

Espansione

AEROSPAZIO Dall'Eurofighter al GCAP **UNIVERSITÀ** Le Scienze negli atenei italiani **TRANSIZIONE**

ECOLOGICA Sostenibilità e vino **RIVOLUZIONE GREEN** Dalla wine economy toscana **TOP EMPLOYERS**

Premiate 144 aziende **GIUSTIZIA** Tra gli strumenti non c'è la gogna **OCCUPAZIONE** La lettura delle statistiche

PREZZO DI COPERTINA € 2,50 - POSTE ITALIANE S.p.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-NO/006720/3.2022 PERIODICO ROC



Leggera e digitale: oggi è tutta un'altra banca

Marco Parlangeli





L'esperienza del passato
unita alla velocità del futuro
per un presente che non esisteva

www.leadinglaw.it

Espansione

DIRETTORE EDITORIALE
Stefano Bisi

DIRETTORE RESPONSABILE
Diego Rubero

SEGRETERIA GENERALE
0171.392211

UFFICIO MARKETING
0171.392211 (orario ufficio 9-12)
marketing@newspapermilano.it

EDITORE NEWSPAPER MILANO srl
Sede legale via Giosuè Carducci n. 18
20123 Milano

STAMPA
L'artistica Savigliano Srl
Via Togliatti, 44 - 12038 Savigliano
(Cuneo)
Tel. +39 0172 22361 - Fax +39 0172 21601
info@lartisavi.it - www.lartisavi.it

CONCESSIONARIA PER LA PUBBLICITÀ
Polo Grafico S.p.a.
via G. Agnelli 3, 12081, Beinette (CN)
Tel. 0171.3922.08/09/10
marketing@polografico.it
pubblicita@polografico.it

PROGETTO GRAFICO
Catoni Associati

DISTRIBUZIONE PER L'ITALIA
Press Di Srl - Via Mondadori, 1 - 20090 Segrate
(MI)
POSTE ITALIANE S.p.A - SPEDIZIONE IN
ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-
NO/00672/03.2022 PERIODICO ROC Iscrizione
n.10250 del 22.05.2002

SERVIZIO ABBONAMENTI
Il servizio informazioni per abbonamenti è in
funzione dal lunedì al venerdì dalle 8,30 alle
12,30. Telefono 0171-392211. E mail: diffusione.
newspapermilano@gmail.com. Euro 25
abbonamento cartaceo e Euro 23 versione digitale
in pdf per 10 numeri

GARANZIA DI RISERVATEZZA PER GLI ABBONATI
L'editore Newspaper Milano Srl, garantisce la
massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati
e le possibilità di richiederne gratuitamente la
rettifica o la cancellazione ai sensi del Regolamento
(UE) n° 2016/679 del Parlamento europeo e
norme collegate scrivendo a Newspaper Milano
Srl, via Giovanni Agnelli, 3 - 12081 Beinette
(CN), oppure inviare una e-mail a: diffusione.
newspapermilano@gmail.com.

Pubblicazione mensile registrata presso il
Tribunale di Milano il 20 settembre 1975, n° 253.
La testata Espansione è di proprietà di Newspaper
Milano Srl

Credits: <https://thenounproject.com/> Icone ©
Noun Project Inc.

La tiratura di questo numero è di
55.000 copie.

18 - 21 **L'intervista.** il direttore generale
Carlo Picco racconta la sanità piemontese

26 - 27 **Aerospazio.** Dall'Eurofighter al
GCAP

28 - 30 **Università.** Cosa rischiano le
Scienze negli atenei italiani

32 - 35 **Humblebrag.** Quando la
modestia è solo apparenza

36 - 41 **Transizione ecologica.** La
sostenibilità guida il mondo del vino

42 - 43 **Rivoluzione green.** Dalla wine
economy toscana

44 - 45 **Top Employers.** Nel 2026
premiare 144 aziende italiane

46 - 47 **Giustizia.** Tra gli strumenti non
è prevista la gogna

52 - 53 **Occupazione.** Le statistiche
vanno lette su lunghi periodi

54 - 56 **EWine.** Consigli utili per
acquistare un buon vino



PICCO - p. 18



SOSTENIBILITÀ E VINO- p. 36



L'ECONOMIA VENEZUELANA - p. 48

Costruire e' il nostro lavoro,

da oltre 70 anni....

In possesso di Certificazioni Qualita', sostenibilita' e competenza;
Attestazione rating di legalita'; iscrizione nella white list e nell'Albo
Nazionale Gestori Ambientali; Attestazione SOA.



+ 39 0174 570011
info@scccostruzioni.com
www.scccostruzioni.com

Motec, Somoter,
B & M, Conicos, Garboli
e dal 2009 S.C.C.



Stefano Bisi
Roma



Segui Espansione sui social!

Il numero di marzo di Espansione offre uno sguardo articolato su alcune delle trasformazioni più profonde che stanno interessando l'economia contemporanea. Non si tratta soltanto di cambiamenti tecnologici o industriali, ma di mutamenti più ampi che coinvolgono modelli produttivi, organizzazione del lavoro, ruolo delle istituzioni e capacità dei territori di generare innovazione. L'inchiesta di copertina dedicata all'evoluzione del sistema bancario rappresenta bene questa fase di passaggio. Il mondo del credito, tradizionalmente fondato sulla presenza fisica delle filiali e su una struttura organizzativa stabile e gerarchica, sta vivendo una trasformazione radicale. La digitalizzazione dei servizi, la diffusione delle piattaforme online e l'ingresso sempre più rilevante dell'intelligenza artificiale stanno ridefinendo non solo il rapporto tra banca e cliente, ma anche le competenze richieste agli operatori e il modello di business degli istituti di credito. Accanto a questa trasformazione, il numero della rivista mette in evidenza altri ambiti nei quali l'innovazione rappresenta una leva decisiva per la competitività del Paese. È il caso del settore

aerospaziale, dove i programmi industriali europei e internazionali stanno aprendo scenari nuovi per l'industria italiana e per i territori che ospitano centri di ricerca e imprese ad alta tecnologia. Allo stesso tempo, la transizione energetica e ambientale continua a rappresentare uno dei grandi temi del nostro tempo. Il percorso verso modelli produttivi più sostenibili non riguarda soltanto le politiche pubbliche o gli obiettivi climatici, ma coinvolge direttamente le imprese, chiamate a ripensare processi produttivi, tecnologie e modelli organizzativi. In questo contesto, anche settori tradizionali dell'economia italiana – come quello agroalimentare e vitivinicolo – dimostrano come innovazione e sostenibilità possano convivere con la valorizzazione delle identità territoriali. Nel complesso, il quadro che emerge da questo numero di Espansione è quello di un Paese che possiede risorse importanti: competenze scientifiche, capacità imprenditoriali, distretti produttivi radicati nei territori e una tradizione industriale che continua a rinnovarsi. Tuttavia, queste risorse devono essere accompagnate da una visione strategica

capace di connettere innovazione tecnologica, politiche industriali e sviluppo sociale. Il contesto internazionale, già caratterizzato da instabilità geopolitica, trasformazioni tecnologiche rapide e nuove forme di competizione economica, ora è angosciato dalle guerre, dalla crisi mediorientale e dal conflitto in Ucraina. La capacità di affrontarla non dipenderà soltanto dalla dimensione delle imprese o dalla disponibilità di capitali, ma soprattutto dalla qualità delle idee, dalla capacità di cooperare tra istituzioni e sistema produttivo e dalla volontà di investire con continuità nella conoscenza. In definitiva, il cambiamento che attraversa l'economia contemporanea non è un fenomeno passeggero ma un processo strutturale. Comprenderlo, interpretarlo e orientarlo rappresenta la condizione necessaria per trasformare le difficoltà del presente in opportunità di crescita per il futuro. In questo senso, le esperienze, le analisi e le testimonianze raccolte in queste pagine offrono uno spunto utile per riflettere sul ruolo che l'Italia può e deve giocare nello scenario economico dei prossimi anni, guerre permettendo. ♦

Hai due aziende: la tua impresa, il tuo patrimonio.

Cuniberti & Partners è il Multi Family Office che gestisce il tuo patrimonio come la tua impresa: un centro di controllo che coordina investimenti, asset allocation, governance, fiscalità, successione e protezione, garantendo continuità e crescita nel tempo.

La Vignetta

IL MONDO NON RISORGE

... QUINDI LA QUARESIMA
QUEST'ANNO DURA FIN
DOPO PASQUA...?!



Leggera e digitale: oggi è tutta un'altra banca: superato il modello basato sulle filiali

Il servizio giornalistico portante di questo numero di Espansione, al quale dedichiamo anche la copertina, è di fatto un'inchiesta realizzata da Marco Parlangeli (economista e per 11 anni provveditore della Fondazione Monte dei Paschi di Siena) Quindi il racconto di un uomo che operava quotidianamente sul campo. Ci racconta, dalla sua ottica, l'evoluzione del sistema bancario di questi ultimi anni e ne approfondisce i radicali cambiamenti che si sono verificati in questo mondo. Parlangeli, che cura quotidianamente il blog "www.economia.ai" ha recentemente pubblicato il libro: "I dieci anni che sconvolsero il Monte e gran parte del sistema creditizio italiano", al quale dedichiamo uno specifico servizio.

Marco Parlangeli
Siena

Nel primo decennio del nuovo secolo il sistema bancario italiano è profondamente cambiato e difficilmente tornerà a essere quello che abbiamo conosciuto in passato, a maggior ragione ora che l'intelligenza artificiale sta entrando pesantemente e a gamba tesa in tutte le aree di business, e di certo non risparmierà neanche il credito. In realtà una prima, violenta rivoluzione del settore creditizio era arrivata già negli anni '90 del secolo scorso, quando la concorrenza entrò improvvisamente in un mondo che qualcuno, all'epoca, chiamò "foresta pietrificata", devastando l'ampia comfort zone di cui godeva un sistema

sostanzialmente monopolistico sotto il controllo e la guida, sicura ma lenta, della mano pubblica. Prima di allora le banche venivano valutate secondo parametri meramente patrimoniali: più filiali, più depositi, più massa amministrata uguale maggior valore. Addirittura (incredibile a pensarlo oggi) più personale, più valore. Non è azzardato dire, a posteriori, che l'improvvisa apertura alla libera concorrenza che subì il settore del credito in Italia fu negli anni '90 probabilmente la più intensa mai conosciuta nel paese. Si pensò allora, anche sotto la spinta comunitaria, che sarebbe stata cosa buona e giusta, e soprattutto più in linea con la Comunità Europea, avere un

Dalla banca pubblica alla concorrenza: privatizzazioni, legge Amato e risiko bancario ridisegnano il sistema creditizio italiano

settore bancario non più pubblico ma privato. Senza contare che, aprendo al capitale privato, ne avrebbe avuto grande beneficio anche il sempre crescente e incontenibile debito pubblico. Fu allora che la legge Amato favorì la trasformazione delle banche da istituti di diritto pubblico a società per azioni da quotare sul mercato, e la politica illuminata del tempo guidò anche le BIN – banche di interesse nazionale - che erano già Spa ma in mano dell'Iri (Credit, Comit, Banco Roma) verso la proprietà privata. Il capitale privato entrò volentieri, ma ovviamente pretese dagli investimenti un'adeguata redditività e creazione di valore. Quindi cominciò la corsa a profitti e alla valorizzazione degli asset,

che fu un vero e proprio shock per un settore fino ad allora cresciuto nel più totale immobilismo. Fu proprio alla fine del secolo scorso che iniziò quello che molti chiamano "risiko bancario", con termine che, giustamente dal suo punto di vista, fa rabbrivire e imbestialire il presidente dell'ABI Patuelli. Iniziarono le prime importanti aggregazioni, e il nuovo secolo vedeva all'alba del 2000 tre grandi gruppi – Unicredit, Intesa e San Paolo – con una capitalizzazione superiore ai venti miliardi di euro. Esistevano poi altre 8 banche di medie dimensioni comprese fra i cinque e i venti miliardi (Banca Fideuram, Banca Commerciale Italiana, Bipop-Carire, Monte dei Paschi di Siena, Rolo Banca 1473 e Mediobanca), e infine le realtà minori, le cosiddette "banche del territorio" o "della comunità locale". Se ci focalizziamo alla fine del

2011, la situazione – rispetto all'inizio del secolo - è cambiata radicalmente: ci sono i due campioni nazionali (Intesa San Paolo e Unicredit), con rispettivamente venti e dodici miliardi di capitalizzazione, e le banche di media dimensione sono scomparse. A parte Mediobanca, che fa un mestiere diverso e comunque capitalizza meno di quattro miliardi, tutte le altre sono sensibilmente sotto i tre miliardi. E i numeri di oggi sono ancora più marcati. Le differenze di sistema sono due: come detto, sono sostanzialmente spariti i players intermedi, che si attestavano solo una quindicina di anni fa in una fascia di capitalizzazione fra i cinque e i

dieci miliardi; e si assisteva a una generalizzata riduzione dei valori di borsa di tutti quanti gli istituti di credito, nonostante gli aumenti di capitale lanciati. Un trend, questo, che rifletteva l'andamento dell'intero mercato borsistico ma nel settore bancario il crollo, conseguente alla crisi che vide il celebre fallimento di Lehman Brothers e del principio too big to fail (troppo grandi per fallire), è stato indubbiamente molto più accentuato. I corsi sono poi ovviamente risaliti, fino al rally di questi ultimi mesi. Nei primi dieci anni del secolo, fra il 2001 e il 2011, il mercato italiano è radicalmente cambiato per una serie di fattori concomitanti,



che vanno dal modo diverso di utilizzare i servizi bancari da parte dei clienti, alle nuove tecnologie, alla competitività sempre più marcata, ai più stringenti requisiti di vigilanza introdotti soprattutto dopo la grande crisi.

La generalizzata perdita di valore degli istituti di credito in Borsa ha a che vedere con la radicale trasformazione dell'industria bancaria: sono crollati, come si diceva, gli argini assicuranti del quasi-monopolio o dell'oligopolio che garantivano margini di redditività ampi e stabili. Parallelamente, sono aumentati i rischi dell'attività creditizia e le crisi aziendali che hanno reso i portafogli prestiti delle banche vulnerabili. Di conseguenza, si sono resi più stringenti i requisiti patrimoniali che l'autorità europea di vigilanza impone alle banche: ciò comporta la necessità di aumentare il fabbisogno di

capitale a parità di volume d'affari e quindi veder crollare i parametri che misurano la redditività.

Il vecchio assetto basato sulla rete di filiali, sull'operatività tradizionale, sulle progressioni di carriera lente e rassicuranti, sugli utili fatti soprattutto con l'intermediazione creditizia ha lasciato il passo a un nuovo modello di business più leggero e aggressivo, in linea con la multimedialità e la tecnologia digitale, a bassa intensità di lavoro e con margini di redditività molto più modesti. Oggi gli utenti possono facilmente confrontare la convenienza delle operazioni fra i diversi istituti attraverso i siti web. Le banche meno trasparenti vengono penalizzate subito dalla clientela online, quelle più trasparenti sono obbligate a comprimere i margini per essere competitive. Le filiali sono considerate un costo e non più un

Crisi finanziaria, crollo in Borsa e requisiti più severi: scompaiono le banche medie e cambia il modello di redditività

asset aziendale.

Le banche italiane, forse perché poco stimolate a introdurre miglioramenti e nuove tecnologie da una concorrenza ancora solo all'inizio e dalla difficoltà di penetrazione delle banche estere nel nostro mercato, hanno senz'altro scontato un notevole ritardo nell'abbracciare la rivoluzione digitale che si andava diffondendo a macchia d'olio negli altri paesi.

Gli utili tradizionali da intermediazione si sono drasticamente ridotti, anche per effetto delle pesanti rettifiche e svalutazioni di crediti causate dal peggioramento dell'affidabilità creditizia della clientela (la crisi si fa sentire a tutti i livelli), per cui si ricercano fonti di profitto da nuove attività, dalla vendita di nuovi prodotti, dall'allargamento dei volumi che possa compensare le diminuzioni dei margini.

Di conseguenza i modelli di business sono cambiati: mentre prima si puntava ai volumi e alle basi patrimoniali (normale in regime di quasi monopolio), ora si fa attenzione ai margini anche sulle singole operazioni e sui singoli prodotti. In

MediaPress:
l'editore indipendente
che fa crescere
il Nord Ovest.

Dove la qualità editoriale incontra il valore del territorio.



Da oltre trent'anni MediaPress valorizza il patrimonio culturale ed economico del territorio attraverso progetti editoriali indipendenti come Torino Magazine, il più longevo city magazine d'Italia, e **DIALOGHI METROPOLITANI**, il format nazionale che mette a confronto imprese, istituzioni e protagonisti dell'innovazione.

Collaboriamo con partner selezionati che condividono un'idea semplice: **LA QUALITÀ GENERA VALORE.**

È così che costruiamo relazioni solide, capaci di portare benefici al sistema e nuove opportunità a chi sceglie di investire in un'informazione autorevole, libera e orientata al futuro.

MediaPress

info: redazione@torinomagazine.it



questo contesto le banche che sopravvivono e mantengono un seppur precario equilibrio sono quelle molto grandi, che possono recuperare gli enormi costi di investimento in tecnologia grazie alle economie di scala consentite dalla dimensione. Oppure quelle molto piccole, che riescono a penetrare negli anfratti di mercato e a raggiungere la clientela tradizionale, per quanto in via di estinzione, o quella che punta sul rapporto personale e sulla fiducia. Se si pensa al problema del too big to fail delle cosiddette banche sistemiche, ci si rende conto da un lato del paradosso, solo apparente, della dimensione minima per assicurare la sopravvivenza e la redditività delle banche viste come aziende in competizione sul mercato dei capitali, dall'altro del passaggio stretto in cui i nuovi banchieri si trovano a dover guidare questi colossi.

Come sarà allora la banca del futuro? O per meglio dire, esisterà ancora la banca (almeno quella che abbiamo conosciuto finora)? E ancora: che fine faranno i bancari nel futuro, ovvero chi saranno i lavoratori del credito 2.0, cosa sarà loro chiesto di fare e quali requisiti dovranno avere?

Non occorre avere poteri divinatori per prevedere che il trend di consolidamento e polarizzazione continuerà e che il nuovo modello di business si imporrà sul mercato: banca leggera e digitale, meno intermediazione, meno personale, meno immobilizzazioni materiali e più servizi, più distribuzione.

**Banca digitale e intelligenza artificiale:
meno filiali, meno gerarchie e meno lavoro
amministrativo, sostituito da software e
algoritmi; più tecnologia, marketing digitale e
figure commerciali capaci di generare margini in
un mercato competitivo, trasparente e sempre
più orientato ai servizi**

Resta da vedere se si tratta ancora di “banca” o di qualcos'altro, e soprattutto come questa nuova realtà saprà destreggiarsi fra lo Scilla delle pressanti richieste di capitale provenienti dalle autorità di vigilanza (Basilea IV et similia), proprio quando la redditività diminuisce e il premio al rischio

cresce, e il Cariddi delle frequenti crisi cicliche di mercato che continuano a colpire le aziende clienti, i consumi e gli investimenti. Per non parlare degli effetti trasversali dell'introduzione a tappeto dell'intelligenza artificiale in ogni segmento di business. Né è difficile prevedere come

dovranno essere i bancari del futuro: gran parte delle operazioni meccaniche e ripetitive saranno svolte sempre di più da software e algoritmi. Le valutazioni di affidabilità delle aziende, il monitoraggio dei rapporti, i volumi e la qualità del lavoro riferito dai clienti – tradizionali aree in cui si valutava la professionalità degli addetti nella precedente vita delle banche – non saranno più affidate alla componente umana, come pure la gestione del personale, del contenzioso, delle segreterie legali. Quello che servirà saranno gli operatori commerciali, gli addetti alla vendita e i professionisti del marketing digitale, attraverso i canali social e similari. Il tradizionale “posto fisso”, la stabilità, le progressioni di

carriera predefinite, saranno più o meno orpelli del passato, come pure la verticalità delle gerarchie con l'infinità dei gradi che il contratto di lavoro ancora presenta (impiegati, capufficio, funzionari, dirigenti) a vantaggio di una sostanziale orizzontalità dell'organizzazione in cui ci sarà un'ampia base di venditori, relation manager e commerciali che verranno valutati sulla base delle marginalità effettive che riusciranno a produrre. Interi uffici scompariranno dal radar: non solo gli uffici contabilità, portafoglio, e personale, ma anche gli uffici titoli, le segreterie fidi, gli uffici legali e così via. Resterà solo un gigante ufficio sviluppo, totalmente delocalizzato e mobile, sia fisicamente che in rete.

Resteranno totalmente abbandonate le sedi e le filiali che non saranno state riconvertite ad usi diversi: già sono evidenti nelle grandi città i numerosi grandi contenitori immobiliari un tempo sede di popolate filiali di banche e oggi desolatamente vuoti, tanto da rappresentare un vero e proprio problema per gli amministratori locali.

A ben guardare, il momento in cui questa trasformazione ha preso avvio ed è risultata evidente coincide proprio col primo decennio del secolo, e la storia che la rappresenta in modo più eclatante è senz'altro quella del Monte dei Paschi di Siena, unica fra le banche di medie dimensioni che non è riuscita ad adeguarsi alle dimensioni che il mercato richiedeva e che è rimasta in mezzo al guado, troppo piccola per competere efficacemente sullo scenario europeo – dove sono necessari investimenti enormi per gli standard tecnologici necessari e una dotazione di capitale al di fuori della portata della banca senese – e troppo grande per essere banca locale di riferimento per la clientela minuta e non informatizzata.

→



Presentato al Circolo "L Caprissi" di Cuneo il libro di Marco Parlangeli sul Monte dei Paschi di Siena

Proprio il caso di Monte dei Paschi di Siena è stato al centro del libro scritto da Marco Parlangeli che per circa 10 anni, dal 2001 al 2011 è stato segretario generale della Fondazione Monte dei Paschi di Siena. L'opera, dal titolo «I dieci anni che sconvolsero il Monte e gran parte del sistema bancario italiano», è stato presentato nei giorni scorsi a Cuneo presso il Circolo «L Caprissi», in un evento, molto partecipato, organizzato

dalle testate del nostro gruppo editoriale «Il Giornale del Piemonte e della Liguria», «Il Giornale del Piemonte e della Liguria web» «La Bisalta», «La Piazza Grande», «Il Nuovo Braidese», «Espansione», «BancaFinanza» e «Giornale delle Assicurazioni». Dopo i saluti di benvenuto del tesoriere del Circolo, Paolo Renaudo, l'autore Marco Parlangeli ha raccontato i passaggi più interessanti del libro dialogando con i giornalisti Diego Rubero, direttore responsabile

della rivista e da Alessandro Marini e rispondendo alle loro domande, partendo ovviamente dalle motivazioni che l'hanno spinto a raccontare ciò che vide.

“L'ho scritto subito dopo la mia uscita, più che altro per fissare tutti i numerosi, e per certi versi singolari, eventi prima che il tempo ne offuscasse il ricordo, e per rispondere alla domanda “chi è l'assassino del Monte dei Paschi?” In effetti, alla fine di ogni capitolo c'è una risposta diversa a questa domanda, per-

Chi è Marco Parlangeli?

Senese della Contrada della Lupa, sessantacinque anni ed una lunga carriera in banca culminata nei quasi dieci anni di servizio come direttore generale (provveditore) della Fondazione Monte dei Paschi di Siena - all'epoca una delle maggiori in Europa -, Marco Parlangeli ha maturato una vasta conoscenza del mondo degli affari e dell'economia, anche nelle successive esperienze di manager d'azienda e di insegnamento in Italia e all'estero. Ha ricoperto ruoli importanti in primarie società e nel settore non-profit (è stato membro del consiglio di amministrazione di Mediobanca e di F2i e presidente dell'Associazione delle fondazioni europee). Ha svolto attività di formazione, educazione finanziaria e docenza universitaria e post-doc in Italia e all'estero. Ha al suo attivo collaborazioni con riviste e siti specializzati, oltre alla pubblicazione di un giallo finanziario, «La truffa del mare». Attualmente tiene un blog (www.economia.ai) molto seguito in cui tratta argomenti economici, finanziari e sociopolitici.



ché non fu solo uno.

Nello stesso tempo, volevo parlare in modo chiaro e comprensibile anche da chi non ha competenze tecniche, per rendere evidente cosa fosse successo e perché Siena aveva inopinatamente dilapidato il suo patrimonio più importante.

Storia personale, storia della città, storia del sistema bancario italiano. Tre binari che finiscono per interse-

carsi e per interagire in un periodo tumultuoso e denso di cambiamenti.

La dimensione personale è tutto sommato quella meno evidente, anche se è quella di partenza. Nonostante ciò che è successo, non ho risentimento. Malgrado la sofferenza delle vicende, alla fine sento di dover essere grato a chi mi ha consentito di restare un decennio ai piani alti del sistema finanziario, di conoscere personaggi straordinari e di trattare e negoziare con i grossi calibri del tempo, come manager, ministri, giornalisti”.

Proprio per questa ragione, dal momento che Marco Parlangeli fu uno dei più alti dirigenti di MPS, la sua

è una preziosa testimonianza che permette di fare luce su uno dei capitoli più celebri e travagliati della storia bancaria italiana.

Dopodiché l'autore è anche intervenuto sulla questione Antoneveta che molti indicano come l'inizio della fine per MPS.

“Antoneveta era considerata il perfetto complemento a MPS per costituire il terzo gruppo bancario italiano, ancora dietro

Unicredit e Intesa ma riducendo molto il distacco.

C'era inoltre una notevole complementarità geografica per la dislocazione degli sportelli. Il problema è che stavamo ancora ragionando in una logica di “banca rete”, ormai superata, come si è vista, dal



Paolo Renaudo



mercato. E inoltre, come descritto nel libro, l'acquisizione era ampiamente fuori tempo, considerando che la crisi Lehman aveva drasticamente abbattuto i valori delle attività finanziarie. Altro aspetto tecnicamente inconcepibile il fatto che il prezzo fu pagato in contanti, esponendo la banca a carenza di capitale, mentre in genere questo tipo di transazioni avvengono – almeno in parte - in carta contro carta.

Per quanto riguarda le “ragioni politiche”, devo dire che per il mio ruolo cercavo di tenermene alla larga, concentrandomi sugli aspetti tecnici. Certo, la politica approvò il progetto (nel libro il resoconto del colloquio con l'allora Ministro del Tesoro Padoa-Schioppa), ma da qui a dire che la ragione dell'operazione fosse politica ce ne corre. Forse mi sbagliò, ma ho sempre creduto che Mussari fosse genuinamente convinto della bontà economica dell'operazione, e con la sua forte capacità di convincimento avesse portato la politica dalla sua parte. Ma forse sono stato solo ingenuo.

Tuttavia, il momento più carico di emotività della presentazione, è stato il ricordo dell'autore a David

Rossi, a cui è dedicato il libro, in quanto i due erano amici fin da ragazzini e appartenevano alla stessa contrada, quella della lupa, fatto che a Siena è più di un legame familiare. “Fu l'unica assunzione impostami da Mussari, alla quale – più che altro per ragioni di principio – mi ero inizialmente opposto. Ma in effetti lui era un professionista straordinario e geniale.

La vicenda della sua morte è ancora avvolta dal mistero, in quanto purtroppo le indagini sono state svolte in modo poco accurato e non professionale, lasciando aperti molti interrogativi sulla dinamica dell'evento. Di natura non sono però un

“complottista” e sarei propenso a ritenere che si sia effettivamente trattato di suicidio. E questo per due motivi.

Il primo è la mancanza di un serio movente: chi e perché poteva avere interesse a far sparire David. Lui, essendo amico di Mussari, era al corrente di tutto ma non aveva alcuna delivery, alcun potere di intervento, a parte quello che riguardava il suo settore della comunicazione.

Il secondo motivo è che, conoscendolo, qualche giorno prima l'avevo visto sconvolto e disorientato, avendolo visto così turbato, la notizia arrivata qualche giorno dopo del suo suicidio non mi sorprese”. ♦

I moderatori



Diego Rubero



Alessandro Marini

Chi siamo

Europe Advisory è una società di consulenza che vanta una consolidata esperienza nel settore dell'advisory alla clientela istituzionale, corporate e retail, favorendo l'accesso strategico ai mercati dei capitali, sia sotto forma di debito che sotto forma di equity, ed assistendo le imprese in operazioni di finanza straordinaria.

La nostra storia

Il progetto prende spunto dall'acquisto del ramo d'azienda di una precedente esperienza societaria, che, dal 2004 al 2013, ha ben avviato, consolidato e specializzato la propria attività in questi settori.

La società è nata dall'opportunità di costituire una new-co partecipata da alcuni prestigiosi studi di commercialisti, coinvolgendo altresì advisor operanti nel marketing e nella consulenza finanziaria, oltre a professori universitari di facoltà di management ed economia al fine di offrire alla clientela la possibilità di fruire di una consulenza completa, personalizzata ed altamente specializzata, capace di generare un importante valore aggiunto nel medio-lungo periodo.

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

- Attività di advisory e consulenza ad aziende;
- Consulenza per lo studio e la predisposizione di business plan e di piani industriali;
- Assistenza nella redazione e nella composizione di documenti economici, finanziari e patrimoniali;
- Compimento di inventari, valutazione e stime di beni e diritti di ogni genere, materiali ed immateriali;
- Attività di promozione, coordinamento e gestione di iniziative per l'assunzione di studi preliminari e di fattibilità, indagini di mercato, studi finanziari e di opere esecutive e l'assistenza per lo sviluppo, la direzione e la coordinazione dei lavori conseguenti;
- La stesura di perizie aziendali e immobiliari;
- Consulenza nella ristrutturazione del capitale, nel reperimento di nuove fonti finanziarie di debito, nella rinegoziazione dell'indebitamento esistente e nella ristrutturazione dell'indebitamento in contesti di procedure giudiziali e stragiudiziali;
- Assistenza nella concessione del credito bancario.

Sedi

Via Ettore de Sonnaz, 14, 10121, Torino (TO)

Via Emilio de Cavalieri, 12 - 00198 Roma (RM)

Strada provinciale S. Bartolomeo, 17 - 12013 Cuneo - Chiusa di Pesio (CN)

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917

L'intervista

Il direttore generale dell'Asl Città di Torino Carlo Picco racconta la sanità piemontese

Monica Bottino
Torino

Cambia la sanità nella Città di Torino, con interventi significativi sotto il profilo degli investimenti e della riorganizzazione. Numeri importanti, una capacità di dare seguito alle esigenze sanitarie del territorio e alcune scelte da replicare anche in altri simili contesti. A fare il quadro delle novità in corso e future è Carlo Picco, Direttore Generale dell'ASL Città di Torino dal gennaio 2020, che racconta di come, anche grazie al PNRR, si sia riusciti ad avviare grandi opere strategiche per dare risposte ai cittadini.

Dottor Picco, a Torino avete ad oggi 34 cantieri aperti: una cifra record...

“Gli investimenti che abbiamo potuto attivare grazie ai fondi del PNRR sono stati fondamentali per effettuare restyling alle nostre strutture, ma anche per nuove opere strategiche”.

E, soprattutto, c'è il Nuovo Ospedale di Torino Nord

“Certamente, vista l'importanza dell'investimento previsto che è di 347,76 milioni di euro, interamente finanziati da INAIL. La Conferenza dei Servizi per il progetto di fattibilità si è conclusa nello scorso novembre. Questo traguardo, ottenuto in poco più di due anni, non è solo tecnico: è un segnale di forte volontà politica e sanitaria. Anche il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici, organo chiave per le opere pubbliche, ha dato il via libera, confermando l'importanza dell'iniziativa. Il progetto è stato già trasmesso all'INAIL che dovrà validarlo per poi dare il via alla procedura di gara che porterà all'avvio dei cantieri”.

Che ospedale sarà?

“Sorgerà su una superficie di circa 60 mila metri quadrati, nell'area sterrata tra corso Regina

Margherita, corso Lecce e corso Appio Claudio, solitamente adibita a luna park: una collocazione strategica, non troppo lontana dagli attuali presidi, ma sufficientemente ampia da permettere la realizzazione di un nuovo presidio ospedaliero con 503 posti, ovvero 156 in più dei 347 attualmente disponibili nelle altre due strutture. L'idea architettonica, progettata dal raggruppamento coordinato da ATI Project, è ambiziosa e allo stesso tempo attenta: un blocco piastra e sei torri

"L'investimento complessivo previsto per il nuovo ospedale di Torino Nord è di 347,76 milioni"

Nel nuovo ospedale saranno presenti 4 sale ibride, 13 sale diagnostiche, il Pronto Soccorso, il blocco operatorio e interventistico e la sede del Dipartimento Materno-Infantile

collegate da una main street, aree verdi, terrazze panoramiche, parcheggi, percorsi pedonali. Saranno presenti: 8 sale operatorie, 4 sale ibride, 13 sale diagnostiche, il Pronto Soccorso, il blocco operatorio e interventistico e la sede del Dipartimento Materno-Infantile dell'ASL Città di Torino. Il progetto è fortemente orientato alla sostenibilità e prevede soluzioni tecnologiche innovative ad alta efficienza energetica e basso impatto ambientale”.

Avete anche arginato eventuali polemiche ambientaliste...

“L'area scelta per la costruzione del Nuovo Ospedale non intaccherà la zona verde del Parco della Pellerina: anzi, a lavori finiti, ben 151 saranno i nuovi alberi piantati con conseguenti benefici ambientali e di salute. Il Nuovo Ospedale potrà essere operativo entro il 2031 e non è solo un nuovo ospedale, ma un progetto per



la salute futura di Torino, pensato per rispondere alle criticità emerse negli ospedali esistenti, alle nuove esigenze della popolazione con un presidio efficiente e modernissimo”.

Cambiamo argomento: le nuove COT, Centrali Operative Territoriali. Avete presentato numeri record anche grazie a un progetto regionale che avete declinato in base alle necessità dei vostri pazienti.

“Vero. Le nostre COT non sono, per così dire, generaliste, differiscono dal modello proposto da Agenas e hanno dimostrato una grande efficienza nella gestione del post ricovero”.

Qual è la loro particolarità?

“Rappresentano una rivoluzione organizzativa garantendo la continuità delle cure ai pazienti fragili, coordinando il passaggio dai reparti ospedalieri ai servizi

territoriali per assicurare un'assistenza costante e personalizzata direttamente a domicilio o nei Distretti Sanitari. La COT Continuità delle Cure, nello specifico, è impegnata nella gestione dei Percorsi di Continuità Ospedale Territorio e svolge funzioni di recepimento delle segnalazioni di continuità delle cure dei residenti/domiciliati, provenienti dal Pronto Soccorso e dai Reparti ospedalieri dei presidi dell'ASL Città di Torino e delle Aziende Ospedaliere di Torino (AOU Città della Salute e della Scienza e AO Ordine Mauriziano) e cintura oltre che dai Distretti Sanitari. Il lavoro della COT Continuità delle Cure si integra con la Residenzialità DIRMEI (Dipartimento Interaziendale Funzionale, a Valenza Regionale, Malattie ed Emergenze Infettive) per la mappatura quotidiana dei posti letto disponibili, con la COT Residenzialità per programmare gli

inserimenti degli anziani non autosufficienti in RSA, con la COT Cure Domiciliari per il rientro a domicilio con supporto medico infermieristico e con la COT Protesica-Integrativa per la fornitura di ausili. Monitora inoltre la degenza media dei nostri ospedali intervenendo laddove si riscontrino anomalie”.

Grazie agli investimenti del PNRR e alla programmazione regionale l’ASL Città di Torino ha implementato un innovativo modello “hub-and-spoke”.

“Una cabina di regia centrale coordina 7 punti specializzati (spoke) che si occupano di tutto ciò che serve al Paziente una volta uscito dall’ospedale: dalle cure domiciliari alla protesica, fino alla residenzialità nelle RSA”

Quindi ogni paziente va veramente nel “posto giusto” dopo il ricovero

“Sì, dalla data di dimissibilità ospedaliera, l’inserimento avviene in media in soli 2 giorni per le strutture CAVS (Strutture di Continuità Assistenziale a Valenza Sanitaria) e appena 1 giorno per le RSA (Residenze Assistenziali Sanitarie)”.

Ci sono i numeri a darvi ragione.

“Nel 2025 sono stati effettuati 2.146 inserimenti nei CAVS e 2.269 nelle RSA per ricoveri temporanei, con un incremento rispetto al 2024 rispettivamente di 214 pazienti in CAVS e 226 in

RSA grazie ad una ottimizzazione dei tempi di ricovero, mentre per l’assistenza a casa 1.223 Cittadini hanno beneficiato dell’attivazione immediata delle Cure Domiciliari al rientro dall’ospedale”.

A cosa attribuisce quindi il successo delle vostre COT?

"Credo che sia la dimostrazione di come una visione strategica, supportata dai fondi del PNRR e dalla programmazione regionale, possa trasformarsi in un beneficio diretto e immediato per il Cittadino. Gestire oltre 5.600 interventi in un anno, garantendo l’inserimento in struttura in tempi record di uno o due giorni, non è solo una questione di efficienza burocratica, ma di qualità della vita per i Pazienti più fragili. Il mio ringraziamento va a tutto il nostro Personale: il gruppo multi professionale delle COT, i coordinatori, gli infermieri e gli assistenti sociali che ogni giorno, con un impegno instancabile, trasformano il concetto di continuità delle cure in una realtà sicura e umana. Siamo orgogliosi di questo modello hub-and-spoke che non interrompe mai il legame tra l’ospedale e il domicilio, mettendo davvero la persona al centro del sistema”.

Fondamentali nella sanità regionale anche le Case di Comunità. A che punto siete?

"A dicembre abbiamo inaugurato quella in via Botticelli. È un risultato importante che dimostra come il percorso del PNRR

stia procedendo concretamente. Al suo interno sono state attivate le Cure Domiciliari, l’Assistenza Specialistica (Geriatrics, ECG, Cardiologia, spirometria semplice), il Servizio di Accettazione e Prenotazione delle prestazioni, mentre a breve saranno attivati l’Ambulatorio Infermieristico e il Centro Prelievi. Inoltre, era già stata ristrutturata la Casa di Comunità ex Istituto Marco Antonetto, che ci rende particolarmente orgogliosi. Si era infatti iniziato a parlare di Poliambulatorio nel 2002, quindi 24 anni fa; i finanziamenti non erano mai adeguati alla costruzione quindi non si poteva portare avanti questo progetto. Tutto è stato fermo fino al 2020, quando l’ASL Città di Torino si è accollata un costo di 900mila euro e la Regione ha integrato con ulteriori 2 milioni di euro per le opere accessorie come i parcheggi. Questo è stato determinante; in soli due anni abbiamo sbloccato le pratiche amministrative e in brevissimo tempo è stato realizzato quello che è il più grande Poliambulatorio dell’Area

Stiamo lavorando su alcuni ambiti strategici: liste d’attesa, mobilità attiva e passiva, emergenza-urgenza, percorso di tutela degli assistiti

Nord della Città di Torino. Sono due esempi e quando il programma sarà concluso, nel 2026, tutte le strutture saranno operative e stiamo lavorando alacremente a tal fine”.

Ultimo argomento, ma molto sentito e che rappresenta un problema per tutte le Regioni: le liste di attesa.

“Naturalmente ci stiamo lavorando. Abbiamo coinvolto l’Azienda Ospedaliera Universitaria Città della Salute e della Scienza di Torino e l’Azienda Ospedaliera Ordine Mauriziano nel percorso di lavoro congiunto, avviato dall’ASL Città di Torino. Insieme ai Direttori Generali dell’AOU Città della Salute e della Scienza e dell’AO Ordine Mauriziano, Livio Tranchida e Franca



Dall’Occo, abbiamo convenuto sulla necessità di convergere su alcuni ambiti strategici, giudicati fondamentali per il miglioramento dell’accesso e della qualità delle prestazioni sanitarie: liste d’attesa, mobilità attiva e passiva, emergenza-urgenza, percorso di tutela degli assistiti. In questo senso, è stata attivata nei locali dell’ASL Città di Torino di via Legnano 5 la Centrale Operati-

va Liste d’Attesa-Sistema Torino (C.O.L.A.S.T). Unendo competenze e personale delle tre Aziende, la Centrale Operativa punterà a una gestione integrata che, mediante una regia unica dei processi e mettendo a fattor comune le risorse nella programmazione delle agende, possa migliorare gli standard di attesa dei Pazienti”.



In foto il rendere dle progetto relativo al nuovo ospedale di Torino

La Bongioanni Clima presenta la pompa di calore "Alpina"

Alessandro Marini
Cuneo

Nei giorni scorsi, all'hub dell'ex Palazzo Bertello di Borgo San Dalmazzo, si è svolta un'interessante conferenza, organizzata dalla Bongioanni Clima, per presentare la nuova pompa di calore "Alpina", che segna un passaggio chiave nel percorso di evoluzione industriale dell'azienda e nel suo impegno verso la transizione energetica. Dopo i saluti iniziali della sindaca di Borgo San Dalmazzo, Roberta Robbione, che ha applaudito l'iniziativa auspicando che ciò possa tradursi in un aumento della ricchezza del Comune, e del presidente di Confindustria Cuneo, Mariano Costamagna, presente insieme alla direttrice Giuliana Cirio, è intervenuto l'amministratore delegato della Bongioanni, Flavio Borgna, in un lungo dialogo con Diego Rubero, direttore del nostro quotidiano. «La Bongioanni è stata fondata nel 1907, quasi 120 anni fa, e rappresenta uno dei marchi storici della termotecnica italiana. Dalle prime stufe e caldaie in ghisa fino alle più moderne soluzioni per la climatizzazione sostenibile, la storia

dell'azienda si intreccia con quasi 120 anni di innovazione, competenza manifatturiera e continuità imprenditoriale. Oggi Bongioanni conta, oltre allo stabilimento cuneese, un importante stabilimento a Legnago, in provincia di Verona, specializzato nella produzione di caldaie murali domestiche e di potenza. Un ruolo riconosciuto ufficialmente anche a livello istituzionale, con l'iscrizione nel Registro speciale dei Marchi Storici di Interesse Nazionale, a testimonianza del valore industriale e culturale del marchio Bongioanni nel panorama italiano. Per quanto mi riguarda, invece, ho iniziato fin da subito a lavorare nel settore della termoidraulica, nel quale sono rimasto per più di 20 anni, prima in Vaillant e poi in Ariston. Vaillant acquisì la Bongioanni alla fine degli anni '90, dopo un periodo di crisi. In qualità di amministratore delegato ho successivamente portato la Bongioanni nel Gruppo Borgna. Oltre all'attività imprenditoriale, credo molto anche nello sport, espressione di valori condivisi come impegno, spirito di squadra,

sacrificio e radicamento territoriale. Infatti, dagli anni '90 il marchio Bongioanni è protagonista di importanti sponsorizzazioni sportive a livello nazionale, contribuendo a rafforzare la notorietà del marchio e a consolidare il legame con il pubblico. Attualmente le principali sponsorizzazioni riguardano la Cuneo Granda Volley, la squadra professionistica BePink nel ciclismo femminile e l'Associazione Calcio Cuneo 1905 Olmo, di cui sono presidente.

Ultimamente abbiamo deciso anche di puntare sull'organizzazione di eventi sportivi, come la Granfondo Alpi del Mare – Mondovì, manifestazione ciclistica di rilievo nazionale che unisce sport, paesaggio e

**Si tratta di un
prodotto 100%
Made in Italy w che
permette di avere un
impatto ambientale
quasi nullo**



agrimontana

SCOPRI LA NUOVA RICETTA

Zero zuccheri aggiunti

Niente zuccheri aggiunti, solo la freschezza della frutta. Una nuova ricetta realizzata con la massima attenzione all'evoluzione delle tendenze alimentari e al benessere dei consumatori.

www.agrimontana.it f @ y in agrimontana

Per saperne di più



promozione delle Alpi cuneesi e che dal 2026 farà parte del prestigioso circuito internazionale L'Étape Series by Tour de France.

Ritornando alla ragione per cui siamo qui oggi, nella presentazione della pompa di calore Alpina bisogna sottolineare che, in uno scenario di mercato sempre più dominato da prodotti di provenienza extra UE, spesso assemblati fuori dall'Europa e privi di una reale filiera industriale locale, la scelta di Bongioanni Clima rappresenta un unicum assoluto in Piemonte e un caso distintivo anche a livello nazionale. La produzione interna delle pompe di calore Alpina nello stabilimento di Borgo San Dalmazzo testimonia una volontà chiara e controcorrente: mantenere in Italia – e

in particolare nel Cuneese – competenze, tecnologia, occupazione e valore industriale. Un vero Made in Italy che è anche, concretamente, Made in Cuneo, fondato su progettazione, assemblaggio, collaudo e controllo qualità interamente locali. Un modello industriale raro nel settore, che distingue Bongioanni come punto di riferimento nazionale per chi ricerca non solo efficienza energetica, ma anche identità produttiva, affidabilità e radicamento territoriale».

All'ex Palazzo Bertello di Borgo San Dalmazzo Bongioanni Clima ha presentato "Alpina", nuova pompa di calore che segna una tappa strategica nel percorso di innovazione e transizione energetica



Gli interventi

Piero Gallo (consulente interno di lunga data): Dopo l'intervento dell'amministratore delegato Flavio Borgna si sono alternati sul palco altri collaboratori della Bongioanni, tra i quali anche Piero Gallo, storico consulente dell'azienda: «Per quanto riguarda Alpina abbiamo definito una gamma che va dai 5 ai 15 Kw, ma se servisse potremmo ampliarla in base agli stimoli provenienti dal mercato e al posizionamento in esso. Questi apparecchi possono essere senza alcun dubbio funzionali anche per uffici ed esercizi commerciali. Per questa pompa di calore usiamo il miglior gas refrigerante in circolazione, ossia l'R290, o propano, che corrisponde a un A3 per l'efficienza energetica, poichè se si liberasse del gas in atmosfera per qualsiasi ragione, l'impatto sarebbe quasi zero. Nondimeno, sebbene disporremo di un prodotto tra i più efficienti del momento, siamo sempre attenti a inseguire i miglioramenti che seguiranno e potremmo inserirli nella macchina perchè siamo noi a produrla". Jacques Gandini (consulente esterno e grande esperto del settore): Per analizzare da un punto di vista tecnico-scientifico le caratteristiche della nuova pompa di calore della Bongioanni è intervenuto il consulente Jacques Gandini: «La transizione energetica messa in atto dall'Ue, punta alla decarbonizzazione che è qualcosa di necessario per il nostro pianeta. L'Italia però, è leader nel settore, poichè conta 230 costruttori di apparecchiature, componenti e tecnologie. Quando in



Cina e Giappone vogliono comprare qualcosa pensano in primis all'Italia. L'imprenditore va oltre le immediate conseguenze, perchè ha una visione ed è questo che rende importante il progetto della Bongioanni. Non tutti hanno il coraggio di fare ciò che sta facendo la famiglia Borgna, ma è una scelta strategica perchè il legislatore europeo vuole che ci sia più efficienza nel riscaldamento domestico, dal momento che 1/3 dell'energia finisce nel riscaldamento degli edifici. Le emissioni per il riscaldamento sono, d'altronde, le più alteranti per il clima e con queste misure si potrebbero abbattere del 75% i costi per il riscaldamento. L'Italia è leader nella grande e media potenza di pompe di calore, ma purtroppo non nella piccola, anche perchè sono stati poche le aziende che hanno fatto la scelta della Bongioanni. In Italia si comprano 231 milioni di pompe di calore, ma la produzione italiana si ferma a 45 milioni. Molti imprenditori le comprano in Oriente, le marchiano e poi le rivedono. Il fatto di non essere produttori in un ruolo così strategico rappresenta un grande deficit per il

paese». Marcello Deangelis: Tra i vari intervenuti anche il responsabile vendite Marcello Deangelis, a cui spetterà il compito di vendere la nuova pompa di calore Alpina: "Noi abbiamo un concetto di vendita per cui non la intendiamo come un'azione unica, ma piuttosto un insieme di azioni fatte di relazioni umane. La nostra strategia di vendita si dispone su tre pilastri: le agenzie, la pre-vendita e la post-vendita. Le agenzie, che operano in tutta Italia, sono la punta di lancia che concretizza il fatturato, ma sono anche i consulenti dei clienti e a noi servono come monitor delle esigenze di mercato e quindi a migliorare il prodotto. La pre-vendita invece include tutte quelle soluzioni che riteniamo più adatte alla situazione specifica. Siamo una realtà che può dare al cliente tutte le risposte che vuole. Chiaramente un cliente a parità di prodotto sceglie quello con il prezzo inferiore. Tuttavia, è proprio la nostra conoscenza del prodotto, oltre all'attenzione che diamo al cliente a fare la differenza. Noi vogliamo identificarci con il prodotto che offriamo".

LEONARDO

AEROSPAZIO, DIFESA, SICUREZZA

IN PIEMONTE UNA PIATTAFORMA
DI SVILUPPO INDUSTRIALE, TECNOLOGICO
E STRATEGICO PER L'ITALIA

DALL'EUROFIGHTER AL GCAP

L'Eurofighter Typhoon rappresenta da oltre vent'anni uno dei pilastri europei della superiorità aerea negli scenari internazionali e continua a essere una piattaforma centrale per lo sviluppo tecnologico dell'aeronautica da difesa. Lontano dall'essere un sistema "maturo" e statico, il Typhoon è oggi al centro di una traiettoria evolutiva che ne garantirà la piena rilevanza operativa ben oltre la metà del secolo. L'introduzione di nuovi sensori, a partire dai radar E-Scan, l'evoluzione dell'avionica, delle capacità di guerra elettronica e dell'interoperabilità in scenari multidominio consentono al velivolo di adattarsi a contesti operativi sempre più complessi, mantenendo un vantaggio tecnologico significativo.

Questa evoluzione continua non è soltanto il frutto di aggiornamenti incrementali, ma il risultato di un approccio industriale e progettuale profondamente rinnovato. In Piemonte, e in particolare nell'area to-

rinese, si è sviluppato un ecosistema digitale avanzato che consente di progettare, simulare e validare le capacità del Typhoon attraverso modelli virtuali e digital twin. Nell'avanzato laboratorio PC2Lab di Leonardo ha segnato un salto di paradigma: le nuove capacità del velivolo possono essere testate in ambienti simulati ad altissima fedeltà, riducendo tempi, costi e rischi, e anticipando soluzioni che troveranno piena applicazione nei sistemi di nuova generazione.

È proprio da questa base tecnologica e metodologica che si proietta il futuro rappresentato dal Global Combat Air Programme (GCAP). Il programma, sviluppato con Regno Unito e Giappone, non è concepito come un semplice sostituto dell'Eurofighter, ma come un sistema di sistemi fondato su architetture aperte, digitalizzazione spinta e integrazione nativa dell'intelligenza artificiale. La piattaforma pilotata del GCAP sarà il nodo centrale di un ecosistema che include

sistemi senza equipaggio, sensori distribuiti ed effettori avanzati, in grado di operare in modo coordinato nei domini aereo, terrestre, navale, spaziale e cyber.

In questo scenario, il Piemonte assume un ruolo strategico. La regione concentra competenze industriali, ingegneristiche e di ricerca che la rendono uno dei principali baricentri nazionali del programma. Le infrastrutture digitali e di simulazione già sviluppa-



LEONARDO GUIDA A TORINO L'AERONAUTICA DEL FUTURO

A Torino l'ingegneria digitale di Leonardo rappresenta un pilastro per lo sviluppo dell'aeronautica del futuro. Il PC2Lab ed i laboratori che esplorano le tecnologie di frontiera sono supportati dalle capacità di supercalcolo di Leonardo, vero abilitatore che rende possibile integrare digital engineering, modellazione virtuale e intelligenza artificiale per creare digital twin e simulare scenari multi-dominio ad altissima complessità. E' questo l'ecosistema che accelera e rende più efficiente l'evoluzione tecnologica dell'Eurofighter Typhoon, e costituisce la base metodologica per i sistemi di nuova generazione, rafforzando l'autonomia e la competitività industriale europea ed il posizionamento del Piemonte come hub dell'innovazione aerospaziale.

te per l'Eurofighter costituiscono oggi un patrimonio essenziale per il GCAP, consentendo di trasferire know-how, processi e capitale umano verso la sesta generazione. Il PC2Lab di Torino, in particolare, è uno degli asset chiave per la progettazione e validazione delle architetture del futuro, rafforzando il ruolo del territorio come piattaforma di innovazione continua. L'impatto del GCAP sull'ecosistema piemontese va oltre la dimensione industriale. Il programma attiva una filiera estesa che coinvolge grandi aziende, PMI, università e centri di ricerca, generando occupazione qualificata e stimolando la formazione di nuove competenze. Le tecnologie sviluppate hanno inoltre ricadute duali, contribuendo alla competitività complessiva del sistema produttivo regionale e nazionale.

«Eurofighter e GCAP possono costituire un lungo percorso industriale unitario che consolida

il ruolo del Piemonte come polo strategico per lo sviluppo dell'aeronautica da difesa. Le capacità tecnologiche e digitali costruite nel tempo sul Typhoon sono oggi un fattore abilitante per i sistemi di nuova generazione, favorendo trasferimento di competenze, innovazione diffusa e crescita qualificata della filiera. È un contributo concreto alla competitività industriale e tecnologica del Paese nel lungo periodo» sintetizza Giancarlo Mezzanatto, SVP Strategy & Innovation della Divisione Aeronautica di Leonardo.

Dall'Eurofighter al GCAP, il Piemonte si conferma così come un laboratorio avanzato in cui continuità industriale e innovazione strategica si intrecciano. Un territorio capace non solo di sostenere i programmi del presente, ma di costruire le basi tecnologiche e industriali su cui poggerà la sovrannità aeronautica dell'Italia nei prossimi decenni.

Focus



Cosa rischiano le Scienze nelle università Italiane

Emanuele Montomoli
Roma

Nelle facoltà scientifiche italiane succede qualcosa di curioso e allo stesso tempo preoccupante. La qualità non manca, i docenti formano studenti solidi, i laboratori producono buona ricerca, molti laureati trovano lavoro rapidamente, spesso anche all'estero. Eppure, quando lo sguardo si allarga al panorama europeo e globale, l'Italia arretra. Non crolla: scivola e le classifiche internazionali lo mostrano con una chiarezza che ormai non può più essere ignorata. Nel ranking CWUR 2025, l'Italia porta in classifica 66 atenei, ma circa l'80% perde posizioni rispetto al 2024. Il dato diventa ancora più significativo se si guarda a cosa pesa davvero e cioè la ricerca scientifica, che vale il 40% del punteggio complessivo. È lì che il sistema STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics) italiano fatica di più. La maggioranza delle università peggiora pro-

prio negli indicatori legati a pubblicazioni, citazioni, capacità di produrre conoscenza competitiva. Anche le università simbolo del sistema scientifico nazionale non sono immuni. L'università La Sapienza di Roma resta il primo ateneo italiano per dimensioni e produzione, ma scende al 124° posto a livello mondiale. Padova, Milano, Bologna seguono lo stesso andamento. Non è una questione di eccellenze isolate: è un segnale sistemico. Qui emerge un primo nodo di riflessione. Le classifiche internazionali non misurano se un corso funziona, se gli studenti sono soddisfatti o se i laureati trovano lavoro nel breve periodo. Misurano altro: massa critica, continuità della ricerca, capacità di stare nella frontiera della conoscenza e nelle STEM, oggi, questa frontiera si muove velocemente, chi non tiene il passo, anche se è bravo, viene superato. Il problema non è difficile

da individuare, è scritto nei bilanci pubblici prima ancora che nei ranking. L'Italia investe poco in Ricerca e Sviluppo rispetto ai principali Paesi europei. Nel 2023 la spesa complessiva in Ricerca e Sviluppo si è attestata attorno all'1,3% del PIL. La media UE supera il 2,2%.

Gli atenei del Paese crollano nelle classifiche europee e mondiali eppure la qualità non manca

La scena scientifica europea è dominata da Svezia, Danimarca, Finlandia, Germania e Belgio



I Paesi che dominano la scena scientifica europea – Svezia, Danimarca, Finlandia, Germania, Belgio – superano stabilmente il 3%, questo non è un dettaglio tecnico, è il terreno su cui crescono o si impoveriscono le facoltà scientifiche. Nelle STEM, la qualità non si regge solo sul capitale umano, servono laboratori aggiornati, strumentazioni costose, personale tecnico qualificato, continuità nei finanziamenti e magari anche salari adeguati. Nei Paesi che guidano i ranking, una quota rilevante degli investimenti in Ricerca e Sviluppo è destinata all'università e all'alta formazione scientifica. In Italia, il segmento universitario resta sottofinanziato, il risultato è una ricerca spesso frammentata, portata avanti con grande sforzo individuale, ma con meno possibilità di costruire programmi ambiziosi di lungo periodo. Questo si riflette anche sulle persone, le facoltà scientifiche italiane soffrono un ricambio generazionale lento e una precarietà strutturale che pesa in particolar modo sui giovani ricercatori. Si entra tardi nei ruoli stabili, spesso dopo anni di contratti temporanei e nel frattempo, altri Paesi offrono percorsi più chiari, stipendi più competitivi e, soprattutto, tempo dedicato

e finanziato per fare ricerca. Non sorprende che molti dottorandi e post-doc formati in Italia scelgano di costruire la propria carriera altrove, in Paesi e Università più “attraenti”. C'è poi un fattore che raramente entra nei ranking, ma che chi lavora nelle STEM conosce fin troppo bene: la burocrazia. Procedure di acquisto lente, rendicontazioni complesse, valutazioni continue, sistemi digitali che spesso complicano la situazione invece di semplificarla. Nelle scienze sperimentali, dove la ricerca richiede concentrazione, continuità e anche rapidità di esecuzione, questo carico amministrativo sottrae tempo ed energie. Nei sistemi più competitivi, il ricercatore è messo nelle condizioni di fare ricerca, in Italia, deve dimostrare di averla fatta nel modo formalmente corretto. Eppure, il paradosso resta, perché poi, sul piano interno, molte facoltà STEM funzionano. La didattica è abbastanza solida, la preparazione teorica è apprezzata anche all'estero, i laureati trovano sbocchi occupazionali migliori rispetto alla media. ➔

È per questo che le classifiche nazionali restituiscono un'immagine meno critica. Ma il mondo non guarda solo a questo, nella competizione internazionale, conta la capacità di attrarre finanziamenti e fondi europei, di coordinare grandi progetti, di essere visibile nei network scientifici più importanti. A questo punto la riflessione si fa inevitabilmente politica: Oggi le STEM non sono solo un ambito accademico: sono infrastrutture strategiche, dalla transizione digitale all'intelligenza artificiale, dall'energia alla salute, le grandi trasformazioni passano dai dipartimenti scientifici. I Paesi che lo hanno capito investono sulle università come investono sulle reti energetiche o sui trasporti. L'Italia, invece, continua a trattarle come una voce ordinaria di spesa, chiedendo loro di competere in Europa con risorse e regole che non sono europee. Il rischio non è immediato e per questo ancora

più pericoloso, non è la chiusura dei corsi, né il collasso improvviso, è la marginalizzazione progressiva. Dipartimenti che restano validi localmente, ma sempre meno centrali nei grandi flussi della ricerca internazionale. Talenti che partono, collaborazioni che si spostano, leadership scientifiche che si costruiscono altrove e che sono destinate a non rientrare o a tornare poco prima del pensionamento. Invertire questa tendenza non significa inseguire i ranking come un feticcio, significa riconoscere che, nelle STEM "la qualità senza scala non basta più". Servono investimenti stabili, meno precarietà, molta meno burocrazia e una visione che consideri le facoltà scientifiche per ciò che sono davvero: il motore silenzioso della competitività di un Paese. Oggi l'Italia non perde terreno nelle STEM perché mancano le competenze, lo perde perché chiede alle sue Università scientifiche

Le Facoltà scientifiche sono il motore silenzioso della competitività di un Paese ma in Italia pochi hanno capito

di correre una gara europea con il freno tirato, e nel lungo periodo, questa è una scelta che nessun sistema della conoscenza può permettersi. ♦

* Professore Ordinario di Igiene e Salute Pubblica - Università degli studi di Siena



adnkronos.com

NOTIZIE ALLO STATO PURO

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



 **adnkronos**
Informa, comunica, avvicina.

L'opinione



Humblebrag: quando la modestia è solo apparenza

Stefano Bresciani*
Torino

Negli ultimi anni capita sempre più spesso di ascoltare frasi che, almeno in apparenza, sembrano innocue, persino modeste, ma che lasciano addosso una sensazione vaga di fastidio. Sono quelle frasi che iniziano come una lamentela, una giustificazione o un momento di autoironia, e finiscono invece per comunicare successo, status o superiorità. È questo il meccanismo alla base del cosiddetto humblebrag, un termine inglese che unisce le parole “humble”, umile, e “brag”, vantarsi. Il significato è semplice: una forma di autocelebrazione mascherata da modestia. In pratica, vantarsi senza sembrare di farlo. Il punto centrale dell’humblebrag

è proprio questo gioco di ambiguità. Chi lo utilizza non dice apertamente “sono bravo”, “ho successo” o “sono migliore degli altri”, ma costruisce un messaggio che porta l’interlocutore a dedurlo da solo. È una strategia comunicativa sottile, spesso inconsapevole, che consente di ottenere riconoscimento evitando il rischio sociale di apparire arroganti. Il fenomeno non è affatto limitato al mondo del lavoro, anzi. Lo si può osservare facilmente nella vita quotidiana, nelle relazioni personali, nelle conversazioni informali. Pensiamo a chi dice “È un periodo assurdo, non riesco mai a fermarmi” e poi aggiunge che tra cene, eventi e inviti non sa più come incastrare tutto. Oppure a

chi commenta con un sorriso stanco di essere “sommerso di messaggi”, lasciando intendere una vita sociale intensa e desiderabile.

Strategia comunicativa sottile, spesso inconsapevole, che consente di ottenere riconoscimento evitando il rischio sociale di apparire arroganti

La finta umiltà serve a ribadire competenza e superiorità senza doverle dichiarare in maniera aperta. Un fenomeno trasversale che attraversa ambiti diversi

Anche qui, la forma è quella della fatica o della lamentela, ma il contenuto reale è un messaggio di valore. Lo stesso meccanismo è molto diffuso nelle relazioni affettive. Frasi come “Non so perché mi scelgano sempre persone complicate” o “Mi trovo sempre a dover aiutare tutti” raccontano implicitamente una persona desiderata, centrale, emotivamente indispensabile. Anche in questo caso la modestia è solo apparente: ciò che si comunica è un ruolo speciale, quasi privilegiato. Lo sport offre esempi altrettanto chiari. “Ho corso malissimo oggi, solo dieci chilometri” o “Sono fuori forma, ho fatto un tempo pessimo” sono frasi che

funzionano come segnali di appartenenza a un certo livello. Chi ascolta capisce subito che quel “pessimo” non è universale, ma relativo a standard molto alti. La finta modestia serve a ribadire competenza e superiorità, senza doverle dichiarare apertamente. I social network, poi, sono un terreno fertilissimo. Foto accompagnate da didascalie come “Non volevo postarla, ma...” oppure “Giornata infinita” mostrano spesso viaggi, corpi allenati, contesti privilegiati. Qui l’humblebrag diventa quasi una grammatica implicita della comunicazione online. Il successo, la bellezza, il benessere devono essere mostrati,

ma sempre con una scusa, come se ci si sentisse in dovere di chiedere permesso per esistere in una posizione di vantaggio. In questo senso, l’humblebrag è un fenomeno trasversale, che attraversa ambiti diversi e risponde a un bisogno umano molto semplice: essere riconosciuti senza essere giudicati. Tuttavia, se c’è un luogo in cui questa forma di comunicazione non solo si diffonde, ma viene anche normalizzata e talvolta premiata, quel luogo è il mondo del lavoro. →

STEFANO BRESCIANI

Ph.D., è Professore Ordinario di Innovation Management e Digital Transformation presso il Dipartimento di Management dell’Università di Torino, dove è anche il Direttore del MBA - Master in Business Administration.

Le sue principali aree di ricerca includono l’innovation technology, l’international business, l’open innovation.

È Membro del Comitato Scientifico di importanti riviste nazionali e internazionali e siede in board di primarie aziende italiane.

È Vice Presidente dell’EuroMed Research Business Institute (EMRBI), Direttore del Centro di Ricerca della Business School Q-Institute e Vice Presidente dell’Academy of Innovation, Entrepreneurship, and Knowledge (ACIEK).

È nel contesto professionale che l'humblebrag trova oggi la sua espressione più sistematica. Il motivo è che il lavoro non è più soltanto ciò che facciamo, ma sempre più ciò che siamo. Raccontare il proprio impegno, il proprio carico di responsabilità, la propria centralità diventa un modo per costruire identità e valore. In un ambiente in cui il vanto diretto è spesso mal visto, la finta modestia appare come una soluzione elegante. Negli uffici, nelle call, nelle riunioni, è frequente sentire persone introdurre un intervento sottolineando la propria stanchezza o il proprio sovraccarico. Si parla di notti passate a lavorare, di weekend sacrificati, di agende impossibili. Il messaggio esplicito è la fatica, ma quello implicito è molto più chiaro: sono indispensabile, mi assumo più responsabilità degli altri, tengo

in piedi cose importanti. È una narrazione che costruisce status senza dichiararlo apertamente. Anche le email e i messaggi di lavoro contribuiscono a questo racconto. Un'email inviata molto tardi, magari accompagnata da un "scusate l'orario", comunica dedizione e disponibilità totale. Non è solo un'informazione pratica, è un segnale. In molti ambienti, questo tipo di comunicazione viene interpretato come professionalità, rafforzando l'idea che lavorare sempre equivalga a lavorare bene. Sui social professionali, il fenomeno diventa ancora più evidente. Post che iniziano con frasi come "Non amo parlare dei miei risultati" o "Non avrei mai pensato di arrivare fin qui" finiscono regolarmente per raccontare promozioni, premi, nuovi incarichi prestigiosi. Il successo viene presentato come qualcosa di quasi involontario, ma il suo racconto è accuratamente

Nel contesto professionale raccontare il proprio impegno, il carico di responsabilità, la centralità dell'agire diventa un modo per costruire identità e valore

costruito. Qui l'humblebrag diventa una vera e propria strategia di visibilità.



Il problema non è tanto il raccontare i propri successi, quanto il modo in cui lo si fa. La finta modestia rischia di creare un clima artificiale, in cui tutti sembrano sempre esausti, sempre sotto pressione, sempre fondamentali. Questo contribuisce a una cultura del lavoro in cui la stanchezza diventa uno status symbol e il sovraccarico una prova di valore. Chi non partecipa a questa narrazione rischia di apparire meno coinvolto, meno ambizioso, anche quando lavora in modo efficace e sostenibile. Non è un caso che l'humblebrag sia particolarmente diffuso tra professionisti giovani o a metà carriera, che operano in un mercato competitivo e instabile. In molti casi, più che sicurezza, questa comunicazione tradisce insicurezza. Il bisogno di essere visti, riconosciuti,

confermati. Il paradosso è che, alla lunga, questa strategia produce l'effetto opposto: chi ricorre sistematicamente alla finta modestia viene spesso percepito come meno autentico e meno credibile. Alla fine, l'humblebrag racconta molto del nostro rapporto con il successo e con il lavoro. Viviamo in un'epoca in cui il valore sembra dover essere continuamente narrato, ma farlo nascondendosi dietro la modestia rischia di svuotare sia il successo sia la modestia stessa. Forse la vera alternativa non è imparare a comunicare meglio i propri traguardi, ma accettare che non tutto deve essere raccontato e che il valore professionale non si misura dalla quantità di sacrifici dichiarati. In un momento storico in cui si discute sempre più di benessere, sostenibilità e nuovi modelli di

lavoro, vale la pena interrogarsi anche sul linguaggio che utilizziamo. Continuare a vantarsi della propria stanchezza o del proprio sovraccarico non rende il lavoro più nobile, né le persone più competenti. Forse il vero segno di maturità professionale sta nel riuscire a lavorare bene senza doverlo dimostrare continuamente, e nel riconoscere che la vera modestia non ha bisogno di travestimenti per essere credibile. ♦

*Ordinario di Economia e gestione dell'innovazione Università di Torino

Transizione ecologica



La sostenibilità guida il mondo del vino italiano Pmi in ritardo

David Taddei
Siena

Negli ultimi anni il mondo del vino si trova a un punto di svolta. Nonostante l'Italia abbia confermato nel 2024 il suo primato mondiale nelle esportazioni, con oltre 8 miliardi di euro di valore e 21,7 milioni di ettolitri esportati, il settore affronta oggi sfide profonde e complesse. A livello globale, la produzione di vino si è ridotta e i consumi sono scesi ai livelli più bassi degli ultimi decenni, con un calo di oltre il 3% nel 2024, influenzato da dinamiche economiche, scelte di vita più orientate al benessere e pressioni climatiche sempre più intense. In questo scenario di trasformazione, termini come sostenibilità, digitalizzazione e nuovi comportamenti di consumo non sono più concetti astratti ma leve strategiche che ridefiniscono il modo in cui le imprese producono, comunicano e vendono vino. — sia in vigna che nella relazione con il consumatore — sta infatti ridisegnando i modelli di business, aprendo nuove opportunità ma imponendo anche scelte coraggiose. Lo si è capito molto bene durante il convegno che ha aperto l'edizione 2026 di Wine&Siena, la kermesse enogastronomica che tradizionalmente inaugura l'anno enogastronomico italiano: "Innovare per competere: esperienze e soluzioni per le imprese

vitivinicole" presso la splendida Aula Magna Storica del Rettorato dell'Università di Siena. Sentire un illustre banchiere spiegare con calma e dovizia di particolari come gli investimenti in sostenibilità di un'azienda siano diventati uno dei parametri fondamentali per concedere credito, fa capire come i cambiamenti climatici siano un fatto acclarato e incombente. Chi deve oggi prestare denaro alle aziende agricole vuole essere sicuro che abbiano un piano credibile per esistere ancora fra 10 – 15 anni sopravvivendo al clima impazzito che alterna siccità a eventi estremi e devastanti. →

**Innovare
per competere
Esperienze
e soluzioni
per le imprese
vitivinicole
italiane**

**Chi presta denaro
alle aziende agricole
vuole essere sicuro
che esistano
tra 10-15 anni
perchè capaci
di resistere
al cambiamento
climatico**



Dal punto di vista economico, il fatturato delle PMI vitivinicole si concentra attorno alla soglia di 1 milione di euro, con una mediana uniforme in tutte le macroregioni. La media complessiva è pari a 795.334 euro, con una forte variabilità territoriale, in particolare nel Sud e nelle Isole. Le grandi imprese, invece, mostrano una forte polarizzazione, con una media di 14,2 milioni di euro e una mediana di 6 milioni. Il Nord-Est si distingue per la presenza di grandi gruppi vitivinicoli, con una media di 23,3 milioni di euro e un massimo di 300 milioni. L'accesso diretto al mercato ha registrato un aumento significativo. L'86,21% delle PMI e l'83,82% delle grandi imprese vitivinicole adottano modalità di accesso diretto, rispetto al 50% e al 43% del 2024. La vendita diretta rimane il canale principale, utilizzato dal 94,6% delle PMI e dall'88,5%

delle grandi aziende, mentre la vendita online è in crescita, coinvolgendo il 57,5% delle PMI e il 64% delle grandi imprese. Per quanto riguarda l'adesione ai consorzi nel comparto vitivinicolo, i dati attuali mostrano che il 58,65% delle PMI vitivinicole aderisce a un consorzio, mentre la quota sale al 65,14% tra le grandi imprese vitivinicole. Rispetto allo scorso anno, quando la partecipazione consortile nel settore vitivinicolo risultava pari al 55% complessivo, si osserva un rafforzamento dell'adesione, in particolare tra le PMI. Oggi la partecipazione appare più elevata e differenziata per dimensione d'impresa, con un maggiore coinvolgimento delle grandi aziende. Nel complesso, il confronto temporale sembra evidenziare una crescente centralità dei consorzi nel comparto vitivinicolo, sia per le PMI sia per le imprese di maggiori dimensioni.



Il pericolo di eventi estremi devastanti spingerà le aziende agricole a investire ma suscita apprensione perchè i cambiamenti climatici rischiano di travolgere le produzioni

Wine&Siena. Da sinistra Vanna Giunti, assessore al Comune di Siena, Helmuth Kocher, Bruno Gambacorta, Stefano Bernardini, pres Confcommercio Siena, Monica Barbafigera, Fondazione Mps, Roberto Di Pietra, rettore Unisi



Sul fronte della biodiversità, il 73,85% delle PMI vitivinicole dichiara di possedere ettari di bosco, un aumento significativo rispetto al 55,40% del 2024. Anche la presenza di superfici incolte è cresciuta, passando dal 48% al 63,45%. Tuttavia, la diffusione di stagni e specchi d'acqua è diminuita, con solo il 23,58% delle PMI e il 21,65% delle grandi imprese che dichiarano di possederli. La presenza di siepi, che svolgono un ruolo cruciale nella tutela del paesaggio e della biodiversità, è scesa al 33,98% tra le PMI e al 37,16% tra le grandi aziende, evidenziando un ampio margine di miglioramento.

La sostenibilità sociale si conferma come uno degli ambiti più critici per il settore vitivinicolo. Nelle grandi imprese, la dimensione occupazionale media è diminuita rispetto al 2024, passando da 16 a 10 dipendenti. La composizione di genere rimane sbilanciata, con una percentuale media di

uomini pari al 66,93%, in aumento rispetto al 58,6% dell'anno precedente. La presenza femminile nei ranghi dirigenziali è ancora limitata, con una media del 23,33% e una mediana del 10%, segnalando che in molte aziende le donne occupano posizioni apicali marginali o sono del tutto assenti.

L'occupazione giovanile, pur mostrando un lieve rafforzamento, rimane concentrata in poche realtà. Nelle grandi imprese, la media di dipendenti under 25 è pari a 16,32, ma la mediana si attesta a soli 8,51, indicando che nella maggior parte delle aziende il contributo dei giovani è ancora limitato. Tuttavia, il radicamento territoriale delle imprese vitivinicole continua a rappresentare un punto di forza: l'83% dei dipendenti delle grandi aziende proviene dalla stessa provincia o da aree limitrofe, confermando il ruolo del settore come presidio economico e sociale delle aree rurali.

Un monito che da una parte fa piacere, perché la leva finanziaria spingerà le aziende a investire, e nello stesso tempo suscita apprensione perché non parliamo più di un fatto temuto ma di un presente che rischia di travolgere molte delle nostre produzioni di qualità. Dopo i saluti del rettore dell'Università di Siena, Roberto Di Pietra il convegno è entrato nel vivo con gli interventi di Confcommercio Siena con il suo presidente Stefano Bernardini, Gourmet's International con The WineHunter Helmuth Kocher, del Consorzio del Nobile di Montepulciano, di Mauro Rosati, direttore Qualivita, che ha parlato di come valorizzare il territorio con: le indicazioni Geografiche. Ed ancora Leonardo Bellaccini, enologo di San Felice, Alexandra Pleka fondatrice e CEO di AP Projects, Paolo Nenci, consulente per la comunicazione digital, Giovanni Ferri di ToSeed & Partners, Paolo Delprato, responsabile prodotti, finanziamenti-ESG di Banca MPS, ossia il banchiere di cui sopra.

Proprio la finanza sta assumendo un ruolo decisivo. Green loan, strumenti ESG, fondi europei e nuovi modelli di credito premiano sempre più le aziende capaci di misurare e dimostrare il proprio impegno ambientale. L'intervento conclusivo è stato del prof. Angelo Riccaboni promotore del convegno, uno dei primi economisti a credere nella sostenibilità, presidente del Santa Chiara Lab – Università di Siena (spoke 9 del centro nazionale Agritech) e della Fondazione PRIMA, tra i 200 scienziati, esperti e professionisti provenienti da 25 paesi europei che ha firmato la call to action nella quale si indicano 10 azioni prioritarie rivolte ai politici per rafforzare il ruolo guida dell'Europa al livello internazionale nel perseguire l'Agenda 2030, con i suoi 17 SDGs, e l'accordo di Parigi sul clima. A livello globale il vino è chiamato a produrre meno impatto, ma più valore: ridurre emissioni, consumo di acqua e chimica, investire in biodiversità, digitalizzazione e tracciabilità. →

In Italia, dove il comparto vale oltre 30 miliardi di euro lungo la filiera, la sfida riguarda soprattutto la capacità delle imprese di tradurre la sostenibilità in strategia industriale e finanziaria. Oggi, la transizione ecologica non è più solo una scelta etica, ma un fattore di accesso al credito. Le cantine più avanzate sono quelle che sanno tradurre sostenibilità, dati e misurazione ambientale in un linguaggio comprensibile a banche e investitori. E proprio la presentazione (nei giorni successivi) della inedita ricerca Osservatorio DiVino, elaborata dal Santa Chiara Lab e curata da Francesca Gagliardi, ha fotografato il punto dove sono adesso le nostre aziende vitivinicole. L'Università di Siena ha condotto la nuova indagine sulle

performance ambientali, sociali ed economiche delle imprese del settore, con un focus particolare sulle PMI. L'analisi si basa su un ampio campione di aziende agroalimentari e vitivinicole, consentendo di aggiornare e rafforzare il quadro conoscitivo già delineato nelle edizioni precedenti. Il futuro del settore si giocherà dunque sull'incontro fra sostenibilità, innovazione tecnologica e nuovi modelli di consumo: un passaggio cruciale che ridisegna il modo di fare impresa e il rapporto tra vino, territorio e società. L'Osservatorio DiVino 2026 (dati 2025), condotto dall'Università di Siena, offre un quadro dettagliato di un settore che, pur radicato nella tradizione, sta cercando di evolversi per rispondere alle nuove esigenze del mercato e della società.

La transizione ecologica non è più solo una scelta etica ma un fattore di accesso al credito

Uno degli aspetti più rilevanti emersi dall'indagine riguarda la sostenibilità ambientale, dove si evidenzia un divario strutturale tra piccole e medie imprese (PMI) e grandi aziende. Le grandi imprese vitivinicole si distinguono per una maggiore efficienza nell'uso delle risorse, con consumi energetici e idrici rapportati al fatturato inferiori rispetto alle PMI.

Le grandi imprese vitivinicole si distinguono per una maggiore efficienza nell'uso delle risorse con consumi energetici rapportati al fatturato inferiori alle Pmi



L'indagine dell'Osservatorio DiVino 2026 è stata condotta dall'Università di Siena su un campione di 2.956 aziende agroalimentari italiane, di cui 754 appartengono al settore vitivinicolo. Tra queste, 512 sono piccole e medie imprese (PMI) con un fatturato inferiore a 2 milioni di euro, mentre 242 sono grandi aziende. Le PMI vitivinicole sono principalmente concentrate nel Nord-Est (34,38%), seguite dal Nord-Ovest (25,78%) e dal Centro (24,80%). La raccolta dei dati è avvenuta tramite interviste telefoniche assistite da computer (CATI), utilizzando un questionario strutturato in tre sezioni per analizzare gli aspetti ambientali, sociali ed economici delle imprese.



Ad esempio, il consumo energetico medio delle grandi aziende è pari a 0,05 kWh/€, contro i 0,16 kWh/€ delle PMI. Analogamente, il consumo idrico medio delle grandi imprese si attesta a 0,0009 m³/€, mentre per le PMI sale a 0,0066 m³/€. Nonostante ciò, le PMI stanno dimostrando una crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale. La quota di imprese che utilizzano energie rinnovabili è aumentata dal 53% nel 2024 al 56,76% nel 2025, mentre tra le grandi aziende la percentuale

è passata dal 37% al 69,19%. L'Osservatorio DiVino 2026 evidenzia un settore vitivinicolo italiano che sta affrontando con determinazione le sfide della sostenibilità, ma che deve ancora superare criticità legate alla dimensione aziendale, alla capacità di investimento e alla stabilità delle strategie adottate. Le differenze tra PMI e grandi imprese rimangono significative, richiedendo politiche e strumenti di supporto mirati per favorire una transizione sostenibile più inclusiva e duratura: più si è grandi e meglio si

riesce compiere la transizione ecologica. La sfida sarà portare agli stessi livelli le piccole e medie imprese italiane, la grande ricchezza che ci distingue da tutto il resto del mondo vitivinicolo. ♦

Lo studio



La rivoluzione green della wine economy toscana

David Taddei
Milano

In un mercato globale che cambia sotto la spinta dei diversi stili di vita e dei gusti dei più giovani, la wine economy toscana risponde con la forza della sua identità cercando di guidare le trasformazioni del settore anziché subirle, puntando sulla strada del valore e dell'eccellenza con la "rivoluzione green". Questa visione centrata sulla sostenibilità, si riflette in una produzione per il 2025 pari a 2,2 milioni di ettolitri che, dopo un 2024 di rese record, si attesta sul trend medio degli ultimi dieci anni. Un contenimento atteso, frutto di una precisa volontà di autoregolazione, volta a contenere l'offerta per preservare la qualità e il prestigio delle denominazioni. Questo impegno verso l'eccellenza si sposa con una leadership indiscussa nella sostenibilità, che vede la Regione già capofila verso gli obiettivi del Green Deal UE grazie a una straordinaria estensione di vigneto biologico e a prati-

che di precisione all'avanguardia. È questa la fotografia che emerge da PrimAnteprima, che ha aperto la Settimana delle Anteprime, in cui si presentano al mondo le nuove annate dei grandi vini toscani. L'evento, promosso da Regione Toscana e Camera di Commercio di Firenze, PromoFirenze e Fondazione Sistema Toscana, ha presentato l'inedito report "I numeri del vino Toscano" di Isvea. Con oltre 23.000 ettari a coltivazione biologica (38% del totale regionale), la Toscana è una delle regioni più "verdi" d'Europa. Contribuisce da sola al 17% dell'intera superficie bio nazionale, posizionandosi in anticipo rispetto agli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. Questo impegno non è solo etico, ma commerciale: il vino bio toscano sta diventando il nuovo standard richiesto dai mercati del Nord Europa e del Nord America. La competitività del sistema è ulteriormente blindata da politiche

regionali strutturali, come la programmazione di circa 600 ettari di nuovi impianti nel 2026 e l'integrazione del nuovo "pacchetto vino" UE, che accelera l'innovazione portando maggiore elasticità nelle procedure e maggiorando i contributi con percentuali di aiuto che arrivano fino all'80%. Anche sul fronte dei mercati esteri, la Toscana trasforma le nuove sfide in opportunità, utilizzando l'eno-turismo come un asset strategico imbattibile: un'esperienza territoriale completa che, oltre a consolidare il legame con le comunità locali, valorizza il brand attraverso la crescita delle vendite dirette. Il quadro che emerge è quello di un sistema solido e coeso – che vede la Regione fare squadra con i Consorzi – e che ha scelto di guidare la transizione globale puntando sul binomio qualità-valore e sostenibilità.

I NUMERI DI UNA LEADERSHIP QUALITATIVA. Il panorama vitivinicolo regionale è un mosaico d'eccellenza composto da 12.324 aziende. Con una superficie vitata di oltre 60.000 ettari. Ben il 97% dei vigneti è iscritto a denominazioni DOP rispetto alla media nazionale ferma al 65%. Questo si traduce in un valore aggiunto che protegge i produttori dalle fluttuazioni dei

mercati dei vini generici. Il "cuore" pulsante è il Sangiovese, che copre il 60% della superficie, ma la forza risiede nella varietà: dalle storiche aree di Siena e Firenze (che insieme rappresentano il 62% del vigneto regionale) alle aree emergenti, la Toscana offre una diversità di microclimi che la rendono resiliente ai cambiamenti climatici, dall'Appennino alle isole.



EXPORT: IL VALORE DEL BRAND TOSCANA. In un mercato globale caratterizzato da una complessa congiuntura geopolitica, il vino toscano conferma la sua solidità. Le esportazioni dei rossi DOP (che rappresentano il 96% dell'export regionale) hanno mostrato una buona vitalità nei volumi verso l'Unione Europea (+3,5%). Sebbene il dato del valore complessivo registri una lieve flessione (-8%), questa va letta correttamente come un normale riassetto dopo i picchi

record degli anni precedenti e come una precisa strategia competitiva condivisa da Regione e Consorzi toscani, per alzare il valore rispetto ai volumi, puntando anche a mantenere le quote di mercato in aree chiave come gli USA (primo mercato mondiale, cresciuto del +2,9% in volume) e il Canada. La Toscana continua a pesare per il 10% del valore totale delle IG italiane, dimostrando che, quando il mondo cerca qualità, guarda verso le colline toscane.

Lo studio

Top Employers Italia 2026 Premiate 144 aziende

In collaborazione con Adnkronos
Roma

Hanno dimostrato eccellenza nelle pratiche relative alle risorse umane e un forte impegno nell'attuazione di strategie per le persone ad alte prestazioni in tutte le attività. Sono le 144 aziende che hanno ottenuto la Certificazione Top Employers Italia 2026 rilasciata da Top Employers Institute, l'autorità globale di riferimento per la certificazione, il benchmarking e la consulenza nel settore Hr. Tra di loro, 47 hanno ottenuto anche la Certificazione Top Employers Europe 2026, riconosciuta alle aziende che raggiungono la Certificazione Top Employers in almeno 5 Paesi europei, e 14 sono state certificate Top Employers Global 2026, un terzo livello di Certificazione riservata alle aziende certificate in più Paesi di più Continenti. Inoltre, le aziende che hanno conseguito anche la certificazione Top Employers Enterprise 2026 sono 8. La Certificazione Top Employers Enterprise, rilasciata per la prima

volta nella scorsa edizione, è stata pensata per le aziende multinazionali presenti in almeno 10 Paesi, con un numero globale di dipendenti superiore a 2.500 e che hanno già ottenuto la Certificazione Top Employers in almeno 10 Paesi. Attivo da 35 anni, Top Employers Institute ha certificato nel 2026 circa 2.500 aziende in 131 Paesi del mondo. La certificazione viene assegnata a seguito di una rigorosa valutazione attraverso il sondaggio sulle migliori pratiche Hr che valuta le organizzazioni in sei domini chiave delle risorse umane, tra cui strategia delle persone, ambiente di lavoro, acquisizione di talenti, formazione, diversità, equità e inclusione, benessere e sostenibilità. "Il raggiungimento dello status di Top Employer nel 2026 è un risultato straordinario che riflette l'eccellenza nei singoli paesi e, soprattutto, pratiche sostenibili in materia di risorse umane in tutte le regioni e in tutto il mondo - spiega Adrian Seligman, Ceo del Top

Employers Institute - Questi Top Employers hanno dimostrato una rara capacità di allineare la propria strategia delle risorse umane a livello globale, garantendo al contempo esperienze significative e rilevanti a livello locale per i dipendenti in ogni mercato certificato:



Massimo Begelle
"La competitività del futuro dipenderà sempre più dalla capacità di costruire resilienza nel lungo periodo"

Hanno ottenuto la certificazione per l'eccellenza nelle pratiche relative alle risorse umane e un forte impegno nell'attivazione di strategie per le persone

un segno distintivo delle organizzazioni che offrono ottime prestazioni aziendali, mobilità dei talenti e resilienza della forza lavoro. Questo risultato colloca queste aziende in un gruppo selezionato che definisce lo standard di riferimento per la strategia delle risorse umane a livello internazionale. Siamo incredibilmente orgogliosi di continuare la nostra partnership con loro, poiché sono fonte di ispirazione per l'eccellenza nella comunità globale delle risorse umane". "Nel 2026 - osserva Massimo Begelle, Regional Manager, Southern Eastern Europe and the Middle

East di Top Employers Institute - il mondo del lavoro entrerà in una nuova fase, segnata da maggiore intenzionalità e allineamento. Secondo i dati del nostro World of Work Trends Report 2026, dopo anni di accelerazione continua, le organizzazioni più avanzate saranno chiamate a fare scelte più consapevoli: integrare il purpose nei sistemi e nei comportamenti di leadership, adottare l'AI in modo più maturo e basato sulla fiducia, progettare modelli di flessibilità più equi e strutturati e riallineare tempo, competenze e risorse verso ciò che genera reale valore. La competitività del futuro

dipenderà sempre meno dalla velocità e sempre più dalla capacità di costruire coerenza, chiarezza e resilienza nel lungo periodo". ♦



L'opinione



Tra gli strumenti di giustizia non è prevista la gogna e vale per tutti

Antonio Mastrapasqua
Roma

Se tra gli strumenti di giustizia ci fosse ancora la gogna, sarebbe difficile sottrarre alla berlina i coniugi Moretti, dopo la tragedia di Crans Montana. Se si dovesse votare il mese prossimo in Italia, la scelta del Governo - Meloni e Tajani in testa - di contestare a testa bassa la magistratura svizzera, sarebbe opportuna e saggia: l'opinione pubblica è scandalizzata, comprensibilmente, di fronte ai metodi della giustizia di Sion, Zurigo e Berna e di fronte ai comportamenti del Comune elvetico, e si sente ben rappresentata dall'indignazione manifestata dal nostro Esecutivo, che ha colto profondamente i sentimenti popolari di queste settimane. Se... Ma lo Stato di diritto ha adottato ormai da tempo la giustizia nel processo - o così dovrebbe essere per

ogni sincero garantista, sempre - scansando ogni forma di giustizia sommaria, riservata ormai purtroppo alle scorciatoie mediatiche che tanto fanno inorridire chi si oppone a ogni forma di giustizialismo. E allora le sortite del Governo Meloni sulla tragedia di Crans Montana contro i giudici elvetici, rischiano di rivelarsi improprie e persino inopportune, visto l'imminente voto per il referendum sulla riforma sulla divisione delle carriere dei Magistrati, che ovviamente ribadisce la totale autonomia e indipendenza della Giustizia e della Magistratura dalla politica. L'idea di definire i coniugi Moretti come "oggettivamente responsabili" dell'eccidio, prima che venga pronunciata una sentenza, non è stata una bella idea. E come si può armare il braccio

politico delle Istituzioni, richiamando l'ambasciatore per dirgli di intervenire sulla Procura cantonale svizzera competente?

**Le sortite
del governo
sulla tragedia
di Cras Montana
contro
i giudici
elvetici
rischiano
di rivelarsi
improprie**



Il garantismo non può essere intermittente, né discrezionale. Fa parte di quegli atteggiamenti che pretendono l'integralità che sfocia nell'integralismo. Se riteniamo che chiunque sia innocente fino a prova (e sentenza) contraria, dobbiamo ripeterlo anche di fronte al più odioso e strafottente imputato, finché non diventi "giudicato" da un tribunale competente. E se nei Paesi di "common law" esiste l'istituto della cauzione, dobbiamo farcene una ragione. Ci piaccia o non ci piaccia. Possiamo anche stupirci dei criteri che suggeriscono di interrompere una carcerazione preventiva a suon di soldi, ma saremmo più credibili solo quando sapremo ribellarci di fronte a tante forme di assurda limitazione della libertà, per chi è in attesa di giudizio. Al bar possiamo tutti trasformarci

in giudici e avvocati, ma chi ha un ruolo istituzionale dovrebbe astenersene, soprattutto quando propone riforme e norme che ribadiscono l'assoluta indipendenza tra politica e magistratura. Con un'aggravante, per quanto riguarda la nostra politica nazionale. La corsa alla condanna della magistratura svizzera, e alla pubblica amministrazione elvetica (in relazione alle responsabilità in capo al Comune), non può fermarsi quando si guarda in casa nostra. Quanti Comuni italiani - poco importa se si tratta di amministrazioni di centro destra o di centro sinistra - hanno svolto e svolgono i doverosi controlli di sicurezza, non solo nelle discoteche, ma anche in ogni luogo in cui si svolgono eventi pubblici? E quanti tra quelli inadempienti subiscono ammende e sanzioni? La vittima

del crollo della Tor de' Conti a Roma, conta meno delle 40 vittime della discoteca di Crans Montana? Mi si permetta di concludere con il rilievo a un'altra inopportuna affermazione di questi giorni: c'è chi ha lamentato la lentezza della giustizia cantonale elvetica nelle procedure di indagine. Dovremmo ricordare la durata media dei processi in Italia? Per la giustizia civile 5 anni e 10 mesi. Per la giustizia penale per il primo grado non meno di un anno. Ma ci sono note vicende per cui i processi possono durare anche una decina d'anni. O casi, come quello di Garlasco in cui a distanza di vent'anni dai fatti, si continua a indagare. ♦

Orizzonti internazionali



Venezuela, economia concentrata sugli idrocarburi

Irene Bertucci
Roma

Il Venezuela, vasto territorio caraibico-andino di 912.050 km² con circa 31 milioni di abitanti nel 2025, ha costruito la propria traiettoria economica moderna attorno al settore petrolifero, nazionalizzato nel 1976 con la nascita di PDVSA, divenuta nel tempo il principale pilastro delle finanze pubbliche e delle esportazioni. Repubblica presidenziale dopo la stagione delle dittature militari, il Paese detiene oggi le maggiori riserve provate di greggio al mondo, superiori ai 300 miliardi di barili, secondo l'Annual Statistical Bulletin OPEC 2025. A questo primato non corrisponde, tuttavia, una capacità produttiva proporzionata. Dai picchi superiori ai 3 milioni di barili al giorno, la produzione si è progressivamente ridotta fino a scendere sotto il milione negli anni recen-

ti. Nel 2025 le medie oscillano tra 888 e 1.084 mila barili al giorno, condizionate da carenze infrastrutturali, manutenzioni insufficienti e vincoli operativi. Un parziale recupero ha però sostenuto le esportazioni, tornate su livelli prossimi a 900-960 mila barili al giorno, che continuano a generare oltre il 90% delle entrate in valuta estera. Il quadro macroeconomico resta segnato da una recessione di portata storica. Tra il 2014 e il 2021, il PIL reale si è contratto cumulativamente di oltre il 75%, configurando — secondo CEPAL, Banca Mondiale e Fondo Monetario Internazionale — la più grave crisi economica in tempo di pace registrata in America Latina, con crolli annui fino al 30% nel 2020. Dal 2022 emergono segnali di stabilizzazione: la crescita del PIL ha raggiunto l'8,7% nel terzo trime-

stre 2025, segnando il diciottesimo trimestre consecutivo positivo; l'inflazione si è ridimensionata rispetto ai livelli di iperinflazione e si osserva una graduale riattivazione del commercio e dei servizi urbani. L'economia resta tuttavia fortemente concentrata sugli idrocarburi, mentre settori come oro, bauxite, ferro e agricoltura risultano ancora sottoutilizzati.

Oro, bauxite, ferro e agricoltura ancora sottoutilizzati e la produzione di petrolio è scesa

La diversificazione produttiva continua ad essere indicata dagli organismi multilaterali come condizione necessaria per ridurre l'esposizione alla volatilità delle materie prime



La diversificazione produttiva continua a essere indicata dagli organismi multilaterali come condizione necessaria per ridurre l'esposizione alla volatilità delle materie prime. Sul fronte energetico, il profilo venezuelano non si esaurisce nel petrolio. Il sistema idroelettrico nazionale, incentrato sul bacino del fiume Caroní e sul complesso della centrale Simón Bolívar (Guri), ha storicamente garantito tra il 70 e il 73% della produzione elettrica, rendendo il mix energetico del Paese prevalentemente rinnovabile per lunghi periodi. Questo elemento ha rappresentato un fattore di resilienza strutturale, pur all'interno di un sistema complessivamente fragile.

Le conseguenze sociali della crisi sono state profonde. Rapporti delle Nazioni Unite documentano un'emigrazione di massa, con milioni di venezuelani diretti verso altri Paesi dell'America Latina, gli Stati Uniti e l'Europa. All'interno del Paese, economia informale, microimprese e rimesse dall'estero — stimate intorno ai 4 miliardi di dollari annui, equivalenti a circa il 2-4% del PIL — svolgono oggi un ruolo centrale nel sostenere i redditi familiari e i consumi di base. In una prospettiva storica di lungo periodo, la trasformazione dell'economia venezuelana appare particolarmente marcata. Negli anni Cinquanta, secondo le ricostruzioni statistiche della CEPAL e archivi economici internazionali,

Caracas figurava tra le città con il PIL pro capite più elevato al mondo, arrivando nel 1950 al quarto posto globale, grazie al boom petrolifero. Il confronto con l'attuale struttura economica restituisce la misura della profondità del cambiamento intervenuto nel corso di pochi decenni. ➔

Per l'Italia, partner storico sostenuto da una vasta comunità italo-venezuelana, si aprono spazi concreti di cooperazione. Eni, presente nel Paese dal 1980, opera nel gas offshore con il giacimento Perla, primo progetto offshore venezuelano avviato nel 2013 in joint venture paritaria con Repsol. Il gas è interamente destinato al mercato interno e alla produzione elettrica, contribuendo in modo rilevante alla sicurezza energetica nazionale. L'azienda ha inoltre avviato il recupero di crediti per circa 3 miliardi di dollari attraverso forniture di greggio, monitora il quadro operativo post-sanzioni e ha annunciato investimenti pronti in coordinamento con le autorità statunitensi nel gennaio 2026. Accanto all'energia, imprese italiane come Webuild, Ghella e Ferrari

risultano attive o interessate nei settori delle infrastrutture, dell'automotive e della gestione di crediti irrisolti, in un contesto regolato da accordi bilaterali sulla protezione degli investimenti (2001 e 2004). Il know-how italiano in efficienza energetica, logistica portuale e transizione verde si inserisce in modo coerente nei percorsi di recupero e ammodernamento del settore energetico venezuelano. In un contesto geopolitico fluido, il Venezuela rimane un Paese di risorse straordinarie e traiettorie complesse. La stabilizzazione macroeconomica in atto, ancora fragile, dovrà confrontarsi con la necessità di attrarre investimenti produttivi e ridurre la dipendenza dalle oscillazioni delle materie prime. La cooperazione bilaterale e multilaterale rappresenta, in que-

Per l'Italia si aprono spazi concreti di cooperazione sostenuti da una vasta comunità italo- venezuelana

sto quadro, uno degli strumenti principali per sostenere un equilibrio economico più duraturo, capace di trasformare l'abbondanza di risorse in sviluppo strutturale.♦

*PhD Economics and Development
LUISS



UNIVERSITÀ
DI TORINO



MBA

Master Universitario in
Business Administration
Direttore Prof. Stefano Bresciani

CF&B

Master Universitario in
Corporate Finance & Banking
Direttore Prof. Antonio Salvi

Iscriviti ai Master di primo livello!

Percorsi formativi studiati per far crescere la tua leadership nel mondo del management e della finanza aziendale, che vantano eccellenti opportunità professionali, collaborazioni con aziende partner e il supporto di esperti e docenti altamente qualificati.



mastermba.management@unito.it
master_cfb@unito.it



<https://www.saamanagement.it>



SAA – School of Management
Via Ventimiglia, 115, 10126 Torino



MBA



CF&B



Economia e territori



Le statistiche sull'occupazione vanno lette su lunghi periodi

Mauro Zangola
Torino

Quando l'ISTAT pubblica con cadenza mensile i dati sull'andamento dell'occupazione e della disoccupazione in Italia il lettore dei quotidiani non riesce ad avere una visione completa della situazione del lavoro nel nostro Paese a causa della tendenza a privilegiare e a dar maggior risalto al dato più positivo o più negativo o a quello che si pensa possa attirare maggiormente l'interesse del lettore medesimo. In questa nota cercheremo di colmare questa carenza, fornendo una visione oggettiva e completa della consistenza e dell'andamento del lavoro nel nostro Paese, tenendo distinti gli andamenti congiunturali da quelli tendenziali della durata di un anno e ponendo attenzione alle differenze di genere, cioè alle diverse situazioni degli uomini e delle donne. Secondo l'ISTAT in Italia a di-

cembre 2025 gli occupati sono 24.142.000, il 57,3% sono uomini. Rispetto a novembre 2025 gli occupati sono diminuiti di 20mila unità (-0,1%); gli uomini sono diminuiti di 29mila unità; le donne sono cresciute di 8 mila. Nell'arco di un anno, cioè rispetto a dicembre 2024, gli occupati totali sono cresciuti di 62 mila unità, grazie alla performance delle donne occupate cresciute, nello stesso periodo, di 97mila unità. A dicembre 2025 il tasso di occupazione è pari a 62,5: ciò equivale a dire che alla fine dello scorso anno lavorava il 62,5% dei 15-64enni cioè delle persone considerate dall'ISTAT in età da lavoro. Lavorano molto più gli uomini delle donne; la differenza fra i tassi di occupazione è di 15 punti a svantaggio delle donne. Nell'arco di un anno il tasso di occupazione totale è rimasto fermo; è cresciuto quel-

lo delle donne; è diminuito della stessa entità quello degli uomini. Un dato spesso trascurato è quello dell'età degli occupati suddivisi per classi di età. A dicembre 2025 la classe di occupati più numerosa è quella dei 50 anni e più: sono 10.281.000, il 42,6% del totale. Nell'arco di un anno sono cresciuti di 424mila unità (+4,3%). La classe meno numerosa è quella dei 15-24enni. Sono poco più di un milione; in un anno sono diminuiti di 116mila unità (-10,2%);

**I dati
a cadenza
mensile
non danno
visioni
complete**

**In un anno
gli occupati
totali sono
cresciuti
di 62mila unità
grazie
alle performance
delle donne
impiegate
che sono
cresciute
di 97mila**



in Italia lavora solo il 17,3% dei coetanei, molto meno dei coetanei degli altri Paesi dell'Europa a 27. Le classi intermedie sono costituite dai 15-34enni e dai 35-49enni. I primi sono 4.236.000 e sono diminuiti nell'arco dell'anno di 10mila unità; i secondi sono 8.607.000 e diminuiti anch'essi nello stesso arco di tempo di 236mila unità (-2,6%). Anche i tassi di occupazione di entrambi queste classi di età sono diminuiti. Non tutti gli occupati hanno lo stesso impiego. A dicembre 2025, 18.916.000, pari al 78,4% del totale, lavorano alle dipendenze; i restanti 5.227.000 sono lavoratori indipendenti o autonomi. Occupiamoci ora dell'altra faccia della medaglia costituita dalle persone che sono disoccupate e di quelle che sono inattive. Sempre secondo l'ISTAT

a dicembre 2025 in Italia i disoccupati sono 1.426.000; il 56% sono uomini. Rispetto a novembre 2025 sono diminuiti in totale di 15mila unità; le donne di 19mila; gli uomini di 4mila. Nell'arco dell'anno le tendenze sono le stesse: diminuiscono i disoccupati grazie soprattutto a un forte calo delle donne disoccupate diminuite del 22,6%. Come nel caso degli occupati le diverse situazioni emergono se si prendono in considerazione l'età e il genere dei disoccupati e il relativo tasso di disoccupazione. Il più basso è quello dei 50-64enni (3,3%); il più alto, manco a dirlo, è quello dei 15-24enni (20,1%). Molto vicini a quelli dei disoccupati più anziani sono i tassi di disoccupazione dei 35-49enni (4,9%) e dei 25-34enni (8,4%). Nell'arco dell'anno, tra dicembre 2024

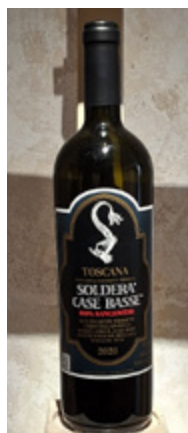
e dicembre 2025, è cresciuto solo il tasso di disoccupazione dei più giovani; nelle altre classi di età vale la pena rimarcare il calo di 1,2 punti del tasso di disoccupazione dei 25-34enni. Da rimarcare è anche il calo del tasso di disoccupazione delle donne, ormai prossimo a quello degli uomini (5,7% contro 5,5%). Gli inattivi, cioè le persone, in età da lavoro, compresa tra i 15 e i 64 anni, che non lavorano e non cercano lavoro. A dicembre 2025 sono, secondo l'ISTAT, 12.518.000, poco più della metà degli occupati e in larga prevalenza donne (62,9%). Sono in crescita a distanza sia di un mese che di un anno, a causa in entrambi i casi di un forte aumento delle donne inattive, che, nell'arco di un anno, sono cresciute del 22,6%. ♦

EWine



EWine è la rubrica dedicata al mondo vitivinicolo italiano. Ogni mese vi presentiamo vini che potrete acquistare restando comodamente seduti a casa vostra, ovviamente attraverso le piattaforme di e-commerce. EWine, infatti, propone recensioni esclusivamente di etichette che si trovano in vendita sul web attraverso piattaforme dedicate oppure attraverso siti aziendali.

Un'edizione speciale dedicata a Bottiglie d'Autore – Gambelli 100 - Al Wine&Siena ha dedicato una mostra d'arte a Giulio Gambelli nel centenario della sua nascita. Punto di riferimento storico di tutta l'enologia toscana, veniva definito da Luigi Veronelli "Maestro Assaggiatore" e, pur non essendo un enologo, veniva considerato più preciso delle analisi chimiche nel definire un vino.



Soldera Case Basse Toscana Igt

Gianfranco Soldera è stato il più strenuo difensore della tradizione ilcinese, fino a smettere di chiamare il proprio vino Brunello di Montalcino a partire dalla vendemmia 2006 per distinguerlo da altri prodotti distanti dall'identità originaria del Brunello. Normale avesse scelto Gambelli per i suoi vini di altissimo pregio: "Giulio sente quello che gli altri non sentono, non esiste nessuno come lui - confidava agli amici - è il più grande esperto conoscitore di Sangiovese al mondo". Il vino di Soldera è, di fatto, un Brunello di straordinaria purezza e profon-

dità. Al naso emergono ciliegia matura, arancia sanguinella, rosa appassita e macchia mediterranea, con accenti balsamici e di sottobosco. Il sorso è teso, vibrante, di grande finezza tannica e sapidità, sostenuto da freschezza e allungo minerale. Finale lunghissimo, elegante, con ritorni agrumati e speziati che evolvono nel tempo. Se ben tenuto può durare decenni. Gradazione alcolica 13,5% Vol. Temperatura di servizio 18° C. Su www.callmewine.com la bottiglia del 2015 a 935,00 Euro.

www.soldera.it

Il vino nella Rete Comodo da acquistare e facile da apprezzare

La mostra "Bottiglie d'Autore" racconta in modo didascalico la traiettoria umana e professionale di Gambelli che dette un contributo fondamentale alla valorizzazione del Sangiovese e alla promozione di alcuni terroir toscani. La cornice, nel legno tipico delle casse di vino, estrae dal suo contesto quotidiano la bottiglia e ce la restituisce nella sua forma di opera d'arte. È questo l'espedito narrativo pensato per valorizzare e raccontare le creazioni e le collaborazioni di una vera e propria leggenda del winemaking.

* A cura di David Taddei

Giulio Gambelli e Sergio Manetti, imprenditore siderurgico e dal 1967 proprietario di Montevertine nel 1971 producono Le Pergole Torte. Un vino rivoluzionario che imbarazza il Consorzio Chianti Classico, fedele alla ricetta del Barone Ricasoli con un mix di uve rosse e bianche. Oggi la "Gran Selezione", voluta dal consorzio e top di gamma per i Chianti Classico, certifica il successo della rivoluzione gambelliana. Le Pergole Torte è un Sangiovese di rara eleganza e identità. Profuma di ciliegia, viola, melograno e aran-

cia rossa, con tocchi di tè nero, erbe officinali e lieve goudron. Il sorso è slanciato e setoso, sostenuto da freschezza vibrante e trama tannica finissima. Grande precisione aromatica e profondità, con chiusura lunga, sapida e armoniosa, capace di evolvere per decenni. Ideale con carni rosse arrosto o alla brace, piccione, agnello, funghi e formaggi stagionati. Gradazione alcolica 14% Vol. Temperatura di servizio 16-18° C. Su www.vino.com la bottiglia del 2022 a 249,00 Euro

www.montevertine.it



Le Pergole Torte Montevertine Toscana Igt



Brunello di Montalcino Docg Poggio di Sotto

Anche questo pregiatissimo Brunello porta la firma di Giulio Gambelli fin dagli esordi dell'azienda, fondata da Piero Palmucci nel 1989. Nel 2011 è stata acquistata da Claudio Tipa, già proprietario di cantine prestigiose come Collemassari nel Montecucco e Grattamacco a Bolgheri. La vendemmia 2009 sarà l'ultimo vino ilcinese seguito da Giulio. Questo Brunello ha profumi nitidi e profondi di ciliegia marasca, arancia sanguinella, rosa appassita ed erbe mediterranee, con tocchi di grafite e spezie dolci. Al palato è slanciato e vibrante: tannino finissimo, aci-

dità tesa, grande trasparenza del frutto e finale lungo, sapido-balsamico. Eleganza classica, capacità di evoluzione pluridecennale. Si sposa con cacciagione in umido o arrosto (cinghiale, capriolo), bistecca alla fiorentina, pappardelle al ragù di lepre, pecorini stagionati e tartufo nero.

Gradazione alcolica 14% Vol. Temperatura di servizio 16-18° C. Su www.xtrawine.com la bottiglia del 2019 a 199,00 Euro

www.poggiodisotto.it

La profonda stima con la famiglia Marrocchesi Marzi, proprietaria della tenuta fin dal 1865, fa nascere questo cru. Proprio a Bibbiano, Giulio segue la sua prima vendemmia a soli 17 anni. Nel 2014 il Consorzio ha creato la nuova tipologia “Gran Selezione”. È la produzione top, sopra la Riserva, e prevede un uvaggio soltanto: Sangiovese 100%. La rivoluzione di Giulio diventa eccellenza, simbolo di tradizione. Sangiovese di grande finezza regala sentori di ciliegia, ribes e violetta, con cenni di arancia rossa, tabacco biondo e spezie

dolci. In bocca è profondo e verticale, con tannini setosi e acidità viva che sostiene un sorso lungo, salino e luminoso. Stile elegante, territoriale, con notevole potenziale evolutivo. Si abbina alla cucina toscana di terra: pappardelle al cinghiale, arista alle erbe, faraona arrosto, peposo. Ottimo con funghi porcini, tartufo nero e pecorini di media-lunga stagionatura. Gradazione alcolica 14,50% Vol. Temperatura di servizio 16-18° C. Su www.bottleofitaly.com la bottiglia del 2020 a 42,43 Euro www.bibbiano.com



Vigna Capannino
Bibbiano Chianti
Classico Docg
Gran Selezione



Julius
Ormanni
Toscana Igt

“La nascita di questo vino, nel 1997, è stato il nostro modo di dire grazie a Giulio Gambelli – si legge nella presentazione dell’azienda - enologo che per decenni ha tanto contribuito alla crescita dei vini di Ormanni. Da un’accuratissima selezione manuale delle uve nasce questo Super Tuscan ... Julius è il frutto di una felice unione tra uve Sangiovese (60%), Merlot (30%), Syrah (10%) coltivate ad Ormanni”. Uno degli ultimi capolavori firmati da Gambelli. Si tratta di un Rosso di taglio bordolese dal profilo intenso e contemporaneo: mora e prugna matura, cassis, grafite e

cacao, con sfumature balsamiche e di tabacco. Sorso pieno e avvolgente, tannini intensi ma levigati, buona freschezza che equilibra la ricchezza del frutto. Finale lungo, speziato, con accenti minerali. Sta bene con carni rosse alla brace, selvaggina anche da piuma e formaggi stagionati a pasta dura; interessante anche con cioccolato fondente 70–80%. Gradazione alcolica 13,50% Vol. Temperatura di servizio 16° C. Su www.decantalo.it la bottiglia del 2022 a 34,00 Euro www.ormanni.net

UNITÀ FUNZIONALE DI ORTOPEDIA

CENTRO DI RIFERIMENTO
per chirurgia ortopedica, protesica e traumatologia dello sport

INNOVATIVA STRUMENTAZIONE
chirurgia robotica per interventi protesici al ginocchio

Verifica le nostre liste d'attesa su www.ccbra.it tel. 0172 472400

L'ECCELLENZA DELLA CURA

La Casa di Cura Città di Bra, è un centro di riferimento per la chirurgia ortopedica, protesica e la traumatologia dello sport, con oltre 4.000 casi trattati all'anno, e circa 500 interventi di protesi di ginocchio effettuati. Da oggi la clinica arricchisce il suo servizio al paziente con l'acquisto di un robot che guida con precisione estrema la mano del chirurgo negli interventi di protesi di ginocchio per garantire meno dolore post operatorio, più rapido recupero e maggiore durata dell'impianto.

Casa di Cura privata Città di Bra
Via Montenero, 1 | 12042 Bra (CN), Italia
Direttore Sanitario: Dott. Flavio Boraso





Un merlot in purezza famoso e pregiato. Oggi Luca non esita a chiamare Giulio Gambelli il padre di Galatrona. Fu lui, infatti, a suggerire di piantare il merlot su un banco di argilla che interrompeva la collina di galestro del vigneto più importante. Petrolo è di proprietà della famiglia Bazzocchi-Sanjust dagli anni '40. Luca Sanjust, figlio di Lucia Bazzocchi-Sanjust, è l'attuale responsabile dell'azienda. Galatrona è un merlot di grande concentrazione e finezza. Mora, amarena e prugna nera si intrecciano a violetta, gra-

fite, cacao e spezie dolci. Il sorso è profondo e vellutato, con tannini setosi e perfetta integrazione del legno; freschezza e mineralità sostengono un finale lunghissimo, elegante e balsamico. Si sposa con piccione o anatra arrosto, brasati di manzo, cinghiale in umido. Eccellente con formaggi stagionati e preparazioni al tartufo nero. Perfetto anche da meditazione. Gradazione alcolica 14,00% Vol. Temperatura di servizio 18-20° C. Su www.vivino.com la bottiglia del 2022 a 122,00 Euro www.petrolo.it



**Galatrona
Petrolo
Valdarno di Sopra
Doc**



FOCUS FINANZA AGEVOLATA

IPERAMMORTAMENTO una scelta strategica

L'iperammortamento, introdotto dalla **Legge di bilancio 2026**, torna al centro dell'agenda industriale per il triennio 2026-2028, configurandosi come un'**agevolazione fiscale** che sostiene gli investimenti delle imprese in beni strumentali tecnologicamente avanzati e in soluzioni per l'efficienza e la transizione digitale e green. Il beneficio si traduce in una **maggiorazione del costo di acquisizione** del bene ai fini del calcolo delle quote di ammortamento o dei canoni di locazione finanziaria deducibili. L'impresa deduce fiscalmente un valore superiore a quello effettivamente pagato, **riducendo**

la base imponibile su cui si calcolano IRES e IRPEF. L'entità del risparmio effettivo dipende dalla percentuale di maggiorazione riconosciuta, in base agli **scaglioni** stabiliti dal legislatore e dall'aliquota applicabile.

Per le imprese si tratta quindi di una leva concreta per ridurre il proprio carico fiscale e pagare, negli anni, meno imposte.

Per la piena operatività della misura mancano ancora alcuni passaggi: la modifica della norma primaria per allargare il perimetro territoriale dei beni agevolabili, eliminando il vincolo

di acquisto di beni made in EU/SEE, e l'emanazione del decreto attuativo, con successiva apertura della piattaforma GSE per l'invio delle tre comunicazioni previste (comunicazione preventiva, intermedia e finale).

In sintesi, l'iperammortamento è un'ottima opportunità per le imprese, ma va **gestito con un approccio strutturato.** È essenziale **pianificare** per tempo gli investimenti, verificarne puntualmente la rispondenza ai requisiti normativi e predisporre preventivamente il **set documentale** idoneo per scongiurare problemi in sede di eventuali futuri controlli.

IPERAMMORTAMENTO 2026-2028

BENI STRUMENTALI 4.0 E FER		
Fascia d'investimento	Aliquota maggiorazione	Beneficio fiscale
Fino a 2,5 milioni di euro	180%	43,2%
Da 2,5 a 10 milioni di euro	100%	24%
Da 10 a 20 milioni di euro	50%	12%



REbuilding è il Service Provider di riferimento per i principali player del real estate, supporta i clienti nella gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare offrendo soluzioni competitive e altamente personalizzate.



**AUDIT
& DUE DILIGENCE**



**VALUATION
LOAN**



**ENGINEERING
& HSE**



**SERVIZI
TECNICI**



ENERGY

www.rebuilding-srl.it • info@rebuilding-srl.it