale circolante operativo netto, I requisiti informativi più stringenti potrebbero aver influenzato le scelte di alcune imprese, orientandole verso soluzioni meno complesse per la rappresenta-



ANTONELLA MORETTO

zione contabile o l'impatto sul bilancio».

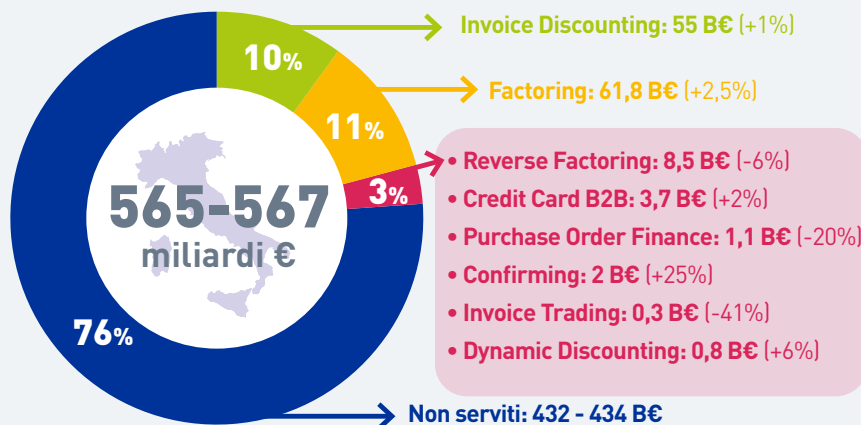
Oltre a ciò, la trasformazione strutturale delle filiere avrebbe favorito di pari passo una fase di forte transizione anche per la Supply Chain Finance. «Stiamo entrando in una nuova fase, in cui l'offerta si sta riposizionando e rinnovando», sottolinea **Antonella Moretto**, direttrice dell'Osservatorio Supply Chain Finance. «Si osserva la nascita di nuovi modelli di Supplier Financing che modificano l'architettura operativa tradizionale. Le soluzioni di Pre-maturity e Post-maturity financing consentono di anticipare il pagamento ai fornitori senza la cessione formale del credito o di estendere i termini di pagamento del buyer senza intervenire sulle condizioni contrattuali con i fornitori. Queste nuove configurazioni riducono alcune barriere operative tipiche dei programmi di Reverse Factoring e ampliano la platea potenziale di fornitori da coinvolgere».

LE SOLUZIONI PIÙ GETTONATE...

Il capitale circolante nella Supply Chain Finance è un elemento chiave per "misurare" la salute sia delle imprese, sia delle filiere. Per questo occorre selezionare con attenzione la soluzione più adatta al proprio modello di business e di organizzazione. Tra le forme tecniche oggi più apprezzate vi sono il Confirming e il Dynamic Discounting. Quest'ultima è una soluzione utilizzata dai compratori per pagare i fornitori in anticipo in cambio di un prezzo inferiore o di uno sconto sulle fatture in attesa di pagamento. La componente dinamica si riferisce alla proporzionalità tra lo sconto e il numero di gior-

Il mercato stimato servito dalle soluzioni di SCF nel 2025

Osservatorio Supply Chain Finance - Politecnico di Milano



Fonte: laborazione di dati provenienti da BvD, Assifact, Banca d'Italia e interviste a esperti.
Le cifre rappresentano gli importi finanziati in essere al 31 dicembre 2025.
Copyright © Politecnico di Milano | Dipartimento di Ingegneria Gestionale

ni dell'anticipo del pagamento della fattura rispetto alla scadenza prevista.

Il Confirming è invece una forma di credito di filiera con un'organizzazione molto centralizzata. In generale, i buyer di filiera che ricorrono a questo strumento stipulano un contratto continuativo con una banca che gestirà il portafoglio di debito e il rapporto con i fornitori. In questo modo si interviene su due fronti: da un lato c'è una banca che riceve le fatture da pagare e mette a disposizione la liquidità che serve per saldarle, dall'altro lato, invece, vi sono i fornitori che possono richiedere l'anticipo del credito. Per questo motivo il Confirming può essere considerato un sistema di factoring "completo", che consente sia la gestione del credito da parte dei fornitori, sia la gestione del debito per le imprese che acquistano le forniture.

...E QUELLE PIÙ INNOVATIVE

La recente evoluzione del mercato del Supply Chain Finance ha portato allo sviluppo di due nuove tipologie di soluzioni di Supplier Financing che si distinguono dai modelli più "tradizionali": si tratta del Pre-maturity financing e il Post-maturity financing. In estrema sintesi le due nuove tipologie di soluzioni si distinguono dai modelli più "tradizionali" per la presenza di un Payment Service Provider che funge da intermediario finanziario e operativo.

Il Pre-maturity financing offre al fornitore il pagamento anticipato delle fatture approvate senza ricorrere alla cessione formale del credito o alla sottoscrizione di un contratto di factoring. Questa soluzione introduce un intermediario specializzato nei pagamenti, il Payment Service Provider (Psp). Dopo che il fornitore ha emesso la fattura ed è stata approvata dal buyer, questo può inviare un mandato di pagamento anticipato al Psp, che liquida il fornitore prima della scadenza originaria, applicando una commissione. Il pagamento anticipato è reso possibile da linee di funding dedicate al Psp presso banche o fondi d'investimento.

Il Pre-maturity financing si distingue per la capacità di coinvolgere un numero ampio di fornitori, senza particolari limiti legati a dimensione aziendale, settore o rilevanza strate-

gica nella relazione commerciale con il buyer. L'assenza della cessione formale del credito lo rende strutturalmente più agile rispetto ai programmi tradizionali di Reverse Factoring, pur richiedendo comunque presidi regolamentari tipici dei servizi finanziari, come, ad esempio, l'adozione di procedure mirate ad assicurare la conoscenza del cliente e di monitoraggio di antiriciclaggio.

Il Post-maturity financing, invece, è una soluzione in cui non vi è anticipo del pagamento al fornitore; consente al buyer di ottenere un'estensione dei termini di pagamento senza modificare il rapporto contrattuale con i fornitori. Dopo che la fattura è stata emessa e

approvata, il fornitore viene pagato alla scadenza originaria concordata, ma il pagamento viene effettuato da un intermediario specializzato, tipicamente un Psp, per conto del buyer. Il Psp utilizza linee di funding dedicate per il pagamento; una volta effettuato, l'obbligazione commerciale del buyer verso il fornitore si estingue e viene sostituita da una nei confronti del Psp. Il buyer rimborsa quindi il Psp secondo i termini di pagamento concordati in precedenza a fronte di una commissione. In questo modo, il fornitore riceve il pagamento nei tempi previsti, senza essere a conoscenza di tale operatività, mentre il buyer può beneficiare di una dilazione effettiva dei flussi di cassa.

INVOICE TRADING E REVERSE FACTORING: IL PERCHÉ DEL CROLLO

Come emerso dall'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, nel 2025 tra le soluzioni meno utilizzate dalle imprese vi sono stati l'Invoice Trading e il Reverse Factoring. L'Invoice Trading è una pratica finanziaria attraverso cui le imprese vendono i propri crediti non pagati a terze parti, solitamente investitori oppure intermediari finanziari, per ottenere liquidità a breve termine. A causarne il forte ridimensionamento sono stati più fattori tra cui lo spostamento verso soluzioni più collaborative e strutturate (tra cui il Confirming) e l'aumento del rischio. A fronte di un contesto macroeconomico ancora complesso, gli investitori sono diventati estremamente selettivi, preferendo portafogli di crediti più sicuri (spesso legati a grandi filiere,

tipico del Confirming) rispetto alle singole fatture dell'Invoice Trading. Anche il Reverse Factoring (o factoring indiretto) ha subito un calo legato in gran parte all'impatto dell'introduzioni di requisiti più stringenti. Si tratta di un sistema di factoring in cui un cliente con elevato merito creditizio realizza una partnership con un 'factor', permettendo ai fornitori di vendere i propri crediti a un prezzo più basso rispetto al factoring diretto. Un vantaggio per il debitore, non l'unico, è quello di ridurre oneri di natura sia gestionale che relazionale avendo un unico interlocutore a cui viene demandata tutta la gestione. È frequente che, grazie a questa modalità, il 'factor' sia facilitato anche a concedere dilazioni di pagamento al debitore, alimentando

così il capitale circolante. I requisiti informativi più stringenti per il reverse factoring derivano principalmente dalle recenti modifiche ai principi contabili internazionali (Iasb) volte ad aumentare la trasparenza degli accordi di Supply Chain Finance. Queste nuove regole impongono alle aziende (buyer) di fornire dettagli maggiori in bilancio per chiarire l'impatto di tali operazioni sulla posizione finanziaria e sui flussi di cassa. Se da un lato queste novità hanno favorito maggiore trasparenza, dato che le società devono esplicitare i termini e le condizioni degli accordi, il valore contabile delle passività finanziarie coinvolte e i range di scadenza dei pagamenti, dall'altro, tuttavia, la difficoltà di effettuarne una rappresentazione contabile ne costituisce un freno.

RE-INVENTARE LA SEMPLIFICAZIONE

Rosaria De Michele, a capo dell'area Tax del Gruppo Bcc Iccrea, ha capito anzitempo che solo con l'automazione digitale si sarebbe raggiunta l'efficienza e l'efficacia necessaria a regolare la complessità

di Silvio De Benedetti

Raccontare l'evoluzione dell'automazione digitale della funzione Tax del Gruppo **Bcc Iccrea** significa, prima di tutto, comprendere la straordinaria complessità del contesto in cui questa trasformazione prende forma. Il Gruppo Bcc Iccrea non è un gruppo bancario "tradizionale" ma è un sistema articolato, diffuso sul territorio nazionale, fondato su un modello cooperativo che ribalta le logiche di controllo tipiche dei grandi gruppi creditizi. La sua configurazione nasce dalla riforma del Credito Cooperativo e si traduce in un equilibrio delicato tra autonomia locale e governo centrale, regolato da un patto di coesione che attribuisce alla capogruppo funzioni di direzione, coordinamento e controllo su ambiti strategici, tra i quali la fiscalità. Oggi la capogruppo coordina un gruppo di banche di credito cooperativo e società di capitali ma tutte inserite in un perimetro regolamentare unitario, soggetto alla vigilanza della Bce e alle stringenti regole di compliance bancaria. A questa complessità strutturale si aggiunge quella fiscale.

Le banche affiliate non dispongono di funzioni Tax e interne e si affidano integralmente ai servizi accentrati della capogruppo, che opera di fatto come un grande centro servizi fiscali per un numero elevatissimo di soggetti giuridici distinti. Dal 2019, con la costituzione del Gruppo Iva, il livello di articolazione cresce ulteriormente.

In assenza di un consolidato fiscale per le imposte dirette, il Gruppo deve garantire comunque uniformità interpretativa, coe-

renza applicativa della normativa e tempestività negli adempimenti, governando flussi informativi complessi, volumi elevati di dati e una normativa in costante evoluzione. È all'interno di questo scenario - cooperativo, frammentato, regolato e ad alta intensità normativa - che prende forma il percorso di automazione digitale della funzione Tax

LE BANCHE AFFILIATE NON DISPONGONO DI STRUTTURE FISCALI AUTONOME MA SI AFFIDANO AI SERVIZI ACCENTRATI DELLA CAPOGRUPPO

del Gruppo Bcc Iccrea. Un percorso che **Rosaria De Michele**, manager incaricata dello sviluppo del settore Tax del Gruppo, non fa nascere come esercizio tecnologico, ma come risposta necessaria a una complessità che, senza il digitale, sarebbe semplicemente ingestibile. Nel panorama bancario italiano, il Gruppo Bcc Iccrea rappresenta un unicum non solo per il suo modello cooperativo, ma anche per

l'approccio fortemente innovativo adottato nella gestione del rischio e dei processi Tax. Un percorso che, come racconta Rosaria De Michele che l'ha pensato e sviluppato, nasce da esigenze concrete di complessità, efficienza e presidio normativo, e si traduce in una delle esperienze di automazione fiscale più avanzate del settore.

UNA COMPLESSITÀ STRUTTURALE SENZA PRECEDENTI

«Il nostro è un gruppo bancario a controllo "invertito"», spiega De Michele. «Sono le banche affiliate a detenere la capogruppo, non il contrario». Un assetto che vede una capogruppo spa a cui fanno capo 111 Banche di Credito Cooperativo e circa quindici società di capitali, legate da un patto di coesione che attribuisce alla capogruppo funzioni di direzione e coordinamento, tra



ROSARIA DE MICHELE

“

**SENZA UN SALTO
TECNOLOGICO
NON SAREBBE
STATO POSSIBILE
SOSTENERE
LA CRESCITA
DEL GRUPPO**

cui la fiscalità. Dal 2019, con la nascita del Gruppo Bcc Iccrea e l'istituzione del Gruppo Iva, la funzione Tax assume un ruolo ancora più centrale dovuto al fatto che le banche affiliate non dispongono di strutture fiscali autonome, ma si affidano completamente ai servizi accentrati della capogruppo. «Di fatto – osserva De Michele – operiamo come un grande fornitore di servizi fiscali che gestisce oltre cento soggetti distinti».

DALL'EXCEL ALL'AUTOMAZIONE STRUTTURATA

Prima dell'automazione, la gestione fiscale poggiava su strumenti tradizionali. L'attività si sviluppava con fogli elettronici, lavorazioni manuali e con tempi di chiusura lunghi e margini di rischio elevati. «Senza un salto tecnologico – ammette Rosaria De Michele – non sarebbe stato possibile sostenere la crescita del gruppo né garantire il rispetto delle tempistiche regolamentari». La scelta è stata quindi quella di dare corpo a quanto nella mente della manager funzionava già benissimo. Con la partnership di Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia, Rosaria De Michele ha dato il là alla progettazione di uno strumento digitale ex novo, capace di trasformare i dati contabili in grandezze fiscali, gestire Iva, imposte dirette, dichiarativi e controlli di coerenza in modo integrato. Un sistema sviluppato progressivamente insieme a un partner tecnologico storico, stimolato a realizzare una piattaforma che, di fatto, non esisteva sul mercato bancario italiano. Il percorso di costruzione è stato talvolta complesso ma sempre armonico tra la visione manageriale, le necessità e imprevedibilità normative, la complessità strutturale che alimentava la funzione centrale e la potenza digitale delle soluzioni di Wolters Kluwer che andavano piegate ed adattate alle esigenze, sempre in divenire. I risultati sono tangibili. «Abbiamo ridotto i tempi di chiusura fiscale da mesi a pochi giorni», racconta De Michele. «Attività che prima richiedevano interi giorni di lavoro manuale, come ad esempio la liquidazione

Iva o l'elaborazione dei fondi imposte, oggi sono concentrate nella sola fase conclusiva, perché il vero valore si sposta "a monte", cioè nell'interpretazione normativa, nell'aggiornamento continuo delle regole e nella loro codifica preventiva nei sistemi».

Grazie all'automazione, le 25 persone che costituiscono il team Tax guidato da Rosaria De Michele, riescono a gestire l'intera fiscalità del Gruppo, un dato che da solo racconta la portata del cambiamento.

TECNOLOGIA COME LEVA DI GOVERNO E DECISIONE

Il digitale non è solo uno strumento operativo, ma una leva strategica. «Anche senza un consolidato fiscale – sottolinea De Michele – oggi possiamo aggregare i dati e fornire al Cfo e al management informazioni fondamentali per decisioni rapide e consapevoli». Un salto di qualità che rafforza anche

**UNA SOLUZIONE DIGITALE PORTA
AUTOMAZIONE, PRECISIONE, VELOCITÀ,
MA NECESSITÀ DI ESSERE «GUIDATA»
DA UN ESSERE UMANO**

il dialogo con revisori, autorità di vigilanza e istituzioni, in un contesto di crescente attenzione al Tax Control Framework e alla trasparenza fiscale. E se la tecnologia doveva rappresentare la leva di governo e decisione, non si poteva fare assolutamente a meno di posizionare le persone al centro del cambiamento. L'adozione di nuove tecnologie, anzi di tecnologie in continuo rinnovamento - perché il digitale si deve rinnovare costantemente in adesione alle normative e anche perché la tecnologia è essa stessa in continuo progresso - comporta uno sforzo mentale e di adesione dei collaboratori non indifferente. Sovente non consideriamo che una soluzione digitale porta automazione, precisione, velocità ma necessita di essere «guidata» da un essere umano, un professionista che prima di farsi aiutare dal digitale faceva le cose diversamente. «Abbiamo chiesto alle persone di uscire dalla comfort zone, di lasciare attività manuali che "dava-

no sicurezza". Il vero lavoro manageriale,» racconta De Michele, «è stato spiegare che servivano "più teste e meno mani"». La riduzione drastica delle tempistiche e la possibilità di dedicarsi ad attività a maggiore valore aggiunto hanno però fatto la differenza. Oggi la funzione Tax ha un'età media più bassa, competenze più ibride e una mentalità più aperta: «Si è passati da una logica locale a una visione di gruppo, quasi globale».

UN SISTEMA IN EVOLUZIONE CONTINUA

La piattaforma sviluppata da Wolters Kluwer non è una struttura statica ma in continua evoluzione seguendo sia la normativa sia lo sviluppo tipico di una struttura digitale che cresce sia in termini funzionali sia qualitativi. Ciò che originariamente non era possibile chiedere alla tecnologia lo è invece oggi e l'architettura si migliora. Rosaria De Michele conviene con decisione che «la tecnologia non può essere statica. Il nostro partner tecnologico deve accompagnarci nell'evoluzione».

Guardando ai prossimi anni, l'automazione resterà il pilastro su cui innestare nuovi sviluppi. Ulteriori automatismi, maggiore user-friendliness, controlli sempre più integrati e, potenzialmente, forme di intelligenza artificiale applicata al presidio normativo accompagneranno la funzione Tax del Gruppo Bcc Iccrea «Nel 2019 avevo ben chiaro che questa era la strada necessaria», conclude De Michele. «Oggi ho anche la consapevolezza di quanto il dato aggregato e digitale renda la funzione fiscale più evoluta e di ausilio nel governo del nostro Gruppo. In questi anni, con il supporto dei miei collaboratori e la fiducia del Cfo ho avuto l'opportunità di dimostrare con determinazione come una funzione Tax digitalizzata possa essere un valido supporto per assumere decisioni strategiche informate». Un'evoluzione che racconta non solo un progetto tecnologico sviluppato da una mente di grande managerialità, ma anche un cambio strutturale nel modo di intendere la fiscalità bancaria.

Finanza integrata, decisioni migliori

Mettere in relazione contabilità fornitori, contabilità clienti, gestione del rischio e tesoreria serve a decidere meglio. E l'AI inizia a giocare un ruolo concreto. Il punto di vista di Alessio Taglia, VP Sales Southern Europe di Agicap

di Alessandro Faldoni

MARGINI SOTTO PRESSIONE, COSTO DEL CAPITALE IN AUMENTO, PAGAMENTI PIÙ RAPIDI E MAGGIORE ESIGENZA DI VISIBILITÀ. PER MOLTE AZIENDE IL PROBLEMA NON È AVERE PIÙ DATI, MA RIUSCIRE A COLLEGARLI E ATTIVARLI IN TEMPO UTILE.

Quando contabilità fornitori, contabilità clienti, tesoreria e rischio operano con strumenti e priorità diverse, la funzione finance perde coordinamento proprio dove oggi servirebbe più velocità decisionale. Ne abbiamo parlato con **Alessio Taglia**, VP Sales Southern Europe di Agicap.

Dal confronto quotidiano con le aziende, quale bisogno emerge oggi con più forza?

Prima di tutto una base comune su cui leggere la realtà finanziaria. In molte aziende, pagamenti, incassi, liquidità e rischi restano distribuiti tra funzioni diverse. Se manca una base condivisa di dati, processi e visibilità, si continua a decidere per silos, non per impatto complessivo sulla cassa.

Perché questi silos sono ancora così diffusi?

Perché non dipendono solo dall'organizzazione, ma anche dall'infrastruttura. Spesso i team lavorano su sistemi diversi che non dialogano tra loro: la contabilità fornitori nell'ERP, la gestione dei crediti tra CRM, strumenti di fatturazione e scadenziari, la tesoreria in Excel o software separati, mentre i dati di rischio re-

stano in file locali. A questo si aggiunge un tema culturale: ogni funzione ha KPI, tempi e priorità diverse. Senza una lettura comune, un'ottimizzazione locale può creare problemi a tutta l'azienda.

Quali sono gli effetti più concreti di questa frammentazione?

Le decisioni arrivano tardi o senza tutto il contesto necessario. Quando dati, processi e responsabilità restano separati, diventa più difficile valutare in anticipo l'impatto reale



Alessio Taglia

di una scelta su liquidità, rischio e fabbisogni finanziari. Così opportunità apparentemente vantaggiose possono trasformarsi in tensioni di cassa, mentre segnali importanti, come un ritardo d'incasso, uno squilibrio tra entità o un'esposizione in valuta, vengono intercettati troppo tardi.

A questo proposito, che cosa significa per Agicap costruire una piattaforma all-in-one?

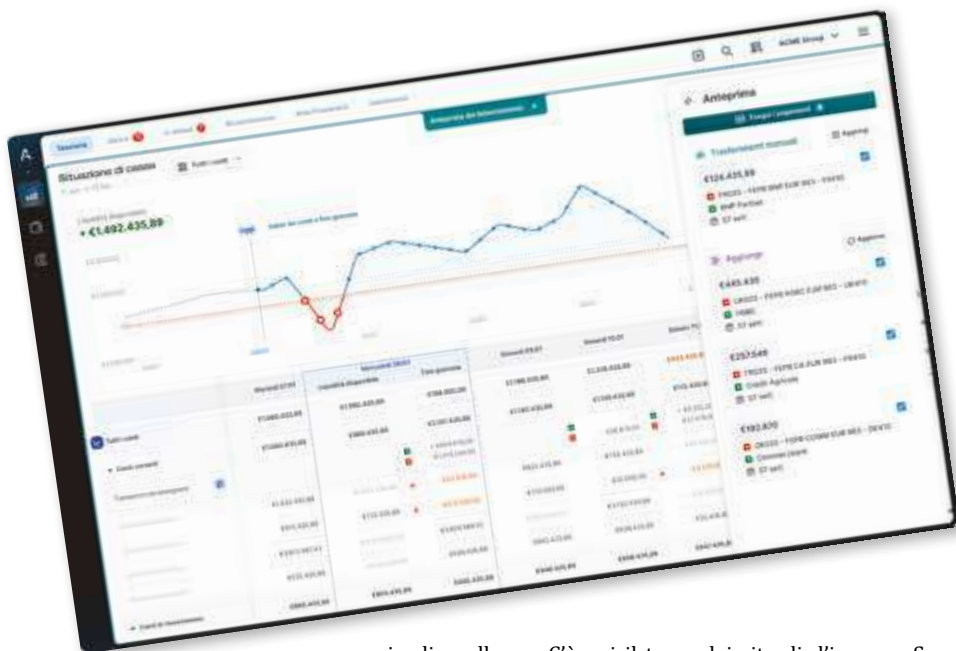
Significa superare la logica degli strumenti separati. Agicap nasce dalla tesoreria, ma si è evoluta in una piattaforma all-in-one che mette in relazione liquidità, pagamenti, incassi, debito e rischio in un unico ambiente. Questo approccio è rilevante anche rispetto all'AI, perché l'intelligenza artificiale genera valore solo se lavora su dati affidabili, strutturati e aggiornati. Una piattaforma SaaS, cloud-based e integrata è quindi più pronta di sistemi frammentati o on-premise a introdurre funzionalità AI in modo rapido e coerente con i processi operativi.

In che modo l'AI può incidere davvero sul lavoro dei finance team?

Non si tratta di aggiungere automazione fine a se stessa, ma di aiutare i team finance a essere più rapidi, più affidabili e più strategici. L'AI può ridurre il lavoro manuale, migliorare la qualità dei dati, supportare le previsioni e rendere più tempestiva l'individuazione di anomalie o rischi.

Quali casi d'uso vi sembrano oggi più interessanti?

Ci sono casi d'uso già concreti: supporto alla costruzione delle previsioni tramite identificazione automatica delle transazioni ricorrenti; categorizzazione intelligente dei flussi; estrazione di dati chiave da fatture, ricevute o piani di rimborso; scrittura assistita dei



messaggi di sollievo; rilevamento di anomalie nei pagamenti; fino a dashboard più avanzate, interrogabili in linguaggio naturale. Il valore cresce davvero quando queste funzionalità si inseriscono in una piattaforma unica.

Quali esempi pratici mostrano meglio il valore di questo allineamento?

Un primo esempio riguarda gli acquisti strategici: un'opportunità conveniente può sembrare sostenibile, ma solo una lettura integrata consente di verificarne l'impatto reale sulla cassa. La tesoreria può vedere subito se l'uscita eccede il budget e valutare azioni correttive, dagli incassi anticipati all'anticipo fatture.

Un secondo caso riguarda i finanziamenti infragruppo in valuta estera. Se una controllata prevede un fabbisogno di cassa, la holding deve poter verificare subito disponibilità, impatto sul debito di gruppo, rischio di cambio e corretta registrazione del prestito. Senza integrazione, tutto questo richiede controlli manuali e strumenti scollegati.

C'è poi il tema dei ritardi d'incasso. Se un cliente strategico comunica uno slittamento, l'informazione non può restare confinata nella contabilità clienti: deve aggiornare subito le previsioni di tesoreria, rivedere le priorità di spesa e, se necessario, attivare scenari più prudentiali. Qui l'AI può dare un contributo concreto, per esempio nel calcolo del ritardo medio storico nei pagamenti dei

clienti, così da stimare in modo più realistico l'effettivo impatto sui flussi di cassa. Non si tratta più solo

di registrare una scadenza teorica, ma di avvicinare il forecast al comportamento reale di incasso.

Quindi integrare i dati basta?

No. L'integrazione è il punto di partenza. Il vero salto avviene quando i diversi moduli si influenzano a vicenda in modo operativo e quando l'AI può intervenire su un sistema coerente, non su dati sparsi. Se la contabilità fornitori alimenta il forecast con i flussi futuri già dalla richiesta d'acquisto, la tesoreria può decidere prima su investimenti,

trasferimenti infragruppo o coperture. Se la contabilità clienti aggiorna in tempo reale le date promesse di pagamento, le previsioni diventano più realistiche. Se debito e gestione dei rischi integrano scadenze, tassi variabili e coperture, anche gli scenari riflettono meglio l'esposizione reale dell'azienda.

Che cosa cambia, allora, con un approccio unificato alla gestione finanziaria?

Cambia la qualità della decisione. Quando team diversi lavorano sulla stessa base dati, in tempo reale, diventa più facile valutare l'impatto di ogni scelta su liquidità, tempi e priorità. Si capisce meglio se conviene pagare prima per ottenere uno sconto, rinviare un investimento, attivare una linea di credito o riequilibrare la liquidità tra entità. La cassa smette di essere un tema che riguarda solo il tesoriere e diventa una disciplina condivisa.

In prospettiva, quale messaggio ritenete più importante per i finance team?

Che la frammentazione non è più sostenibile. Oggi, con una pressione costante sulla liquidità e tempi decisionali sempre più compressi, lavorare con strumenti separati significa esporsi a ritardi, incoerenze e minore capacità di arbitraggio. Le organizzazioni più efficaci sono quelle che riescono a costruire una lettura comune tra pagamenti, incassi, rischio, debito e previsioni, arricchendola con funzionalità AI utili e ben integrate nei processi. Quando queste leve dialogano davvero, la finanza aziendale smette di reagire e torna a guidare. È proprio da questa esigenza che nasce il Treasury Day, in programma a Milano il 25 giugno: un momento di confronto tra CFO, tesorieri e finance team su AI, integrazione dei sistemi e nuovi scenari di pianificazione finanziaria.

L'INTEGRAZIONE DEI DATI È UN PUNTO DI PARTENZA: IL SALTO AVVIENE QUANDO L'AI PUÒ INTERVENIRE SU UN SISTEMA COERENTE



CHI VEDE NEI CONTI PRIMA DEGLI ALTRI

Dalle startup italiane come Syrto, Quido e Databanz.AI ai colossi Kroll, Sas e Diligencja, la financial intelligence è il nuovo terreno di scontro tra agilità, dati e capacità di trasformarli in decisioni utili

di Marina Marinetti

Tutte dicono di averlo solo loro, come sempre fanno le startup. Poi, però, basta grattare la superficie per capire che nella financial intelligence italiana la partita è vera: c'è chi promette di leggere bilanci, mercati e segnali di rischio prima degli altri, e chi lo fa davvero con prodotti già sul mercato, investitori alle spalle e ambizioni da scala europea.

Nel piccolo ma agguerrito mondo della financial intelligence, l'Italia ha smesso da un pezzo di essere solo consumatrice di soluzioni altrui. Oggi prova a costruire strumenti propri, spesso molto verticali, quasi sempre targati AI, e naturalmente tutti convinti di avere la formula magica per trasformare dati sparsi in decisioni brillanti. La verità, come spesso accade, sta nel mezzo: il mercato c'è, i bisogni pure, e la differenza la fa chi riesce a portare chiarezza dove regna il rumore.

Il nome che oggi appare più avanzato è Syrto. La piattaforma si presenta come una nuova financial intelligence capace di unificare dati finanziari, analisi aziendali, ricerca di mercato e scouting in un unico ambiente, con agentic AI, knowledge graph e collega-

menti diretti alle fonti. Tradotto: non solo numeri, ma interpretazione dei numeri. Non solo bilanci, ma relazioni tra imprese, segnali di mercato e indici proprietari. Il suo obiettivo è chiaro, fare da strumento di lavoro per chi deve leggere aziende e mercati con rapidità e profondità, non da semplice archivio ben pettinato. Come spiega **Massimo Fariello**, il visionario tecnologico che guida **Syrto Research** dopo oltre trent'anni di esperienza nell'industria software e una

**C'È CHI PROMETTE DI LEGGERE
MERCATI, BILANCI E SEGNALI DI RISCHIO
PRIMA DEGLI ALTRI E CHI LO FA DAVVERO
CON PRODOTTI GIÀ SUL MERCATO**

quotazione al Nasdaq come Chief Strategy Officer di Altair Engineering, «Syrto nasce per risolvere un problema strutturale del mondo finanziario e industriale: l'eccessiva frammentazione degli strumenti, la lentezza dell'analisi e la difficoltà di trasformare grandi volumi di dati in decisioni rapide e fondate».

Syrto punta in alto anche nei numeri. Dice di coprire oltre un milione di imprese italiane, di integrare dati storici riclassificati

e di offrire una lettura dinamica della salute d'impresa. «Con Syrto, l'analisi di aziende e mercati si riduce da alcune settimane a pochi minuti», sostiene la cartella stampa ufficiale della società. È il classico salto che tutte le startup promettono, ma che poche riescono davvero a sostenere nel tempo: passare dal «abbiamo tanti dati» al «ti aiutiamo a capire cosa farne». La piattaforma, nata dall'incontro tra competenze finanziarie, ricerca scientifica e tecnologie di intelligenza artificiale, ha realizzato il primo Mvp (minimum viable product, cioè la prima versione funzionante di un prodotto che contiene solo le funzionalità essenziali, sufficiente per essere usata da clienti reali e raccogliere feedback, ma ancora lontana dal prodotto completo)

nel 2024 ed è evoluta rapidamente nella versione Syrto Pro entro la fine dello stesso anno. In dodici mesi ha ottenuto più di cinquanta clienti attivi, tra cui tre dei più importanti gruppi bancari italiani, validando il modello su più verticali e dimostrando che esiste una domanda concreta per una nuova generazione di software finanziari più integrati, più intelligenti, più veloci.

Accanto a Syrto si muove una costellazione di startup più piccole ma spesso più chirurgiche. **Quido**, per esempio, ha scelto il private capital come terreno di gioco: Al co-pilot, deal screening, analisi di società non quotate, output pensati per investitori e professionisti dell'M&A. Meno generalista, più tagliente, quasi un bisturi per chi vive di target, shortlist e due diligence preliminari. Poi c'è **Databanz.AI**, che lavora sul monitoraggio della liquidità e del cash flow. Qui la financial intelligence si fa operativa, meno glamour e più utile, nel senso più concreto del termine: capire se l'azienda respira bene, se la cassa tiene, se i segnali di tensione stanno salendo. Non è la promessa da copertina, ma spesso è quella che evita i guai veri.

Queste startup hanno un vantaggio difficile da sottovalutare: parlano il linguaggio delle imprese italiane, soprattutto delle Pmi. Conoscono la frammentazione dei dati, l'ossessione per il tempo risparmiato, la diffidenza verso software troppo complicati e il bisogno di una risposta chiara, non di una giostra di grafici che sembrano usciti da un laboratorio di fantascienza.

Dall'altra parte della barricata ci sono i grandi nomi internazionali, molto più robusti, molto meno seduttivi. **Kroll** presidia il mondo della due diligence e della corporate intelligence con la sua solita cassetta degli attrezzi: verifica controparti, analisi per investimenti, supporto ai legal team, protezione del capitale. Se la startup dice «ti aiuto a vedere prima», Kroll risponde «io ti aiuto a non sbagliare bersaglio». Una differenza di approccio che rispecchia anche una differenza culturale. Come ha affermato un manager italiano della società, «in molti Paesi l'intelligence economica è parte integrante della strategia di impresa. In Italia invece manca ancora la cultura della prevenzione. Le aziende faticano a comprendere quale grandissimo valore aggiunto e potere strategico derivi dal possesso di informazioni. Molto spesso il nostro intervento è richiesto dopo che si è verificato un problema».

Sas, sul fronte bancario, porta la financial intelligence dentro la compliance: customer due diligence, risk rating, Aml, case management. Qui l'innovazione non è l'effetto wow, ma la capacità di reggere il peso della regolazione. È un terreno meno fotografico, ma decisivo per chi vive di procedure verificabili e controlli continui. La piattaforma, come sottolineano gli analisti, «si distingue

per la combinazione di estrazione di dati, fusione di dati, analisi di documenti e transazioni, analisi

Kyc e Aml e gestione del flusso di lavoro. In particolare, l'integrazione di analisi per i documenti commerciali per estrarre il testo dalle immagini e per eseguire vari controlli per le frodi commerciali e gli indicatori di rischio Aml si è distinta». Sas fornisce una piattaforma che consente «un'analisi avanzata ad alte prestazioni, lo sviluppo e l'implementazione di modelli di apprendimento automatico e la presa di decisioni in tempo reale attraverso una serie diversificata di casi d'uso di frode e antiriciclaggio».

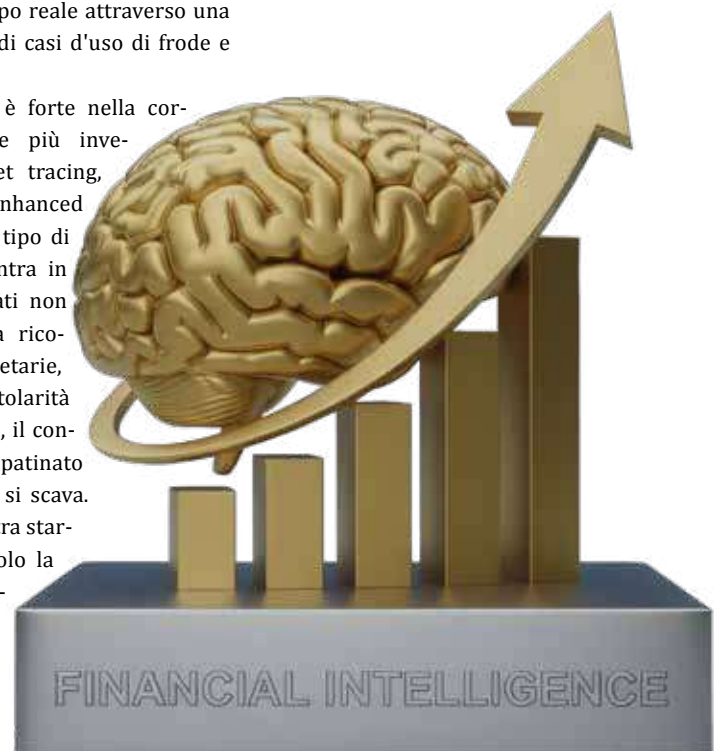
Diligencia invece è forte nella corporate intelligence più investigativa, con asset tracing, Ubo search ed enhanced due diligence. È il tipo di piattaforma che entra in scena quando i dati non bastano e bisogna ricostruire catene societarie, relazioni opache, titolarità nascoste. Insomma, il contrario del racconto patinato da pitch deck: qui si scava. La vera differenza tra startup e big non è solo la dimensione. I grandi player vendono copertura globale, reputazione e solidità. Le startup vendono velocità,

verticalità e una UX molto più amica dell'utente medio. I big rassicurano, le startup promettono di stupire. Ma per restare sul mercato devono fare qualcosa di più difficile: essere affidabili quanto i big e agili quanto promettono. È qui che si gioca la partita vera. Perché una financial intelligence utile non deve limitarsi a mostrare dati con un'interfaccia elegante. Deve dire

qualcosa che l'utente non sapeva già, o almeno metterlo in condizione di decidere meglio e più in

fretta. E se le startup italiane provano a inventarsi un posto nella financial intelligence con strumenti più leggeri, più rapidi e più vicini alle imprese, i big globali difendono il perimetro alto, quello della compliance, della due diligence e del rischio. In mezzo, c'è un mercato che ha fame di insight veri. E, dettaglio non irrilevante, di prodotti che funzionino davvero quando si esce dalla demo.

**I BIG GLOBALI DIFENDONO
IL PERIMETRO DELLA COMPLIANCE
MENTRE LE STARTUP PUNTANO
SU STRUMENTI LEGGERI**





Consenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

Fondazione Studi
Consenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine



Consenti del Lavoro
Ente Nazionale Previdenza Assistenza

Fondazione
Consenti del Lavoro



LE NUOVE SFIDE DEL LAVORO



21 | 23 MAGGIO - Centro Congressi La Nuvola - ROMA

PATROCINI ISTITUZIONALI



PATROCINI



IN COLLABORAZIONE



PARTNER



MAIN SPONSOR



MEDIA PARTNER



COMUNICATION PARTNER



COMIN & PARTNERS

SPONSOR



Come leggere il rischio di credito «in anticipo»

Operations
Manager
Kalaway

Ifrs 9, Linee Guida Eba e Codice della crisi spingono le imprese: la Centrale dei Rischi diventa presidio strategico, potenziato da tecnologia e competenze

Negli ultimi dieci anni è emersa una nuova cultura della prevenzione dei rischi aziendali, alimentata da un contesto generale sempre più segnato da variabilità, incertezza, complessità e ambiguità. Concentrandoci sul rischio di credito, questo cambiamento ha avuto come evento scatenante la crisi del 2008, che ha messo in luce i limiti di un'economia sempre più finanziarizzata, ma ancora ancorata a una valutazione del credito basata esclusivamente su dati storici e consuntivi, spesso incapaci di cogliere tempestivamente segnali di deterioramento.

L'impatto dell'Ifrs 9

L'introduzione dell'Ifrs 9 ha rappresentato una vera rivoluzione, imponendo alle istituzioni finanziarie di considerare non solo gli eventi negativi già accaduti, ma anche di sviluppare sistemi di indici di allerta precoce (Early Warnings), orientando l'analisi del rischio verso una prospettiva futura (forward looking). Questa innovazione si è consolidata ed è stata recepita dalle Nuove Linee Guida Eba Lome, a livello nazionale, dal Nuovo Codice della Crisi d'Impresa, che ha introdotto l'obbligo per le società di implementare sistemi di monitoraggio basati su presidi molto simili agli indici di allerta precoce adottati dalle banche. Si tratta di un cambio di paradigma che impone alle im-

prese di evolvere da una logica reattiva a una proattiva, in cui il rischio non è solo gestito, ma anticipato. In questo scenario, le imprese devono assimilare questa visione proattiva del rischio, sia come mentalità strategica che come pratica operativa nel monitoraggio continuo. L'analisi della Centrale dei Rischi di Banca d'Italia non può più essere un'attività da svolgere solo su richiesta del gestore, spesso in occasione del rinnovo dei fidi, per chiarire segnalazioni di altri istituti. È invece un elemento centrale per valutare l'andamento finanziario e verificare la coerenza tra lo storico societario e le strategie prospettiche. La CR, infatti, è tra le fonti più aggiornate e affidabili a disposizione. La presenza di sconfini, anche minimi, l'utilizzo eccessivo delle linee, gli insoliti impagati e le numerose richieste di prima informazione sono indicatori solidi nella valutazione del merito creditizio. Questi elementi, se letti con attenzione, possono fornire una fotografia dinamica e dettagliata della reputazione finanziaria dell'impresa.

Un'impresa strutturata e orientata alla risk prevention deve disporre di un presidio capace di:

- Monitorare le segnalazioni in CR;
- Analizzarne i trend e le indicazioni del sistema creditizio;
- Intervenire tempestivamente per correggere eventuali errori;
- Redigere report per organi di controllo, management e soci. Ignorare

questo presidio comporta inevitabilmente un costo, anche finanziario, misurabile in termini di minore accesso al credito e condizioni meno favorevoli rispetto ai competitor più strutturati. Inoltre, può compromettere la capacità dell'impresa di dialogare efficacemente con il sistema bancario, riducendo la trasparenza e la fiducia reciproca.

Un presidio strategico

Monitorare la CR è fondamentale, ma non sufficiente. Questo documento non è solo un insieme di dati quantitativi e andamentali: la capacità di produrre report aggiornati e coerenti con la CR rappresenta un elemento distintivo nell'analisi qualitativa, sia per gli organi di controllo interni che per gli istituti di credito. Inoltre, nella definizione e revisione delle strategie aziendali, la CR è un alleato prezioso per valutare la fattibilità finanziaria dei progetti, alla luce del supporto bancario effettivamente disponibile. Una lettura integrata della CR consente di individuare eventuali criticità e di pianificare interventi correttivi prima che si traducano in problemi strutturali. Come in ogni attività di analisi, la tecnologia può fare la differenza:

- Accelerando i tempi;
- Ottimizzando l'impiego delle risorse;

Aiti



Marco
Bressan

- Facilitando la comprensione dei dati;
- Generando output chiari e intuitivi.

Tuttavia, anche l'analista ha un ruolo cruciale: è fondamentale affidarsi a professionisti con ampia esperienza su

aziende e casistiche diverse. Queste figure sanno contestualizzare le informazioni della CR, trasformando l'analisi da meramente storica a prospettica, contribuendo alla definizione di scenari e azioni concrete. Il valore aggiunto risiede nella capacità di interpretare i dati in funzione degli obiettivi aziendali, offrendo una visione strategica e non solo contabile.

CHI È KALAWAY?

Kalaway è una realtà fintech che mira a rendere la finanza aziendale un motore strategico di crescita, innovazione e sostenibilità. Attraverso la sua piattaforma digitale, è possibile analizzare la propria CR e ricevere supporto da consulenti altamente specializzati. Lo strumento può essere integrato con altri moduli, come il monitoraggio dei flussi di cassa o la gestione dei covenant bancari, per offrire una visione completa della salute finanziaria dell'impresa. La piattaforma è pensata per essere intuitiva, accessibile e personalizzabile, adattandosi alle esigenze di imprese di ogni dimensione e settore.

La nuova finanza? È guidata dalle competenze

La funzione Finance passa da centro di controllo a partner strategico data-driven, accelerando il passaggio dai job-based roles ai modelli skill-based

Secondo il Future of Jobs Report del World Economic Forum, il mondo del lavoro sta attraversando una trasformazione profonda: entro il 2030, il 22% dei ruoli subirà cambiamenti sostanziali e circa il 40% delle competenze richieste sarà destinato a evolvere. Parallelamente, il 60% delle aziende identifica il gap di competenze come il principale ostacolo alla trasformazione. Questi dati non descrivono soltanto un cambiamento quantitativo, ma segnalano una vera e propria discontinuità qualitativa nel modo in cui il valore viene generato all'interno delle organizzazioni.

Tre driver principali guidano questa trasformazione. In primo luogo, l'innovazione tecnologica, che sta accelerando la transizione verso modelli operativi sempre più digitali, interconnessi e basati su dati in tempo reale. In secondo luogo, la crescente rilevanza della sostenibilità, che impone alle imprese di integrare criteri Esg nei processi decisionali e nei sistemi di reporting. Infine, la trasformazione demografica, che porta alla coesistenza di generazioni con competenze e approcci

differenti, richiedendo modelli organizzativi più flessibili e inclusivi.

All'interno di questo scenario, la funzione Finance è chiamata a evolvere da centro di controllo a partner strategico del business. I risultati dell'analisi mostrano chiaramente come i ruoli si stiano orientando verso una maggiore integrazione di competenze digitali, di gestione del rischio e di sostenibilità. La tradizionale distinzione tra attività operative e decisionali tende progressivamente a ridursi, lasciando spazio a profili in grado di interpretare i dati, anticipare gli scenari e supportare le decisioni aziendali.

In particolare, l'innovazione legata all'intelligenza artificiale sta accelerando questo processo di trasformazione. L'automazione delle attività ripetitive e a basso valore aggiunto libera tempo e risorse, consentendo ai professionisti Finance di concentrarsi su attività a maggiore impatto strategico. Questo cambiamento comporta una transizione significativa: non si tratta più di descrivere i ruoli in termini di attività svolte, ma di competenze possedute e sviluppate, spostando la logica organizzativa da modelli

“job-based” a modelli “skill-based”, in cui il contributo delle persone non è più determinato esclusivamente dal titolo formale, ma dal portafoglio dinamico di competenze che sono in grado di attivare. In questo contesto, risulta particolarmente utile distin-

guere le attività della funzione Finance in tre macroaree: attività destinate a essere trasformate e automatizzate, attività destinate a essere potenziate e attività destinate ad emergere. Le prime riguardano principalmente processi standardizzati e ripetitivi, come le attività di analisi, controllo, data management e alcune fasi della contabilità, che possono essere progressivamente sostituite da soluzioni tecnologiche. Le seconde includono attività che beneficiano dell'integrazione con strumenti digitali avanzati, come le attività di reporting e compliance, dove il contributo umano rimane centrale ma viene amplificato dalla tecnologia. Infine, le attività emergenti riguardano ambiti in forte crescita, come

Andaf



Silvana Toppi



Gaia Trulio

Silvana Toppi,
membro del
Comitato Tecnico
ANDAF ICT

Gaia Trulio, membro
del Comitato Tecnico
ANDAF ICT

il problem solving, il pensiero critico, le capacità comunicative e l'integrazione tra funzioni, che richiedono nuove competenze e nuovi modelli di collaborazione.

Il risultato complessivo è una funzione Finance sempre più data-driven, capace di combi-

nare competenze tecniche, digitali e trasversali. In questo scenario, assume un ruolo cruciale la capacità di apprendere continuamente, attraverso percorsi di reskilling e upskilling, per mantenere allineate le competenze alle esigenze del contesto.

In conclusione, i risultati della ricerca evidenziano come la trasformazione della funzione Finance non sia semplicemente un'evoluzione tecnologica, ma un cambiamento profondo nel modo in cui i ruoli vengono definiti e sviluppati. La sfida per le organizzazioni non è solo adottare nuovi strumenti, ma costruire modelli di competenze flessibili e aggiornabili, in grado di supportare una funzione Finance sempre più strategica, integrata e orientata al futuro.

La cassa non mente ma nessuno la ascolta

Il rendiconto finanziario è ormai obbligatorio per legge, eppure nelle imprese italiane resta un adempimento formale. La survey nazionale di inFinance misura il gap tra strumenti disponibili e decisioni reali

di *Ivan Fogliata**

I numeri sono uno strumento meraviglioso ma non parlano da soli, sono un “codice” che deve essere decrittato da un interprete che conosca bene la lingua dei numeri per ben comprendere il messaggio che essi hanno da dare.

Dopo un decennio di tassi schiacciati sullo zero, l'aumento del costo del denaro, la volatilità dei mercati e un contesto economico sempre più fragile la cassa è divenuta il centro delle scelte aziendali: non più soltanto come elemento di controllo, ma come leva strategica per garantire il colloquio con i partner finanziari per dimostrare equilibrio finanziario, sostenibilità del debito e capacità di investimento. Il punto è che, nelle imprese italiane, quasi nessuno sta leggendo e soprattutto ascoltando ciò che la cassa ha da dire.

Il rendiconto finanziario — strumento che consente di leggere come si generano, si assorbono e si trasformano i flussi di cassa — il paradosso è che oggi è strumento ampiamente diffuso, anche per effetto dell'obbligo previsto dall'art. 2425-ter c.c. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, resta un adempimento meramente formale e operato una volta all'anno, tra l'altro, dopo 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio in occasione dell'approvazione del bilancio: si redige, si deposita, si dimentica.

Il rendiconto finanziario è uno strumento che va redatto più volte all'anno per monitorare la produzione di cassa: un vecchio adagio recita “un'impresa non vive di utili, vive di flusso di cassa”. Ma non solo, non basta guardare il passato, lo scenario attuale impone un salto

culturale: la dimensione forward-looking introdotta dall'Ifrs 9 con il modello di expected credit loss e le linee guida Eba sul loan origination and monitoring (Eba/GL/2020/06)

hanno reso il flusso di cassa prospettico il parametro cardine con cui gli istituti di credito valutano il me-

rito creditizio e la capacità di debt servicing. Non conta più la sola redditività storica, ma la capacità di generare cassa lungo l'intero orizzonte di un affidamento bancario. A ciò si aggiunge il Codice della Crisi d'Impresa

che, in raccordo con l'art. 2086 c.c., impone agli amministratori adeguati assetti idonei a rilevare tempestivamente la crisi e a verificare la continuità aziendale su orizzonti di sei

e dodici mesi. In tale cornice il rendiconto finanziario prospettico diviene presidio obbligato, non più

mero documento di sintesi.

Non si tratta più di sapere “quanta cassa abbiamo”, ma di comprendere come essa si genera, si assorbe e si trasforma nel tempo — per orientare le scelte strategiche, dialogare con il sistema bancario e rafforzare la resilienza dell'impresa.

Da qui una domanda più ampia: qual è oggi il reale livello di maturità delle imprese italiane nell'utilizzo della cassa come leva decisionale? È in questo contesto che inFinance ha avviato una survey nazionale sul concreto utilizzo del rendiconto finanziario nelle imprese italiane, con il supporto di aziende e associazioni di riferimento. L'obiettivo non è solo raccogliere dati, ma misurare il gap fra disponibilità degli strumenti e loro reale integrazione nei processi decisionali. I risultati — che hanno già raccolto i contributi di centinaia di aziende — confluiranno in un white paper divulgativo, condiviso con i media e presentato in un evento dedicato nei prossimi mesi. È possibile partecipare alla survey tramite il QR code riportato nella pagina.



NON SI TRATTA DI SAPERE "QUANTA CASSA ABBIAMO" MA DI COMPRENDERE COME SI GENERA, SI ASSORBE E SI TRASFORMA NEL TEMPO



IVAN FOGLIATA

**Executive partner & co-founder di inFinance*



Aidexa, il breakeven parla già la lingua dell'AI agentica

La banca digitale chiude il 2025 in utile servendo le micro e piccole imprese e porta l'intelligenza artificiale nel cuore del credito, liberando i manager da molta routine e riqualificando la valutazione dei finanziamenti

di Sergio Luciano

ALL'UTILE DI BILANCIO BANCA AIDEXA È ARRIVATA NELL'ESERCIZIO 2025, E IN QUESTA PRIMAVERA SOCIETARIA PUÒ FESTEGGIARLO A DISPETTO DEL MOMENTO CAOTICO E DUBBIOSO DEI MERCATI FINANZIARI. MA PUÒ FESTEGGIARLO DUE VOLTE, PERCHÉ QUESTO RISULTATO POSITIVO - non comune nel giovane settore delle neo-banche e delle banche digitali specializzate - coincide con l'adozione dell'AI agentica all'interno dei processi decisionali che l'istituto fondato e presieduto da **Roberto Nicastro** sviluppa quando deve accettare o meno una richiesta di finanziamento da parte di una micro o piccola impresa.

E dunque, Nicastro: inizierei da lei, perché il fondatore di Aidexa è stato lei e a distanza di sei anni la sfida si può dire se non stravinta sicuramente bene avviata!

N.: Non userò la parola "stravinta" per non tentare la sorte, ma il percorso è chiaro e il modello funziona. Abbiamo fondato Aidexa con un'idea precisa: servire esclusivamente le micro e picco-

le imprese italiane - quelle con pochi dipendenti e fatturato contenuto - che insieme rappresentano il 30% del Pil e il 50% della nuova occupazione. Aziende che le grandi banche faticano a servire perché i loro costi fissi per singola istruttoria non glielo consentono. Il breakeven - ricavi a 42 milioni, +45% sull'anno precedente - ci dice che la scommessa era giusta. È un segnale di maturità, non solo un numero contabile.

Pivdori, lei è amministratore delegato dal gennaio del 2024, e complimenti. Come

legge questo breakeven dal lato operativo?

P.: Il breakeven è estremamente importante

su più livelli. Il primo è finanziario: riduce quasi a zero il fabbisogno di nuovo capitale, il che per una banca giovane non è banale. Il secondo è strategico: ci dà la consapevolezza che il nostro modo di operare funziona davvero e che possiamo scalare senza stravolgere il modello. La sfida adesso è rafforzare il go-to-market - siamo all'1,5% di quota nel nostro segmento,

I DATI RESTITUISCONO ALCUNI INDICATORI COMPORTAMENTALI CHE NESSUN BILANCIO RIESCE A DARE

lo spazio davanti è enorme - e nel contempo allargare l'offerta senza disperdere il fuoco. Dalla giornata zero abbiamo detto: facciamo micro e piccole imprese, e solo quelle. Quella barra non si sposta. Se ti metti a fare troppe cose rischi di farle tutte male.

Il mercato intorno a voi si è però affollato. Come vi posizionate nella competizione?

N.: La pressione competitiva è fortissima sulle persone fisiche, molto meno sul credito alle Pmi. Revolut, N26, Bbva, Ing fanno cose eccellenti sui consumatori, ma sul credito alle piccole imprese la concorrenza vera resta limitata. È una scommessa che ho fatto dall'inizio: il credito alle Pmi è per sua natura un business locale, relazionale, legato alla conoscenza profonda del tessuto produttivo. Le grandi piattaforme globali non hanno ancora trovato il modo di farlo bene. Noi sì. E su quel terreno intendiamo restare.

Sul credito avete innovato profondamente il metodo di valutazione. Come funziona il vostro approccio?

N.: Il modello classico si regge su tre elementi: bilancio, storia creditizia e relazione con il gestore. Va abbastanza bene per le imprese strutturate, molto meno per le micro. Noi abbiamo aggiunto una quarta dimensione: i flussi del conto corrente. Abbiamo chiesto ai nostri clienti di darci accesso ai movimenti degli ultimi dodici mesi e loro lo hanno fatto, tutti i 20.000 che nel 2025 ci hanno presentato una richiesta. Quei dati restituiscono tre cose: la fotografia contabile reale dell'impresa, la capacità di generare cassa e alcuni indicatori comportamentali che nessun bilancio riesce a dare. Un'azienda che paga i propri F24 con puntualità ci dice qualcosa di preciso sull'ordine mentale di chi la gestisce. Questi dati non li usava nessuno. Per noi sono diventati centrali: il bilancio pesa soltanto il 30% della nostra valutazione complessiva.

P.: Ed è esattamente qui che l'AI agentica porta un salto in avanti decisivo. Andiamo oltre i flussi di conto corrente, che sono dati relativamente ordinati. Adesso possiamo integrare fonti

molto più eterogenee: visure camerali, preventivi d'investimento, documenti aziendali non strutturati, informazioni sulla governance, in certi casi i curriculum degli amministratori. Sono dati aggiornati nel momento esatto in cui arriva la richiesta, non sei mesi prima. Per una piccola impresa, che spesso non ha bilanci elaborati come quelli delle aziende di dimensioni maggiori, questo cambia tutto: ottiene una valutazione che coglie il suo reale potenziale, non solo i numeri su carta. Il merito creditizio viene letto in modo più equo, e questo si traduce in un accesso al credito più adeguato. Il sistema è in fase di test avanzatissimo, entrerà in produzione standard tra 2-3 mesi.

Come funziona concretamente un agente AI applicato al credito?

P: L'agente AI non segue istruzioni rigide: è un sistema che capisce l'obiettivo, analizza il contesto, pianifica le azioni e le esegue interagendo con più fonti in parallelo, come un copilota in cabina di pilotaggio. Applicato al credito, gestisce autonomamente le verifiche pre-erogazione, ricostruisce il profilo del richiedente, segnala anomalie e fornisce ai nostri manager insight su cui ragionare, anche in modo conversazionale. Il risultato è che operazioni che prima richiedevano lunghi minuti di lavoro

manuale si completano in pochi secondi. Il manager non viene sostituito: viene liberato dalle attività ripetitive per dedicarsi alla relazione con l'imprenditore e alle valutazioni che richiedono giudizio ed esperienza. Per noi l'AI è augmentation, non sostituzione. Rende la banca più efficiente per servire meglio le imprese.

Ma chi risponde se qualcosa va storto? La responsabilità nell'AI è una questione aperta.

N.: È la domanda giusta. La risposta è netta: la responsabilità del risultato prodotto dall'agente AI ricade sempre sul manager che lo gestisce, non su chi lo ha costruito. Come è sempre stato per chi usava un foglio Excel: lo strumento elabora, la persona decide e risponde. Stia-

**UN SISTEMA BANCARIO
INNOVATIVO NEL SUO
COMPLESSO FUNZIONA
MEGLIO PER TUTTI**

mo ancora costruendo i guard-rail - i controlli ridondanti e le verifiche incrociate, che rendono l'agente abbastanza affidabile da potergli delegare operazioni sensibili. Ma il bottone finale lo premerà sempre una persona. Non è un limite: è un segno di maturità nell'adozione. E per una struttura snella come la nostra, con

filiera decisionale corta, governare bene questi strumenti può diventare un vantaggio competitivo reale.

Dove arriverete entro la fine dell'anno?

N.: L'AI agentica sarà operativa in almeno cinque ambiti: analisi creditizia e controlli pre-erogazione sono già avviati, seguiranno onboarding digitale e verifiche di primo livello. Ma l'anno è segnato anche da due lanci concreti: il conto corrente per le imprese - un passo avanti nella relazione complessiva col cliente - e lo smobilizzo dei crediti Iva su ticket più bassi. Chi ha crediti Iva da 200-250mila euro oggi fa fatica a valorizzarli. Vogliamo servire anche quel segmento.

P: E poi aggiungiamo le coperture assicurative: polizze per infortuni, caso vita e disabilità, affiancate ai prodotti di finanziamento, con un partner selezionato. Il trigger è stata la normativa sulle polizze catastrofali, diventate ormai un nuovo standard di mercato. È un ulteriore passo verso una relazione più piena con l'imprenditore: non solo il credito, ma la protezione di quello che ha costruito. La logica di fondo è sempre la stessa: portare alla piccola impresa italiana prodotti e servizi che fino a ieri erano appannaggio delle realtà più grandi.

Una battuta finale, Nicastro: le grandi banche tradizionali possono recuperare terreno sull'innovazione?

N.: Lo spero davvero, perché un sistema bancario innovativo nel suo complesso funziona meglio per tutti. Ma il problema è strutturale. Una grande banca oggi è quasi sempre un aggregato di oltre cento realtà diverse, con una complessità legacy enorme: il 5% dei sistemi è in cloud, contro il nostro 100%. Migrare completamente significherebbe cambiare il modello di business da zero. Noi da zero ci siamo invece partiti: proprio "a prato verde". È il nostro vantaggio naturale. Ci permette di adottare l'AI agentica con una velocità che una grande istituzione fatica anche solo a immaginare. La filiera è corta, le decisioni sono rapide, la cultura è digitale. È quello che siamo stati fin dal primo giorno.



ROBERTO NICASTRO E MARZIO PIVIDORI



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.

CAPITALISMO CON L'ANIMA

Quando l'impresa scopre che il vero valore sono le persone, da Pane Quotidiano alla Nazionale non profit passando per dati, abbazie e nuovi leader responsabili

di Cristina Giua, Umberto Magaretti, Valentina Menassi, Lorenza Roma



Premio
PIU
 Impresa
 Umana
 2026

C’è un’Italia che accantona i grafici di bilancio per ragionare su una domanda più radicale: che ruolo vuole avere l’impresa nella società che abitiamo. È l’Italia del **Premio Impresa Umana**, che per il terzo anno consecutivo, all’abbazia di Mirasole, nell’hinterland milanese, ha intrecciato le voci di imprese e terzo settore. A dare la chiave di lettura,

Sergio Luciano, direttore di **Economy**, che ha rifiutato fin dall’inizio ogni indulgenza alla retorica: «È una serata strettamente di analisi e di testimonianza su qualcosa che funziona, qualcosa che serve», ha detto, trasformando la

premiazione in una sorta di inchiesta dal vivo sull’impatto reale delle esperienze selezionate. Nel suo intervento Luciano ha richiamato la complessità di un anno segnato da tensioni e instabilità, ma senza cedere al catastrofismo, il punto, ha sottolineato, è tenere accesa l’attenzione su chi lavora sul campo, con continuità, per ricucire la coesione sociale. La sua cornice è netta, l’impresa

smette di essere esercizio autoreferenziale di potere e torna a essere responsabilità che «si misura nella realtà», nelle persone che inter-cetta e nelle fragilità che decide o non decide di prendersi in carico.

**OCCORRE TENERE ACCESA
 L'ATTENZIONE SU CHI LAVORA
 CON CONTINUITÀ PER RICUCIRE
 LA COESIONE SOCIALE**

Nella foto, da sinistra:
Antonio De Luca, Sergio Luciano, Luigi Rossi

IL BISOGNO CHE BUSSA ALLA PORTA

La realtà sociale, quella che non entra nei bilanci ma determina il contesto in cui le imprese operano, arriva sul palco con **Luigi Rossi**, presidente di **Pane Quotidiano on-lus**. La sua fotografia del bisogno quotidiano smonta uno stereotipo antico, «Nell'immaginario collettivo di solito si pensa a



Pane Quotidiano e si immaginano i clochard. No, non vengono i clochard al Pane Quotidiano, sono pochissimi», spiega. A bussare sono persone che una casa ce l'hanno, che possono cucinare, ma non riescono più a sostenere il costo della vita. I numeri parlano, circa il 35% degli assistiti sono cittadini italiani e il 90% di questi sono anziani. Il principio fondante è altrettanto radicale, «Non ci vuole nessun documento per presentarsi a Pane Quotidiano», nessuna condizione di accesso, nessun filtro che trasformi il bisogno in pratica amministrativa. Dietro quel modello ci sono tre pila-

Premiazioni

ASTM GROUP

Astm Group, player internazionale delle autostrade e delle grandi infrastrutture, riceve al Premio Impresa Umana 2026 il riconoscimento per una strategia che tiene insieme business, clima e coesione sociale. A ritirare il premio è Amelia Celia, Chief Sustainability Officer di Astm, che sul palco dell'Abbazia di Mirasole riassume così la visione del gruppo, «Promuoviamo un business in cui cerchiamo di coniugare i profitti, il rispetto per l'ambiente e anche l'acquisizione sociale». Una sostenibilità che non resta sulla carta ma entra nella finanza, con «3 miliardi in bond sostenibili», e si traduce in valore tangibile per persone e territori, «creare occupazione, creare quindi un tessuto economico e sociale che crea appunto valore».



BANCA IFIS

Banca Ifis è tra le realtà premiate al Premio Impresa Umana 2026 per una sostenibilità che non resta nei report ma entra nel cuore del modello di business. A ritirare il riconoscimento sul palco dell'Abbazia di Mirasole è Rosalba Benedetto, responsabile Comunicazione, Marketing, Relazioni Esterne e Sostenibilità di Banca Ifis, che sottolinea come l'istituto «abbia intrapreso un percorso importante per integrare sempre di più i criteri Esg nel nostro modello di business». Una strategia che passa anche da strumenti innovativi come «Missione d'impatto», sviluppato con lo spin off Triadi del Politecnico di Milano, per misurare il valore economico del bene sociale, e da una visione che mette «le persone al centro» e considera la sostenibilità «una leva di creazione di valore» per imprese e comunità.



stri, aziende produttrici che donano alimenti, donatori privati, circa 200 volontari, che fanno capire quanto la tenuta di una città passi ormai dall'alleanza tra impresa, società civile e cittadinanza attiva. Quando Rossi guarda la sala e dice, «Il fatto di vedervi così numerosi qui questa sera ci fa sentire sempre meno soli», la frase suona come un invito scoperto al mondo economico, questo non a radicare questa alleanza in un luogo fisico è **Antonio De Luca**, direttore operativo e formatore di **Progetto Mirasole**, la realtà che ha trasformato l'Abbazia in un laboratorio permanente

di inclusione. «Dobbiamo iniziare questa serata, è la serata di Pane Quotidiano, ci teniamo tantissimo a promuovere questa iniziativa», dice, ricordando che Mirasole non è solo una cornice suggestiva, ma «uno strumento di valore per promuovere un progetto sociale». Qui la fragilità viene nominata in tutte le sue declinazioni, emotiva, fisica, sociale, e affrontata attraverso percorsi che formano e poi «rimettono nel mondo del lavoro» persone che rischierebbero di restarne fuori per sempre. Quando De Luca afferma che «questa abbazia è un posto per tutto il mondo» e che qui

si costruisce «la vera inclusione», ribalta il significato stesso di un bene storico, da monumento da conservare a piattaforma viva di riconversione biografica, dove il mattone diventa politica pubblica e l'ospitalità si traduce in occupabilità.

IL TERZO SETTORE COME INFRASTRUTTURA

Nel panel moderato da Luciano, la conversazione si sposta sulle regole del gioco con tre figure chiave del terzo settore italiano, **Stefano Granata**, presidente di **Federsolida-**

CHEF EXPRESS (GRUPPO CREMONINI)



Tra le aziende premiate al Premio Impresa Umana 2026 c'è anche Chef Express, società del Gruppo Cremonini attiva nella ristorazione nei luoghi di viaggio e nei canali commerciali. A ritirare il riconoscimento sul palco dell'Abbazia di Mirasole è Luca Macario, responsabile comunicazione del Gruppo Cremonini, che ricorda come Chef Express sia «un'azienda di persone», con «600 punti vendita» e «8.000 dipendenti» impegnati ogni giorno a servire milioni di clienti. Al centro della motivazione ci sono il valore del lavoro e l'economia circolare, dal recupero del cibo non consumato alla lotta allo spreco, in un modello che mette insieme qualità del servizio, attenzione all'ambiente e responsabilità verso i territori attraversati.



rietà, **Giampaolo Cerri**, caporedattore di **Vita**, e **Ivana Borsotto**, presidente di **Foc-siv**. Il punto di partenza è apparentemente tecnico, il 5 per mille, ma in realtà profondamente politico, gli italiani hanno espresso scelte per oltre 610 milioni di euro, ma il tetto fissato a 525 milioni ha creato un gap che ha ridotto l'impatto effettivo delle donazioni. La campagna per l'innalzamento del limite è un caso di scuola, mostra come il non profit sia costretto a compensare con pressione istituzionale la miopia di un quadro normativo incoerente.

Borsotto sposta l'obiettivo sul piano globale, in un mondo attraversato da guerre, crisi climatiche, tensioni geopolitiche, la cooperazione internazionale viene ancora percepita come costo e non come investimento strategico. L'Italia destina circa lo 0,29% del reddito nazionale lordo all'aiuto pubblico allo sviluppo, lontanissima dallo 0,7% promesso in sede Onu dal 1972, il divario non è solo etico, è reputazionale. La proposta è



Stefania Radoccia, managing partner di Bip Law & Tax

pragmatica, un percorso graduale, vincolante, verso il 2030, ma svela la posta in gioco, problemi come migrazioni e pandemie non sono più gestibili su scala nazionale, e continuare a ignorarlo significa esporsi a shock

più costosi domani.

Granata, da parte sua, porta il discorso sul terreno strutturale, il terzo settore non può più essere trattato come soggetto «riparatore» chiamato a intervenire dove Stato e mercato non arrivano. In un Paese in cui la mobilità sociale si riduce e il destino delle persone è sempre più legato al contesto di nascita, limitarsi a tamponare le emergenze non basta. «Deve diventare infrastruttura», è la sua tesi, generare valore economico oltre che sociale, entrare a pieno titolo in un welfare ibrido dove risorse pubbliche e private convergono in logiche di impatto. Il piano europeo per l'economia sociale offre incentivi, ma per Granata la sfida vera è fiscale e culturale, premiare chi reinveste nella comunità, non solo chi massimizza il profitto nel breve periodo. In controluce, Borsotto richiama il tema della fiducia, «costituente

Premiazioni

GREENTHESIS GROUP

Il Premio Impresa Umana 2026 è stato conferito anche a Greenthesi Group, player della transizione ecologica attivo nel trattamento e recupero dei rifiuti e nelle bonifiche ambientali. Sul palco dell'Abbazia di Mirasole a ritirare il riconoscimento è Dario Quaglia, responsabile Ufficio compliance e controlli interni, cui viene riconosciuto «il talento del gruppo nell'affrontare le tematiche Esg non solo come modalità di realizzazione del proprio scopo sociale, ma anche come linee guida nei rapporti con le risorse umane interne e col territorio». «Per chi non ci conosce, noi di Greenthesi Group ci occupiamo del trattamento, della gestione, del recupero dei rifiuti e dei materiali, delle bonifiche di siti inquinati», spiega Quaglia, sottolineando un modello che unisce competenze tecniche, dialogo continuo con le comunità locali e iniziative concrete per contribuire in maniera proattiva allo sviluppo dei territori in cui il gruppo opera.



HAIKI+

Tra i vincitori del Premio Impresa Umana 2026 conferiti da Economy, si è distinta Haiki+ S.p.A., realtà dell'economia circolare che ha trasformato il riciclo in impresa quotata. Sul palco dell'Abbazia di Mirasole a ritirare il riconoscimento è Camilla Colucci, chief sustainability officer di Haiki+, cui viene riconosciuto il merito di aver saputo «trasformare in business sostenibile la sistematica, scrupolosa, intensiva attività di riciclo e dunque riuso dei materiali» lungo le filiere, con «ingenti investimenti, in particolare sul settore tessile e delle batterie al piombo». Per Haiki+, sottolinea la chief sustainability officer, la sostenibilità non è un accessorio ma il core del modello industriale, capace di coniugare innovazione, riduzione degli impatti ambientali e nuova occupazione nei territori in cui il gruppo opera.

Premio Impresa Umana

e costitutiva», senza fiducia, in istituzioni, organizzazioni, relazioni, nessun modello di sviluppo regge, e tuttavia è proprio la fiducia il capitale oggi più eroso da una narrazione permanente della paura.

IL SUCCESSO CHE DIVENTA IMPEGNO

Dentro questo mosaico collettivo, la storia di

Stefania Radoccia, managing partner di **Bip Law & Tax**, ma anche vice presidente di **Unicef Italia**, introduce la prospettiva del grande professionismo. Avvocata d'affari con una lunga esperienza internazionale, fondatrice di uno studio che in un anno ha aggregato circa 160 professionisti, Radoccia incarna il volto di un capitalismo che non separa più nettamen-

te performance e responsabilità. Il suo punto di svolta non arriva da un deal chiuso in un grattacielo, ma da un viaggio in Madagascar, dodici ore di strade sterrate per percorrere 200 chilometri, villaggi senza infrastrutture, bambini senza cure e, soprattutto, senza prospettive. È lì che prende corpo la frase che oggi la guida, «Siamo persone privilegiate».

Da quella consapevolezza nasce un percorso che la porta prima alle donazioni, poi all'impegno diretto fino all'ingresso nel board di Unicef Italia, che opera in circa 190 Paesi per garantire i diritti fondamentali di bambini e adolescenti. I numeri che cita sono una sberla ai luoghi comuni, ogni anno oltre 5 milioni di bambini nel mondo non raggiungono il terzo anno di età; in Italia Unicef raccoglie circa 90 milioni di euro l'anno, con una crescita delle donazioni nell'ordine del 10%. Radoccia affronta anche la questione più scomoda, quella dei costi di struttura, circa il 25-30% delle risorse serve a tenere in piedi una macchina operativa complessa, ma è il prezzo per avere



IMAGE BUILDING

Image Building Società Benefit è tra le protagoniste del Premio Impresa Umana 2026, dove viene premiata per una scelta di campo chiara sulla leadership femminile e sulla qualità del lavoro. A ritirare il riconoscimento, sul palco dell'Abbazia di Mirasole, è Simona Raffaelli, responsabile Divisione People e Formazione, che ricorda come «Image Building ha perseguito con coerenza nel corso degli anni una strategia di promozione della leadership al femminile» e come il tema dell'«inclusione, dell'attenzione alle persone e della responsabilità sociale» sia sempre stato centrale. Con un team composto all'«89% da donne», la certificazione della parità di genere e la scelta di diventare società benefit nel 2024, l'azienda dimostra che la parità, il contrasto al pay-gap e l'equilibrio tra vita privata e professionale non sono slogan, ma parte integrante del proprio modo di fare impresa.



controllo, efficienza, capacità di intervenire in contesti di conflitto e instabilità.

Il suo messaggio al mondo delle imprese è chirurgico, la sostenibilità non è un'etichetta né una leva reputazionale, è parte della strategia. Non beneficenza episodica, ma responsabilità strutturale incorporata nei modelli organizzativi. E c'è un passaggio, quasi contro culturale, sul tempo, «Chi ha più da fare, più fa». L'impegno sociale, sostiene, non è incompatibile con una carriera ad alta intensità, anzi allarga la visione, affina le decisioni, obbliga a misurarsi con conseguenze che vanno oltre il trimestre.

I DATI COME NUOVA LINGUA DELL'IMPATTO

Se il racconto di Radoccia mostra come il capitale professionale possa diventare leva sociale, quello di **Edoardo Caprino** mette a fuoco l'altra grande infrastruttura del nostro tempo, i dati. Fondatore di **Bovindo**, Caprino porta sul palco il **Non Profit Data Hub**, il «Bloomberg



Edoardo Caprino

re della sua tesi.

La piattaforma Npdh aggrega e rende interrogabili, grazie a un motore di ricerca e a un agente di intelligenza artificiale, le principali basi dati del terzo settore italiano, il Registro unico nazionale del terzo settore, i flussi del 5 per mille, i dati Istat. Il salto non è solo quantitativo ma qualitativo, non più numeri sparsi in archivi impenetrabili, ma una banca dati navigabile che consente a fondazioni, imprese, donatori di valutare meglio a chi destinare risorse, riducendo le asimmetrie informative. In termini di cultura economica, significa avvicinare il non profit al linguaggio del mondo aziendale, indicatori, benchmark, serie storiche, senza snaturarne la missione. E trasformare la trasparenza in precondizione per ogni alleanza tra profit e non profit che voglia dirsi matura.

del terzo settore» nato da Italia non profit a dieci anni dalla sua fondazione. «Trasparenza e accesso alle informazioni sono fondamentali quanto lo sono nel mondo corporate», è il cuo-

Premiazioni

RSM ITALY

RSM Italy sale sul palco del Premio Impresa Umana 2026 come esempio di impresa che tiene insieme risultati, parità di genere certificata e benessere organizzativo. A ritirare il riconoscimento all'Abbazia di Mirasole è Marianna Vintiadis, Partner e Head of Forensic Investigations & Intelligence, cui la giuria attribuisce il merito di rappresentare «un modello d'impresa che unisce performance, parità di genere certificata e benessere delle persone». Nel suo intervento, Vintiadis chiarisce la filosofia del gruppo, «Le aziende devono occuparsi di quello che sono andate a fare. Devono trattare bene i loro dipendenti e devono portare utile ai soci», spiegando come la scelta di mettere «parità di genere, diversity e inclusione dentro il cuore del nostro modello di business, e non ai margini come un progetto in più» si traduca in certificazioni, comitati interni e nuove policy su carriera, retribuzioni e geni-

torialità, pensate per rimuovere barriere e permettere davvero a tutti di competere ad armi pari.



VITTORIA ASSICURAZIONI

Vittoria Assicurazioni viene premiata al Premio Impresa Umana 2026 per aver trasformato la prevenzione in un impegno concreto, vicino alla vita quotidiana delle persone. Sul palco dell'Abbazia di Mirasole a ritirare il riconoscimento è Luciano Chillemi, responsabile comunicazione istituzionale e customer care, cui la giuria riconosce «la sapiente declinazione sociale della sensibilità verso la prevenzione sanitaria e in particolare quella legata alle patologie femminili», all'interno del programma «Vittoria for Women». Con il tour estivo sulle spiagge, dove la compagnia offre «visite senologiche gratuite per contribuire appunto alla prevenzione e alla sensibilizzazione», sono state effettuate in tre anni quasi 4.300 visite in pochi weekend, con 211 casi sospetti avviati ad approfondimenti. «Chi protegge se stesso protegge gli altri», sintetizza Chillemi, spiegando che per Vittoria Assicurazioni la prevenzione è «un pilastro del business» portato avan-

Premio Impresa Umana

IL CALCIO CHE ALLENA COMUNITÀ

A chiudere idealmente il cerchio è una figura che appartiene all'immaginario collettivo di milioni di italiani, **Cesare Prandelli**. L'ex commissario tecnico della Nazionale, oggi ct della **Nazionale Italiana Non Profit**, nel video e nell'intervista realizzati da Economy racconta come il calcio possa diventare un'inedita infrastruttura di cittadinanza. Nella logica della Nazionale non profit, squadra composta da volontari, ex calciatori, figure del mondo sportivo, la partita non è solo agonismo, ma strumento per sostenere cause sociali, raccogliere fondi, accendere riflettori su chi lavora nelle periferie materiali e simboliche del Paese.

Prandelli insiste su un punto che dialoga direttamente con il senso del Premio Impresa Umana, lo sport di base è un luogo di crescita di valori, non solo di talenti tecnici. Nello spogliatoio, spiega, si imparano regole, rispetto, gestione della frustrazione, capacità di pensarsi dentro un «noi» più grande dell'io.



Portare questo Dna nel non profit significa trasformare il calcio in veicolo di fiducia e appartenenza, in un tempo in cui la paura, «la cifra di questo tempo», sembra aver colonizzato lo spazio pubblico.

Il Premio Impresa Umana consegna al mondo

delle imprese un avvertimento e una possibilità: la prossima metrica competitiva non sarà solo l'adozione dell'ennesimo tool di intelligenza artificiale, ma la capacità di costruire alleanze stabili con chi, ogni giorno, presidia le fratture sociali.

ti senza proposizioni commerciali dirette, come vero investimento sociale in fiducia, diagnosi precoce e vite cambiate in tempo.



ZETA SERVICE

Zeta Service si distingue al Premio Impresa Umana 2026 come esempio di azienda che mette davvero le persone al centro, trasformando un principio in metodo organizzativo e responsabilità sociale. Sul palco dell'Abbazia di Mirasole a ritirare il riconoscimento è Debora Moretti, Co-Ceo di Zeta Service e presidente di Fondazione Libellula, cui viene riconosciuto il merito di «costruire da oltre 20 anni un modello d'impresa guidato dalle persone», ricordando che dietro le «150 mila buste paga al mese» lavorate dal gruppo «c'è la vita delle persone, ci sono i sogni, ci sono i progetti di vita». Un'attenzione che si traduce in ascolto quotidiano dei bisogni, scelte coerenti di governance e in un impegno concreto contro la violenza sulle donne e le discriminazioni di genere attraverso Fondazione Libellula, perché, come sintetizza Moretti, «essere un'impresa umana non è un'etichetta», ma una responsabilità verso chi lavora in azienda e verso la società in cui l'impresa opera.



Regole, merito, lavoro: qui nasce il valore sociale

Il Premio Impresa Umana a Rsm Italy diventa l'occasione per ripensare il ruolo dell'azienda tra performance, pari opportunità e responsabilità verso la società

*di Marianna Vintiadis**

Nel dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa si è fatta strada un'idea discutibile: che le aziende debbano supplire, almeno in parte, a funzioni che spettano allo Stato o alla sfera pubblica. È una sovrapposizione che rischia di creare confusione. Il compito di un'impresa non è sostituirsi alla politica o alla cittadinanza, né essere giudicata principalmente per iniziative filantropiche o campagne etiche.

Il punto è più semplice e, proprio per questo, più impegnativo: un'impresa fa davvero del bene quando fa bene il proprio mestiere.

Questo significa produrre valore economico in modo corretto, rispettare le regole, garantire condizioni di lavoro dignitose, creare opportunità basate sul merito e costruire relazioni solide con tutti i propri stakeholder: dipendenti, clienti, fornitori e soci. È qui che si misura il vero impatto sociale di un'organizzazione. Non in ciò che aggiunge, ma in come opera ogni giorno.

Se un'azienda remunera correttamente le

persone, lungo tutta la filiera, genera un effetto concreto e spesso sottovalutato: mette individui e famiglie nelle condizioni di scegliere autonomamente a quali cause destinare risorse, tempo e attenzione.

**UN'ORGANIZZAZIONE CHE RISPETTA
DAVVERO LE REGOLE
È PIÙ SOLIDA, PIÙ PREVEDIBILE,
PIÙ CREDIBILE**

La responsabilità sociale non viene delegata all'impresa, ma resta nelle mani delle persone. Ed è esattamente lì che dovrebbe stare.

Il riconoscimento del Premio Impresa Umana a RSM Italy va letto in questa

chiave. Non come celebrazione di iniziative accessorie, ma come conferma di un approccio: un'impresa che funziona, che cresce nel rispetto delle regole, che investe nella qualità del lavoro e nella solidità della governance è già, di per sé, un soggetto che genera valore sociale.

Il primo pilastro è la legalità. Per troppo tempo la compliance è stata percepita come un vincolo o un costo. In realtà è un investimento. Un'organizzazione che rispetta davvero le regole è più solida, più prevedibile, più credibile. Riduce i rischi, rafforza la reputazione e crea fiducia, dentro e fuori l'azienda.

Al contrario, ignorare o aggirare le regole espone a fragilità profonde. I casi di criminalità economica mostrano quanto sia pericoloso inseguire vantaggi di breve periodo a scapito della legalità. Ancora più insidiosa è la diffusione di doppi standard: rigore per alcuni, tolleranza per altri. È lì che si incrina la credibilità di un'organizzazione.



*PARTNER & HEAD OF FORENSIC INVESTIGATIONS & INTELLIGENCE, RSM ITALY



THE POWER OF BEING UNDERSTOOD
ASSURANCE | TAX | CONSULTING



Per questo la governance conta. Non è burocrazia, ma infrastruttura. Modelli organizzativi, sistemi di controllo, tutela dei dati, sicurezza sul lavoro, canali di segnalazione efficaci: tutto questo serve a proteggere l'impresa e a renderla capace di crescere in modo sostenibile. Le regole, quando sono applicate con coerenza, non rallentano. Rendono più forti.

Dentro questo quadro, il merito è la leva decisiva. Premiare il merito non è uno slogan: è una scelta organizzativa che incide direttamente sulla qualità delle performance. Dove il merito viene ricono-

sciuto, le persone sono più motivate, più responsabili, più orientate al risultato.

Ma il merito può emergere davvero solo se vengono rimosse le barriere. E queste barriere non riguardano solo le donne, ma tutte le situazioni in cui stereotipi, abitudini o meccanismi impliciti limitano l'accesso alle opportunità: minoranze, percorsi non lineari, differenze culturali o sociali.

Intervenire significa lavorare su criteri di selezione trasparenti, sistemi di valutazione chiari, percorsi di crescita accessibili. Significa leggere i dati, capire dove si creano distorsioni e correggerle. Non per redistribuire artificialmente, ma per permettere al talento di emergere davvero.

È in questa prospettiva che si inserisce l'impegno di RSM sulla parità. Non come iniziativa isolata, ma come parte di una strategia più ampia: migliorare la qualità del capitale umano, aumentare l'equità e, di conseguenza, rafforzare le performance complessive. La parità non è un obiettivo "sociale" separato dal business: è una condizione che rende il business migliore. Lo stesso vale per il benessere organizzativo. Non è una somma di benefit o progetti occasionali, ma il risultato di un contesto in cui le regole sono chiare, il merito è riconosciuto e le persone percepiscono

coerenza. In ambienti così, la collaborazione cresce, i conflitti diminuiscono e l'innovazione diventa più naturale. Il rapporto tra impresa e società, quindi,

va riportato a una dimensione realistica. Le aziende non devono sostituirsi ai cittadini nelle scelte

collettive. Devono creare le condizioni perché le persone possano lavorare bene, crescere e contribuire alla società anche al di fuori del perimetro aziendale.

Sono poi i cittadini, con le loro scelte – di voto, di consumo, di partecipazione – a orientare le grandi questioni pubbliche. L'impresa non decide al loro posto. Offre strumenti, opportunità, stabilità.

In questo senso, parlare di "impresa umana" significa riconoscere un modello che integra tre elementi fondamentali: rispetto delle regole, valorizzazione del merito e rimozione delle barriere. Non sono principi astratti, ma leve concrete di competitività.

La sintesi è netta: non si chiede alle imprese di salvare il mondo. Si chiede loro di fare bene il proprio lavoro.

Quando questo accade – quando un'azienda è corretta, trasparente, inclusiva e orientata al merito – l'impatto sociale non è un'aggiunta. È una conseguenza.

E spesso è anche la più efficace.

**IL MERITO PUÒ EMERGERE
SOLO SE VENGONO RIMOSSE
LE BARRIERE CHE LIMITANO
L'ACCESSO ALLE OPPORTUNITÀ**

“

**PER TROPPO TEMPO
LA COMPLIANCE
È STATA PERCEPITA
DALLE IMPRESE
COME UN VINCOLO
O COME UN COSTO**

IL CAPITALE UMANO RISCRIVE L'IMPRESA

Servizi integrati, 1.600 clienti e un network esclusivo di direttori del personale: Zeta Service mostra come un approccio guidato dalle persone possa trasformare la funzione Hr in una leva strategica di competitività e cambiamento

di Vincenzo Petraglia

Fondata a Milano nel 2003 da Silvia Bolzoni, oggi presidente e Ceo, **Zeta Service** è uno dei principali operatori italiani nel settore dei servizi Hr integrati. In oltre vent'anni di attività, quella che era nata come realtà specializzata in payroll e amministrazione del personale si è trasformata in un **ecosistema completo** di servizi che copre l'intera funzione Hr, includendo consulenza giuslavoristica attraverso Zeta Service Lumina, sviluppo organizzativo, *head hunting* e soluzioni dedicate alla valorizzazione delle competenze. L'azienda nel 2025 ha sviluppato un fatturato di oltre **35 milioni di euro**, con 1.600 aziende clienti, 9 sedi sul territorio nazionale e più di 450 collaboratrici e collaboratori, di cui oltre il 70% donne, confermando un modello organizzativo che integra crescita industriale e attenzione strutturale al capitale umano. Alla guida della società, accanto alla fondatrice Silvia Bolzoni ci sono anche i figli Ivan e Debora Moretti, Co-Ceo e protagonisti della fase più recente di consolidamento e sviluppo strategico del Gruppo. «La nostra», sottolinea **Debora Moretti**, «è un'azienda guidata dalle persone da 23 anni. È nata così, dalla visione di mia madre: una scintilla che, insieme a mio fratello Ivan, abbiamo scelto di tenere viva e far crescere nel tempo, fermando alcuni punti saldi della nostra organizzazione per rendere sempre chiaro chi siamo e in quali **valori** crediamo. Questo significa che il nostro modello organizzativo, le policy e gli strumenti che costruiamo partono sempre da lì: da ciò che serve davvero alle persone per lavorare, crescere e sentirsi al sicuro». Una visione che si traduce in un approccio integrato alla funzione Hr; interpretata non come struttura di supporto ma come *driver* di competitività e **sostenibilità organizzativa**. «Portiamo al tavolo un modello integrato

- payroll, consulenza giuslavoristica, sviluppo organizzativo, *head hunting* - che non si limita a rispondere ai bisogni delle aziende, ma li anticipa», evidenzia **Ivan Moretti**. Questa impostazione ha portato a un tasso di soddisfazione del 98% tra le aziende clienti e un posizionamento tra i payroll provider più riconosciuti dagli Hr manager; come emerge da un'indagine di mercato di BVA Doxa condotta nel 2024, che registra come Zeta Service sia il primo Payroll Provider che viene menzionato agli e alle Hr manager. Nel 2025 Zeta Service vince di nuovo come miglior "In-Country Payroll Provider" ai Global Payroll Awards e Debora Moretti riceve il **Judges Award**, per la sua leadership centrata su benessere, inclusione e responsabilità sociale. Un premio speciale che la giuria assegna solo quando una persona fa davvero la differenza. Per il suo impegno in ambito sociale e ambientale, l'azienda ha ricevuto negli anni diversi premi, certificazioni e riconoscimenti, fra cui, solo per citarne qualcuno, nel 2013 l'**Ambrogino d'Oro** dal Comune di Milano per essere stata la prima azienda italiana a riconoscere il congedo matrimoniale a un collaboratore che ha firmato il registro delle unioni civili di Milano con il suo compagno e in generale per le iniziative di *work-life balance*, oltre al **Best Workplaces for Women**, che seleziona gli ambienti di lavoro eccellenti per le donne. L'impegno in ambito Esg ha portato anche alla nascita nel 2020 della **Fondazione Libellula**, di cui Debora Moretti è founder e presidente, oggi primo network di aziende impegnate nella prevenzione della violenza di genere e nella promozione di una cultura del rispetto e dell'inclusione. «Da 23 anni la visione che guida Zeta

Service è *human driven*», spiega Debora Moretti, «In questa direzione nasce l'**Hr Executive Club**, un network che oggi conta quasi 250 Hr director e decision maker di alcune delle principali aziende italiane, con un obiettivo preciso: creare uno spazio autentico di confronto tra pari. In un ruolo spesso caratterizzato da forte responsabilità e solitudine decisionale, il Club rappresenta un luogo in cui chi guida la funzione Hr può condividere esperienze, sfide e visioni, trovando nuove prospettive e strumenti concreti per evolvere il proprio ruolo. Questo approccio riflette pienamente l'identità di Zeta Service: mettere le persone al centro significa anche creare le condizioni perché chi guida le organizzazioni possa crescere, confrontarsi e generare impatto. Il Club si configura così come un network di scambio e influenza, in cui il confronto tra pari diventa leva di miglioramento continuo e di cambiamento culturale del lavoro all'interno delle aziende». Rientra in ciò anche il lancio del programma "**Zeta Today - Build next**", sistema strutturato di crescita professionale per accompagnare le persone nei primi anni di esperienza aziendale con percorsi formativi e di sviluppo progressivo. La dimensione internazionale rappresenta un ulteriore pillar; testimoniato dalla nascita dell'**Alleanza Payrocks**, alleanza attiva in 13 Paesi attraverso cui Zeta Service mette a disposizione il proprio *know-how* sui servizi payroll e Hr administration anche oltre i confini nazionali.

FONDAZIONE LIBELLULA, NATA DEL 2020, È IL PRIMO NETWORK DI AZIENDE IMPEGNATE NELLA PREVENZIONE DELLA VIOLENZA DI GENERE IN ITALIA



Debora e Ivan Moretti, Co-Ceo di Zeta Service



LORENZA PIGOZZI

Fincantieri e il valore dell'impatto sociale

Pigozzi: «Il nostro impegno verso le disabilità è nato da un percorso più ampio che Fincantieri porta avanti da tempo sul tema delle fragilità e del rispetto. Per questo abbiamo scelto di sostenere le Paralimpiadi»

di Marina Marinetti

C'è un filo sottile che unisce il mare e l'inclusione, l'esperienza collettiva e la responsabilità sociale. Quel filo attraversa spazi e relazioni e racconta un'idea di progresso in cui l'innovazione non può prescindere dal rispetto delle persone. Dentro questo orizzonte si collocano oggi temi come la disabilità, l'accessibilità e il superamento delle barriere: elementi sempre più centrali nell'impegno sociale di Fincantieri che, negli ultimi anni, ha trasformato valori condivisi in esperienze concrete. Un percorso che si è rafforzato, ad esempio, attraverso la collaborazione di Fincantieri con i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano-Cortina. Un legame che non è nato per caso, ma è stato il risultato di una visione più ampia del ruolo dell'impresa nella società e che vede Fincantieri impegnata quotidianamente nella costruzione di un modello sociale interno ed esterno.

A sottolineare l'importanza e le motivazioni della scelta fatta, le parole di **Lorenza Pigozzi**, EVP Direttore Comunicazione Strategica di **Gruppo Fincantieri**: «Il nostro impegno verso le disabilità è nato da un percorso più ampio che Fincantieri porta avanti da tempo sul tema delle fragilità e del rispetto. Abbiamo scelto di sostenere le Paralimpiadi perché rappresentano in modo straordinario la capacità

umana di trasformare una mancanza in una nuova forza, contribuendo a diffondere una cultura più ampia di inclusione e rispetto».

Un impegno, quello di Fincantieri, che non si limita alla dimensione simbolica ma si traduce in progetti concreti capaci di generare valore duraturo per le persone e per le comunità.

FARE DEL RISPETTO IL BARICENTRO DELL'IDENTITÀ AZIENDALE NON È SOLO RESPONSABILITÀ SOCIALE MA STRATEGIA DI LUNGO PERIODO

Da anni, infatti, il Gruppo è al fianco di Fondazione Tender to Nave Italia, cui obiettivo è quello di supportare i progetti educativi e inclusivi che il celebre brigantino ospita dal 2007, rivolti in particolare a bambini e ragazzi affetti da condizioni di disabilità e fragilità. Un progetto che, attraverso la navigazione e la vita di bordo, rappresenta oggi un esempio concreto di come la dimensione sociale possa generare valore duraturo per le persone e per le comunità, offrendo ai giovani partecipanti un'esperienza unica di crescita, condivisione e scoperta delle proprie capacità.

Lo stesso spirito ha animato in questi anni il pieno sostegno a "Wheels on Waves - Around The World", che ha portato il catamarano "Lo Spirito di Stella" a completare il giro del mondo come prima imbarcazione

completamente accessibile. Un'impresa della durata di tre anni che ha coinvolto centinaia di persone e che ha contribuito a ribaltare l'idea tradizionale della navigazione, spesso segnata da barriere fisiche, trasformandola in un'esperienza di libertà condivisa. Un progetto che ha coinvolto anche alcuni dipendenti Fincantieri e i loro familiari, offrendo a bambini e ragazzi con disabilità la possibilità di vivere una giornata formativa dedicata all'avvicinamento alla navigazione, un'esperienza diretta a bordo.

Questo approccio si riflette anche nel rapporto che Fincantieri costruisce con i territori in cui opera, con l'impegno a rafforzare il proprio ruolo nelle comunità locali, promuovendo progetti sociali, culturali e sportivi insieme a partner locali e attraverso la Fondazione Fincantieri. In questa direzione si inseriscono iniziative come il Progetto Territori, cui obiettivo è quello di contribuire alla crescita delle comunità che vivono intorno ai cantieri e alle sedi del Gruppo, sostenendo percorsi di inclusione, prevenzione del disagio giovanile e valorizzazione degli spazi condivisi. In questo modo l'azienda consolida un modello di presenza industriale che non si limita alla dimensione produttiva, ma genera valore sociale diffuso e rafforza il legame con le comunità locali. Dal rapporto con il territorio ai luoghi di lavoro, il perimetro dell'impegno sociale di Fincantieri si allarga ed entra in gioco un altro tema chiave: il rispetto. È da qui che ha preso forma "Respect for Future", il programma con cui Fincantieri ha affrontato in modo strutturato la prevenzione della violenza di genere, promuovendo la cultura del rispetto sul lavoro.

Continua online





Cultura della protezione con "Vittoria for Women"

Dal Sud al Nord Italia, Vittoria Assicurazioni in prima linea con iniziative specifiche pensate per le donne per sensibilizzare su salute e violenza di genere

di Vincenzo Petraglia

L'incertezza globale e la riduzione delle risorse pubbliche impongono una nuova consapevolezza sulla protezione personale e familiare e spingono sempre più imprese e individui a cercare strumenti per tutelarsi dai rischi. Il ruolo delle compagnie assicurative diventa quindi centrale, e non solo come fornitori di polizze. **Vittoria Assicurazioni**, attiva dal 1921 nella tutela dei rischi di persone, famiglie e imprese, si propone come partner attivo nella costruzione di comunità più resilienti e consapevoli. Con sede a Milano, opera in tutta Italia offrendo soluzioni personalizzate per la protezione della mobilità, della casa, della salute, del risparmio e della previdenza, oltre a coperture specifiche per **aziende e professionisti**, con una rete distributiva capillare e una profonda conoscenza del territorio, che le permette di tradurre la propria missione in azioni concrete, ponendo sempre al centro le persone e le comunità, anche attraverso iniziative di forte impatto sociale. Tra queste, spicca **Vittoria**

for Women, marchio registrato all'inizio del 2024 che ha l'obiettivo di sensibilizzare l'opinione pubblica sui temi legati al benessere femminile, come la **prevenzione** delle malattie oncologiche e il contrasto alla violenza di genere. «Vittoria for Women rappresenta per noi l'opportunità di essere vicini alle persone, anche in contesti non convenzionali, come uno stadio di rugby o un lido sulla spiaggia, portando messaggi forti ma delicati allo stesso tempo», spiega **Luciano Chillemi**, responsabile Comunicazione istituzionale e Customer care di Vittoria Assicurazioni.

Fra le iniziative portate avanti, il **Vittoria for Women Tour**, un viaggio di sei tappe sulle spiagge italiane giunto alla quarta edizione e organizzato nella cornice del Trofeo Italiano di Beach Rugby in collaborazione con la Federazione Italiana Rugby e la Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori (LILT). Al centro del progetto il **VittoriaBus**, centro di informazione e prevenzione itinerante, adibito a sala medica, che offre visite senologiche gratuite e, ogni anno, ac-

compagna una raccolta fondi per iniziative benefiche mirate, dal finanziamento di un nuovo ambulatorio mobile all'acquisto di ecografi portatili, fino al sostegno della campagna Nastro Rosa di LILT. Due elementi chiave che ritroviamo anche nella corsa annuale non competitiva **Vittoria for Women Run**, che ha preso forma sempre nel 2023 e che coinvolge dipendenti, familiari, agenti, clienti e cittadini, mentre **The Numbers of Prevention** è l'iniziativa che nel 2024 ha visto le giocatrici della Nazionale femminile di rugby indossare maglie con numeri associati a dati ufficiali sulla prevenzione sanitaria, accompagnata sempre da visite senologiche gratuite offerte dal **VittoriaBus** fuori dallo stadio. Sul fronte violenza di genere, invece, per due anni consecutivi, la **Compagnia** ha promosso e finanziato **Assicuriamo - Insieme**, bando sociale dedicato a progetti proposti da agenti e dipendenti su prevenzione femminile e contrasto alla violenza di genere.

«Proteggere significa agire prima che il rischio si concretizzi, e il nostro impegno è farlo non solo per il singolo, ma per l'intera comunità in un'ottica di responsabilità condivisa», sottolinea Chillemi. I risultati del progetto Vittoria for Women confermano l'efficacia di questo approccio: in tre anni, **4.270 visite effettuate**, 211 casi indirizzati verso ulteriori approfondimenti e tre progetti realizzati grazie alle raccolte fondi, che testimoniano l'impatto diretto e tangibile sulle vite delle persone. Alla base un posizionamento fondato sui principi della mutualità responsabile, della comunità e del sostegno reciproco, di cui sempre più la nostra società, anche a fronte di una sempre maggiore scarsità di risorse pubbliche, avrà bisogno.



Luciano Chillemi, Responsabile Comunicazione istituzionale e Customer care Vittoria Assicurazioni



UMBERTO TOSONI, AD GRUPPO ASTM

Asti-Cuneo, il Sud Piemonte ora corre a quattro corsie

Il Gruppo Astm, col contributo della filiera industriale coinvolta nei cantieri, porta a termine l'infrastruttura strategica che rafforza i collegamenti logistici tra i distretti produttivi piemontesi e le direttrici verso Liguria ed Europa

di Vincenzo Petraglia

Cambia la geografia dei collegamenti nel Sud Piemonte con l'entrata in piena operatività del collegamento stradale tra Asti e Cuneo, completato con l'apertura al traffico delle due corsie per senso di marcia tra Cherasco e lo svincolo di Alba Ovest (Roddi). Si chiude così una delle partite infrastrutturali più lunghe e complesse del territorio, destinata a incidere sulla competitività logistica e industriale di un'area strategica per il sistema produttivo regionale e non solo. L'arteria, lunga 90 chilometri - di cui 70 costituiti **dall'autostrada A33** - consente ora un collegamento più rapido tra i due capoluoghi e un innesto più efficiente verso le direttrici A21 Torino-Piacenza-Brescia e A6 Torino-Savona, rafforzando la connessione tra Piemonte meridionale, Nord Italia e sistema portuale ligure. Un'infrastruttura che completa un tracciato sviluppato per fasi successive fino alla configurazione definitiva a **quattro corsie entrata ora in esercizio**.

Dal punto di vista economico e logistico, l'opera collega 33 comuni e due province e rappresenta un tassello rilevante nel rafforzamento dell'accessibilità di uno dei distretti più dinamici del Nord-Ovest, caratterizzato dalla presenza di filiere manifatturiere, agroalimentari e logistiche

ad alta vocazione export. Il miglioramento della continuità infrastrutturale lungo l'asse Asti-Cuneo contribuisce a **rendere più efficienti i flussi delle merci** e a ridurre la pressione del traffico pesante sulla viabilità ordinaria, con effetti positivi anche sulla sicurezza e sulla qualità della mobilità locale. La realizzazione dell'opera ha coinvolto, nel corso degli anni, **oltre 1.200 operatori, 15 aziende e circa 130 fornitori**. Determinante per il completamento dell'infrastruttura è stato l'utilizzo di uno schema di *cross financing* approvato dall'Unione Europea, soluzione che ha consentito di superare una fase di stallo amministrativo protrattasi per diversi anni e di riattivare il cronoprogramma dei lavori lungo l'ultima tratta tra Marene e Asti Est.

«Con il completamento dell'A33 Asti-Cuneo restituiamo al territorio un'arteria essenziale per la sua competitività, un traguardo che riafferma il ruolo di Astm come partner capace di creare valore per l'intero sistema Paese e testimonia la capacità del nostro Gruppo di trasformare le sfide più complesse in risultati concreti, per i quali voglio ringraziare tutti i nostri professionisti per la dedizione dimostrata», ha sottolineato **Umberto Tosoni**, amministratore delegato del Gruppo Astm, leader nella gestione di reti auto-

stradali, nel corso dell'evento di presentazione al quale hanno partecipato anche importanti personalità. Fra queste, il Ministro delle Infrastrutture e Trasporti **Matteo Salvini**, il vice Ministro per le Infrastrutture e Trasporti Edoardo Rixi, il Presidente della Regione Piemonte **Alberto Cirio**, gli assessori regionali **Marco Gabusi** (Trasporti) ed **Enrico Bussalino** (Logistica e Infrastrutture), i rappresentanti delle Province e dei Comuni interessati e i vertici di Asti-Cuneo.

La collaborazione tra pubblico e privato ha consentito un'accelerazione significativa dei tempi di esecuzione rispetto alle previsioni iniziali per portare a compimento un'infrastruttura considerata strategica per il sistema logistico del Nord-Ovest. Il completamento della tratta segna anche l'introduzione del **sistema di pedaggiamento Free Flow** sull'asse autostradale, tecnologia che consente il pagamento senza barriere fisiche e contribuisce a migliorare la fluidità della circolazione lungo l'intero collegamento. Restano confermate alcune esenzioni dedicate alla mobilità territoriale, tra cui la gratuità della tangenziale di Alba, del tratto Asti-Isola d'Asti e dell'accesso al polo ospedaliero di Verduno, elemento particolarmente rilevante per garantire continuità nei servizi sanitari e negli spostamenti quotidiani dell'utenza locale.

Nel suo assetto definitivo, l'asse Asti-Cuneo rafforza l'integrazione tra sistemi produttivi locali e reti infrastrutturali nazionali ed europee e contribuisce a **migliorare la connessione tra distretti industriali** piemontesi e direttrici logistiche verso il sistema portuale ligure, consolidando il ruolo del quadrante sud-occidentale della regione nelle dinamiche di mobilità delle merci e delle persone.

LEADERSHIP AL FEMMINILE E SOSTENIBILITÀ SOCIALE

È il modello (vincente) di Image Building, società benefit con quasi quarant'anni di esperienza e consulenza strategica ad aziende quotate e non che ha posto da sempre al centro la promozione di inclusione e parità di genere

di Vittorio Petrone

Trasformazioni economiche rapide, crescente attenzione agli impatti sociali dell'attività d'impresa e una sensibilità sempre più diffusa verso i temi della sostenibilità stanno ridefinendo il modo in cui le aziende interpretano il proprio ruolo nella società. Non si tratta più soltanto di generare risultati economici, ma di **costruire valore nel tempo** attraverso modelli organizzativi responsabili, inclusivi e capaci di dialogare con il territorio, con le persone e con tutti gli stakeholder. Assumono, pertanto, particolare rilievo le realtà che negli anni hanno saputo integrare precocemente nella propria identità aziendale una visione evoluta del rapporto tra crescita e responsabilità. D'altronde, nel dibattito contemporaneo sul ruolo delle imprese, la sostenibilità non è più solo un obiettivo, ma un criterio guida che orienta scelte strategiche e modelli organizzativi. O, almeno, così dovrebbe essere.

Image Building, società benefit, rappresenta un esempio concreto di come sia possibile coniugare crescita, responsabilità sociale e valorizzazione delle persone. Fondata da **Giuliana Paoletti** nel 1987, è oggi una realtà consolidata che conta 60 dipendenti e che, nel corso degli anni, ha seguito oltre 300 operazioni di finanza straordinaria. Un percorso che testimonia competenza, solidità, ma anche una visione imprenditoriale capace di evolvere integrando dimensioni economiche e necessità sociali. In quasi quarant'anni di **esperienza con società quotate e non**, Image Building ha sviluppato una rete consolidata di relazioni con la comunità finanziaria e con i media, sia a

livello nazionale che internazionale, fornendo consulenza strategica in operazioni di finanza straordinaria, tra cui operazioni di **M&A, Ipo, Opa** e aumenti di capitale, accompagnando le aziende in momenti chiave della loro crescita e della loro evoluzione strategica.

I servizi sono rivolti a una vasta gamma di settori, tra cui quelli finanziario, legale, im-

L'APPROCCIO DI IMAGE BUILDING SI FONDA SU RELAZIONI PROATTIVE E TRASPARENTI PER MASSIMIZZARE VISIBILITÀ E REPUTAZIONE DEI CLIENTI

mobiliare, sanitario, nella moda e nell'arredamento, nel design, nel largo consumo e nelle relazioni istituzionali, con un approccio orientato a stabilire **relazioni proattive e trasparenti** con tutti gli stakeholder, al fine di massimizzare la visibilità delle aziende e preservarne la reputazione nel tempo. Ciò che contraddistingue Image Building è un

mindset basato sulla competenza, sulla flessibilità operativa e sulla capacità decisionale, sostenuto da un team di professionisti preparati, fortemente motivati e con una solida esperienza nei settori di riferimento.

Uno degli elementi distintivi dell'azienda, sin dagli esordi in tempi "non sospetti" è l'impegno nella **promozione della leadership al femminile**. Non si tratta di un'iniziativa recente, ma di una scelta perseguita con coerenza nel tempo, che ha portato alla formazione di numerosi quadri e dirigenti di alto livello, anche oggi attivi al di fuori del gruppo, o a loro volta imprenditori. «Abbiamo sempre considerato la leadership femminile non come un tema di rappresentanza, ma come una necessità e un fattore di qualità e di arricchimento delle competenze», sottolinea **Simona Raffaelli**, Responsabile People e Formazione di Image Building Società Benefit.

Questo approccio si inserisce in una visio-



Giuliana Paoletti (a sinistra), Founder e Presidente di Image Building Società Benefit, e Simona Raffaelli, Responsabile People e Formazione



ne più ampia, che pone al centro la sostenibilità sociale e il valore della solidarietà. Sin dagli inizi, l'azienda ha mostrato attenzione ai temi dell'**inclusione** e della responsabilità, riconoscendo il loro impatto sulla qualità della vita delle persone e sul benessere della comunità. «La nostra filosofia si fonda su un modello di gestione che integra sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Sono dimensioni tra loro interconnesse, che guidano ogni nostra scelta», spiega Simona Raffaelli. In questa prospettiva si inserisce anche l'obiettivo dichiarato di diffondere una mentalità improntata alla sostenibilità attraverso **iniziative concrete e scelte responsabili**, che coinvolgono non solo i dipendenti ma anche gli stakeholder e le aziende clienti, accompagnate nel percorso verso modelli sempre più virtuosi.

L'attenzione alle persone si traduce anche in politiche concrete, come il costante monitoraggio della **parità retributiva**. Image Building ha infatti

**L'IMPEGNO VERSO UNA CULTURA
SEMPRE PIÙ INCLUSIVA HA PERMESSO
DI OTTENERE LA CERTIFICAZIONE
SULLA PARITÀ DI GENERE**

perseguito con determinazione l'obiettivo di evitare il *gender pay gap*, adottando pratiche trasparenti e coerenti. In questo senso, la parità non è solo un principio dichiarato, ma un elemento misurabile e parte integrante della cultura aziendale. Parallelamente, l'azienda investe nella **formazione continua** e nella crescita professionale, con l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante. Il luogo di lavoro viene concepito come uno spazio in cui le persone possano esprimere il proprio potenziale e migliorare la qualità della propria vita. «Ci impegniamo ogni giorno affinché l'ambiente in cui trascorriamo oltre un terzo delle nostre vite cresca in modo sostenibile, promuovendo il benessere delle persone e **relazioni basate sulla fiducia**», aggiunge Simona Raffaelli.

Questo percorso ha trovato un riconoscimento formale nella certificazione sulla parità di genere e nella scelta di assumere la forma



giuridica di società benefit. Due passaggi che non rappresentano un punto di arrivo, ma l'ovvio risultato di un'impostazione radicata nei valori aziendali. Essere **società benefit** significa infatti integrare obiettivi di profitto con finalità di impatto positivo sulla società, rendendo esplicito un impegno già presente nella pratica quotidiana. Image Building ha

codificato nel proprio statuto le finalità di **beneficio comune** che da sempre persegue, inserendole all'interno di un percorso più ampio di creazione di valore per le persone che passa anche attraverso l'impegno sociale e il rispetto dell'ambiente. La promozione della leadership femminile, l'attenzione alla parità e l'impegno verso la comunità non sono iniziative

isolate, ma parti di una più ampia visione. Un esempio concreto, insomma, di come la sostenibilità possa diventare un elemento strutturale e non accessorio.

L'impegno sociale rappresenta un pilastro fondamentale della missione imprenditoriale dell'azienda, che supporta attivamente alcune **associazioni del terzo settore** impegnate nella tutela delle persone più fragili, rafforzando il legame con il territorio e contribuendo alla costruzione di relazioni di valore con la comunità.

Un approccio che si lega in modo imprescindibile al **concetto di etica**, per cui rappresenta un riferimento centrale delle attività aziendali e guida l'approccio nelle relazioni con tutti gli stakeholder interni ed esterni, tanto da aver messo a punto un preciso codice etico aziendale per definire in modo chiaro, nero su bianco, valori e standard di comportamento per tutti coloro che contribuiscono, direttamente o indirettamente, al perseguimento della mission aziendale. Guardando al futuro, la sfida sarà continuare su questa traiettoria, rafforzando un modello che mette al centro le persone e il loro sviluppo. Perché la sostenibilità, prima ancora che una strategia, è una cultura che si costruisce giorno dopo giorno, attraverso scelte concrete e condivise.





Economia circolare, la sfida industriale passa dai territori

Nel settore dei servizi ambientali, oltre agli investimenti impiantistici, il rapporto con le comunità locali diventa uno dei fattori chiave per sostenere competitività e transizione ecologica. Parola di Greenthesis

di Vincenzo Petraglia

NEL SETTORE DELLA GESTIONE DEI RIFIUTI E DEI SERVIZI AMBIENTALI, LA CAPACITÀ DI INTEGRARE SOSTENIBILITÀ INDUSTRIALE, RESPONSABILITÀ SOCIALE E RAPPORTO CON I TERRITORI È DIVENTATA UNA COMPONENTE STRUTTURALE DELLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE. Elementi che sono da sempre parte integrante del modello di business del Gruppo Greenthesis, società italiana leader nella gestione integrata del ciclo dei rifiuti secondo logiche di economia circolare e sostenibilità ambientale. Un impegno che in particolare sul fronte sociale si è tradotto in diverse iniziative rivolte a persone, comunità locali e **formazione delle nuove generazioni**, che gli è valso anche diversi riconoscimenti, come, ultimo in ordine di tempo, il nostro Premio Impresa Umana. *Economy* ha incontrato **Dario Quaglia**, responsabile Ufficio Compliance e Controlli Interni del Gruppo, per parlare della nuova e

sempre più impellente necessità di affrontare il business in modo virtuoso e delle principali sfide che attendono il settore dei servizi ambientali nei prossimi anni.

Quanto incide sulla competitività industriale la volontà di integrare sostenibilità e responsabilità sociale nel modello d'impresa? Oggi più che mai è un elemento chiave. Questa considerazione vale per le aziende appartenenti ad ogni settore, ma ancor di più per quelle, come il Gruppo Greenthesis, che fanno della *green economy* il proprio core business. Tale approccio, infatti, lungi dal poter essere una scelta facoltativa o un semplice fattore reputazionale, diviene una condizione necessaria per promuovere l'evoluzione stessa dell'impresa e del ruolo che essa esplica nei confronti di tutti i propri stakeholder e per garantirne, in tal modo, il successo nel lungo periodo.

Quali azioni concrete avete messo in campo verso persone e comunità in un'ottica di Csr?

Il Gruppo adotta un approccio strutturato alla responsabilità sociale, integrando i principi ad essa sottostanti all'interno della propria strategia aziendale. Le principali iniziative si concentrano sul sostegno alle comunità dei territori dove operiamo attraverso donazioni, sponsorizzazioni e promozione di attività culturali, sportive ed educative di vario tipo, il tutto con l'obiettivo di rafforzare il legame con le comunità medesime e generare valore condiviso con gli stessi territori. Parallelamente, il Gruppo si impegna anche nell'educazione ambientale e nella formazione, sviluppando progetti nelle scuole incentrati sui principi dell'economia circolare e collaborando attivamente con università e centri di ricerca. Il Gruppo, inoltre, organizza in proprio oppure partecipa proattivamente ad iniziative e momenti di confronto sulla responsabilità sociale d'impresa, contribuendo, così, a creare tra le persone maggiore consapevolezza su tali tematiche e a diffondere una cultura della sostenibilità, intesa nella sua accezione più ampia, oltre i confini aziendali.

Il rapporto con persone e territori per voi è strategico...

Lo riteniamo un fattore assolutamente strategico e di importanza fondamentale per lo sviluppo e la sostenibilità delle nostre attività. In primo luogo, un dialogo trasparente e continuo con cittadini e istituzioni favorisce la costruzione e il mantenimento nel tempo di un clima di fiducia e collaborazione, indispensabile in un settore come quello della gestione dei rifiuti, nel quale le attività aziendali hanno un impatto diretto sulle comunità locali. D'altro canto, il coinvolgimento attivo delle persone favorisce al contempo comportamenti maggiormente responsabili e sostenibili, rendendo più incisive le politiche aziendali orientate all'economia circolare. Per il Gruppo è una leva strategica essenziale per coniugare efficienza operativa, sostenibilità e sviluppo duraturo.

Internamente, come cercate di valorizzare al meglio le vostre persone?

Ben consapevoli del fatto che le risorse umane interne costituiscono, con il loro operato, il

primo fattore per il successo dell'intera organizzazione, dedichiamo particolare impegno e attenzione sia a promuovere una cultura d'impresa etica e responsabile, sia a realizzare un ambiente aziendale il più possibile caratterizzato da diversità, equità e inclusione, condizioni tramite cui favorire il coinvolgimento, la formazione continua, la crescita professionale e il benessere organizzativo dei dipendenti a tutti i livelli. La responsabilità sociale è in primo luogo interna, verso i dipendenti...

E i giovani talenti, invece, in che modo cercate di "coltivarli", di farli crescere ?

La cosiddetta *talent retention* è, senza dubbio, una delle sfide più delicate che le aziende si trovano ad affrontare nel contesto contemporaneo. Per essere efficace, la crescita dei giovani talenti richiede un approccio strutturato d'insieme che integri formazione mirata, progressiva responsabilizzazione, supporto relazionale e valorizzazione del potenziale individuale. Noi del Gruppo Greenthesi garantiamo percorsi di formazione, sia tecnica sia trasversale, calibrati sui singoli, unitamente ad attività di mentorship e coaching svolte da professionisti esterni come pure da colleghi con maggior *seniority*.

Spesso si dice che oggi le nuove leve non abbiano grosse motivazioni...

Per rafforzarne la motivazione personale e il senso di appartenenza, facciamo in modo che i colleghi più giovani, ciascuno in funzione delle proprie competenze e inclinazioni, assumano un ruolo attivo in progetti concreti, all'interno dei quali possano sviluppare autonomia operativa e assumere via via responsabilità crescenti.



DARIO QUAGLIA

A tutto ciò si aggiunge una cultura aziendale basata sul feedback costante e sulla fiducia, tale da creare un ambiente favorevole alla crescita e che permetta ai più giovani di comprendere le opportunità connesse al proprio sviluppo professionale. Se da un lato, dunque, una forza lavoro costituita oggi da persone appartenenti a svariate generazioni è senza dubbio una sfida gestionale, dall'altro, è altrettanto vero che può rivelarsi un grande vantaggio competitivo, a patto che si sappia trasformare le inevitabili

IL GRUPPO ITALIANO GREENTHESIS È LEADER NELLA GESTIONE DEI RIFIUTI SECONDO LOGICHE DI ECONOMIA CIRCOLARE E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

“sfaccettature” generazionali in collaborazione proattiva e superiore capacità nell'affrontare le complessità del nostro presente.

Rispetto alla transizione ecologica, quali le principali sfide industriali che il settore dovrà affrontare secondo il vostro particolare punto di vista?

La transizione ecologica in atto rappresenta una trasformazione strutturale del sistema industriale nel suo complesso che coinvolge congiuntamente, tramite processi articolati e multidimensionali, aspetti ambientali, economici e sociali. Anzitutto, la progressiva accelerazione del passaggio dal tradizionale modello lineare di produzione, consumo e smaltimento a quello basato, invece, sull'economia circolare – quest'ultimo volto a ridurre progressivamente la produzione di rifiuti e a promuovere, per l'effetto, il recupero, il riutilizzo e il riciclo dei materiali – porterà con sé la necessità di effettuare consistenti investimenti di natura

impiantistica. Al contempo, gli obiettivi sottesi alla decarbonizzazione dei processi produttivi, in primis l'eliminazione delle emissioni di gas serra, implicherà la riconversione di interi settori verso fonti rinnovabili e tecnologie a basse emissioni.

Siamo davvero pronti?

Se da un lato sarà inevitabile confrontarsi con le difficoltà di rendere scalabili ed economicamente sostenibili le innovazioni, dall'altro la transizione stessa, per giungere efficacemente a compimento, dovrà poter beneficiare di un quadro normativo stabile e coerente, in grado di favorire la riconversione industriale senza compromettere la competitività. Sul piano sociale, infine, si rivelerà fondamentale gestire l'impatto sull'occupazione promuovendo la riqualificazione delle competenze. In parallelo, si mostreranno cruciali tanto una governance efficace, quanto il coinvolgimento diretto delle comunità locali, ciò al fine di assicurare accettazione sociale e la massima coesione territoriale. Fondamentale in questo quadro, anche grazie alla collaborazione tra pubblico e privati, sgombrare il campo da preconcetti fuorvianti nei confronti di nuove opere o nuovi impianti di trattamento e recupero, dove innovazione e tecnologia sono alla base del futuro che è già oggi, dal momento che sono proprio questi ultimi il “motore operativo” di un'economia che vogliamo possa davvero essere sempre più circolare.

Quali i vostri obiettivi guardando ai prossimi quattro-cinque anni?

Dando seguito a quanto posto in atto nel periodo più recente, anche nei prossimi quattro-cinque anni il Gruppo Greenthesi proseguirà nel proprio percorso di sviluppo, tanto per via organica, quanto per linee esterne, secondo le tre direttrici fondamentali rappresentate da crescita dimensionale, innovazione tecnologica e convergenza tra business diversi, il tutto al fine di potersi affermare sempre più, a livello nazionale e non solo, come primario operatore privato di riferimento nel settore dei servizi ambientali sulla scorta di un approccio sistemico e integrato, a sua volta fondato sui valori Esg e sui principi della *circular economy*.



QUANDO LO SCARTO DIVENTA VALORE INDUSTRIALE

Cinque divisioni operative e un approccio integrato alla circolarità: dal recupero dei rifiuti alla valorizzazione delle risorse, Haiki+ affianca le imprese nella trasformazione della gestione dei rifiuti in leva competitiva

di Vincenzo Petraglia



"TEATRO NEGLI IMPIANTI" È L'INIZIATIVA CHE APRE GLI SPAZI INDUSTRIALI ALLA COMUNITÀ PER SENSIBILIZZARE AI TEMI AMBIENTALI

Pressioni normative crescenti, scarsità di materie prime e nuove priorità industriali legate alla sostenibilità stanno ridefinendo il ruolo della gestione dei rifiuti all'interno delle strategie d'impresa. Sempre più spesso ciò che fino a pochi anni fa rappresentava un costo inevitabile si sta trasformando in una leva competitiva capace di generare efficienza operativa, sicurezza nelle filiere produttive e nuove opportunità di sviluppo.

Il percorso di **Haiki+** si colloca proprio in questo solco, una realtà industriale tutta italiana che ha costruito la propria identità proprio attorno alla valorizzazione della materia e all'integrazione concreta dei principi dell'economia circolare nei processi produttivi.

Il nome stesso richiama questa visione: "haiki", in giapponese, significa scarto, feraglia. Un punto di partenza che il Gruppo ha scelto di trasformare in progetto industriale. Con il segno "+", Haiki indica infatti la volontà di andare oltre la logica tradi-

zionale dello smaltimento, costruendo un ecosistema di servizi ambientali integrati capace di accompagnare le imprese lungo l'intero ciclo di gestione dei **materiali a fine vita**.

Nata nel 2021, Haiki+ rappresenta oggi una piattaforma industriale multispecialistica che coordina impianti, competenze e tecnologie dedicate al trattamento, al recupero e alla valorizzazione dei rifiuti, con l'obiettivo di trasformare la percezione della

NATA NEL 2021, HAIKI+ RAPPRESENTA UNA PIATTAFORMA INDUSTRIALE MULTISPECIALISTA IN GRADO DI RENDERE I RIFIUTI UNA RISORSA

gestione degli scarti da obbligo normativo a opportunità strategica per le aziende. Il Gruppo si propone come un vero e proprio *one-stop shop* dell'**economia circolare**, in grado di supportare le organizzazioni nella lettura del valore contenuto nei materiali dismessi e nella costruzione di modelli operativi più efficienti e sostenibili.

«Il valore aggiunto di Haiki+ risiede nell'integrazione concreta della sostenibilità all'interno del modello industriale», spiega **Camilla Colucci**, Esg manager di Haiki+. «La gestione dell'intera filiera della materia, dalla raccolta al recupero fino al reinserimento nei cicli produttivi, consente di trasformare la circolarità da principio teorico a pratica operativa quotidiana».

Questa impostazione trova applicazione in un sistema industriale articolato in **cinque divisioni operative** – Haiki Recycling, Haiki Mines, Haiki Cobat, Haiki Electrics e Haiki Metals – che **coprono filiere strategiche differenti** ma complementari tra loro, creando una struttura capace di gestire processi complessi lungo l'intero ciclo di vita dei materiali.

Haiki Recycling rappresenta il braccio operativo nella raccolta, selezione e valorizzazione dei rifiuti speciali, anche pericolosi, attraverso una rete di otto impianti specializzati e una dotazione di **oltre 4.000 attrezzature dedicate**. La divisione consente alle imprese di accedere a soluzioni integrate e personalizzate, garantendo tracciabilità e gestione certificata lungo tutte le fasi operative.

Sul fronte dello smaltimento finale e della produzione energetica da recupero opera invece **Haiki Mines**, realtà leader nella progettazione e gestione di discariche complesse e nella valorizzazione del biogas generato dai siti di conferimento. Un'attività che affianca alla gestione controllata degli impianti una funzione energetica sempre più rilevante nel quadro della transizione industriale.

La gestione dei rifiuti elettronici rappresenta un altro ambito strategico. **Haiki Electrics**



CAMILLA COLUCCI, ESG MANAGER DI HAIKI+

Completa l'ecosistema industriale **Haiki Metals**, divisione dedicata al recupero e alla raffinazione del piombo da accumulatori esausti e residui piombosi, con attività svolte negli stabilimenti di Paderno Dugnano, in Lombardia, e Marcianise, in Campania, secondo standard internazionali di qualità, sicurezza e sostenibilità. Un presidio industriale che consente di valorizzare anche le componenti plastiche delle batterie, trasformandole in *compound* polimerici destinati a nuovi utilizzi produttivi.

«L'approccio integrato di Haiki+ di operare su diverse filiere strategiche, tra cui Raee, batterie, e recupero del piombo, settore in cui detiene una posizione di leadership in Italia, ci permette di generare valore non solo ambientale, ma anche industriale ed economico», sottolinea Colucci.

Elemento centrale del modello operativo della Società è la **consulenza ambientale**, considerata il primo passo per accompagnare le imprese nella transizione verso modelli circolari più evoluti. Attraverso attività di assessment, supporto normativo e implementazione di sistemi di gestione sostenibile delle risorse, **Circularity - Società Benefit**, partecipata da Haiki+, consente alle organizzazioni di trasformare la gestione degli scarti in uno strumento di efficienza e competitività, integrando strutturalmente la sostenibilità nei processi decisionali e nella pianificazione industriale.

HAIKI+ COMPRENDE CINQUE DIVISIONI SPECIALIZZATE IN PRECISI AMBITI OPERATIVI, PER COPRIRE DIVERSE FILIERE TRA LORO COMPLEMENTARI

Un impegno che si traduce anche internamente, con l'obiettivo di **rendere l'organizzazione più "umana"**. «I pilastri di questo approccio», spiega Colucci, «si riflettono nelle tre dimensioni Esg - ambientale, sociale e di governance - che guidano in modo sostanziale il modello di sviluppo di Haiki+. Responsabilità, persone e territorio rappresentano tre direttrici attraverso cui ogni decisione viene valutata in base al suo impatto ambientale, sociale ed

economico, con un approccio trasparente e misurabile nel tempo. Un'industria, d'altronde, può

definirsi tale quando cresce mantenendo un legame autentico con le persone e con il territorio, senza perdere il senso e la responsabilità del proprio ruolo».

La dimensione sociale del progetto industriale si traduce quindi in diverse iniziative di apertura verso le **comunità locali**. «Accanto alla dimensione produttiva, Haiki+ promuove una visione di industria che dialoga con la società e il territorio», prosegue Colucci. «Iniziativa, quindi, come **"Teatro negli impianti"** testimoniano l'impegno ad aprire gli spazi industriali alla comunità, creando occasioni di confronto e sensibilizzazione sui temi ambientali, sempre con l'obiettivo finale di rendere la circolarità un sistema strutturato che connette industria, ambiente, società e cultura».





Digitalizzazione sostenibile con focus su AI e cybersecurity

Esprinet, primo distributore di tecnologia ed elettronica di consumo nel Sud Europa con 4,3 miliardi di ricavi, integra nel proprio modello di sviluppo cloud e AI, green transition e servizi evoluti in ambito sicurezza informatica

di Vincenzo Petraglia

Accelerazione dell'intelligenza artificiale, diffusione del cloud, crescita della cybersecurity e investimenti nella transizione energetica stanno ridisegnando in profondità le infrastrutture tecnologiche su cui si regge la competitività delle imprese. La capacità di connettere produttori, canali distributivi e organizzazioni finali diventa dunque un fattore strategico decisivo per rendere l'innovazione realmente accessibile e scalabile. È su questa direttrice che si colloca il ruolo di **Esprinet**, principale distributore di tecnologia ed elettronica di consumo nel Sud Europa, snodo strategico nella connessione tra innovazione, filiera ICT e mercato, che gioca un ruolo chiave nell'accompagnare imprese e pubblica amministrazione nei processi di digitalizzazione e transizione sostenibile. Attraverso un **ecosistema integrato** che mette in relazione produttori, rivenditori e clienti finali, il Gruppo facilita l'accesso alla tecnologia e accelera l'adozione di soluzioni avanzate. Il modello di business si articola su tre direttrici complementari presidiate da altrettanti brand: **Esprinet** per la distribuzione capillare e veloce dell'IT tradizionale, **V-Valley** per lo sviluppo di soluzioni a valore aggiunto in ambito cloud, cybersecurity e infrastrutture e **Zeliotech** per l'abilitazione della doppia transizione digitale ed energetica attraverso tecnologie sostenibili e innovative. In questo quadro si inserisce anche il lancio, lo scorso marzo, della market area trasversale

alle country **Innovexya**, pensata per ampliare l'offerta di servizi integrati e facilitare l'accesso a competenze specialistiche, in particolare per i partner di dimensione medio-piccola, rafforzando ulteriormente il ruolo del Gruppo come **piattaforma di abilitazione tecnologica**.

Con circa 4,3 miliardi di euro di ricavi nel 2025, un Ebitda di circa 70 milioni, 34 mila clienti attivi, 850 fornitori e oltre 1.800 professionisti, Esprinet consolida così una posizione di leadership multinazionale con forte radicamento locale in Italia, Spagna e Portogallo, sostenuta da una struttura organizzativa multidivisionale e da investimenti continui in strumenti di analisi dei *big data*, in un Erp proprietario e sullo sviluppo di competenze interne.

«Operiamo nel settore Ict in una posizione strategica per cogliere l'evoluzione tecnologica e sostenibile», spiega **Giulia Perfetti**, Investor Relations & Sustainability manager del Gruppo. «Grazie a un ecosistema integrato connettiamo produttori, rivenditori e organizzazioni, facilitando l'accesso alla tecnologia e accelerando i processi di trasformazione in uno scenario internazionale caratterizzato da una crescente centralità delle infrastrutture digitali per la competitività dei sistemi economici».

Proprio con V-Valley e Zeliotech, ulteriormente rafforzato dall'acquisizione di **Vamat**, attiva in Benelux e Irlanda, e dall'ingresso nella distribuzione di tecnologie per la transizione energetica attraverso una piattaforma unica in

Europa, il Gruppo presidia i segmenti ad alto valore aggiunto, investendo nel frattempo in progetti legati all'intelligenza artificiale con l'obiettivo di migliorare efficienza operativa, qualità dei servizi e capacità di risposta alle esigenze dei partner, a conferma della volontà di presidiare i principali driver di trasformazione del settore Ict.

In questa prospettiva, la sostenibilità rappresenta un elemento strutturale del modello di business Esprinet. «Le crescenti minacce del cambiamento climatico e delle disuguaglianze sociali, nonché la necessità di trasparenza nel governo aziendale continuano a presentarci sfide importanti. Per questo da anni abbiamo intrapreso un percorso di sostenibilità determinati a unire progressivamente le decisioni di business e la **responsabilità ambientale e sociale**. Lo sviluppo sostenibile è uno dei nostri principali orientamenti strategici e rappresenta un elemento in grado di innescare nuove dinamiche competitive», evidenzia Giulia Perfetti. L'approccio Esg del Gruppo si traduce in un impegno concreto per generare valore nel lungo periodo e rafforzare il ruolo di Esprinet come riferimento tra le community di produttori, rivenditori e utilizzatori di tecnologia.

«Abbiamo il dovere e l'opportunità di continuare ad alzare l'asticella perché ci sentiamo responsabili di **preservare il futuro delle generazioni che verranno**», conclude Giulia Perfetti. «Per questo lavoriamo per proteggere il pianeta riducendo il nostro impatto, sostenere le persone e agire con trasparenza e correttezza nei rapporti con tutti i nostri stakeholder». E generare così valore diffuso lungo tutta la filiera dell'innovazione.



Giulia Perfetti

Abbiamo preso un impegno con il futuro dell'energia.

PIANO INDUSTRIALE '24-'28

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

È l'energia che verrà. Oggi.





UNA FAMIGLIA IN CIMA AL MONDO: LA SCALATA DI BALDAN

Dal primo salone di coiffeur a 9.000 punti vendita in 29 Paesi, Antonio Baldan passa il testimone ai figli Brando e Amanda guidando una multinazionale del beauty tra Fda, T-Shape2 e intelligenza artificiale

di Sergio Luciano

UN PASSAGGIO GENERAZIONALE GIÀ PERFEZIONATO, CHE È ANCHE UNA SIMBIOSI INTERGENERAZIONALE, UN'ARMONIA IMPOSTATA SU SENTIMENTI POSITIVI E SULLA COMUNE PASSIONE PER LE SFIDE:

benvenuti in casa **Baldan**, la famiglia milanese che in 45 anni ha percorso una traiettoria stellare, passando da un salone di coiffeur a una multinazionale attiva in 29 Paesi tra i quali gli Stati Uniti, oggi in forte espansione, con già una rete attiva di 600 punti vendita solo in Usa, sui 9000 raggiunti in tutto il mondo tra farmacie, centro estetici e centri medici.

Il fondatore, **Antonio Baldan**, un giovanotto di 62 anni – che appena ventenne batteva in moto la provincia di Asti a vendere shampoo prodotti da papà Nino, parrucchiere – oggi lavora ancora, eccome, ma non ha più ruoli gestionali diretti dentro l'azienda: cura i rapporti con i grandi clienti, inventa e stimola tutti, ma per sei mesi all'anno lo fa dalla sua villa di Alserio sul lago di Como e per gli altri sei dal suo yacht, invitandovi spesso partner, fornitori e clienti per crociere che sono anche un modo per lavorare insieme divertendosi. Una volta all'anno entra nel quartier generale di Ferrara «ma per gli auguri di Natale», precisa. Al vertice operativo, come presidente, c'è il figlio Brando, 32 anni; e come amministratore delegato la figlia Amanda, 28,

ma già imprenditrice in proprio nella moda - e con successo - fino ad essere però sedotta dal richiamo dell'azienda di famiglia e a rientrarvi.

«Nel 2025 abbiamo chiuso con circa 50 milioni di fatturato e quasi 9 milioni di Ebitda, il margine industriale, che è per noi l'indicatore più importante – dice Brando, aprendo quest'intervista a tre voci con cui Economy ha voluto presentare una storia edificante di efficienza ed affiatamento - Abbiamo un modello molto snello: headquarters, produzione e logistica in Italia, mentre all'estero operiamo con strutture commerciali leggere. Siamo presenti in circa 29 Paesi con circa 9.000 punti tra vendita e distribuzione. Investiamo moltissimo in ricerca e sviluppo, oltre che in comunicazione e marketing. Abbiamo inoltre appena lanciato Aura, una piattaforma di intelligenza artificiale che affianca le cliniche nella gestione delle campagne di marketing, offrendo un'alternativa più semplice, economica ed efficace rispetto alle tradizionali agenzie del settore».

Brando, partiamo dall'ultima mossa commerciale: come siete riusciti a costruire in così poco tempo una presenza tanto capillare negli Stati Uniti?

Brando: Abbiamo ottenuto la clearance (l'autorizzazione, ndr) della Fda (food and

drug administration, ndr) per il T-Shape2, la nostra piattaforma di punta. Integra radiofrequenza bipolare, laser Lllt e vacuum suction, ed è interamente progettata e prodotta in Italia. Abbiamo concentrato l'offerta sulle macchine più performanti, investito in modo massiccio in comunicazione e advertising e lanciato Baldan Florida Llc come testa di ponte operativa. I risultati hanno superato

“

**IN ITALIA
HEADQUARTER,
PRODUZIONE
E LOGISTICA,
ALL'ESTERO
STRUTTURE
COMMERCIALI**

le aspettative: nel 2025 contiamo 600 punti attivi che utilizzano le nostre tecnologie sul territorio americano. RealSelf, la piattaforma leader per pazienti e professionisti della medicina estetica negli Stati Uniti – oltre nove milioni di recensioni – ha indicato il T-Shape2 come la tecnologia in maggiore crescita sul mercato americano nel 2025. Un riconoscimento considerato un indicatore molto attendibile nel settore.

Il fenomeno dei farmaci per il dimagrimento ha aiutato?

B: Decisamente. L'esplosione di questi farmaci ha creato una nuova domanda per trattamenti che migliorano la qualità della pelle dopo una rapida perdita di peso. Ci siamo posizionati come l'anello mancante di questo processo: il body contouring non invasivo che restituisce tono e qualità cutanea. È una finestra di mercato destinata ad allargarsi.

Antonio, torniamo all'inizio. Rievochiamo il suo esordio giovanile da imprenditore di se stesso. Come è nato tutto?

Antonio: Avevo vent'anni e passavo le giornate nell'ufficio di mio padre Nino, parrucchiere di fama internazionale, in mezzo a shampoo, tinture e basi per capelli. Ero uno



T-SHAPE2

studente diligente, ma con la testa al business. Un giorno un rappresentante della provincia di Asti venne a mancare e mio padre mi disse: prendi la moto, vai a salutare i clienti e, se hai qualche novità, presentala. Tornai con ordini che nessuno si aspettava. Mi ero divertito, avevo venduto bene, e quel giorno capii che avrei fatto l'imprenditore.

E dal mondo della capigliatura come è arrivato all'estetica?

AN: Capii presto che restare nel solo settore dei prodotti per capelli avrebbe significato competere con colossi come L'Oréal: una battaglia che nessuna realtà familiare poteva sostenere in tempi brevi. Così nei primi anni Ottanta scommisi su un'idea allora pionieri-

stica in Italia, il Tanning Center. Girai i saloni con la stessa energia di quando battevo la provincia di Asti e in pochi anni contribuì alla nascita di circa mille centri abbronzatura in tutto il Paese. Poi, ispirandomi a modelli come Figurella, lanciò TimodellaClub, una rete di centri dimagrimento. Circa vent'anni fa arrivò la svolta: acquisii il Gruppo Jean Klebert, portando in dote due marchi con oltre mezzo secolo di storia, Jean Klebert per la skincare e Gil Cagné per il makeup. Due anni dopo aggiunsi Centro Messegué. Non vendevamo più soltanto tecnologie: avevamo una proposta cosmetica completa.

Brando, e lei quando è entrato stabilmente in azienda?

B: Circa dodici anni fa, a vent'anni anch'io. Studiavo a Londra e proposi a mio padre di aprire un'attività in UK. Mi raggiunse, passammo una settimana a sondare il mercato e la risposta fu chiara: si poteva fare. Con quell'esperienza è arrivato anche un cambio di posizionamento. Il focus si è spostato progressivamente verso la medicina estetica non invasiva, con tecnologie destinate non solo ai centri estetici ma anche a studi medici e cliniche specializzate. Un segmento più esigente in termini di certificazioni, ma con margini e barriere all'ingresso decisamente più interessanti. Dal mercato britannico, usato come pilota, abbiamo replicato il modello in tutta Europa e oggi siamo in 29 Paesi.

Amanda, e il suo percorso?

Amanda: Sono entrata dopo gli studi, portando in dote la mia sensibilità verso il prodotto e verso il mondo fashion. Mi è stata affidata la gestione delle linee Jean Klebert e Gil Cagné, che negli anni si sono consolidate come pilastri dell'offerta cosmetica, complementari alle tecnologie hardware che restano il motore industriale del gruppo. Ho introdotto anche una visione orientata alla sostenibilità: sono da sempre sensibile ai temi ambientali e lavoro per guidare l'azienda in questa direzione. Durante il Covid ho affiancato papà sulle vendite internazionali, contribuendo a innovare il modello commerciale con l'introduzione delle videocall come



ANTONIO BALDAN CON I FIGLI BRANDO E AMANDA



Lo yacht di Antonio Baldan ormeggiato al largo della Costa Smeralda

strumento di relazione e vendita. Oggi seguo sviluppo prodotto e marketing del gruppo, con un ruolo centrale nella definizione dell'identità e del posizionamento delle linee skincare e make-up.

C'è stato un momento in cui ha dovuto scegliere tra il suo progetto nel fashion e l'azienda di famiglia?

AM: Avevo un mio progetto nella moda sostenibile e stava andando bene. Durante la pandemia papà mi ha coinvolta nel commerciale, soprattutto sull'estero. È stata una crescita graduale: ho lavorato con lui per anni, poi mi sono concentrata su marketing e sviluppo prodotto. Affrontare responsabilità così importanti è stato più semplice grazie a lui: ci ha sempre dato spazio per imparare, anche sbagliando, pur avendo un approccio più tradizionale.

Brando, come funziona il rapporto fra voi due fratelli?

B: Siamo molto complementari. Amanda ha una forte attitudine commerciale, più simile a quella di nostro padre. Io mi occupo soprattutto di processi e operatività. L'equilibrio si è costruito in modo naturale.

Parliamo di Aura. Cosa cambia con l'intelligenza artificiale?

B: Aura è la prima intelligenza artificiale al mondo dedicata al settore della medicina estetica. È integrata nella nostra app B3, il B-Cube, e nasce per rendere più semplice e consapevole la scelta dei trattamenti, traducendo informazioni complesse in un linguaggio accessibile. Sul fronte professionale, gli agenti AI seguono tutto il processo: creazione delle campagne, contatto con il cliente, prenotazione della visita. Abbiamo semplificato un'attività che per molte cliniche era complessa e frammentata. Presentata a Cosmoprof, Aura è stata al centro di un servizio

del Tg5: un segnale dell'interesse del mercato verso soluzioni che uniscono tecnologia ed esperienza del consumatore.

Amanda, questo è ancora un mondo prevalentemente femminile?

AM: Storicamente sì, ma oggi coinvolge sempre più anche gli uomini. Il tema della cura della pelle e del corpo è diventato trasversale. E il mercato chiede sempre più soluzioni legate al benessere

complessivo, non solo estetico ma anche salutistico e sostenibile. Aura si inserisce esattamente in questa direzione, perché rende il percorso del cliente più informato e personalizzato.

Antonio, torniamo al suo ruolo di oggi nel gruppo. Riesce a non entrare in azienda e a non dilagare come fanno i fondatori di solito?

AN: Assolutamente sì! Il mio supporto lo fornisco seguendo la definizione delle strategie commerciali, l'apertura di nuovi mercati e lo sviluppo del business. Coordino tutto da remoto: la gestione operativa e organizzativa è interamente nelle mani di Brando e Amanda. A maggio e a settembre, a Porto Rotondo, organizzo momenti di incontro con clienti

e partner: la barca di famiglia diventa uno spazio informale di relazione e confronto diretto. Ripeto: torno fisicamente in sede una volta all'anno, per il tradizionale incontro natalizio con i collaboratori. È un momento simbolico, di continuità con la storia e le persone del gruppo.

Di cosa è più orgoglioso: dell'azienda o dei suoi figli?

AN: Di entrambe le cose. Per costruire un'impresa servono dedizione e fortuna, e io mi considero fortunato. Quello che sta accadendo oggi è merito di Brando e Amanda. Avere figli con cui si

SUL FRONTE PROFESSIONALE
GLI AGENTI AI SEGUONO
IL PROCESSO: DALLE CAMPAGNE
ALLA PRENOTAZIONE DELLE VISITE

lavora bene fa davvero la differenza.

Brando, lo sguardo sul futuro?

B: Il focus principale restano gli Stati Uniti, un mercato enorme che assorbe molte risorse. Continuiamo a presidiare l'Europa e stiamo valutando nuove aree. Sul fronte industriale investiamo in R&D, sviluppiamo tecnologie interne e valutiamo acquisizioni per ampliare il portafoglio. Partiamo da un approccio non invasivo e stiamo evolvendo verso il benessere complessivo, fisico e mentale.

AM: Gestiamo una rete commerciale globale con agenti locali, perché ogni mercato ha le sue specificità ed è fondamentale avere con sé in azienda professionisti del posto. La sfida è continuare a crescere senza perdere l'identità familiare che ci ha portati fin qui.



LIFESCAPE, DALL'EX GALBANI LE RESIDENZE DEL FUTURO

A Melzo, alle porte di Milano, Quinto Costruzioni e Abitare Agency firmano un progetto di rigenerazione urbana che trasforma l'area industriale in un nuovo ecosistema residenziale orientato a comfort, comunità e innovazione

di Vincenzo Petraglia

Nel cuore di Melzo, sull'area che per decenni ha ospitato uno dei simboli dell'industria alimentare italiana, prende forma **Lifescape**, progetto di rigenerazione urbana promosso da **Quinto Costruzioni** e sviluppato in sinergia con **Abitare Agency**. Un intervento che trasforma l'ex area Galbani in un nuovo ecosistema residenziale contemporaneo, capace di coniugare qualità abitativa, sostenibilità e centralità della persona. Più che un'operazione immobiliare tradizionale, Lifescape rappresenta **un modello evoluto di sviluppo urbano**, costruito attorno a una visione integrata dell'abitare. L'intervento non si limita infatti alla riqualificazione architettonica di un'area industriale dismessa, ma introduce un approccio progettuale orientato all'esperienza quotidiana di chi vivrà questi spazi, con l'obiettivo di **generare valore duraturo** per il territorio e per la comunità locale. Un esempio concreto di riqualificazione urbana capace di trasformare un'area industriale in un nuovo spazio di vita, relazione e qualità abitativa, in un'ottica di sostenibilità, servizi e prossimità urbana.

Elemento distintivo del progetto è la piazza interna, pensata come **fulcro della socialità** e punto di incontro tra dimensione pubblica e privata. Percorsi pedonali immersi nel verde, illuminazione serale diffusa e spazi condivisi contribuiscono a costruire un microcosmo urbano capace di favorire relazioni e qualità della vita. In questo contesto, **l'architettura dialoga con la memoria** del luogo attraverso volumi articolati, contrasti cromatici e materiali differenti che restituiscono identità a un'area storicamente legata alla produzione industriale. La posizione strategica rafforza ulteriormente l'attrattività dell'intervento. Melzo

è collegata in modo efficiente con Milano attraverso il servizio ferroviario suburbano, con tempi di percorrenza di circa 25-30 minuti verso Porta Venezia, Lancetti, Garibaldi e Vittoria, rendendo il progetto particolarmente interessante per chi cerca soluzioni residenziali fuori città senza rinunciare alla **prossimità con il capoluogo lombardo**. Sul piano tecnico, Lifescape integra comfort abitativo e sostenibilità ambientale. Gli appartamenti sono progettati con elevati standard di isolamento termico e acustico, riscaldamento a pavimento di ultima generazione e predisposizione per sistemi domotici anti-intrusione. L'integrazione di impianti fotovoltaici e l'utilizzo di materiali e **processi costruttivi ecosostenibili** contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale dell'intervento, in linea con un modello di sviluppo responsabile. Accanto alle residenze, servizi per migliorare la qualità della quotidianità: area fitness, sala smart working, conciergerie, locali storage e box auto predisposti per la ricarica elettrica. Alla base dell'intervento c'è un'impostazione che privilegia la coerenza tra progettazione, sviluppo e realizzazione. «Operiamo lungo tutta la filiera immobiliare, dall'acquisizione alla progettazione, fino alla realizzazione e alla commercializzazione, ma ciò che guida ogni nostra scelta è la qualità dell'esperienza abitativa che andiamo a costruire», spiega **Piergiorgio Orsi**, Ceo di Quinto Costruzioni. «A differenza di modelli più tradizionali, sviluppiamo in generale



MIRCO VISPONETTI (A SINISTRA) E PIERGIORGIO ORSI

ogni iniziativa partendo da una profonda analisi della domanda, con l'obiettivo di realizzare prodotti realmente coerenti con le esigenze di chi li vivrà». La gestione diretta dell'intero processo consente di garantire continuità tra visione progettuale e risultato finale, riducendo le criticità tipiche dei modelli più frammentati e rafforzando la **relazione con il cliente** anche nelle fasi successive alla consegna degli immobili.

Determinante, in questa prospettiva, è il contributo di Abitare Agency, advisor immobiliare dell'intervento, che ha sviluppato strategie di posizionamento e commercializzazione basate su strumenti avanzati di analisi territoriale e geomarketing. «Lifescape è senza dubbio destinata a diventare un nuovo punto di riferimento per l'hinterland meneghino e per gli stessi milanesi», sottolinea **Mirco Visponetti**, ceo di Abitare Agency. «Ma è soprattutto un intervento pensato per generare valore nel tempo, capace di coniugare qualità architettonica, benessere e connessione con il territorio». L'integrazione

tra dati territoriali, comportamenti d'acquisto e dinamiche socio-demografiche ha sicuramente contribuito a definire **strategie commerciali mirate**, rafforzate anche dall'utilizzo di strumenti digitali e contenuti immersivi che stanno ridefinendo le logiche dello sviluppo immobiliare contemporaneo.



«La corruzione frena ancora lo sviluppo del Paese»

Per Giuseppe Busia il crollo dell'Italia nell'indice di Transparency International segnala scelte che hanno indebolito prevenzione e incompatibilità e prova che la semplificazione è stata usata come alibi

di Sergio Luciano

CI SONO ANNI IN CUI IL TERMOMETRO SCENDE E SI PREFERISCE PRENDERSELA CON LO STRUMENTO PIUTTOSTO CHE CON LA FEBBRE. PER GIUSEPPE BUSIA, PRESIDENTE DELL'AUTORITÀ NAZIONALE ANTICORRUZIONE, QUELLO CHE L'ITALIA STA VIVENDO ASSOMIGLIA MOLTO A QUESTO SCHEMA. L'indice di percezione della corruzione di Transparency International ha dei limiti - lui lo riconosce - ma è anche l'unico consolidato nonché davvero globale, e il messaggio che ne è provenuto negli ultimi due anni è stato inequivocabile: il nostro Paese continua a perdere posizioni, ben dieci posizioni perse in un colpo solo, poi un'ulteriore discesa di un gradino. Non è un errore di misurazione: è lo specchio della realtà.

Presidente Busia, l'indice di Transparency International è un parametro affidabile?

È l'unico indice davvero globale sulla corruzione, quindi va preso sul serio pur con le cautele del caso. Essendo un indice di percezione, può subire distorsioni: nei paesi dove c'è una stampa libera e si parla molto di corruzione perché la si combatte, il dato può risultare peggiore rispetto a sistemi meno trasparenti dove il fenomeno c'è ma viene nascosto. Ma sarebbe un errore prendersela con il termometro. Il problema è reale. E la percezione conta, perché descrive come cittadini e imprese guardano alle istituzioni. Quando soggetti qualificati - quelli intervistati da Transparency - hanno la sensazione che la corruzione stia crescendo, è un segnale che non si può ignorare.

Come si spiegano queste retrocessioni?

Con scelte normative che negli ultimi anni hanno indebolito il sistema di prevenzione. L'abrogazione dell'abuso d'ufficio, in linea teorica, andava nella direzione giusta: un ordinamento penale deve essere tassativo e preciso. Ma nella pratica ha lasciato dei vuoti pericolosi. Grazie a un'interpretazione garantista della Cassazione, le norme che si applicano quando si ritaglia un appalto per far vincere una determinata impresa non si applicano più quando è un concorso pubblico costruito su misura per un candidato amico, a patto che non ci sia nulla in cambio. Possiamo sostenere che favorire qualcuno senza contropartita diretta non meriti tutela penale? Certamente no. E purtroppo non si è compensato sul piano amministrativo quello che si è tolto sul piano penale. Anzi, si sono fatti passi indietro.

A che si riferisce, presidente?

Sul piano delle incompatibilità esistevano limiti temporali per il passaggio dalla politica alle cariche nelle partecipate comunali e regionali: uno o due anni di attesa, per evitare che il mandato politico diventasse un trampolino per creare posti nelle società controllate dagli enti pubblici. Quei limiti sono stati abrogati, e sono venute meno altre regole sulle incompatibilità. Il risultato paradossale - ma consentito dalla legge - è che oggi qualcuno può essere contemporaneamente componente dell'organo politico

di un ente e dirigente della struttura che quell'organo dovrebbe controllare. Controllore e controllato che coincidono: è la definizione stessa di conflitto di interessi.

Eppure tutto questo viene presentato come semplificazione, come lotta alla burocrazia...

È la narrazione più pericolosa. Eliminare regole di trasparenza non è semplificazione: è un cattivo investimento. Sul breve periodo sembra che si acceleri. Sul medio e lungo periodo si rivelano scelte costose per la collettività. La corruzione non è solo un problema etico, è un problema economico: comporta inefficienze, distorce il mercato a vantaggio delle imprese più furbe o più vicine al decisore pubblico, penalizza quelle migliori, che sono spesso anche quelle capaci di andare più veloci. Le stime sono concordi: drena risorse, riduce la qualità dei servizi, erode il Pil. E la trasparenza, al contrario, conviene anche alle singole imprese: meccanismi trasparenti creano la spinta a fare bene, premiano la qualità, alimentano la parte migliore della concorrenza. Abbiamo fatto finora piccoli interventi

frammentati che rivelano l'assenza di una visione organica. Quello che servirebbe è un disegno complessivo: riconoscere che la prevenzione conviene, e costruire un corpus normativo moderno e coerente.

Qual è il ruolo delle autorità indipendenti in questo quadro?

Un ruolo essenziale. Noi abbiamo sempre collaborato con il governo e con tutte le istituzioni: sulla digitalizzazione, sulla qualificazione delle stazioni appaltanti, su molte innovazioni inserite virtuosamente

LA TRASPARENZA CONVIENE ANCHE ALLE IMPRESE PERCHÉ CREA LA SPINTA A FARE BENE E PREMIA LA QUALITÀ



GIUSEPPE BUSIA

nella normativa. Su altri aspetti abbiamo ritenuto doveroso manifestare il nostro disaccordo. È questo il senso degli organismi indipendenti: non ostruzionismo, ma capacità di mantenere la barra dritta attraverso i cicli politici. Le imprese hanno bisogno di pianificare sul lungo periodo, e non possono farlo se le regole cambiano a ogni legislatura. L'Italia ha un difetto strutturale: la difficoltà di costruire politiche di lungo respiro. Avere istituzioni stabili che attraversano i cicli politici mantenendo la direzione è un vantaggio sistemico prima ancora che etico. Quella stabilità, in questo contesto geopolitico difficile, la dobbiamo cercare anche in Europa.

Sul fronte europeo, cosa cambia?

Cambiano cose molto importanti. A marzo il Parlamento Europeo ha approvato la direttiva anticorruzione: un testo di compromesso, meno ambizioso della proposta iniziale della Commissione, ma comunque un risultato storico. Arriva mentre gli Stati Uniti, con un executive order di Trump, hanno sospeso la loro legge contro la corruzione estera, quella che vietava alle imprese americane di corrompere oltreconfine. Una marcia indietro che indebolisce il sistema



**UN MERCATO DOVE
LE IMPRESE
VINCONO SULLA
QUALITÀ PIUTTOSTO
CHE SUL FAVORE
CREA SVILUPPO**

multilaterale costruito in decenni. L'Europa va nella direzione opposta: la direttiva fissa uno standard sotto il quale gli stati membri non possono scendere, e crea un vantaggio competitivo reale. Un mercato dove le regole si rispettano, dove le imprese vincono investendo sulla qualità piuttosto che sul favore: questo attrae capitali e produce sviluppo sostenibile.

E sul fronte degli appalti pubblici?

A giugno la Commissione dovrebbe presentare la proposta delle nuove direttive sui contratti pubblici, destinate a regolare per almeno il prossimo decennio investimenti che pesano il quattordici per cento del Pil europeo. Le nuove direttive avranno una sfida geopolitica esplicita - il principio del "Buy Europe" - e una sfida di mercato: costruire un vero mercato unico degli appalti. Alcuni acquisti strategici, l'energia in primo luogo, dovranno essere gestiti a livello europeo, con regole che continuino a tutelare le piccole e medie imprese. E poi c'è la semplificazione: quella che passa dalla digitalizzazione delle procedure è una semplificazione buona; quella che alza le soglie per gli affidamenti diretti, premiando i soggetti già conosciuti indipendentemente dalla qualità, non lo è.

Cosa resta in eredità concreta del lavoro di questi anni?

Due risultati: la digitalizzazione delle gare e la qualificazione delle stazioni appaltanti. La prima ha reso le procedure più rapide e difficilmente manipolabili. La seconda misura la capacità delle amministrazioni di comprare bene, e chi non raggiunge la soglia deve appoggiarsi a strutture più attrezzate: si aggregano le domande, si fanno economie di scala, si sviluppa specializzazione. Un buon compratore conosce il suo mercato, sa inserire nella gara quegli ingredienti - innovazione, sostenibilità, qualità - che poi si ritrovano nei servizi ai cittadini. E c'è la modellazione digitale dei progetti: tutti gli appalti sopra i due milioni di euro devono ora essere corredati da progetti digitali, utili non solo nella gara ma per monitorare l'esecuzione e accompagnare l'opera per tutto il ciclo di vita. Pubblico e privato che dialogano da pari, su una base di regole chiare: è il modello che funziona. Perché la lotta alla corruzione non è un costo per il sistema. È una delle sue leve di sviluppo.

DA COSTRUTTORI A «CUSTODI» DEL TERRITORIO

Dalla tradizione familiare ai grandi cantieri nazionali, Mancusi mette al centro trasparenza, certificazioni Esg e infrastrutture per coniugare crescita e tutela della legalità

di Riccardo Venturi

UN'AZIENDA CHE OPERA SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE NEL CAMPO DELLE INFRASTRUTTURE PUBBLICHE E PRIVATE, CON UN PROFILO FINANZIARIO DI ECCELLENZA, TESTIMONIATO ANCHE DA UN RATING CRIBIS PARI A 9 SU 10. È Mancusi Spa, nata poco più di dieci anni fa dall'evoluzione di un gruppo familiare attivo nel campo delle costruzioni da oltre mezzo secolo. L'azienda si distingue per l'adozione di sistemi certificati in materia di qualità, sicurezza, ambiente, anticorruzione e responsabilità sociale ed è tra le realtà del settore dotate di certificazione per la parità di genere, rating di legalità con il massimo punteggio, qualificazione Esco, e certificazione Ecovadis per la Corporate social responsibility. In tale ambito, Mancusi S.p.A. opera nel pieno rispetto dei principi europei previsti per gli interventi finanziati dal Phrr; tra cui il Dnsh (Do no significant harm), contribuendo agli obiettivi di transizione ecologica e digitale.

«Il settore nel quale più stiamo crescendo è quello idraulico: non significa soltanto intervenire sulle reti, ma anche sui dissesti idrogeologici cui il nostro Paese è particolarmente soggetto» dice in questa intervista a Economy il presidente del Cda, Massimiliano Mancusi. «Il nostro principio ispiratore, che guida ogni fase operativa, è quello della sacralità delle risorse pubbliche: lo traduciamo in trasparenza, correttezza e piena conformità normativa».

Come nasce Mancusi Spa?

Da una tradizione familiare nel settore delle costruzioni che supera i 50 anni. I fondatori

Nella foto a destra il presidente del Cda Massimiliano Mancusi, nella pagina a fianco con il padre Rocco

del gruppo, che ancora oggi ci accompagnano, sono mio padre Rocco e mio zio Biagio, padre dell'altro amministratore, Francesco. Io, presidente del Cda, e Francesco, AD, rappresentiamo la seconda generazione. Dopo i nostri percorsi di studi, io in Legge e Francesco in Economia, abbiamo completato la formazione in una business school, e maturato esperienze professionali al di fuori del contesto aziendale. Successivamente siamo rientrati in Basilicata con l'obiettivo di proseguire l'attività di famiglia, ampliandone il raggio d'azione e accompagnandola verso una dimensione più strutturata e orientata alla crescita.

In che direzione?

La famiglia Mancusi operava prevalentemente nel settore delle costruzioni private. Con la nascita della Mancusi Spa, che ha festeggiato

lo scorso anno i suoi primi dieci anni di attività, abbiamo avviato un percorso di sviluppo orientato anche al mondo dei lavori pubblici, conseguendo risultati significativi in termini di fatturato e portafoglio commesse. Oggi, grazie alla struttura organizzativa costruita nel tempo, operiamo su tutto il territorio nazionale, dalla Lombardia fino alla Sicilia, con un focus prevalente nel Centro-Sud, realizzando commesse infrastrutturali complesse sia pubbliche che private. Siamo una media impresa italiana a conduzione familiare, in cui il passaggio generazionale è stato vissuto non come una discontinuità, ma come un'opportunità di evoluzione, che ci ha consentito di innovare i processi organizzativi e rafforzare la struttura aziendale.

Quali sono i principali ambiti nei quali operate?



IL RISPETTO DELLA LEGALITÀ È FONDAMENTALE ANCHE IN TERMINI DI COMPETIZIONE REALE TRA IMPRESE

"ECONOMY-RSM AWARD" PREMIO LEGALITÀ E PROFITTO



Siamo attivi nel settore dei lavori pubblici infrastrutturali, sia lineari, come strade e viadotti, sia civili. Negli ultimi anni abbiamo sviluppato anche il comparto dell'edilizia ospedaliera, con interventi in Basilicata e Molise. Un ruolo sempre più centrale è rappresentato dalle opere idrauliche e idriche – acquedotti e consorzi di bonifica – che contribuiscono in modo rilevante al nostro fatturato. Tra gli interventi più significativi, in Basilicata abbiamo quasi completato i lavori sulla diga di Acerenza, ferma da decenni, e stiamo realizzando uno sfioratore sulla diga del Camastra. Il nostro portafoglio clienti include primari operatori pubblici e privati, tra cui ANAS, Eni Rewind, Invitalia, Banca d'Italia, consorzi di bonifica, enti locali e aziende ospedaliere. Parallelamente,

guardiamo con crescente interesse al settore delle energie rinnovabili: abbiamo già realizzato parchi eolici per EDP Renewables e siamo attualmente impegnati in diversi tender per nuovi investimenti.

Quanto e come nella vostra attività onestà e rispetto delle regole sono fattori competitivi e non ostacoli al profitto?

L'esecuzione di un'opera pubblica per noi è innanzitutto una responsabilità. Realizziamo interventi finanziati con risorse che appartengono alla collettività: per questo parliamo di "sacralità delle risorse pubbliche", un principio che guida ogni fase operativa e che cerchiamo di trasmettere a tutta la nostra organizzazione.

In questo contesto, la legalità è un vero fattore competitivo: non si tratta soltanto di rispettare regole complesse, ma di adottare un approccio strutturato, fondato su conoscenza, formazione continua e consapevolezza diffusa.

Essere in linea con questi principi significa anche ridurre i rischi, prevenire contenziosi e garantire maggiore efficienza nei processi produttivi. Per questo Investiamo costantemente in sicurezza, nella gestione dei cantieri e nei sistemi di certificazione, naturale estensione dei principi di legalità.

Avete integrato nel vostro modello organizzativo anche i criteri EsG: c'è un legame forte tra questa tematica e quella della legalità?

Certamente. Per noi i criteri ESG non rappresentano un mero adempimento formale, ma una componente strutturale del modello organizzativo. Questo approccio si traduce nell'adozione di sistemi certificati in ambito qualità, sicurezza, ambiente, anticorruzione e parità di genere. Integriamo tali principi in tutte le fasi operative, anche in coerenza con la normativa in materia di Pnrr, contribuendo agli obiettivi di transizione ambientale ed energetica.

Recentemente abbiamo conseguito la qualificazione Esco Energy Company, a conferma dell'impegno nello sviluppo di soluzioni orientate all'efficienza energetica.

Come si presenta il contesto normativo?

Complesso e in continua evoluzione, caratterizzato da una produzione normativa intensa e pressoché quotidiana, soprattutto nel settore dei lavori pubblici, con frequenti aggiornamenti e modifiche anche al recente Codice degli Appalti. In questo scenario, il rispetto della legalità resta un principio imprescindibile e un presupposto essenziale per una reale

competizione tra imprese; tuttavia, la continua evoluzione delle norme può generare difficoltà interpretative

e applicative, incidendo sulla certezza del quadro regolatorio.

C'è un settore in particolare che ritiene particolarmente promettente e che vede in crescita per la vostra attività?

Sicuramente quello idraulico, sul quale stiamo investendo molto. La risorsa acqua è ormai un tema centrale, sia a livello nazionale che globale. La gestione della siccità e delle precipitazioni rappresenta oggi una sfida prioritaria: occuparsi di idraulica non significa soltanto intervenire sulle reti, ma anche affrontare i fenomeni di dissesto idrogeologico a cui il nostro Paese è particolarmente esposto. Ritengo quindi che si tratti di un settore destinato a crescere, sul quale stiamo puntando sia in termini di investimenti tecnologici sia di formazione delle risorse.

MANCUSI È ATTIVA
NEI LAVORI PUBBLICI
INFRASTRUTTURALI
E NELLE OPERE IDRAULICHE



LA SOSTENIBILITÀ È IL VERO MODELLO DI SVILUPPO

Da uno degli impianti di biometano più grandi del Sud America a un data center *green* a Torino: Asja Energy promuove un modello di sviluppo sostenibile che integra energia rinnovabile, innovazione digitale e benefici per i territori

di Vittorio Petrone

Da oltre trent'anni **Asja Energy Società Benefit** progetta, costruisce e gestisce impianti che riducono le emissioni di CO₂ poiché producono energia elettrica rinnovabile (da biogas, vento e sole) e biometano dai rifiuti. Un'eccellenza italiana dall'esperienza di lungo corso: negli anni Asja ha realizzato **86 impianti di energia rinnovabile** tra Italia ed estero, dove è presente in Argentina, Brasile e Cina. Un modello di sviluppo che segue responsabilità, sostenibilità e trasparenza come direttrici per raggiungere gli obiettivi di crescita e creare benefici economici, sociali e ambientali a favore delle comunità locali. Dalla sua fondazione nel 1995 (ancor prima della firma del Protocollo di Kyoto), Asja ha contribuito a evitare l'emissione in atmosfera di più di **20 milioni di tonnellate di CO₂**, e produce ogni anno energia rinnovabile pari al fabbisogno di oltre un milione di persone.

Anticipando i futuri obblighi europei, Asja si è dotata del bilancio di sostenibilità, ed è in possesso del massimo punteggio del **Rating di Legalità (tre stelle)** attribuito dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato dal 2016. Per tale ragione e anche in virtù dei positivi risultati economici, ha ricevuto - per la prima volta nel 2022, per la seconda nel 2025 e per la terza nel 2026 - il premio Legalità e Profitto "Economy-RSM Award" patrocinato dal Senato della Repubblica. Grazie alle diverse misure introdotte per la *gender equality*, Asja ha ottenuto la certificazione della parità di genere, un impegno che le è valso il riconoscimento del Premio Herconomy.

«Quando ho fondato Asja Energy», sottolinea il presidente **Agostino Re Rebaudengo**, «la sostenibilità ambientale, la transizione energetica e l'economia circolare erano la missione che volevo realizzare. Quello spirito pionieristico che



AGOSTINO RE REBAUDENGO, FOUNDER DI ASJA ENERGY

ho avuto trent'anni fa nasceva non solo da un'intuizione imprenditoriale, ma anche dalla consapevolezza che il pianeta stesse già dando segnali di sofferenza e che fosse necessario **ridurre le emissioni climalteranti**, invertendo la rotta verso uno sviluppo sostenibile. Da allora, lavoro con una convinzione incrollabile: è possibile fare

ASJA ENERGY SOCIETÀ BENEFIT HA OTTENUTO, PER IL SUO RIGOROSO APPROCCIO AL BUSINESS, IL PUNTEGGIO DI TRE STELLE NEL RATING DI LEGALITÀ

impresa creando valore economico insieme a valore ambientale e sociale. Il modello di business di Asja è fondato su **legalità, sostenibilità e creazione di valore condiviso**. La nostra longevità dimostra come la transizione rappresenti un potente *driver* di crescita per le imprese e apra grandi opportunità di internazionalizzazione».

In Italia, Asja ha ultimato la realizzazione di un nuovo impianto di biometano all'interno dell'**azienda agricola La Falchetta** nel comune di Druento, alle porte di Torino. L'impianto a breve inizierà a produrre circa 2 milioni di metri cubi annui di biometano utilizzando biomasse agricole, scarti vegetali e reflui zootecnici provenienti dal Parco La Mandria.

Sul piano internazionale, in **Brasile**, Asja sta ultimando la realizzazione dell'impianto di biometano tra i più grandi di tutto il Sud America. Situato nella discarica di Belo Horizonte in Minas Gerais, l'innovativo complesso impiantistico trasformerà il **gas da discarica in biometano**. L'impianto produrrà ogni anno 25 milioni di metri cubi di biometano che permetteranno di evitare l'impiego di circa 20.500 tonnellate di petrolio, contribuendo in modo concreto alla decarbonizzazione del Brasile. Inoltre, la Società ha di recente acquisito una partecipazione nella società che detiene altri due grandi impianti di produzione di biometano da biogas da discarica, attualmente in costruzione, nello stato di Rio Grande do Sul.

Asja investe anche nella transizione digitale con un progetto di riqualificazione ecosostenibile che prevede la realizzazione di un **data center nell'area ex-Bonafous di Torino**, un'iniziativa che intende dare una seconda vita ad un'area industriale abbandonata per oltre trent'anni. Il data center di nuova generazione avrà una capacità IT iniziale di 125 MW (espandibile a oltre 300 MW) e userà energie rinnovabili, raffreddamento efficiente e potrà recuperare calore. Il progetto prevede un investimento di **oltre un miliardo di euro** e sarà motore di sviluppo economico per l'intera filiera industriale e dei servizi. Durante la fase di costruzione saranno coinvolti oltre 1.200 lavoratori per circa tre anni, mentre a regime l'infrastruttura potrà generare **più di 4 mila posti di lavoro** tra diretti, indiretti e indotto, con investimenti annuali tra i 50 e i 70 milioni di euro in manutenzione e servizi affidati in larga parte a imprese locali.



La sicurezza prima di tutto

Prevenzione, medicina del lavoro e tutela dell'ambiente in un unico partner a supporto delle nuove esigenze delle imprese: il modello multiservizio Farco Group per rafforzare la competitività delle organizzazioni

di Vincenzo Petraglia



Crescente complessità normativa, attenzione alla sicurezza nei luoghi di lavoro e sostenibilità ambientale stanno ridefinendo il ruolo dei servizi integrati alle imprese, trasformandoli da funzioni accessorie a leve strategiche di competitività. Va proprio in questa direzione **Farco Group**, realtà nata dall'integrazione di competenze sviluppate in quarant'anni di esperienza e oggi strutturata come interlocutore multiservizio capace di accompagnare le aziende lungo tutte le principali dimensioni della sicurezza organizzativa, sanitaria, ambientale.

Il Gruppo riunisce infatti diverse società specializzate - Farco, Sintex, Setam, Siner-Med ed Expa - con l'obiettivo di offrire un approccio integrato alla gestione della sicurezza aziendale, dalla prevenzione incendi alla medicina del lavoro, dalla formazione alla consulenza ambientale fino ai servizi per l'efficienza energetica, rispondendo alla crescente domanda delle imprese di interlocutori unici in grado di presidiare ambiti sempre più interconnessi.

Il valore competitivo di questo modello risiede proprio nella capacità di trasformare la sicurezza da adempimento normativo a **fattore organizzativo strategico**, integrando competenze tecniche e cultura aziendale in un'offerta coerente con l'evoluzione delle aspettative del mercato e degli stakeholder. «In quarant'anni di attività abbiamo attraversato cambiamenti profondi nel modo di intendere la sicurezza nelle imprese, ma la nostra identi-

tà è rimasta saldamente ancorata a valori come la centralità della persona, il rispetto dell'ambiente e il legame con il territorio», sottolinea il presidente **Roberto Zini**, evidenziando come la crescita del Gruppo sia stata accompagnata da una progressiva estensione delle competenze.

La trasformazione del contesto economico e regolatorio ha infatti reso necessario sviluppare un approccio multidisciplinare capace di integrare prevenzione, formazione, sostenibilità e gestione energetica in un'unica visione operativa, rafforzando la capacità del gruppo di rispondere alle esigenze delle imprese italiane in modo rapido e strutturato. Accanto alla dimensione tecnica, Farco Group, investe molto anche in termini di **responsabilità sociale d'impresa**. Una scelta che si traduce in politiche organizzative orientate alla trasparenza, alla valorizzazione delle competenze interne e alla costruzione di relazioni stabili con il territorio, oltre che nell'adozione del modello organizzativo previsto dal decreto legislativo 231/2001,

*Roberto (a sinistra)
e Lorenzo Zini*



strumento sempre più centrale nei processi di governance delle imprese che operano in **contesti regolatori complessi**.

L'adozione di sistemi strutturati di controllo interno rappresenta infatti un presidio di legalità e anche un fattore di competitività nei rapporti con clienti, partner e investitori, contribuendo a rafforzare la credibilità del gruppo lungo l'intera filiera. In questa direzione si inserisce anche l'**adesione al Protocollo di Legalità** promosso dal Ministero dell'Interno e da Confindustria, nato per prevenire le infiltrazioni criminali nell'economia e promuovere una filiera imprenditoriale trasparente nei rapporti contrattuali pubblici e privati.

Un impegno ulteriormente riconosciuto dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato attraverso l'attribuzione del **rating di legalità** con il punteggio massimo di tre stelle alle società Farco e Sintex, rinnovato anche nel 2026, segnale concreto della solidità dei processi organizzativi e della coerenza delle politiche aziendali in materia di etica d'impresa.

«Investire in legalità e trasparenza significa rafforzare la fiducia dei nostri stakeholder e costruire le condizioni per una crescita solida e sostenibile nel tempo», osserva l'amministratore delegato **Lorenzo Zini**, sottolineando come la scelta di aderire a protocolli volontari e modelli organizzativi avanzati rappresenti una leva strategica per consolidare il posizionamento del Gruppo nel mercato dei servizi integrati alle imprese.

Così la legalità diventa un vantaggio competitivo

Da costo passivo a investimento strategico: come la compliance normativa guida la crescita aziendale e il posizionamento sul mercato di Secursat. Intervista alla presidente Alessandra Cerreta

di Rita Palumbo

«OGGI LE AZIENDE HANNO FINALMENTE INTERIORIZZATO CHE LA LEGALITÀ E L'ADESIONE AI CODICI DEONTOLOGICI GENERANO VERI E PROPRI VANTAGGI COMPETITIVI».

È categorica, **Alessandra Cerreta**, presidente di **Secursat**, nel parlare del rapporto tra il rispetto delle regole e il successo economico di un'azienda.

«La correlazione tra compliance normativa e performance economica è dunque un pilastro centrale della governance d'impresa», dice.

E i costi?

I costi legati al rispetto delle regole non vengono più vissuti come passività, ma come investimenti strategici fondamentali per sostenere la redditività a lungo termine.

Nel discutere di questi temi, lei fa spesso riferimento a studi storici, come quello del sociologo americano Edwin Sutherland. Perché è ancora attuale?

La ricerca di Sutherland, pubblicata nel 1939, è stata pionieristica: analizzò decine tra le maggiori corporations americane esaminando reati, procedimenti penali, frodi aziendali, violazioni antitrust, pubblicità ingannevoli e pratiche scorrette e abusive. Smascherò il cosiddetto "privilegio degli affari" o Double Standard, dimostrando come i risvolti sanzionatori fossero applicati in modo diseguale, favorendo gli esponenti della Upper Class a svantaggio delle categorie più deboli.

Ma l'intuizione più geniale di Sutherland fu quella di dimostrare che i crimini dei "colletti bianchi" sono a tutti gli effetti crimini organizzati, posti in essere all'interno di organizzazioni (le aziende) e messi in atto da soggetti razionali e fortemente orientati al risultato economico. La criminalità economica non è diversa da altre forme di devianza.

I COSTI LEGATI AL RISPETTO DELLE REGOLE NON VENGONO PIÙ VISSUTI COME PASSIVITÀ, MA COME INVESTIMENTI STRATEGICI

Come si traducono questi studi sociologici nella pratica manageriale di oggi e nel suo percorso professionale?

Sono temi di cui mi occupo dai primi anni 2000, lavorando sul rischio penale d'impresa, sui programmi di compliance e sui sistemi di controllo interno di assetti orga-



ALESSANDRA CERRETA

nizzativi complessi. La mia esperienza abbraccia i sistemi 231, la sicurezza sul lavoro (TU.81/08), l'anticorruzione, la Privacy-Gdpr; le internal investigations, la gestione dei canali whistleblowing. Questo bagaglio di competenze rappresenta quello che oggi definiamo "il diritto del governo societario".

E in Secursat, l'azienda che lei presiede, come viene applicato questo modello?

Fin dalla fondazione nel 2013, in Secursat abbiamo intrapreso con decisione questa strada. I frutti sono tangibili: il rigore nella compliance normativa ci ha garantito integrità dell'immagine aziendale, un eccellente posizionamento sul mercato e un clima interno molto positivo; che si traduce in attrattività, crescita e profittabilità anche per i nostri clienti, per i quali siamo un riferimento nella sicurezza globale, integrata e strategica, in grado di prevenire rischi e minacce, garantire la business continuity e assicurare la conformità normativa a livello nazionale e internazionale, attraverso servizi e tecnologie.

“

LA COMPLIANCE CI HA GARANTITO IMMAGINE, POSIZIONAMENTO E CLIMA INTERNO MOLTO POSITIVI



THE NEW ERA OF INTELLIGENT SHIPBUILDING **ON BOARD**

Stiamo plasmando la nuova era dello shipbuilding, portando a bordo un cervello digitale che consente alle nostre navi di pensare, evolvere e anticipare la complessità. Integriamo automazione avanzata, cyber defence, tecnologie di propulsione pionieristiche e intelligenza dei dati in tempo reale per ridefinire gli standard di performance, sostenibilità e innovazione.

Dai sistemi di nuova generazione alle tecnologie a zero emissioni, ogni soluzione esprime il nostro impegno verso l'eccellenza industriale. Leader globali, trasformiamo la visione in realtà per guidare il cambiamento.

È COSÌ CHE PORTIAMO IL FUTURO A BORDO.

FINCANTIERI
FUTURE ON BOARD

QUANDO LA LOGISTICA DIVENTA UN GIOCO DA GRANDI

Dal cantiere ai robot di Amazon: come Andrea Benvenuti ha trasformato la propria esperienza da project manager in un modello di sviluppo su misura per e-commerce, lusso e data center, lasciando la carriera "sicura" per costruire, con Lcp, una piattaforma paneuropea della logistica

di Marina Marinetti

È uno di quei manager che non si limitano a fare carriera, ma si inventano un mestiere nuovo ogni volta che il mercato cambia strada. Dal bersagliere con la tromba in fanfara al developer che porta in Italia i maxi hub di Amazon, fino all'imprenditore che oggi guida **Logistics Capital Partners (Lcp)** su una pipeline da 1,4 milioni di metri quadrati, con 153 milioni di euro di net asset value a fine 2025 e clienti come Amazon, Primark, Costco, Lidl e Kering, non ha mai davvero voluto «stare comodo». **Andrea Benvenuti**, milanese, classe 1970, parte dai valori «che sono stati la guida di tutta la mia vita». Il padre lo «arruola» simbolicamente bersagliere: «sono nato il 18 giugno 1970, il giorno in cui è stato fondato il corpo dei bersaglieri, doveva essere un segno divino che poi indossassi le piume». E infatti la tromba diventa presto più di un hobby: oggi è il responsabile della fanfara della sezione milanese Luciano Manara: «la tromba è uno strumento solista, puoi suonare in orchestra ma anche da solo, un po' come il mio carattere, mi piace giocare in team ma anche essere al centro dell'attenzione». In parallelo coltiva un hobby ad alta complessità: «sono un pilota di elicotteri radiocomandati, li costruisco e li piloto, ne ho circa 35, l'elicottero è l'hobby modellistico più difficile, se perdi il controllo non plana, cade, serve una grandissima capacità di controllo e mi ci rifletto tantissimo».

«Avrei voluto fare architettura, mio papà mi disse "sei sicuro?", alla fine ho fatto ingegneria, ma il pallino dell'architetto ce l'ho ancora», ammette. I primi passi sono da tecnico commerciale in Merloni Termosanitari, brand Ariston, caldaie e sistemi di riscaldamento: «ero il sup-



ANDREA BENVENUTI

porto tecnico ai venditori, li aiutavo a spiegare i nuovi prodotti». Poi arriva Saipem, nel gruppo Eni: «è stato interessantissimo, mi occupavo con un team di progettare gli equipaggiamenti meccanici delle piattaforme petrolifere. Ma io avevo l'ambizione di vedere e toccare con mano la costruzione delle cose, ma per l'azienda ero troppo giovane, dovevo "fare esperienza" restando lontano dal campo».

La svolta pratica è Esselunga, dove entra nel 1999 come responsabile tecnico di progetto nel team che costruisce i supermercati. «È stata una palestra di vita, ho fatto cantiere, mi sono sporcato le scarpe. Gli operai sono i peggiori giudici, ti valutano subito, se non hai i numeri ti classificano come l'ingegnerino che non conta niente, pian piano mi sono costruito la credibilità». A questa esperienza si somma la struttura mentale di Saipem: «io le mail le scrivo ancora come allora, a bullet point, è fondamentale soprattutto quando

lavori con gli stranieri, se non sei strutturato mentalmente la gente non ti capisce». «Quando devo spiegare qualcosa mi metto dall'altra parte e penso alla signora Pina, devi mettere chi hai davanti nelle condizioni di capire quello che dici». All'inizio degli anni Duemila arriva Prologis. Entra come project manager e in poco tempo guida il project management per l'Europa del Sud, con progetti da Casalpusterlengo al Prologis Park di Romentino per operatori internazionali. «Non dormivo, mi rendevo conto di aver fatto un salto nel buio, mi ero venduto più di quello che ero», confessa. La crisi del 2008 blocca lo sviluppo e apre la parentesi Valtur. «Ero direttore immobiliare e costruzioni, nello staff dell'amministratore delegato, studiavo e progettavo nuovi resort, ristrutturavo quelli esistenti e gestivo la manutenzione», riassume. È un tour de force tra Maldive, Mauritius, Egitto, Tunisia, Turchia, Messico: «Valtur è stata una scuola di vita, come il militare, si lavorava tutte le ore, sempre orientati al cliente».

Qui matura una visione concreta di employer branding: «Valtur era fatta di persone con una passione viscerale per quel marchio, ragazzi che hanno ancora oggi un gruppo Facebook per tenersi in contatto». Valtur, e in particolare le Maldive, esperienza molto formativa da un punto di vista personale e professionale: «quando sei in un atollo e ti manca una lampadina non vai all'Esselunga, devi prendere la speedboat o l'aereo per andare a Malé a fare la spesa». Quando Valtur entra in amministrazione straordinaria, Benvenuti si ferma un anno: «in quell'anno è nato mio figlio Matteo, che è la mia vita, e poi sono entrato in Amazon».

Nel luglio 2012 diventa capo europeo della construction di Amazon. «Era un'Amazon completamente diversa da oggi, meno strutturata ma si lavorava benissimo», ricorda. Gestisce progetti

LOGISTICS CAPITAL PARTNERS
NON UTILIZZA FONDI INTERNI
MA REPERISCE FONTI
DI FINANZIAMENTO SUL MERCATO

in Italia, Francia, Spagna, Polonia e Repubblica Ceca, dove Amazon sottoscrive accordi di sviluppo con developer come Panattoni e costruisce la nuova generazione di fulfillment center europei. In Polonia sperimenta forme di self financing: «Amazon mise capitale proprio nei progetti, è un po' la formula che usiamo oggi noi, ma allora era una cosa innovativa anche per loro». È qui che conosce Kristof Verstraeten. Nel 2015 arriva la telefonata decisiva. «Kristof mi disse "ma tu hai voglia di fare un'esperienza da imprenditore?", io ho rimesso il cappello da bersagliere e ho detto "va bene, ci sto"», racconta. Logistics Capital

**LCP REALIZZA LOGISTICA SU MISURA
E SOSTENIBILE GRAZIE A UN CAPITALE
ISTITUZIONALE CHE CREDE
NELL'ASSET NEL LUNGO PERIODO**

Partners nasce così, con tre soci: «sembrava una barzelletta: un italiano, un belga e un inglese. Io, Kristof Verstraeten e James Markby. Loro erano i soci principali sopra il 25%, io un socio di minoranza ma cruciale. Lavoravo da casa, andavo io all'Agenzia delle Entrate ad aprire le partite Iva, cercavo io gli uffici, siamo passati anche da Regus, intanto mettevo insieme i primi progetti». Il debutto italiano è a Vercelli Ovest, lungo la diramazione A4/A26: «Vercelli è stato il primo progetto in Italia di Lcp e il primo grande progetto con Amazon in Italia».

A Vercelli Lcp mette a fuoco il modello di business. «Noi individuamo i terreni, li opzioniamo per bloccarli, facciamo la progettazione per ottenere i permessi, nel frattempo prepariamo le gare d'appalto, appaltiamo i lavori e costruiamo». In parallelo si cerca il tenant: «trovi un tenant interessato a una parte o a tutto l'edificio,

glielo affitti e poi trovi un fondo immobiliare compratore dell'immobile, trasferisci l'asset a reddito al fondo e lì c'è il tuo profit». Sul capitale: «ci chiamiamo Logistics Capital Partners perché, a differenza di chi ha fondi interni come Prologis o Segro, noi andiamo a cercare le fonti di finanziamento migliori sul mercato». «Possono fare prestiti con determinate condizioni di interesse o quello che chiamiamo forward funding, il fondo acquista il terreno e ti dà i soldi per fare lo sviluppo, paga a stato di avanzamento dei lavori. Alla fine l'immobile è già suo e tu ricevi la tua fee».

Il rischio imprenditoriale emerge ancora a Vercelli. «Avevamo già negoziato tutto il contratto d'affitto con Amazon, eravamo pronti a firmare, avevamo un finanziatore tedesco», ricostruisce. «Nell'ultima call prima della firma il finanziatore ci molla, dice che non si fida, che non crede otterremo il permesso di costruzione, e abbandona, ci siamo trovati nella stessa call con Amazon e questi che dicevano "bene, avete due settimane per trovare una soluzione". E la trovammo». La capacità di ristrutturare il funding in corsa e convincere nuovi capital provider porta ai progetti successivi. Nel 2019 la partnership con Invesco Real Estate consolida un portafoglio di circa 1 miliardo di euro sotto gestione.

Dopo Vercelli, Lcp consegna per Amazon il secondo grande centro a Torrazza Piemonte, lungo la stessa direttrice A4. «Torrazza Piemonte era un piano terra più due, multilivello, con

i Kiva robots, che poi sono diventati Amazon Robotics, piccoli robot che sollevano i pallet», racconta. Si aggiungono hub come Civatele al Piano, sempre multilivello, «tra i nostri fiori all'occhiello». Il modello costruito con Amazon si estende a grandi gruppi industriali e del lusso. Il caso più noto è il mega hub per Kering, sviluppato con un finanziamento Invesco e poi acquistato da Dws, fondo core di Deutsche Bank, che vale un Mipim Award nel 2023: «quel progetto è l'esempio di come lavoriamo oggi, logistica su misura, sostenibilità, rapporto stretto con il cliente, e un capitale istituzionale che crede nell'asset nel lungo periodo».

Oggi Lcp, come sottolinea Benvenuti al Mipim 2026, applica lo stesso approccio tailor made ai data center, dove il mix di energia, connettività e prossimità urbana pesa quanto i metri quadrati. «La logistica non è più solo metri quadri e scaffali, è un pezzo di infrastruttura critica, e i data center sono la naturale evoluzione di questo ragionamento», osserva. «It's all about relationship, è tutto basato sui rapporti, se sai gestire bene i rapporti e ti destreggi con un po' di compromesso, alla fine emergi». L'ingegnere che scrive email a bullet point guida oggi una piattaforma che ha sviluppato oltre un milione di metri quadrati in Europa e lavora con investitori globali. «Sono un gemelli ascendente leone, dicono che con l'età l'ascendente si sente di più, effettivamente sto diventando sempre più agguerrito», scherza. «L'idea, più avanti, è creare un nostro fondo, avere noi la capacità di fare sviluppo con capitale nostro e poi fare la exit verso altri fondi».



LCP CIVATELE



LCP TORRAZZA

«Vendere il cibo italiano? Vincente quand'è Igp e Dop»

Con il progetto "Origini Edition" e la partnership con Fondazione Qualivita, Avolta Italia (Autogrill) trasforma aree di sosta e aeroporti in vetrine del food italiano certificato. Lo spiega l'a.d. Massimiliano Santoro

di Sergio Luciano

«CIRCA IL 70% DI QUEL CHE ACQUISTIAMO PER IL CIBO VIENE GIÀ DA AZIENDE ITALIANE. CON "ORIGINI EDITION" VOGLIAMO CHE UNA QUOTA CRESCENTE VADA VERSO

I PRODOTTI DOP E IGP: la cucina italiana certificata è un argomento commercialmente persuasivo nei grandi aeroporti e sulle autostrade di tutto il mondo». **Massimiliano Santoro**, a.d. di **Avolta Italia** -la costola del gruppo globale in cui primo azionista è Edizione della famiglia Benetton - e controlla **Autogrill** operando in 70 Paesi con quasi 14 miliardi di giro d'affari - l'ha detto a Roma presentando una nuova partnership con Fondazione Qualivita. Dietro l'iniziativa: 122 milioni di scontrini, 100 milioni di caffè, 20 milioni di panini l'anno.

Dottor Santoro, Autogrill annovera già una sessantina di referenze già certificate Dop e Igp nel proprio assortimento. "Origini Edition" è un salto di qualità?

Il legame con la filiera italiana era già molto significativo - il 70 circa % degli acquisti annuali, sia per la ristorazione che per il retail, proviene da realtà che producono in Italia. È già un volume importante, se si considera che parliamo di oltre 400 locali ad alta intensità di traffico. Con "Origini Edition" vogliamo rinforzare ulteriormente questo rapporto, guardando sempre di più nella direzione delle referenze certificate. Partiamo da un prodotto apparentemente semplice come il panino - ma capace di raccontare, attraverso i suoi ingredienti,



MASSIMILIANO SANTORO

la diversità e la profondità del patrimonio gastronomico italiano. La qualità delle materie prime e la diversificazione delle filiere: i due messaggi chiave.

Perché la Fondazione Qualivita come partner? Qual è il suo ruolo specifico?

Qualivita è una fondazione senza finalità di lucro nata esattamente per valorizzare e tutelare le produzioni agroalimentari di qualità. Il suo ruolo è quello di anello di congiunzione tra la filiera produttiva - composta prevalentemente da piccole e medie imprese,

spesso poco strutturate - e uno sbocco di mercato come il nostro. Accanto ai grandi consorzi già noti e strutturati, esistono realtà più di nicchia: producono in territori con una forte identità gastronomica ma hanno scarsa capacità di penetrazione

commerciale. Qualivita ci aiuta a scoprire queste nicchie garantendo qualità, certificazione e tracciabilità. È un modello di cooperazione virtuosa tra attori di sistema che credo possa fare scuola ben oltre questa singola iniziativa.

Quanto è percepita dal consumatore, nella pratica quotidiana, la differenza qualitativa?

Sempre di più, e stiamo già vedendo segnali concreti. Soprattutto nei canali del viaggio, quello che nel settore chiamiamo *sense of place* - la connessione autentica con il territorio che si sta attraversando - è diventato un fattore competitivo imprescindibile. Il viaggiatore si evolve: vuole un'esperienza autentica, un contatto reale con i luoghi. I punti di sosta sono stati a lungo definiti "non luoghi" - la celebre categoria sociologica - ma quella stagione sta finendo. Le certificazioni garantiscono al consumatore tracciabilità e sicurezza alimentare, ma soprattutto raccontano un legame autentico con un territorio preciso. Questo il viaggiatore straniero lo percepisce e lo valuta con attenzione crescente.

Quanto può pesare il riconoscimento Unesco della cucina italiana come patrimonio immateriale dell'umanità?

Pesa moltissimo, e credo sia passato finora sottotraccia. Quel riconoscimento non riguarda una ricetta specifica - non è il riconoscimento del tiramisù o della pasta al pomodoro - ma copre a 360 gradi

QUALIVITA È UNA FONDAZIONE SENZA FINI DI LUCRO NATA PER VALORIZZARE E TUTELARE LE PRODUZIONI AGROALIMENTARI DI QUALITÀ

la nostra tradizione gastronomica, fatta di aspetti culturali, territoriali e identitari. Per un'azienda

con radici italiane e proiezione globale come la nostra, questo è un vantaggio competitivo concreto e misurabile. Chi gestisce un grande aeroporto e seleziona gli operatori di ristorazione ragiona in termini di autenticità. La cucina italiana

certificata - tracciabile, identitaria - è un argomento commercialmente molto persuasivo. Gli obiettivi sono due: lavorare su un segmento della nostra offerta che esalti le eccellenze territoriali, come fa "Origini Edition"; e far valere la nostra identità italiana come elemento competitivo nelle gare per la gestione di spazi ristorativi nei principali aeroporti internazionali.

Parlando di impatto sulla filiera: avere uno sbocco strutturato come Autogrill può fare davvero la differenza per un piccolo consorzio territoriale?

Può fare una differenza molto significativa, soprattutto per quei consorzi che faticano a trova-

MILIONI DI VIAGGIATORI STRANIERI TROVANO IN AUTOGRILL SPESSO IL PRIMO E L'ULTIMO PUNTO DI CONSUMO DEL LORO SOGGIORNO IN ITALIA

re sbocchi commerciali di scala. I volumi che cita sono reali e, se orientati consapevolmente verso le filiere certificate, generano una domanda strutturata - non episodica - per i produttori. Quantificare ex ante l'impatto di un progetto appena avviato è difficile: le variabili sono molte. Ma la logica di fondo è corretta. L'intuizione di costruire una regia che coinvolga istituzioni, fondazioni come Qualivita e consorzi, puntando a una scalabilità progressiva, porta risultati. Serve però piena coerenza e credibilità da parte di tutti gli attori nel tempo. Senza quelle due componenti, nessun progetto regge.

C'è una tensione strutturale tra valorizzazione del prodotto territoriale e standardizzazione industriale. Come si risolve operativamente?

È la sfida più grande, e diventa ancora più complessa nella nostra dimensione globale. Autogrill non è una catena monomarca con un'offerta uniforme e replicabile: operiamo sia attraverso concept proprietari sia attraverso una moltitudine di brand di terzi, globali e locali, con un perimetro che va dalla ristorazione di alta qualità al fast food.

Ogni segmento ha la propria dignità e risponde a una domanda variegata. "Origini Edition" parte da un prodotto semplice, il panino, proprio perché è scalabile, replicabile e al tempo stesso capace di raccontare la qualità e la diversità delle filiere italiane ai milioni di viaggiatori che ogni anno transitano nei nostri locali. Il nostro know how interno è fondamentale ed è l'elemento che poi ci consente di integrare e gestire la diversificazione all'interno della nostra offerta. Mi riferisco ad un bagaglio di conoscenza estremamente vasto: materie

prime, fornitori, logistica, tecniche di preparazione, processi, attrezzature, design e arredi e

potrei continuare il tutto in un contesto che deve garantire qualità e sicurezza degli alimenti. Questo know how interno, che viene sviluppato centralmente e che si arricchisce continuamente anche grazie alla collaborazione con i nostri partner, viene poi trasferito alla rete di vendita attraverso migliaia di ore di formazione continua che vengono impartite ogni anno a circa 8000 persone solamente in Italia.

Il progetto nasce in Italia. C'è già una roadmap per l'espansione internazionale?

L'orizzonte è sicuramente internazionale, ma vogliamo costruire solide fondamenta prima di scalare. Partiamo dall'Italia, dove già oggi milioni di viaggiatori stranieri trovano in Autogrill spesso il primo e l'ultimo punto di consumo del loro soggiorno nel Paese: una visibilità enorme sul pubblico globale. Non escludiamo di portare alcune declinazioni del progetto in aeroporti stranieri, dove il brand "cucina italiana certificata" ha un peso commerciale rilevante. Il nostro team di ricerca e sviluppo italiano supporta già molte attività internazionali del gruppo. Il percorso è naturale: prima costruire credibilità solida in casa, poi esportare il modello.

Un flash di attualità: il caro benzina sta già impattando i vostri volumi?

Dati consolidati non ne abbiamo ancora. La Pasqua appena trascorsa è stata condizionata anche da un forte maltempo che ha spaccato l'Italia fino al giovedì prima del weekend di festività: isolare il solo effetto del carburante sui flussi è difficile. Tutto sommato, nel contesto complessivo, i volumi hanno tenuto.



Ricochet64 - stock.adobe.com



Dove lo shopping batte l'online

Promos, leader italiano del factory outlet, trasforma i village in luoghi di esperienza: food court premiate, concerti, servizi medicali, prodotti esclusivi e turismo per fidelizzare clienti e marchi

di Riccardo Venturi

SVILUPPA, PROMUOVE E GESTISCE PROGETTI IMMOBILIARI COMMERCIALI IN ITALIA E ALL'ESTERO DA OLTRE 35 ANNI, E OGGI HA 16 ASSET IN PORTAFOGLIO, 7 OUTLET E 9 TRA SHOPPING CENTER E RETAIL PARK, CON OLTRE 380MILA METRI QUADRATI DI SPAZIO COMMERCIALE GESTITO, 1.100 STORE E 40 MILIONI DI VISITATORI ANNUI.

È Promos, leader nazionale nel comparto outlet, con una quota di mercato prossima al 30% e 7 asset per oltre 180mila metri quadrati. Fondata nel 1990, ha sviluppato più di 60 strutture commerciali e promosso investimenti per circa 3 miliardi di euro. «Quello italiano è il mercato più importante per i factory outlet in Europa, Regno Unito a parte, per dimensione, fatturato aggregato e numero di brand presenti sulla rete. Per battere la concorrenza delle piattaforme online puntiamo sull'esperienza, e con pieno successo» dice in questa intervista a Economy **Filippo Maffioli**, Ceo di Promos.

Come riuscite a non farvi fagocitare dall'e-commerce?

Nel 2025 l'e-commerce per i prodotti fisici ha raggiunto l'11% del mercato, con una crescita del 5-6% rispetto al 2024; ma la media europea è del 15-16%, siamo fanalini di coda. E soprattutto negli anni il prodotto outlet si è evoluto: nasce negli anni 2000 come destinazione shopping, si andava a Serravalle piuttosto che in altri outlet per comprare abbigliamento a sconto. Tant'è vero che l'offerta delle strutture outlet in Italia era per il 98-99% basata sul fashion. Oggi il mercato è completamente diverso. Il nostro gruppo, che è l'unico italiano rimasto sulla rete, ha capito per tempo che per poter fidelizzare il consumatore il fashion a sconto non era più l'unica leva. Fin dal 2016, ben dieci anni fa, il nostro gruppo ha deciso di inserire la ristorazione all'interno degli outlet. Oggi tutti i centri Promos sono caratterizzati da food court molto importanti.

L'anno scorso abbiamo ricevuto per quello di Valmontone, che è il più grosso che abbiamo in portfolio, da parte degli operatori un premio per il miglior food court in outlet in Italia. Quindi in primo luogo la ristorazione, che è un elemento di aggregazione che mette in condizione la famiglia di venire da noi, di potersi sedere, star bene, mangiare, passare del tempo. È chiaro che questo l'online non lo offre. Successivamente abbiamo iniziato a lavorare sugli eventi. Nel 2025 sempre il nostro gruppo nel segmento factory outlet ha deliberato una cinquantina di concerti nel periodo estivo. Ristorazione e concerti, quindi entertainment, sono due aspetti che si sposano benissimo. All'outlet di Valmontone, per esempio, abbiamo avuto solo nel periodo estivo l'anno scorso mezzo milione di persone che grazie a 6-7 concerti che abbiamo realizzato ci sono venuti a trovare. Ancora una volta, questo tipo di esperienza l'online chiaramente non la offre.

Stiamo parlando di grandi nomi?

Anche di grandi nomi. Faccio un esempio, il nostro gruppo ha portato Bob Sinclair all'interno di uno dei nostri mall. Per bambini e famiglie abbiamo per esempio puntato su Cristina D'Avena e le sue canzoni sigle di cartoni animati. Abbiamo capito che durante un'estate è importante avere cantanti per target diversi, quindi abbiamo evoluto anche la modalità di organizzazione di questi grossi eventi. Nel momento in cui arrivano



FILIPPO MAFFIOLI

PHOTO GIANNI DAL MAGRO

questi grossi nomi ci sono persone che vengono al concerto da 2-3 ore di distanza, non lo farebbero mai per il fashion. Ma non ci siamo fermati.

In che altre direzioni vi siete mossi?

Abbiamo iniziato ad agganciare tutta una serie di altre tematiche, come quella medica. Valmontone è il primo outlet in Europa con un medical center molto grande, uno dei leader in Italia, 2.000 metri quadrati, dove fare diagnosi, riabilitazione, analisi. Abbiamo aggiunto anche un noto operatore nel segmento dei denti, una farmacia aperta 24 ore. Tutto questo per mettere in condizione il nostro consumatore di venire da noi e trovare di fatto tutto, anche tutto quello che oggi è la cura del corpo. Siamo partiti nel 2016, quindi pre-Covid: mentre molti gruppi si sono resi conto del necessario cambiamento solo con la pandemia, noi eravamo già partiti molto prima. E ancora...

Dica.

Lavoriamo con i nostri brand per far sì che all'interno dei nostri centri vengano venduti dei prodotti unici, che online non trovi. Per esempio con Vans e anche con Converse abbiamo organizzato delle sedute con dei writer: i consumatori vengono, si fanno brandizzare la scarpa e la comprano. Noi ci facciamo carico del costo del writer, e loro vanno a casa con una scarpa che di fatto è unica. D'altra parte l'Italia è la patria del fashion, del buon gusto, del bello, oggi sono fermamente convinto che il consumatore preferisca andare in un negozio, toccare il prodotto, provarselo, specchiarsi piuttosto che fare acquisti online. Del resto se guardiamo a livello europeo, chi oggi sposa l'online sono paesi come la Germania, piuttosto che i paesi scandinavi dove il concetto di bello, il concetto di abbigliamento, di fashion, di moda, di trend non sono sviluppati come in Italia. Certo non ci facilitano la vita.

Per esempio?

Siamo investitori, quindi da sempre svi-



luppiano, investiamo e realizziamo queste grosse strutture. Ma ci siamo resi conto che oggi fare sviluppo da zero in Italia è complesso per una serie di motivi. In primis l'ottenimento delle autorizzazioni commerciali: l'ultima struttura che abbiamo realizzato è Scalo Milano, per ottenere le licenze commerciali per trasformare la ex fabbrica della Saiwa che abbiamo acquistato in un mall ci abbiamo messo 16 anni! Oggi non è più pensabile attendere tempi così lunghi. Però non abbiamo voluto abbandonare il nostro know how. Siamo l'unico gruppo oggi in Italia che da un lato esprime

PROMOS LAVORA CON I PROPRI BRAND PER FAR SÌ CHE NEI CENTRI COMMERCIALI VENGANO VENDUTI PRODOTTI ASSENTI DALLE-COMMERCE

una leadership sul panorama outlet, di cui controlliamo di fatto il 30% del mercato, e dall'altro è nella top 10 per quanto riguarda i centri commerciali. Ci siamo resi conto che sul mercato esistono tanti centri che sono in ottime posizioni, ma sono stanchi, non sono più attuali, fanno fatica. Così abbiamo creato con il nostro partner Pillarstone il portfolio "Retail & Leisure Fund", piattaforma dedicata alla valorizzazione di immobili retail oggi sottoperformanti.

È già operativo?

Siamo partiti con i primi due cantieri, uno è a Firenze, dove abbiamo rilevato il Comple-

so Polifunzionale San Donato nel quartiere Novoli di Firenze, l'unico centro in town a Firenze con una posizione importantissima, dal nostro centro con la tramvia arrivi in centro a Firenze a circa 6-7 minuti: stiamo lavorando per creare un food court. L'altra operazione che abbiamo cantierato da poco è in provincia di Bergamo a Mapello, un comune nella Val Brembrana, e anche lì abbiamo iniziato a lavorare su questo mall per renderlo più attuale e più attento all'esigenza del territorio. Ma l'online si combatte anche su un altro fronte.

Quale?

Quello del turismo: l'Italia è una destinazione che sta continuando a crescere. Outlet come il nostro di Barberino, a Firenze, hanno una vocazione turistica fortissima: riuscire a portare questi consumatori addizionali presenti sul nostro territorio a fare una mezza giornata da noi per fare shopping, per noi è un valore aggiunto molto importante. Sono turisti asiatici, americani, extra Unione Europea con potere di spesa elevato, da noi si trovano bene, apprezzano l'offerta diversa dai mall americani, e quindi vengono volentieri. Per portarli da noi lavoriamo su due livelli: abbiamo degli shuttle bus che vanno in centro, in hotel, li caricano e li portano da noi; l'altro è un'attività online, con tutta una serie di attività per fidelizzarli e portarli da noi, offrendo sconti extra piuttosto che un pasto.

Dati, talenti e AI: Intrum evolve su se stessa

Con 80 percorsi formativi, 30.000 ore di training in un anno e l'Analytics Garage, Intrum mappa le competenze, scommette sui talenti interni e trasforma l'HR in motore strategico del cambiamento

di Sergio Luciano

OTTANTA TITOLI FORMATIVI, 30.000 ORE DI FORMAZIONE IN UN ANNO, E UNA COMMUNITÀ INTERNA DEDICATA A DATI E INTELLIGENZA ARTIFICIALE COSTRUITA VALORIZZANDO I TALENTI GIÀ PRESENTI IN AZIENDA ANZICHÉ

ACQUISTARLI SUL MERCATO. Intrum, colosso europeo dei servizi per il credito, ha scelto di anticipare il futuro dall'interno, ridisegnando il proprio modello di competenze in chiave strategica. A raccontarlo è **Patrizia Baretta**, HR Communication and Change Management Director.

Come nasce il progetto di mappatura delle competenze e quali risultati concreti ha prodotto?

A fine 2024 ci siamo resi conto che il mercato stava chiedendo competenze diverse, stava chiedendo di essere molto più reattivi. Abbiamo deciso di elaborare internamente un nostro modello - e questa è stata la chiave vincente - costruito con il contributo diretto del management team, capace di definire il nostro modo di lavorare, le sfide che ci aspettavano e le opportunità che volevamo cogliere come azienda. Abbiamo poi realizzato un assessment esteso a tutti i dipendenti, che hanno risposto in modo molto positivo: un segnale importante, perché testimonia che le persone si sono sentite curate e ascoltate. Da quella base abbiamo identificato le aree su cui intervenire e colmato i gap con programmi formativi interni ed esterni. I numeri parlano chiaro: 80 titoli formativi, 30.000 ore di formazione erogate in un solo anno. Ma la vera forza del progetto è stata la proattività: avevamo già investito nella

crescita delle persone prima che il bisogno reale si manifestasse, rendendoci pronti a cogliere le sfide del mercato nel momento in cui si sono presentate.

Quanto ha pesato l'intelligenza artificiale nella ridefinizione delle competenze?

È uno degli elementi assolutamente centrali. Il nostro fiore all'occhiello, nato proprio da questa mappatura, è stato l'Analytics Garage: una vera e propria community di persone provenienti da aree diverse dell'azienda - finance, operations, structuring, reporting - che avevano già le basi su cui investire in termini di analisi dati. Di fronte al tema del dato ci siamo trovati davanti a una scelta netta: andare sul mercato a cercare profili già pronti, oppure scommettere sui talenti che avevamo già in casa. Abbiamo scelto la seconda strada, più consapevole e a nostro parere più corretta:



PATRIZIA BARETTA

investire sulle nostre persone, su chi aveva il potenziale per crescere. Abbiamo puntato su formazione avanzata in ambito AI, machine learning e gestione dei dati, ottenendo due risultati insieme: le competenze necessarie e persone più fidelizzate e ingaggiate. Abbiamo così gestito in modo virtuoso il tema dell'attraction e della retention, creando internamente una community che non si limita alla formazione ma gestisce progetti reali. Con un doppio obiettivo: migliorare i processi interni liberando tempo ed energie da riallocare su attività di maggior valore aggiunto, e sviluppare soluzioni innovative per rispondere meglio ai clienti.

Cosa rimarrà prerogativa umana anche quando l'AI sarà pienamente integrata nelle organizzazioni?

Credo che i due aspetti siano perfettamente integrabili e non possano esistere l'uno senza l'altro. L'uomo è e resterà fondamentale nell'interpretazione dei dati e nelle decisioni che ne derivano: non potrebbe non esserci. L'intelligenza artificiale non farà altro che liberare persone capaci, che potranno dedicarsi ad attività di maggior valore: decisioni strategiche, negoziazioni, relazioni. Tutto ciò che definisce il vero capitale umano. E questo, in fondo, è esattamente il compito dell'HR oggi: anticipare le competenze che serviranno domani, in modo che le persone siano pronte e serene ad affrontare la sfida.

“

**IL COMPITO DELL'HR
È ANTICIPARE OGGI
LE COMPETENZE
CHE SERVIRANNO
DOMANI**



AI WEEK: L'EUROPA PIÙ INNOVATIVA SBARCA A MILANO

Il 19 e 20 maggio a Rho Fiera il più grande evento continentale dedicato all'intelligenza artificiale con la presenza di oltre 700 speaker e un *innovation hub* per le imprese più all'avanguardia in un settore che continua a correre veloce

di Vincenzo Petraglia

Milano il 19 e 20 maggio diventa il centro nevralgico europeo dell'intelligenza artificiale. Con **AI Week**, a Rho Fiera, si conferma infatti come il più grande evento europeo dedicato all'IA per manager, imprenditori e professionisti, con oltre **700 speaker internazionali** e un programma che spazia tra talk, masterclass, *case study* e sessioni operative. L'obiettivo è chiaro: accompagnare le aziende nell'adozione strategica ed etica dell'intelligenza artificiale, trasformandola da tecnologia emergente a leva concreta di competitività. Accanto alla dimensione formativa e di contenuto, l'evento punta con forza sul networking e sull'incontro tra ecosistemi innovativi. Come quello promosso da **Cdo-Compagnia delle Opere** con il suo Innovation hub, uno spazio pensato per valorizzare le imprese del network e mettere in connessione soluzioni tecnologiche e bisogni reali delle organizzazioni. Realtà che rappresentano una fotografia aggiornata dell'IA applicata al business: non più sperimentazione, ma strumenti già integrati nei processi. Fra queste, **Zal Telecomunicazioni**, che opera nel b2b integrando connettività, cloud e cybersecurity con un approccio consulenziale diretto e altamente personalizzato, **e-Goals**. Quest'ultima supporta la trasformazione digitale delle imprese attraverso soluzioni di IA, *data intelligence* e automazione avanzata, con una struttura internazionale e un focus sulla scalabilità. Come fa **Omega**, che offre consu-

lenza strategica alle imprese lungo tutto il percorso di digital transformation. Sul fronte dell'organizzazione dei processi, l'hub di Cdo accoglie **Prolink**, realtà innovativa che sviluppa sistemi operativi digitali che rendono *workflow* e governance aziendale più chiari e misurabili; **Nobl Q Italia** progetta, invece, soluzioni IA su misura per contesti industriali complessi, traducendo dati e sistemi in applicazioni operative. **Rekordata** integra dispositivi, piattaforme e cloud per costruire ecosistemi digitali sicuri e scalabili, mentre **Focus Informatica** e **Digital Dream Mind** sviluppano soluzioni IA e analytics per trasformare i dati aziendali in decisioni rapide e concrete. C'è poi **Unikey**, che porta una visione più ampia dell'IA, integrando design, gaming, cloud e cybersecurity, con un forte focus sull'intelligenza generativa.

CD Design accompagna, invece, le imprese nella gestione di cloud, dati e formazione digitale, con un approccio orientato alla semplificazione. **Mistral** sviluppa piattaforme su misura per automatizzare processi e integrare sistemi aziendali, mentre **Dotvocal Innovation** lavora su tecnologie Nlp per rendere l'IA conversazionale accessibile alle piccole e medie imprese.

Fra le altre presenze nell'Innovation hub di Cdo, **10xlab**, che sviluppa soluzioni Erp cloud per la gestione avanzata delle Pmi, mentre **King Company** introduce un metodo *AI-driven* che consente di progettare

software partendo da simulazioni e prototipi prima dello sviluppo effettivo. **Nicma Company** integra IA, Erp e cybersecurity nei sistemi informativi aziendali, supportando la trasformazione digitale delle organizzazioni. Tra le realtà *deep-tech* presenti, **Traent** porta l'intelligenza artificiale nel real estate con gemelli digitali certificati su blockchain, rendendo gli asset immobiliari verificabili e trasparenti. **Seven Data** opera nel data marketing e nella business intelligence, sviluppando modelli predittivi per supportare decisioni aziendali *data-driven*. **Virtual Land** propone una piattaforma conversazionale basata su agenti IA, progettata per generare interazioni misurabili e Kpi su engagement e comportamento degli utenti. **Villanova** sviluppa, invece, modelli di GenAI multimodali e multilingue per settori strategici europei, con un focus su infrastrutture *cloud-edge* e IA sovrana. **NEXGen AI** porta invece sul mercato la piattaforma Maitime, che trasforma i dati aziendali in un vero e proprio "direttore digitale" per le Pmi, capace di suggerire azioni operative in tempo reale. Chiude il quadro **Logosforge**, che sviluppa soluzioni per la gestione della conoscenza aziendale, rendendo le informazioni interne accessibili e utilizzabili nei processi decisionali.

Continua online 



ottava edizione
Economy

DESTINAZIONE PARITYVERSE

15 GIUGNO - ROMA



INFO herconomy@economygroup.it
ACCREDITI eventi@economygroup.it



IL TEOREMA DEL GUSTO SU MISURA

Dalla tradizione di famiglia a Nocera Superiore alla cucina personalizzata con assistente virtuale, Rossella Spatola usa l'essiccazione per unire creatività, salute e lotta agli sprechi in chiave Made in Italy

di Aristide Leon



Nella foto:
Rossella Spatola

lizzata che possa arricchire primi piatti, zuppe e sughi nel rispetto dei sapori tipici di ogni stagione.

Per agevolare l'utente a prendere la propria decisione interviene un assistente virtuale in grado di consigliare sulla bontà degli accostamenti, l'utilizzo delle quantità, il rispetto della qualità anche in funzione antispreco. Uno degli obiettivi che si possono raggiungere con questo metodo di lavoro ritagliato sul cliente riguarda infatti la diminuzione delle scorte in eccesso - che spesso si trasformano in rifiuti - con beneficio della sostenibilità ambientale.

Tra le altre novità, la creazione della linea "Pasta 5 minutes to Italy" che nasce in trafilè di bronzo pronta per essere preparata e servita nel forno a microonde o in padella. Semplicità e velocità di esecuzione che dovrebbero attirare l'interesse di un pubblico straniero che fa della praticità un elemento chiave per i propri acquisti anche in cucina.

In tema di cibo e di buona tavola l'Italia sta conquistando nuove posizioni nel mondo anche in questi tempi di mercati turbolenti.

"Crea la tua ricetta" è l'ultima applicazione in ordine di tempo di Teorema Mediterraneo, azienda di Nocera Superiore (Salerno) specializzata in miscele a base di verdure, ortaggi, erbe aromatiche e spezie preparate e conservate con il metodo dell'essiccazione che consente di salvare il gusto di materie prime coltivate in gran parte sui suoli di proprietà dell'impresa per avere la certezza della freschezza e della qualità della proposta alimentare.

L'idea è di una giovane imprenditrice, Rossella Spatola, che vanta una robusta tradizione familiare alle spalle e il pallino dell'innovazione che può trovare spazio anche in attività mature. Nasce così la possibilità per i consumatori di scegliere sul sito dell'azienda gli ingredienti preferiti e di combinarli secondo il proprio gusto creando una proposta di condimento persona-

**I CONSUMATORI POSSONO SCEGLIERE
SUL SITO DELL'AZIENDA GLI INGREDIENTI
PREFERITI E COMBINARLI
SECONDO IL PROPRIO GUSTO**

La legge sugli adeguati assetti cantiere della professione

Dove cresce la complessità dell'impresa, cresce la necessità di professionisti all'altezza. Anche le istituzioni di categoria devono fare la loro parte

Per anni il rapporto tra impresa e commercialista è stato letto quasi esclusivamente attraverso la lente degli adempimenti: bilanci, dichiarazioni, scadenze, compliance fiscale. Un presidio indispensabile, certo, ma non più sufficiente a descrivere ciò che oggi il quadro normativo richiede alle imprese e, di conseguenza, ai professionisti che le affiancano. Con l'introduzione e il progressivo rafforzamento dell'obbligo di adottare assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, il legislatore ha aperto una fase nuova: quella in cui la corretta gestione dell'impresa non si misura solo a consuntivo, ma soprattutto nella capacità di prevenire squilibri e governare il futuro.

L'articolo 2086 del Codice Civile, nella formulazione oggi vigente, impone all'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva di istituire assetti adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi e della perdita della continuità aziendale. Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza ha poi reso questo principio operativo e concreto, chiedendo sistemi capaci di intercettare segnali di squilibrio patrimoniale, economico e

finanziario, verificare la sostenibilità dei debiti e osservare le prospettive aziendali nei dodici mesi successivi. Non siamo di fronte a una formula astratta, ma a un preciso modello di conduzione dell'impresa. Questo mutamento produce effetti diretti anche sulla professione del commercialista. Se l'impresa deve dotarsi di assetti adeguati, essa avrà inevitabilmente bisogno di competenze in grado di costruirli, monitorarli, aggiornarli e renderli coerenti con la realtà operativa. È qui che il commercialista esce de-

finitivamente da una rappresentazione riduttiva di mero gestore degli adempimenti e assume un ruolo integrato nella governance aziendale: lettura dei dati, controllo di gestione, pianificazione finanziaria, sostenibilità degli equilibri, prevenzione della crisi, supporto alle decisioni strategiche.

Cambiano quindi le responsabilità, ma cambiano anche le prospettive professionali. Si apre un grande spazio di spe-



Presidente
Associazione
Nazionale
Commercialisti

Associazione
Nazionale
Commercialisti



Marco
Cuchel

cializzazione per chi saprà coniugare competenza tecnica, conoscenza normativa e visione manageriale. Le imprese, soprattutto piccole e medie,

avranno sempre più bisogno di professionisti capaci di tradurre obblighi complessi in strumenti semplici e utili. Non consulenti teorici, ma figure in grado di incidere concretamente sulla qualità delle decisioni imprenditoriali. Per questa ragione anche le istituzioni di categoria e le associazioni professionali sono chiamate a fare la loro parte. Occorre accompagnare gli iscritti verso nuove competenze, promuovere formazione avanzata, valorizzare modelli organizzativi evoluti e favorire il dialogo con il mondo produttivo. Non basta difendere il perimetro della professione: bisogna interpretarne l'evoluzione. Gli adeguati assetti, in definitiva, non rappresentano un aggravio burocratico, ma il terreno sul quale si ridefinisce il valore sociale ed economico del commercialista. Dove cresce la complessità dell'impresa, cresce la necessità di professionisti all'altezza della sfida. E questa, per la categoria, è una responsabilità ma anche una straordinaria opportunità.



L'ENOGASTRONOMIA HA BISOGNO DI MANAGER

Crescono catene alberghiere internazionali e hotel di lusso. E cambiano le competenze di chi ne gestisce la ristorazione: nasce per questo l'Executive program in Food and beverage management di Liuc Business School

di Riccardo Venturi

IL MONDO DELL'HOTELLERIE E DELLA RISTORAZIONE È IN PIENA TRASFORMAZIONE, COSÌ COME LE COMPETENZE DEI MANAGER CHE LO GESTISCONO. Nasce per questo l'Executive program in Food and beverage management di Liuc Business School, un percorso realizzato con l'Associazione italiana food and beverage manager, caratterizzato da un elevato tasso di innovatività e dinamicità, con approcci didattici e strumenti moderni ed esperienziali. Monica Giani, direttore del corso nonché Associate Dean management training programs della Liuc Business School, racconta a Economy come funziona.

In che scenario nasce questa nuova proposta?

Nel settore c'è un aumento delle catene alberghiere internazionali e degli hotel di fascia medio alta e di lusso. In questo nuovo contesto, la figura del food and beverage manager deve accrescere sempre di più le sue competenze: le skill necessarie aumentano, diventa sempre più complesso il contesto e c'è bisogno di nuove professionalità.

Che caratteristiche deve avere questa nuova figura?

È un po' come un hub che fa da interconnessione tra molteplici funzioni aziendali. Non deve più sapere solo di cucina, per intenderci, ma deve saper pianificare, coordinare risorse, valutare i risultati economico-finanziari e sapersi relazionare con molteplici interlocutori, dalla gestione degli acquisti al suo team, fino ai clienti che diventano sempre più esigenti e informati. Quindi deve saper monitorare le recensioni, la customer satisfaction. Deve avere una molteplicità di



MONICA GIANI

conoscenze e di competenze, e deve soprattutto essere un leader, perché appunto le figure che deve coordinare e con il quale si deve relazionare sono tante.

IL FOOD AND BEVERAGE MANAGER DEVE COORDINARE RISORSE, VALUTARE I RISULTATI E SAPERSI RELAZIONARE CON MOLTEPLICI INTERLOCUTORI

Quali competenze predominano in questo nuovo paradigma?

Quelle di management e le soft skills. Il food and beverage manager deve saper presidiare tante conoscenze e responsabilità, gestire una complessità che sta crescendo tantissimo, anche perché all'interno di catene alberghiere ed alberghi di lusso si può candidare a diventare general manager: competenze di management e soft skills sono assolutamente fondamentali.

In che modo questo Executive program in Food and beverage management fornisce ai partecipanti le competenze che sono necessarie?

Il combinare l'expertise di due istituzioni riconosciute sul mercato, ognuno nel proprio ambito, la Business School di un'università e l'associazione che forma i Food and beverage manager, assicura il legame con il business, con un approccio molto pragmatico, focalizzato sul business e il networking. Inoltre questo percorso è focalizzato prevalentemente sul settore alberghiero e sulla professione, mentre altri corsi che ci sono a mercato sono un po' più settoriali, magari solo sull'aspetto della ristorazione, sull'aspetto vinicolo, o agroalimentare. Inoltre coniughiamo tre dimensioni: tecnica, di management e di soft skills. Il corso è propedeutico all'ottenimento della certificazione di Food and beverage manager, è un tassello in più che le persone possono spendere, arrivando preparate all'esame che si deve affrontare per ottenere la certificazione utile a svolgere questa professione.

Nell'executive program ci sono anche le caratteristiche tipiche di Liuc Business School?

Certamente: l'aspetto dell'esperienzialità, della pragmaticità, le sessioni operative. Abbiamo anche un business game, i partecipanti dovranno cimentarsi con l'apertura di una struttura ricettiva, sviluppare un progetto di Food and beverage per un hotel e redigere un business plan. Il percorso si chiuderà all'interno dell'Hospitality Management Forum, un evento annuale che raggruppa tutti i Food and beverage manager, all'interno di questo forum si terranno le due giornate conclusive.

La *space economy* entra in una nuova fase normativa

Dai satelliti alle startup hi-tech, il ruolo dell'Italia, le conseguenze (e le nuove opportunità) alla luce delle attuali norme in materia. Ne abbiamo parlato con l'avvocata Antonella Borsero, esperta del settore

di Vittorio Petrone

LA SPACE ECONOMY STA PRENDENDO VELOCEMENTE LA SCENA COME UNO DEI BUSINESS DEL FUTURO E COINVOLGE MOLTI ASPETTI E STAKEHOLDER. Abbiamo incontrato l'avvocata **Antonella Borsero**, partner dello studio legale **Merani Amministrativisti**, per capire come si sta muovendo l'Italia in questo nuovo scenario che ha e sempre più avrà profonde implicazioni nelle nostre vite.

Si sente parlare sempre più spesso di *space economy*. Ci aiuta a capire nel dettaglio di cosa si tratta e quali sono le implicazioni più importanti?

La *space economy* è l'insieme delle attività economiche destinate a essere poste in essere nello spazio extra atmosferico per creare valore, prodotti e servizi. In sintesi: è l'economia che nasce grazie allo spazio e nello spazio. Oltre alle tradizionali missioni spaziali con finalità di ricerca scientifica e sperimentazione, negli ultimi anni lo spazio è diventato un vero e proprio nuovo mercato, con enormi potenzialità commerciali. Si pensi ai satelliti: lo spazio si sta popolando progressivamente di nuovi strumenti di osservazione terrestre con finalità molto più ampie di quelle in uso fino ad oggi (telecomunicazioni, difesa e navigazione satellitare). I nuovi satelliti in bassa orbita, sempre più piccoli e sofisticati, sono in grado di fornire nuovi servizi, ad esempio in campo meteorologico o per il monitoraggio ambientale e l'agricoltura di precisione e sviluppare sempre maggiori utilità.

Quali sono le caratteristiche di questo mercato?

È un contesto dinamico che non è più appannaggio di pochi grandi player: le vere protagoniste sono le startup innovative e ipertecnologiche che, sostenute dal venture capital più che dagli investitori istituzionali, ambiscono a intercettare le nuove esigenze e a offrire soluzioni intelligenti.

Qual è il ruolo dell'Italia nella *space economy* mondiale?

L'Italia ha un ruolo di primo piano sia dal punto di vista tecnico-scientifico, avendo una tradizione eccellente, che economico: si pensi che il comparto conta circa 800 realtà imprenditoriali, comprendendo anche la filiera: non si tratta solo di nuove società ma anche di operatori del settore della logistica o della



meccanica che si stanno riconvertendo. Gli investimenti, pubblici e privati, sono importanti e il trend di crescita annuo è stimato tra il 4% e il 5%.

In questo quadro come si colloca la legge sulla *space economy*?

La legge 89 del 13 giugno 2025 costituisce un tassello fondamentale da diversi punti di vista. Innanzitutto si propone di incentivare le attività spaziali e di favorire le nuove realtà imprenditoriali con disposizioni dedicate. Allo stesso tempo, dal momento che le norme di riferimento erano costituite da trattati internazionali inadatti a regolare le nuove attività e le dinamiche della *space economy*, si propone di introdurre elevati standard qualitativi e controlli sugli operatori: questo

LO SPAZIO È DIVENTATO UN NUOVO ENORME MERCATO CON TUTTA UNA SERIE DI POTENZIALITÀ COMMERCIALI, DA REGOLAMENTARE

si spiega anche con il fatto che lo Stato italiano è responsabile per le attività spaziali poste in essere dai

suoi cittadini.

Quali sono gli strumenti di controllo?

Si tratta essenzialmente di controlli preventivi molto rigorosi: si pensi che, non appena entreranno in vigore i decreti attuativi della legge 89, tutte le attività spaziali, che oggi sono libere, saranno soggette ad autorizzazione, rilasciata solo a seguito di una importante istruttoria tecnica dell'Agenzia Spaziale Italiana e di valutazioni di sicurezza e geopolitica. Le attività dovranno essere sicure e sostenibili, con obblighi di assicurazione particolarmente impegnativi. Il monitoraggio è comunque previsto per tutta la durata dell'attività: nel caso del satellite, ad esempio, fino alla passivazione e, se prevista, deorbitazione.

Da avvocato amministrativista, cosa può consigliare alle startup della *space economy* e quali errori non devono commettere?

Di non sottovalutare l'impatto del procedimento autorizzatorio e delle sue tempistiche e di strutturarsi in modo da essere pronti ad affrontare le nuove sfide non solo dal punto di vista tecnico ed economico ma anche giuridico e organizzativo.

Malagiustizia, incubo delle imprese



Alessandro Arrighi

Il risultato del referendum ha dimostrato che, nel sentire comune, non esiste un'emergenza giustizia legata alla necessità di introdurre dei meccanismi sanzionatori, per gli operatori di giustizia che sbagliano, o correttivi che possano offrire maggiori garanzie a chi sia, ingiustamente, accusato di avere compiuto un reato. Ma il dato che forse ha fatto più riflettere, è stato il ribaltamento dei personaggi, in questo pirandelliano "gioco delle parti"; la sinistra storicamente più garantista, nonostante alcune esime dissociate, ha battuto la destra, storicamente più giustizialista, che si batteva per le garanzie e, nonostante le aspettative di chi gridava che pregiudicati, massoni devianti e mafiosi avrebbero compattamente votato sì, il no ha vinto specialmente nelle zone tradizionalmente più controllate dalla malavita. L'interpretazione è evidente, la mafia non chiede maggior garantismo, e, anzi, una magistratura disorganizzata rischia di essere anche meno controllabile. Si è votato sì, nelle zone più ricche e più industrializzate. L'emergenza giustizialismo non è un problema della malavita, è un problema dell'impresa.

Chi ha paura che ci possa essere commistione tra il Pubblico Ministero e il Gip o il il Gup, e che vengano autorizzate indagini o lunghi procedimenti giudiziari senza motivo, non sono i mafiosi, ma imprenditori, medici, professionisti e colletti bianchi, che sanno che, se un giorno, dovessero incappare in un incidente professionale, magari preteso tale soprattutto da un perito senza scrupoli, la loro vita potrebbe cambiare radicalmente, da un giorno all'altro. Secondo molti, non essere riusciti a cambiare la costituzione, e bilanciare i poteri tra accusa e difesa, è stata una mancata occasione per il paese.

Ma, comunque la si pensi: il problema deve essere risolto alla radice. I reati professionali e societari, almeno quando non hanno natura dolosa e predatoria, devono essere depenalizzati, o al più riparabili; il meccanismo della riparazione, anche quando non è totale, ma comunque operato nella massima misura possibile, consente di raggiungere obiettivi socio economici e sistemici, funzionali alla crescita. La paura degli imprenditori spinge le imprese all'estero, creando miseria e disoccupazione in Italia. L'imposta fissa, per chi immigra nel nostro paese ha portato i milionari in Italia; ora, però, occorre cominciare a pensare di dare, se non delle facilitazioni, per le quali il discorso è più complesso, almeno la credibilità e le garanzie di sistema, perché essi possano decidere di fare impresa nel nostro paese.

Il Salvaimprese

Libro bianco, zero piani

A J.M. Keynes sono bastate 350 pagine per porre le basi dell'economia moderna con il trattato "Teoria generale dell'occupazione, interessi e moneta". Il "Libro bianco Made in Italy 2030, per una nuova stagione industriale" pubblicato dal Mimit per tracciare gli indirizzi di politica industriale è di 320 pagine. I casi sono due. O i problemi dell'industria italiana sono così tanti e complessi che non bastano 5 anni di una legislatura in continuità di indirizzo a risolverli. Oppure chi deve affrontarli non riesce ad articolare un piano focalizzato su poche priorità e fondato su interventi concreti. In entrambi i casi la situazione è grave perché implica che il governo che si appresta a diventare il più longevo della Repubblica fatica a mettere a terra azioni strutturali per il rilancio tecnologico e produttivo del Paese. Nel frattempo la produzione industriale è in caduta tendenziale: -2% nel 2023, -3% nel '24, -0.2% nel '25, stabile a gennaio-febbraio '26 (dati Istat). Va certo considerato il difficile contesto macro, particolarmente per l'Europa. Infatti Germania, Francia, Italia e Spagna oscillano fra stagnazione e recessione. Purtroppo la variazione complessiva nel triennio '22-25 per l'Italia (circa -6 punti) è la più severa fra le quattro. Il libro bianco non manca di accuratezza d'analisi ed evidenza criticità condivisibili: dipendenza per le materie prime, costo dell'energia, dimensione delle imprese, investimenti in R&S.

Condivido meno l'indicazione di carenza di capitale umano e finanziario. Si tratta piuttosto, per il primo, di migliorare l'attrattività sociale per trattenere i nostri giovani, a partire dall'accessibilità degli alloggi. Per il secondo, di mobilitare i risparmi privati, considerato che l'Italia è fra i 6 Paesi dell'UE con il rapporto ricchezza privata/PIL più elevato (dati Ocse). Ci sono alcuni validi macro-indirizzi: il principio di condizionalità che collega gli incentivi ai risultati in termini di crescita salariale e produttività, la spinta al consolidamento fra Pmi e la semplificazione normativa. Manca, tuttavia, la concretezza nel programmare gli interventi. Dopo il dramma kafkiano a lieto fine del piano Transizione 5.0, direi che manca la consapevolezza che per semplificare il sistema di incentivi occorre un salto quantico. E qui viene il punto politico sul ruolo dello Stato nella "nuova stagione industriale". Il documento evoca un "coordinamento pubblico forte ... uno Stato Stratega", una regia centrale spinta nel dettaglio di ciascuna filiera. Questo dirigismo lascia perplesso chi auspica che la nuova stagione industriale sia la stagione del fare per le imprese e del lasciar fare, abilitare e supportare da parte dello Stato.



Carlo M. Ferro

Notepad

Vivere la comunità, aumentare la partecipazione

Al Salone della Csr 2026 riflettori puntati sull'importanza di sentirsi parte di un progetto collettivo in un percorso che vede imprese, organizzazioni, enti pubblici collaborare per favorire lo sviluppo del territorio

di Rossella Sobrero

Vivere la comunità - uno dei 6 percorsi del **Salone della Csr 2026** (www.Csreinnovazionesociale.it) - mette al centro dell'attenzione l'importanza di promuovere la partecipazione alla vita sociale indipendentemente dal ruolo che le persone ricoprono e dalla loro età: dai cittadini ai dipendenti, dagli anziani ai bambini. Una partecipazione che permette a tutti di sentirsi parte di un progetto collettivo in un percorso che vede imprese, organizzazioni, enti pubblici collaborare per prendersi cura del presente e favorire lo sviluppo del territorio. Grazie alla sinergia tra i diversi attori sociali si aprono infatti maggiori possibilità di successo per iniziative che possono avere un reale impatto sociale e ambientale e che rafforzano il ruolo di tutti i soggetti coinvolti. Una condivisione che utilizza lo strumento della co-progettazione per migliorare l'ingaggio delle persone ma che per funzionare richiede apertura, trasparenza, disponibilità al confronto. In alcuni territori aumentano anche i Patti di collaborazione, accordi attraverso i quali i cittadini e gli altri soggetti definiscono i termini per la cura di beni comuni che possono essere materiali e immateriali.

Rossella Sobrero è Presidente di Koinètica. Da molti anni si occupa di comunicazione sociale affiancando alla consulenza attività di docenza e di saggiistica. Insegna comunicazione in diverse università. Ha scritto numerosi libri sulla sostenibilità: una delle sue ultime pubblicazioni è *Pericolo socialwashing*. Nel 2025 ha scritto il suo primo libro per bambini *Anna e la Banda del ghiacciolo sciolto*.

Una delle principali ragioni del successo di un Patto di collaborazione sta nella sua capacità di coinvolgere anche singoli soggetti interessati alle azioni di cura di un bene e dall'alto tasso di informalità che rappresenta la principale caratteristica di questo strumento diverso rispetto ad altre soluzioni a cui si affidano normalmente le pubbliche amministrazioni. Anche per le imprese è importante attivare relazioni virtuose tra le persone e costruire collaborazioni positive con le associazioni del territorio dove operano, partnership indispensabili quando decidono di progettare iniziative sociali. In questo modo si creano connessioni capaci di ridurre i con-

**PER LE IMPRESE È IMPORTANTE
COSTRUIRE COLLABORAZIONI VIRTUOSE
CON LE ASSOCIAZIONI
DEL TERRITORIO DOVE OPERANO**

flitti e dare vita a progetti che migliorano il benessere delle persone e della società. In questa logica assume molta importanza il volontariato aziendale che vede il coinvolgimento dei dipendenti in attività per il territorio in grado di portare un doppio beneficio. Da un lato migliorano il clima lavorativo, creano senso di appartenenza, favoriscono il team building; dall'altro contribuiscono all'impatto positivo che un'impresa può avere sulle comunità locali. Anche per questo sono in aumento le organizzazioni che definiscono programmi di volontariato articolati con l'obiettivo di sviluppare ulteriormente il loro ruolo di attori sociali responsabili. Il Salone della Csr (il più importante evento sulla sostenibilità in Italia) è un esempio di community anche se informale e molto eterogenea e rappresenta un'opportunità di confronto tra le organizzazioni partecipanti ma anche con i visitatori. Per un'organizzazione è un'occasione per identificare i propri punti di forza e debolezza, ispirandosi alle best practice adottate da altre realtà: un'analisi comparativa che permette di valutare il proprio posizionamento e progettare nuove azioni in ambito sociale, ambientale, di governance.

Per un'organizzazione è un'occasione per identificare i propri punti di forza e debolezza, ispirandosi alle best practice adottate da altre realtà: un'analisi comparativa che permette di valutare il proprio posizionamento e progettare nuove azioni in ambito sociale, ambientale, di governance.



ROSSELLA SOBRERO

“

**L'ANALISI
COMPARATIVA
PERMETTE
DI PROGETTARE
NUOVE INIZIATIVE
IN AMBITO ESG**

La Grande Speranza verde tradita dalla guerra

La chiusura dello stretto era l'occasione per accelerare sulle rinnovabili e l'"economia della vita". Invece il mondo torna al carbone, la fonte fossile più sporca

Una Grande Speranza o una Grande Illusione del mondo globale. Infatti, che cosa poteva succedere con la chiusura dello Stretto di Ormuz con centinaia di petroliere bloccate dai Guardiani della rivoluzione (e, soprattutto, dalla paura delle mine piazzate in quei bassi fondali del Golfo Persico di fronte ai terminali di Bandar Abbas) e il prezzo del greggio raddoppiato nei giorni più caldi della crisi, quasi un replay della crisi del 1973 quando, dopo la guerra del Kippur, il listino petrolifero quadruplicò letteralmente da tre a 12 dollari al barile; che cosa poteva a succedere?

Poteva succedere che i paesi occidentali, messi alle strette, privati della materia prima, il petrolio e il gas, che alimenta le loro economie, avrebbero potuto per un attimo dimenticare di Trump, smetterla di lamentarsi, e cominciare a guardare con occhi (e previsioni) diversi ad altre fonti di energia, il sole, il vento, le maree e - perché no? - il nucleare. Insomma, come scrive uno dei maggiori filosofi francesi della politica, Jacques Attali (che è stato anche il grande "educatore" del giovane Emmanuel Macron ai tempi della presidenza Sarkozy e della "Commissione Attali" che avrebbe dovuto riformare la République), la chiusura di Ormuz poteva essere

"une bonne nouvelle", una buona notizia, un'occasione per accelerare il distacco dalle energie fossili, quelle che secondo Attali sono il circuito sanguigno che alimenta quella che lui chiama l'"economia della morte" (visti gli effetti nefasti della concentrazione di CO₂ nell'atmosfera e quest'anno sarà il peggiore di sempre anche a causa del Nino), e per aumentare, al contrario, gli investimenti nelle cosiddette energie rinnovabili, quelle che, invece, alimentano l'"economia della vita".

"Siamo come dei drogati del petrolio e del gas che arriva dal Golfo Persico (il 20% del fabbisogno mondiale, come si sa), forse la chiusura di Ormuz - che continua dopo il fallimento dei colloqui Usa-Iran a Islamabad - poteva diventare uno spartiacque nella storia energetica del mondo" ha scritto Attali in un editoriale sul quotidiano economico "Les Echos" intitolato significativamente "Ormuz ou la vie", O Ormuz o la vita, in cui attacca soprattutto l'Europa che avrebbe tutti i mezzi, le risorse e la cultura, per passare dall'economia della morte (che, secondo il grande intellettuale francese, rappresenta oggi il 50% del pil mondiale) all'economia della vita sostenuta da un mix di energie rinnovabili che proteggono il pianeta ma anche il portafoglio se è vero che il costo di un

megawattora prodotto da un impianto solare è vicino allo zero nelle ore di maggiore insolazione (per poi tornare a 120 dollari dopo il tramonto: un nuovo spread energetico, per dirla con il giornalista Fubini del Corriere della Sera, che autorizzerebbe tutti gli investimenti nelle batterie di accumulo).

Insomma, approfittare della chiusura di Ormuz per accelerare con le energie rinnovabili sarebbe stata la Grande Speranza del mondo globale. Che, invece, si è presto trasformata in una Grande Illusione perché il mondo globale, impaziente e imprevedente, ha preferito tornare su una delle fonti fossili più inquinanti esistenti in natura: il carbone.

Se la guerra non finisce e, quindi, se lo stretto di Ormuz resta chiuso, il 2026 sarà ricordato come l'anno del carbone, hanno scritto preoccupati gli economisti del Center on Global Energy Policy della Columbia University di New York. E la tendenza già si vede in Asia, grande cliente delle petromonarchie del Golfo: secondo i dati raccolti da Bloomberg le importazioni di Gnl, il gas naturale liquefatto, dal Golfo Persico sono crollate negli ultimi due mesi dell'8,6% e quindi ai paesi dell'Asia, dalla Cina al Vietnam, non è rimasta altra strada



Giuseppe Corsentino

che tornare al vecchio carbone che - diciamo - rappresenta ancora più del 50% della loro produzione elettrica.

"Non avevano altra scelta - ammette la capa economista di banca Natixis per il Pacifico Alicia Garcia Herrero che è anche docente di economia all'università di Hong Kong - la loro priorità era ed è quella di garantire sicurezza energetica a un sistema economico che cresce a gran velocità e che deve competere con mezzo mondo". Si avverte, continua l'economista di Natixis, un sentimento di urgenza in tutta l'Asia e in particolare in India dove l'avvicinarsi delle alte temperature estive fa temere la caduta della rete elettrica. Per questo il governo di Modi, il 23 marzo scorso, ha autorizzato la riapertura (fino a giugno) dell'enorme centrale a carbone di Mundra nel Gujarat di proprietà del gruppo Tata che era stata chiusa nell'ambito delle politiche di decarbonizzazione e che ha una capacità di quattro gigawatts. Anche la Thailandia sta seguendo la stessa strada e ora si prepara a rimettere in funzione due centrali a carbone chiuse nel 2025.

Continua online



No plan, no gain: come sfruttare le risorse finanziarie per crescere negli Usa

Con la nuova "Misura Stati Uniti" Simest finanzia fino a 1 milione di euro per patrimonializzare le filiali Usa, tasso allo 0,3%, fondo perduto fino al 20% e anticipo al 50%, aiutando le Pmi a colmare il credit gap

di Michela Parmeggiani vice CEO di ExportUSA

Crescere negli Stati Uniti significa anche saper utilizzare le giuste risorse finanziarie. Oggi il supporto delle istituzioni non è più un'opzione, ma una componente essenziale: servono strategie solide, sostenibili nel tempo e capaci di mantenere le imprese competitive, soprattutto in un mercato complesso e dinamico come quello americano. Dal 2026, Simest ha introdotto una nuova misura dedicata alla crescita e all'internazionalizzazione oltreoceano: la "Misura Stati Uniti". Si tratta di uno strumento particolarmente vantaggioso - finanziato con fondi della Farnesina gestiti da Simest (e Cdp) - pensato per aiutare le aziende a presentarsi sul mercato statunitense in modo più strutturato, efficace e competitivo.

Nell'attuale contesto internaziona-

le, avere un buon prodotto non basta più. È certamente l'ingrediente principale, quello che dà valore all'offerta, ma da solo non è sufficiente. Per competere servono anche capitale, competenze, pianificazione e la capacità di muoversi rapidamente. È qui che Simest può fare la differenza. Chi conosce già gli strumenti Simest sa che raramente vengono create misure completamente nuove: più spesso, quelle esistenti vengono rafforzate e adattate alle esigenze dei mercati di riferimento. In questo caso, il focus è stato posto sulle logiche e sulle opportunità del mercato statunitense. Le condizioni previste sono particolarmente interessanti: un tasso agevolato dello 0,3%, una quota a fondo perduto del 10%, che può arrivare fino al 20% in presenza di specifici requisiti, e un anticipo immediato fino al 50%

dell'importo richiesto, rispetto al 25% previsto per chi investe in altre aree. In termini concreti, questo significa poter avviare o accelerare un progetto di crescita con una struttura finanziaria molto più sostenibile. Tra gli strumenti che oggi meritano maggiore attenzione ce ne sono soprattutto tre: transizione digitale o ecologica, certificazioni e consulenze e temporary manager. Tre leve diverse ma complementari, che possono aiutare le imprese a rafforzare la propria presenza negli Stati Uniti e a costruire un percorso di internazionalizzazione più solido e duraturo.

Superare il credit gap:

il nocciolo della questione

Il vero nodo, quando si parla di espansione negli Stati Uniti, non è tanto aprire una filiale: è metterla nelle condizioni di stare in piedi

da sola. Troppo spesso le aziende italiane si scontrano con una realtà tanto semplice quanto frustrante: una new.co americana, nei primi anni, non ha abbastanza storico per convincere una banca locale a finanziare il progetto. E così il peso ricade tutto sulla casa madre italiana, che si ritrova a sostenere da sola crescita, investimenti e liquidità. È qui che, a mio avviso, la nuova Misura Stati Uniti cambia davvero le regole del gioco. Per la prima volta, non si limita a finanziare un progetto di internazionalizzazione in senso astratto, ma affronta il problema strutturale che blocca molte imprese italiane oltreoceano: il credit gap. Il meccanismo è semplice ma intelligente. Se l'azienda investe in Italia almeno il 20% del progetto in attività di transizione digitale o ecologica, può utilizzare il restante 80% per rafforzare la filiale americana, ad esempio con un aumento di capitale o un finanziamento soci. E la novità più interessante è che questa quota può arrivare fino a 1 milione di euro, ben oltre il limite ordinario di 600.000 euro. La reale portata della misura, però, emerge soprattutto per le imprese energivore o già impegnate in percorsi di efficientamento energetico. In questi casi, la quota minima da investi-

Michela Parmeggiani. È Vice Amministratore Delegato di ExportUSA New York Corp., dove affianca Pmi e grandi aziende nel loro percorso di internazionalizzazione 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 delegazioni 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 Comunicazione Linguistica per le Imprese in Estremo Oriente all'Università Iulm di Milano.



re in Italia scende al 10%. Tradotto: fino al 90% delle risorse può essere destinato direttamente agli Stati Uniti. Non è un dettaglio tecnico. Significa patrimonializzare seriamente la controllata americana, darle una struttura più robusta, renderla più credibile agli occhi delle banche e dei partner locali. Significa, soprattutto, smettere di considerare la filiale americana come una semplice "succursale" mantenuta dalla casa madre e iniziare a trattarla come un'impre-

sa che deve costruire la propria autonomia finanziaria. Ed è proprio qui che il credit gap smette di essere un ostacolo e diventa una leva. Perché una filiale più capitalizzata è una filiale che può negoziare meglio, ottenere credito più facilmente e crescere con tempi e strumenti coerenti con il mercato americano. Anche la durata del finanziamento va nella stessa direzione: fino a 8 anni complessivi, con 2 anni di preammortamento. Un orizzonte lungo,

raro, che permette alle imprese di investire senza soffocare la liquidità proprio nei primi anni, quelli in cui ogni scelta pesa di più e in cui, spesso, si decide il successo o il fallimento dell'intero progetto americano.

Simest copre anche i costi dei consulenti

Entrare negli Stati Uniti senza una strategia chiara è una tentazione a cui molte aziende italiane non riescono a resistere. Il pensiero

comune "facciamo come in Europa, funziona anche lì" è però uno degli errori più comuni e più costosi. Il mercato americano non perdona l'improvvisazione: richiede un approccio strutturato, studiato, calibrato sulle regole e sulle dinamiche locali. Ed è qui che lo strumento "certificazioni e consulenze" diventa cruciale.



Continua online →

AI e filantropia, verso un volto umano

di **Giuliana Gemelli**

Vi sono aspetti che possono mettere in relazione intelligenza artificiale e agire filantropico, ad esempio favorendo l'ottimizzazione delle risorse e migliorando l'efficienza, in particolare in settori come la sanità, l'educazione e la protezione dei soggetti fragili. Questo però a condizione di garantire la trasparenza dei processi decisionali e di gestione delle risorse messe in campo, rendendo visibili i meccanismi, le procedure e i modelli di governance, e promuovendo l'inclusione e la diversità in una dimensione di equità che non abbia come obiettivo esclusivo le strategie di ottimizzazione del corporate o i profitti dei singoli, attraverso investimenti pilotati da asset finanziari predisposti, generatori di rendite. Virtualmente, ma sinora senza prove o esempi consistenti che vadano oltre le dimensio-

Il mondo solidale

ni del corporate, l'AI può essere utilizzata per scopi filantropici: è il caso, ad esempio, del network Aiuto Umanitario, che si prefigge di aiutare a prevedere e prevenire disastri naturali come terremoti o uragani, ma a condizione di investire anche in risorse umane responsabili di laboratori di ricerca inerenti il clima in aree a rischio, differenziandone per aree e settori

gli ambiti di applicazione e operatività. Un altro ambito è la sanità, in particolare la medicina personalizzata. Ugualmente indispensabile è l'apporto dell'AI nel settore dell'educazione, in particolare nelle aree più svantaggiate. Il punto critico è la condivisione a largo spettro sociale: la dimensione strategica e il potenziale degli investimenti devono andare oltre gli interessi

privati o privatistici, con ricadute che riguardano le comunità e non solo le imprese e i singoli. I limiti del mancato sviluppo di strategie

centrate su investimenti filantropici non riconducibili a obiettivi corporate o privatistici sono principalmente connessi alla mancanza di regolamentazione: non ci sono ancora norme chiare e univoche che regolamentino l'uso dell'AI per scopi filantropici. È inoltre cruciale la prevalenza di interessi economici e finanziari: molti investitori sono più interessati a finanziare progetti di AI con un potenziale di ritorno economico immediato o comunque misurabile, con sostanziale disinteresse per le ricadute sociali e per la condivisione dei benefici, e col prevalere dell'obiettivo di contenimento e/o azzeramento dei rischi. Sebbene comincino a svilupparsi studi per la definizione di modelli di business che



sostengano l'uso dell'AI a fini filantropici, con il ritorno sociale degli investimenti al centro. Un esempio è Impact AI: un fondo di investimenti

focalizzato sul clima, con i limiti di cui si è detto. Un altro esempio è AI for Good: un'iniziativa delle Nazioni Unite che mira a utilizzare l'AI per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Si tratta però ancora di progetti molto generali, se non generici, che andrebbero calibrati e direzionati in settori specifici sulla base di competenze multidisciplinari articolate e consapevoli, che non escludano ma anzi pongano al centro gli aspetti etici, progettuali e sociali, e una definizione chiara e valutabile delle forme di responsabilità - non solo tecnologica. Un'AI dal volto umano ed eticamente finalizzata: cercasi ora, in un presente responsabilmente orientato.

Pagamenti

Imprese più veloci eppure in ritardo

Imprese più rapide a saldare le fatture, ma meno puntuali. È il quadro che emerge dall'ultimo Osservatorio Pagamenti di Cerved, che ha analizzato oltre 60 milioni di esperienze di pagamento nel

2025 confrontandole con i due anni precedenti. Nel triennio, i tempi complessivi di pagamento si sono ridotti per tutte le classi dimensionali, ma nel confronto con il 2024 tornano a crescere i giorni di ritardo per micro, piccole e grandi imprese, con la sola eccezione delle medie. Dal 2023 al 2025 i giorni medi di pagamento sono scesi da 76,71 a 73,21 per le grandi aziende, da 65,11 a 63,20 per le medie, da 60,04 a 56,85 per le piccole e da 52,26 a 50,20 per le micro: all'aumentare della dimensione cresce il periodo complessivo, ma la tendenza è omogenea. La contrazione dei tempi concordati non si traduce però

in una maggiore puntualità: nel confronto 2025 su 2024 aumentano i ritardi per la quasi totalità delle classi, tranne che per le medie imprese, che migliorano la propria performance.

Anche la lettura settoriale e territoriale restituisce un quadro in chiaroscuro. Quasi tutti i comparti produttivi vedono ridursi i giorni medi di pagamento, ma con andamenti divergenti sui ritardi: peggiorano Agricoltura, Sistema Moda e, più gradualmente, chimica e farmaceutica, mentre migliorano mezzi di trasporto, logistica, sistema casa e distribuzione. Nelle macro-aree, il 2025 registra un calo dei tempi medi ma un aumento dei ritardi in Centro, Sud e Isole e Nord Est, con il solo Nord Ovest in controtendenza; Sicilia e Umbria restano le regioni con i tempi complessivi più lunghi, mentre Trentino Alto-Adige e Basilicata si confermano le più virtuose. Nel quarto trimestre 2025, infine, i ritardi aumentano per tutte le classi dimensionali, con un allungamento sensibile dei tempi totali per le sole microimprese, segnale di una fragilità ancora marcata nella parte più minuta del tessuto produttivo.



Marketing

Nell'era artificiale la memoria è umana

Nell'era dell'intelligenza artificiale i brand producono più video che mai, ma la vera partita non è la quantità, è restare impressi. In Italia il solo formato video digitale vale oltre 2,4 miliardi di euro e rappresenta più del 40% dell'intera raccolta pubblicitaria online, mentre la pressione a generare contenuti in serie cresce di continuo. L'AI ha reso la produzione più accessibile e veloce, permettendo di costruire ambienti complessi e sequenze sofisticate con budget e tempi ridotti, ma non ha risolto la domanda cruciale: cosa resta davvero nella memoria delle persone. NNZN Studios, casa di produzione fondata nel 2025 che unisce linguaggio cinematografico e AI, parte da tre campagne iconiche per ricordare che la differenza non l'ha mai fatta la tecnica, ma la

visione. Lo spot Apple per il lancio del Macintosh al Super Bowl 1984 firmato da Ridley Scott, la lunga saga "Just Do It" di Nike fino alla campagna Dream Crazy con Colin Kaepernick nel 2018 e "No. 5 The Film" di Chanel del 2004, tre minuti diretti da Baz Luhrmann con Nicole Kidman e un investimento di circa 33 milioni di dollari, funzionano ancora oggi perché definiscono un immaginario, non inseguono un formato. In tutti i casi il prodotto quasi scompare, mentre resta l'idea culturale che il brand decide di rappresentare.

«Guardando campagne come quella di Apple del 1984 o il film di Chanel, si capisce che il problema non era mai la produzione ma la visione», osserva Luca Macaluso, co founder di NNZN Studios.

«L'AI oggi rende possibile molte cose a livello tecnico, ma non sempre risponde alla domanda fondamentale: cosa un brand vuole dire e perché vale la pena dirlo». Per Macaluso la questione non è usare o meno l'AI, ma come inserirla in un disegno narrativo. Le realtà più interessanti non la usano per moltiplicare contenuti, ma per ampliare le possibilità espressive, rendendo realizzabili storie prima fuori portata, soprattutto per brand più piccoli. «Non utilizziamo l'AI per produrre più velocemente, ma per rendere raccontabili storie che prima erano fuori portata», aggiunge. «I brand che resteranno nella memoria non saranno quelli che hanno usato l'AI per primi, ma quelli che l'hanno usata per dire qualcosa di vero».



Herconomy

Imprese femminili, crescita a doppia cifra

In Italia le imprese guidate da donne superano quota 1.068 milioni, pari al 19,4% del totale delle aziende, con una crescita del 12,4% rispetto al 2024. In soli due anni sono oltre 120.000 le nuove realtà a conduzione femminile entrate nel tessuto economico nazionale, segno di una dinamica imprenditoriale sempre più rilevante. Secondo l'aggiornamento del report "Imprenditoria al Femminile" realizzato da Cribis, società del gruppo Crif specializzata in informazioni e consulenza alle imprese, la stragrande maggioranza di queste attività è costituita da microimprese, in linea con la struttura complessiva del sistema produttivo italiano.

La definizione adottata considera "femminili" le società di capitali in cui oltre il 50% dell'organo di amministrazione o del capitale è in mano a donne, le società di persone in cui la maggioranza degli esponenti è femminile e le ditte individuali con titolare donna. Dal punto di vista territoriale, Lombardia e Lazio guidano per numerosità, con rispettivamente il 14,6% e il 10,9% delle imprese femminili presenti sul territorio nazionale. Se però si guarda al peso relativo sul totale delle aziende locali, Basilicata, Lazio e Sicilia sono le regioni dove l'incidenza dell'imprenditoria femminile risulta più elevata. A livello provinciale, Prato è in testa per quota di imprese femminili sul totale, seguita da Frosinone e La Spezia.

Sul fronte settoriale, le imprenditrici si concentrano soprattutto nei servizi alla persona e nell'assistenza. Nelle attività di assistenza sociale non residenziale le imprese femminili rappresentano il 57,3%, nei servizi alla persona il 47,1% e nelle attività di assistenza residenziale il 43,2%. Rispetto al 2025, quando i servizi sociali si fermavano al 52,5%, emerge una specializzazione ancora più marcata nei comparti ad alta domanda di cura e dove l'offerta pubblica fatica a coprire i bisogni, confermando il ruolo delle imprese femminili come presidio imprenditoriale e sociale nei servizi alla comunità.

Made in Italy

Solo l'8,2% delle imprese italiane utilizza l'AI

Secondo il documento "Made in Italy 2030 - Per una nuova strategia industriale", solo il 45,7% degli italiani possiede competenze digitali di base, contro una media europea del 55,6%. Il gap si conferma anche tra i più giovani: nella fascia 16-24 anni il dato si ferma al 59%, rispetto al 70% della media Ue. Il ritardo si riflette anche sull'adozione tecnologica: in Italia soltanto l'8,2% delle imprese con più di 10 dipendenti utilizza soluzioni di intelligenza artificiale, contro il 13,5% della media europea e il 19,8% della Germania. Un divario che pesa in un contesto dove il sistema produttivo resta fortemente manifatturiero ed export driven, con il 79% dell'export nazionale generato dall'industria manifatturiera, a fronte di una media europea del 64%. A fronte di questa struttura

industriale, resta aperta la sfida della crescita di valore. Tra il 1995 e il 2023 il valore aggiunto manifatturiero italiano è aumentato solo del 3,5%, contro il più 54,5% della Germania e il più 97% degli Stati Uniti, segnalando che la competitività non si gioca solo sulla capacità produttiva ma sulla qualità del management, sull'innovazione e sulla trasformazione delle competenze in produttività. «Il valore del Made in Italy si misura oggi nella capacità delle imprese di esprimere e valorizzare la propria unicità, attraverso creatività, qualità del prodotto e forza del brand», dichiara Alice Acciarri, Managing Director di 24Ore Business School. «È su questi elementi distintivi, insieme a un uso consapevole delle tecnologie e a una solida cultura manageriale, che si costruisce la competitività reale del sistema produttivo, soprattutto in una fase caratterizzata da margini più compressi, supply chain in ridefinizione e accelerazione dell'automazione. Con questo ciclo di incontri vogliamo offrire un'occasione concreta di approfondimento sui temi che incidono in modo diretto sul futuro del Made in Italy».



Norme

Smart working, nuove regole e nuove sanzioni sulla sicurezza

Dal 7 aprile è scattato un giro di vite sugli obblighi di sicurezza nel lavoro agile: il datore di lavoro deve consegnare al lavoratore in smart working e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza una informativa scritta, specifica e aggiornata sui rischi connessi alla prestazione resa da remoto. Non

basta un generico richiamo al Dvr: il documento deve coprire almeno l'uso prolungato di videotermini, la corretta organizzazione della postazione domestica o remota (illuminazione, seduta, ingombri), le possibili ricadute su carico mentale, orari e confini vita-lavoro, con indicazione delle misure di prevenzione consigliate. La novità non è tanto l'obbligo in sé (già previsto dalla disciplina sul lavoro agile) quanto il suo aggancio diretto al Testo unico sicurezza e, quindi, al relativo apparato sanzionatorio. In caso di mancata consegna dell'informativa, il datore rischia oggi le stesse pene previste per altre violazioni "core" della sicurezza: arresto da due a quattro mesi oppure ammenda fino a circa 7.500 euro, con importi graduati in

base alla gravità e alla recidiva. Per le imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, questo passaggio implica due conseguenze pratiche. Primo: dotarsi rapidamente di un modello di informativa sul lavoro agile coerente con il proprio Dvr e con le modalità concrete di smart working adottate (giorni, luoghi ammessi, dotazioni fornite). Secondo: formalizzare un processo di consegna e aggiornamento periodico, in modo da poter dimostrare, in caso di controlli o infortuni, che il lavoratore è stato informato

in modo chiaro e tracciabile (firma per ricevuta, invio via piattaforma aziendale, conservazione digitale). La logica del legislatore è assimilare lo "ufficio diffuso" dello smart working a un'estensione del luogo di lavoro tradizionale, chiedendo alle aziende di spostare la prevenzione oltre i muri aziendali. Il messaggio, per i datori, è inequivoco: il lavoro agile resta una modalità flessibile, ma non deregolata. Chi lo utilizza stabilmente deve integrare la compliance di sicurezza, non limitarla a un'appendice formale.



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

Continua
a leggere



Innovazione

Resilienza ma senza sovranità tecnologica



Secondo il Fondo Monetario Internazionale l'adozione dell'intelligenza artificiale può contribuire fino al 4% del Pil globale nel prossimo decennio, ma il valore non nasce dove la tecnologia è sviluppata, bensì dove viene integrata in processi produttivi, servizi e pubblica amministrazione. In questo quadro la sovranità tecnologica intesa come controllo diretto di modelli, infrastrutture e dati rischia di essere un'illusione per la maggior parte dei Paesi: programmi pubblici arrivano a decine di migliaia di Gpu (unità di elaborazione grafica, ndr) mentre i grandi operatori privati si muovono su scala molto maggiore, come dimostra Microsoft con circa 485.000 Gpu acquistate nel 2024 contro le 62.000 del programma IndiaAI. Il report "For Most Countries, AI Sovereignty Is an Illusion. Resilience Is Real" di Boston Consulting Group propone un cambio di paradigma: il vantaggio competitivo sta nella resilienza, cioè nella capacità di utilizzare, adattare e governare la tecnologia riducendo le dipendenze critiche. L'Europa, pur senza competere con gli hyperscaler, ha costruito capacità reali con i supercomputer EuroHpc e tra il 2024 e il 2025 è divenuta principale destinataria globale di investimenti internazionali, oltre 120 miliardi di dollari. Tra il 2016 e il 2025 gli investimenti diretti esteri nel settore sono cresciuti di circa 200 volte, con i progetti annuali aumentati di 20 volte, mentre casi come India, Singapore, Brasile e Corea del Sud mostrano come politiche mirate su infrastrutture, fiducia, adozione e partnership possano trasformare l'innovazione in crescita reale.

ROI GROUP

Per chi scrive il domani

Il Leadership Forum è l'evento di riferimento in Italia sui temi della **leadership** e del **management**.
Da 15 anni, i più grandi business thinker del panorama globale, **2.000 decision maker e top manager, 700 aziende**: lo spazio ideale per acquisire ispirazioni, fare **networking** e generare nuove opportunità di **crescita**.

Giovanni Allevi

Compositore, scrittore e filosofo



Sheena Iyengar

Voce di riferimento nel campo del decision making



Yuval Noah Harari

Storico e filosofo, tra i più influenti pensatori contemporanei



Alex Osterwalder

Ideatore del Business Model Canvas



Andrea Pontremoli

CEO di Dallara



Tiffani Bova

Specialista in strategie di crescita e innovazione



Leadership Forum

29-30 Settembre **Teatro degli Arcimboldi** Milano e online



Sarah Harper

Ha fondato l'Oxford Institute of Population Ageing



Michael Morris

Ha ideato e dirige il Leadership Lab della Columbia



Amy Cuddy

Riferimento globale nella psicologia sociale



Charles Conn

Presidente del Board di Patagonia



Fabiola Gianotti

Già direttrice generale del CERN



James Kerr

Già coach delle forze speciali USA e America's Cup

SCOPRI TUTTI I PROTAGONISTI



Scansiona il QR code oppure vai su roigroup.it

Deloitte.



BOSCH



EDISON NEXT

Adecco

vianova
enrich your digital transformation

DELTA

Supporting Partner



Academic Partner



Communications Partner



Official Green Carrier



Official Hotel



Official Bag



Official Coffee



Main Media Partner

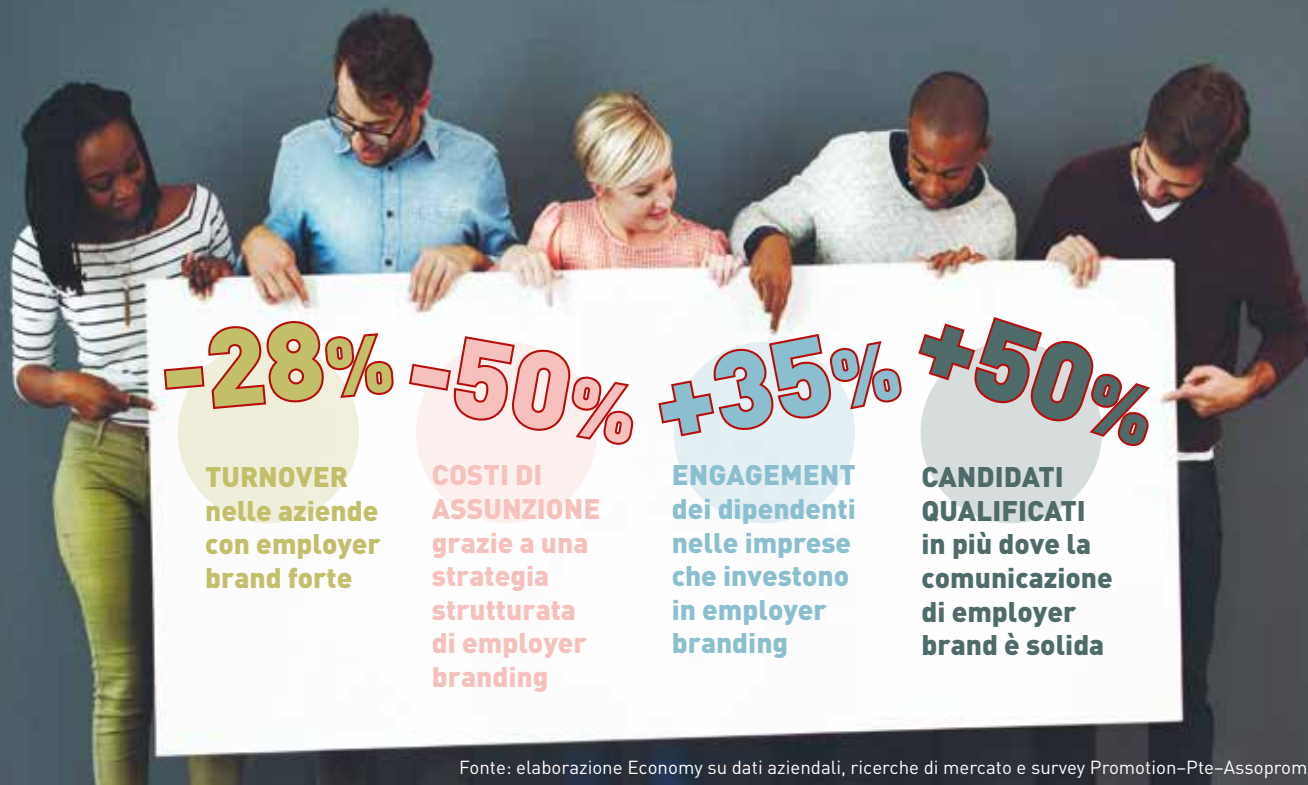


Official Lounge



SE LE PERSONE FANNO IL BRAND

L'alleanza tra HR e comunicazione, tra iniziative concrete e storytelling autentico, trasforma cultura organizzativa ed employer branding in un unico, credibile racconto aziendale



Fonte: elaborazione Economy su dati aziendali, ricerche di mercato e survey Promotion-Pte-Assoprom

di Ivana Quartarone

A ttrarre, trattenerne, coinvolgere e far crescere le persone, sono queste oggi le leve su cui le imprese sono chiamate a costruire un reale vantaggio competitivo in un mercato sempre più frammentato, caratterizzato da una pluralità di attori con background culturali e generazionali differenti.

La costruzione di una cultura organizzativa solida, infatti, non può limitarsi a dichiarazioni di principio inserite nelle pagine corporate o nei bilanci di sostenibilità, né a semplici manifesti valoriali. È qui che entra in gioco la comunicazione,

vero perno strategico capace di creare coerenza tra ciò che un'azienda promette e ciò che realmente offre ai propri collaboratori. In questo scenario, la capacità delle aziende di definire strategie e politiche di employer branding efficaci e innovative diventa determinante per attrarre e trattenerne talenti, garantendo al tempo stesso coerenza con la propria mission

e con gli obiettivi strategico organizzativi. Una sfida che non può essere affrontata in modo isolato, ma richiede un'azione sinergica tra le diverse funzioni aziendali, in primis HR e comunicazione, oggi sempre più

LA COSTRUZIONE DI UNA CULTURA ORGANIZZATIVA SOLIDA NON PUÒ LIMITARSI A DICHIARAZIONI DI PRINCIPIO NELLE PAGINE CORPORATE



ELENA GALLO

integrate in un ecosistema in cui strategie, strumenti e linguaggi convergono verso un obiettivo comune, mettere al centro le persone e i loro bisogni. Quando dimensione interna ed esterna risultano allineate, il brand aziendale si rafforza e diventa credibile.

Sono sempre più numerose, infatti, le organizzazioni che hanno colto questa evoluzione, sviluppando modelli sinergici tra le due aree per rafforzare engagement interno, coerenza narrativa e posizionamento come datori di lavoro attrattivi. Ma come operano insieme HR e comunicazione corporate per diffondere i valori e la cultura aziendale e come ne assicurano la coerenza? Risponde per Economy **Elena Gallo**, VP HR International in **Paramount**.

«Le due funzioni lavorano da alleati, con HR impegnata a tradurre i valori in programmi e people experience, mentre comunicazione corporate impegnata a costruire una narrativa coerente, capace di parlare sia all'interno sia all'esterno. L'obiettivo condiviso è rendere espliciti elementi spesso intangibili della cultura, trasformando i valori in comportamenti concreti».

Questo approccio prende forma in iniziative che uniscono progettualità HR e capacità narrativa. Un esempio concreto, avviato in Paramount, è il progetto delle «Fireside chat con donne leader», con speaker sia interni sia esterni.

«L'obiettivo, spiega Gallo, era creare spazi

di role modeling autentico, in cui le persone potessero riconoscersi in storie reali di leadership e cambiamento, anche quando i temi toccavano zone sensibili. L'iniziativa è nata in HR come luogo di confronto intergenerazionale e interculturale, comunicazione ha costruito il piano di lancio e storytelling. Allo stesso modo, il percorso di certificazione UNI/PdR 125 sulla parità di genere è diventato non solo un adempimento, ma un'occasione per rendere visibile e strutturato un impegno già presente, trasformandolo in un risultato misurabile e condiviso». Al di là delle singole iniziative, non è più solo una questione di contenuti, ma di come questi vengono veicolati, sistemi digitali e formati narrativi diventano leve decisive per rendere visibile, coerente e credibile la cultura aziendale, sia all'interno sia all'esterno. Dai social, quali LinkedIn, X e TikTok, per raggiungere target di popolazione aziendali differenti, fino ai tool interni, ognuno con finalità diverse.

In Paramount, canali come LinkedIn vengono utilizzati per raccontare progetti, evoluzione del business e identità aziendale,

rendendo evidente, sottolinea Gallo, la coerenza tra ciò che l'azienda dichiara e ciò che realizza quotidianamente. Sul fronte interno, invece, la intranet globale rappresenta il principale punto di riferimento per la comunicazione organizzativa, affiancata da piattaforme come Slack, dove prende forma lo scambio quotidiano tra colleghi. È proprio in questi spazi che la cultura si manifesta in modo più autentico, attraverso il tono delle conversazioni, la partecipazione e la libertà di espressione.

Tuttavia, non bastano i canali. Sono le azioni concrete a incidere su cultura e senso di appartenenza, programmi di engagement, mentoring e progetti sociali diventano così leve strategiche per rafforzare la reputazione

PROGRAMMI DI ENGAGEMENT,
MENTORING E PROGETTI SOCIALI SONO
LEVE STRATEGICHE PER RAFFORZARE
LA REPUTAZIONE AZIENDALE

aziendale, a patto che il loro impatto venga misurato e governato nel tempo. In

Paramount, in particolare, sono gli Employee Resource Groups, insieme alle iniziative di people care che ne derivano, ad aver generato i risultati più significativi in termini di cultura, reputazione e coinvolgimento.

«Gli ERGs sono veri motori di iniziative, organizzano eventi, talk, momenti formativi



NESPRESSO, QUANDO L'ESPERIENZA INTERNA DIVENTA RACCONTO

A conferma di questo modello, anche in realtà come Nespresso la collaborazione tra HR e comunicazione non è letta come un intervento puntuale, ma come un ecosistema continuo. È nella quotidianità organizzativa che si gioca la partita più rilevante.

«L'esperienza della persona inizia fin da quando entra in ufficio, quando va in mensa, quando riceve una mail con un invito, quando vive un momento di team building o quando riceve un aumento di stipendio. Ogni fase della vita aziendale è un'esperienza e, grazie alla progettazione congiunta di HR e comunicazione interna, ciascuno di questi momenti può essere curato al massimo livello», ha illustrato **Simona Liguoro**, Direttrice Risorse Umane di Nespresso in Italia. Inoltre, la comunicazione definisce lo stile visivo e la riconoscibilità culturale e soprattutto il tono di voce dell'azienda. «Nel nostro caso, specifica la Director di Nespresso, utilizziamo un linguaggio semplice e spesso anche ironico, comunicazioni semplici, leggere, usiamo anche battute per creare un clima in cui le persone si sentano libere di parlare, di scherzare e di stare bene insieme. In questo senso la comunicazione contribuisce a costruire l'atmosfera organizzativa e a rendere tangibili i valori aziendali». E se un'iniziativa funziona e genera valore reale per le persone prende forma, in modo naturale, anche il racconto verso l'esterno. In questo processo, le tecnologie digitali rappresentano un abilitatore



Simona Liguoro

importante, ma non l'elemento centrale, come sottolinea Liguoro, «ciò che conta davvero sono le storie delle persone». Tra le iniziative più significative, la Baby Leave, congedo di tre mesi retribuito al 100% per il secondo genitore, rappresenta un caso emblematico. Allo stesso modo, la trasformazione delle Boutique in Punti Viola traduce i valori aziendali in un impatto concreto sul territorio, offrendo spazi sicuri a supporto di chi vive situazioni di violenza o stalking. Sul piano culturale, le «Colazioni oltre i generi» favoriscono il dialogo su temi di D&I coinvolgendo esperti e figure istituzionali. La misurazione dell'impatto sulla reputazione si basa su un approccio integrato. «Accanto agli indicatori tradizionali, il team Corporate Communications monitora costantemente il sentiment esterno, analizzando la qualità della presenza nei media, il tono delle conversazioni e l'associazione spontanea ai valori aziendali. A questo si affiancano survey rivolte ai clienti, utili a valutare comprensione, credibilità e rilevanza delle iniziative», spiega Liguoro. Un ulteriore indicatore arriva dai colloqui di selezione, perché sempre più candidati dimostrano di conoscere già i progetti aziendali, citandoli spontaneamente e chiedendo approfondimenti.

si sentono ascoltate. La vera domanda non è solo «quanto» partecipano, ma «perché» continuano a farlo, con lo scopo di costruire un'infrastruttura di fiducia a supporto dell'evoluzione e della crescita dell'organizzazione».

Alla base di questo modello c'è una rilettura profonda del concetto stesso di comunicazione. In Paramount, il valore «Communication» significa andare oltre la semplice trasmissione di informazioni, per spiegare e dare significato alle scelte organizzative. In contesti globali e complessi, rendere comprensibili processi e decisioni diventa fondamentale per evitare la percezione di un'organizzazione «chiusa» e distante.

Un approccio che guarda anche al futuro. In organizzazioni sempre più «a rete», caratterizzate da una crescente integrazione tra umano e tecnologia, la sfida sarà aiutare le persone a «connettere i puntini», comprendendo il proprio ruolo all'interno di un disegno più ampio. In questo scenario, la collaborazione tra HR e comunicazione resta centrale, se strumenti digitali e analytics permettono di leggere pattern e tendenze, è l'interpretazione umana a trasformarli in narrazioni coerenti, capaci di allineare persone, cultura e strategia nel tempo.

Ed è proprio qui che si coglie il senso più

**GLI STRUMENTI DIGITALI LEGGONO
PATTERN E TENDENZE, MA È
L'INTERPRETAZIONE UMANA
A TRASFORMARLI IN NARRAZIONI**

profondo della collaborazione tra HR e comunicazione, non solo costruire iniziative, ma dare loro continuità, coerenza e voce nel tempo. Quando ciò che accade all'interno riesce a trovare un racconto autentico anche all'esterno, il confine tra cultura organizzativa e reputazione si assottiglia fino quasi a scomparire. Più che un modello strutturato, emerge così un equilibrio dinamico, in cui ogni esperienza vissuta dalle persone può trasformarsi in narrazione e ogni narrazione, a sua volta, rafforzare il senso di appartenenza.

e attività di community service, dando vita a progetti che nascono direttamente dalle persone. Questo li rende spazi autentici di partecipazione e non semplici programmi di facciata. In Italia, alcuni eventi volontari hanno raggiunto tassi di adesione dell'80%, un dato che evidenzia il livello di fiducia e senso di appartenenza che riescono a gene-

rare. Misurare l'efficacia, per noi, significa combinare dati e significato», ha proseguito Elena Gallo. «Combiniamo partecipazione, feedback e risultati delle survey interne, insieme agli impatti nel tempo su retention e mobilità. Ma osserviamo anche dimensioni più qualitative, come il modo in cui le persone collaborano, si esprimono e

Come fare se l'AI sui social omologa tutte le voci

Con oltre metà dei post LinkedIn scritti da modelli generativi, i contenuti si riempiono di testi-clone. Codificando il proprio "Brand Brain" e presidiando il tono di voce ci si può distinguere nell'overload di omologazione

di Valeria Massarelli

Scrollando i social, LinkedIn in primis, o leggendo le newsletter, è possibile che si registri una persistente sensazione di già visto, o meglio di già letto. I testi risultano sovrapponibili per stile, per scelte lessicali e persino per segni di punteggiatura, alcuni dei quali introvabili sulla tastiera eppure diffusissimi, come il trattino lungo (*em dash*) che deriva dalla tradizione anglosassone di editoria accademica e formale. Da un punto di vista di struttura dei testi, sembra sia diventato impossibile fare a meno degli elenchi puntati, i paragrafi sono spesso di uguale lunghezza e il contenuto è organizzato in modo abbastanza standardizzato. Se guardiamo allo stile, risuliamo dipendenti dalle formule comparative fisse ("non è... ma è..."), le espressioni di transizione si moltiplicano ("in sintesi", "in definitiva", "è importante notare", etc.) e l'uso degli aggettivi qualificativi si ritrova spesso in gruppi di tre. Dietro le quinte di questo spettacolo c'è un unico regista: l'AI generativa a cui sempre più spesso professionisti, imprenditori e aziende ricorrono più per esigenze di rapidità che per reali progetti di scalabilità basata sulla tecnologia.

A fine 2024, **Originality AI** - startup specializzata nel rilevamento di contenuti automatizzati - aveva rilasciato una ricerca secondo la quale il 54% dei post pubblicati su LinkedIn erano stati scritti con l'AI. A quel tempo si stimava che ChatGPT avesse 6,8 milioni di utenti mensili in Italia, che sono diventati 15 milioni soltanto un anno dopo, a fine 2025. Verosimilmente, il numero dei contenuti realizzati dall'AI si è moltiplicato di conseguenza, por-

tando appunto quella sensazione di "già letto" che deriva da un uso passivo della tecnologia. I Large Language Model, infatti, sono stati addestrati su un'enorme quantità di dati che sono sequenze di parole (*token*) provenienti da libri, articoli, siti web e archivi di codice,

L'AI PREDILIGE LA SEMPLICITÀ E SEGUE UN CANOVACCIO DI PER SÉ POCO FLESSIBILE, A MENO CHE NON LO SI MANOVRI ATTIVAMENTE

sulla base dei quali fanno previsioni per la scelta dei vocaboli per generare testi. Il modo di lavorare dell'AI, quindi, segue uno schema statistico: ad esempio, c'è un'alta probabilità che suggerisca di "catturare l'attenzione" anziché attirarla o calamitarla perché ha ap-



ROBERTO ESPOSITO



preso questa combinazione come la più probabile. È un sistema che predilige la semplicità e che segue un canovaccio di per sé poco flessibile, a meno che non lo si manovri attivamente, che è anche l'unico modo per non diventare «sbiaditi e ininfluenti», come sottolinea **Roberto Esposito**, Ceo della società di strategia digitale, comunicazione e marketing online, **DeRev**. «Se chiediamo a un'AI generativa, come **ChatGPT** o **Gemini**, di scriverci un post per **LinkedIn** - spiega - lo farà in maniera impeccabile per centrare una perfetta omologazione algoritmica, cioè per rispettare pedissequamente quelle che possiamo definire le regole del contesto. Questo perché l'AI non è uno strumento di rottura, ma di adesione a dei pattern. Se si adotta questo strumento acriticamente, quindi, si rischia la perdita di identità a causa dell'appiattimento del tono di voce, vale dire dello stile e della personalità con cui un brand o un professionista si rivolgono al proprio preciso pubblico».

Tuttavia, fa notare Esposito, questo scenario presenta anche un'altra faccia della medaglia e proprio l'overload di contenuti-clone provocato dall'uso massivo dell'AI sta producendo un'opportunità: «in un momento in cui tutti dicono le cose allo stesso modo, e spesso anche le stesse identiche cose perché ricorrono



PAOLO GUAITANI

sformazione) definisce di «Brand Brain: non un framework tecnico - spiega - ma un modo per rendere il brand comprensibile, condivisibile e quindi scalabile anche con l'AI». In pratica significa lavorare su tre livelli: «il primo stabilisce ciò che non cambia: chi sei davvero, i valori, il punto di vista, il modo in cui guardi il mondo. In questa area l'AI apprende e rispetta». Il secondo livello riguarda l'adattabilità del brand: «come quell'identità prende forma nei diversi contesti, cambiando registro senza perdere coerenza. Qui l'AI permette di generare declinazioni, adattamenti, versioni multiple dello stesso messaggio, mantenendo però una linea coerente». Infine, il terzo livello comprende i «contenuti reali del brand: campagne, materiali, esempi e tutto ciò che permette

all'AI di non lavorare nel vuoto» grazie a una raccolta di conoscenza che «diventa parte di una memoria

attiva. È a questo livello - precisa Lazzini - che si gioca la vera differenza tra chi usa l'AI in modo occasionale e chi costruisce un vantaggio competitivo: nel primo caso ogni output resta isolato, nel secondo ogni output migliora il sistema». In altre parole, «l'AI smette di essere solo esecuzione e diventa infrastruttura: un motore che non si limita a produrre contenuti, ma che accumula intelligenza sul brand».

L'aspetto ulteriore da considerare è come la tecnologia si inserisce nella filiera operativa: Isabella Lazzini suggerisce come maggiormente efficaci i modelli ibridi dove «un Hub centrale definisce linee guida, knowledge base, framework e strumenti, e soprattutto presidia la coerenza del brand», mentre i team «utilizzano l'AI nei propri flussi operativi, adattando i contenuti ai contesti specifici, ma sempre all'interno di un perimetro condiviso». A ciò va aggiunto il controllo umano che non deve stare alla fine ma essere una presenza continua in almeno tre momenti: «a monte, per definire l'intenzione; in mezzo, per monitorare ed eventualmente correggere la direzione; a valle, per la validazione» e, quindi, l'assunzione di responsabilità finale.

dell'AI in azienda - dice Guaitani - e va estesa al tutto il personale secondo un modello T-Shaped perché a brevissimo sarà integrata in tutto quello che faremo, dalle mail ai browser, da telefoni ai social». Per non diluire la propria voce, dunque, o azzerarla sotto la scure trita-identità dell'AI bisogna intervenire per regolarne il lavoro, ma prima ancora, bisogna avere quell'identità sufficientemente chiara e ben codificata. Da questo punto di vista, aiuta lavorare con un modello che **Isabella Lazzini**, fondatrice di **Boldstuff** (società AI-native che supporta le aziende nell'integrare l'AI nei processi di marketing, comunicazione e business tran-

IL CONTROLLO UMANO DEVE DEFINIRE
L'INTENZIONE A MONTE, MONITORARE
ED EVENTUALMENTE CORREGGERE
LA DIREZIONE, VALIDARE A VALLE

all'AI persino per l'idea - fa notare -, chi riesce a mantenersi saldo nel proprio pensiero critico e nella propria identità ha la possibilità di emergere e di distinguersi in maniera sostanziale. Questo anche perché gli utenti stanno manifestando una rinnovata domanda di autenticità». Ciò non significa rinunciare all'AI, ma ricorrere alla tecnologia in modo tattico e strutturato, il che presuppone anche un adeguamento culturale. **Paolo Guaitani**, partner della società di consulenza e formazione per il mondo business **The Vortex**, mette in luce che l'errore più frequente è proprio quello di pensare all'AI come un tool a sé stante, da utilizzare per risparmiare tempo. Al contrario, si dovrebbe considerare che la qualità dell'output è direttamente proporzionale alla qualità dell'input (in gergo Gigo: *garbage in, garbage out*); ciò significa che, riassume Guaitani, «si debba pensare attentamente al prompt, ai comandi, alle ricerche e ai limiti da settare» e ciò «prevede che il risultato finale lo si abbia sostanzialmente già in testa sin dall'inizio». Se da un lato la chiave è di «non accontentarsi di un risultato mediocre», dall'altro c'è la necessità di dotarsi della competenza necessaria per utilizzare una tecnologia in modo adattivo per sé e le proprie esigenze: «la formazione ha un ruolo fondamentale nell'inserimento



ISABELLA LAZZINI

Quando è il contenuto a scegliere il pubblico

Nel nuovo marketing guidato dagli algoritmi "intelligenti" il vantaggio sta nel progettare sistemi che generano segnali e determinano apprendimento e rafforzamento competitivo

*di Giovanni Perilli**

Negli ultimi anni il marketing digitale ha attraversato una trasformazione che non è stata annunciata con una rottura evidente, ma si è imposta progressivamente fino a diventare difficile da ignorare. Oggi, tra intelligenza artificiale e contenuti sintetici, si ha spesso la sensazione di aver perso la bussola del mondo social, ma il cambiamento è più concreto di quanto sembri e si manifesta ogni volta che un contenuto interrompe lo scorrimento e modifica il comportamento dell'utente.

È in questo spazio, sempre più frequente e meno prevedibile, che si sta ridefinendo il marketing contemporaneo, che non nasce più dalla ricerca preventiva del pubblico ma da ciò che accade dopo la pubblicazione, quando un contenuto entra in contatto con le persone e genera reazioni che gli algoritmi sono in grado di leggere e amplificare. Per molto tempo il lavoro di chi gestiva campagne pubblicitarie è stato chiaro: individuare il pubblico giusto, costruire segmentazioni sempre più precise e ottimizzare le variabili disponibili. L'idea implicita era che la performance dipendesse dalla capacità di restringere il campo e intervenire manualmente su ogni leva.

Oggi questo modello non è più al centro.

Le piattaforme pubblicitarie, in particolare nell'ecosistema Meta, non si comportano più come semplici strumenti di distribuzione, ma come sistemi di interpretazione che apprendono dai comportamenti degli utenti e adattano la distribuzione dei contenuti in funzione delle reazioni osservate. Ciò che apprendono non dipende tanto dal targeting, quanto da come le persone interagiscono con le creatività, ed è per questo che la professione del media buyer

sta cambiando, spostandosi da una dimensione tecnica a una più strategica. Questo passaggio segna uno spostamento strutturale: il focus non è più la scelta del pubblico, ma i segnali generati.

È all'interno di questa trasformazione che nasce Framework Andromeda.

Non come metodo operativo, ma come chiave di lettura di un cambiamento già in atto, che molti professionisti stanno vivendo in modo frammentato, tra campagne che funzionano senza segmentazioni dettagliate, creatività sempre più centrali e algoritmi che premiano comportamenti emergenti.

La narrativa dominante tende a semplificare questo passaggio parlando di automazione o di intelligenza artificiale come sostituzione del lavoro umano, ma questa lettura è parziale. Non si tratta di una riduzione del ruolo del marketer, ma di una sua trasformazione, che sposta il valore dal controllo diretto alla capacità di progettare sistemi che generano apprendimento.

Se prima il lavoro era tecnico, oggi diventa progettuale: non si tratta più di impostare campagne, ma di costruire contesti in cui l'algoritmo possa apprendere; non si tratta più di trovare il pubblico giusto, ma di generare contenuti che permettano al sistema di individuare chi è predisposto a reagire. In questo scenario, il concetto di segnale diventa centrale; questo perché un segnale non è soltanto un click o una conversione, ma un comportamento osservabile. È il modo in cui un conte-

nuto viene visto, ignorato, condiviso o salvato, e la traccia che ogni utente lascia nel momento in cui entra in contatto con una creatività.

Framework Andromeda parte da qui: dall'idea che il marketing contemporaneo non sia più un sistema di targeting, ma un sistema di interpretazione dei segnali.

Questo implica anche un cambiamento nel modo in cui vengono progettate le campagne, che tendono a essere più semplici nella struttura, più ampie nei pubblici e più focalizzate sulla produzione creativa, ma soprattutto richiede un cambio di mentalità che porta ad accettare una riduzione del controllo diretto in favore di una maggiore capacità di progettazione.

Non è un passaggio immediato, né privo di frizioni. Molti professionisti, infatti, continuano a interpretare le piattaforme con logiche superate, cercando il controllo nei parametri quando il sistema ha già spostato il baricentro altrove.

È proprio questa distanza tra percezione e funzionamento reale che genera inefficienze e risultati meno prevedibili.

Framework Andromeda nasce anche per colmare questa distanza, senza proporre scorciatoie ma offrendo una lettura più coerente del cambiamento in atto, proprio in relazione al ruolo centrale che l'intelligenza artificiale ricopre, integrandosi nei processi decisionali, la differenza non è tra chi utilizza o meno gli strumenti, ma tra chi comprende come operano e chi continua a subirli. La partita del ruolo del media buyer dei prossimi anni non si gioca sul campo di chi utilizza più tecnologie, ma tra chi riesce a interpretare prima i segnali e a tra-

sformarli in vantaggio competitivo, nella piena consapevolezza che nell'era dei sistemi che apprendono il vero differenziale non è fare di più, ma comprendere meglio.

**Manager digitale di lungo corso, si occupa da sempre anche di advertising. A Dublino, dove vive, ha messo a fuoco l'analisi che sintetizza in quest'articolo e l'ha sviluppata nel saggio-manuale "Framework Andromeda"*





Empowering you for the future.

Noi di RSM ti aiutiamo ad anticipare e superare le sfide future.
Con la nostra esperienza e le tecnologie più
innovative, siamo al tuo fianco quando progetti
un percorso di crescita per la tua azienda...

Taking Charge of Change!



PARTECIPA AL

F | A | J

FEE ADVISOR JOURNAL

FORUM DAY

2026

L'appuntamento più atteso
di **FORMAZIONE, INFORMAZIONE e NETWORKING**
sulla **FEE ADVICE** per consulenti finanziari e bancari

 **20** **MERCOLEDÌ**
MAGGIO
H.9.00 - 19.00

 **MILANO**
MONTE ROSA 91

 Richieste di accreditamento in corso presso enti di certificazione



ISCRIVITI
GRATUITAMENTE ALL'EVENTO



fino a esaurimento posti

Info: eventi@economygroup.it | 02.89767777

* programma in definizione, per info: fajonline.it/iscrizione-faj-forum-day-2026/

Australia - Hutt Lagoon

LA VIE EN ROSE

Dal guardaroba alla tavola, dai viaggi alle cantine: il colore dell'ottimismo diventa filo rosa tra enoturismo, esperienze gourmet e acquisti intelligenti che fanno bene anche all'umore

di Carla Serra

Rosa, rose e... rosé! Maggio è nel segno della regina dei fiori e del colore dell'ottimismo. Troppo sdolcinato? Errore. Fino agli anni '30, il rosa era associato alla

forza. I maschi lo indossavano spesso perché derivato dal rosso, ritenuto più aggressivo del "quieto" blu più femminile. Jannik Sinner ha vinto i tornei di Indian Wells e Miami in polo e scarpe rosa, ovviamente Nike. Al polso

il Rolex Cosmograph Daytona in oro Everose.

Un tocco di rosa è perfetto nel guardaroba di lui come in casa.

In cantina il rosé ha ormai conquistato piena dignità. In cromoterapia, è noto per

**IN CROMOTERAPIA
IL COLORE ROSA
È NOTO PER LE SUE
PROPRIETÀ RILASSANTI**

le sue proprietà rilassanti. I panorami caratterizzati da tonalità rosate esercitano un effetto psicologico positivo, riducendo lo stress e aumentando la sensazione di sicurezza. Un piacere per gli occhi e per l'animo.

Barbie Land

Non c'è trucco, non c'è inganno. Sulla Coral Coast del Western Australia, Hutt Lagoon ha acque variano dal fucsia al magenta. Il fenomeno è dovuto alle alghe Dunaliella salina, che producono beta carotene. Il Giappone attira ogni primavera milioni di visitatori per ammirare la fioritura dei ciliegi. Gattinoni Travel organizza tour nei punti fioriti più spettacolari del Paese del Sol Levante. Un effetto ottico mobile è prodotto dagli stormi di fenicotteri rosa che popolano le lagune del Parco di Molentargius, in Sardegna. L'asi si trova a breve distanza dall'Is Molas Resort di Pula, con camere e ville disegnate da Massimiliano Fuksas. Sempre la Sardegna custodisce un'altra meraviglia: la spiaggia rosa dell'isola di Budelli, nell'Arcipelago de La Maddalena. La colorazione deriva dallo sbriciolamento delle conchiglie di un microrganismo che abita le praterie di posidonia. Nel 1964, Michelangelo Antonioni la immortalò in 'Deserto Rosso', rendendola celebre nel mondo. Troppo famosa! Tanto che rischiava di scomparire rubata granello dopo granello da orde di turisti. Oggi, si ammira come un'opera d'arte: a distanza, scortati dalle guide del parco. Si lascia invece ancora calpestare la sabbia rosata di Punta Prosciutto nel Salento nella Riserva Naturale Palude del Conte, tra dune alte fino a 8 metri, macchia mediterranea e fondali cristallini. Per godersi questa rarità (meglio fuori stagione) si soggiorna al Grand Hotel Riviera disteso sulla scogliera di Santa Maria al Bagno. Anche la montagna si tinge spontaneamente di rosa. In Austria l'alpenrose, la rosa alpina riveste i monti Nockberge di ogni tonalità di rosa. E sempre in Austria, ma per merito dei contadini, ogni agosto i fiori del grano saraceno creano onde rosate nella Jauntal. In Marocco sono i contadini di Kelaat M'Gouna a perpetuare la coltivazione dei roseti persiani che rivestono la valle. Ogni anno vengono raccolte mille tonnellate di fiori: metà della produzione viene essiccata e l'altra metà viene distillata per ottenere acqua di rose e unguenti. Gli stessi impiegati nella spa de La Mamounia, dal 1923 l'hotel simbolo dell'ospitalità di lusso nel cuore di Marrakech.

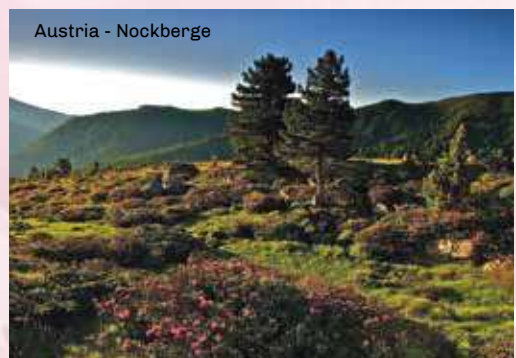
Austria - Jauntal



Austria - Jauntal



Austria - Nockberge



Australia - Hutt Lagoon



Marocco - Roses Valley



Tokyo



Sardegna - Parco Molentargius- Andrea_Cogon



Puglia - Punta Prosciutto





Transition Color Touch

Pink Vision

Ci sono occhiali per vedere la vie en rose. Almeno in superficie! Le lenti rosa migliorano il contrasto visivo e riducono l'affaticamento degli occhi. Le lenti ultradinamiche Transitions® Color Touch™ negli ambienti interni hanno un effetto sfumato, mentre all'aperto si intensificano subito in una colorazione piena. Liu Jo punta sulle lenti rosate per illuminare il viso. Color vinacce per le lenti del modello Raffaello di L.G.R. Look sportivo sofisticato per la maschera reinterpretata da Karl Lagerfeld.



Karl Lagerfeld



L.G.R.



Liu Jo

Roseti

Da sempre è il fiore più amato dagli architetti di giardini. Il rosarium più alto d'Europa si trova all'hotel Uhrerhof a Bulla in Val Gardena: oltre 6 mila boccioli di 250 varietà con sullo sfondo le Dolomiti. A mezz'ora d'auto dal mare di Caorle, c'è un'altra curiosità: il labirinto di rose damascene del Castello di Cordovado. In Slovenia, Portorose dedica il mese di maggio a celebrare il suo fiore simbolo e i vini rosé. L'anno scorso è toccato a Federica Pellegrini piantare la specie selezionata e registrata come Portorož. Ed è stata ribattezzata L'Haÿ-les-Roses la cittadina che da fine 800 ospita il Roseto della Val-de-Marne il primo giardino interamente dedicato alle rose: 16 mila piante di oltre 3 mila varietà. Questo capolavoro si trova a 15 minuti da Versailles. Qui, si può soggiornare nell'unico hotel immerso nei suoi giardini: l'Airelles Le Grand Contrôle. La dimora prediletta da Maria Antonietta con 15 camere, ora comprende anche il Pavillon des Jardiniers con solo tre suite. D'ispirazione francese è il Giardino delle Rose di Firenze, progettato nel 1865 con oltre 400 varietà. Stessa vista mozzafiato si gode dall'Hotel Villa Fiesole, la dimora storica sulle colline fiorentine con ristorante stellato.



A sinistra Val Gardena

Nella foto sopra
Airelles Le Grand Contrôle
a sinistra Val Gardena



Castello di Cordovado - Labirinto



Villa Fiesole



Portorose



L'Occitane



Dom Rosa

Profumi

La rosa non è un ingrediente per profumazioni solo femminili. Anzi. sa essere pungente e virile. Al mondo ne esistono oltre 30 mila varietà. Simone Andreoli, il più giovane naso d'Italia, ha scelto quella di Damasco per Rose of Dangerous Flamenco, fragranza carnosa, speziata, equilibrata da legno di agar e zafferano. Christian Dior amava la Centifolia e ne piantò ettari per i suoi profumi. L'ultima creazione Rose Star racchiude una sinfonia di frutta, spezie, agrumi, miele e muschio. Il maestro profumiere, Francis Kurkdjian ha distillato in L'Homme à la Rose le note di rosa, melograno e pompelmo chiudendo in un finale ambrato e legnoso. Dalla collaborazione tra L'Occitane en Provence e il pasticcere-star Pierre Hermé è nato il profumo Figuiier & Rose che combina fico e rosa di Grasse. Nell'unisex Dom Rosa di Les Liquides Imaginaires, la rosa di Damasco è esaltata da olibano, legno di Cedro e vetiver.

L'homme
a la rose



Casa Rosada

Fazzini



Budri Coffe table origami



Un tocco di rosa illumina e rasserena l'ambiente. Lieve come una nuvola all'alba è il coffee table Origami di Budri, eccellenza italiana nella lavorazione del marmo. A tavola, Geminiano Cozzi 1765 propone in sobrio verde la riedizione del settecentesco servizio Rosa Rosae. Sogni d'oro sono garantiti nelle lenzuola fiorite di Fazzini o in rosa antico di Society Limonta. Sullo sfondo, la serenità è dispensata dal diffusore Kashan Oudh di Locherber a base di rosa e resina di oud.



Rose Star



Rose of dangerous flamenco

Bollicine fiammeggianti

Dalla Francia arrivano le bollicine rosate dello Champagne Prestige Rosé di Taittinger, maison in mano alla famiglia del fondatore che controlla 288 ettari di vigneti certificati viticoltura sostenibile. Tradizione centenaria, per lo Champagne Rosé Grand Réserve Comte de Montaigne, ottenuto con il metodo "saignée", cioè senza aggiunta di vino ma solo da macerazione delle bucce. Il Martin des Orsyn Premier Cru Rosé resta a lungo sul palato con aromi di frutti di bosco e ben si abbina anche ai formaggi. Da tutto pasto il Tanca Rosé Brut, nato dall'assemblaggio dei tre vitigni dello Champagne con un vino rosso di vigne d'Épernay che dà il tono "pelle di cipolla".

L'Italia non è da meno. E risponde con il Franciacorta Riserva Parosé 2019 di Mosnel che deve la sua tenue colorazione alla macerazione



con uve di Pinot Nero e al lungo invecchiamento. L'equilibrio tra Glera e Pinot Nero vinificato in rosso caratterizza Prò, il prosecco rosé DOC extra dry delle Tenute Tomasella. Le stesse uve conferiscono corpo e colore al Laelia, il prosecco doc millesimo rosé brut di Follador; produttori a Valdobbiadene dal 1769. Dalle morene

glaciali del Lago di Garda, nasce il Mattia Vezzola Brut Rosé, lo spumante metodo classico. I vigneti eroici dell'Alta Valle di Cembra danno le uve Chardonnay (40%) e Pinot Nero del Siris Trento Doc della cantina Gaierhof. Per chi ama le bollicine dolci, c'è l'aromatico e spumeggiante Brachetto d'Acqui Doge di Casa Toso.

50 sfumature di rosa

Secondo uno studio, le donne preferiscono gli uomini che indossano qualcosa di rosa. Vero o falso, sta molto bene con i colori maschili per eccellenza. Blu, grigio, marrone si accompagnano alla camicia a bande larghe di Harmont & Blaine o alla botton-down a righe sottili in cotone biologico di Octobre éditions. Più trasgressivi i modelli a pois di Arthur Arbesser o con rose ricamate di Roberto Cavalli. Le versioni in lino sono perfette in tutte le nuance: confetto di Uniqlo o lampone con le maniche corte sotto l'abito leggero di Tombolini. Per occasioni formali Pal Zileri propone il blazer mauve in cashmere e seta. Stesso tessuto prezioso, ma tonalità più accesa nel doppiopetto di Aloisio. Per un look sportivo, FAY propone la maglia di cotone a costa inglese con motivo a fasce. Un tocco discreto lo danno le calze nei toni rosati di Gallo e i calzettini con i boccioli di In The Box. Bouquet stampati in negativo caratterizzano il foulard unisex di Dolce & Gabbana. Al mare si può osare senza remore il costume da bagno in 100% poliestere riciclato di Jesusvir in tinta unita o il boxer fantasia di Vilebrequin. Ai piedi il suede color cipria delle Utti Lace, il modello allacciato di Birkenstock o il magenta del classico mocassino di DOTZ. Si fanno notare le sneaker PittaRosso traspirabili e dall'ottima aderenza. La maison Valentino firma le slip-on Vans unisex, con la tomaia a scacchiera nera e rosa. Dettagli fucsia accendono le sneaker da outdoor di Scarpe&Scarpe che collabora con Telefono Rosa sostenendo le donne vittime di violenza.



FAY

Pal Zileri

Octobre Éditions



Birkenstock

Uniqlo



Arthur Arbesser



Dotz



Pittarosso

Vilebrequin



Tombolini



Harmont & Blaine

Vans





UN ANNO DI NOTIZIE SEMPRE CON TE

In libreria, in App e in ebook

IN MORTE DEL DIESEL

Con le nuove accise 2026, il gasolio da autotrazione supera i 2 euro al litro e trascina con sé il valore di 15 milioni di auto, i margini del trasporto commerciale e la stabilità dei prezzi

di Franco Oppedisano

Dopo aver percorso miliardi di chilometri consumando poco, riposa in pace, il più possibile lontano dalle zone a traffico limitato, vittima dei decreti legge e della ricerca di nuove entrate pubbliche (1896-2026). Questo potrebbe essere l'epitaffio dei motori a gasolio, ma quello vero lo vedono ogni giorno tutti gli automobilisti e sono i cartelli appesi fuori dai distributori di carburante dove c'è scritto più prosaicamente: diesel 2,29 euro, benzina 1,725. Questo mezzo euro segna la parola fine sui motori a gasolio in Italia, o meglio segna la fine del loro mercato, della loro commercializzazione. Bisognerebbe essere pazzi per voler comprare, oggi, un'automobile che sconta un prezzo del carburante più alto e ha maggiori limiti di utilizzo nelle aree urbane. Peccato, perché il motore diesel è generalmente più efficiente di quello a benzina, consumando circa il 20-30% in meno a parità di prestazioni e rendendolo il propulsore ideale per lunghi percorsi e in autostrada, o per chi fa più di un migliaio di chilometri al mese.

Dopo anni di onorato servizio e prezzi leggermente più bassi, da gennaio il gasolio in Italia costa più della benzina a causa della Legge di Bilancio 2026, che ha imposto un riallineamento delle accise. Questa manovra ha aumentato la tassazione sul diesel di 4,05 centesimi al litro e ridotto della stessa cifra quella sulla benzina, con l'obiettivo, ufficiale, di ridurre i sussidi ambientali e allineare l'Italia alle politiche di decarbonizzazione europee. Senza le accise e l'Iva, il prezzo industriale del gasolio si aggira intorno a 0,70-0,80 euro al litro. Le accise sul diesel in Italia,



dopo le recenti rimodulazioni, si aggirano intorno ai 0,60-0,80 euro al litro che, sommandosi a un'Iva del 22%, portano il prezzo finale spesso oltre i 2 euro.

Questa manovra non era un obbligo, ma una scelta del governo che, dietro il paravento di una motivazione ambientale, ha trovato un modo furbetto per incassare qualche miliardo in più visto che i litri venduti di gasolio nel 2025 sono quasi il doppio di quelli della benzina. Per dare ossigeno al bilancio pubblico

il governo ha fatto, però, una scelta precisa e non proprio popolare: lasciare con il cerino in mano la bellezza di oltre dieci milioni di italiani che possiedono i 15 milioni di auto a gasolio circolanti nel Paese. Chi possiede un'auto a gasolio non solo da quest'anno spenderà molto di più ai distributori di carburante, ma farà anche fatica a vendere il proprio mezzo e sarà costretto a piazzarlo a prezzi inferiori. Nella stessa situazione si troveranno milioni di veicoli commerciali a gasolio la cui diffusione in Italia si attesta tra l'89 e il 98% del parco circolante. Muoverli costerà di più e quindi chi li usa guadagnerà di meno o alzerà i prezzi dei servizi che offre, con buona pace dell'inflazione. Il gasolio è, poi, il carburante del trasporto pesante: camion, navi, macchine agricole e una parte significativa dell'industria lo utilizza. Se si voleva che i prezzi ripartissero, bastava dirlo.

CI PIACE

QUEL PREMIO CHE RAFFORZA IL VALORE DEL SALARIO

Quattromila euro di premio di risultato ai dipendenti: EssilorLuxottica trasforma i profitti in reddito reale

Quattromila euro in busta paga. Non è uno slogan né una promessa elettorale: è il premio di risultato che EssilorLuxottica ha riconosciuto ai suoi dipendenti. Una cifra che, rapportata a un salario medio annuo lordo intorno ai 30mila euro, pesa per oltre il 13% della retribuzione: quasi due mensilità in più, denaro vero che entra nei bilanci familiari.

In un'epoca in cui l'inflazione erode il potere d'acquisto e il dibattito pubblico si consuma tra proclami, l'azienda di Agordo sceglie la via più concreta: tradurre i risultati industriali in reddito disponibile per chi quei risultati li produce ogni giorno, al tornio, alla macchina, alla scrivania.

È la differenza tra la difesa propagandistica e quella sostanziale del salario. Non basta invocare aumenti contrattuali o agitare bandiere per rivendicare diritti: servono scelte che redistribuiscono il valore generato. EssilorLuxottica lo fa legando il premio alla produttività e alla performance collettiva. Un meccanismo virtuoso che riconosce le risorse umane come protagoniste dell'impresa, non come voce di costo da comprimere.

Il messaggio che arriva da Agordo è chiaro: il capitale umano è la vera leva competitiva. Chi progetta le montature vendute in 150 Paesi, chi assembla, chi controlla, chi distribuisce, merita di condividere la ricchezza che contribuisce a creare. Quattromila euro non risolvono la questione salariale italiana, ma indicano una strada: quella del patto tra impresa e lavoro, dove i profitti non restano confinati nei bilanci ma tornano nelle tasche delle persone. È qui che si misura quanto un'azienda creda davvero nei suoi dipendenti.



La dimostrazione che il patto tra impresa e lavoro non è uno slogan

Numeri da manuale, settore in espansione, dividendo solido: tutto bene tranne il titolo



Un fatturato (pardon: valore della produzione) di 165,1 milioni. in crescita del 14,6%; un ebitda a 34,3 milioni, in crescita del 14,2%; una posizione finanziaria netta positiva per 12,8 milioni. Una strategia eccellente trainata anche dall'espansione internazionale. Ma qual è e di che si occupa quest'azienda-gioiello? Di intelligenza artificiale, robotica, biotech? Macchè: autonoleggi. Un mestiere appena più giovane di quello della ruota, che però va crescendo perché il pubblico giovane compra sempre meno e affitta sempre più. Sbc esordì in Sicilia appunto 63 anni fa Sicily By Car, l'unica azienda di autonoleggio a capitale italiano quotata in Borsa, fondata da Tommaso Dragotto (nella foto) che tuttora la guida, va benissimo su tutti i parametri salvo uno: quella della quotazione a Piazza Affari. Ed è appunto questo che "non ci piace". Esordì a listino il 4 agosto del 2023 al prezzo stratosferico di 9,26 ed è scesa costantemente a meno di un terzo di quel livello. Senza un perché. Con 99 milioni di capitalizzazione paga un buon dividendo, del 3,29% sul prezzo, e insiste in un settore che può solo continuare a espandersi. E allora?

Allora la Borsa non è perfetta. Non sarà – contrariamente a quanto sosteneva John Kenneth Galbraith – "il posto che periodicamente provvede a separare il denaro dai festi"; ma pocom ci manca. Non riconosce più la qualità, segue le mode ed è ottenebrata nella valutazione dei valori. Quindi deprime eccellenze ed esausta ciofeche. La colpa è, però, è della pletera di incompetenti autoincoronati guru che convergono sempre tutti insieme sullo stesso bersaglio.

NON CI PIACE

SOLO LA BORSA NON SI ACCORGE DEI RECORD DI DRAGOTTO

Sicily By Car è un'eccellenza italiana. La storia di un'azienda che Piazza Affari non sa leggere

Fon AR Com



SEMPLICE | DIGITALE | FLESSIBILE

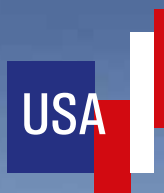
**DIAMO
FORMA
ALLE
COMPETENZE**



FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

fonarcom.it

Nuova Misura USA



IL PERCORSO È GIÀ TRACCIATO, PERCORRIAMOLO INSIEME.



CON SIMEST OGNI ORIZZONTE È POSSIBILE.



Inquadra il QR Code
per avere maggiori
informazioni

SIMEST ha sostenuto negli ultimi 5 anni la crescita delle imprese italiane negli Stati Uniti con oltre 1,5 miliardi di euro. Grazie alla nuova Misura USA, realizzata in collaborazione con la Farnesina, SIMEST rafforza il proprio impegno a favore delle imprenditrici e degli imprenditori italiani con interessi strategici negli Stati Uniti, mettendo a disposizione un plafond dedicato di 200 milioni di euro. **Scopri di più e presenta la tua domanda su simest.it**

simest 
gruppo cdp



Fon AR Com



SEMPLICE | DIGITALE | FLESSIBILE

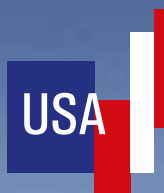
**DIAMO
FORMA
ALLE
COMPETENZE**



FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

fonarcom.it

Nuova Misura USA



IL PERCORSO È GIÀ TRACCIATO, PERCORRIAMOLO INSIEME.



CON SIMEST OGNI ORIZZONTE È POSSIBILE.



Inquadra il QR Code
per avere maggiori
informazioni

SIMEST ha sostenuto negli ultimi 5 anni la crescita delle imprese italiane negli Stati Uniti con oltre 1,5 miliardi di euro. Grazie alla nuova Misura USA, realizzata in collaborazione con la Farnesina, SIMEST rafforza il proprio impegno a favore delle imprenditrici e degli imprenditori italiani con interessi strategici negli Stati Uniti, mettendo a disposizione un plafond dedicato di 200 milioni di euro. **Scopri di più e presenta la tua domanda su simest.it**

simest 
gruppo cdp

