



4 TRANSIZIONI, UN BUON AFFARE

ECOLOGIA

Le energie rinnovabili sono già convenienti. Chi si è mosso prima sta guadagnando bene

DIGITALE

Ci saranno scossoni e imprevisti ma l'intelligenza artificiale è già una risorsa potente per crescere

DEMOGRAFIA

Formare meglio i giovani e valorizzare i «senior»: le risposte al crollo delle nascite e alle migrazioni

GEOPOLITICA

I mercati sono già «multipolari» e i popoli devono saper coesistere

IMPREFOCUS SPA



Imprefocus S.p.a., grazie alla vision rivoluzionaria del dott. Francesco Cardone, è la prima società di consulenza in Italia che si distingue come punto di riferimento per l'incremento dei ricavi della figura imprenditoriale e della difesa patrimoniale.

INQUADRA IL QR CODE
E CONTATTACI



✉ info@imprefocus.it | ☎ 02 - 89952215 | 🌐 www.imprefocus.it



GRANDI CAMBIAMENTI OCCASIONE DA ITALIANI

Abbiamo mille difetti e non sappiamo fare sistema, ma cresciamo più della Germania ed esportiamo più della Corea. Rendiamocene conto e lavoriamoci

di Sergio Luciano

Un caos del genere non s'era mai visto, mai tante ragioni di stress tutte insieme, se non in tempo di guerra. Ma questo è il bello: nonostante autocrati e leader guerrafondai, almeno per ora non siamo in guerra. Siamo in gara. In gara col progresso, e col cambiamento che il progresso ci impone. Il progresso corre avanti e noi dietro ad inseguire. I vincenti in pectore però siamo noi, perché l'uomo ha sempre vinto, nelle "transizioni" della storia.

Ma... davvero vinceremo anche stavolta, che le transizioni sono quattro? Risentiamo Andrea Pontremoli, il manager-imprenditore della Dallara, con la sua analisi sul vantaggio competitivo degli italiani rispetto ai popoli "metodici" (come americani e tedeschi, non a caso in recessione). "Sono abituati a seguire procedure e applicare istruzioni, hanno competenze larghe così (e unisce pollice e indice, ndr). Se dite a un americano 'per uscire da questa stanza devi aprire quella porta' è un'istruzione da se-

guire e, se la porta è aperta lui non esce. Noi italiani invece no, appena riceviamo un'istruzione siamo già lì che pensiamo perché ce l'hanno data e non in che consiste. E in un mondo che cambia velocemente chi sta sul perché delle cose ha un grande vantaggio...".

Chiaro? Ed è proprio per porre le domande giuste (e tentare di rispondere) ai tanti "perché" che ci arrivano da queste transizioni – ecologico-energetica, digitale, democrafica e geopolitica – che vi stiamo proponendo queste pagine. Che hanno, per noi di *Economy*, un significato forte: celebrano voi, i tanti lettori delle nostre testate che ci scelgono sul web, in versione *digitale*. Sfogliabile – e quindi gerarchizzata e ordinata – ma digitale.

Abbiamo pensato di attingere al ricchissimo giacimento di competenze che dopo otto anni di lavoro abbiamo all'attivo: le nostre firme, tutte in vario modo interpellate; e le associazioni professionali nostre partner, in qualche caso sin dall'inizio, come Federmanager, Andaf, Alis e Aifi, in altri da meno tempo ma comunque da anni: dall'Aiti a Confprofessioni all'Anasf ad Assocamerestero, all'Ordine dei Consulenti del lavoro alla First-Cisl ad Assoimmobiliare all'Associazione nazionale commercialisti fino alla Cdo, nel cui grande stand al Meeting di

“ *Un'edizione digitale per non dover temere le quattro transizioni che ci sfidano oggi* ”



Una foto diventata già iconica: il surfista brasiliano Gabriel Medina esulta dopo aver cavalcato un'onda enorme durante i Giochi Olimpici al largo di Tahiti

Rimini (grazie!) Economy Group avrà dal 20 al 25 agosto un suo corner dove potrete trovare questo fascicolo anche stampato.

Un grande concorso di idee, di spunti, proposte e soluzioni, come sempre, seguendo la nostra linea editoriale. Con una "chiave": la creatività e la fantasia dell'uomo sanno superare ogni sfida (basti guardare, qui sopra, la foto-simbolo delle Olimpiadi per rendersene conto, foto autentica e non "generata" da ChatGpt: anzi, se chi ne ha i diritti vuol farsi vivo, siamo qui!). Possono sempre prevalere sulla macchina, usandola senza lasciarsene usare. Non bisogna avere paura, come insegnava San Giovanni Paolo II. Faticare, questo sì: anzi sgobbare. Ma questo, gli imprenditori italiani sanno farlo bene e lo fanno da sempre.

SOMMARIO

Dossier Transizioni Agosto 2024



COVERSTORY

09

Transizioni

Quattro tutte assieme son tante, ma le nostre Pmi hanno il talento per affrontarle con la proverbiale reattività

16

Transizione 5.0

È una misura chiave. Ma attendendo i decreti attuativi abbiamo già perso 6 mesi

18

Transizione energetica & regole

Il DL Agricoltura e il DM Aree Idonee bloccano i nuovi progetti rinnovabili

19

Cybersecurity, nuove minacce

Dopo CrowdStrike si guarda alle nuove minacce: AI e tecnologie quantistiche

20

Il caso Igenius, genialità italiana

In cantiere una prospettiva fresca, italiana ed europea dell'intelligenza artificiale

22

Gruppo Grimaldi, shipping e ambiente

La navi di proprietà sono più sostenibili perché riducono il consumo di carburante

24

Accenture, nuovo sviluppo

Dal primo settembre Mauro Macchi Ceo per Europa, Medio Oriente e Africa

27

Conprofessioni e il welfare

Nasce Apri Oh, la nuova società dedicata all'approccio One Health

28

Le Pmi secondo McKinsey

Pmi, alta occupazione ma bassa produttività: il 55% di quella delle grandi

30

Stefano Cuzzilla, Federmanager e Cida

Si deve frenare la fuga dei giovani all'estero e favorire l'accesso al lavoro delle donne

32

Openjobmetis, forza all'inclusione

Aiuta le aziende a camminare sul sentiero dell'inclusione con attività di forte impatto

35

Liuc, premi alle tesi D&I

Un'iniziativa per premiare le tesi di laurea dedicate alla Diversity & Inclusion

36

Intervista con Gianemilio Osculati

Abbiamo una capacità unica di adattarci velocemente ai cambiamenti

38

Riccardo Colombani, First Cisl

L'AI non sia motivo di chiusura di altre filiali bancarie e dei relativi posti di lavoro

40

Giovanni Ceci, Aiti

Gestire la liquidità aziendale è ancora più importante in tempi di transizione

42

Andaf, manuale per la jungla Esg

Un manuale per le aziende che cercano di orientarsi nella jungla della Tassonomia

44

Cdo, il manifesto per il Buon lavoro

Al Meeting di Rimini lancia la proposta di una "carta" sul senso delle opere



35



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!**

Experience RSM | www.rsm.global/italy/rsmrev/it

46

Marco Cuchel, ANC

Le transizioni devono essere accompagnate da un cambiamento culturale

48

Marco Venturozzo, AMF

Dobbiamo aumentare la quota di risparmio privato investita in economia reale

50

Borse, occasione Europa

Occasioni a prezzo di saldo nelle Borse del Vecchio Continente

52

Intelligenza artificiale e listini

Occhio agli effetti avversi e indesiderati dell'AI su mercati e istituzioni finanziarie

54

Rosario De Luca, Consulenti del lavoro

Formazione chiave di volta per essere sintonizzati con le transizioni in corso

56

Luigi Conte, Anasf

Anasf lancia un corso di alta formazione per consulenti sull'Intelligenza artificiale

58

Alberto Ronchetti, la ricerca

Il cambiamento fa parte da sempre del dna dei consulenti finanziari

59

Sostenibilità & consulenza

Oltre la metà dei consulenti dispone della certificazione Efpa Esg



69



72

60

Assoimmobiliare, il nuovo corso

Investimenti aperti anche ai privati per ridare slancio al settore

62

Anna Gervasoni, Aifi

Il Private Equity investe in tecnologia e scienza della vita

64

MooneyGo, mobilità intelligente

Il servizio di telepedaggio di Mooney è forte di circa 40 mila punti vendita

66

Il "miracolo" Megawatt

Storia di un fenomeno napoletano che oggi fattura 1,5 miliardi di euro

69

Calcio a stelle e strisce

I capitali americani entrano in forze nelle società del football europeo

72

Un Museo che cambia sempre

Viaggio nelle gallerie straordinarie del Museo della Scienza e della Tecnica

76

Fondazione Versace

Accompagna con amore le persone fragili verso la riconquista di autonomia e libertà

80

Riomare & AMP Isole Egadi

Compie 10 anni la collaborazione con l'Area marina protetta

DOSSIER TRANSIZIONI AGOSTO 2024

Direttore responsabile

Sergio Luciano

Condirettore

Marina Marinetti

In redazione

Marco Muffato, Riccardo Venturi

Hanno collaborato

Paola Belli, Salvatore Bruno, Giovanni Ceci, Riccardo Colombani, Marco Cuchel, Rosario De Luca, Giovanni Francavilla, Anna Gervasoni, Cristina Giua, Glauco Maggi, Emanuela Notari, Nicola Ronchetti, Alessandro Tiberi

Grafica e impaginazione

Raffaella Jada Gobbi, Lara Ponchia

Art director

Liliana Nori

Comitato scientifico

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

Partnership editoriali

Aifi; Aiti; Alis Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile; Andaf; Assocamerestero; Confprofessioni; Federmanager; Università Liuc; Consiglio nazionale dell'Ordine dei consulenti del lavoro

Editore

Economy Group s.r.l.

Piazza Borromeo 1,
20123 Milano
Tel. 02/89767777

Presidente e A.D.

Giuseppe Carocchia

Consiglieri

Costantino Baldissara,
Sergio Luciano

Editore incaricato

Alfonso Ruffo

Coordinatore commerciale

Massimiliano Degiovanni
massimiliano.degiovanni@economygroup.it

Responsabile dell'amministrazione

Maria Marasco

Responsabile relazioni esterne

Monia Manzoni
monia.manzoni@economygroup.it

Distribuzione

Sodip SRL
Via Bettola 18, 20092 - Cinisello B. (MI)

Stampa

Stampa Rotolito Spa
20063 - Cernusco sul Naviglio (MI)
Registrazione Tribunale di Milano
n. 101 del 14/03/2017
Numero iscrizione ROC: 29993



rimini **meeting** 2024
dal 20 al 25 agosto | PAD C1

Compagnia delle Opere

Una storia in cammino

Vienici a trovare
al **Meeting di Rimini**
dal 20 al 25 agosto

Imprese, scuole e associazioni:

- 3 pilastri
- 1 sola visione
- 30 incontri
- **+120** relatori



Scopri
il programma
di Cdo
al Meeting





SALONE FRANCHISING MILANO

26-28 SETTEMBRE 2024

Allianz MiCo

2024

Acquista subito il biglietto su
salonefranchisingmilano.com
e scarica l'APP ufficiale
Salone Franchising Milano 2024!





NAVIGARE NEL MARE IN TEMPESTA DELLE METAMORFOSI

Digitale, ecologica ed energetica, ma anche geopolitica e generazionale: quella in corso è una transizione a più fattori. Ce la faremo ad affrontarla?

Di Riccardo Venturi

«**L**a Lettera 22 è la piccola torpediniera che si infiltra dappertutto; e le grandi contabili ed elettriche sono le corazzate che per vincere la loro guerra devono essere difese da una cortina di macchine più piccole e più agili». In questo passaggio di un discorso fatto 70 anni fa da Adriano Olivetti, come sempre estremamente attuale – il paragone tra le Lettera 22 e le nostre piccole imprese, che costituiscono la filiera di quelle più strutturate, viene naturale - c'è un elemento di speranza anche per la fase che stiamo attraversando. A maggior ragione anzi, visto che le molteplici transizioni in corso, da quella digitale a

quella ecologica ed energetica, da quella generazionale a quella geopolitica, hanno reso il mare tempestoso. «Per affrontare il mare mosso la corazzate non sono l'ideale» dice Andrea Granelli, esperto di innovazione e firma abituale di Economy cui dobbiamo la citazione, «molto meglio una piccola torpediniera, come nella bellissima metafora di Adriano Olivetti: la

nave grande è più veloce ma molto meno manovrabile, il che in piena tempesta non aiuta a prendere la direzione giusta. Non si tratta di fare retorica sul piccolo-è-bello, ma di partire dal fatto che siamo fatti così; il problema in altre parole non è cercare di massimizzare la nostra capacità identitaria, ma prendere atto che è la nostra storia; credo che in un mondo estremamente instabile le economie di scala delle grandi imprese non siano la risposta migliore».

Non è dunque tempo di piangersi addosso per le difficoltà pur grandi da affrontare, ma di cercare di valorizzare i punti di forza della nostra impresa, più gazzella che leone, e di correre. Ma anche di lavorare per colmare le tante lacune ancora



Marco Gay, presidente esecutivo di Zest, nata dalla fusione tra Digital Magics e LVenture Group, nonché neopresidente di Unione Industriali Torino

esistenti. A partire dalla transizione digitale, per la quale ai 48 miliardi messi a disposizione dal Pnrr si stanno per aggiungere i 6,3 miliardi di Transizione 5.0 (si veda a tal proposito nelle prossime pagine l'intervista al neo presidente di Uciimu Riccardo Rosa), mentre altri 6,4 erano già previsti dalla legge di bilancio. «Inizierei a chiamarla transizione tecnologica, non solo digitale» dice Marco Gay, presidente esecutivo di Zest, nata dalla fusione tra Digital Magics e LVenture Group, nonché neopresidente di Unione Industriali Torino, «oggi siamo arrivati a un punto da parte delle imprese di grande consapevolezza. Qualche anno fa se ne vedeva la traiettoria, se ne capiva l'importanza, ma oggi c'è la consapevolezza che questa transizione non più eludibile. Per questo motivo le imprese si stanno attrezzando, anche se probabilmente non con la velocità che questo momento richiederebbe. Ecco perché è fondamentale avanzare con straordinaria rapidità con Transizione 5.0, che non solo è una leva fenomenale per far ripartire gli investimenti ma anche per guidare queste trasformazioni, mettendo assieme la transizione digitale con quella ecologica». Le imprese dunque si stanno muovendo, hanno la determinazione di farlo ma ancora la velocità non è adeguata. «Si deve aggiungere che è un momento complicatissimo, con una guerra in Europa e una alle sue porte, una situazione geopolitica instabile con le elezioni europee appena fatte, e i relativi cambiamenti post elettivi all'orizzonte. Le imprese hanno bisogno di stabilità per pianificare il futuro, specie in una fase complicata che vede l'industria in calo, i servizi idem, e anche l'export non va come dovrebbe. È un momento assai delicato e questo fa comprendere meglio i



“ *Le imprese si stanno muovendo, hanno la determinazione di farlo, ma ancora la velocità non è adeguata* ”

ritardi, ma quel che mi piace sottolineare è la nuova consapevolezza delle imprese». Certo la velocità della transizione sarebbe maggiore se le imprese si facessero meglio contaminare dalle startup, loro sì esempi di agilità digitale e energia trasformativa. «Ho un osservatorio privilegiato, quello di Zest, un nuovo attore italiano di portata europea nel campo degli investimenti early-stage e seed, dell'accelerazione di startup, dell'open innovation e del corporate venturing, con oltre 230 start-up in portafoglio e 7 acceleratori attivi nei principali settori tecnologici» sottolinea Gay. «Tutti i processi di open innovation e venture building che stiamo guidando impattano sulle aziende che partecipano e lavorano con le nostre startup, che hanno un'accelerazione importante grazie al processo di trasferimento tecnologico e industriale.

Le startup non solo imprese ma anche un asset industriale del Paese, che insieme a quello tradizionale possono spingere la nostra economia».

Quando si parla di transizioni, la questione dei tempi è fondamentale; e il volerle costringere entro periodi temporali rigidi e prestabiliti suona come una forzatura burocratica contraria al buon senso. «Le transizioni, se devono essere tali e non solo retoriche, hanno durata pluridecennale» dice a Economy il prof. Giulio Sapelli, «ma oggi si impongono addirittura limiti temporali: bisogna fare la transizione entro la tal data! Inoltre è molto difficile che avvengano se mancano due condizioni,



che solo apparentemente sembrano contrastanti. Per prima cosa devono vedere impegnate le imprese, cioè le volontà dei gruppi dirigenti e dei proprietari, che da soli oppure in gruppo o coordinati dalle loro organizzazioni di rappresentanza si impegnano in queste transizioni. Questo vuol dire che nel blocco generale delle popolazioni organizzative delle imprese ce ne siano parti consistenti che trovino interesse a compierle, o che nascano grazie a queste transizioni». Un esempio è quello della transizione dalla forza animale a quella generata dal motore a scoppio per trasportare uomini e mezzi. «Accanto a questa grande innovazione paradigmatica ci volevano tutta una serie di innovazioni di rete che erano di sostegno» spiega Sapelli, «come i riparatori dei motori e la rete di rifornimento dei combustibili; nasceva così un rapporto tra grandi imprese e piccole, che trovavano nell'interesse di mercato e nel proprio la necessità e l'interesse di perseguire le transizioni».

Le transizioni dunque hanno bisogno di partenariati tra imprese, che costituiscono la spinta dal basso. Ma questo non è sufficiente. «È difficile concepire quelle di lungo periodo senza l'intervento della mano pubblica» aggiunge Sapelli. «Molto spesso è venuto dalle forze armate: si pensi alla costruzione della prima grande

“ *Affrontare le varie transizioni in corso comporta grandi investimenti, proporzionati alla dimensione delle imprese ma pur sempre consistenti*

Contro gli stereotipi: la rivincita green del Meridione

Contrariamente alla vulgata, il cimento della transizione non si sta attuando nel Sud del Paese con una difficoltà necessariamente aumentata dal gap che ancora lo separa dal Nord: in certi casi è vero il contrario. «Nelle regioni meridionali - ove molte aree di Abruzzo, Campania, Puglia, Sicilia e Sardegna stanno conoscendo periodi di crescita più intensi e prolungati da diversi anni - sono tantissime le società di ogni dimensione che hanno accelerato il passo soprattutto sulla transizione green» dice Federico Pirro, presidente onorario e coordinatore scientifico del Cesdim, Centro Studi e documentazione sull'industria nel Mezzogiorno, «anche perché le maggiori quantità di energie da fonti rinnovabili sono prodotte proprio nel Mezzogiorno, per cui gli impianti di fornitura - quando non risultino già installati all'interno degli stabilimenti che ne utilizzano la generazione

- spesso sorgono in prossimità dei siti che ne utilizzano l'energia». L'ampia disponibilità di energia da fonti rinnovabili è dunque l'arma in più delle imprese meridionali alle prese con le transizioni. «Qualche grande fabbrica



ha stipulato contratti poliennali di fornitura in esclusiva con gestori di singoli parchi fotovoltaici di vaste dimensioni che consegnano tutta l'energia generata al singolo big player committente, creando in tal modo una reciproca convenienza» spiega Pirro. «È il caso dello stabilimento della BHNuovo Pignone di Bari che - oltre ad aver installato pannelli

fotovoltaici sui tetti dei suoi capannoni - acquista tutta l'energia aggiuntiva di cui ha bisogno dal gestore di un vasto parco in esercizio non molto lontano dal sito della multinazionale americana. Tale accordo di fornitura è stato possibile per la quantità elevata di energia necessaria ad un grande cliente; le Pmi invece o hanno collocato pannelli fotovoltaici nei loro stabilimenti, o ricorrono a fornitori esterni che devono saturare la loro capacità di generazione, rifornendo più compratori di piccole e medie dimensioni. La transizione digitale è anch'essa ormai ben avviata in ogni comparto del manifatturiero meridionale, con i player maggiori che trainano tale processo, e con tante Pmi che ne hanno compreso subito l'utilità perché, avendo difficoltà a reperire sul mercato determinate figure professionali, stanno puntando sull'impiego crescente di macchinari 'meccatronici', gestibili con procedure e professionalità 'digitali'».

La sfida accademica delle competenze trasversali

Un ruolo fondamentale nell'ambito delle transizioni è quello svolto dal sistema accademico e formativo. «Il sistema universitario italiano specie sui temi della transizione digitale ed ecologica, è particolarmente impegnato, anche attraverso la revisione dell'impianto formativo» dice Antonio Uricchio, presidente dell'Agenzia nazionale di valutazione del sistema

universitario e della ricerca. «Numerosi corsi di studio evidenziano nel curriculum queste transizioni, e un quarto dei nuovi corsi si orienta su queste tematiche: dai dottorati di ricerca sull'intelligenza artificiale al tema della biodiversità fino a quello dei cambiamenti climatici, con tutto ciò che questo nuovo contesto richiede. Domanda e offerta devono essere pienamente in sintonia, ma siamo in una

fase storica in cui la domanda è superiore all'offerta specie nelle discipline stem: non c'è al momento la possibilità di soddisfare una domanda di competenze specializzate così elevata. L'università è impegnata anche sul placement, con tirocini per l'inserimento di laureandi e laureati particolarmente robusti e virtuosi. Il Pnrr ha offerto risorse soprattutto consentendo lo sviluppo di progettualità, l'auspicio è che

possano continuare anche dopo il 2026, e che quindi le risorse siano servite a mettere in moto meccanismi che possano camminare da soli».



guardano anche il nostro Paese, come indicano i dati relativi al Pnrr. La quantità di risorse stanziata è imponente: 71,8 miliardi sugli oltre 191 miliardi complessivi del Piano. Nella versione del Pnrr italiano approvata lo scorso dicembre gli investimenti inclusi nella missione 2 (rivoluzione verde e transizione ecologica) sono 31. Degli oltre 41 miliardi di euro da spendere per le 31 misure, alla fine del 2023 ne risultavano spesi circa 15, cioè il 37%, quasi tutti per l'ecobonus, che ha erogato tutte le risorse a sua disposizione, 14 miliardi di euro per rimborsare con i crediti di imposta i lavori di ristrutturazione per migliorare l'efficienza energetica

degli edifici. Gli altri investimenti, con voci di importanza capitale quali il rafforzamento delle smart grid e le infrastrutture idriche primarie per la sicurezza dell'approvvigionamento idrico, le misure per la gestione del rischio di alluvione e per la riduzione del rischio idrogeologico e lo sviluppo del trasporto rapido di massa (metropolitana, tram, autobus), hanno tutti almeno il 75% delle risorse ancora da erogare, 14 su 31 addirittura oltre il 99%. Difficoltà anche nella transizione energetica: nel 2023 sono state installate fonti rinnovabili per un totale di 5.677 MW, con 5.234 MW per il fotovoltaico in crescita del 111%, ma l'obiettivo di 9 GW/anno di nuova potenza rinnovabile da installare è ancora lontano.

E le piccole torpediniere, pardon: le piccole

imprese, hanno un ruolo nel modello delineato da Sapelli? Certo che ce l'hanno, ma deve essere supportato. «La struttura delle Pmi, che è molto più forte e flessibile di quanto non si pensi perché fondata

“ *La struttura delle Pmi è molto più forte e flessibile di quanto non si pensi perché fondata sulla società naturale che è la famiglia, ma dev'essere accompagnata da un forte intervento pubblico*

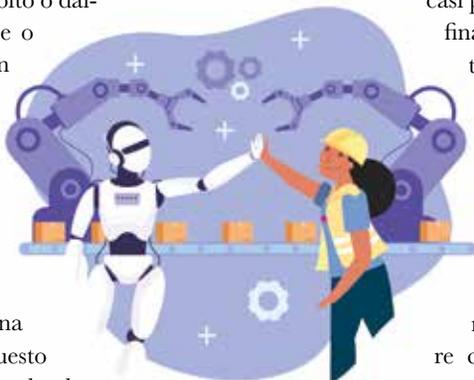


sulla società naturale che è la famiglia, può essere di aiuto» rimarca Sapelli, «ma a condizione che sia accompagnata da un forte intervento pubblico che fornisca alle imprese quei servizi e quelle innovazioni che non possono produrre da sole. Non tanto perché sono piccole, ma perché sono poco organizzate e fanno poca massa critica; producono molta attività manageriale ma non riescono a raggiungere quella massa critica di capitale di investimento necessaria per compiere i salti tecnologici. In Paesi evoluti come Giappone e Corea del sud, che hanno molte piccole imprese di cui non si parla mai, questo ruolo è svolto o dal-

le grandi imprese o dallo Stato. Ma in Italia non funziona né l'uno né l'altro, salvo poche imprese che hanno una forte partecipazione pubblica e una tradizione in questo senso. Stiamo perdendo

le nostre grandi imprese, e lo Stato non riesce a supplire per la teoria del debito: non si capisce che il debito fatto per produrre investimenti produce anche crescita, non solo debito. Investimenti pubblici diretti a questo scopo produrrebbero profitto e farebbero in breve tempo abbassare il debito pubblico».

L'aspetto degli investimenti è centrale per le imprese, che si trovano a dover affrontare transizioni complesse con risorse limitate. «Qualunque azienda, grande o piccola, deve affrontare una transizione importante, quella digitale e quella ecologica sono le più urgenti, in moltissime imprese c'è anche un tema di passaggio generazionale» dice Anna Gervasoni, direttore generale di Aifi e da novembre rettrice della Liuc. «Per fare le prime due transizioni ci vuole capacità di



investimento in nuovi processi, per fare cambiamenti negli impianti produttivi, cambiare i fornitori e le imprese logistiche, acquistare software, rifare i processi interni. Tutto questo comporta grandi investimenti, proporzionati alla dimensione delle imprese ma pur sempre consistenti. Anche per adeguare le capacità dei manager si devono formare quelli che si hanno e attrarne di nuovi: anche per questo ci vogliono risorse, economiche ma anche in termini di tempo. Le nostre imprese per rinnovarsi devono insomma poter investire, così da aggiornare o integrare il management: un processo non banale. In molti

casi per esempio strumenti finanziari come il private equity e il private debt sono utili per introdurre risorse finanziarie in questi processi, mentre per il ricambio manageriale e generazionale è molto importante avere consapevolezza e impostare una buona governance,

anche questo un processo da svolgere individualmente. Credo che i nostri imprenditori siano abbastanza maturi e consapevoli, hanno ormai inteso che non si può stare fermi: c'è chi magari è più stufo e dice: non ce la faccio, e magari vende; e chi invece dice: vado avanti, cambio, investo; dipende molto dalle attitudini, dall'età. Credo che un ruolo soprattutto di confronto possano svolgerlo le associazioni industriali, i naturali luoghi d'incontro delle imprese; la mano pubblica può dare incentivi che devono essere mirati e ben studiati, questo può sicuramente aiutare in investimenti nelle transizioni digital e green. Ormai gli imprenditori, specie i 40enni, 50enni, 60enni che oggi guidano tante imprese, questi strumenti li hanno studiati e visti: il tema culturale oggi non dico che ce lo siamo messo alle

“ Non si capisce che il debito fatto per produrre investimenti produce anche crescita, non solo debito



spalle, ma è molto diverso rispetto solo a 10 anni fa. Gli imprenditori di oggi hanno grande sensibilità e conoscenza, poi si tratta di fare delle scelte e ognuno deve essere libero di fare quella che preferisce». Per affrontare al meglio una transizione complessa si deve cercare di comprenderla: è una parola. «Vedo due grandi problemi» osserva Granelli. «Da un lato una spaccatura delle transizioni in silos artificiali; in realtà sono temi non separabili, e non vederli come tali ci fa perdere delle integrazioni importanti. Infatti la teoria che sta tornando al centro è quella dell'interdisciplinarietà: è molto rincuorante fare divide et impera sulla complessità, ma è sbagliato, le transizioni sono fortemente collegate tra loro. Si rischia di



Andrea Granelli

“*Continuiamo a parlare di grandi aziende solo in termini di economie di scala: nessuno parla degli effetti collaterali di essere grandi, che invece ci sono eccome, specie in momenti di grande turbolenza come quelli che stiamo vivendo*»

non cogliere per esempio che nella transizione digitale c'è un gigantesco problema ambientale, mentre la si vede legato solo alle meraviglie progressive dello sviluppo economico... L'altro problema è una sorta di spaccatura: cittadino e aziende non hanno quasi mai responsabilità, è tutta colpa dello Stato quando le cose non vengono fatte. Abbiamo l'abitudine di sperare nello Stato, dargli le colpe o attribuirgli poteri magici che non ha; ma in realtà può fare alcune cose, ma non altre. A valle della poli-crisi che stiamo vivendo bisognerebbe ripensare i problemi, e poi magari costruire delle roadmap attuative un po' più olistiche, che pongano molta più attenzione sul ruolo delle imprese e dei cittadini: se è solo colpa dello Stato credo che non ne usciremo mai».

Proprio nell'interconnessione delle diverse transizioni, e nel fatto che lo Stato ha sì un ruolo importante ma non certo esaustivo, risiede la complessità della fase che stiamo attraversando. Con quale modello organizzativo sia meglio affrontare i marosi, è oggetto di dibattito. «Anni fa ho partecipato a una riunione all'Istituto Sturzo con una fondazione socialdemocratica, la sera a cena a un certo punto questi tedeschi sofisticati futurologi ci dissero: invidiamo

l'Italia» racconta Granelli. «E noi: in che senso? Siamo uno Stato hegeliano, rispondero, bravissimi ad andare nella direzione decisa, abbiamo bisogno di capi. Quando il mondo diventa complesso e servono tante intelligenze facciamo fatica. Invece voi, proprio perché lo Stato non vi ha mai aiutato ma le piccole imprese e i territori tengono lo stesso, siete più forti nell'affrontare transizioni difficili. È una riflessione che mi ha colpito: le Pmi sono la caratteristica storica strutturale del nostro Paese, non siamo centometristi, nel senso che non siamo in grado di accendere le corazzate e far crescere il pil in maniera pazzesca. Ma siamo mezzofondisti: il sistema continua a tenere grazie al radicamento

territoriale, al rapporto con la famiglia che è un dato di fatto. In un mondo sempre più complicato, con le derive delle grandi aziende che richiedono un potere assoluto, uno sbilanciamento dei poteri con sempre più soldi al vertice, continuiamo a parlare di grandi aziende solo in termini di economie di scala: nessuno parla degli effetti collaterali di essere grandi, che invece secondo me ci sono eccome, specie in momenti di grande turbolenza come quelli che stiamo vivendo».



Economy
presenta



TENIBILITÀ?

NON FARTI TROVARE IMPREPARATO!

affronta con successo la sfida grazie al
CORSO CARBON MANAGER

 **FOREVER BAMBÙ**
IL RESPIRO DEL PIANETA

**SCOPRI L'OFFERTA
DEDICATA**



DIGITALE, GREEN E BUROCRAZIA: TRIPLA SFIDA PER LE PMI

Abbiamo fatto scuola con Industria 4.0. Adesso è il momento di dare un colpo di reni con il Piano Transizione 5.0. Parola di Riccardo Rosa, presidente di Uciimu

di Riccardo Venturi

Il Piano di transizione 5.0, che mette assieme trasformazione digitale e sostenibilità delle imprese italiane, finanziato da fondi Pnrr pari a 6,36 miliardi di euro, è una misura in grado di dare uno slancio importante al comparto delle macchine utensili. Ma il ritardo nell'emanazione dei decreti attuativi sta provocando il congelamento degli ordini e il rischio di non riuscire a utilizzare in tempo le risorse. «Abbiamo già perso un semestre, per questo chiediamo una proroga di 6 mesi per poter utilizzare al meglio il Piano» dice Riccardo Rosa in questa che è la prima intervista rilasciata da presidente di Uciimu, l'associazione dei costruttori italiani di macchine utensili, robot, automazione e prodotti ausiliari.

Cosa pensa del Piano di transizione 5.0?

Lo apprezziamo, così come il lavoro svolto dal Mimit, per due ragioni principali. Prima di tutto spinge e spingerà utilizzatori e costruttori a ragionare in termini di progettazione sostenibile e ad adottare criteri Esg, che devono essere sempre più tenuti in considerazione. Per quanto riguarda i macchinari, spinge i costruttori a ragionare sullo sviluppo di sistemi digitali interconnessi e remoti. L'aspetto più green è il risparmio energetico delle macchine, con la norma che spinge a ottimizzare i consumi, con start and stop ottimizzati. La macchina lavora



al 50% e si ferma al 50% per attrezzaggio, carico e scarico; tutti questi fermi devono essere a costo zero in termini di energia. In secondo luogo il provvedimento si aggiunge alla 4.0, che resta in vigore, e la completa. A disposizione c'è un bel plafond di risorse per gli investimenti in tecnologie di ultima generazione: si tratta di circa 13 miliardi di euro totali, di cui 6,5 per la 4.0 e il restante per la 5.0 dal fondo Repower EU. Ma c'è un problema.

Quale?

Se non sarà operativa velocissimamente, abbiamo già perso un semestre. Per noi, sulla carta, vuol dire che se iniziamo ad acquisire ordini 5.0 da settembre - l'Italia in agosto è paralizzata - inizieremo a conse-

gnare macchine ad aprile 2025. I tempi di attraversamento dei nostri macchinari sono di 6-8 mesi, quindi tra l'acquisizione dei materiali, la manifattura, i collaudi, le consegne, le accettazioni, la connessione, che è l'ultimo step che prevede il provvedimento, inizieremo a consegnare ad aprile, quando a dicembre 2025 il contributo sarà già finito. Speriamo che anche gli altri Stati membri siano in ritardo, e secondo le nostre informazioni è così, in modo da poter chiedere insieme una proroga di almeno 6 mesi che vada a coprire i 6 mesi persi in queste lunghissimi burocratiche. Il presidente di Confindustria ci ha detto che sta spingendo, ma parliamo ancora di 8 passaggi nei vari ministeri. Io, che ho sempre fatto il metalmeccanico, non so cosa voglia dire 8 passaggi,

mi auguro siano 8 passaggi brevi, altrimenti neanche a settembre accendiamo i motori...

Qual è l'iter che segue una macchina utensile?

Acquisizione dell'ordine, completamento della contrattualistica, ricevimento degli acconti: a quel punto partono gli ordini materiali. Sono tutte macchine personalizzate, customizzate, fatte in modo sartoriale per il cliente. Di conseguenza non possiamo avere magazzino: partiamo, ordiniamo, produciamo a casa del cliente e facciamo un secondo collaudo, installiamo. Solo a quel punto possiamo interconnettere, una delle condizioni da soddisfare per avere i contributi secondo il regolamento della 5.0. Il tutto se siamo bravi e veloci vuol dire 8 mesi: 4 mesi nel 2024 e 4 mesi nel 2025, e arriviamo ad aprile. Potenzialmente potremmo acquisire ordini fino a febbraio 2025 per consegnare entro dicembre 2025. Chiediamo una proroga su consegne e interconnessioni, con la possibilità di consegnare nel semestre successivo: anche per la 4.0 è così, ma era una decisione italiana, mentre la 5.0 dipende da Bruxelles.

Che tipo di crescita vi aspettate da questa normativa?

Il nostro centro studi ci dà delle performance importanti. Queste misure per nuove tecnologie inducono le aziende a prendere coscienza della necessità di evolvere verso nuovi modi di fare impresa. Abbiamo fatto scuola con la 4.0, prima ancora con iper e super ammortamento. Nel nostro mondo della meccanica strumentale, dal 2017 al 2023 c'è stata una crescita a due cifre. Pensiamo che questa 5.0 possa dare nuova linfa vitale al comparto per tutto quel che è il bene strumentale di investimento. Questo ritardo comporta un altro problema: fino a quando non escono i decreti definitivi di attuazione, chi è intenzionato a comprare non ha ancora scelto se comprare con la 4.0 o la 5.0, sono tutti lì che aspettano. Abbiamo tantissime trattative congelate, finché non è



“ Chiediamo una proroga su consegne e interconnessioni, ma la decisione dipende da Bruxelles

chiarita la situazione il cliente non decide se usare il 4.0 o il 5.0. Questa chiarificazione è importantissima per dare nuova linfa al mercato; visto che l'ultimo trimestre 2023 e il primo 2024 hanno visto un calo soprattutto per il mercato italiano, che crediamo sia dovuto proprio all'attesa di chiarezza.

E l'export?

Il panorama internazionale non conforta il mercato estero all'investimento. La 5.0 penso sia molto importante per noi anche per l'export, specie quello verso i paesi UE come Francia e Germania, Inghilterra, Austria; perché la 4.0 è per il cliente italiano, ma la 5.0 interesserà tutto l'asse europeo. L'export avrà quindi un'evoluzione verso l'Europa. È cresciuto dal mio punto di vista perché la richiesta del mercato italiano è diminuita. Poi, l'italiano è bravo a fare di necessità virtù: quando viene a mancare il mercato interno

che predilige, si concentra sul mercato estero che non ha mai abbandonato ma magari ha lasciato un po' meno presidiato. Come associazione, stiamo spingendo con varie iniziative: rete India, rete Vietnam, miriamo a un desk in Messico per presidiare il mercato centroamericano inclusi gli Stati Uniti, che dal Messico sono molto vicini. Stiamo perseguendo questi obiettivi e cercheremo di farli crescere anche a causa del fatto che la Russia è andata praticamente a zero e la Cina è diminuita, concentrata sui suoi prodotti: i cinesi sono diventati più costruttori che clienti; anche il Sudafrica è da tenere monitorato. A proposito, tornando al discorso dei ritardi dei decreti attuativi, c'è un ulteriore problema.

Quale?

Favoriscono l'importazione delle macchine estere. Gli importatori hanno i magazzini pieni e sono in grado di consegnare macchine non così customizzate, bensì standardizzate. In pratica stiamo aiutando la vendita di macchine non europee, ma che vengono dal Far East. Abbiamo chiesto al ministero che la norma sulle macchine utensili come bene strumentale fosse riservata alle macchine made in Ue, come è stato fatto con i pannelli fotovoltaici. Ma non credo che questa nostra richiesta sia stata presa in considerazione. Queste norme quindi riguardano anche le macchine importate. Visto che i certificatori saranno enti preparati e accreditati dal ministero, e visto che questa norma prevede una dichiarazione ex ante e una ex post, ci auguriamo che questi certificatori che dovranno dare il via libera per l'accesso ai contributi facciano in modo che le norme siano veramente rispettate, in modo che le macchine di importazione che non saranno ritenute idonee non potranno accedere ai fondi. Non tutte le macchine che arrivano dal Far East rispettano le normative di compatibilità elettromagnetica, Esg e così via; è una questione di sicurezza per l'ambiente, per il lavoratore e per chi utilizza la macchina.

D.L. AREE IDONEE, POCHE IDEE MA CONFUSE

di Riccardo Venturi

La transizione energetica si conferma complessa e faticosa, anche perché il governo da un lato si assume impegni gravosi, dall'altro emette normative che ostacolano il loro raggiungimento

Per centrare gli obiettivi del Pniec e quindi del Green Deal, l'Italia deve installare 9 GW/anno di nuova potenza rinnovabile, ma nel 2023 si è fermata a 5.67, pur con una crescita decisa del fotovoltaico, mentre l'eolico è addirittura calato del 28%. La transizione energetica insomma si conferma complessa e faticosa, anche perché il governo da un lato si assume impegni gravosi, dall'altro emette normative che ostacolano il loro raggiungimento. Così, dopo il DL Agricoltura è arrivato il DM Aree Idonee. «Gli ultimi due provvedimenti approvati dal Governo hanno avuto un ruolo decisivo nell'aumentare l'incertezza del quadro normativo in Italia, determinando il blocco della quasi totalità dei nuovi progetti rinnovabili» ha dichiarato Agostino Re Rebaudengo, Presidente di Elettricità Futura, la principale associazione della filiera industriale nazionale dell'energia elettrica, in occasione di un evento organizzato il 23 luglio a Milano da Elettricità Futura, Green Horse Advisory, L&B Partners e Legance per fare un po' di chiarezza sul quadro autorizzativo degli impianti rinnovabili e sulle possibili evoluzioni. «La conseguenza è un effetto domino che porta all'aumento dei costi dei terreni, già adesso tra i più cari d'Europa (che sul costo di impianto incidono per oltre il 20%), di realizzazione degli impianti per i maggiori costi del permitting, e quindi del costo dell'energia elettrica prodotta. Siamo in una situazione paradossale, l'Italia con 4 milioni di ettari di terreni agricoli abbandonati non ne vuole usare 70.000 per installare gli impianti che producono elettricità elettrica al minor costo, ovvero, il fotovoltaico utility scale».

Il quadro normativo delle aree idonee è ancora in corso di definizione perché mancano le diverse leggi regionali attuative del Decreto pubblicato lo scorso 2 luglio 2024. Le Regioni hanno 6 mesi di tempo per farlo, ma nel frattempo non sono rimaste inerti avendo, a macchia di leopardo, adottato una serie di leggi e delibere che vanno nella



**Re Rebaudengo,
Presidente di Elettricità Futura**

direzione opposta rispetto agli obiettivi rinnovabili al 2030. «Nella nuova definizione delle aree idonee di competenza delle Regioni», ha aggiunto Re Rebaudengo, «devono essere fatti salvi i progetti che dal 2021 ad oggi sono stati localizzati nelle aree definite idonee ai sensi del decreto legislativo 199 del 2021, quello che ha attuato la RED II».

Il DM Aree Idonee e il DL Agricoltura secondo Elettricità Futura hanno insomma dato il colpo di grazia allo sviluppo degli impianti rinnovabili, già in seria difficoltà tra le criticità burocratiche e organizzative, i ritardi nella pubblicazione di provvedimenti chiave, come il FER X (secondo Terna 8 GW di impianti autorizzati non partono in attesa delle aste), la saturazione virtuale della rete e le moratorie delle Regioni (come la Sardegna) da cui peraltro adesso dipende la normativa delle aree idonee. Se le Regioni applicassero in modo restrittivo la distanza di 7 Km dai beni tutelati per i nuovi progetti che da oggi in poi verranno presentati, la quasi totalità del territorio nazionale sarebbe non idoneo alle rinnovabili, essendo il nostro Paese ricco di beni soggetti a vincoli.



LE PMI AL GUADO TRA CYBER CRIME E IMPREPARAZIONE

**Dopo il caso
CrowdStrike le nuove
armi degli hacker sono
intelligenza artificiale e
tecnologie quantistiche**

di **Riccardo Venturi**

Un aggiornamento di sistema che ha mandato in crash oltre 8,5 milioni di dispositivi Microsoft in tutto il mondo, lasciando a terra migliaia di voli, tenendo fermi treni, congelando gli indici dei mercati finanziari, mandando nel caos holding mediatiche come l'australiana Abc, la britannica SkyNews UK e la francese Canal+, oltre a servizi sanitari come l'Nhs britannico.

È quello di CrowdStrike, che nella notte tra

giovedì 18 luglio e venerdì 19 luglio ci ha fatto capire quanto è fragile e vulnerabile il mondo digitale interconnesso. Secondo l'ultimo report "Operational Summary", realizzato dal Computer Security Incident Response Team (Csirt) Italia, dell'Agenzia per la cybersicurezza nazionale, a maggio 2024 sono stati individuati 283 eventi cyber, in aumento del 148% rispetto al mese precedente. Questi ultimi hanno avuto un impatto su 175 soggetti nazionali: 121 appartenenti alla constituency, i restanti hanno riguardato cittadini e società private operanti in settori non critici. Nella top ten dei settori più seriamente impattati figurano in ordine la pubblica amministrazione centrale (74 attacchi, il 188% in più rispetto ad aprile), i trasporti (40 attacchi, +122%) le telecomunicazioni (30 attacchi, +81%), il tecnologico (16 attacchi, +95%), l'aerospaziale (14 attacchi, +833%), i servizi finanziari (13 attacchi, + 33%), il manifatturiero (13 attacchi, +117%), l'e-

nergia (11 attacchi, +144%), le altre società private (10 attacchi, +52%) e la vendita al dettaglio (7 attacchi, +119%).

Il presente e il futuro della cybersecurity dipende dalle due innovazioni più dirompenti, l'intelligenza artificiale e le tecnologie quantistiche, che sono munizioni utilizzabili sia da chi attacca che da chi difende – questo al di là della teoria più o meno complottistica secondo la quale a volte siano la stessa persona.

I criminali informatici infatti già utilizzano l'intelligenza artificiale, e se l'uso malevolo dell'IA continua a proliferare, non solo assisteremo a un aumento del numero di attacchi informatici, ma ci troveremo anche di fronte a minacce nuove, più avanzate e finora sconosciute. Per combattere queste minacce emergenti abbiamo appunto bisogno del sostegno della stessa intelligenza artificiale, che in breve tempo è emersa come lo strumento più efficace nella lotta al crimine informatico. L'AI permette di passare da un'azione di monitoraggio, rilevamento e risposta, alla possibilità di anticipare gli eventi. Ciò si ottiene attraverso l'apprendimento automatico e l'analisi di comportamenti sospetti. Di conseguenza, le organizzazioni sono in grado di rafforzare in modo significativo le proprie capacità di difesa informatica, preparandosi ad affrontare minacce informatiche nuove ed emergenti.

Ma anche le tecnologie quantistiche, di cui per ora si parla molto meno, annunciano una rivoluzione. Il Nist (National Institute of Standards and Technology) ha creato negli Stati Uniti un consorzio che ha il compito di identificare algoritmi crittografici in grado di resistere fin da oggi agli attacchi condotti da computer quantistici, di cui fa parte anche Thales. Gli algoritmi che resistono senza problemi agli attacchi condotti dai computer in uso oggi non sono abbastanza sicuri per reggere all'urto futuro dei computer quantistici. Lo scorso mese di dicembre, la stessa Thales in collaborazione con Sk Telecom ha messo in sicurezza la rete 5G in Corea con il sistema crittografico post-quantistico.



L'A.I. ITALIANA È GIÀ DIVENTATA UN UNICORNO

El'unica realtà italiana digitale innovativa ad oggi titolare di un sistema di intelligenza artificiale. Si chiama iGenius, ed è già considerata un unicorno: gli è già stato riconosciuto da un soggetto di mercato il valore di un miliardo di euro. Il segreto di questa sfida imprenditoriale risiede nell'aver avuto il coraggio di creare da zero un sistema di AI in Italia e in italiano. «Steve Jobs ha detto di essersi ispirato alla Olivetti ed al DNA italiano che si basa sulla cultura dell'arte, del design e dell'amore per la bellezza. Ecco, noi dobbiamo partire proprio da quel DNA, ricreare una prospettiva fresca, italiana ed europea dell'AI» dice in questa intervista a Economy Uljan Sharka, fondatore e Ceo di iGenius.

Sharka, che significa la nazionalità in un sistema di intelligenza artificiale?

È un tema molto importante per 3 motivi. Prima di tutto, il controllo delle informazioni: per la prima volta abbiamo una versione dell'AI, che si definisce generativa, che codifica le informazioni in modo irreversibile. Questo significa che nel momento in cui ci colleghiamo al modello generativo, che è centralizzato e controllato da una terza parte,

Si chiama iGenius la prima (e per ora unica) intelligenza artificiale nata da zero nel Belpaese. Ce la racconta il fondatore e Ceo Uljan Sharka

di Sergio Luciano

di fatto stiamo esportando le nostre proprietà intellettuali verso modelli controllati da altri. Un meccanismo che a lungo andare può essere molto pericoloso, poiché oggi il nostro sistema socioeconomico si basa fortemente sui brevetti e sulla proprietà intellettuale. Poi c'è un tema di costi: i modelli di AI precedenti a Modello Italia - che è quello che abbiamo utilizzato in questi 6 mesi in collaborazione con Cineca che gestisce Leonardo, uno dei super computer più potenti al mondo -

sostanzialmente ragionano in inglese, quindi quando sono utilizzati in lingue che non sono l'inglese devono tradurre a parità di costo. Da un punto di vista competitivo quindi, se ci immaginiamo una piccola-medio impresa in Italia o in Europa piuttosto che in un Paese anglofono, quella nel Paese anglofono avrà costi inferiori.

Terzo e ultimo importante motivo per avere un'AI italiana è la questione della precisione linguistica. Specialmente nei settori regolamentati e nella pubblica amministrazione serve un sistema che capisca perfettamente le sfumature di significato della lingua e della cultura e che non li vada a eliminare nel processo di traduzione. Questo può essere molto pericoloso non solo per la nostra cultura e la nostra identità nazionale nel lungo termine, ma perché in alcuni casi, come può essere la traduzione legale o quella delle normative di legge, un sistema automatico che elimina le nuance della lingua può essere addirittura pericoloso.

Con queste premesse è chiaro che la sfida di questa azienda è in qualche modo una sfida di bandiera che andrebbe sostenuta. Che tipo di mercato può avere un'iniziativa come la sua che nascendo in Italia si rivolge però al mondo? Peralto come si chiama il sistema di iGenius?

Abbiamo due soluzioni: una si chiama Crystal, disegnata per le aziende e i sistemi che sono "critici", quindi sistemi che si basano sui numeri e che devono avere una precisione del 100%. Lo abbiamo chiamato Crystal

perché è un sistema che rende trasparenti i dati aziendali e della pubblica amministrazione, e quindi abilitano un'interfaccia al linguaggio naturale che chiude il divario delle competenze tecniche nell'usare le informazioni. Italia, invece, è il nome del large language model italiano che abbiamo addestrato in questi ultimi mesi, un sistema totalmente open source che abbiamo dato al Paese con una licenza MIT. Tutti possono scaricarne una copia, possono renderlo di loro proprietà e quindi tutte le informazioni che vanno a codificare all'interno di questo modello rimangono all'interno della loro organizzazione.

Quindi c'è anche una scelta di natura tecnologicamente democratica...

Questo sarà fondamentale per il futuro, perché l'unico modo che hanno le imprese per adottare in modo sicuro questa tecnologia è avere una copia del modello; quindi, non ci sono altri modi per rispettare le leggi di oggi. Poi c'è da fare una riflessione più filosofica anche rispetto a quello che diceva prima sul ruolo dell'Italia, perché qui non si tratta di essere nazionalisti. Ci sono due dimensioni: una di rivoluzione sociale che sta prendendo l'avvento con l'AI su larga scala, non accadeva da oltre 500 anni che ci fosse un sistema che democratizza il linguaggio e la conoscenza su ampia scala.

Questo quindi ci porta a un conflitto, perché da una parte abbiamo voglia di innovare ma dall'altra andiamo a mettere a rischio le grandi conquiste degli ultimi anni come i diritti umani, perché qui parliamo proprio della libertà individuale e su come queste tecnologie acquisiscono le proprietà intellettuali non solo dalle aziende, ma anche dagli individui. Questo richiede una grande attenzione anche politica e la regolamentazione e lo sviluppo con un principio di fairness da perseguire. Poi c'è un tema di competitività nei mercati economici globali.

L'Italia è dunque un punto di partenza?

iGenius sicuramente non vuole competere



Uljan Sharka, fondatore e Ceo di iGenius

solo con la lingua italiana. Questo è un mercato globale e stiamo addestrando modelli anche in altre lingue. Secondo i dati di mercato, entro il 2030 questo sarà un mercato che vale oltre mille miliardi. Ciò significa che la sola componente dell'Europa, che di solito si aggira attorno al 35% di market share, ammonta a centinaia di miliardi di valore che le start up e le grandi imprese che operano in questo settore possono catturare. Basterebbe sviluppare soluzioni per il nostro continente e implementarle con il nostro DNA per essere già competitivi nel mondo. Questo è il punto da cui dobbiamo partire: negli ultimi 20 anni abbiamo perso la corsa della digitalizzazione e non abbiamo creato big tech in Europa, perché abbiamo cercato di ricreare l'ecosistema della Silicon Valley - che peraltro si è ispirato all'Italia e all'Europa, perché Steve Jobs lo aveva detto in più interviste che si era ispirato alla Olivetti ed al DNA italiano che si basa sulla cultura dell'arte, del design e dell'amore per la bellezza. Ecco, noi dobbiamo partire proprio da quel DNA, ricreare una prospettiva fresca, italiana ed europea dell'AI, consapevoli che non ci sarà solo un'AI ma ce ne saranno diverse, e quindi noi possiamo rappresentare noi stessi con la nostra AI, dobbiamo partire da lì.

“ La più grande funzionalità dell'AI è umanizzare l'interfaccia dell'utente

Se dovesse spiegare a un piccolo imprenditore cosa può migliorare della sua organizzazione, e quindi dei suoi risultati aziendali, adottando almeno in parte il suo sistema di AI nella sua gestione di impresa, quali sono le due cose essenziali che gli diresti?

L'AI generativa scrive poesie e fa dei bellissimi disegni. Ma si è creata questa distorsione di realtà secondo cui può risolvere tutti i problemi. In realtà, la sua più grande funzionalità è quella di umanizzare l'interfaccia dell'utente, e nel contesto di una piccola azienda questo non basta. Quindi bisogna combinare questa tecnologia con tutte le componenti che si sono già sviluppate nel tempo, per esempio i sistemi gestionali, traslazionali, degli ordini, e quindi i dati che già si possiedono. Questo è di fatto un acceleratore perché chiude il divario delle competenze tecniche: per la prima volta quell'azienda che opera nella logistica non si deve preoccupare di formare le proprie persone o di iniziare a intraprendere percorsi di change management nella digitalizzazione, perché l'uomo parla con la macchina il linguaggio naturale. Dall'operatore che lavora al magazzino che può chiedere informazioni sugli ordini da prioritizzare o le anomalie di spedizione, alla frontline di chi spedisce i prodotti, tutti possono letteralmente parlare un linguaggio umano con i sistemi. È una rivoluzione straordinaria, perché permette all'individuo che possiede una sua expertise lavorativa di amplificarla e di esprimerla al massimo.

Continua online 



GIOCANDO D'ANTICIPO L'ECCEZIONE DIVENTA ECCELLENZA

Il Gruppo Grimaldi la sostenibilità l'ha scelta come leva strategica dello sviluppo più di 10 anni fa. Quando ancora ben pochi prendevano sul serio il tema

di Sergio Luciano

Ma a cosa si deve l'affanno del sistema produttivo mondiale sulla transizione ecologica ed energetica? Soltanto ai tempi troppo rapidi imposti dai regolatori o anche all'imprevidenza dei più? Alla loro indisponibilità ad investire sull'innovazione necessaria, che in materia energetica ed ecologica era ben chiara a chiunque avesse voluto esaminare attentamente la materia? E ben prima che i piagnistei di Greta, dieci anni fa, rendessero "pop" la materia?

Alcune storie aziendali dimostrano che ci si poteva pensare in tempo, alla transizione: prepararsi, anticiparla. E chi l'ha fatto, oggi se ne giova.

Come il Gruppo Grimaldi, leader o coleader mondiale in molti settori dello shipping - e leader nel car-carrier, il trasporto di autoveicoli via nave - che la sostenibilità l'ha scelta come leva strategica dello sviluppo più di 10 anni fa. Quando ancora ben pochi prendevano sul serio il tema. Tantomeno nello shipping. Non a caso, l'amministratore delegato Emanuele Grimaldi, a capo del gruppo insieme al fratello Gianluca ed il cognato Diego Pacella, è stato nominato "Green ambassador" dalla rivista Time: "Tutta la vita mi sono occupato della sostenibilità - ha commentato, rispondendo recentemente a Bruno Vespa che lo intervistava - ed oggi è qualcosa che

è socialmente dovuta. Ma fino a qualche anno fa, ricordiamocelo, c'erano ancora alcuni scettici sul climate change".

"Il nostro gruppo ha avuto la fortuna di essere una multinazionale a gestione familiare - spiega Dario Bocchetti, head of the Grimaldi Group Corporate "Energy Saving & Innovation Department" - Una vera fortuna, perché sulle strategie tecnologiche è sempre stato molto forte l'imprinting della proprietà che ha avuto sul tema una spiccata sensibilità ed una grande lungimiranza. Oggi siamo quindi un'eccezione nello shipping, perché siamo una compagnia in gran parte proprietaria

della sua flotta. Mentre l'80% delle navi del mondo non appartengono agli operatori marittimi ma sono noleggiate con contratti più o meno lunghi, noi esercitiamo le nostre rotte con navi di proprietà. È importante il fatto che la nave sia di proprietà per poter guardare a tutte le voci di costi dell'asset. E il maggiore dei costi è alla voce carburante". È chiaro il ragionamento? Più integralmente un armatore può gestire i suoi costi, e quindi innanzitutto il costo di esercizio delle navi, più la sostenibilità economica va di pari passo con quella energetica e con quella ambientale: nel senso che, riducendo il



Gianluca Grimaldi



Emanuele Grimaldi

consumo di carburante, si riduce la più alta voce di costo dell'impresa e contemporaneamente si riducono le emissioni di CO2 e l'inquinamento che genera.

“Perseguire un'eccellenza mondiale nella riduzione dei consumi di carburante – prosegue Bocchetti – è sempre stato un po' nel nostro Dna. Nel momento in cui questo impegno è diventato anche un modo per ridurre i costi fiscali imposti in rapporto con le emissioni, oltre naturalmente al costo dell'acquisto del carburante, il peso finanziario del consumo di carburanti fossili è diventato doppio, e il vantaggio economico delle strategie attuate dal nostro gruppo è a sua volta raddoppiato”.

E così, grazie a questo lungimirante “imprinting” ecologico, il Gruppo Grimaldi ha da tempo varato una strategia di riarmamento di una flotta che già dieci anni fa era giovane, rispetto alle medie del mercato, e l'ha fatto in una chiave tutta sostenibile. “Riuscire a realizzare navi che tagliassero del 50% le emissioni di CO2 per unità di carico trasportato, è stato eccezionale. È stato il frutto di un grande lavoro di squadra fatto da tanti progettisti, ingegneri e tecnici molto validi che sono riusciti in una sfida davvero impressionante”.

Nell'insieme, negli ultimi dieci anni il Gruppo Grimaldi ha stanziato per la co-

struzione di nuove navi ecologiche quasi 5 miliardi di dollari, concentrando il grosso delle commesse su alcuni qualificatissimi cantieri asiatici, che peraltro utilizzano in larghissima misura tecnologia europea, riservandosi l'esercizio dei cantieri, l'assemblaggio e i collaudi, il tutto con un livello

di costi estremamente competitivo rispetto alla concorrenza occidentale. “Sulle navi costruite in Cina – ha sottolineato Emanuele Grimaldi – c'è un'enorme quantità di tecnologia europea, come i motori Rolls Royce, che viene esportata verso Cina,

“ *La sostenibilità economica va di pari passo con quella energetica e con quella ambientale* ”

Corea del Sud, Giappone”. Un altro caso in cui dunque l'apparenza inganna: perché una grande industria globale mette a fattor comune tutti gli elementi di miglior vantaggio per la massima competitività, in questo caso la qualità della tecnologia europea con la competitività della manifattura cinese.

Ma anche un osservatorio qualificato e pionieristico come quello del Gruppo Grimaldi – che oltretutto vede oggi il suo leader Emanuele Grimaldi elevato anche al ruolo di presidente dell'International chamber of shipping (incarico appena rinnovato nel per un altro biennio) – deve registrare molte incoerenze nelle strategie politiche internazionali sul fronte cruciale della decarbonizzazione.

“Purtroppo, dal punto di vista dell'ap-



Dario Bocchetti

proccio verso l'ambiente – ha rilevato Emanuele Grimaldi nell'intervista con Vespa – c'è un approccio da 'fortress Europe', come se la sostenibilità fosse un problema europeo. Ci vorrebbe un maggiore sforzo da parte delle istituzioni europee per far passare normative a livello mondia-

le, aiutando i paesi che fanno più fatica a mettersi in regola. Noi, come Ics, abbiamo proposto il prelievo di un contributo iniziale di circa 50 dollari per tonnellata di olio combustibile marino consumato, per ottenere dal mercato 12 miliardi di dollari, di cui 6 miliardi dovrebbero essere utilizzati per aiutare chi usa i nuovi carburanti a zero emissioni, che oggi costano più del doppio di quelli tradizionali, ed altri 6 dovrebbero essere erogati ai paesi meno sviluppati perché possano a loro volta riconvertirsi all'uso di questi nuovi carburanti. E mi fa piacere sottolineare che l'industria mondiale dello shipping si è mossa compatta e determinata sulla decarbonizzazione, dando un segno di grande responsabilità ambientale e sociale. Gli armatori hanno fatto un grandissimo sforzo che costerà miliardi al settore: da qui al 2050 90mila navi nel mondo passeranno ad utilizzare i nuovi carburanti, ma non sarà una passeggiata: l'ammoniaca può essere pericolosa, l'idrogeno è esplosivo, almeno la metà dei marittimi, cioè un milione, dovranno fare corsi prima di usare i nuovi carburanti”.

Invece è sul fronte istituzionale che si registrano scelte antilogiche: “Noi europei che ci definiamo ambientalisti – ha concluso Emanuele Grimaldi nell'intervista – stiamo tassando le macchine elettriche cinesi, e intanto esportiamo in Cina le macchine ecologicamente ben più nocive. E inoltre ci facciamo del male, perché l'Europa esporta auto dal valore molto maggiore di quelle che importa, e dunque dalle inevitabili ritorsioni avremo tutto da perdere”.



Diego Pacella



L'AZIENDA SI REINVENTA (MA ANCHE LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE)

di Victor De Crunari

Accenture è tra i leader del cambiamento: aiuta governi e organizzazioni a costruire il loro core business digitale, migliorare l'efficienza operativa, accelerare la crescita dei ricavi e migliorare

Da Market Unit Lead ha avuto un ruolo centrale nella crescita a doppia cifra della regione Iceg, che comprende oltre all'Italia anche Europa Centrale, Serbia, Grecia, Turchia ed Israele, e si è distinta per la realizzazione di programmi di reinvenzione a beneficio di aziende leader nel settore pubblico e privato. Dal primo settembre Mauro Macchi, Presiden-

te e Amministratore Delegato di Accenture Italia e membro del Global Management Committee dell'azienda, diventerà Chief Executive Officer per l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa (EMEA). Un ruolo di grande responsabilità, se si pensa che Accenture, che ha chiuso l'anno fiscale 2023 con ricavi pari a 64.1 miliardi di dollari registrando un incremento dell'8% rispetto

all'anno precedente, si avvale di 750.000 persone che servono clienti in oltre 120 Paesi. La tecnologia è protagonista delle transizioni che raccontiamo in questo numero speciale di Economy, e Accenture è tra i leader mondiali in grado di contribuire a guidarle, anche attraverso solide relazioni con l'ecosistema: non per niente il suo payoff è 'Let there be change'. Aiuta le principali aziende, governi e organizzazioni a costruire il loro core business digitale, migliorare l'efficienza operativa, accelerare la crescita dei ricavi e migliorare i servizi ai cittadini, combinando una profonda conoscenza tecnologica e leadership nel Cloud, nei dati e nell'Intelligenza Artificiale con l'esperienza nei principali settori industriali, la competenza funzionale e l'offerta di servizi su scala mondiale.

Sotto la guida di Mauro Macchi, l'Italia ha consolidato il proprio ruolo chiave all'interno del network mondiale di Accenture, confermandosi come uno dei grandi protagonisti dell'ecosistema nazionale dell'innovazione con oltre 22.000 talenti e una continua strategia di acquisizioni e di valorizzazione del territorio, che ha visto anche la creazione di numerosi centri specializzati in tecnologie trasformative. Questo ha permesso ad Accenture Italia di fornire un importante supporto alla trasformazione digitale delle organizzazioni del Paese, tra cui rientrano 16 tra i primi 20 gruppi industriali, 19 tra le prime 20 banche italiane e 9 tra i primi 10 gruppi assicurativi. Presente in Italia dal 1957, Accenture è fortemente radicata nel Paese con oltre 22.000 dipendenti, diverse sedi principali (Milano, Roma, Torino, Napoli e Cagliari), uffici e centri di innovazione distribuiti su tutto il territorio nazionale. L'Italia è oggi il quarto mercato di Accenture dietro Stati Uniti, Regno Unito e Giappone. In quest'anno fiscale, che chiude il 31 agosto, ha assunto 4000 persone e completato un importante programma di rivisitazione degli spazi e arricchimento dell'esperienza lavorativa intrapreso nel 2019, che coinvolge

le principali città italiane in cui è presente, con oltre 360 milioni di euro di investimento complessivo e 70.000 mq. Attraverso i Forward Building, questo il nome dei nuovi edifici, Accenture si pone l'obiettivo di ripensare l'esperienza professionale delle proprie persone e abilitare nuovi modelli di lavoro basati su flessibilità, collaborazione e co-creazione.

A gennaio 2023, Accenture Italia ha ottenuto un importante riconoscimento per l'impegno profuso nel fornire le migliori condizioni di lavoro alle proprie persone posizionandosi per il quarto anno consecutivo sul podio della classifica "Top Employer Italia 2023". L'Italia ricopre un ruolo centrale nella strategia globale di Accenture (oggi la leadership italiana di Accenture siede nel board mondiale condividendo e valorizzando a livello internazionale le best practices locali) confermandosi quale "partner del cambiamento" delle principali organizzazioni, pubbliche e private.

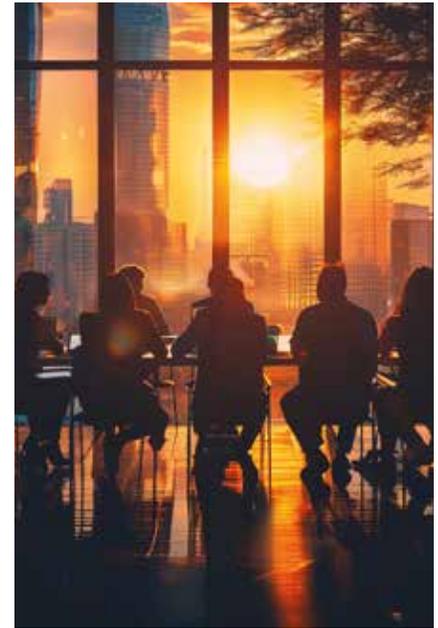
Il nostro Paese è parte integrante del network internazionale di Accenture con un'ampia rete di centri di innovazione e

poli di eccellenza su tutto il territorio nazionale per lo sviluppo di soluzioni avanzate in settori specializzati quali cybersecurity, cloud, banda larga, telecomunicazioni, retail, food, moda, automotive & mobility, servizi finanziari e industry X, tra cui: Accenture Automotive Industry Solution Center e Industry X Innovation Center, a Torino; Accenture Financial Advanced Solutions & Technology Innovation Center, a Padova; Accenture Customer Innovation Network e Industry X Innovation Center for Engineering, a Milano; Accenture Cloud Innovation Center e Accenture Government Innovation Center, a Roma; Accenture Industry X Innovation Center, a Modena; Cyber Fusion Center, a Napoli. Ci sono inoltre due Accenture Gen AI Studios, a Roma e Milano, che consentiranno di esplorare case history, co-innovare, sviluppare e scalare i progetti di intelligenza artificiale generativa; e due Advanced Technology Center a Napoli e Cagliari. Si tratta di centri di eccellenza che hanno l'obiettivo di integrare il lavoro svolto presso i clienti a supporto costante dell'operatività



*“ Sotto la guida
di Mauro Macchi
l'Italia ha
consolidato
il proprio ruolo
chiave all'interno
del network
mondiale
di Accenture*

Mauro Macchi, Presidente
e Amministratore Delegato di Accenture Italia



e dell'efficienza dei servizi offerti. Il centro di Napoli, aperto nel 2001, occupa oggi oltre 2.000 persone e ha fatto da modello al centro di Cagliari, inaugurato nel 2015 insieme ad Avanade, che oggi conta oltre 500 dipendenti.

Accenture ha deciso di rafforzare la propria presenza nel Sud Italia accelerando il percorso di crescita iniziato pionieristicamente già diversi anni fa e rispondendo alla sempre crescente rilevanza del Mezzogiorno nell'ecosistema Italia. Il programma annunciato ad ottobre 2022 prevede di impiegare al Sud 5.000 talenti nei prossimi 3 anni e, a poco più di un anno dal suo annuncio, sono già 4.000 le persone assunte nel Mezzogiorno.

A Bari e Cosenza, queste le prime realtà interessate, Accenture ha aperto due poli di competenze specialistiche per le professioni del futuro che fungono da catalizzatori delle skill più all'avanguardia. Particolare focus verte su nuove tecnologie connesse ai temi della security, del Cloud, dell'intelligenza artificiale, dei dati/analytics e ad ambiti quali e-health e sostenibilità.

Negli ultimi anni Accenture ha continuato la propria strategia di rafforzamento

in Italia mediante numerose acquisizioni, confermandosi come uno dei grandi protagonisti dell'ecosistema nazionale dell'innovazione, in grado di fornire un importante supporto alle imprese del Paese nel vincere le sfide dell'era post digitale e sostenere la ripartenza.

L'anno scorso sono state in particolare acquisite Ammagamma, società di consulenza che rappresenta un'eccellenza italiana nell'innovazione legata all'Intelligenza Artificiale; e Customer Management IT e SirfinPA, società italiane che offrono servizi e soluzioni tecnologiche innovative nei settori della Giustizia e della pubblica sicurezza. Quest'anno sono entrate in Accenture Italia Intellera Consulting, uno

dei principali operatori nel mercato nazionale della consulenza dedicata all'innovazione della Pubblica Amministrazione, e Fibermind, società di servizi di rete specializzata nell'implementazione delle reti ad alta velocità in fibra ottica e mobile 5G, oltre che in servizi di ingegneria infrastrutturale.

Durante i suoi oltre 30 anni di carriera in Accenture, Mauro Macchi ha maturato una profonda conoscenza dei principali mercati internazionali, guidando diversi progetti di Merger & Acquisition, Sales & Distribution, prevalentemente per il settore dei servizi finanziari. Ha, inoltre, ricoperto ruoli di responsabilità manageriale trasversali a diversi settori industriali su scala europea.

Macchi succederà a Jean-Marc Ollagnier che, dal 31 agosto 2024, diventerà presidente della regione EMEA. Teodoro Lio, attualmente responsabile per l'area Consumer & Manufacturing Industries della regione ICEG, dal 1° settembre 2024 subentrerà a Mauro Macchi nel ruolo di Market Unit Lead ICEG e Amministratore Delegato di Accenture Italia. Mauro Macchi continuerà il suo impegno nel Paese come Presidente di Accenture Italia.

“ *Accenture in Italia ha oltre 22.000 dipendenti, sedi a Milano, Roma, Torino, Napoli e Cagliari, oltre a uffici e centri di innovazione distribuiti su tutto il territorio* ”

ONE HEALTH, CONFPROFESSIONI LANCIA APRI OH

di Giovanni Francavilla

L'approccio integrato One Health (un'unica salute) riconosce che la tutela e la promozione della salute e il benessere dell'uomo dipendono strettamente dal benessere degli animali sia domestici che selvatici e dalla salute degli ecosistemi, nonché dalla qualità nutrizionale e igienico-sanitaria dell'alimentazione, e quindi dalla salute delle piante coltivate, e dalla qualità della progettazione urbana e della pianificazione territoriale e dei trasporti. Per trovare soluzioni a problemi complessi, quali la transizione ecologica dei modelli di produzione e di consumo, è necessario difatti adottare un approccio sistemico, che travalichi la divisione tra discipline scientifiche e tra competenze professionali e permetta di affrontare le diverse sfide in modo integrato. L'approccio unificante One Health, riconosciuto ufficialmente da molte istituzioni governative ed intergovernative, è quindi adottato in tutto il mondo per perseguire la sostenibilità delle imprese, delle istituzioni e delle politiche nazionali e locali.

Partendo da queste premesse, lo scorso 12 giugno, a Roma, nella cornice dell'Ex Cartiera Latina sull'Appia Antica, è stata presentata Apri Oh, la nuova società di Confprofessioni dedicata all'approccio One Health (Salute Globale), nata per diffondere, ispirare e creare una "nuova cultura" che promuova la consapevolezza dell'importanza dell'approccio One Health e incoraggi la collaborazione in-

Presentata a Roma la nuova società di Confprofessioni dedicata all'approccio alla Salute Globale, nata per diffondere una nuova cultura che mette in connessione il benessere dell'uomo con quello degli animali e la salute degli ecosistemi

terdisciplinare tra professionisti. «Gli oltre 1,5 milioni di liberi professionisti operanti in Italia, riuniti nella Confederazione italiana libere professioni, costituiscono un sistema economico e sociale che sviluppa un comparto produttivo di 4 milioni di lavoratori e contribuisce per il 12,5% alla formazione del Pil nazionale», sostiene Andrea Sonnino, presidente di Apri Oh. «I liberi professionisti sono pertanto protagonisti fondamentali della transizione verso la sostenibilità che stiamo intraprendendo, per questo sono chiamati ad applicare nello svolgimento delle loro attività professionali il principio One Health». Per dare impulso all'adozione dell'approccio OH l'azione di Confprofessioni si articola su tre livelli.

- Nel suo ruolo di parte sociale nelle consultazioni con governo centrale e amministrazioni locali per giocare un ruolo dinamico di comunicazione e istituzionalizzazione dell'approccio OH.
- Nella sua funzione di sostegno, difesa e valorizzazione dell'attività libero professionale, promuovendo l'evoluzione del modus operandi dei professionisti

mediante interventi di sensibilizzazione all'approccio OH e di formazione di professionisti e dipendenti degli studi professionali; gli interventi di sensibilizzazione, di formazione e di condivisione di buone prassi verteranno principalmente su tre temi: promozione della digitalizzazione e della interoperabilità delle basi di dati, organizzazione transdisciplinare del lavoro e creazione di reti interprofessionali di studi, e applicazione dell'approccio sistemico nella progettazione e nella valutazione.

- Indirettamente, mediante le attività svolte nella società dagli studi professionali e dalle loro reti interprofessionali, traducendo il nuovo approccio metodologico all'esercizio della professione, promosso dai programmi di formazione, in un cambiamento della qualità del servizio ricevuto dai beneficiari delle attività professionali, in particolare progettazione partecipativa e multidimensionale, valutazione sistemica di rischi e impatti (ambientali, economici, sociali) e assistenza alla rendicontazione ed alla certificazione di sostenibilità delle imprese.

PICCOLO È PIÙ SNELLO CHE BELLO

di Emanuela Notari

La piccola dimensione aiuta le PMI ad essere più reattive e più flessibili, ma alla lunga costa in termini di produttività

Le aziende di piccola dimensione hanno il vantaggio della snellezza e di una catena di comando più rapida. Se il titolare ha l'intuizione giusta, la struttura porta a terra l'input in tempi rapidi. È stato probabilmente questo uno dei motivi della capacità di reazione, flessibilità e resilienza delle Micro e PMI italiane (MSME in inglese) durante la pandemia, oltre a catene di fornitura più corte e una pioggia di sostegni del Governo.

Nelle economie avanzate le cosiddette MSME hanno un ruolo importante, pesando per due terzi dell'occupazione; ciò nonostante contribuiscono al Pil solo con il 54% medio del valore aggiunto. Perché? Perché sono snelle ma poco produttive, raggiungendo mediamente solo il



60% della produttività delle grandi imprese. Lo dice un nuovo studio di McKinsey Global Institute, "A microscope on small businesses: Spotting opportunities to boost productivity", che ha fatto un'analisi approfondita della produttività nelle MSME nelle principali economie avanzate, con un affondo paese per paese. Volete sapere qual è la fotografia delle Micro e PMI in Italia? Superiore rispetto alla media delle economie avanzate la quota di occupazione media con il 76% e anche la quota di valore aggiunto con il 63%, ma sotto la media la produttività, arrivando a coprire solo il 55% (vs. 60%) della produttività delle grandi imprese – con

commercio, costruzioni, servizi professionali, comparto alberghiero e ristorazione a trainare la parte alta della media.

Chiudere questo divario di produttività aumenterebbe il nostro Pil di 6.5 punti.

McKinsey Global Institute, nella sua analisi della realtà italiana, presenta un dato che fa riflettere: solo il 5% (contro il 20% medio delle altre economie avanzate) delle imprese quotate in Italia nel 2022 con capitalizzazione superiore a 1,3 miliardi di dollari era una PMI nel 2000. Le PMI italiane crescono meno, 4 volte meno di quelle delle altre economie avanzate? Perché?

L'Italia, come peraltro un po' tutta Europa, è un Paese prevalentemente di micro imprese, ovvero imprese con meno di 10 occupati e un fatturato annuo non superiore a 2 milioni di euro. Quelle che, secondo uno studio del sito internet money.co.uk di qualche anno fa, contavano 60.000 nuove nate nel 2013 e solo la metà ancora in piedi cinque anni dopo, nel 2018: tasso di sopravvivenza peggiore nell'area euro. Il migliore, al 70%, quello della Francia. Sarà perché non riusciamo a crescere?

CI MANCA L'ORMONE DELLA CRESCITA

Le micro imprese tendono ad essere familiari o addirittura monopersonali, con scarsa attitudine alla crescita e ad essere fagocitate dall'aumento dei costi, delle normative da rispettare, della burocrazia, dove l'ambizione è più quella di non aver padrone che di essere un grande imprenditore.

I fattori che fanno crescere, secondo Marco Piccitto, managing partner McKinsey per il Mediterraneo, sono tecnologia, talenti e capitale. Noi abbiamo il 41% delle ricerche di personale delle imprese italiane che stentano a trovare le risorse e i capitali di cui hanno bisogno, una quota di tecnologia ancora troppo bassa e tanta strada da fare per uscire dalle forche caudine del credito bancario.

Il 65% delle PMI del nostro Paese nel 2023 dichiarava di investire già "intensamente" nel digitale, secondo i dati dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politec-

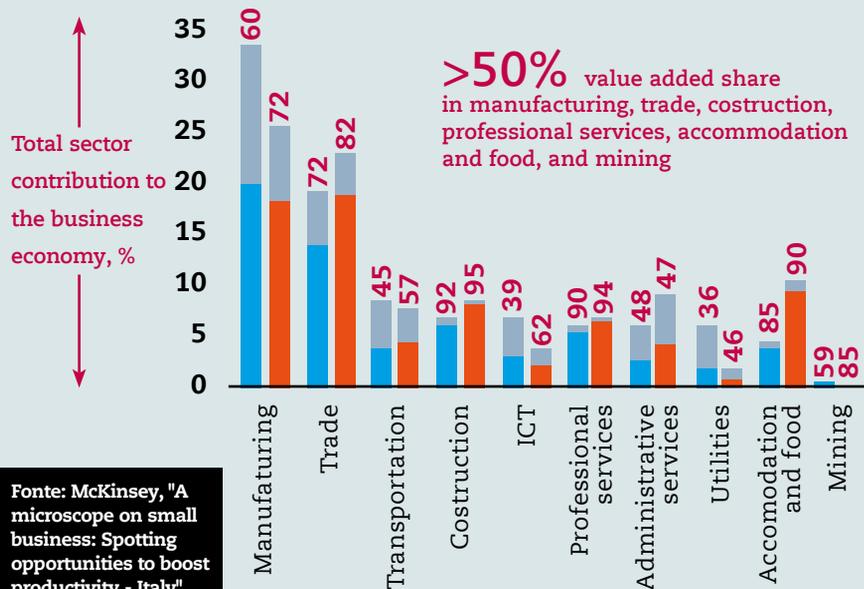
nico, ma prevalgono ancora le tecnologie di base (come software gestionali o app di collaborazione); non più del 20% ha sviluppato progetti che prevedono l'impiego di big data, blockchain, intelligenza artificiale (AI), realtà aumentata o virtuale. Anche quelle che vorrebbero crescere, il cui management intuisce l'importanza delle nuove tecnologie e dell'AI, temporeggiano in attesa di capirci di più.

LA SOLITUDINE DELL'IMPRENDITORE

“Più la dimensione aziendale è ridotta maggiore è la solitudine dell'imprenditore”, continua nel suo rapporto 2023 l'Osservatorio del Politecnico. “Mediamente la sua è una cultura di prodotto e meno di processo e di pianificazione”. Dev'essere un problema nazionale perché, recentemente, anche del settore finanziario si è detto che dovrebbe far evolvere la consulenza da prodotto-centrica, focalizzata sull'efficienza (rendimento) della soluzione finanziaria, a progetto-centrica, ovvero centrata sull'efficacia di una pianificazione di vita. Naturalmente, bisognerebbe anche superare il concetto del consulente one-man-band verso un ecosistema di consulenti: finanziari, immobiliari, legali e di longevità. Tornando alle PMI italiane, “dovrebbe intervenire il sistema, o meglio un ecosistema di software house, istituti finanziari, professionisti, associazioni di categoria, hub di innovazione, per fornire supporto alle imprese, non solo attraverso i loro prodotti, ma contribuendo a portare una cultura gestionale più evoluta. Troppo spesso agli imprenditori viene attribuita la responsabilità dell'arretratezza della loro organizzazione, trascurando il fatto che chi ruota intorno all'impresa ha altrettante responsabilità nel non far evolve-

“ Le MSME nelle economie avanzate pesano per due terzi dell'occupazione

MSME share of business value and employment by sector, %



re modalità di comunicazione e servizio in modo adeguato”.

Notando una forte correlazione tra la produttività delle PMI e quella delle grandi imprese in alcuni nei settori più performanti, lo stesso McKinsey Global Institute crede che l'Italia potrebbe trarre vantaggio dalla promozione di maggiore interazione tra PMI e grandi imprese e fra le stesse PMI nei settori che danno i risultati migliori in termini di quota di valore aggiunto, come alcuni distretti industriali, oltre anche promuovere sistemi di empowerment delle PMI alla crescita dimensionale.

Lillipuzianità, poca tecnologia e scarsi investimenti, carenza di risorse umane e solitudine dell'imprenditore abbandonato a se stesso. Ma non ci sarà anche qualcos'altro, per esempio un problema culturale, di mentalità? Lo chiediamo a Enrico Maria Cervellati, già Professore di Finanza Aziendale all'Università Ca' Foscari di Venezia e oggi nel corpo docente dell'Università Link di Roma, esperto di scienze comportamentali.

“Far crescere la produttività delle MSME italiane significa adottare pratiche finanziarie più efficaci, migliorare la gestione del capitale

circolante e investire in tecnologie innovative. Servono logiche che facilitino l'accesso delle MSME al credito e ai mercati dei capitali, oltre alla promozione di una gestione finanziaria più rigorosa e trasparente. Le politiche che incentivano la collaborazione tra grandi aziende e PMI possono sicuramente favorire sinergie e trasferimento di competenze, aumentando l'efficienza operativa. Inoltre, l'adozione di strumenti di pianificazione finanziaria avanzata può aiutare le PMI a prendere decisioni più informate, riducendo i rischi e migliorando la redditività a lungo termine. Tuttavia, sono convinto che la produttività significativamente inferiore, rispetto alle grandi aziende, possa essere influenzata anche da fattori soft, cognitivi e psicologici, come l'avversione alle perdite, l'inerzia e l'effetto di ancoraggio, i cui sintomi si vedono nello scarso interesse a crescere, ad adottare nuove tecnologie. Interventi mirati, programmi di formazione e mentoring che incoraggino la mentalità di crescita, l'adozione di nuove tecnologie e l'innovazione, possono aiutare le PMI a colmare il divario di produttività”.

«IL CAMBIAMENTO NON LASCI NESSUNO INDIETRO»»

Trattenere in Italia i giovani, favorire le donne nell'accesso al lavoro e sostenere con forza il ceto medio: ecco il «programma» di Stefano Cuzzilla per il futuro del nostro Paese

di Sergio Luciano

«Il nostro Paese deve rivedere gli equilibri generazionali nel mondo del lavoro ed allargare la base occupazionale. Siamo veramente nel pieno di una transizione demografica e questa è l'unica certezza che non possiamo ignorare». È abituato a guardare al futuro, Stefano Cuzzilla, per tre mandati presidente di Federmanager e da un anno anche come presidente di Trenitalia, per poi intervenire in modo pragmatico sul presente: «Questo implica trattenere qui i nostri giovani e favorire le donne nell'accesso al lavoro, dato che ancora oggi lavora solo una donna su due».

Presidente Cuzzilla, l'occupazione nel suo insieme è cresciuta però mancano tante professionalità che sarebbero richiestissime dalle aziende e il mercato del lavoro non offre.

I mestieri stanno cambiando profondamente sotto la spinta delle nuove tecnologie, intelligenza artificiale in primis. Il sistema rischia di non stare al passo, ma nessuno dev'essere lasciato indietro. La complessità è aumentata: oggi nelle aziende convivono fino a 4 o 5 generazioni diverse. Vanno trovati modelli organizzativi

nuovi e occorre mettere le diverse competenze a fattor comune. Federmanager si è impegnata moltissimo a chiudere il mismatch nel mondo del lavoro anche per prevenirne o almeno attutirne l'impatto su certi mestieri. È chiaro però che, con l'impatto che l'AI sta già generando, si pone un'esigenza di formazione continua, un long-life-learning. Io credo che la formazione sia la migliore politica attiva del lavoro. Un investimento, i cui costi, nei bilanci, dovrebbero passare dalle spese operative a quelle capitalizzabili. Occorre uno sforzo di tutti per potenziarla, perché in Italia si fa ancora troppo poca formazione on the job, a partire dai contratti collettivi di lavoro.

Eppure, nell'insieme la situazione del lavoro in Italia sta migliorando! Come se lo spiega?

Siamo un Paese resiliente. Lo stesso Fondo monetario internazionale ha riconosciuto, nell'ultimo outlook sull'Italia, che ci siamo ripresi bene dallo choc pandemico ed energetico. Per questo, come ha evidenziato Eurostat, il tasso di occupazione è aumentato, nel 2023, dell'1,5%, con uno degli incrementi più significativi d'Europa. Vuol dire che stiamo andando nella direzione giusta, che è quella dello

sviluppo. Ma molto resta da fare, i problemi non sono pochi. Per esempio, attuare politiche di attrazione e di retention per i giovani: negli ultimi anni 10 italiani under-30 su 100 sono andati a lavorare all'estero.

Presidente, per far rientrare i giovani dall'estero bisogna pagarli bene. E invece gli stipendi non crescono. Molti economisti dicono che sottrarre potere d'acquisto ai salari è stata l'alternativa europea alla svalutazione competitiva resa impossibile dall'euro...

Può anche essere vero che si siano utilizzate le retribuzioni come valvola di competitività del sistema, in luogo di quella valutaria. Ma comunque oggi la situazione non è più sostenibile. L'inflazione ha messo in ginocchio anche chi dieci anni fa stava bene, il potere d'acquisto medio delle retribuzioni in Italia è diminuito in 20 anni del 4,5% mentre nelle altre maggiori economie è cresciuto tra l'1 e il 5 per cento. Se mi chiede come trattenere i giovani le posso elencare le politiche di welfare, la cura del work-life balance, ma il gap salariale con l'estero resta... Tra l'altro, la discriminazione di genere aggrava il problema del pay-gap. Tutto questo rischia di riverberarsi negativamente sulla



competitività delle nostre imprese, e questo è pericolosissimo. Senza industria non si cresce, non si può vivere.

Presidente, lei dopo tanti anni a novembre lascerà la presidenza di Federmanager per concentrarsi su quella della Cida, che guida dal 2022: il mondo della dirigenza italiana lo conosce, eccome. In che situazione si trova?

Non negativa come fu all'inizio degli anni Dieci, si è ritrovata una certa dinamicità, il numero dei dirigenti industriali ad esempio è cresciuto. Ma non basta: bisognerebbe interrogarsi su quali siano i veri asset strategici del nostro Paese e prendere atto che tra essi c'è proprio il management. La competenza delle persone rappresenta la nostra principale risorsa.

Quali obiettivi ha perseguito in Federmanager e quale avviamento lascerà, a novembre?

Sono contento di lasciare una Federazione finanziariamente in salute e forte nella sua funzione di rappresentanza. Siamo intervenuti in modo incisivo sul campo delle politiche industriali e abbiamo contribuito a definire il ruolo della dirigenza come pilastro dello sviluppo. Di recente, la costituzione di 12 commissioni compo-

ste da colleghi e colleghe di grande esperienza ci ha permesso di collaborare con il Governo su temi che vanno dall'automotive, alle infrastrutture, fino all'intelligenza artificiale. Siamo su tutti i tavoli e stiamo portando avanti questioni annose. Penso ad esempio alla ex Ilva, abbiamo discusso a Palazzo Chigi il piano strategico. Affinchè il nostro rimanga un grande Paese industrializzato è necessario un approccio strategico del management ai grandi temi. E quali linee guida avete seguito?

Essenzialmente tre: lo sviluppo delle infrastrutture, l'attuazione del Pnrr e l'internazionalizzazione delle imprese, soprattutto le Pmi. Nello stesso tempo ci siamo impegnati a fondo sulla promozione dei valori della sostenibilità, articolata in tutte e tre le sue componenti. È dimostrato che le aziende più inclusive, quelle che adottano governance miste tra uomini e donne, sono anche quelle più attrezzate a superare le crisi ed attuare eventuali cambi di rotta. Per noi, quindi, la sostenibilità è come un faro che ci guida in tutte le decisioni, e non è semplicemente la riduzione dell'impatto ambientale.

Comunque, date valore alla decarbonizzazione?

Certamente sì, ma la transizione energetica deve essere graduale: non possiamo abbandonare immediatamente le vecchie tecnologie anche per gestire l'impatto oc-

cupazionale che avrebbe una scelta simile. Solo con la gradualità si riesce a fare una transizione sostenibile da tutti i punti di vista.

Ma gli obiettivi europei...

Sono molto stringenti e su di essi andrà fatta una mediazione, come stanno peraltro già facendo i nostri due vicepremier nei rispettivi campi, Tajani e Salvini. L'Europa è il continente che sta facendo più di tutti in assoluto per la decarbonizzazione, ma non può essere l'unico ad occuparsene attivamente.

Concludiamo con la Cida, dove lei continuerà a sviluppare quale programma?

Cida rappresenta tutto il mondo del management, dai dirigenti scolastici a quelli ospedalieri, dai manager dell'industria a quelli dei servizi. Noi difendiamo la fascia produttiva del Paese, insomma: quella di chi si impegna, lavora, paga le tasse e contribuisce al welfare pubblico ma rischia di scomparire sotto l'accetta delle ingiustizie sociali e di una pressione fiscale e contributiva esorbitante. Questo è uno dei compiti che la Cida si è assunta: rappresentare e difendere il ceto medio. L'altro fronte, attinente, è quello pensionistico. Occorre arginare i prelievi sulle pensioni, che vanno viste come una restituzione di quel che uno ha versato nella vita attiva, e invece sono state troppo spesso utilizzate come bancomat quando non tornano i conti pubblici, come è stato dimostrato dalla mancata piena perequazione degli assegni pensionistici. Non dimentichiamoci che nella categoria sociale di ceto medio rientrano anche i pensionati. Parliamo del 60% degli italiani che si sente ceto medio e che oggi, secondo una ricerca che abbiamo affidato al Censis, è convinto che le generazioni precedenti hanno vissuto meglio e che quelle future vivranno peggio di noi. Un segnale recessivo: se manca la speranza nel futuro manca anche la voglia di rischiare, di sperimentare e di innovare.

“ *Il ceto medio rischia di scomparire sotto l'accetta delle ingiustizie sociali e di una pressione fiscale e contributiva esorbitante* ”



L'INCLUSIONE EVOLVE GRAZIE AL GIOCO DI SQUADRA

di Victor De Crunari

Grazie al contributo di Seltis Hub, società del Gruppo Openjobmetis, Omnicom Media Group ha organizzato una serie di attività di sensibilizzazione sulla disabilità di forte impatto emotivo, con attività ludiche e test

Un'iniziativa di sensibilizzazione sulla disabilità di forte impatto emotivo, realizzata con il contributo di Seltis Hub, società del Gruppo Openjobmetis specializzata nella ricerca e selezione negli ambiti Management Search, IT&Digital e Diversity&Inclusion, che con quest'ultima business line ha proprio l'obiettivo di agevolare l'incontro tra

candidati e candidate appartenenti alle categorie protette e il mondo del lavoro. È il progetto "OMG Inclusion Evolution" con il quale Omnicom Media Group, agenzia leader nei servizi di comunicazione e marketing a livello mondiale, ha celebrato il mese dell'inclusione. Oltre un centinaio di persone di Omnicom Media Group, divise tra la sede

milanese e la sede di Roma, hanno familiarizzato sul tema della disabilità condividendo insieme un percorso immersivo ed esperienziale nei locali delle due sedi di OMG. Sotto la guida degli esperti di Seltis Hub, i partecipanti sono stati coinvolti in esercizi, giochi e test progettati per simulare la routine lavorativa di persone che vivono in condizione di disabilità uditive e visive e che, quindi, si trovano a dover affrontare sfide complesse.

«Ci ha fatto molto piacere essere stati partner di OMG nella realizzazione di questa iniziativa» spiega Haiko Pittoni, Sales Manager Seltis Hub. «Quando parliamo di inclusione, siamo fortemente convinti che le aziende debbano e possano svolgere un ruolo attivo come agenti del cambiamento culturale ed è per noi un grande orgoglio poterle supportare mettendo loro a disposizione la nostra esperienza nella progettazione di percorsi formativi ad hoc e la nostra competenza nella ricerca e selezione di professionisti con disabilità».

Le sessioni sono state arricchite da discussioni e riflessioni guidate che hanno permesso ai partecipanti di condividere le loro sensazioni e di confrontarsi sui metodi e le scelte per creare un ambiente di

lavoro più accessibile e accogliente. Un focus particolare è stato quello sulla comunicazione tra colleghi e colleghe: un aspetto che, essendo OMG un grande gruppo media, assume un'importanza e un valore ancora più significativo.

«L'idea di fondo è andare oltre quelli che possono essere i pregiudizi o le false credenze, rendendosi conto effettivamente delle difficoltà che le persone con disabilità incontrano quotidianamente» aggiunge Pittoni. «In una situazione protetta come quella esperienziale, cambiare il contesto,

“ *L'idea di fondo è andare oltre i pregiudizi, rendendosi conto delle difficoltà che le persone con disabilità incontrano quotidianamente* ”

compresi i pensieri, rende i limiti molto superabili. È una modalità formativa che abbiamo utilizzato e che continueremo a utilizzare perché, attraverso l'esperienza diretta, si crea un contesto inclusivo».

L'organizzazione di giochi di ruolo e prove individuali e di gruppo, svolte con bende e occhialini specifici per riprodurre le diverse tipologie di ipovisione, è stata alla base dell'esperienza immersiva sulla disabilità visiva. I partecipanti hanno così potuto immedesimarsi nei diversi modi di vedere e in bisogni normalmente "sconosciuti", relativizzare il proprio punto di vista e migliorare la propria capacità di ascoltare, accompagnare, aiutare e chiedere aiuto. La sperimentazione della disabilità uditiva si è articolata in esercizi relazionali svolti senza l'utilizzo della voce, valorizzando la dimensione non verbale della comunicazione. L'esperienza ha consentito alle persone coinvolte di vivere per qualche minuto le difficoltà di una comunicazione privata della dimensione verbale e uditiva, ma anche di sperimentare quali altre risorse e sensibilità percettive poter mettere in atto per relazionarsi con l'ambiente e con le altre persone.

Seltis Hub D&A (Diversity & Inclusion) è attivo nel recruiting, nella ricerca e nella selezione, specie attraverso il programma "Job Me Too". «Lavoriamo in maniera sistematica per aiutare le aziende a creare una cultura dell'inclusione, un po' su tutte le categorie del mondo diversity, attraverso proposte formative» spiega ancora il Sales Manager Seltis Hub. «La nostra formazione non è a catalogo, ma molto calata sulla realtà aziendale con cui ci confrontiamo, anche perché vogliamo lavorare su obiettivi specifici. Partiamo dalle esigenze delle aziende, definiamo



Haiko Pittoni, Sales Manager di Seltis Hub

obiettivi di formazione che possano partire da processi di sensibilizzazione, produciamo videocorsi, formazione a distanza (e-learning) e formazione più tradizionale, in presenza o ibrida, con uno stile molto esperienziale. Coinvolgendo le persone con esperienze dirette, permettiamo loro di comprendere come la disabilità, intesa come limitazione, è strettamente legata al contesto in cui ci si muove. Come dice il modello bio-psico-sociale, è l'esito dell'interazione tra individuo e ambiente, che comprende le barriere architettoniche ma soprattutto quelle culturali e sociali, come stereotipi e pregiudizi».

Il tema dell'inclusione è sempre più centrale per le aziende alle prese con la transizione. «La sensibilità verso queste tematiche sta aumentando sempre di più» osserva Pittoni. «Le aziende sono sempre più attente e sensibili al tema dell'inclusione, considerandolo un elemento strategico e anche proficuo per il business. Devo dire che le persone coinvolte nei vari percorsi, inizialmente curiose ma un po' dubbiose, durante il percorso sviluppano una presa di consapevolezza e una sorpresa positiva, che le porta a ridefini-

« I partecipanti alle attività hanno condiviso sensazioni e riflessioni attraverso sessioni di discussione

re la propria posizione verso la diversity. Questo scatto permette di porsi in maniera inclusiva verso il tema della diversity, già durante le esercitazioni».

Anche le normative aiutano a porre più attenzione su queste tematiche. «La nuova UNI PDR 159 per l'inclusione delle persone con disabilità diventa uno strumento di interesse per le aziende. In Lombardia, ad esempio, c'è un bando da due milioni di euro per le aziende che decidono di lavorare su queste tematiche. In generale, più le aziende si pongono in maniera inclusiva, maggiori sono i benefici in termini di produttività, attraction, employer branding e visibilità del brand rispetto a target di persone che non sempre trovano pieno riconoscimento. Diventare una realtà inclusiva significa essere meglio posizionati sul mercato con ricadute positive sulla produttività. È un processo che fa parte di una transizione culturale.

Nel momento in cui andiamo a scardinare stereotipi e modalità organizzative non inclusive per trasformarle nella gestione operativa di un'azienda inclusiva, stiamo lavorando su una transizione che diventa culturale».

«Seltis Hub è un partner con cui collaboriamo da tempo per la selezione di persone appartenenti alle categorie protette e questa iniziativa rientra nel nostro percorso di sensibilizzazione e di apertura alla diversità» aggiunge Linda Santo, People Director di OMG. «La cura della relazione con l'altro è alla base della costruzione di un ambiente di lavoro inclusivo e passa anche dalla capacità di “mettersi nei panni di”, per

riconoscere i pregiudizi, provare a superarli, mettersi in discussione e, nel caso specifico delle disabilità, comprendere come andare oltre quella che può essere una caratteristica fisica per riconoscere la persona nella sua totalità, con le sue molteplici sfaccettature, personali e professionali, che vanno valorizzate come deve succedere con qualunque collaboratore o collaboratrice, in modo che nessun potenziale rimanga inespreso».



D&I, UNA STAFFETTA PER SOSTENERE LE TESI DEI GIOVANI

di Victor De Crunari

La LIUC propone a imprese e istituzioni l'istituzione di Premi di Tesi con l'obiettivo di sensibilizzare le aziende e le giovani generazioni sul tema della Diversity & Inclusion

Una staffetta per promuovere l'istituzione di premi di tesi con l'obiettivo di sensibilizzare le aziende e le giovani generazioni sul tema della Diversity & Inclusion.

La propone la Liuc - Università Cattaneo, in collaborazione con Liuc Alumni, l'Associazione dei Laureati. Liuc Alumni sarà l'Ambassador dell'iniziativa, coinvolgendo organizzazioni su tutto il territorio nazionale per farle diventare protagoniste di una vera e propria staffetta del dono. Queste realtà saranno invitate a offrire una donazione e a segnalare altri potenziali donatori sensibili al tema. L'iniziativa mira a creare una rete di supporto per promuovere una cultura inclusiva e diversificata.

L'iniziativa intende premiare tesi che si distinguono per originalità e profondità dei contributi sul tema della Diversity & Inclusion, allo scopo di promuovere una cultura della diversità e pratiche aziendali inclusive. «La diversità è un dato di realtà ineludibile» dice la prof.ssa Minelli, delegata del Rettore all'Inclusione. «L'Università deve favorire la consapevolezza che ogni persona è unica e irripetibile e la diversità è una fonte di valore per la comunità e per le organizzazioni. Valorizzare i talenti di ciascuno significa generare opportunità e includere, ma anche creare ricchezza. La creazione di valore nelle organizzazioni passa attraverso un'atten-

ta gestione delle differenze, e gli ambienti di lavoro consapevoli riconoscono l'unicità di ogni persona e su di essa costruiscono la forza del proprio business. Per questo, l'iniziativa della Liuc promuove lo sguardo delle giovani generazioni sul tema, considerato nelle sue molteplici dimensioni». «Crediamo nel valore generato dalla condivisione di esperienza come reale fattore di sviluppo della comunità. Progettare la staffetta ha significato coinvolgere il nostro ecosistema di stakeholder in un'azione sinergica a favore delle nuove generazioni» afferma Manuela Cattaneo, Social Value & Fundraising Development della Liuc.

«Da una parte, gli Alumni si fanno Ambassador dei valori trasmessi durante la formazione universitaria; dall'altra, le organizzazioni raccolgono la sfida, investendo nella visione di futuro dei giovani con l'istituzione dei Premi di Tesi: un impegno concreto e un circolo virtuoso di peer to peer volto a valorizzare l'unicità del talento e a divulgare la cultura del dono presso la comunità». «Siamo orgogliosi di

lanciare questa iniziativa sulla Diversity & Inclusion con la nostra Associazione, perché vogliamo continuare a creare impatto sulla nostra community come attivisti civici per la promozione del bene comune» afferma Alex Alberio, Consigliere dell'Associazione Liuc Alumni. «Siamo anche certi che per le imprese che vorranno aderire alla staffetta sarà un'occasione per comunicare la propria responsabilità sociale e attenzione ai valori della sostenibilità, rendersi più attrattive sia per i consumatori che per gli investitori, aumentare l'engagement dei propri dipendenti (configurandosi come luogo aperto e inclusivo, attento al benessere individuale) ed elevare la fidelizzazione di fornitori interessati a lavorare per organizzazioni che promuovono i valori dell'inclusività».

La prima azienda ad avviare l'iniziativa sarà la Lati S.p.A. di Veduggio del Lazio, uno dei principali produttori europei di termoplastici tecnici per uso ingegneristico, pronta a dare l'esempio e a tracciare il percorso per altre aziende che vorranno aderire a questa importante iniziativa.



TROPPO FACILE ESSERE PESSIMISTI: ANDIAMO AVANTI SUI FONDAMENTALI

Il cambiamento fa paura solo a chi non ha il coraggio di affrontarlo in modo intelligente, cavalcando le opportunità. Ecco la «ricetta» di Gianemilio Osculati - consulente strategico, top-manager e imprenditore - per affrontare con profitto la quadrupla transizione

di Sergio Luciano

«**S**a come la penso? Che a me queste quattro transizioni, in corso tutte insieme, fanno piacere! Le considero altrettante opportunità. Non dobbiamo aver paura di queste cose, anzi: dobbiamo avere l'intelligenza di capire come metterci più avanti degli altri!»: all'inizio, da quella persona serissima che è, Gianemilio Osculati non gradisce di essere richiesto di opinioni, indicazioni strategiche, commenti sui massimi sistemi. Con un understatement tutto suo, l'uomo che ha fatto grande McKinsey in Italia, ha pilotato il risanamento della Banca d'America e d'Italia traghettandola nel gruppo Deutsche Bank, ha gestito alla grande Eurizon ed oggi opera in proprio nel settore dei finanziamenti alle imprese... tende a schermirsi. Del resto, nessuno è perfetto: lui ha accettato perfino di curare una rubrica su Economy! Ma proprio per questo, alla fine, ha ceduto alle pressioni accettando di esporre la sua visione dei grandi cambiamenti in atto in

quest'intervista su questo primo numero tutto digitale della nostra testata, un numero speciale dedicato appunto alla «quadrupla transizione».

Dunque le piacciono, questi terremoti gestionali in corso. Ammetterà che tante novità tutte insieme non s'erano mai viste! Che stress!

È vero, tutti insieme tanti cambiamenti non s'erano mai visti. Ma precedenti storici di discontinuità davvero sconvolgenti ne ricordiamo tanti. La crisi di Cuba, il '68, il crollo del Muro... Erano un cambio alla volta, oggi ce ne sono quattro insieme. Ma davvero, io dico: bene, abbiamo maggiori opportunità per fare. Pensiamo all'Italia di trent'anni fa, il 1994: abbiamo pensato in tanti «Qui finisce tutto a rotoli». E invece no. Cinque anni più tardi, con la sfida dell'euro, tanti hanno pensato che non ce l'avremmo fatta. E invece sì. Oggi possiamo dire che la prospettiva dei 3000 miliardi di debito pubblico ci sbancherà, e invece tra



cinque anni può giurare che saremo qui a parlarne. La differenza si noterà tra chi avrà saputo approfittare dei cambiamenti e chi invece no.

Insomma, scusi la banalizzazione: lei è ottimista!

Sì: è troppo facile essere pessimisti, e il pessimista ha avuto sempre torto, dalla Seconda Guerra Mondiale in poi... sempre. Se si investe in equity e si resta investiti sul lungo periodo si guadagna sempre. Lo dimostrano 150 anni di storie borsistiche. Parola d'ordine: stay invested. Contro il pessimismo, contro l'immobilismo, bisogna darsi da fare. È proprio nei momenti di potenziale grandissimo cambiamento che deve soccorrerci la flessibilità: dobbiamo vivere il cambiamento come qualcosa cui rapportarsi in maniera

intelligente, andando sui fondamentali, senza il parossismo del breve termine.

Anche perché il breve termine, lo riconosca: un po' di paura ne fa!

Sì, però questi macrotemi che non soddisfanno mai - la sanità, le pensioni, tutte le priorità su cui il singolo può influire poco e niente - non devono distrarci. Certo, l'Italia come Stato, per non soccombere, deve mettere a posto il suo sistema fiscale, questo assolutamente. Il resto, sono questioni da sintonia fine, non cambiano il quadro generale. Tra vent'anni, se potessimo leggere oggi i notiziari del 2044, ritroveremo questi stessi problemi, magari un po' trasformati ma gli stessi. Nel breve periodo si soffre, è vero, ma alcuni macro-problemi alla radice non si risolvono mai, compreso il problema delle pensioni. Assorbono una fetta elevatissima della spesa pubblica, sono basse, ma è inutile che ne parliamo: sono basse e li rimarranno, al di là qualche pannicello caldo...

Ok, diamo per acquisita questa sua visione ottimista e pragmatica. Ma perché ad esempio lei, e come lei molti imprenditori e manager che hanno competenze internazionali... restate in Italia? Anziché andare all'estero per competere meglio?

Mi creda: la nostra imprenditoria è di gran qualità, e sa competere anche dall'Italia, nonostante il fattore campo. Riconosciamolo: non c'è alcun motivo tecnico per cui il nostro pil debba crescere più di quello degli altri, eppure cresce. C'è di mezzo, ritengo, il nostro modo tutto speciale di essere individualisti. Le mie esperienze professionali recenti mi dicono che l'Italia va avanti perché abbiamo un'imprenditoria di grande qualità. Ora che mi occupo più da vicino dei finanziamenti e sono spesso io personalmente che parlo con gli imprenditori, glielo posso ribadire. Trovo interlocutori che magari non parlano nemmeno perfettamente l'italiano ma sono splendidi, in tutto e per tutto, ed anche su piccola scala, anche con 20 milioni di fatturato, all'estero non trovi facilmente persone con il loro profilo!

La capacità imprenditoriale del nostro imprenditore medio ha dell'eccezionale... Però l'Italia è un'economia relativamente piccola e molto impastoata...

Mi creda: non è affatto vero che socomberemo perché arrivano concorrenti più grandi di noi. Ci sono nel mondo delle potenze economiche megalomani, vittime del pensiero che hanno su se stesse, ma in realtà messe peggio di noi. Noi siamo meno autoreferenziali. L'unico altro Paese che ha un po' di capacità di adattarsi velocemente all'ambiente che cambia è la Spagna. La Germania è vittima del suo successo passato, come anche la Gran Bretagna. Anche per questo, io non trovo che tutti questi cambiamenti siano pericolosi, e se arrivano in contemporanea - come stanno arrivando - meglio ancora. Si deve essere rapidi nel dare risposte ai nuovi stress, e non c'è al mondo nessuno come gli italiani nel gestire l'ordine e il contordine. È una bella opportunità, che ci rende la vita interessante, vivace. Se si incomincia a sentirsi vittime della situazione si diventa immediatamente vittimisti, mentre il cambiamento non è mai un problema ed è sempre un'opportunità.

E veniamo alla geopolitica: l'appassiona lo scontro americano?

Be', è appassionante senz'altro. Ha forti implicazioni per noi. La sfida è aperta.

“ È proprio nei momenti di potenziale grandissimo cambiamento che deve soccorrerci la flessibilità

È chiaro che l'Unione Europea non tifa Trump, ma vivendo negli States si vede che tifosi ne ha molti. Però, veda: al di là di chi vincerà, ricordiamoci che oggi il presidente degli Stati Uniti è il vertice di un sistema di 30 o 40 personaggi che lo condizionano fortemente. Non può permettersi di fare quello che vuole, e tutti alla fin fine cercano la continuità, nessun advisor suggerisce più a un presidente di... spaccare il mondo. Chiunque vinca, sarà condizionato... farà tre-quattro giochi di prestigio nei primi tempi e poi rientrerà nel seminato. Non puoi far più di tanto, se non vuoi farti volare addosso il mondo. Non sappiamo cosa farà in vincitore, sappiamo soltanto che il cosiddetto deep state lo condiziona.

Un personaggio politico internazionale che la convince?

Convince non direi, sorprende mi ha sorpreso Minei, che sta incredibilmente andando avanti, ha ottenuto qualche lieve progresso che nessuno avrebbe pronosticato. E ha ampi margini di miglioramento.

E la Cina? Negli ultimi vent'anni anni è stata il Paese con la migliore performance al mondo?

Il suo futuro dipende dalla qualità del suo management, perché che ci sia una struttura piramidale del potere non v'è dubbio. L'attuale management non è stato male sul piano della performance...

Finiamo con la domanda classica: come andrà la Borsa americana?

Dipenderà dalla redditività delle imprese e del rapporto prezzo/utili. Oltre che dal tasso di crescita. Non bisogna aver paura delle cifre pazzesche cui sono arrivati alcuni titoli, la stessa Nvidia a valore di mercato è più del Pil italiano ma se sotto ci sono gli utili, se un'azienda straripa di cassa stia pur certo che ci sono utili... Tanto vale che resti in Borsa...

BANCHE, L'AI DEVE ESSERE UN'OPPORTUNITÀ PER IL LAVORO

La stagione della transizione digitale e dell'intelligenza artificiale non deve rappresentare un alibi per tagliare ancora i livelli occupazionali e il numero delle filiali

di Riccardo Colombani*

Dal 2003 al 2023 il settore bancario italiano ha perso quasi 75 mila posti di lavoro registrando una riduzione del 22,2% degli occupati, ben più del 18% rilevato nei sistemi bancari dell'Area Euro. Se la contrazione fosse stata in linea con quella degli altri paesi, a dicembre 2023 avremmo avuto 14 mila posti di lavoro in più rispetto ai 261.952 occupati conteggiati dalla Bce. Nel periodo considerato, in Francia l'occupazione nel settore bancario è addirittura salita del 2,3%.

Il quadro è tanto più preoccupante se si considera che circa 38 mila assunzioni sono state incentivate grazie al Fondo per l'occupazione (FOC), interamente finanziato dalle lavoratrici e dai lavoratori. Nonostante il principio solidaristico alla base dello strumento di politica attiva, con lautissimi incentivi erogati alle banche, le assunzioni sono avvenute col contagocce. Tant'è che le disponibilità finanziarie del FOC si mantengono significative. Sulla base di tale consapevolezza, sottoscrivendo con Abi l'accordo di rinnovo del contratto nazionale il 23 novembre 2023, i sindacati hanno riaffermato l'obiettivo dello sviluppo dell'occupazione, ampliando le possibilità di utilizzo del Foc al fine di realizzare, ad esempio, la cosiddetta "staffetta generazionale".

D'altra parte l'utilizzo del Fondo di Solidarietà, strumento introdotto dalle parti sociali per gestire gli esuberanti in base al principio



Riccardo Colombani

di volontarietà incentivata, è stato molto importante nella stagione delle crisi bancarie. Ancora nel 2013 gli occupati nel settore erano, infatti, quasi 307 mila.

Le crisi bancarie, fortunatamente, sono alle spalle. Il sistema è in gran spolvero sotto il profilo economico, finanziario e patrimoniale. La redditività del capitale è saldamente in doppia cifra e superiore a quella europea. Gli attivi sono di ottima qualità, dimostrata dal persistente basso tasso di deterioramento dei prestiti, nonostante un ciclo economico non scoppicante. Ed è

altissima l'efficienza raggiunta, attestata da un bassissimo rapporto tra costo del lavoro e proventi operativi. I risultati sono stati riconosciuti anche dai mercati, che hanno premiato le banche italiane facendone crescere molto la capitalizzazione. Non ci sono, quindi, fondate ragioni economiche per insistere sull'ulteriore riduzione dei livelli occupazionali.

La stagione della transizione digitale e dell'intelligenza artificiale non deve rappresentare un alibi per tagliare ancora i livelli occupazionali ed il numero delle filiali, giustificando tali scelte in ragione del minor utilizzo del contante o del maggior utilizzo di canali digitali da parte della clientela. Al contrario, il lavoro non deve essere considerato un costo di esercizio da comprimere, bensì una leva di sviluppo della redditività delle banche, impegnate ad assistere col credito ed i servizi le imprese nelle improcrastinabili trasformazioni dei sistemi produttivi, e le famiglie, interessate a proteggere e valorizzare i patrimoni, immobiliari e finanziari.

Insomma, ci sono le condizioni ideali per investire nelle persone, pianificando una continua e inclusiva attività di reskilling e upskilling, con il duplice obiettivo di adeguamento delle professionalità e di inclusione in modelli organizzativi che, altrimenti, rischiano di produrre fenomeni di alienazione e senso di inadeguatezza. Il rischio, se



non la certezza, è che si stia riproponendo, in una sorta di equivoco efficientista, il modello della fabbrica di spilli di Adam Smith, trascurando cioè il significato più profondo della trasformazione digitale, che dovrebbe, al contrario, enfatizzare la capacità creativa e relazionale del lavoro umano. In apparenza tutto l'impianto è rivolto alla gestione delle esigenze del cliente a 360 gradi, ma in verità i modelli organizzativi determinano pressioni inaudite alla vendita di specifici prodotti scelti dalle banche, imputando le responsabilità, almeno "moralì", se non disciplinari, ai lavoratori in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi.

Si spiega così la vera e propria fuga dal lavoro di coloro che accedono alle prestazioni straordinarie del Fondo di solidarietà, sino a 5 anni prima del pensionamento, rinunciando a fette significative di retribuzione. I pochi giovani che entrano a lavorare in banca, non di rado, si dimettono. L'obiettivo comune delle parti sociali deve essere il benessere lavorativo, come condizione di attrattività e di sviluppo delle lavoratrici e dei lavoratori, imprescindibile per cogliere le nuove frontiere di crescita rappresentate dalla transizione digitale e da quella ecologica. Ursula Von Der Leyen, nel discorso di insediamento del 18 luglio, ha enfatizzato la necessità che l'Europa diventi leader in nuove tecnologie, sviluppi sistemi di intelligenza artificiale con una visione

antropocentrica e affronti con decisione la trasformazione ecologica. Peraltro, le nuove tecnologie saranno determinanti per la transizione ambientale ed energetica, ma ancor più importanti saranno le competenze e l'aggiornamento continuo dei lavoratori. I passi in avanti in termini di digitalizzazione della nostra economia e della società, misurati dall'indice DESI elaborato dalla Commissione Europea, sono stati compiuti anche grazie al PNRR, ma il valore di sintesi è zavorrato dalle bassissime competenze digitali degli italiani. Le banche, per mezzo delle persone che vi lavorano, adeguatamente preparate, formate ed incentivate, potrebbero approntare percorsi di educazione digitale, finalizzati a ridurre, meglio ancora risolvere, almeno in ambito bancario, il digital divide che colpisce soprattutto gli anziani. Oggi, nella fascia di età 65-74 anni, solo poco più del 29% degli italiani utilizza l'internet banking, contro il 44% degli abitanti dei Paesi dell'Area dell'Euro ed oltre il 55% dei francesi.

Per dare stabilità nel tempo ai grandi risultati economici e finanziari, le banche hanno bisogno di puntare sulla qualità dei modelli di servizio, sia dal lato del credito che del risparmio. Solo a titolo esemplificativo, sta emergendo la necessità di proteggere il patrimonio immobiliare delle famiglie, a fronte della frequenza e dell'estensione di catastrofi e calamità naturali. Il Governo

ha già annunciato che questo obbligo di copertura assicurativa, previsto a partire da quest'anno per gli immobili di proprietà delle imprese, verrà esteso agli immobili di proprietà delle persone fisiche entro la fine della legislatura. Come naturale conseguenza, è ipotizzabile che la banca-assicurazione divenga sempre più un veicolo per la copertura di questi specifici rischi. Vista la grande eterogeneità di situazioni da valutare e gestire, territorio per territorio, si renderà indispensabile la combinazione di sistemi di intelligenza artificiale e servizi tailor-made: tutto ciò sarà possibile solo grazie alla consulenza personalizzata, cioè con un forte investimento sulle persone e sull'occupazione. Non è credibile, almeno in questo ambito, una standardizzazione dei processi, ma è invece realistico e auspicabile l'utilizzo di tecnologie in ausilio di lavoratrici e lavoratori.

Lo stesso si può affermare riguardo al processo di canalizzazione del risparmio verso l'economia reale. La possibile affermazione a livello europeo dell'unione dei risparmi e degli investimenti renderà sempre più necessario adottare un modello di consulenza aperto, non standardizzato, fondato sulla qualità del servizio e non riducibile all'utilizzo di sistemi di intelligenza artificiale.

In questa prospettiva, quindi, non spaventa affatto il cambiamento in sé. Anzi, può essere volano di sviluppo delle persone e motivo di inclusione e coesione sociale. La grande preoccupazione è rappresentata dal persistere dell'ossessione della trimestrale, cioè da un'impostazione comprensibile, ma sicuramente errata nel cambiamento d'epoca. Serve un salto culturale. La cabina di regia sul digitale, rafforzata col rinnovo del contratto nazionale, deve essere il luogo di contrattazione dinamica in grado di favorire il raggiungimento di intese che permettano l'evoluzione del settore ed al contempo assicurino a lavoratrici e lavoratori tutte le tutele necessarie.

**Segretario generale First Cisl*

FACCIAMO I CONTI CON LA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA IN AZIENDA

L'attuale scenario macroeconomico e le mutevoli vicende geopolitiche pongono alle imprese la necessità di nuovi orizzonti temporali e puntuali criteri nello sviluppo dei modelli di business. Questo per consentire, nella costante volatilità dei mercati, un'adeguata politica d'investimento, vero fattore di crescita delle aziende che però – soprattutto per quanto riguarda le nostre Pmi – devono fare i conti con la contrazione dell'erogazione del credito da parte del sistema bancario. Da qui la necessità quindi di un'attenta riflessione sulle scelte di pianificazione finanziaria nel medio periodo, in primis sulla gestione della liquidità e la dinamica funzionale dei processi interni. I processi evolutivi all'interno della gestione aziendale hanno assunto una velocità crescente, dovuta in gran parte alla componente digitale e alle applicazioni AI che consentono, tramite l'acquisizione di informazioni sempre più numerose, di ampliare la gamma delle scelte decisionali e disporre di una maggiore sintesi dei dati di riferimento. Ma se è vero che le opportunità legate alle piattaforme del fintech banking consentono alle imprese un'alternativa all'erogazione del credito bancario, è altrettanto vero che, non trattandosi di piattaforme interoperabili, spesso accade di avere una costellazione di tools che necessitano dell'intervento umano



“ Occorre investire in formazione, per comprendere l'utilità dei sistemi AI e concentrarsi sulle migliori soluzioni operative

È il momento di invertire l'ordine dei fattori da Esg a Gse: è la Governance ad avere la vera responsabilità sulle scelte di sostenibilità e etica, focalizzando al meglio l'impatto

di Giovanni Ceci

per la loro sintesi. Si pone dunque a questo punto anche la necessità di investire nella formazione del personale, per avere risorse in grado di comprendere l'utilità dei sistemi AI che permetteranno di concentrarsi sulle migliori soluzioni operative da percorrere. La gestione della liquidità aziendale si concentra su due elementi vitali nello sviluppo di ogni azienda: la generazione della cassa e i livelli del capitale circolante, punti di controllo della tesoreria, che non è solo il soggetto dedicato alla ottimizzazione dei flussi di raccolta e impiego, ma un vero e proprio ecosistema allargato che raccoglie tutte le informazioni provenienti dai settori aziendali. La creazione della cassa è la base della sopravvivenza aziendale, risultato dei flussi operativi generati all'interno dei vari comparti e della puntuale conoscenza della filiera e dei flussi di informazione, siano essi di natura endogena o esogena, che sono di interesse complessivo della tesoreria e di quella legata alla professione del tesoriere. In questo Aiti – Associazione italiana tesoriere d'impresa - è stata lungimirante, e nella prassi UNI/pdr 63:2019 ha posto la figura professionale del tesoriere come punto cardine della responsabilità e delle competenze nella gestione della liquidità aziendale. Normale corollario alla prassi è l'integrazione che può essere richiesta dalle imprese nell'ottenere la certificazione

ne del servizio di tesoreria aziendale.

Gli attori nel processo aziendale vedono procurement, magazzino, produzione, confezione e logistica quali aree funzionali e operative basilari, che spesso però non condividono flussi reciproci di informazione. Alcuni semplici esempi: quanti giorni di mancato cash flow determina un ritardo di 15 giorni nella partenza del nostro container di semi lavorati dal porto di Shanghai? L'informazione è presente nella logistica ma poi l'effetto non viene subito posto nel delay nella creazione della cassa. E ancora: si riesce a trasferire sul costo primo gli incrementi dei noli marittimi dovuti alla circumnavigazione dell'Africa imposta dalle attuali vicende geopolitiche? L'incremento del costo del nolo è noto, ma spesso non divulgato ai restanti attori interni. Sono esempi che evidenziano come un veloce scambio interno di informazioni potrebbe consentire alla tesoreria di aggiornare tempestivamente i piani finanziari prospettici, dando maggiore responsabilità al tesoriere nelle scelte strategiche e di merito. Quindi, una gestione congiunta e strutturata attraverso modelli e sistemi in grado di integrare la logistica con la finanza e la tesoreria aziendale - che può utilizzare

molteplici strumenti grazie allo sviluppo dei fintech - permetterebbe un'esecuzione rapida delle operazioni di raccolta e impiego.

Occorre poi considerare i vincoli posti dai criteri di sostenibilità e Esg che rappresentano l'insieme degli standard operativi a cui un'impresa deve fare riferimento per raggiungere determinati risultati ambientali, sociali e di governance. È inoltre necessario porre l'attenzione sui fattori organizzativi e sul ruolo che l'impresa ha nel suo contesto geografico di appartenenza. Forse è il momento di invertire l'ordine dei fattori da Esg a Gse: a nostro avviso è la Governance ad avere la vera responsabilità sulle scelte di sostenibilità e etica, focalizzando al meglio l'impatto Social dell'impresa e definendo con chiarezza la difesa ambientale. Viene normale richiamare alla memoria la Corporate social responsibility (Csr), scelte operative delle quali si è smesso di parlare poiché l'unico metro all'epoca valutato era "il costo", tralasciando le scelte strategiche su cui solo pochissime imprese hanno investito. Forse riprendere criteri e temi già presenti nella nostra storia economica e di pensiero sarebbe stato più conveniente rispetto all'attesa dei nuovi covenants europei e di quelli

impropriamente elaborati senza avere ancora criteri oggettivi. L'impresa riveste un ruolo sociale nel territorio in cui opera e nel contesto dei soggetti che compongono la sua filiera. Deve creare valore per i collaboratori con politiche sociali che fidelizzano i rapporti di lavoro con soluzioni non solo economiche ma di utilità funzionale.

La Supply chain finance (Scf), nella sua logica esecuzione identifica "l'allineamento dinamico dei flussi operativi legati al tempo e alle quantità delle merci con quelli finanziari che determinano gli incassi e pagamenti". Si tratta quindi di un processo primario nella gestione aziendale e in particolare della tesoreria, perché permette una rapida soluzione nelle operazioni di raccolta e impiego ben note agli operatori. Se trasferiamo la Scf all'interno dell'impresa, ci rendiamo subito conto di come la creazione della cassa sia insita nei passaggi di esecuzione di tutti i settori. Nei due brevi esempi sopra richiamati, appare evidente come il fattore tempo di esecuzione sia il vero soggetto da monitorare, sul quale modellare e cucire il nuovo vestito organizzativo in grado di sposare tutte le rinnovate attività da svolgere.

Aiti, un'associazione di professionisti certificati

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

AITI è governata da un Consiglio Direttivo composto da 15 membri. La gestione amministrativa e finanziaria è controllata da un Collegio di Revisori dei Conti. Al fine di realizzare i programmi e gli obiettivi posti, AITI ha creato una solida struttura costituita da Commissioni parte delle Delegazioni presente su tutto il territorio nazionale.

Per consentire ad ogni Socio di accrescere le proprie conoscenze, AITI organizza in tutta Italia, convegni, workshop ed eventi, che rappresentano un'occasione formativa e di aggiornamento oltre ad essere un'opportunità di confronto con gli esponenti dell'economia italiana, del mondo accademico, finanziario e bancario.

AITI offre ai propri Soci in via continuativa informazione, formazio-

ne ed aggiornamento sui temi della Finanza, della Financial Supply Chain, del Working Capital, dei Rischi e della Tesoreria aziendale, a livello domestico e internazionale, sia sotto il profilo strategico sia in ambito più strettamente operativo.

AITI ha elaborato in collaborazione con UNI, la Prassi di Riferimento UNI/PdR 63:2019 "Attività di tesoreria - Servizio di tesoreria, requisiti del profilo professionale di tesoriere e indirizzi operativi per la valutazione di conformità", che permette ai soci AITI, e a chi ne fa richiesta, di ottenere la Certificazione del Tesoriere e la possibilità di accedere alla Certificazione della Tesoreria Aziendale. AITI è stata riconosciuta come centro di esame da Intertek Italia, organismo accreditato da Accredia per la certificazione delle professioni.

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

Aiti è membro di



CONFASSOCIAZIONI
Confederazione Associazioni Professionali



THE EUROPEAN ASSOCIATION OF CORPORATE TREASURERS

UN MANUALE PRATICO PER AUTOSTOPPISTI DEL GREEN DEAL

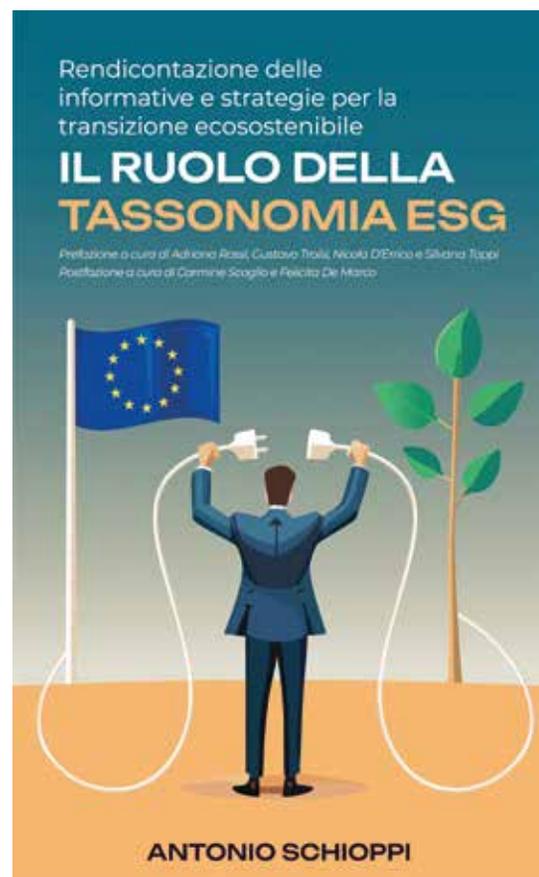
Orientarsi nella jungla delle norme Ue e nei nuovi parametri di rendicontazione è tutt'altro che semplice. Così, Antonio Schioppi ha messo nero su bianco tutte le informazioni indispensabili

di Victor De Crunari

Eraro che le organizzazioni in Italia si adoperino insieme a supportare gli stessi contenuti, le stesse idee con passione e comune intento. È quel che è successo lo scorso 29 luglio quando AIDP, ANDAF e Federmanager hanno presentato il nuovo libro di un giovane autore sulla tassonomia europea, dal titolo Rendicontazione delle informative e strategie per la transizione ecosostenibile: il ruolo della Tassonomia Esg. Un testo che si pone la finalità di indirizzare il lettore verso la conoscenza delle normative sulla sostenibilità, e fornisce le indicazioni utili alla rendicontazione delle informative qualitative e quantitative previste per le imprese finanziarie e non. Questo consenso sul libro ci ha incuriosito, e ci siamo così imbattuti nel suo autore: Antonio Schioppi, nato a Napoli 27 anni fa, Esg Strategy e Reporting Specialist del Gruppo BCC Iccrea sul tema Sustainability; come Assistant alla LUISS Guido Carli tiene numerosi seminari nell'ambito della Tassonomia Esg. Il libro di Schioppi si dipana secondo un percorso che prende avvio da una spiega-

zione dettagliata del Green Deal europeo, per addentrarsi nel Piano d'Azione per la Finanza Sostenibile, e quindi nella necessità di monitorare il grado di transizione ecosostenibile. Da qui si origina lo strumento della Tassonomia Esg, che si pone come strumento dinamico di classificazione delle attività economiche in base a sei obiettivi ambientali: mitigazione dei cambiamenti climatici, adattamento agli stessi, uso sostenibile e protezione delle risorse idriche e marine, transizione verso un'economia circolare, prevenzione e riduzione dell'inquinamento e protezione e ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

«Il libro nasce dalla mia passione per la sostenibilità e dal mio percorso professionale e accademico, che ha coinciso con la prima applicazione della Tassonomia Esg» spiega Schioppi. «Ho studiato a fondo il tema e ho potuto vedere da vicino sia le opportunità che le sfide che il regolamento ha portato a aziende e investitori. Il volume nasce da un desiderio di contribuire a un cambiamento positivo. Ed è per questo che ho scelto la realizzazione di una guida



pratica e dettagliata che aiutasse il lettore a comprendere meglio il linguaggio comune della ecosostenibilità. Come giovane scrittore sento la responsabilità e il privilegio di contribuire alla diffusione delle conoscenze specialistiche in ambito Esg. Per realizzarlo ho voluto fortemente coinvolgere i maggiori esperti in quest'ambito: manager, presi-

denti di associazioni, docenti universitari, perché credo fortemente nel valore della collaborazione, specie su temi che sono così decisivi per il futuro».

La sostenibilità ha assunto un ruolo fondamentale specie per le nuove generazioni, e Andaf è in prima linea, così come le altre associazioni, nel cercare di garantire un futuro migliore. «Il libro vuole essere anche un invito rivolto ai giovani ad offrire un contributo in una nuova era fatta di cambiamenti» aggiunge Schioppi. «Nei prossimi anni ci sarà una crescente attenzione verso questi aspetti, portando a un approccio più integrato alla sostenibilità. La Tassonomia supporterà le aziende nella loro transizione verso un futuro più sostenibile e contribuirà a creare un mondo più verde e giusto per tutti. Si tratta di un elemento chiave per monitorare il grado di transizione ecosostenibile, fornendo un linguaggio comune e una definizione chiara di cosa può essere considerato un'attività economica sostenibile. Aiuta gli investitori a identificare attività economiche ambientalmente sostenibili, promuove una transizione verso un futuro a zero emissioni di carbonio e orienta i finanziamenti verso soluzioni per affrontare la crisi climatica e prevenire un ulteriore degrado ambientale».

La Tassonomia è dunque uno strumento che impatta direttamente sulle attività di rendicontazione delle aziende, sia sulla definizione dei rischi che sulla rivisitazione dei processi. Inoltre, con le novità introdotte dalla CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive, verrà ampliato gradualmente l'ambito di applicazione del Regolamento sulla Tassonomia europea. Sempre più aziende dovranno rendicontare queste informative, e le grandi aziende saranno sempre più attente al tema per incrementare i loro indicatori di performance. Altro dettaglio da non sottovalutare, con l'introduzione della CSRD le informative tassonomiche, a differenza degli anni passati, saranno soggette ad asseverazione

“ *La Tassonomia Ue contribuirà a creare un mondo più verde e giusto per tutti* ”

da parte di revisori. Per tutti questi motivi le aziende necessitano di strumenti affidabili che le assistano nella loro trasformazione verso un'economia sostenibile e la neutralità climatica. La Tassonomia Esg è uno di questi strumenti, ideato per aiutare gli investitori a individuare attività economiche ecologicamente sostenibili, promuovere la transizione verso un futuro a emissioni zero e indirizzare i finanziamenti verso soluzioni volte a contrastare la crisi climatica e prevenire ulteriori danni ambientali. Uno strumento che fornisce un quadro di riferimento per investitori e aziende; le supporta nei loro sforzi di pianificazione e finanziamento della transizione; protegge dalle pratiche di greenwashing e aiuta ad accelerare il finanziamento dei progetti già sostenibili e di quelli necessari per la transizione. L'autore sottolinea che la Tassonomia Esg è un dispositivo normativo “vivo”, perché viene aggiornata costantemente. Nel corso degli ultimi anni ci sono state numerose pubblicazioni e frequenti FAQ a causa delle numerose difficoltà riscontrate dalle società in sede di rendicontazione. Inoltre, la Tassonomia non va vista solo come uno strumento di conformità normativa, ma sta assumendo un'importanza crescente nelle logiche di pianificazione e controllo aziendale: «I KPI previsti dalla Tassonomia diventano così elementi cruciali per misurare le performance di sostenibilità delle imprese, influenzando le strategie aziendali e i processi decisionali a tutti i livelli» spiega Schioppi. «Le imprese devono ora integrare questi KPI nelle loro



Antonio Schioppi

attività quotidiane, assicurando che ogni aspetto della loro operatività sia allineato con gli obiettivi di sostenibilità definiti dalla Tassonomia». Tuttavia, ad oggi è complesso per le aziende rendicontare queste informative per la mancanza spesso di informazioni. Per questo motivo, l'autore, nella seconda parte del libro, offre delle indicazioni operative per diverse tipologie di imprese. In particolare, c'è una sezione di FAQ che punta a rispondere alle domande più comuni sulla Tassonomia, mentre nella parte finale del libro è riportato integralmente, attraverso QR Code, il Regolamento (UE) 2020/852 e i Regolamenti Delegati.

Hanno partecipato al libro, contribuendo alla prefazione e alla posfazione, altri manager, docenti, esperti di tematiche ESG, come Silvana Toppi, Group Head of Digital Administration, Finance and Control di a2a, Nicola D'Errico, Senior manager in EY nel Financial Accounting Advisory Service, Gustavo Troisi, founder Consulenze Integrate AFC Risk Sustainability, Adriana Rossi, Professoressa Associata presso l'Università Mercatorum di Roma e Adjunct Professor per le cattedre di Pianificazione e Controllo e Analisi e Contabilità dei Costi presso l'Università LUISS Guido Carli e la LUISS Business School, Carmine Scoglio, Responsabile della funzione Amministrazione, Bilancio e Fiscale del gruppo Terna S.p.A. Vice Presidente AN-DAF e Felicità De Marco, Head of Group Sustainability & ESG Strategy del Gruppo BCC Iccrea.

IL MANIFESTO DEL BUON LAVORO

Le imprese che sapranno abbracciare un nuovo paradigma ritroveranno un'allenza profonda con le proprie persone

di Paola Belli

Il lavoro per anni è stato il punto decisivo attorno cui è ruotata la vita degli uomini. Ha determinato l'uso della maggiore parte della nostra vita, il luogo in cui vivere (per essere vicini al luogo di lavoro), se, a che età e quanti figli mettere al mondo... Per anni il lavoro è stato un valore cui tutto doveva essere piegato. Per il lavoratore, ma anche per l'imprenditore per il professionista. Con il lavoro abbiamo acquisito i mezzi per sostenerci ma anche per esprimere ciascuno la propria originale creatività. Ma ad un certo punto, il modello di lavoro, derivante dall'organizzazione scientifica del lavoro, ha preso il sopravvento sulla dimensione umana, rendendolo solo un elemento della meccanica

organizzativa, funzionale al risultato economico delle aziende, il lavoro ha progressivamente perso il valore di esperienza umana soddisfacente cui tutto subordinare. E altri valori hanno guadagnato posizioni. Il Covid ha accelerato questo processo, ha rimesso in discussione il valore del lavoro, il luogo ed il tempo da dedicargli, i sacrifici, la compressione di altri desideri (quello di maternità e paternità ma anche gli hobby, i propri talenti, gli interessi ecc.).

Proprio per cominciare a ripensare al valore del lavoro, al Meeting di Rimini la Cdo presenta la proposta di un "Manifesto del Buon Lavoro" che, nelle intenzioni degli estensori, vuole diventare uno spunto di ragionamento

per alimentare e sostenere un lavoro all'altezza del desiderio umano integrale. Oggi diminuisce la felicità delle persone al lavoro e la soddisfazione per il lavoro che si fa. Le ricerche più recenti rilevano che le persone sono sempre meno soddisfatte del proprio lavoro (il 44% dei lavoratori è insoddisfatto - Gallup 2024), meno impegnate con il proprio lavoro, e stanno pensando a cambiare lavoro o si sono rassegnate, entrando in una fase di passività rispetto al proprio lavoro (59% dei lavoratori - Gallup). Il disagio lavorativo è aumentato del 110% nel primo quadrimestre 2024 vs. 2023 (Unobravo). Lo stress correlato al lavoro è in costante crescita in Italia così come il fenomeno del burn out

La fabbrica per l'eccellenza, un luogo dove coltivare le nuove intelligenze

Scopriamo di più sulla Fabbrica per l'Eccellenza, di cosa si tratta e qual è l'obiettivo primario?

La Fabbrica per l'Eccellenza è la learning community di imprese di medie dimensioni di CDO e per il 2024 ci siamo posti l'obiettivo di approfondire un tema di particolare importanza: l'"intelligenze per l'impresa eccellente", per comprendere cosa sia fondamentale per la creazione e lo sviluppo di valore imprenditoriale.

Come si svolgerà questo progetto?

Il progetto si articola attraverso quattro forum in presenza, intervallati da ulteriori momenti di incontro e confronto online, in cui la community di imprenditori di Fabbrica mira a discutere come coltivare le diverse intelligenze (umane, relazionali, digitali) all'interno delle organizzazioni e definire un metodo da mettere in gioco

Intervista a Tommaso Minola, Professore dell'Università degli Studi di Bergamo e membro design team di Fabbrica

nelle proprie imprese. Con la regia scientifica del Centro di ricerca sull'imprenditorialità "CYFE" dell'Università degli studi di Bergamo, e la segreteria organizzativa di CDO, il tema che abbiamo identificato per il percorso 2024 viene approfondito in ambiti di grande impatto strategico per le imprese che ambiscono a crescere e migliorarsi: analisi del contesto, sviluppo della leadership, flessibilità dell'organizzazione e responsabilizzazione delle persone. Il board di Fabbrica, ovvero lo strumento di governo e guida della community, diventa la fucina dove le esigenze delle medie imprese italiane vengono messe a fuoco.

(irritabilità, stanchezza eccessiva, ecc.). L'Osservatorio HR innovation del Politecnico di Milano rileva che solo il 5% dei lavoratori sono felici al lavoro, soddisfatti del proprio lavoro, legati affettivamente all'organizzazione e pienamente ingaggiati.

Insomma il lavoro come lo abbiamo conosciuto è entrato in crisi, non soddisfa più il nostro desiderio. Non è in discussione che esso abbia un valore come esperienza umana fondamentale, come necessità per esprimersi, è in discussione la modalità con cui questo si attua. Le imprese stanno correndo ai ripari, per attrarre e trattenere le persone al loro interno, organizzano lo smart work la settimana corta, sviluppano sistemi di welfare aziendale, politiche di conciliazione, ecc. E gli imprenditori riscoprono il portato sociale del proprio operare; il valore che l'imprenditore crea non è infatti solo economico ma anche e soprattutto sociale. Si diffondono le certificazioni ESG, i bilanci sociali delle imprese e le imprese benefit. Ma tutto questo ha il fiato corto se non si parte da un profondo ripensamento del valore del lavoro come dimensione umana fondamentale dell'uomo nella sua totalità e singolarità che valorizzi la socialità, la creatività della persona. Infatti



come ci ricorda papa Francesco “l'uomo è un creatore e crea con il lavoro. ...il lavoro ha dentro di sé una bontà e crea l'armonia delle cose, bellezza e bontà e coinvolge l'uomo in tutto, nel suo pensiero, nel suo agire... (Santa Marta 1/5/2020), ed è anche relazione “qualsiasi forma di lavoro presuppone un'idea sulla relazione che l'essere umano può o

deve stabilire con l'altro da sé” (Laudato Si 125) il lavoro è “l'ambito di un multiforme sviluppo personale dove si mettono in gioco molte dimensioni della vita.” (Francesco Laudato Si 127).

Per ritornare ad essere un valore espressivo della persona il lavoro deve essere ri-concepito da imprese e lavoratori. Gli azionisti saranno remunerati con denaro, ma le persone che investono tempo e vita dovrebbero ricevere una remunerazione anche in termini sociali e relazionali. Le imprese che sapranno abbracciare questo nuovo paradigma ritroveranno un'alleanza profonda con i propri lavoratori, con solidi sviluppi sia sul piano economico sia umano.

“ *Gli imprenditori devono riscoprire il portato sociale del proprio operato* ”

Dal punto di vista scientifico, a chi avete affidato la regia del progetto?

Mi sono occupato in prima persona della regia scientifica, insieme a Giovanna Campopiano, professoressa dell'Università degli Studi di Bergamo, e consiste nel raccogliere le esigenze scaturite dall'interazione delle imprese del board di Fabbrica per enucleare gli elementi chiave da affrontare nei forum e nelle successive riprese in remoto. Insieme a Emanuele Frontoni, professore di Informatica all'Università di Macerata e presidente di CDO Marche Sud, e a Bernhard Scholz, consulente e presidente di CDO nazionale fino al 2020, io e Giovanna Campopiano rappresentiamo il design team di Fabbrica, che supporta la realizzazione del percorso di Fabbrica interpretando le esigenze espresse dal board.

Come intendete approfondire le attività dei vostri associati?

Contestualmente al percorso di approfondimento sul tema delle intelligenze per l'impresa eccellente, il lavoro che svolgiamo con Fab-

brica per l'Eccellenza vuole essere il punto di partenza per una più ampia indagine focalizzata sulle strategie, relazioni e identità delle imprese di CDO. L'obiettivo dell'indagine messa a punto come design team è di conoscere la situazione competitiva e le priorità degli associati a CDO, intravedere trend e nuove dinamiche nelle attività di queste imprese, oltre a “distillare” spunti che stimolino un dibattito e confronto pubblico a partire dall'originalità di CDO. In questi anni il lavoro di Fabbrica ha fatto emergere diversi spunti interessanti per imprese medio-grandi (come la discussione sul “purpose”, lo scopo dell'impresa che permette di innovare, crescere e coinvolgere collaboratori), ma che hanno sollecitato l'interesse anche di imprese di minori dimensioni. Quello in avvio in autunno è per CDO un vero e proprio censimento, che prevede il coinvolgimento delle imprese appartenenti a Fabbrica per validare lo strumento di indagine e la partecipazione di imprese CDO di tutti i settori e le regioni italiane per consentire la massima esplorazione delle tematiche e esigenze care a questa comunità di imprenditori.

IL RISCHIO DI UN GIGANTE DAI PIEDI D'ARGILLA

di Marco Cuchel
Presidente ANC Nazionale

Nessuna transizione andrà a buon fine se non accompagnata e sorretta da un cambiamento culturale

Le recenti rilevazioni attestano il tasso di natalità nel nostro paese all'1,25%. Dal 2008 gli italiani sono diminuiti di 197 mila unità. Dati come ben sappiamo ben al di sotto del livello che consente il ricambio generazionale.

La bilancia demografica è oramai senza equilibrio: i pensionati sono 16 milioni, più di un quarto della popolazione totale, in cui gli occupati sono ca. 23 milioni.

Uno squilibrio demografico che, va da sé, si traduce in squilibrio sociale e fiscale.

La bassa prolificità che caratterizza ormai da decenni il nostro paese è un fenomeno di natura (anche) politica, e se in una società occidentale il cui nucleo è costituito da una famiglia di genitori che lavorano, come in Italia, non si promuove il welfare, attivo e indiretto, questo fenomeno non sarà arginabile.

La famiglia è un progetto che va protetto e reso stabile, e lo Stato gioca un ruolo decisivo. Vanno agevolati gli inserimenti negli asili nido, aumentati gli sgravi fiscali e la possibilità di detrazione/deduzione inerenti l'acquisto dei materiali per lo svolgimento dell'attività scolastica, andrebbe implementato il congedo parentale: faccio l'esempio della Germania, dove lo stato concede un congedo dal lavoro di 14 mesi da suddividere tra i due genitori.

Senza ricambio generazionale il Paese man-

cherà di nuova forza lavoro, e senza nuova forza lavoro diverrà insostenibile anche il sistema previdenziale.

Gestire i diritti acquisiti di tutti coloro che sono andati in pensione quando era in vigore il sistema retributivo, e allo stesso tempo trovarsi tra qualche decennio a dover gestire la situazione economica di chi percepirà una pensione frutto del sistema contributivo, cioè molto più bassa, sono e saranno già di per sé dei problemi sociali di grande portata.

A ciò aggiungiamo che il vigente sistema contributivo è un sistema a "ripartizione", sostenibile cioè solo se alimentato da continue nuove entrate provenienti dal mondo del lavoro, questo sia per quanto riguarda le casse previdenza private che l'INPS.

Per consentire una transizione demografica sostenibile si deve agire a monte del problema, tutelando cioè la famiglia come progetto, come idea futura, come costruzione sociale che poggi su basi concrete, solide.

Ma è un approccio che va esteso anche alle altre macro-transizioni della nostra epoca, che saranno dei giganti dai piedi d'argilla se non accompagnate e sorrette da un cambiamento culturale.

Analizzando la transizione ecologico-energetica e le misure economiche e fiscali messe in campo nel nostro paese per agevolarne il compimento, non si può non notare infatti

che difettano di una campagna di promozione di quel cambiamento culturale senza il quale saranno irrimediabilmente inefficaci.

Ovviamente giudico con favore l'implementazione di sgravi fiscali e incentivi per aziende e privati che investono in tecnologie verdi e progetti di efficienza energetica, così come la tassazione sulle emissioni di carbonio come stimolo per le imprese alla riduzione dell'impatto ambientale e l'entrata in vigore di norme che fissino i requisiti di sostenibilità per le aziende, così come i programmi governativi che prevedono fondi a finanziamento dei progetti che accelerino la transizione ecologica.

Ma tutte queste misure e provvedimenti sono interconnessi e per funzionare necessitano di attitudine alla collaborazione di ogni elemento coinvolto, governi, aziende e cittadini.

Senza una campagna di profonda sensibilizzazione culturale che trasformi la coscienza ecologica del singolo la transizione ecologica

“ Si chiede al Paese un cambiamento senza prima aver gettato le basi

è inattuabile a livello collettivo. Una campagna che deve partire dalle scuole, nelle quali l'educazione ambientale dovrebbe essere materia obbligatoria.

Le transizioni sono per definizione dei processi di cambiamento e come tali, come trasformazioni, implicano sempre un trauma. Un trauma i cui effetti "dolorosi" possono essere leniti se, e adesso prendo in esame quella digitale, distribuiti equamente e in modo proporzionato sulla società, cercando di lasciare indietro il minor numero di cittadini e contribuenti possibile.

Come Associazione Nazionale Commercialisti abbiamo monitorato la digitalizzazione del fisco in modo costante e approfondito da quando è iniziata 20 anni fa, e da allora denunciavamo con forza che lo Stato ne ha caricato l'onere completamente sulle spalle del mondo professionale, in particolare su quelle della nostra categoria.

A noi tocca essere "digitalmente preformati" senza infrastrutture adeguate, senza l'adeguata diffusione della fibra ottica, con alcune parti del paese in cui siamo costretti a esercitare la professione senza copertura di rete, dovendo interagire con i siti web istituzionali dell'Agenzia delle Entrate e dell'INPS che vanno regolarmente in "crash" nei momenti di sovraccarico di accessi in prossimità della scadenze.

Oltretutto, e parlo di un tema sindacale forte, oggi un giovane abilitato della nostra professione deve investire diverse migliaia di euro in hardware/software, nella realizzazione e nell'accesso di reti dati e di cablaggio prima di aprire uno studio professionale. Il tutto senza sostegno alcuno, senza incentivi pubblici.

Come la digitalizzazione, anche l'intelligenza artificiale perde la propria efficacia e efficienza, se l'utilizzo in ambito fiscale non viene adeguatamente regolato e se, nell'analisi dei dati e nella loro elaborazione, non sia

supervisionata dal fattore umano. Perché? Perché l'approccio con cui lo Stato deve improntare il proprio rapporto con il contribuente deve essere "sartoriale", di ogni cittadino, di ogni famiglia, vanno considerate le specificità e la storia, e per fare questo non si può prescindere da un operatore fiscale dotato di sensibilità e coscienza.

Una transizione, quella digitale, che va inoltre approfonditamente analizzata sotto la lente del rispetto della normativa sulla privacy. ANC ha puntualmente segnalato i casi in cui i dati sensibili dei cittadini e imprese sono stati oggetto di rischio, sia quando quest'ultimo si è concretizzato, faccio riferimento alla vicenda del "dossieraggio" attraverso banche dati della procura nazionale antimafia al centro dell'indagine della procura di Perugia e oggetto della nostra audizione presso la commissione a garanzia dell'anagrafe tributaria, sia quando si è trattato di rischio potenziale, e mi riferisco cioè al passaggio della gestione dei dati delle aziende in capo a società private avvenuto con l'introduzione della fatturazione elettronica, dati che costituiscono il "cuore" delle imprese, la cui sicurezza può essere garantita solo da una struttura statale, pubblica. Quello che abbiamo sempre ripetuto come ANC è che, parlando di gestione dei dati sensibili di imprese e contribuenti in termini di fisco digitale, si sarebbe dovuto adeguare il livello

di sicurezza garantito dalle piattaforme pubbliche, e una volta raggiunto quello adeguato, lasciarla in capo a queste, senza coinvolgere i privati.

Anche in questo caso dunque, si chiede al paese una transizione senza aver prima gettato della basi che la consentano, che per lo meno la accompagnino.

Con l'aumento della digitalizzazione inoltre, molte imprese operano su scala globale. Ciò comporta la necessità di aggiornare i sistemi fiscali per garantire che le entrate vengano raccolte in modo equo, tenendo conto delle transazioni digitali e dei servizi online.

Una transizione geopolitica che vede la crescita della globalizzazione dei mercati richiede una cooperazione internazionale più forte in materia fiscale. Va per questo creata secondo ANC una politica fiscale unica per tutta la Comunità Europea. E' la base perché l'Unione Europea sia effettivamente una comunità, è irricevibile la presenza di micro-paradisi fiscali al suo interno.

L'uniformità fiscale dovrebbe realizzarsi anche quando si tratta di applicare le norme: come è possibile che ancora oggi una multinazionale del web posso pagare un'aliquota inferiore rispetto a quella di un piccolo artigiano o un piccolo professionista che opera sul territorio? Risulta altrimenti difficile percepire il fisco equo, e men che meno amico.



L'autore Marco Cuchel, Presidente ANC Nazionale

LA NUOVA LEVA DEI MERCATI DEI CAPITALI

di Sergio Luciano

C'è una transizione invisibile che impatta sull'economia reale: Marco Ventrizzo, presidente dell'Associazione mercati finanziari Italia (ex Assosim) ha idee precise sulla "missione" sistemica della finanza

«Il sistema ha un bisogno che definirei... estremo dell'apporto dei mercati dei capitali. Gli Stati non sono più in grado con la sola leva fiscale di finanziare la crescita di cui c'è bisogno e le banche sono molto stressate per i vincoli normativi che le limitano, compresi quelli connessi al profilo dell'impegno per l'ambiente, che sia pur per nobili e condivisibili ragioni si risolvono in ulteriori possibili limiti al credito. Per tutte queste ragioni, i mercati dei capitali efficienti diventano una leva fondamentale...»: Marco Ventrizzo, "full professor of corporate law and financial markets regulation" all'Università Bocconi e presidente dell'Associazione mercati finanziari Italia (ex Assosim) ha idee precise sulla "missione" sistemica della finanza. Idee che oltretutto rappresenta anche nei panni di componente della Commissione che sta scrivendo le nuove regole per i mercati affidate al governo dalla legge delega – il famoso "ddl capitali" – approvato nel marzo scorso dal Parlamento.

Come procedono i lavori, professore? C'è spazio per questa crescita dei mercati finalizzata alla crescita del sistema?

C'è una delega strutturata che il Ddl capitali affida al governo, con chiare linee guida per trovare spazi senza ridurre le tutele effettive, rilevanti e importanti per gli investitori, senza le quali non si va da nessuna parte, ma intanto introducendo norme che semplifichino e rendano più competitivo il sistema. La commissione lavora a spron battuto, ha un termine ravvicinato, l'inizio del 2025, e gli esperti si sono divisi i temi da approfondire per accelerare. D'altronde, come suol dirsi, il ferro va battuto finché è caldo, non c'è tempo da perdere. Effettivamente raramente ricordo una simile attenzione, e a vari livelli, per cercare di rendere la disciplina nei vari settori coinvolti - dal diritto societario al diritto dei mercati finanziari al diritto tributario – più funzionale e fluida rispetto al funzionamento dei mercati.



Marco Ventrizzo

Agirete nel senso di snellire i costi?

Tutte le forme di facilitazione degli investimenti devono puntare a ridurre o a eliminare tutti i costi che non siano fronteggiati da particolari benefici, o insomma che non siano molto ben giustificati. Ma accanto a queste azioni di buon senso occorre anche un po' di "politica industriale della finanza". Non che nessuno pretenda di obbligare il risparmio privato a confluire sugli asset dell'economia reale, però è un fatto che l'Italia si caratterizza per un bassissimo tasso di investimenti di investitori italiani in imprese italiane. Che questo sia dovuto alla circostanza che sono asset meno redditizi è quantomeno discutibile. Non voglio citare nessuno. C'è chi evoca addirittura (Davide Serra, ndr) forme di normativa che rasentino l'obbligo. Personalmente non concordo, ma un po' di moral suasion e un ruolo attivo delle istituzioni per promuovere lo smobilizzo di questo tipo di risparmio anche domestico servirebbe... Poi è chiaro che ci sono popoli e nazioni più compatte e votate all'investimento nei valori di casa

e altri meno, penso alla finanza francese, attentissima agli interessi nazionali... Se la nostra struttura industriale è in buona parte composta di piccole e medie imprese, non ci si deve stupire se scambiano poco in Borsa e se sui loro titoli non c'è ricerca. Trovare modalità innovative per incentivare la ricerca sarebbe importante.

È ottimista sul futuro in questo senso?

Apprezzo che ci sono sul tavolo varie ipotesi di nuovi investitori istituzionali... più o meno ispirate a principi sacrosanti di libertà e di redditività, che possono contribuire a sviluppare questi settori della nostra economia reale.

Ma esistono soluzioni nazionali a un problema magari particolarmente acuto in Italia ma comune a tutti i Paesi europei, o al contrario occorre una soluzione europea?

Il punto d'arrivo è l'unificazione dei mercati dei capitali. Si consideri sempre che negli Stati Uniti ci sono essenzialmente tre Borse e due Casse di compensazione, in Europa tra le une e le altre ci sono una quarantina di soggetti. Poi c'è una dimensione economica locale, di taglia medio piccola, che nel prevedibile futuro probabilmente resterà, ma ciò non toglie che occorra mettere insieme i diversi piani di gioco europei. Per un soggetto che operi in 7 paesi diversi con 7 sistemi normativi diversi, a dispetto della parziale armonizzazione fin qui realizzata, i costi salgono. Quindi bisogna muoversi su due livelli, giocando una partita nazionale e una partita europea. Per arrivare all'appuntamento dell'unificazione dei mercati in una posizione di maggiore forza ed efficienza.

Ma qual è la sua opinione? Arriveremo a questo benedetto mercato unico europeo?

Chiaramente la strada è lunga e difficile, ma ci si deve credere, non è razionale né pensabile continuare così. Senza fissarsi addirittura da subito su una borsa unica e un unico supervisore, bisogna crederci. Oggi

se si discute dei gangli vitali della disciplina, ad esempio degli abusi del mercato o delle operazioni con parti correlate, ci sono buoni elementi di armonizzazione, ma poi se si scende ai livelli più specifici degli approcci valutativi di autorità e magistratura si trovano elementi diversissimi, il che è di per sé un costo... E' come avere prese di corrente diverse tra un Paese e l'altro. Per questo ci si deve credere, al mercato unico, pur senza ritenerlo il Santo Gral né nascondendosi le difficoltà. Però un po' di cose si stanno muovendo: il rapporto Letta, così come immagino quello imminente di Draghi, è un lavoro serio e meditato che espone tesi funzionali e realistiche per una discussione di alto profilo. Infatti sta ricevendo molta attenzione dagli organi comunitari.

Torniamo a noi: dal vostro lavoro saprete estrarre semplicità?

Dobbiamo intervenire tenendo conto dei confronti europei, ricordando che l'obiettivo indicato nella delega è che all'inizio del 2025 si deve arrivare a un dunque. Magari s'interverrà per step successivi, ma tengo a dire che ci sono tante possibili aree di intervento di semplificazione e ammodernamento. Va anche detto che questa volta non sarà, come nel '98, un lavoro da zero. Quando venne emanato il Testo unico del '98 eravamo in un mondo diverso, c'era solo un abbozzo della disciplina comunitaria, c'era un sistema comunque ancora più arretrato, e quindi davvero si scriveva su una pagina quasi bianca. Per esempio la disciplina dell'Opa fu creata sul modello inglese senza obblighi comunitari. Oggi abbiamo invece un quadro europeo articolato e in alcune parti pervasivo che già limita e orienta le conclusioni. Abbiamo molti più vincoli.

Che ne pensa della competizione regolamentare?

La competizione regolamentare può funzionare, sì. Entro certe misure, quelle dettate dall'etica del diritto, che non può basarsi

solo su letture economicistiche, possiamo pensare di mettere i regolatori e le autorità di vigilanza in competizione per attrarre gli operatori finanziari. Serve però che i soggetti tutelati e in particolare gli investitori abbiano la possibilità di valutare e in qualche modo segnalare quando il livello di tutela non è sufficiente per evitare di cadere in ordinamenti troppo lassisti. Così si potrebbe arrivare a un equilibrio efficiente. Negli Usa per il diritto societario forse ci sono le condizioni perché il sistema è molto più omogeneo tra i vari Stati. In Europa la situazione è molto più eterogenea e frammentata e possono esservi esigenze diverse. E' discutibile che oggi in Europa ci siano le condizioni per una efficiente competizione tra regolamenti. Prendo il caso delle azioni a voto multiplo: quanti tra gli specialisti del diritto conoscono veramente come funzionano in Olanda? Pochi, perché quello olandese è un sistema molto diverso dagli altri. Un livello di armonizzazione maggiore, oltre a portare a più liquidità e meno costi, si impone quando le differenze tra i sistemi sono tali che in realtà questo gioco della competizione, che potrebbe essere virtuoso, lo diventa meno.

Quanto impattano le transizioni in corso su queste metamorfosi?

Innegabilmente c'è da aspettarsi periodi di marcata volatilità anche per i mercati. Volatilità più alta può voler dire maggior rischio ma anche maggiori opportunità di guadagno. Alcuni degli eventi mondiali hanno risvolti drammatici, non voglio né banalizzare né sembrare cinico, il periodo è di grandissima complessità e incertezza, ma nell'incertezza si può e si deve costruire... Bisogna agire rapidamente, non restare indietro e ricondurre le cose a razionalità. La fretta e l'urgenza non è la stessa in tutti i settori, ci sono interventi macro più urgenti altro meno, però i mercati finanziari hanno la loro importanza, fanno circolare il denaro che è il fattore abilitante per la gestione di quasi tutto.

OTTIME OPPORTUNITÀ PER I TITOLI EUROPEI SOTTOVALUTATI

Negli ultimi tempi in Europa sono emersi potenziali sconvolgimenti politici che hanno distratto l'attenzione dal miglioramento dei fondamentali economici dell'area. In Francia, il timore che l'estrema destra fosse sul punto di conquistare la maggioranza in Parlamento ha fatto crollare le azioni e aumentare i rendimenti obbligazionari dopo la repentina convocazione di elezioni.

Dall'altro lato della Manica, il Regno Unito ha il suo primo governo di centro-sinistra dal 2010. In entrambi i casi, la politica sta mettendo in ombra le notizie economiche positive. Nel Vecchio Continente si rivede la crescita, l'inflazione è in calo e sembrano esserci prospettive di tagli dei tassi di interesse. Le indagini sulle imprese di molte banche di investimento indicano una ripresa e che l'aumento dei salari sta procedendo a ritmi sostenuti.

Il 6 giugno, la Banca Centrale Europea ha alzato le sue previsioni di crescita nei 20 paesi dell'Euro allo 0,9% nel 2024 dallo 0,6% e prevede un ulteriore aumento di 1,4% nel 2025. Per contro, nel primo trimestre di quest'anno il tasso di crescita degli Stati Uniti si è dimezzato rispetto al quarto trimestre 2023. E mentre la disoccupazione USA ha iniziato a salire, quella della zona euro è scesa a un minimo storico in aprile, un buon segno per la spesa dei consuma-

tori. All'inizio di giugno, il rallentamento dell'inflazione ha permesso alla BCE di abbassare i tassi di interesse per la prima volta dopo la pandemia.

Questo vantaggio - la Federal Reserve non ha ancora tagliato - potrebbe essere di grande aiuto per la crescita. Nel Regno Unito, la Banca d'Inghilterra (BOE) ha lasciato i tassi invariati questo mese anche se a maggio il tasso d'inflazione è sceso al di sotto dell'obiettivo del 2%. La banca centrale inglese prevede comunque una ripresa e un rafforzamento dell'economia nei prossimi due anni dopo una recessione alla fine del 2023. La Fed invece ritiene che l'espansione degli Stati Uniti si manterrà a un ritmo più lento rispetto al 2023.

La questione è se un cambio di governo in Francia o nel Regno Unito possa far deragliare l'economia mentre si sta rafforzando. Il breve e disastroso mandato di Liz Truss come primo ministro del Regno Unito nel 2022 ricorda i danni economici che la politica può provocare. In Francia, le riforme che hanno proposto prima le coalizioni di destra e poi i sorprendenti vincitori di sinistra hanno creato tensione per i rendimenti

È necessaria una prospettiva di investimento a lungo termine, per accumulare società che non riscuotono gli attuali favori della narrativa

di Salvatore Bruno

dei titoli francesi. Nel Regno Unito, il Partito Laburista si è ampiamente impegnato a mantenere la stabilità economica. L'ascesa dei partiti di destra in Europa è comunque sotto i riflettori per molte ragioni, dall'immigrazione all'aumento della spesa sociale e ai disavanzi di bilancio. L'economia in Europa sta comunque migliorando e le turbolenze politiche stanno addirittura creando opportunità.

Questo vale soprattutto per la Francia, dove a ridosso delle elezioni e tra il primo turno e il ballottaggio, l'indice CAC 40 ha riportato cali eccessivi secondo molti investitori che adottano un approccio value-driven, cioè che alloca i capitali in singole aziende a val-



Da sinistra: la presidente della Banca Centrale Europea Christine Lagarde, il presidente della Repubblica Francese Emmanuel Macron e il primo ministro britannico Keith Starmer

le di analisi piuttosto che in Paesi. Secondo un sondaggio tra i gestori di fondi che Bank of America ha condotto e poi Bloomberg ha riportato, dopo che il presidente Emmanuel Macron ha indetto elezioni lampo, la borsa di Parigi è diventata il mercato europeo meno popolare scendendo al di sotto del mercato azionario del Regno Unito. Per contro, la decisione dell'allora primo ministro britannico Rishi Sunak di chiamare al voto i cittadini britannici il 4 luglio non ha evidentemente avuto lo stesso impatto negativo sui titoli del Regno Unito. Infatti, grandi esportatori come Shell, Unilever e Rolls-Royce Holdings compongono gli indici principali del mercato londinese. Come nel Regno Unito, le sorti di molte importanti società francesi sono poco legate alla politica interna.

Ciononostante, dall'inizio di Giugno - quando la vittoria dei partiti di destra francesi ha ispirato la chiamata alle urne di Macron - alla metà del mese, il CAC 40 è sceso ancora. Per gli investitori statunitensi la flessione dell'iShares MSCI France ETF (ETF France - ticker: EWQ) nello stesso periodo è stata maggiore (8,2%) a causa del calo dell'euro rispetto al dollaro. Nonostante le recenti turbolenze politiche, la Francia può comunque contare su un tessuto di ottime aziende. La questione è come gli shock politici influenzeranno in ultima analisi la

capacità di queste imprese di generare ricavi e flussi di cassa per gli investitori. Le serie storiche dalla metà degli anni '80 sembrano dimostrare che gli sviluppi politici non fanno molta differenza nel valore intrinseco di queste società nei Paesi in cui la politica interna è in agitazione. A detta di molti le più solide banche europee sono Intesa SanPaolo e BNP Paribas. Le azioni di quest'ultima sono scese di circa il 10% nella prima metà di giugno, in parte a causa dell'esposizione della banca ai titoli di Stato francesi (OAT - Obligations Assimilables du Trésor).

Le preoccupazioni politiche hanno ampliato il differenziale di rendimento tra gli OAT e i Bund tedeschi di riferimento, con conseguenti perdite di prezzo per i primi. I prezzi più bassi delle azioni BNP potrebbero in

“ *Le società rimaste indietro nel boom dell'IA potrebbero recuperare terreno* ”

realtà essere una circostanza a favore degli investitori azionari. La banca è fortemente sovracapitalizzata e ha riacquisito in modo aggressivo le azioni le cui valutazioni sono estremamente depresse, intorno al 62%

del valore contabile (book value). I cali di prezzo consentono a BNP di riacquistare più titoli, dando così un impulso ancora maggiore agli utili per azione (Earning Per Share). Allo stesso tempo, il titolo offre un 8% dividend yield.

Dall'altra parte della Manica, Lloyds Banking Group, in questo momento il più solido istituto di credito del Regno Unito, dovrebbe beneficiare degli eventuali tagli dei tassi d'interesse che la Banca d'Inghilterra potrebbe decidere a settembre. BNP è la partecipazione numero 9 dell'ETF France, che ha come peso massimo di oltre il 10% il fornitore di beni di lusso e liquori LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton. Hermès International si trova al n. 10 delle partecipazioni dell'ETF. Le ultime due società dipendono dalla domanda globale dei benestanti e dei ricchi di tutto il mondo che desiderano i loro accessori a prezzi elevati indipendentemente da ciò che accade alla politica interna francese. L'acquisto di società sottovalutate e trascurate non è oggi di moda, soprattutto in un momento in cui la semplice esposizione a indici ampi come lo Standard & Poor 500 (S&P 500) ha avuto un successo così spettacolare.

A detta di tanti gestori, molte delle società di valore che sono rimaste indietro nel recente boom tecnologico dovrebbero beneficiare in modo significativo del futuro utilizzo dell'IA. Tra questi, le banche già citate e i giganti della pubblicità come Publicis Groupe in Francia e WPP nel Regno Unito. Per questo è necessaria una prospettiva di investimento a lungo termine: da tre a cinque anni e fino a dieci. I periodi di massimo pessimismo come questo potrebbero offrire opportunità per accumulare società che non riscuotono gli attuali favori della narrativa corrente ma che sono solide. Questo tipo di forza d'animo e di pazienza sembra scarseggiare in questi giorni, ma secondo molti operatori, da un approccio contrarian alle azioni del Vecchio Continente potrebbero scaturire molte soddisfazioni.





L'ALTRA INTELLIGENZA PUÒ AVERE TRAVEGGOLE PESANTI SUI LISTINI

di Salvatore Bruno

Il ritmo e la portata dell'IA porteranno probabilmente dei benefici ma potrebbero anche comportare dei rischi per la stabilità delle istituzioni finanziarie e per il sistema in generale

Il salto tecnologico dell'intelligenza artificiale generativa (Ai oppure Ia) può comportare sia vantaggi che rischi per il sistema finanziario. L'impatto complessivo dipenderà dal superamento di alcune narrazioni aneddotiche, dalla gestione dei dati, dallo sviluppo dei modelli e dalla loro diffusione. Un'ampia diffusione di strumenti di Ai nel sistema finanziario e la concentrazione dei loro fornitori potrebbero aumentare il rischio operativo (compreso quello informatico), l'oligopolizzazione del mercato e le esternalità too-big-to-fail. Inoltre, l'adozione generalizzata dell'Ia può essere foriera di un aumento del comportamento di gregge e della correlazione di mercato.

Secondo un recente studio della BCE (The

rise of artificial intelligence - Financial Stability Review, May 2024), il 64% delle imprese ritiene che l'Ia aumenterà la loro produttività, mentre il 40% dei manager e imprenditori è preoccupato per la dipendenza dalla tecnologia. Tra i settori industriali a livello globale, l'Ia generativa potrebbe aggiungere l'equivalente di un valore economico compreso tra 2,6 e 4,4 trilioni di dollari all'anno e che il settore bancario ne sarà un grande beneficiario.

Il ritmo e la portata dell'Ia porteranno probabilmente dei benefici ma potrebbero anche comportare dei rischi per la stabilità delle istituzioni finanziarie e per il sistema in generale. L'Ia è un termine ampio che comprende due grandi filoni: (1) i sistemi di apprendimento automatico basati sui dati e (2) gli approcci basati su regole, come i chatbot deterministici, costruiti su istruzioni se/allora. L'apprendimento automatico comprende modelli statistici tradizionali e reti neurali artificiali che mirano a replicare il processo di apprendimento del cervello umano. Questi modelli possono catturare le proprietà non lineari dei dati e di applicare le conoscenze precedentemente acquisite a nuovi problemi. La diminuzione dei costi e l'aumento dell'efficienza della potenza computazionale hanno potenziato le capacità delle reti neurali artificiali e aumentato la loro complessità rendendole capaci di gestire una vasta quantità di dati.

L'Ia ha compiuto progressi significativi, ma è necessario riconoscerne i limiti cognitivi. Emily Menon Bender, autorevole linguista computazionale presso l'Università di Washington, ha ad esempio definito i modelli di Ia generativa "pappagalli stocastici". Spesso è difficile distinguere il linguaggio che generano dall'interazione umana, ma è il risultato di un processo stocastico che combina testi basati su informazioni probabilistiche. Il termine intelligenza artificiale può quindi essere improprio, poiché il modello non comprende la logica fondamentale sottostante del testo. Sebbene l'Ia migliori notevolmente l'elaborazione e la generazione di dati, può

risentire di significativi problemi di qualità di questi ultimi. L'addestramento dei modelli di base può significare che è più probabile che imparino e sostengano pregiudizi o errori inerenti ai dati su cui operano e sui quali potrebbero gravare restrizioni in termini di rispetto della privacy.

I modelli di Ia sono adattabili, flessibili e scalabili, ma inclini a distorsioni che li rendono meno solidi e soggetti a pregiudizi algoritmici che portano a favorire sistematicamente alcuni risultati che non sono equi. Da questi modelli possono anche scaturire allucinazioni che presentano come fatti informazioni false o fuorvianti. Inoltre, le capacità dell'Ia possono risentire di un limite di conoscenza tecnologica poiché non è possibile addestrarla a gestire le informazioni più recenti disponibili.

I sistemi di Ia possono quindi sviluppare capacità inaspettate e potenzialmente dannose per nuovi casi d'uso.

L'Ia può migliorare l'elaborazione delle informazioni e l'accuratezza delle previsioni quantitative, ma la solidità delle sue previsioni rimane una sfida. Questa nuova tecnologia potrebbe aiutare a estrarre e preparare sistematicamente e in tempo reale informazioni provenienti da varie fonti simultaneamente e migliorare significativamente le informazioni disponibili, portando a un processo decisionale più preciso e quindi a risultati migliori. Tuttavia, l'allucinazione, i pregiudizi degli algoritmi e la vulnerabilità ai problemi di qualità dei dati rappresentano dei rischi per l'accuratezza delle previsioni dell'Ia. Se gli operatori finanziari basano le loro decisioni su previsioni dell'Ia errate senza verificarle, ciò potrebbe portare a risultati che potrebbero causare perdite economiche o addirittura movimenti di mercato disordinati. Inoltre, la complessità dell'Ia potrebbe rendere difficile identificare la causa degli errori o spiegare e giustificare qualsiasi decisione basata su di essa.

L'Ia può migliorare l'efficienza dei processi operativi degli istituti finanziari, ma può anche aumentare il rischio operativo e la

“ I modelli di IA sono adattabili, flessibili e scalabili, ma inclini a distorsioni che li rendono meno solidi

dipendenza da terzi. Molte applicazioni libererebbero risorse umane, migliorerebbero la struttura dei costi e ridurrebbero potenzialmente gli errori umani. D'altro canto, le sfide legate ai dati, ai modelli e all'implementazione possono compromettere la solidità dell'Ia e, se la si usa per supportare processi operativi critici, ciò potrebbe aumentare significativamente il rischio. Inoltre, gli istituti finanziari privi delle risorse adatte dovrebbero acquistare da società esterne l'architettura di base. Ciò aumenta l'affidamento a terzi e potrebbe anche sollevare problemi di privacy se i modelli forniti in outsourcing usano dati interni riservati come registri interni o bilanci. Il processo di raccolta, analisi e valutazione delle informazioni da parte dell'Ia può distorcere la funzione di elaborazione delle dinamiche dei mercati finanziari aumentando il potenziale endogeno di crisi. L'interpretazione delle informazioni può diventare più uniforme con la diffusione di modelli sempre più simili anche nei problemi e pregiudizi. Di conseguenza, l'Ia potreb-

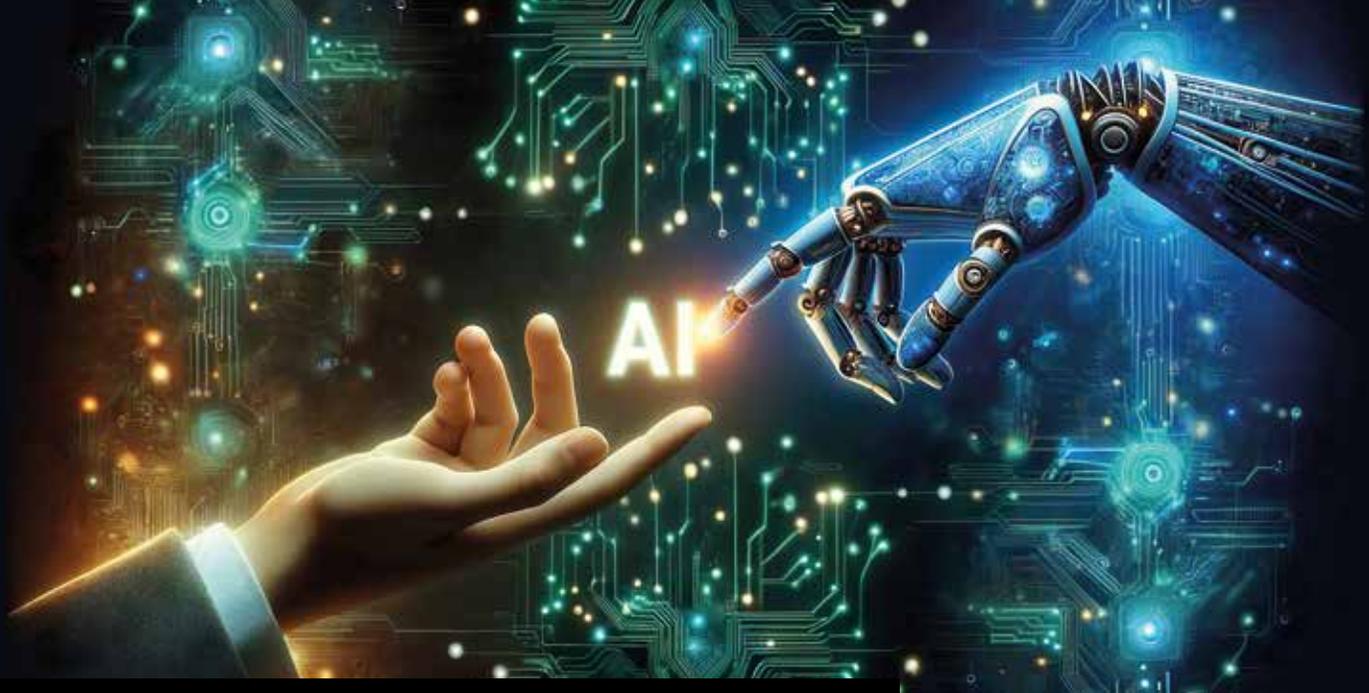


be sistematizzare le conclusioni distorte dei partecipanti al mercato, portando a prezzi degli asset non veritieri, a un aumento della correlazione, a un comportamento da gregge o a bolle speculative. Se molti istituti utilizzano l'Ia per l'asset allocation e si affidano solo a pochi fornitori di Ia, ad esempio, l'offerta e la domanda di attività finanziarie possono dar luogo a costosi aggiustamenti nei mercati che ne danneggiano la resilienza. Un uso estensivo dell'Ia da parte dei piccoli investitori potrebbe anche provocare grandi e simili cambiamenti nei modelli di day trading con conseguente aumento della volatilità del sentiment di mercato, dei volumi di scambio e dei prezzi.

L'Ia può dunque comportare benefici e rischi per i partecipanti all'intero sistema e aumentare l'efficienza dell'intermediazione finanziaria attraverso un'elaborazione più rapida e completa delle informazioni a supporto del processo decisionale. Ciò può rafforzare il sistema finanziario e contribuire alla sua stabilità. Allo stesso tempo, le sfide tecnologiche associate all'Ia ne limitano la solidità e aumentano i rischi legati a distorsioni, allucinazioni o usi impropri se non addirittura fraudolenti.

Le implicazioni sistemiche dell'Ia dipenderanno dai livelli di penetrazione tecnologica e di concentrazione dei fornitori di essa. Tali aspetti sono difficili da prevedere e sono ancora in evoluzione. Inoltre, è necessario ragionare sui più ampi effetti macroeconomici e climatici dell'Ia, nonché gli aspetti morali ed etici del suo uso non corretto o criminale. Questi ultimi potrebbero avere un impatto sulla fiducia del pubblico nell'intermediazione, una pietra miliare della stabilità finanziaria. Potrebbe dunque essere necessario valutare iniziative di regolamentazione nel caso in cui si evidenzino fallimenti del mercato che l'attuale quadro normativo non riesce a gestire.

Emily Menon Bender, linguista computazionale presso l'Università di



I CONSULENTI DEL LAVORO AL CENTRO DELLE TRANSIZIONI

L'IA, l'inverno demografico e la silver generation tra le sfide del nostro tempo. Centrale la formazione per restare al passo coi tempi

di Rosario De Luca, Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro

Le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro stanno definendo un assetto economico-sociale profondamente rinnovato, al centro del quale vi sono nuovi modelli produttivi e organizzativi determinati dalla transizione digitale. L'avvento dell'Intelligenza Artificiale è un cambiamento epocale nel modo di lavorare, che va governato e gestito accogliendo le opportunità che le nuove tecnologie sono in grado di offrire. L'Intelligenza Artificiale rappresenta, dunque, un banco di prova utile a migliorare l'efficienza organizzativa e produttiva, ma anche a riorganizzare gli studi professionali. Con le nuove tecnologie

si possono, infatti, ottimizzare i processi, automatizzare le attività e snellire le procedure. E, inoltre, si può aumentare la qualità dei servizi riducendo errori e tempi di risposta. In questo scenario, sarà importante e necessario farsi interpreti delle nuove esigenze delle imprese, che troveranno nel Consulente del Lavoro il professionista capace di orientare le scelte delle aziende verso il miglior utilizzo dell'IA. Affinché ciò diventi un fattore positivo e di grande utilità sarà, dunque, necessario ricalibrare il proprio bagaglio professionale in chiave digitale, puntando a un processo di formazione continua che sia mirato ad adeguare le proprie competenze alle trasformazioni in corso. La formazione in tutte le sue declinazioni rappresenta, pertanto, la dimensione centrale per indirizzare lo sviluppo dell'IA verso un orizzonte socialmente ed eticamente sostenibile. Formazione continua e mirata, innovazione e nuove competenze sono concetti che i Consulenti del Lavoro, peraltro, hanno fatto propri fin dall'emanazione della legge n.12/1979, istitutiva dell'Ordine. Nonché con tutte le altre norme che successivamente hanno assegnato funzioni esclusive in virtù della riconosciuta specializzazione giuslavoristica. Nel corso degli ultimi decenni, la professione ha assunto sempre più centralità e rilevanza

Rosario De Luca, Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro

za, con un quotidiano impegno mirato a dare sostegno alle istituzioni e sviluppo all'economia, gestendo circa 11 milioni di rapporti di lavoro, tra dipendenti e autonomi.

L'aggiornamento del bagaglio professionale resta, dunque, la via maestra per continuare a generare occupabilità e gestire in maniera ancora più puntale le dinamiche giuslavoristiche e fiscali, basi del sistema Paese.

Oltre all'IA, vi sono altri fattori che stanno già condizionando l'economia e il mercato del lavoro. Fattori che, peraltro, interessano anche quasi tutte le principali economie industrializzate. È, dunque, necessario affrontare il tema della bassa natalità e dell'inverno demografico, che già incidono sui fenomeni occupazionali, proprio per limitarne gli effetti negativi. Stiamo, infatti, assistendo a una importante crescita della partecipazione al lavoro degli over 65, che contribuiscono ad alimentare quella che in gergo viene definita come "silver economy". Il divario generazionale esistente tra under 30 e over 65 induce, dunque, le aziende a puntare su profili professionali sempre più esperti e formati, generando un fenomeno certamente nuovo per il mercato del lavoro italiano.

Che sarà caratterizzato nei prossimi vent'anni da un numero di giovani nettamente inferiore rispetto a quello degli anziani. E che impatterà fortemente sulle strategie delle imprese, sul sistema formativo e sulla società di domani. Fino a qualche anno fa, infatti, assistevamo a situazioni che prevedevano la fuoriuscita dal circuito lavorativo di un lavoratore cinquantenne, che trovandosi già a metà della sua carriera lavorativa faceva fatica a ricollocarsi senza un'adeguata for-



mazione. Le mutazioni demografiche in atto stanno, invece, invertendo questo trend, favorendo al contrario effetti occupazionali caratterizzati da un rilancio delle generazioni "senior". Secondo le ultime proiezioni Istat ed Eurostat, da qui al 2042 nel nostro Paese avremo 2,8 milioni di giovani lavoratori under 35 in meno e 4,5 milioni di over 65 in più. Si

stima, inoltre, che entreranno nel mondo del lavoro 6,2 milioni di giovani, mentre andranno in pensione 9,9 milioni di lavoratori: il risultato è che si creerà un vuoto di circa 3,7 milioni di profili che non saranno reperibili sul mercato. In un contesto del genere, rischia di acuirsi il mismatch tra domanda e offerta: un divario che, invece, dovrebbe essere colmato favorendo la creazione di un ponte tra formazione scolastico-accademica e lavoro, incentivando il trasferimento di conoscenze tra le generazioni e la coesione sociale. E favorendo politiche e strumenti formativi che consentano la crescita e l'aggiornamento di saperi e conoscenze lungo tutto l'arco della propria vita.

Il mantra, dunque, non cambia. Il passepartout resta la formazione. È necessario essere ricettivi al cambiamento e riconvertire le proprie abilità professionali per adeguarle a quanto richiesto dal mercato per restare centrali e competitivi in un mondo pervaso da profonde transizioni.

“ *Il passepartout resta la formazione. È necessario essere ricettivi al cambiamento e riconvertire le proprie abilità* ”

COSÌ SI PREPARANO I PROFESSIONISTI DEL RISPARMIO



Esg e A.I. sono una sfida impegnativa anche per i consulenti finanziari. Così Anasf li supporta organizzando corsi di alta formazione

di Marco Muffato

Un corso di alta formazione per consulenti finanziari dedicato all'Intelligenza artificiale. Lo ha lanciato Anasf, l'Associazione nazionale consulenti finanziari. «È un corso unico nel panorama della formazione. L'applicazione dell'intelligenza artificiale può portare enormi benefici per i consulenti, come anche a tutta la società» dice in questa intervista a Economy il presidente di Anasf Luigi Conte. L'Associazione è all'avanguardia anche sul fronte Esg: già a novembre 2020 ha avviato il primo percorso di preparazione alla Certificazione "EFPA ESG Advisor" in tema di Finanza e Investimenti Sostenibili, realizzato in collaborazione con SDA Bocconi School of Management.

Le transizioni nel mondo dei consulenti finanziari hanno due acronimi: Esg e Ai. Di Esg si parla da alcuni anni, di Intelligenza artificiale collegata alla professione si parla da pochi mesi. Entrambi però sono temi strutturali per la professione, che è destinata a cambiare come a suo giudizio?

La nostra professione è sempre stata in continuo mutamento e il privilegio di poter condividere le esigenze e le necessità delle famiglie italiane ci ha permesso di anticipare sempre i mercati e formarci prima ancora che le nuove sfide si concretizzassero. Quelle dell'ESG e dell'IA ne sono un esempio lampante. Abbiamo ideato un corso con Sda Bocconi a novembre 2020 sui temi ESG e con Talent Garden sull'AI lo scorso maggio, in anticipo sul mercato e in perfetto allineamento con le norme in evoluzione.

Si è parlato di un rallentamento per il sistema di offerta in materia di prodotti finanziari Esg. A suo giudizio quali sono le cause: regole che devono migliorare, prodotti che fanno performance non in linea con le attese... oppure...?

Il quadro regolamentare introdotto nel 2021 può essere migliorato. La Commissione europea, di concerto con le Autorità europee di vigilanza (ESMA, EBA ed EIOFA), sta lavorando alla revisione del regolamento (UE)

2019/2088, SFDR, il testo di riferimento per quanto riguarda l'informativa legata alla sostenibilità e alla prevenzione del rischio di greenwashing. Ad esempio, lo scorso maggio Esma ha emanato gli orientamenti che sanciscono i criteri per l'utilizzo, all'interno della denominazione dei fondi, di termini legati alla sostenibilità per tutelare e proteggere i risparmiatori dal rischio di greenwashing. Le società di gestione dovranno ridisegnare la strategia di investimento dei propri prodotti finanziari per non rimanere esclusi dalla categoria Esg, un'attività che migliora la trasparenza del settore.

Sul piano della preparazione dei consulenti finanziari agli investimenti finanziari sostenibili l'Anasf è stata protagonista. Può raccontarci tappe e risultati del vostro impegno?

Il 20 novembre 2020 Anasf ha lanciato il primo percorso di preparazione alla Certificazione "EFPA ESG Advisor" in tema di Finanza e Investimenti Sostenibili, realizzato in collaborazione con SDA Bocconi School of Management, che si svolge su piattaforma di distance learning con otto moduli a cura di docenti di SDA Bocconi, con una durata di 24 ore e l'accreditamento di Efpa Italia per il mantenimento annuale delle certificazioni. Il corso tratta numerosi aspetti relativi alla sostenibilità negli investimenti, tra cui i principi della finanza sostenibile,



Luigi Conte, presidente di Anasf



Vi sono delle opportunità garantite dall'applicazione dell'IA che potranno portare enormi benefici per i consulenti finanziari, come anche a tutta la società. Numerose ricerche evidenziano quanto gli applicativi dell'intelligenza artificiale impatteranno sull'economia globale e del paese, quanto trasformeranno imprese e cittadini. Noi consulenti finanziari rivestiamo da sempre il ruolo di coach, di guida dei cittadini italiani e non possiamo sottrarci alla responsabilità di approfondire in maniera articolata questo tema e condividere quanto appreso nella dimensione quotidiana del rapporto tra professionisti e investitori.

Anasf ha appena lanciato un percorso di preparazione al nuovo livello di certificazione professionale dedicato all'Intelligenza artificiale. Quali sono i must del corso, che risposta state avendo dai consulenti finanziari associati e non e quali sono i vostri obiettivi numerici in termini di certificati?

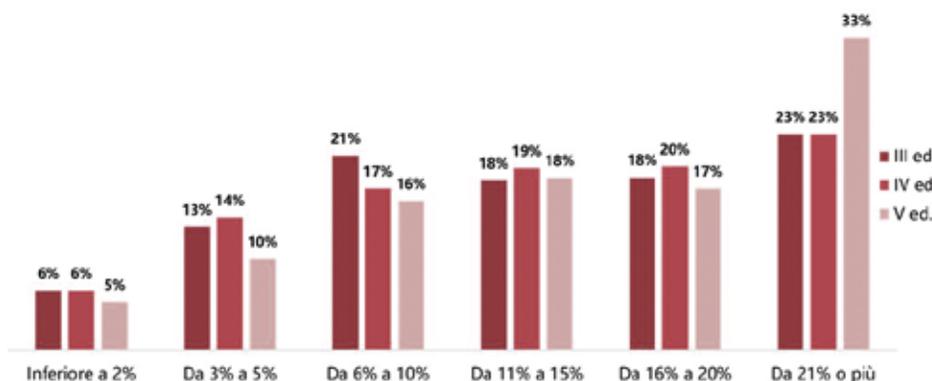
È un corso di alta formazione unico nel panorama della formazione. Il nostro obiettivo è di offrire ai colleghi e alle colleghe un contesto formativo che innanzitutto possa declinare correttamente le dinamiche di servizio afferenti l'IA e poi possa, attraverso la certificazione relativa, rappresentare un segno distintivo in un contesto molto complesso, rispetto al quale il cittadino comune fa fatica a orientarsi. Oggi il concetto di lifelong learning diventa fondamentale ed è necessario mantenersi attivi nella propria formazione e sviluppare nuove competenze per rimanere competitivi sul mercato. L'intelligenza artificiale è citata anche dal World Economic Forum come una delle prime cinque competenze più importanti da sviluppare e mantenere. Un consulente finanziario formato e certificato sarà sicuramente un professionista che sa distinguere le proprie competenze nella sua rappresentazione quotidiana della professione. Tramite il corso ANASF-Talent Garden stiamo dando l'opportunità a tutta la categoria, soci e non soci, di eccellere su questo tema.

le metodologie di analisi e valutazione del profilo di sostenibilità degli strumenti e degli emittenti, la classificazione dei prodotti ESG e le differenze che intercorrono tra le diverse classi, l'evoluzione normativa e regolamentare del settore (SFDR, regolamento sulla tassonomia, CSRD e CSDDD), gli obblighi di disclosure sul profilo di sostenibilità di emittente e prodotto, la raccolta delle preferenze di sostenibilità del cliente in sede di profilazione e aggiornamento del questionario -una delle ultime e più significative novità normative. L'impegno profuso nel fornire un percorso formativo efficace per i consulenti finanziari ha portato all'iscrizione di oltre 2.500 professionisti al corso.

“ *La nostra professione è sempre stata in continuo mutamento* ”

Passiamo al tema dell'Intelligenza artificiale. Quali sono a suo giudizio i punti a favore dell'utilizzazione dell'AI per l'attività dei consulenti finanziari e quali potrebbero essere invece i nodi/svantaggi da evitare collegati all'utilizzo di tali tecnologie?

Quale percentuale del tuo portafoglio a oggi è rappresentata da prodotti SRI / Sostenibili / ESG?



ECCO CHI GESTISCE I NOSTRI RISPARMI



Consulenti finanziari: come sta cambiando la professione tra Esg, interazione generazionale e IA secondo i dati dell'ultima indagine di Anasf

A cura del Centro Studi & Ricerche Anasf

In un contesto socioeconomico in continua evoluzione è necessario che anche la professione del consulente finanziario si adatti ai diversi cambiamenti. Tra le tematiche sempre più rilevanti in questi anni figurano la sostenibilità, il ricambio generazionale – meglio definito come “interazione generazionale” –, e l'integrazione delle nuove tecnologie di intelligenza artificiale. La V edizione dell'indagine semestrale, condotta dal Centro Studi & Ricerche Anasf durante il mese di giugno, ha proprio l'obiettivo di raccogliere dati utili per illustrare al meglio la professione e la sua evoluzione e approfondire i vari aspetti che caratterizzano l'attività.

Crescita della sostenibilità in portafoglio

L'indagine Anasf rileva come nell'ultimo anno sia cresciuta la percentuale di consulenti finanziari in possesso della certificazione Efga Esg, dal 41% al 54%. Parallelamente è cresciuta, dal 59% al 68%, la percentuale di portafoglio dei consulenti rappresentata da prodotti sostenibili per

almeno l'11% del totale. In particolare, la percentuale di rispondenti che hanno in portafoglio oltre il 20% di prodotti Sri-Esg nell'ultimo anno è cresciuta di 10 punti percentuali, dal 23% al 33%.

Interazione generazionale e lavoro in team

In un contesto in cui l'età media dei professionisti si aggira attorno ai 57 anni è necessario affrontare il tema dell'interazione generazionale, all'interno del quale è fondamentale una collaborazione sinergica tra professionisti junior e senior per fornire ai risparmiatori il miglior servizio possibile e, al contempo, concretizzare un efficace passaggio di testimone tra professionisti. La ricerca Anasf evidenzia come il 38% dei consulenti finanziari lavora almeno parzialmente in team, prevalentemente composti da meno di tre persone. Tuttavia, è evidente la necessità di un ricambio generazionale: solo il 5% dei consulenti sono junior under 40, mentre la clientela under 41 rappresenta oggi il 27%, in crescita rispetto alle precedenti rilevazioni. Come già affermato,

però, l'età media della clientela rimane elevata, con il 52% di clienti che ha più di 50 anni, rendendo ancora più evidente la necessità di un processo di collaborazione con le nuove generazioni di professionisti.

L'intelligenza artificiale

La digitalizzazione sta trasformando la consulenza finanziaria e in prima linea di questo cambiamento epocale troviamo l'intelligenza artificiale. A tal proposito, lo scorso 12 luglio è stato pubblicato il Regolamento (UE) 2024/1689 (AI Act), con lo scopo di migliorare il funzionamento del mercato interno, promuovere l'innovazione attraverso la diffusione dell'IA, garantire la tutela della salute, della sicurezza e dei diritti fondamentali dei cittadini europei vietando alcune pratiche di IA, prevedendo requisiti specifici per i sistemi di IA ad alto rischio e obblighi per i loro operatori, nonché regole armonizzate di trasparenza, di immissione sul mercato di modelli IA specifici, di monitoraggio e vigilanza del mercato.

Data scientist, esperti di machine learning, ma soprattutto mediatori tra uomo e digitale: il nuovo ruolo dei consulenti finanziari

di Nicola Ronchetti*

La transizione digitale nelle reti dei consulenti finanziari è sempre avvenuta in modo naturale, senza traumi perché fin dalla loro nascita queste realtà hanno avuto come unica opzione quella di cavalcare le innovazioni. Negli anni '80 i consulenti finanziari furono i primi ad adottare i telefoni portatili pesantissimi e ingombranti ma utilissimi per una professione itinerante che non poteva contare su una presenza fisica sul territorio. Poi sappiamo come è andata, quello che pareva un limite si è trasformato in un vantaggio competitivo straordinario dando alla professione del consulente finanziario una marcia in più di fronte all'avanzare della desertificazione bancaria e dell'ondata digitale che ha stravolto il mondo bancario. Oggi per fare banca in modo vincente si deve poter contare sul giusto mix piattaforme digitali/professionisti di qualità, che è da sempre il Dna delle reti.

Dopo la rivoluzione di Internet, oggi la novità sembra essere rappresentata dall'Intelligenza Artificiale, con investimenti che per il 2024 si stimano in 6 miliardi di dollari per acquistare programmi e servizi di AI generativa e che lieviteranno nel 2030 a 85 miliardi di dollari. Al di là di questi numeri impressionanti, la sensazione dei più qualificati operatori è che in questo momento l'industria non sia pronta a recepire l'AI nella sua piena esecuzione all'interno delle piattaforme bancarie, il sistema bancario tradizionale ha infatti mediamente ancora

grossi problemi nella digitalizzazione. Vi sono poi alcuni dati di fatto che è opportuno considerare. Il primo è che l'AI potrà dare il suo meglio solo a chi ha un accesso molto efficiente a tutte le basi dati, mentre oggi sono parcellizzate in sistemi diversi.

In secondo luogo è fondamentale sviluppare ed essere proprietari della propria tecnologia e così non è per quasi totalità dell'industria bancaria. Terzo, certamente quella dell'AI è una rivoluzione che si annuncia ancora più dirompente di quelle del passato e così come non tutte le realtà tutte sono riuscite a cogliere la sfida di Internet nel 2000, è probabile che così avverrà anche per l'AI: gli investimenti richiesti sono enormi e le applicazioni concrete ancora poco chiare. In questo contesto è di fondamentale importanza reclutare talenti e investire su chi ha le competenze per scaricare a terra il potenziale dell'AI. Con queste persone si debbono progettare nuove piattaforme e nuovi sistemi che si integrino con quelli esistenti.

L'apparente paradosso sta proprio in questo: per poter sfruttare appieno il potenziale dell'Intelligenza Artificiale, che da sola non va da nessuna parte, servono oggi più che mai persone che ne conoscano

e ne gestiscano il potenziale applicandolo dove e quando serve. Per questo il loro ruolo non andrà relegato nelle retrovie o nelle funzioni IT ma in staff alla cabina di comando della banca. Cercasi quindi disperatamente data scientist, esperti di machine learning che lungi dall'essere relegati nelle loro torri d'avorio siano in grado di dialogare con il management, facendo da mediatori culturali tra l'Intelligenza Artificiale e quella umana. Questa è la sfida più grossa, pochi lo hanno compreso a fondo, tra questi vi sono ancora una volta i consulenti finanziari: il 66% non teme l'AI ma chi tra i concorrenti saprà usarla meglio reclutando i migliori talenti. La caccia è dunque aperta.

*Fondatore e Ceo di Finer

FINANZA E A.I. CACCIA AI TALENTI



MATTONE, IMMOBILE DI NOME MA NON DI FATTO

Di Cristina Giua

**Il real estate italiano è
in continua evoluzione.
Investimenti aperti
anche ai privati,
crowdfunding e tanta
riqualificazione dello
stock immobiliare
esistente**



Dal Salva casa al Salva Milano, dalla conferma di Ursula von der Leyen alla guida della Commissione europea agli aggiustamenti politici post-elezioni sui contenuti del Green deal: l'industria del real estate italiano è alle prese con uno scenario complesso e in continua evoluzione. Davide Albertini Petroni, presidente di Confindustria Assoimmobiliare, all'inizio del suo mandato nel luglio del 2023 è stato chiaro: per ridare slancio al settore serve mettere in pista veicoli per raccogliere il risparmio di investitori privati in grado di impiegare capitali a lungo termine. Proprio da questi ultimi, fino ad ora trascurati dal mercato, possono arrivare le risorse per finanziare nuovi progetti di sviluppo immobiliare e di rigenerazione di aree dismesse con criteri in linea con i principi Esg, ma anche con i requisiti fissati dal Pnrr in tema di finanziamenti europei.

A dire il vero, una formula innovativa che va in questa direzione esiste già e sta prendendo piede in Italia, anche per quanto riguarda il mondo dei progetti immobiliari. È il cosiddetto crowdfunding, ovvero la raccolta di risparmio diffuso attraverso piattaforme online autorizzate, dove sono ammessi anche piccoli investitori.

Le regole fissate dall'Unione europea

sull'argomento sono, per fortuna, chiare su un tema: gli investitori in crowdfunding vanno suddivisi tra "s sofisticati" e "non sofisticati", in base ad una classificazione che ne definisca i livelli di protezione in base alla categoria di appartenenza. La prima, quella degli investitori sofisticati, è rappresentata dai professionisti del risparmio che, di regola, posseggono le competenze necessarie per valutare le opportunità e soprattutto i rischi di un'operazione finanziaria. Al contrario, i soggetti appartenenti alla seconda categoria di "non sofisticati" – che nel caso del crowdfunding spesso e volentieri sostengono una buona fetta del costo di progetti che per legge non possono comunque superare il valore complessivo di 5 milioni di euro – godranno di specifiche tutele (come questionari e alert di appropriatezza, nonché periodi di riflessione precontrattuale).

Ma il crowdfunding da solo non basta, l'industria del real estate ha bisogno di aggiungere altri veicoli finanziari pensati anche per gli investitori "retail", che tengano ad esempio conto che gli investimenti sulle operazioni di real estate sono per loro natura di lungo periodo e poco liquidi. Le forme societarie adatte possono essere le sgr (società gestione risparmio); le sicaf o le sicav, società di investimento a capitale fisso o variabile; le

siiq o le siinq (società di investimento immobiliare quotate o non quotate); i fia (fondi di investimento alternativi).

Nel frattempo, per il real estate italiano i primi sei mesi di quest'anno si sono chiusi con volumi di investimenti tra il 3,1 e i 3,3 miliardi di euro: un po' pochi, se si pensa che negli anni ante 2008 il nostro mercato è arrivato a cubare anche il doppio. Da gennaio a giugno, gli investimenti puntati sul residenziale hanno totalizzato 257 milioni di euro: l'importo rappresenta meno del 9% del "transato" totale, contro una media che, nel resto d'Europa, sale fino al 23%. 470 milioni di euro sono stati investiti sulla logistica, su immobili indispensabili per lo stoccaggio, la movimentazione e la consegna delle merci, soprattutto nel campo dell'e-commerce. In quest'ultimo caso, l'interesse resta alto sulle strutture di ultimo miglio, e talvolta anche di ultimo metro, indispensabili per le consegne. Il retail dei centri commerciali e dei negozi nelle vie dello shopping delle grandi città si è accaparrato 512 milioni di euro, mentre gli alberghi hanno catalizzato 969 milioni. Infine, gli asset alternativi o ad uso misto hanno raccolto 96 milioni di euro. In cima alle priorità del settore c'è la riqualificazione del vasto ed obsoleto patrimonio immobiliare italiano. Il problema è dove trovare gli investimenti per rimettere in sesto, in chiave di sostenibilità, quello stock residenziale, costruito per la maggior parte tra gli anni '70 e '80 del secolo scorso, vecchio e senza particolare valore architettonico/urbanistico. Allo stesso tempo, serve sviluppare prodotto nuovo, a patto che sia già progettato e costruito per essere sostenibile. Partiamo da qualche numero tratto dal rapporto "Investire nel real estate. Strumenti di investimento e di finanziamento nel settore immobiliare italiano", a cura di Confindustria Assoimmobiliare. Il patrimonio residenziale del nostro Paese è costituito da circa 12 milioni di edifici, di cui solo poco più di un quarto ha meno di 40 anni e circa un decimo meno di 20 anni. La costruzione di nuovi edifici a destinazione abitativa è

passata da una media di poco meno di 200 mila unità l'anno registrata negli anni '60-'70, ad una media di neanche 30 mila edifici l'anno, registrata tra il 2011 e 2019.

Intanto la domanda abitativa sul mercato italiano (delle compravendite ma, di ricaduta, anche degli affitti) si sta polarizzando verso immobili in classe energetica A, allineati ai già citati standard Esg, ampliando così ulteriormente quel divario di prezzi che già esiste tra i prodotti green e i prodotti non green. A giocare a favore di quella che è una vera e propria sfida titanica di ripensamento degli immobili c'è, però, la crescita d'interesse da parte degli investitori professionali verso quello che viene definito Living, un'etichetta che include anche forme di abitare come il co-living, il senior living e lo student housing. Qui il tema dell'affordability dei nuovi prodotti edilizi residenziali sarà cruciale.

Diverso il discorso per gli uffici, dove i maggiori cambiamenti arrivano dall'adozione, ormai diffusa e confermata dal post Covid, del lavoro da remoto. Quasi tutte le grandi imprese prevedono un piano di lavoro flessibile: nel 2024 in Italia si contano 3,65 milioni di smart worker. È cresciuta l'importanza delle infrastrutture digitali, ma non ha tolto la necessità di un luogo di lavoro comune bensì ne ha cambiato l'assetto degli spazi e dei servizi annessi.

La crescita delle strutture alberghiere degli ultimi quattro anni è stata trainata dal segmento dalle 4 stelle in su, a fronte di un calo rispetto al 2019 di quello dalle 3 stelle in giù.

“ *Per ridare slancio al settore serve mettere in pista veicoli per raccogliere il risparmio di investitori privati* ”



Davide Albertini Petroni, presidente di Confindustria Assoimmobiliare

Gli hotel in Italia sono molti, piccoli e datati. E questo vale spesso anche per gli hotel di lusso. Gli alberghi 5 stelle e 5 stelle lusso in Italia sono circa 650, e nonostante costituiscono il 2% dell'intero comparto alberghiero nazionale generano un fatturato di oltre 4 miliardi di euro, ovvero il 19% dei ricavi dell'intera hotellerie.

L'attenzione alla sostenibilità (energetica, ambientale ed economica) non impatta solo sulle case, sugli uffici e sugli alberghi. Anche la logistica immobiliare deve affrontare le stesse sfide, con un occhio di riguardo alla rete necessaria per sostenere la filiera dell'e-commerce. La logistica ha visto aumentare il suo peso sul totale degli investimenti dagli investitori istituzionali, trasformando il settore nella grande opportunità dell'era Covid e post Covid. Anche per il retail (fatto di centri e gallerie commerciali, grandi negozi) rimane centrale il tema della riqualificazione degli asset. Sarà importante snellire i processi autorizzativi per l'efficiamento energetico. Ma a decidere il futuro saranno i nuovi modelli di retail, in grado di attirare clienti in modo autonomo o integrato con l'e-commerce.



INVESTIRE NEL TECH E NELLE SCIENZE DELLA VITA

Due settori fondamentali per l'economia italiana sono stati oggetto di uno studio per comprenderne impatto economico e ruolo strategico per il Paese. Tecnologia e Scienza della Vita, oltre ad avere un importante peso in termini di addetti e ricavi, rappresentano anche comparti innovativi, con il livello più elevato di investimenti in ricerca e sviluppo. In entrambi i settori, il ruolo del private capital è fondamentale per spingerne attività e ricerca.

L'analisi, realizzata da Aifi e Fsi, mostra come nel periodo 2014-2023, il private equity abbia investito 25 miliardi di euro, il 29% del totale del mercato, in questi due settori. 499 investimenti hanno coinvolto 267 società con una quota di investimenti da parte del private equity in costante crescita negli ultimi 5 anni. Nella tecnologia sono stati

di Anna Gervasoni

L'analisi di Aifi e Fsi mostra come, tra il 2014 e il 2023, il private equity abbia investito 25 miliardi di euro, il 29% del totale del mercato, in questi due settori, dimostrando che in Italia si può essere eccellenti e competitivi

investiti 15,9 miliardi in 289 investimenti che hanno coinvolto 160 società. Il primo sotto-comparto per ammontare investito è quello degli hardware, dove si realizzano le operazioni più grandi, seguito da piattaforme e software. Nelle scienze della vita sono stati investiti 9,2 miliardi in 210 investimenti che hanno coinvolto 107 società. Il principale sotto-comparto per ammontare investito è quello della produzione e ricerca di farmaci e prodotti chimici. Le società che nel periodo hanno per la prima volta aperto il capitale al private equity sono 190, con una crescita importante negli ultimi anni: 86 sono le imprese coinvolte solo negli ultimi tre anni.

L'ammontare medio investito nei due settori è superiore rispetto alla media del mercato: parliamo di 55 milioni per la tecnologia, 44 per scienze della vita, contro 36 degli altri settori. Guardando all'impatto economico che entrambi i settori hanno avuto, i dati della ricerca rilevano che considerando l'anno precedente all'investimento rispetto ai tre anni successivi all'ingresso dell'operatore, i ricavi crescono del 35%, da 17,7 a 23,9 milioni di euro, complessivamente, considerando i valori mediani e i dipendenti del 67%, da 69 a 115. Più in dettaglio, in ambito tecnologico i ricavi passano da 19,2 a 30,4 milioni di euro, segnando un +59% e i dipendenti da 63 a 128, +105%. Se prendiamo in considerazione le aziende con un fatturato all'entry superiore ai 50 milioni, la crescita del fatturato risulta ancora maggiore con un +81% passando da 102,9 a 186,4 milioni di euro. Nel settore delle scienze della vita, invece, il fatturato aumenta da 17,7 a 21,3 milioni, +20% e i dipendenti da 74 a 106, +43%. Anche in questo caso, le imprese più grandi sono

caratterizzate da una crescita maggiore, pari al 32% in termini di ricavi, da 131,1 a 172,4 milioni. Volendo analizzare anche la crescita per linee esterne delle società attive in questi due settori, quelle oggetto di operazioni di investimento nel corso dei dieci anni sono anche protagoniste del mercato dell'M&A, a testimonianza di come la strategia di add-on sia ormai diventata fondamentale per il private equity. Complessivamente, 67 delle 267 imprese mappate nell'analisi, ovvero il 25%, sono cresciute attraverso tali attività, acquisendo 172 società, 149 in Italia e 23 all'estero. In media ci sono stati 2,6 add-on per ciascuna platform. Le cinque più attive per numero di add-on hanno realizzato il 38% delle acquisizioni totali. Nel settore della tecnologia, 39 platform, 24% del totale, hanno acquisito 120 società: in media 3,1 add-on per ciascuna, 107 in Italia, 13 all'estero.

Le tre più attive per numero di add-on hanno realizzato il 39% del totale. Il 49% degli add-on ha riguardato il settore consulenza e servizi ICT, il 31% il settore dei software. Nel settore delle scienze della vita, 28 platform, il 26% del totale, hanno acquisito 52 società, in media 1,9 add-on per ciascuna platform, 42 in Italia, 10 all'estero. Il 62% degli add-on è stato realizzato nei settori produzione e ricerca di farmaci e prodotti chimici e produzione e ricerca di medical equipment. La ricerca dimostra come la crescita di un paese passa anche dallo sviluppo delle proprie aziende e queste riescono meglio nel processo se accompagnate da un fondo in grado di fornire loro liquidità, capitale umano, management e obiettivi ambiziosi che le spingono dimostrando che in Italia si può essere eccellenti e competitivi.

adnkronos.com
NOTIZIE ALLO STATO PURO

**L'informazione in tempo reale
su www.adnkronos.com**



50°
1963-2023
adnkronos
Informa, comunica, avvicina.



Si chiama MooneyGo il servizio di telepedaggio lanciato da Mooney, forte di circa 40 mila punti vendita in grado di distribuire i nuovi dispositivi su tutto il territorio nazionale

di Angelo Curiosi

IL TELEPEDAGGIO CAMBIA STRADA

Ci sono quindici milioni di italiani che non sanno cosa si perdono. Sono quindici milioni di automobilisti che ancora non utilizzano il telepedaggio: credendo, forse, di risparmiare qualcosa e non rendendosi conto che, al contrario, solo di carburante bruciato invano nelle lunghissime file al casello spendono ben più di ciò che risparmiano privandosi del servizio... senza dire che inondano l'atmosfera di irrespirabile CO2...

È innanzitutto a questi italiani che si rivolgono oggi gli operatori del settore. Con particolare vivacità – è naturale che sia così – li raggiungono con la loro comunicazione i “newcomer”, cioè (letteralmente) i “nuovi venuti” che si sono aggiunti – dopo la liberalizzazione del servizio – allo storico leader Telepass, per molti decenni attore monopolista del mercato.

Ad oggi, peraltro, questa nuova concorrenza è rivolta certamente a acquisire gli attua-

li clienti dell'operatore storico, ma anche ed anzi, soprattutto, a quel vastissimo pubblico che, incredibilmente, ancora non usa il telepedaggio. Un pubblico che promette di dare soddisfazione a chiunque lo sappia raggiungere.

Già: ma come convincerlo? Usando nuovi argomenti. Ed è proprio questa la scelta di uno dei nuovi operatori, MooneyGo, come si chiama il servizio di telepedaggio lanciato da Mooney forte di circa 40 mila punti vendita connessi in rete, in grado di distribuire i nuovi dispositivi su tutto il territorio nazionale.

E dunque, quali “corde” tocca MooneyGo per convincere tanti potenziali clienti? La creatività – e la ricerca – sono sempre stati i punti di forza di Mooney, fin da quando si chiamava ancora SisalPay. E infatti, a esaminare con cura la sua offerta per il telepedaggio, gli elementi di innovazione sono davvero notevoli, e fanno di MooneyGo un

unicum di tutto rispetto.

L'idea dalla quale sono partiti gli ingegneri dell'azienda è molto chiara: far percepire al cliente potenziale che, scegliendo il nuovo servizio, risolverà in un colpo solo tutte le sue esigenze di mobilità, e non si limiterà a conseguire lo scopo primario che è pur sempre quello di tagliare le code ai caselli. Anche perché in questa materia – la smart-mobility, come si definisce in inglese – Mooney ha un'antioriorità.

Ha da alcuni anni acquisito una App dedicata proprio alla mobilità – si chiamava myCicero - e l'ha poi trasformata nell'attuale App MooneyGo. I servizi offerti dalla App, oltre al telepedaggio per il quale occorre naturalmente prendere il dispositivo apposito, in uno dei punti vendita Mooney oppure online su sito o app, e tenerlo nel proprio veicolo sono ben cinque: il pagamento nelle aree con le strisce blu in 400 comuni, senza impazzire a grattare taglian-

di o cercare affannosamente spiccioli; l'acquisto di biglietti di mezzi pubblici locali - bus e metro - in quasi tutti i comuni italiani; chiamare, prenotare e pagare il taxi; pianificare viaggi anche a lunga percorrenza con Trenitalia e Italo; acquistare biglietti su bus a lunga percorrenza (di Itabus e altri); noleggiare monopattini e bici elettriche.

Per essere più chiari, tutto questo significa una cosa ben precisa: che attraverso l'uso di un'unica App il cliente MooneyGo può usare servizi per i quali avrebbe bisogno di scaricarne, se volesse usarle una per una, alcune decine, con la conseguente necessità di logarsi, memorizzare le password... un vero rompicapo.

Invece, il cuore dell'offerta Mooney è paradossalmente questo, e nasce prima del servizio di telepedaggio, che si aggiunge ma opzionalmente: infatti, la App è scaricabile gratuitamente subito, e senza per questo diventare implicitamente clienti del telepedaggio.

Ma di nuovo: una volta che il cliente MooneyGo decide di adottarne anche il telepedaggio, ottiene varie opportunità in un colpo solo. Sicuramente paga il pedaggio su tutta la rete autostradale italiana, compreso il tunnel di Schio in Veneto e la Sicilia; ma, insieme a questo, può pagare l'accesso all'area C di Milano; può accedere e pagare automaticamente in 380 parcheggi a pagamento; e può pagare il biglietto sui traghetti dello Stretto di Messina.

Esaminando in dettaglio queste prerogative, ne viene fuori un quadro davvero completo. Nell'insieme sono ben 600 le società di trasporto convenzionate con l'App in tutta Italia, per 5000 comuni coperti, 400 dei quali adottano le strisce blu e ne permettono l'uso e il pa-

gamento anche mediante MooneyGo. Nei parcheggi convenzionati, il bello di questo sistema di pagamento consiste anche nel poter pagare da remoto i prolungamenti della sosta senza doversi precipitare a tornare fisicamente nell'auto per prolungare la sosta allo scadere del periodo già pagato... e può anche - cosa ancor più conveniente - disattivare il pagamento del parcheggio al momento in cui lo si lascia, nel caso in cui si sia pagato per un periodo più lungo di quello realmente utilizzato.

La versatilità d'impiego di MooneyGo è stata l'altra "ossessione" dei suoi progetti-

“ *Senza dubbio siamo una super-App della mobilità e crediamo nella praticità dei servizi che offriamo* ”

sti, perché per semplificare davvero la vita dei clienti non si può permettere che sia poi complesso il pagamento dei servizi. E dunque? Dunque a MooneyGo può essere associata qualsiasi carta di credito, e anche la prepagata Mooney. E chi dispone di un borsellino MooneyGo può ricaricarlo anche in cash nei punti vendita connessi alla rete.

Un'esperienza davvero convincente è quella del travel planner: è un sistema al quale, in una modalità che utilizza elementi di intelligenza artificiale, si può chiedere l'organizzazione delle varie possibilità per andare dal punto A al punto B, programmando tutti i diversi

trasferimenti, con diversi mezzi pubblici e quant'altro. Con un grado di precisione senza confronti e con la capacità di monitorare fino al numero di binario dal quale parte un treno...

Anche in questo caso non si paga nulla per l'uso della App - disponibile, naturalmente sia su Apple Store che su Android - ma solo per i servizi di cui effettivamente si fruisce.

“Quando abbiamo deciso di lanciare, in aggiunta a tutto ciò, anche il servizio di telepedaggio ci siamo chiesti quali attrattive mancassero - spiegano ai piani alti di Mooney - e insomma per quali ragioni ci siano ancora 15 milioni di italiani che continuano a preferire la coda al casello. E quindi siamo entrati con la migliore offerta presente su mercato, convinti di avere oggi degli ottimi argomenti per convertire questo pubblico finora riluttante”.

Un punto di forza che effettivamente salta agli occhi è questo: i dispositivi MooneyGo vengono distribuiti ai punti vendita fisici, numerosissimi, presenti in tutta Italia (vantaggio competitivo nettissimo rispetto alla concorrenza) con buste schermate perché sono immediatamente operativi: non richiedono attivazione, l'automobilista apre la busta e l'apparecchio funziona. Una funzionalità ideale per gli acquisti frettolosi ed istintivi, come quelli che si fanno nell'imminenza della partenza per le vacanze.

Altre prerogative uniche sul fronte dei pagamenti: aperti ad ogni carta, s'è detto. Ma con alcuni vantaggi. Per avere il telepedaggio al punto vendita - di cui 15 mila già attivi in Italia, e aumenteranno! - si fa una normale transazione sul Pos, senza dover dare l'Iban di un conto corrente (pagandone i relativi costi): così invece si paga in un istante, e senza addebiti specifici. Invece l'addebito del costo dei transiti avviene con cadenza settimanale. E al dispositivo si possono associare anche due targhe.

“Siamo senza dubbio una super-App della mobilità”, concludono in Mooney. “E crediamo molto nella forza dell'utilità e della praticità dei servizi che offriamo ai clienti”.



QUANDO IL MIRACOLO PARTE DAL BASSO, ANZI... DAI BASSI



Per aiutare a sfamare la famiglia, Giovanni Marigliano a 7 anni già lavorava da un calzolaio, a 15 vendeva cravatte... e a 21 ebbe l'intuizione che l'ha portato oggi alla guida, con i figli e una squadra di manager, di Megawatt, gruppo di 30 società con 1,5 miliardi di fatturato e 3000 dipendenti. Un percorso costellato di sacrifici, ma anche di grandi soddisfazioni

di Sergio Luciano

Non mi vergogno perché vengo dalla miseria, si deve vergognare chi ha distrutto, io ho costruito!": brillano gli occhi a Giovanni Marigliano, mentre parla di sé e di quello che ha fatto in settant'anni di incredibile lavoro, da quando ha iniziato, bimetto di 7 anni, fino ad oggi. Oggi, che è alla guida, con i figli e una squadra di manager, di Megawatt, un gruppo di 30 società con 1,5 miliardi di fatturato e 3000 dipendenti. Avete presente il miracolo italiano? Ecco, archiviatelo, a confronto è una robetta: questo è un miracolo napoletano, un miracolo d'ingegno, di fantasia, di determinazione, di fatica, ma pur sempre un miracolo, avvenuto contro tutto

e tutti, forse perché ha origine nel ventre di una città unica, intrisa di spiritualità e paganesimo, in un "basso" (una casa terranea, ndr) all'angolo con piazza San Gaetano, a 300 metri dal Duomo di San Gennaro e a 400 dalla Cappella San Severo; ah, e a 100 metri da via San Gregorio Armeno, quella stradina iconica dei pastori e dei presepi che tutto il mondo conosce.

"Eravamo nove figli, io ero il primo" racconta Giovanni "e nostro padre faceva il friggitore, ha sempre fatto quel lavoro, ed anche in quel lavoro a quei tempi c'è stata innovazione, le pizzerie hanno inventato la montanara (una pizzetta frita con sopra il pomodoro e il basilico, ndr) per fare concor-

renza alle friggitorie". Già, le vie dell'innovazione sono infinite. Avere visione, vedere lungo, può capitare anche a chi nasce in una viuzza stretta, che parte proprio da piazza San Gaetano, paradossalmente chiamata "Vico Gigante": Giovanni Marigliano è nato lì. Una parallela si chiama via Anticaglia, un'altra via Tribunali: nomi come destini, per un quartiere poverissimo: "Sì, eravamo poveri e avevamo il terrore della povertà, quando vedo oggi i ragazzi africani poveri, ecco: noi eravamo più poveri". Il papà friggeva, il nonno, anche lui prolifico – otto figli – era operaio da un fabbro, invece la scintilla dell'autoimprenditorialità ferveva nella linea matriarcale. "Mia nonna era ge-

niale, faceva la rammara (vendeva pentole, ndr), e si arrangiava ad aiutarci a vivere. Io ho preso da lei. E da mia madre: che aveva un banchetto del pane, e sapeva mettere da parte i soldi, e comprò tre bassi, due affittati e uno per noi”. Tempi e luoghi e situazioni impensabili oggi, dove il degrado e la povertà mordono ancora, ma più che altro allignano negli orridi falansteri dei quartieri popolari, dalle Vele di Scampia al Parco Verde di Caivano, dove però la povertà è come camuffata dietro i luccichii finti del fast-fashion.

Oggi, invece a Casoria – nella cintura industriale di Napoli – un grande ufficio accoglie questo capitano d’impresa lucidissimo e determinato, tuttora come settant’anni fa, a crescere e a far crescere, a creare valore e progettare il futuro.

Una grande insegna – “Megawatt” – campeggia sul palazzo che ospita il quartier generale del gruppo. Dentro, fervono i nuovi progetti. Il core-business è la commercializzazione di materiale elettrico, ma non si pensi a lampadine e tubi al neon: anche, ma soprattutto grandi componenti industriali, per le energie rinnovabili, per la transizione energetica. Che non a caso stanno sconfinando nella termoidraulica, ormai l’altra faccia di una stessa medaglia, l’efficienza energetica. E dunque progetti sempre nuovi, ma sempre figli di quelle radici, lontane nel tempo ma non nella memoria, di vico Gigante.

“Ricordo che l’8 gennaio 1958 mia mamma se ne andò... – racconta ancora Giovanni Marigliano – e per un anno e mezzo non si fece più vedere. Non capii, non mi diedi pace, ho impiegato vent’anni per riuscirci e riconciliarmi con lei. Siamo rimasti 7 figli, soli con nostro padre... io fui affidato a mia nonna, e fu un bene per me; ma intanto stavo diventando grande prima del tempo. Mia madre, da qualche settimana, mi aveva messo a lavorare nella fabbrica di scarpe di uno zio”.

Il garzone di calzolaio, insomma. Gli operai guadagnavano mille lire al giorno. Un bam-



Giovanni Marigliano, patròn della megawatt di Casoria, con il figlio Domenico

“ *Non mi vergogno perché vengo dalla miseria, si vergogni chi ha distrutto, io ho costruito!* ”

bino pochissimi soldi. “Qualcuno riusciva però anche a fumare qualche sigaretta... la sera si prendeva l’anticipo della paga. Lo zio mi diceva: “Gianninie’, vien’a cca, vamm’accatta duie sigarette” (Giovannino, vieni qui: vammì a comprare due sigarette, ndr). E io ho cominciato a comprare pacchetti interi per rivendermeli sfusi, poi le prime stecche, poi m’inventai un sistema di 13 triple al bancolotto”. Con una riffa di quartiere, la nonna vince una bicicletta e la regala al nipotino amatissimo, nove anni appena fatti: che incomincia ad affittarla agli amichetti: “Feci 1000 lire in pochi giorni, una bici ne costava 700”. E intanto la produzione di scarpe procedeva, procedeva. E Gianninie’ imparava, imparava. A costruirle ed anche a venderle: “Prima di aver com-

piuto 10 anni avevo già imparato a costruire una scarpa finita!”, e andava a venderle al mercato di corso Malta, con lo zio. Scarpe da uomo, sandali da donna... “Guadagnavo 2000 lire al giorno, mio padre friggitore era sempre fermo a 1800!”. Giovanni Marigliano si inventa tutto un suo marketing ante-litteram: “Riuscivo a vendere anche 6 o 7 dozzine di scarpe, ma cercavo posti adatti a venderne di più. Solo che al rione Sanità non c’era posto per inserirsi. E allora mi venne in mente di andare a Gianturco, davanti alla Manifattura Tabacchi, all’ora di uscita degli operai: vendetti tutto in un attimo”.

Dal tempo delle scarpe in poi, un susseguirsi di attività diverse, e tutte di successo. “A quindici anni comprai una Lambretta 125, che guidavo senza patente. Decidemmo di andare a vendere cravatte a Milano, io e un amico. Ne comprammo dozzine e dozzine al Ponte di Casanova. Per arrivare a Milano volevamo usare la Lambretta, ma la 125 non poteva viaggiare in autostrada. Mi procurai il marchio della 150, e lo sostituii a quello giusto. Andai a Milano, un viaggio interminabile, due giorni, oltretutto tra Firenze e Bologna l’autostrada non c’era ancora. Ma la vendita andò benissimo!”.

L'attuale sede centrale del gruppo, sita sempre in Casoria, alla Via Circumvallazione Esterna, inaugurata nel maggio del 2006

Giovanni, a 16 anni, si mise in proprio aprendo una fabbrichetta di scarpe tutta sua: "I parenti mi aiutarono, qualcuno addirittura impegnò i gioielli di famiglia per farmi una mano. Ma andò subito bene. Semplice: lavoravo sempre – rievoca oggi lui – e tuttora penso che trovare qualcuno che abbia lavorato non dico quanto me... la metà di me, è difficile".

Giovanni Marigliano si consolida e cresce, e mette via risparmi, quando si sposa, a 21 anni, la torta c'è ma il ricevimento per la famiglia si celebra in sacrestia... E si arriva al 1980 con l'intuizione che non ha più tradito: fornire per l'edilizia, soprattutto elettriche... Ben presto il giro d'affari arriva a 100 milioni di lire, dopo 3 anni la Megawatt fattura 3 miliardi... di cui uno di margine, con un magazzino di 2000 metri quadrati! Fino all'85 si rifornisce da grossisti, poi passa a fare acquisti direttamente dalle fabbriche, e non fu facile. Anni luce fa. Oggi il gruppo è tra i grandi clienti più corteggiati da tutti i produttori, non solo d'Europa. E non ha mai visto fermarsi la crescita, nemmeno negli anni più duri. L'azienda nasce da un'idea di Giovanni Marigliano nel dicembre del 1980 a Casoria, in provincia di Napoli, in un negozio di piccole dimensioni volto al servizio delle imprese locali coinvolte dal fenomeno del boom edilizio, dove la moglie Maria stava alla cassa e il figlio Domenico fra magazzino e banco. Oggi il gruppo Megawatt presidia con il 15% di quota di mercato il comparto elettrico in Italia.

Nel 1990 era avvenuto un primo salto di qualità, con l'ingresso all'interno del consorzio nazionale GGA, oggi Elex Italia, che genera una maggiore visibilità anche a livello nazionale per l'azienda, aiutandola a uscire dall'ambito pur promettente del mercato regionale, e determina un ulteriore consoli-



“ La presenza sul mercato finale è garantita attraverso una capillare rete di vendita

damento dei rapporti con i fornitori partner, oggi oltre 600.

Nel maggio del 2006 si inaugura l'attuale sede centrale del gruppo, sita sempre in Casoria, alla Via Circumvallazione Esterna, un inequivocabile messaggio rivolto all'intero mercato nazionale di un'azienda che assume una dimensione sempre più organizzata e qualificata e che si pone ambiziosi obiettivi di crescita nel breve-medio termine. Ci troviamo in una moderna ed avveniristica struttura di 24.000 mq coperti pronta a cogliere le tante opportunità offerte dai cambiamenti di mercato, con un team di manager affiancati alla proprietà ed insieme impegnati ad aumentare e consolidare il business in un difficile momento di congiuntura economica. La passione nel lavoro profusa dalla famiglia Marigliano, oggi presente in azienda anche con la terza generazione, ha fatto sì che si continuasse a conservare quel sano spirito familiare nonostante le dimensioni raggiunte, contaminando positivamente non solo i propri collabo-

ratori ma l'intera filiera, e quindi la clientela storica, le agenzie locali e le altre aziende di distribuzione presenti sul mercato ed in particolare quelle appartenenti allo stesso gruppo d'acquisto nazionale. Contestualmente alla trasformazione in Spa nel gennaio del 2008, proseguono ulteriori investimenti e sviluppi verso nuovi mercati dell'universo elettrico, fino a rendere la Megawatt un partner necessario ed affidabile per quelle aziende di installazione rivolte in prevalenza a mercati specialistici quali il condizionamento, networking, sicurezza, domotica, automazione industriale ed infrastrutture. Il vero e proprio fiore all'occhiello è rappresentato dallo show room di illuminazione di 1.200 mq e con oltre 1.000 corpi illuminanti in esposizione che, grazie ad un team di esperti del settore, è diventato un punto di riferimento per il mondo degli architetti e dei progettisti, oltre ad essere un'interessante opportunità anche per la clientela privata più esigente. La presenza sul mercato finale è garantita attraverso una capillare rete vendita supportata da una vasta disponibilità di prodotti a magazzino ed un efficiente sistema di consegne. Inoltre la Megawatt è presente sul territorio con una serie di punti vendita di grandi dimensioni e quindi sufficientemente autonomi per servire in tempo reale le esigenze della clientela locale nei comuni di Mercogliano (AV), Castellammare di Stabia (NA), Ottaviano (NA), Nocera Inferiore (SA) e a Pozzuoli (NA).

SOFT POWER: I CAPITALI IN CAMPO PER FARE GOAL

di Glauco Maggi

Lo sport, complice l'esplosione dei mezzi di comunicazione e di Internet, è ormai diventato un vero e proprio settore industriale. E il tifo fa da motore, creando affezionati consumatori

Ci sono ormai moltissimi testimonial della scoperta degli americani del calcio. Loro lo chiamano soccer, perché non possono chiamarlo football. Questo nome era già stato “preso” da chi aveva inventato il “Rugby Football” (poi american football) una ventina di anni prima che lo studente di Oxford Charles Wredford Brown, nel 1891, per distinguerlo appunto dal “rugby”, chiamò lo sport che si giocava con i piedi “Association Football”, che poi per contrazione/ abbreviazione divenne, nel parlato, “soccer”: da ‘association’ ad ‘associer’ a ‘soccer’. (Anche il nome “rugby” ha una sua storia, e viene dal nome della città nella cui scuola pubblica si era affermato questo gioco, Rugby, nello Warwickshire, nell’Inghilterra centrale.)

I testimonial più importanti, anzi i protagonisti, sono i giovani, ragazzi e ragazze, che praticano il soccer fin dalla tenera età, nelle scuole ma anche in squadre di quartiere: mia figlia, negli anni ‘2000, dagli 8 ai 17 anni lo ha giocato in diversi club e al liceo in regolari tornei a New York. L’ultimo sondaggio mondiale Fifa del 2023 (Fifa Big Count on World Football) ha censito quasi 24 milioni e mezzo di praticanti ai

vari livelli. Come puro fenomeno sportivo il soccer è in costante espansione, e ciò non è un trend scontato in un paese che ha le più radicate tradizioni di partecipazione e di popolarità nei quattro altri sport di team, il football americano, il baseball, la pallacanestro e l’hockey.

Lo sport in generale, sposato all’esplosione dei mezzi di comunicazione (dalla radio alle tv ai social network su Internet) e da qui dominante nella sfera dello spettacolo e del tempo libero, è ormai da decenni un vero settore industriale, il tifo fungendo da motore che crea consumatori affezionati. A guidare la crescita dell’interesse del pubblico negli USA nel soccer sono fattori culturali, d’imitazione, primo fra tutti la globalizzazione che omogenizza gusti, mode, abitudini. In particolare, a spingere il calcio all’europea in America è il fascino dei nostri campionati, in testa la Premier League ma a seguire anche La Liga spagnola, la Serie A e la Bundesliga tedesca e, ultimi il campionato francese. Oltre alla partecipazione delle nazionali USA, maschili e soprattutto femminili, ai campionati internazionali come la World Cup (la prossima, appunto, si terrà nel 2026 negli Stati Uniti).





Si può anche, specificamente, parlare di soft power del modello europeo, che è diventato attraente per gli uomini d'affari americani per ovvi motivi economici, ma anche per il prestigio di essere su un palcoscenico di valore assoluto. La metà delle 20 squadre della Premier League inglese, tra cui Arsenal, Chelsea, Manchester United e Liverpool, è controllata da capitali americani. E in Italia la legione straniera dei padroni americani di club professionistici comprende Milan, Inter, Roma, Fiorentina, Atalanta, Genoa, Venezia, Spezia, Parma (e il Bologna appartiene a un canadese).

La motivazione principale per tutte queste acquisizioni, come di quelle ad opera di capitali di ventura dal mondo arabo o asiatico, è di fare profitti, o almeno di non perdere soldi e di diversificare il portafoglio. Ma degna di essere evidenziata, per la sua particolarità, è la storia dell'acquisto della squadra gallese del Wrexham, la terza più vecchia al mondo essendo stata fondata nel 1864, da parte di una coppia di celebri attori di Hollywood, l'americano Rob McElhenney e il canadese-americano Ryan Reynolds. Nel febbraio del 2021 i due hanno comprato per 2,5 milioni di dollari il team, dal soprannome Dragoni Rossi, dal trust di tifosi che lo possedevano dal 2011. I due attori non erano tifosi di nessuna squadra americana di soccer, e tantomeno sapevano dell'esistenza del

“ La motivazione delle acquisizioni è di non perdere soldi, diversificando il portafoglio

Wrexham. McElhenney, originario di Filadelfia, aveva semmai vissuto una vita di rarissime gioie e un sacco di delusioni tifando per i Phillies (baseball) e gli Eagles (American football) della sua Filadelfia.

Che cosa li ha indotti, allora, a buttarsi in questa impresa?

L'idea di comprare una squadra di football era originariamente venuta a McElhenney, cattolico di famiglia irlandese, e a convincerlo a puntare sul Wrexham è stato l'inglese David Humphrey Ker. Attore, scrittore e comedian, è diventato il direttore esecutivo della squadra dopo l'acquisto. McElhenney, prima di cominciare, aveva scelto come socio Ryan Reynolds. Lo conosceva solo da un paio d'anni, per uno scambio di regali via Internet, ma aveva capito da lì di condividere con lui spirito imprenditoriale e amore per il rischio e le avventure.

La vera molla psicologica che ha convinto i due attori neo-amici a investire una somma non indifferente nella vecchia Europa è

stata, appunto, l'avventura. E qui va fatta una premessa. Negli Stati Uniti, le leghe sportive sono associazioni di club che organizzano i propri campionati tra soci membri. Ce ne sono più d'una, a vari livelli, ma non hanno i meccanismi comunicanti delle promozioni e delle retrocessioni, del tipo che conosciamo in Italia, Gran Bretagna e ovunque in Europa. In questo contesto, a dominare la passione della gente, insieme alle vittorie per i primi posti in classifica con la conseguente promozione di categoria se non sei già al top, c'è la tensione legata al pericolo della retrocessione. Noi italiani siamo nati in questa cultura, che a ben vedere è la celebrazione per antonomasia del merito: se una squadra ben merita passa dalla C alla B, e dalla B alla A, e dalle prime posizioni della A va addirittura in Champions League, il super campionato tra le eccellenze in Europa.

Nel calcio britannico, e veniamo al Wrexham, i livelli sono addirittura cinque, e la scalata dal fondo della Piramide (si chiama proprio così, per dare l'idea precisa della conquista) è il miraggio che ha conquistato i due attori. Un conto è vincere senza rischiare mai, per demeriti sportivi, la vergogna della cacciata dal giro dei migliori: i membri di una lega sanno di ritrovarsi tutti anche nel campionato dell'anno dopo. Un altro conto è trovarsi in un sistema dove il successo convive non solo con le sconfitte, ma con la bocciatura di una

retrocessione, e al limite con la sparizione di fatto se si finisce ultimi in Serie C.

A ben vedere, suona paradossale che l'Europa dia lezioni di competizione e di merito agli Stati Uniti, ma in questo campo è così.

Quando i due attori americani, dunque, hanno rilevato il Wrexham, la squadra si trovava da 15 anni addirittura in quinta serie. Sotto la Premier League ci sono 4 livelli che sono organizzati dalla English Football League (che comprende anche squadre del Galles), e dal quinto al 10 ci sono i campionati ultra locali sul territorio nazionale, curati dalla Football Association, la più vecchia lega che organizza il torneo più affascinante: la FA cup, a eliminazione diretta con l'estrazione a sorte delle partite e la partecipazione di tutti i team della Premier League e della English Football League, è l'epitome della competizione e della "democrazia sportiva", l'opposto del sistema delle "leghe chiuse americane".

L'avventura di McElhenney e Reynolds è quindi iniziata dal gradino più basso e con l'obiettivo di scalare la piramide. In una intervista a GQ nel 2021, McElhenney ha proprio detto: "Voglio andare al top, in Premier League". Un anno fa, nel 2023, il Wrexham ha ottenuto la prima promozione al livello English Football League 2, e nel campionato 2023-2024 è riuscito a fare un altro passo in su ottenendo la promozione in EFL League 1.

Il Wrexham, se vincerà il campionato anche nel 2024-2025, balzerà quindi al livello EFL Championship, che va considerata la Serie B britannica, quindi ad un solo gradino dalla mitica Premier League. L'attuale posizione al livello EFL League 1, la serie C britannica, pone la squadra dei due attori in un girone professionistico già di un certo rispetto. A livello europeo è nelle prime 10 serie di terzo livello (cioè tra le serie C) e vanta un pubblico settimanale medio di circa 10mila spettatori, nello stadio Racecourse Ground che ne contiene 12.600. In Italia, la media del pubblico negli stadi per le partite di se-

“ Le vittorie servono a fortificare il brand, generando fatturato e profitti per le aziende locali

rie B non è arrivata l'anno scorso a 10mila spettatori, e nel terzo livello paragonabile all'attuale del Wrexham, la serie C in Italia, i calciatori sono considerati semi-professionisti e il pubblico è ancora inferiore.

Naturalmente, l'investimento iniziale dei due attori nell'acquisto del Wrexham è stato moltiplicato nei successivi tre anni, perché la scalata della Piramide richiede acquisti di giocatori sempre più bravi e costosi. Il bilancio appena pubblicato dice che il fatturato è passato da 7,5 milioni di dollari a 13,3 e che le prospettive sono ok anche se le perdite sono aumentate da 3,66 a 6,4 milioni.

La coppia è intraprendente, e ha prodotto una serie TV, "Welcome to Wrexham", che

è arrivata alla terza stagione e ha contribuito a far conoscere al largo pubblico, anche internazionale, la storia e le tradizioni di questa città. Il documentario, disponibile in Italia in streaming su Disney+, ha vinto uno dei "Critics' Choice Television Awards" e 5 Primetime Emmy Awards. Wrexham ha 44mila abitanti, che salgono a 66 mila con i sobborghi incorporati recentemente, un bacino di tifo appassionato come mai per il club rinato.

Lo sviluppo di Wrexham era basato sulle miniere di carbone e sulla produzione di birra e da qualche decennio l'area aveva subito la sorte delle zone impoverite del cuore dell'Inghilterra, de-industrializzata e in depressione. McElhenney e Reynolds, che si sono conquistati la stima dei tifosi con i risultati, puntano a qualcosa di più. Vogliono aiutare la gente del posto facendo di Wrexham, nome che ha avuto una sua storia in passato, un brand moderno capace di generare fatturato e profitti per le aziende locali. A questo servono le vittorie sportive. Sempre che il sogno di scalare la piramide non diventi l'incubo di una retrocessione.





SCIENZA, TECNICA E... MIRACOLI

di Sergio Luciano

Con tanta passione e altrettanto senso dell'industria culturale, Fiorenzo Marco Galli, direttore della Fondazione Museo della Scienza e della Tecnica di Milano, fa girare una macchina da 600 mila visitatori l'anno

Ci trovi il plastico delle chiuse di Leonardo e l'ultimo modello di lanciatore di satelliti, il primo calcolatore a schede e una pietra lunare vera e propria. Un tram di cent'anni fa e un catamarano d'altura in carbonio. Benvenuti al Museo del Divenire, dell'antichissimo e del futuribile, del trapassato remoto e della fantascienza. Complicato? Macchè: quando si è bravi a fare industria culturale, anche i miracoli accadono. E Fiorenzo Marco Galli, direttore del Museo della Scienza e della Tecnica di Milano, sa il fatto suo. Lui e la sua squadra – piccola ma appassionata – con cui fa girare una macchina da 600 mila visitatori all'anno (ovvero: tanti dovrebbero arrivarne quest'anno, più del 2023 e meno del 2025!), costituita come Fondazione di diritto privato che utilizza spazi presi in affitto dal Comune di Milano.

Dottor Galli, siamo un giornale economico: cominciamo a parlare del Museo come azienda, perché ci incuriosisce capire se con la cultura ci si può campare o no....

Valuti lei! Nel '23 abbiamo sviluppato il 72% delle risorse economiche con attività d'impresa, le abbiamo insomma autogenerate: con la biglietteria, con 230 eventi tra quelli che ospitiamo e quelli che organizziamo e con le varie attività commerciali di contorno, per un fatturato totale di circa 15 milioni. A questo ammontare vanno aggiunti gli investimenti capitalizzabili, per esempio i nuovi allestimenti o i nuovi lavoratori che ogni anno fanno cambiare il nostro Museo, e che sono finanziati da sostenitori privati attraverso un fund-raising di cui si occupa un team dedicato.

Chi sono questi vostri benefattori?

Sia realtà istituzionali, come fondazioni bancarie, sia persone fisiche. Chi cerca, tro-



Il tram Carrelli Milano 1928 è entrato quest'anno a far parte delle collezioni del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia. Nella pagina a fianco, l'opera d'arte interattiva Kaleidoscope



“ *Nel 2023 abbiamo sviluppato il 72% delle risorse economiche con attività d'impresa*

va: il prossimo 28 novembre, ad esempio, sarà proprio grazie ad un finanziamento tutto privato che potremo aprire una nuova area dedicata ai bimbi dai 3 ai 6 anni...

E il pubblico, quanto versa?

La componente pubblica è composta dai circa 336 mila euro che arrivano dal ministero della Cultura, circa 800 mila dal Ministero dell'Istruzione e un milione e mezzo dal Miur. Nell'attività di manutenzione,

che riguarda uno stabile di proprietà comunale, abbiamo trovato un po' di supporto dall'attuale sindaco di Milano, ma è stato il primo...

Continuiamo in quest'analisi: e i costi?

L'affitto è una forte voce di costo. Talmente alta che stiamo ragionando sull'opportunità di costruire dei magazzini di proprietà, fuori Milano a 50 chilometri, sostenuti in questa sfida dalle banche. Consideri che disponiamo di 24 mila beni, di cui esponiamo soltanto l'8%. Sono beni non patrimonializzabili perché non vendibili, naturalmente... Stiamo intanto razionalizzando gli attuali spazi interni, anche perché abbiamo in progetto una collezione di studio con 8000 oggetti visitabili, a regime, on-demand con visite guidate. Poi abbiamo il costo del personale, 160 dipendenti, di cui 100 full-time, anche se ricorriamo ampiamente alla formula dei contratti job-on-call, circa



60 colleghi assunti indeterminato ma senza obbligo di presenza. Nell'insieme, il costo del personale è di 5,6 milioni.

Ma quanto costa organizzare le mostre, promuovere le attrattive del Museo?

Abbiamo un ufficio "exhibition design", dedicato proprio a progettare modalità sempre nuove per essere attrattivi. Ci vogliono competenze, ma il mercato è reattivo. Qualche problema ci deriva dalle normative, potremmo avere miliardi di visitatori ma abbiamo miliardi di regole. Ma la nostra sfida la giochiamo, e la vinciamo, sui servizi. I visitatori vengono qui perché è un bel posto da visitare. Quindi siamo attentissimi nella selezione delle risorse umane, da cui dipende tutto.

Con queste premesse, veniamo al nodo: siete un Museo, ma dovete raccontare la scienza e la tecnica, cioè due cose interessanti perché cambiano, quindi mai ferme, mai statiche. Una sfida che ha dell'ossimoro!

E' nel dna del Museo, questa sfida. Il nostro fondatore Guido Ucelli era un imprenditore-umanista di grande successo che nel

1958 riuscì dopo una lunga e faticosissima fase ad aprire questo Museo che definì appunto il Museo del divenire del mondo... Se lo diceva lui nel '58 a maggior ragione dobbiamo e possiamo dirlo noi oggi! Quindi siamo un Museo, sì, ma raccontiamo anche i cambiamenti, e per farlo ci trasformiamo periodicamente e profondamente. Quindi non siete più un semplice museo... Non lo siamo mai stati, oggi men che mai. Siamo anche uno strumento di comunicazione, un media, su quel che possiamo definire cittadinanza scientifica, come ha suggerito una nostra bravissima collaboratrice che è Barbara Gallavotti, che segue da sempre cultura i temi della scienza. Nell'evoluzione della società di oggi come la vediamo

“ *Non cambia, naturalmente, la storia della ricerca, ma cambia il modo di raccontarla*

e viviamo, il cittadino deve avere la piena comprensione delle strade su cui procede la ricerca scientifica e tecnologica. E cercare di capire se siamo in grado di assorbire tanti cambiamenti. Ecco, i Musei oggi non sono più luoghi di conoscenza ma di comprensione. La comprensione arriva mediante percorsi di lunga durata. Noi con il nostro lavoro, che significa organizzare grandi luoghi dove si spiegano grandi cose, con le nostre mostre temporanee ma anche con quelle permanenti, che comunque evolvono ogni 5-8 anni - ad eccezione forse dell'esposizione dedicata a Leonardo - offriamo questi percorsi. Non cambia, naturalmente, la storia della ricerca, ma cambia il modo di raccontarla, quindi uno strumento chiave del museo è anche l'interattività e tutte le logiche di comunicazione che raccontano la storia.

Dunque se, al di là dei numeri, dovesse descriverci le strategie della vostra attività?

Le simboleggerei con un tavolino con 4 gambe. La prima è la capacità espositiva, che si nutre di oggetti esclusivi, interattività ed exhibition design; una seconda gamba che è l'education, dove siamo riconosciuti



come un'eccezione, i nostri laboratori sono di livello mondiale e, sì: anche un po' invidiati, ne abbiamo ben 14. La terza gamba è la parte artistica del museo, l'arte ti prende allo stomaco, ti emoziona e ti aiuta nel processo di conversione alle nuove idee. Io penso sempre al "conosci te stesso" di Talete, uno dei 7 savi di Tebe: è un valore fondante, consideri che qui passano ogni anno 5000 gruppi scolastici, con 10 mila



Il "mosaico tecnologico", nuova esposizione permanente; il laboratorio interattivo iLab Biotecnologie; e nella pagina a fianco, il sottomarino S506 Enrico Toti

insegnanti, e noi formiamo 600 insegnanti all'anno... L'arte aiuta, abbiamo anche un accordo con il Conservatori di Milano, e vari altri... La quarta gamba è tutto ciò che ci riporta alla contemporaneità. Per esempio la sezione sulla fisica delle particelle, ma anche il tram centenario che esponiamo com'era, e com'è ancora, perché 7 o 8 tram di quel modello ancora fanno servizio a Milano!

Ci faccia un esempio dell'attività educativa, ad alto rischio di noiosità nell'era dell'attenzione da pesce rosso in cui i social network tendono a schiacciare tutti...

Per esempio stiamo preparando un percorso importante sul tema dell'acqua, indispensabile per la qualità della vita e per la vita stessa, una risorsa fondamentale però anche per i processi industriali. Tra le altre cose, in questa sezione spieghiamo il rivoluzionario sistema industriale del gruppo Arvedi, che produce acciaio in una linea da 180 metri invece dei 1000 che servirebbero con la tecnologia tradizionale, il che comporta il risparmio della metà dell'acqua che si consumava prima.



E arricchiamo la sezione con un'opera di Kenjiro Azuma, una delle sue celebri gocce. Sa perché? Se guarda le foto, si accorgerà che queste gocce sono caratterizzate da buchi, sia regolari che irregolari. I primi sono i valori della vita, i secondi rappresentano gli eventi che ci capitano.

E riuscite a portare il museo fuori dalle sue mura, mediaticamente?

Il ricercatore puro non sempre sa comunicare. Noi abbiamo intrapreso un lavoro preciso in questa direzione, anche sulla base di esperienze straniere importanti come il Science media center britannico, 80 redattori che producono in continuazione approfondimenti sui temi scientifici di maggior attualità, col supporto di superesperti, e commenti, e dibattiti. Noi abbiamo chiesto a tutte e 13 le istituzioni scientifiche italiane di aderire a "Fatti per capire": questo è il nome del nostro portale internet, lo abbiamo scelto perché gli esseri umani sono fatti per capire ma per capire ci vogliono fatti... Nel portale nostri giornalisti scientifici scrivono articoli su temi controversi e coordina gruppi di commentatori scientifici di assoluto livello. Tutto questo è rivolto sia ai nostri visitatori che ai nostri utenti web, il sito ha anche più utenti di quante persone visitino fisicamente il museo... e ci permette di essere un media, uno strumento di comunicazione su più dimensioni.

E in tutto questo c'è spazio per lavorare anche con l'estero?

Siamo tra i cinque fondatori di un Think tank che riunisce i musei scientifici più importanti d'Europa, ossia oltre a noi Londra, Parigi, Monaco e Varsavia. Ci incontriamo periodicamente e insieme coltivate l'idea che la cultura possa creare ponti tra i popoli...

QUELL'ATTO D'AMORE PER GLI ULTIMI NELLA SOCIETÀ DELLA PERFORMANCE

di Riccardo Venturi

Nata nel 2022,
la Fondazione
Santo Versace dà
concretezza alla
solidarietà accanto
a coloro che la
vicepresidente
Francesca De
Stefano Versace
ormai chiama «figli
di ogni età»: gli
emarginati, i fragili,
le persone sole

Sostenere e aiutare le persone che vivono in condizioni di fragilità e di disuguaglianza sociale. È il desiderio condiviso di Santo Versace, fratello maggiore di Gianni e Donatella, e di sua moglie Francesca De Stefano Versace, che ha portato alla nascita della Fondazione Santo Versace Ente filantropico. «Abbiamo il sogno di permettere a chi è fragile di riacquistare dignità, di sentirsi libero e autonomo grazie al lavoro» racconta Francesca De Stefano, vicepresidente della Fondazione e avvocato, in questa intervista a Economy.

Quando è nata la Fondazione Santo Versace, e con quali intenti?

Nel 2022, per un atto d'amore che io e Santo abbiamo voluto fare non essendo riusciti ad avere dei figli. L'anno prossimo saranno 20 anni che siamo insieme. Abbiamo voluto dare una concretezza al nostro amore che si perpetuasse negli altri, come un figlio: qualcosa che continui il nostro amore. E ci siamo trovati ad avere davvero tanti figli, adulti,



anziani, giovani. È la nostra occupazione più importante, il pensiero più bello che si rinnova giorno dopo giorno. Sin dall'inizio è stata una realtà che ci ha appassionati, anche perché entrambi avevamo già avuto esperienze importanti in campo di solidarietà. Prima di creare la nostra Fondazione, infatti, lui è stato presidente di Operation Smile Italia dal 2007 al 2018, di cui io sono stata consigliere di amministrazione fino al 2012 – entrambi ne siamo stati soci fondatori.

Perché la decisione di creare la Fondazione?

Sentivamo la necessità di fare qualcosa di tutto nostro, che si rivolgesse alle persone fragili; non quindi a una categoria di età, ma a una condizione di fragilità e svantaggio sociale. In questi anni abbiamo dato vita a moltissimi progetti, rispetto ai quali ci poniamo accanto, non davanti, ai fragili. Per noi stare accanto significa che ogni progetto si traduce nella conoscenza, nell'amare delle persone, nel condividere



Grazie al progetto **Metamorfofi** i legni delle barche dei migranti diventano strumenti musicali attraverso il lavoro delle persone detenute

“ *Ogni progetto si traduce nella conoscenza e nell'amare le persone* ”



Francesca De Stefano Versace, vicepresidente della Fondazione Santo Versace e avvocato

alcune gioie e moltissimi dolori, storie importantissime e faticose e successi nel riacquistare una nuova dignità. Lo facciamo insieme, passo dopo passo, ne seguiamo l'evoluzione dall'inizio fino alla fine, posto che la fine per noi è accompagnarli a una nuova realtà, una nuova vita insieme agli altri, con la dignità come comune denominatore. Ci occupiamo di tanti progetti, tutto questo grazie a mio marito perché riesce a tradurre i miei sogni in realtà. Ha una visione importante, quella di voler collaborare tra fondazioni virtuose per realizzare grandi progetti, più grandi del singolo progetto di una singola associazione. È un uomo del fare, ha sempre fatto sistema, è presidente fondatore di Altagamma: ha avuto l'idea di mettere insieme le aziende di alto livello del made in Italy, dalla moda al cibo agli yacht, e mi ha convinto che dovevamo fare lo stesso per questo settore. Quindi ci stiamo trovando tra fondazioni virtuose e stiamo collaborando su tanti progetti.

Ci fa qualche esempio?

Siamo attivi con Pace in Terra ETS, fondata da don Aldo Buonaiuto a Fabriano: sosteniamo il centro diurno dell'oratorio Carlo Acutis, che oltre a ospitare i bambini nelle attività ricreative e di apprendimento, riesce anche a far lavorare le donne vittime della tratta delle mafie. Sono diventate nostre amiche, abbiamo sviluppato dei sentimenti forti. Insieme al ministro Tajani e alla moglie abbiamo battezzato due bimbe: una figlia di una signora vittima di tratta e un'altra bambina figlia di migranti. Sempre per quanto riguarda i migranti, insieme alla Fondazione Casa dello Spirito e delle Arti fondata da Arnoldo Mosca Mondadori sosteniamo il progetto Metamorfofi. Grazie a questo progetto i legni delle barche dei migranti, trasportate dal molo Favalaro di Lampedusa in alcune carceri italiane, subiscono una vera e propria 'metamorfofi' e acquistano nuova vita diventando strumenti musicali grazie al lavoro delle persone detenute. Nell'iniziativa sono infatti coinvolti i

Con Pace in Terra ETS, fondata da don Aldo Buonaiuto a Fabriano, la Fondazione Santo Versace sostiene il centro diurno dell'oratorio Carlo Acutis



laboratori di liuteria delle carceri di Opera e di Secondigliano, oltre ai laboratori di falegnameria nelle Case di Reclusione di Monza e Rebibbia, dove con gli stessi legni vengono realizzati oggetti di carattere sacro. A Roma il progetto coinvolge due donne rifugiate, accolte presso il Centro Astalli, che in Vaticano assemblano e confezionano le parti che compongono i rosari, anch'esse prodotte in carcere. Gli strumenti musicali così creati sono stati suonati alla Scala di Milano da musicisti del calibro di Mario Brunello, Giovanni Sollima e Sergej Krylov.

Siete attivi anche in materia di disagio giovanile...

Sono tempi particolarmente difficili, siamo una società sempre più performante, che richiede sempre più attenzione all'immagine, un'attenzione talmente alta che è facile finirne vittime. Credo che anche i social media abbiano la loro parte di responsabilità. Con la Cittadella dei Ragazzi abbiamo cofinanziato un centro diurno socio sanitario per supportare minori tra i 13 e i

18 anni in grave disagio psicologico e dispersione scolastica che si sono allontanati sia dalla scuola che dalla famiglia. Questi giovani non erano più voluti né dalle scuole né dalle famiglie. Siamo riusciti, con la Cooperativa Sociale Piccolo Principe, fondata da Patrizia Corbo, che gestisce sei case di accoglienza a Busto Arsizio per minori provenienti da dolorose storie familiari, maltrattamenti, incuria e abusi, a occuparci del loro percorso di reinserimento. Siamo vicinissimi e sosteniamo la Cittadella Cielo di Frosinone della Comunità Nuovi Orizzonti, fondata da Chiara Amirante, che accoglie giovani provenienti da situa-

zioni diverse di grave disagio giovanile e sociale che fanno abuso di droghe ed alcol fino a diventarne dipendenti: presso la Cittadella hanno la possibilità di essere accolti, ascoltati e di riscattare la propria vita attraverso un percorso terapeutico, umano e spirituale.

Altre iniziative in cui siete coinvolti?

Una bellissima è il sostegno alla redazione di "In Terris", composta da professionalità brillanti, ma perlopiù portatrici di handicap: supportiamo il lavoro di quattro giornalisti con importanti vulnerabilità. Da molti anni siamo vicini a Luciana Delle Donne ed alla cooperativa sociale da lei fondata, Officina Creativa e sosteniamo l'ampliamento del progetto Made in Carcere, rivolto alla rieducazione e formazione delle detenute nel carcere di Taranto con lo scopo di offrire loro una seconda opportunità di vita e di contrastare la recidiva. Alle detenute viene offerta la possibilità di ricevere una formazione specialistica sartoriale per lavorare ed essere retribuite, all'interno del carcere, negli spazi appositamente allestiti. Crediamo

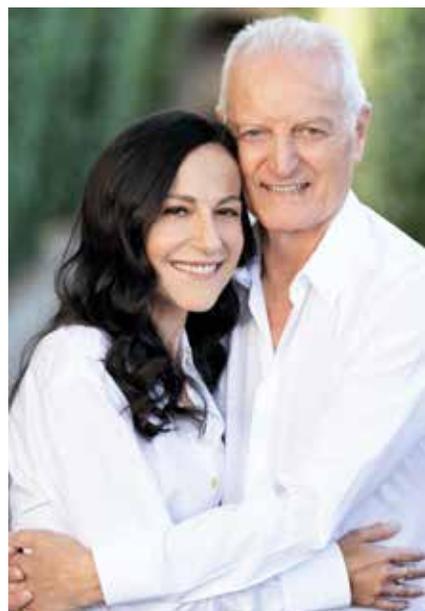
“ Sono tempi difficili, siamo una società che richiede sempre più attenzione all'immagine

Santo Versace e la moglie Francesca De Stefano aspirano a una società del benessere per tutti, non solo per alcuni

che chi sbaglia debba pagare, ma la dignità deve essere assicurata a chiunque. I dati pubblici annuali ci danno ragione: detenuti e detenute impegnati in un lavoro abbattano la recidiva di oltre il 90%, questo dovrebbe essere un sentire comune della società. Ci innamoriamo di ciascun progetto come fosse un figlio.

Ci racconta un'esperienza che l'ha colpita in modo particolare?

L'incontro con Sarah, una bambina di 5 anni figlia di una giovane donna vittima della tratta che è stata salvata da Don Aldo Buonaiuto ed accolta in una delle strutture dell'associazione Papa Giovanni XXIII. Insieme a mio marito siamo andati a conoscere Sarah e sua madre, la bimba era arrivata da qualche mese in Italia, dalla Nigeria, e grazie all'intervento del nostro Ministro degli Esteri era stata ricongiunta con la madre; arrivava da un paese diverso, da un contesto di assoluta povertà, con una lingua ed un clima differente, era taciturna, non parlava



con nessuno ma osservava tutti con i suoi bellissimi occhi neri. Non appena mi ha visto la bambina è corsa verso di me abbracciandomi così forte tanto da farmi indietreggiare e poi mi è stata vicina tutto il tempo. Questo incontro mi ha dato il senso di tutto, se sei aperto a donare c'è sempre qualcuno pronto a raccogliere e che ti insegna a dare di più. Sarah è nel mio cuore e lo sarà per sempre, la penso spessissimo.

Cosa sogna per il futuro della Fondazione Santo Versace?

Vedo una grande apertura. Anche oltre le mie più rosee previsioni, molte persone sono disposte a mettersi insieme. Mio marito mi ha insegnato la collaborazione. Il mio sogno, che devo a lui, è creare grandi spazi,

“ Il nostro sogno è creare grandi spazi dove accogliere diverse categorie di persone fragili



luoghi veri e propri dove accogliere diverse categorie di persone fragili, e insegnare loro un mestiere per renderli liberi. Vorrei davvero che riuscissimo a creare una realtà in cui chi è fragile e in svantaggio sociale possa trovare un luogo con tanto amore e collaborazione, dove trovare cibo, poter fare sport, dove possa star bene. Una società del benessere non solo per alcuni, ma per tutti. Imparare a essere liberi è possibile solo attraverso il lavoro. Essendo molto credente, sarei felice se ci fosse anche un percorso di avvicinamento a Dio, per chi lo desidera. Ma il lavoro e l'autonomia sono ciò che sogno per tutti, per poter essere finalmente liberi, non sentirsi svantaggiati e non dipendere sempre dagli altri. La libertà è il bene ultimo a cui ambiamo.



IL SOCCORSO DELLE ACQUE

di Riccardo Venturi

Dal Centro di Recupero per Caretta Caretta nell'ex stabilimento Florio di Favignana al supporto all'Osservatorio Foca Monaca: l'impegno di Rio Mare della vita marina

Astrea è convalescente. Agita le pinne al rallentatore osservando con aria serafica i visitatori che sono accorsi al suo capezzale. Ora è fuori pericolo, ma se l'è vista brutta: ha scambiato i sacchetti di plastica per meduse, di cui è ghiotta, e se n'è riempita la pancia; così si è indebolita e ha finito per trovarsi a galleggiare, ingerendone altri per sfamarsi. Astrea è una tartaruga marina ospite del Centro di Recupero per Caretta Caretta che si trova nell'ex-stabilimento Florio di Favignana, nelle isole Egadi. Una bellissima trentenne lunga 61 centimetri, 30 chili di peso, salvata da morte certa e curata amorevolmente. Sarà prossimamente liberata in mare aperto, sperando che l'abbuffata di plastica le sia bastata.

Il sostegno al Centro di Recupero per Tartarughe Marine Caretta Caretta di Favignana è uno dei progetti attuati nell'ambito della collaborazione di Rio Mare, brand della Business Unit Food & Tri Marine di Bolton

e leader in Italia nelle conserve ittiche, con l'Area Marina Protetta (AMP) "Isole Egadi", nata con il fine di sviluppare progetti di conservazione e monitoraggio mirati a salvaguardare la biodiversità e l'intero ecosistema marino. Il Centro opera per il soccorso e il ricovero di esemplari feriti o in difficoltà, che sono accolti in apposite vasche prima di essere curati e restituiti alla libertà al termine della convalescenza. Si tratta di un vero e proprio ospedale per tartarughe marine. «Nel centro di primo soccorso di Palazzo Florio ci sono la sala diagnostica, con la radiologia, la sala operatoria e la terapia intensiva» spiega ai giornalisti Salvatore Livreri Console, Direttore dell'Area Marina Protetta, aggirandosi tra le solenni pazienti pinnate. «Qui al centro di recupero abbiamo la corsia di lungodegenza. Una volta operate, laddove necessario, le tartarughe fanno il loro periodo di recupero qui e poi vengono liberate». La collaborazione con



Quello di Favignana è un vero e proprio ospedale per tartarughe marine, con sala diagnostica, radiologia, sala operatoria, terapia intensiva e corsia di lungodegenza. Una volta guarite, le tartarughe vengono liberate in mare



“ La collaborazione tra Rio Mare e l'AMP “Isole Egadi” festeggia quest'anno il decennale

Rio Mare permette l'acquisto delle attrezzature necessarie a garantire una tempestività di intervento e soccorso agli animali feriti, che ha reso possibile il passaggio da centro di primo soccorso a centro di recupero. Il Centro svolge anche la funzione di centro visite, centro di educazione ambientale e laboratorio didattico, nell'ottica della sensibilizzazione di turisti, bambini e studenti sul rispetto delle specie marine protette.

La collaborazione tra Rio Mare e l'AMP

“Isole Egadi” festeggia quest'anno il decennale, e si inserisce all'interno di una roadmap di impegni più ampia che il brand persegue per porsi obiettivi trasformativi a breve e lungo termine nei confronti di una pesca più sostenibile e della difesa degli oceani. Ne fa parte anche il progetto Master (Misure anti strascico per la tutela e il ripopolamento) a tutela della Posidonia Oceanica: a partire dal 2014, Rio Mare ha finanziato la posa di 40 dissuasori contro la pesca a strascico illegale sotto costa. L'installazione di questi strumenti ha generato la riduzione quasi completa delle attività di pesca illegale, aiutando a preservare il fondale marino e a tutelare 12.500 ettari di prateria di Posidonia Oceanica. Nel 2020 è stata poi supportata la messa a dimora, in una fase iniziale, di circa 2.000 nuovi fasci della stessa. Il progetto Master si è oggi concluso con il raggiungimento del 99% di riduzione della pesca illegale in zona A e del 89% nelle



Rio Mare è membro della Water Defenders Alliance di Lifegate

altre zone. «La Posidonia ha un'importanza straordinaria anche nella lotta al cambiamento climatico, visto che ha la capacità di assorbire il doppio del carbonio rispetto alle foreste» sottolinea Livreri Console.

Altro progetto nell'ambito della collaborazione Rio Mare – AMP Isole Egadi è il supporto all'Osservatorio Foca Monaca all'interno del Castello monumentale di Punta Troia a Marettimo, grazie all'installazione di foto-trappole nelle grotte delle Isole Egadi per le attività di monitoraggio delle coste e al sostegno economico per la gestione e la gestione dell'Osservatorio stesso. Dal monitoraggio effettuato dai ricercatori ISPRA e dell'AMP è stato documentato il ritorno della foca monaca nelle acque dell'arcipelago: si tratta del primo avvistamento dalla metà degli anni '70.

Ancora, con il progetto PlasticLess che ha il supporto di LifeGate nel 2021 è stato posizionato un dispositivo Seabin nel porto di Favignana per il raccoglimento di rifiuti galleggianti in mare – ad oggi circa 500kg (pari al peso di circa 33.000 bottigliette di plastica). Questi frammenti molto piccoli (2mm di diametro) sono particolarmente dannosi per l'ecosistema marino poiché i

pesci rischiano di confonderli per cibo e nutrendosene finiscono nella nostra catena alimentare.

Da Giugno 2024, Rio Mare, come membro della Water Defenders Alliance di Lifegate, ha arricchito il suo supporto a AMP Isole Egadi con una novità che riguarda la delicata sfera della pulizia delle acque marine. Porto e pescatori di Favignana e Marettimo sono stati dotati di un nuovo kit per la cattura degli idrocarburi generati dalle imbarcazioni: si tratta di spugne riutilizzabili fino a 200 volte, idrofobe al 95% e oleofile al +99%, che consentono di recuperare, grazie agli strumenti posizionati nei porti, fino al 100% degli idrocarburi che finiscono in acqua. La collaborazione si esprime anche con il supporto alla Summer School di Marettimo, rivolta ai giovani dai 12 ai 17 anni provenienti dall'Italia e dall'estero, che prevede lezioni, incontri formativi ed esperienze pratiche via terra e via mare, in cui i ragazzi possono confrontarsi e approfondire importanti temi per la tutela dell'ambiente marino come le politiche di sviluppo sostenibile, l'inquinamento da plastiche, le attività di ricerca National Geographic e le iniziative dell'AMP.





**TI PROMETTO
CHE CRESCERAI**

**CON IL TUO LASCITO A TERRE DES HOMMES
DAI UN FUTURO MIGLIORE AI BAMBINI
E ALLE BAMBINE DEL MONDO.**

Insieme a persone come te, da oltre 60 anni, proteggiamo i bambini da violenza, maltrattamenti e abusi.

Tu puoi donare a ogni bambino e bambina speranza e fiducia nel domani.

Investi sul futuro dei bambini del mondo con un lascito testamentario a Terre des Hommes.

L'immagine di campagna è stata realizzata utilizzando la tecnologia AI



GRIMALDI LINES

Vacanza a portata di mano



BELLE, COMODE E CONVENIENTI

Le navi Grimaldi Lines ti portano in
SPAGNA, GRECIA, TUNISIA, SICILIA e SARDEGNA.

www.grimaldi-lines.com