

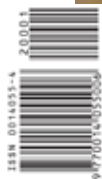
Espansione

EDITORIA L'informazione di qualità **UNIVERSITA'** Professori bravi e college **ASTE IMMOBILIARI** Come incrementare l'efficienza **PENSIONI** L'incertezza per il domani **GREEN PASS** Le responsabilità dell'azienda **METAVERSO** Cos'è universo parallelo **TRANSIZIONE ECOLOGICA** Tecnologia green per le cooperative

A close-up portrait of Francesco Rutelli, an older man with grey hair and a slight smile, wearing a blue scarf. The text 'Il cinema in sala è sempre vivo' is overlaid on the bottom half of the image.

**Il cinema in sala
è sempre vivo**

Francesco Rutelli





IL PATRIMONIO IN UN BIT

La conoscenza approfondita dei processi e delle normative di riferimento, unita a competenze tecnologiche, permettono di offrire al mercato consulenza e soluzioni informatiche per tutti gli aspetti legati alla **gestione di beni immobiliari**.

- Conosci il tuo patrimonio
- Efficienti i tuoi processi
- Valuti le performance

SISTEMA COMPLETO DI GESTIONE IMMOBILIARE

SISTEMA INFORMATIVO SIA WEB CHE APP

TECNICI JUST IN TIME PER LE ESIGENZE DEL CLIENTE

IdeaRE
www.idearespa.eu
 A subsidiary of
 RINA Prime Value Services

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
 Rotolito S.p.a., Cernusco sul Naviglio

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)
 sped. in AP.D.L. 353/03 art.1 comma 1 DCB
 Verona.

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

MENSILE DISTRIBUITO CON
 IL Giornale
DIRETTORE RESPONSABILE
 Augusto Minzolini

Credits: <https://thenounproject.com/>
 Icone © Noun Project Inc.
 Vendita facoltativa in abbinamento con il
 numero odierno de Il Giornale a 1,00 Euro
 più il prezzo del quotidiano.
 La tiratura di questo numero è di
 55.000 copie.

8 - 10 **Presidente Anica.** Per Rutelli
 il cinema non morirà mai

16 - 18 **Università.** La ricetta è buoni
 professori e college

20 - 22 **Ospitalità.** Student housing a
 basso rischio di investimento

24 - 26 **Aste immobiliari.** Come
 incrementare l'efficienza

28 - 29 **Mastrapasqua.** Per le pensioni
 resta l'incertezza

30 - 32 **Riciclaggio.** La disciplina è
 sempre più stringente

34 - 35 **Greenpass.** La responsabilità
 del datore di lavoro

36 - 39 **Metaverso.** Una parola esplosa
 nei motori di ricerca

40 - 41 **Liquidità.** E' il bersaglio più
 colpito dall'inflazione

58 - 59 **EWine.** Consigli utili per
 acquistare un buon vino



RIFFESER - p. 12



SILEONI - p. 42



MARETTI - p. 58

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 Luigi Cibrario, 7 - 10143 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



Segui Espansione sui social !

Riaprono i cinema ed è un segno positivo dopo tante preoccupazioni. E' di buon auspicio in copertina il sorriso di Francesco Rutelli, presidente di Anica, l'associazione che riunisce le industrie cinematografiche italiane, un settore che sta subendo una trasformazione molto significativa per le conseguenze e le restrizioni provocate dalla pandemia. L' ex ministro ed ex sindaco di Roma ritiene che il cinema nelle sale non morirà mai mentre emergono nuove realtà che coprono i settori più innovativi della produzione di contenuti audiovisivi per il web, branded content, le espressioni trasformative del Metaverso. Ovvero: da Fanpage e The Jackal, a Rai Cinema, a One More Pictures al Museo del Cinema di Torino che si apre alle nuove esperienze digitali, solo per fare alcuni esempi. Sono universi in grande crescita, nuovi pubblici che incontreranno anche l'esperienza della sala cinematografica, che non morirà mai. Se ne vuole una prova, i maggiori incassi nei cinema di un prodotto italiano sono stati negli ultimi anni film di youtuber, con

i ragazzini che hanno spinto i genitori ad accompagnarli in sala. Il mondo cambia, e proprio perché siamo e rimarremo la realtà che promuove l'esperienza cinematografica e di qualità - dice Rutelli - saremo più che mai aperti al mondo che cambia, sul piano commerciale, della creatività, del potenziamento (anche dimensionale) delle industrie nazionali in un quadro competitivo sempre più sfidante. Insomma il grande schermo si rinnova, cerca di stare al passo con i tempi. Modernità è una delle parole di questo tempo. Ce n'è un'altra che non passa di moda. E' pazienza. A questa parola viene spesso data una connotazione negativa. Noia, inazione, eccessiva tolleranza, insomma tutto quello che non va bene soprattutto nel tempo della rapidità. Invece la pazienza è un'arte che si può imparare ed esercitare e che torna utile per la vita di relazione, sociale e aziendale. Ci serve per non litigare con il collega di lavoro che non è all'altezza da un punto di vista tecnologico e per l'amico che arriva in ritardo all'appuntamento. Allora che fare? "Armarsi di san-

ta pazienza" è un modo di dire che dovremmo avere ben impresso nella mente per non rompere relazioni sociali e lavorative. Soprattutto chi ha pochi amici e uno spazio di lavoro limitato deve avere pazienza perché, come diceva l'etologo Konrad Lorenz, "in situazioni di costrizione, in casa o fuori, si finisce per essere più reattivi e magari anche aggressivi". Invece, alleniamoci alla pazienza. Ci tornerà utile. Sempre. Anche in occasione dell'elezione del presidente della Repubblica. Ad esempio, c'è voluta molta pazienza per arrivare all'elezione di un Capo dello Stato gradito ai più. Non è stato un percorso semplice ma anche in passato l'inquilino del Quirinale è stato eletto quasi sempre dopo lunghe trattative. Anche Sergio Mattarella. Buon lavoro presidente. ♦

La Vignetta

IL PRESIDENTE MATTARELLA E'
L'ARBITRO DELLA POLITICA ITALIANA



ROYAL PALACE LUXURY SUITES HOTEL GRAND HOTEL SITEA

SUITES DI LUSSO, ATMOSFERE SABAUDE E CUCINA STELLATA



Aperte le sue porte nel centro di Torino il Royal Palace Luxury Suites Hotel ******, dimora storica con sei splendide luxury suites firmate Grand Hotel Sitea, elegante e lussuoso riferimento dell'hôtellerie cittadina da più di 90 anni. Raffinato palazzo dell'800 affacciato sulla centralissima Via Carlo Alberto, è stato ristrutturato rispettando fedelmente l'atmosfera e "l'esperienza sabauda". L'alta cucina è normalità quotidiana grazie allo Chef Stellato Fabrizio Tesse, abile fautore dei piatti del Bistrot "Carlo & Camillo" e del Ristorante "Carignano", insignito nel 2019 dell'ambita Stella Michelin. Grand Hotel Sitea, Royal Palace Luxury Suites, Ristorante Carignano e Bistrot Carlo & Camillo; quattro declinazioni, in pieno centro, dell'art de vivre torinese.

Il presidente di Anica

"Il cinema in sala non morirà mai"

Matteo Menetti Cobellini
Roma

Incontriamo Francesco Rutelli, presidente Anica. Con nuovo codice Antitrust, l'allargamento ai nuovi canali di distribuzione, l'Associazione che riunisce le industrie cinematografiche italiane, affronta il futuro con passi sicuri. E con una certezza: "Il Cinema in sala non morirà mai". **Presidente, l'industria cinematografica italiana sta attraversando una profonda evoluzione. Con quali occhi bisogna oggi osservare questi cambiamenti?** L'economia del Cinema sta attraversando una trasformazione profonda, che ha conosciuto una drammatica accelerazione con la pandemia. Dico 'drammatica' nel doppio significato di questa parola: alcune componenti della filiera vivono una crisi profonda (Distribuzione ed Esercizio), altre una 'drammatica', ovvero spettacolare accelerazione. Se qualcuno avesse detto, tre anni fa, che un colosso

del Cinema globale - prendiamo ad esempio Disney - avrebbe dovuto cambiare il proprio modello di business rispetto ai decenni precedenti nel giro di pochi mesi, sarebbe stato preso per pazzo; ma ciò è avvenuto, ed è tuttora in corso. Dunque, occorrono conoscenza delle grandi sfide, lucidità e, per parte nostra, attenzione all'interesse nazionale. Tutti capiscono che l'industria cine-audiovisiva è un asset molto importante per il Paese: per la sua reputazione, promozione integrata nel mondo e narrazione (il Soft Power dell'Italia). Per le nostre importanti capacità produttive ed i valori economici che mette in campo. Per le nostre capacità creative, e i mestieri specializzati che ci rendono protagonisti a livello internazionale (dopo gli USA, abbiamo vinto più Oscar di tutti, specialmente grazie a queste alte professionalità); per l'occupazione; per i valori culturali, sociali

e di libertà di cui questa industria è portatrice. In sintesi: occorre guardare a questa industria come una filiera integrata, i cui prodotti vengono fruiti nelle sale cinematografiche, nelle TV lineari e on demand, nelle Piattaforme, sul web. **Nel 2021, sono stati distribuiti in sala 353 nuovi film, gli stessi del periodo 2017-2019, prima della pandemia. È legittimo pensare che essi siano stati realizzati prima dell'evento pandemico. Nel caso fosse, così, quali evoluzioni vi aspettate per il 2022 e il 2023, soprattutto nel mercato italiano?** Tutte le attività di entertainment outdoor sono state colpite in modo

"L'economia del settore si sta trasformando in maniera drammatica"



Francesco Rutelli. Presidente di Anica

violento dalla pandemia. Per questo sono state e saranno decisive le misure che il Governo, in particolare grazie al Ministro Franceschini, ha adottato per affrontare la crisi e dare ristori agli operatori, in particolare distributori ed esercenti. Nell'ultimo anno pre-pandemia, con oltre 100 milioni di biglietti staccati nelle sale, l'Italia aveva conosciuto la maggiore crescita annua in Europa. Sono certo che gli italiani torneranno normalmente nelle sale cinematografiche, che sono il luogo-principe di fruizione collettiva, e di qualità. Allo stesso tempo, la crescita della

filiera in questi anni è stata enorme, per la crescita della domanda di contenuti, e la moltiplicazione della fruizione. La crescita della produzione di contenuti è dunque la faccia positiva della medaglia, con un vero e proprio boom del prodotto italiano e internazionale. **Nasce il Consiglio Generale dell'Anica. Primo importante passo, un "codice anti-trust". Quali problemi può risolvere questa "vigilanza"?** Anica è la storica Associazione che nel tempo ha rappresentato il Cinema, si è allargata ai rappresentanti dei broadcaster (RAI e Me-

Francesco Rutelli nasce a Roma il 14 giugno 1954. Della Capitale è stato eletto sindaco (con più del 53% di voti contro Gianfranco Fini per il Movimento Sociale Italiano) nel 1993, poi riconfermato nel 1997. Rutelli è stato eletto sei volte in Parlamento: alla Camera dei Deputati nel 1983, 1987, 1992, 2001 e 2006; dal 2008 al 2013, come Senatore della Repubblica. Eletto deputato al Parlamento Europeo dal 1999 al 2004, ha svolto il ruolo di Vice Presidente del Consiglio dei Ministri e Ministro per i Beni e le Attività Culturali del Governo Italiano (2006-2008). Da ottobre 2016 è presidente di Anica.

dusa), ha accolto i rappresentanti degli Studios USA in Italia. Negli ultimi due anni, la nostra crescita è stata straordinaria, come 'piattaforma' dell'intera filiera. Non solo perché i nostri produttori realizzano anche serie tv e altri contenuti, o per la presenza assai importante delle Imprese Tecniche (servizi, doppiaggio, post-produzione, effetti speciali, e così via). →



Anica ha accolto come associati i 40 produttori dell'animazione di Cartoon Italia, altra eccellenza del nostro Paese. E, da pochi mesi, l'Unione Editori Media Audiovisivi, di cui fanno parte Netflix, Viacom CBS, Disney, Amazon Prime, Tim Vision e Chili: un cambiamento strategico e straordinariamente importante. Anche per dare la massima trasparenza a queste innovazioni nel dialogo interno ad Anica, siamo i primi ad aver anche introdotto un Codice Antitrust che regola il funzionamento di questa collaborazione, che finora si è realizzata solo in Italia. **Unione Editori e Creators Digitali, dunque. Anica apre ai nuovi formati. Si è inteso dare supporto "istituzionale" alle nuove professionalità?** È un'altra novità molto importante. La nuova Unione riunisce circa 25 aziende che coprono i settori più innovativi della produzione di contenuti audiovisivi per il web, realtà immersiva, branded content, le espressioni trasformative del Metaverso. Ovvero: da Fanpage e The Jackal, a RAI Cinema, a One More Pictures al Museo del Cinema di Torino che si apre alle nuove esperienze digitali, solo per fare alcuni esempi. Sono universi in grande crescita, nuovi pubblici che incontreranno anche

l'esperienza della sala cinematografica, che non morirà mai. Se ne vuole una prova, i maggiori incassi nei cinema di un prodotto italiano sono stati negli ultimi anni film di youtuber, con i ragazzini che hanno spinto i genitori ad accompagnarli in sala. Il mondo cambia, e proprio perché siamo e rimarremo la realtà che promuove l'esperienza cinematografica e di qualità, saremo più che mai aperti al mondo che cambia, sul piano commerciale, della creatività, del potenziamento (anche dimensionale) delle industrie nazionali in un quadro competitivo sempre più sfidante. ♦

**INNOVATIVA
STRUMENTAZIONE
CHIRURGIA ROBOTICA**
per interventi
protesici al ginocchio

**RIVOLUZIONARIA
PIATTAFORMA**
per la chirurgia
guidata
della colonna

**ACCREDITATA
DALLA REGIONE
PIEMONTE
TRA I CENTRI
DI FASCIA A**

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

L'ECCELLENZA DELLA CURA

Da oltre cinquanta anni sul territorio, offriamo ai nostri pazienti le migliori cure tramite il servizio sanitario nazionale, attraverso accordi con i principali circuiti assicurativi e privatamente. Medici specializzati nei più importanti settori della medicina, chirurgia e diagnostica, e personale qualificato per una struttura all'avanguardia nazionale. Affacciata sulle colline del Roero a soli 50 km da Torino, 80 km da Savona.

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





Il presidente della Fieg "Il futuro dei giornali è l'informazione di qualità"

Matteo Menetti Cobellini
Roma

Andrea Riffeser Monti nasce a Milano nel 1956, sei mesi prima della fondazione de "Il Giorno", di cui oggi è editore con il Gruppo Monrif. La società controlla anche Quotidiano Nazionale, Il Resto del Carlino, La Nazione, Quotidiano Sportivo, Cavallo Magazine e QN Enigmistica. Con una serie di alberghi a Milano e Bologna, attraverso la controllata Monrif Hotels, il gruppo di cui è egli presidente rimane tra i pochi editori puri del nostro Paese. In più c'è Monrif.net, il comparto digitale dei giornali. Andrea Riffeser Monti è due volte Cavaliere. Dal 17 novembre del 2010, una settimana dopo il suo compleanno, diventa, appunto, Cavaliere del Lavoro; da molti più anni è invece un appassio-

nato, ma anche un campione, di equitazione, con la passione per il golf. La famiglia Riffeser Monti è particolarmente riservata e la società mantiene la sede centrale a Bologna, in via Mattei, poco dopo l'imbocco della tangenziale che porta, tra le altre destinazioni, anche a Ravenna. Ma perché proprio Ravenna? Perché è lì che nacque il patriarca storico della famiglia, Attilio Monti, figlio di Anita e Giuseppe (nomi importanti), un uomo che dal poco che aveva riuscì a costruire un impero, diventando il più importante distributore petrolifero d'Italia. Ma questa è un'altra storia. Dal 2018 Andrea Riffeser Monti è presidente della Fieg, la Federazione Italiana Editori Giornali. Il gruppo editoriale, che fa la sua fortuna nel digitale

ma soprattutto nelle notizie localizzate, conta duemila tra collaboratori e dipendenti, che realizzano 750 pagine diverse di informazione ogni giorno, per raggiungere, con Quotidiano Nazionale, 1.141.000 lettori (dati Audipress 2021/II). **Cavaliere, in qualità di Presidente Fieg ha sottolineato in più occasioni che il settore sta ancora aspettando i ristori...** Il ritardo è dovuto anche alle autorizzazioni delle Comunità Europee, ma solo in parte. In alcu-

Andrea Riffeser Monti dal 2018 guida gli editori italiani



Andrea Riffeser Monti. E' nato a Milano nel 1956

ni Paesi il Ristoro è erogato in trenta giorni. La questione è che stiamo aspettando che si attivi questa procedura non solo per l'anno 2020, ma anche il 2019. **E ciò cosa comporta in termini di bilanci?** In primo luogo accade che le società che investono nell'editoria, e quindi nella diffusione della cultura, sono costrette ad attingere al sistema bancario perché le entrate oggi sono insufficienti. **Crisi economica, crisi pandemica, crisi energetica. Quali soluzioni si possono proporre per risolvere la crisi che più preoccupa gli editori, cioè quella delle vendite di giornali?** Le soluzioni non sono semplici, ma sono molteplici. Intanto il Governo ha recepito la direttiva europea sul Copyright e dovrà stabilire

le regole attraverso cui gli OTT dovranno economicamente contribuire alle notizie rilanciate di cui non hanno proprietà intellettuale. Questa sarà un'importante fonte di ricavo, ma siamo ancora in ritardo, in tal punto, rispetto ad altri paesi quali la Francia. (OTT è l'acronimo di Over The Top, cioè un insieme di grandi società multimediali, tra cui Meta-Facebook, Google, ed in particolare Telegram, che consente agli utenti di pubblicare, o condividere, contenuti liberi oppure protetti da copyright, come giornali in formato digitale, film e musica ndr). Un altro punto: il settore della pubblicità è fondamentale. L'ottantacinque per cento della pubblicità va in Rete. Un'indagine europea di un organo Antitrust ha evidenziato

come molta della pubblicità sia in mano a imperi come quelli di Facebook e Google. Ormai siamo fuori dal circuito. Durante la pandemia i dati degli OTT sono aumentati a dismisura. Esiste un monopolio di fatto e molti dei contenuti di questi OTT derivano dal lavoro dei giornali. (I ricavi della holding Alphabet, che controlla Google, in fase pandemica sono arrivati a 55,31 miliardi di dollari, +34% rispetto agli anni scorsi e grazie alla pubblicità digitale, fonte Alphabet.inc, ndr). **Oggi è più economicamente produttiva la carta o il digitale?** L'online va bene, ma rendono di più i giornali, in quanto a economie. →

Oltre all'uso o abuso di materiale di cui si conserva la proprietà intellettuale, in che modo i social network, amati dai più giovani, influiscono sull'informazione? I giovani non compravano i giornali nemmeno vent'anni fa. Dire che i ragazzi di oggi non comprano più un quotidiano è un errore, perché non lo facevano neppure i ragazzi di vent'anni fa. La questione è che la middle age, e la middle class, oggi si informa sui quotidiani digitali. Non c'è neppure una diminuzione dei lettori rispetto alle copie perse. Piuttosto c'è una diversa fruizione della notizia. Il grado di attendibilità del quotidiano rimane. Il vero problema sono le fake news ma anche l'odio che talvolta si scatena sui social protetto dall'anonimato. **Quale sarebbe una soluzione?** Io spero che ci stia pensando l'Europa; intuisco, però, che si

prenderanno a breve decisioni importanti. Crediamo sia importante avere una carta d'identità digitale, in modo che a ogni profilo social corrisponda, per esempio, un documento di riconoscimento, sia per limitare gli abusi sia per verificare le notizie. **Cavaliere, qual è il futuro della carta stampata?** Il futuro della carta stampata sarà l'informazione di qualità. Oggi, però, è opportuno parlare di brand e non solo di carta; sono convinto – ebbi modo di dirlo già sette anni fa – che il giornale si leggerà su un foglio di plastica. Dunque quello che conta è il brand, quello che conta è il vestito, cioè come si decide di presentare il prodotto, a partire dal titolo, dalle foto, fino alle notizie. Dovrà essere un abito integrato con il mondo digitale. La carta, insomma, diventerà un prodotto di nicchia.

"Da anni combatto per vendere i giornali in altri luoghi"

Ma come leggeremo i giornali domani? Chi può saperlo. Forse attraverso un telefonino pieghevole che potrà aprirsi fino a raggiungere l'ampiezza di un tablet. **Una sua grande battaglia. Distribuire i giornali non esclusivamente nelle edicole.** Una discussione infinita, sto provando da anni a far capire che il giornale può anche essere venduto in altri luoghi, oltre che nelle edicole. D'altronde anche le edicole vendono molte altre cose; permettiamo loro, come a noi, di distribuire altri prodotti. Sto concludendo il mio mandato alla Fieg, forse porteremo a casa risultati importanti. ♦





**Il partner ideale
per la riqualificazione
del tuo patrimonio edilizio**

- VALUTAZIONE REQUISITI DELL'IMMOBILE
- STIPULA DEI CONTRATTI
- PROGETTAZIONE DEGLI INTERVENTI
- ESECUZIONE DEI LAVORI
- ASSISTENZA FISCALE
- RICHIESTA INCENTIVI

Prime Green Solutions è il partner ideale per complessi condominiali, imprese, fondi immobiliari e privati. In qualità di general contractor affianca il condominio in tutto il processo, dalla progettazione, alla realizzazione degli interventi sino alla fase di accesso agli incentivi. L'approccio integrato di Prime Green Solutions consente l'ottimizzazione dei tempi, dei costi e della qualità di tutto il processo di gestione degli incentivi fiscali.



UN GRANDE NETWORK SU TUTTO IL TERRITORIO NAZIONALE

www.primegreensolutions.it

+39 02 45 37 40 10

info@primegreensolutions.it

A SUBSIDIARY OF
RIA PRIME
VALUE SERVICES

L'opinione



"Una buona Università? Professori bravi e college"

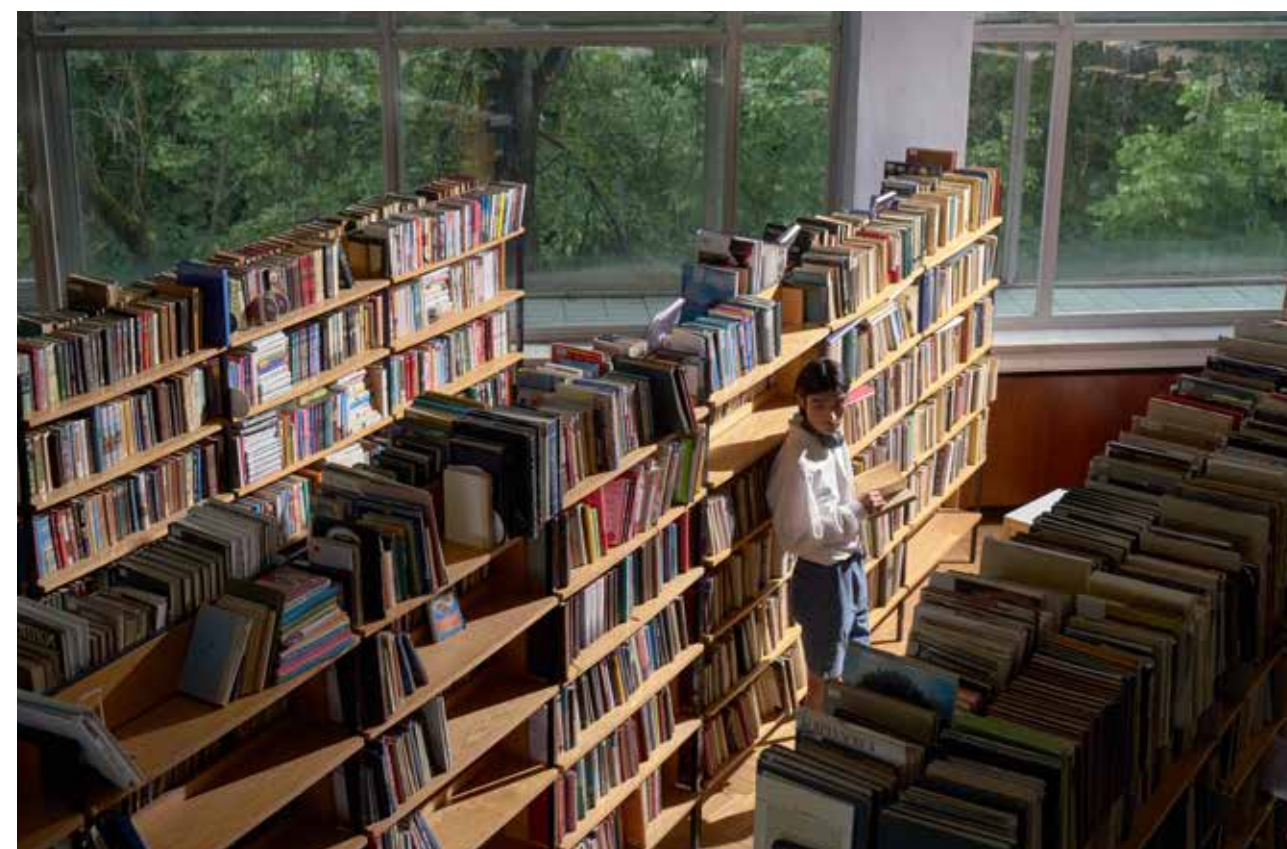
Massimo Carpinelli*
Milano

Immaginiamo di voler fondare una nuova università di grande prestigio. Di sicuro la prima preoccupazione sarebbe quella di reclutare professori con curriculum eccellente, grandi ricercatori che siano capaci tanto di fare avanzare la conoscenza umana quanto di trasferire alle nuove generazioni il loro sapere. Subito dopo, però, bisognerebbe preoccuparsi delle strutture: i laboratori, le aule, gli uffici, ma soprattutto le residenze per gli studenti, senza le quali nessuna università può veramente ambire ad avere respiro internazionale e capacità di attrazione delle migliori intelligenze anche da luoghi geograficamente

lontani. Per ottemperare a questa esigenza esistono diversi approcci, legati in ultima analisi al modello di Università che si ha in mente. Il modello dei college, nato in Inghilterra con le antiche e prestigiose Oxford e Cambridge, è quello al quale corre immediatamente il pensiero, quando si contempi una università come comunità ideale di docenti e discenti, coesa, fucina di idee. È il modello che gli Stati Uniti fecero proprio con successo, quando i padri della patria americani – pensatori e statisti del calibro di Benjamin Franklin e Thomas Jefferson – si diedero il compito di dare al loro giovane paese un sistema universitario

che fosse competitivo a livello globale. Grazie anche a una nutrita letteratura e filmografia che ne hanno alimentato il mito, l'idea di college, di Campus, è entrata anche nel nostro immaginario.

"Il campus non è solo residenzialità ma simbolo di appartenenza ad una comunità"



©Foto di cottonbro da Pexels

L'idea di appartenenza a un College va molto al di là della pura e semplice residenzialità: è l'idea di fratellanza, di appartenenza a una comunità e, spesso, di appartenenza a un'élite intellettuale pronta a trasformarsi in classe dirigente. Il rapporto stretto fra gli appartenenti a un college, dove anche lo studente più anziano si fa mentore dei più giovani, ha indubbiamente un fascino e un valore formativo che non è facile replicare. Nei paesi non anglosassoni, soprattutto in Germania, l'attenzione era molto più sull'idea di ricerca pura, con una struttura più gerarchica e incentrata sulla figura del ricercatore come professore. Il modello italiano è per sua tradizione e storia diverso: la città

stessa diventa spesso un grande campus diffuso. Padova, Bologna, Pisa, e tutte le maggiori e più antiche università italiane hanno numeri di studenti tali che diventa impossibile e anche antistorico tenerli separati dal tessuto urbano. Per attuare il principio del diritto allo studio, sancito anche nell'art. 34 della Costituzione, è però imperativo offrire alloggi e servizi adeguati e dignitosi agli studenti che in numero sempre crescente – ma non sufficiente – popolano le nostre università. L'impatto economico e urbano della presenza di una università prestigiosa su un territorio si fa notevolissimo. È lo stato che attraverso le università stesse o altri enti regionali è chiamato a garantire il diritto

allo studio e quindi anche l'alloggio per tutti quegli studenti che necessitano di un sostegno economico. Sull'impegno dello Stato bisogna sempre vigilare, perché la legittima esigenza di alloggi non si trasformi in speculazione edilizia, come purtroppo è accaduto e accade. Tuttavia, considerato che circa un terzo di tutta la popolazione studentesca è formato dai cosiddetti fuori sede, i numeri sono tali che anche per i privati fornire strutture abitative moderne può essere una ottima occasione di investimenti, che vadano incontro anche alle mutate necessità dei nostri giovani. →

Si pensi al programma Erasmus, che prima della pandemia spostava milioni di studenti in tutta Europa. Ma si pensi anche alle nuove necessità imposte dalla pandemia: gli aspetti di sicurezza sanitaria saranno d'ora in avanti prioritari in ogni tipo di progettazione per la comunità, tant'è vero che interventi specifici sulla residenzialità studentesca sono anche stati proposti nel PNRR. Il futuro oggi ci sembra incerto, e tra la paura e l'istinto protettivo, si è fatto forse troppo ricorso a misure di isolamento che hanno spesso penalizzato i più giovani, privati di contatti formativi e sociali negli anni cruciali della crescita e dell'apprendimento.

© Foto di Andrea Piacquadio da Pexels



**"Studiare
non significa
solo nozioni
ma condividere
esperienze
con gli altri"**

* Direttore scientifico del Laboratorio EGO di Cascina ed ex Rettore dell'Università di Sassari

È in edicola



ABBONATI!

**CON SOLI 25,00 EURO AVRAI DIRITTO A RICEVERE 5 NUMERI
E CON 23,00 EURO LA VERSIONE DIGITALE IN PDF**

PER SOTTOSCRIVERE L'ABBONAMENTO:

Chiama il n.0171.392201 (dalle 8,30 alle 12,30)

Invia una email a diffusione.newspapermilano@gmail.com

Conto corrente bancario n IT44U0853001000000260109959
intestato a PAPER-ONE S.R.L.

Visita il sito www.newspapermilano.it

Focus

Come cambia l'ospitalità studentesca: lo student housing come asset class di investimento "responsabile"

Daniela Di Perna*
Roma

In Europa negli ultimi anni gli student housing sono diventati una vera e propria asset class di investimento immobiliare che attrae finanziatori internazionali: il contenuto carico urbanistico, la bassa morosità, l'elevata occupancy e la facilità di delineare il mercato di riferimento, rendono tali iniziative poco rischiose ed in linea con le richieste dei "social responsible investor" alla ricerca di investimenti etici nei real asset. Come riportato da Savills, dal 2019 il volume di investimenti europei in purpose-built student accommodation (PBSA) è pressoché stabile intorno a 9-10 miliardi di euro all'anno, importo che dovrebbe essere riconfermato per il 2022; a riprova della bassa rischiosità di tali investimenti, CBRE evidenzia che

nel corso degli anni si è assistita ad una contrazione dei net prime yield che vanno dal 3,5-4% per gli immobili ubicati nelle top location europee (città universitarie tedesche, Londra, Parigi e Copenaghen) al 5,5-6% di Polonia e Portogallo. In Italia il net prime yield degli studentati di più recente costruzione, si aggira intorno al 4-4,5%. Le prospettive in Italia per gli investimenti nella realizzazione di studentati sono ottime, in quanto si rileva contemporaneamente l'aumento del numero di studenti iscritti presso le università italiane, la conclamata carenza di posti letto e le agevolazioni ad hoc predisposte dall'attuale governo. Nell'Anno Accademico 2020/2021 nei 92 atenei italiani risultano complessivamente iscritti circa 1,8 milioni di

studenti, con una crescita dell'1,7% rispetto all'A.A. 2019/2020, dato trainato dai numeri degli atenei del Nord a parziale discapito delle università del Centro Italia.

Iniziative a basso rischio per la scarsa morosità e contenuto urbanistico

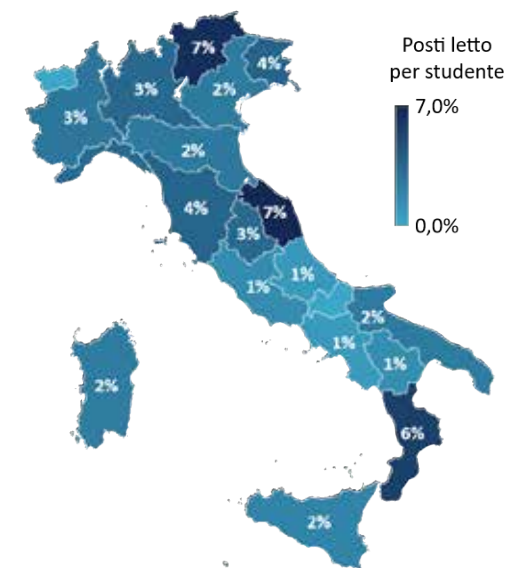


FIGURA 1 - Percentuali di posti letto gestiti da soggetti pubblici per studente universitario iscritto all'A.A. 2020/2021. Elaborazioni RINA Prime Value Services su dati Ministero dell'Università e della Ricerca

La conseguente crescente domanda in termini di posti letto non è adeguatamente intercettata dall'offerta presente, di appannaggio quasi esclusivo di enti pubblici (Diritto allo Studio Universitario) o convenzionati (i cosiddetti collegi), che lasciano ampio margine al mercato "grigio-nero" degli appartamenti gestiti da privati. Secondo le stime di JLL il numero di posti letto attuali è di circa 64.000 di cui il 70% gestito da DSU, l'11% di operatori privati, l'11% gestito direttamente dalle università e l'8% abitazioni private: in sintesi solo il 3,3% della popolazione studentesca può accedere all'o-

spitalità specializzata, contro il 17% della media europea, creando una potenziale domanda di oltre 240.000 posti letto. Proprio partendo da queste constatazioni il governo punta a realizzare, anche con il supporto di operatori privati, oltre 60 mila nuovi posti letto entro il 2026; il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza destina circa 1 miliardo di euro alla riforma 1.7 "Alloggi per gli studenti e riforma della legislazione sugli alloggi degli studenti" e prevede che le nuove strutture dedicate all'edilizia universitaria usufruiranno di una fiscalità agevolata (regime di tassazione simile a quello del

social housing) e della copertura anticipata, da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca, degli oneri corrispondenti ai primi tre anni di gestione. →

RINA Prime Value Services è la Legal Entity di RINA - società multinazionale che fornisce un'ampia gamma di servizi ad alto valore aggiunto nei settori energia, marine, certificazione, infrastrutture, trasporti e industry - operante in ambito immobiliare, controllata da RINA al 50% e per il restante 50% dai soci fondatori di AxiA.RE.

RINA Prime Value Services opera nei Real Estate Services con una focalizzazione nell'ambito della valutazione e della certificazione tecnico immobiliare, con un focus all'innovazione tecnologica, al patrimonio informativo ed alla sostenibilità.

Caratterizzata da un track record di eccellenza, RINA Prime Value Services dispone del più grande ed innovativo sistema di business & data intelligence per il Real Estate. Una piattaforma di management e di valutazione di ultima generazione, di proprietà esclusiva, completamente automatizzata e continuamente implementata da intelligenza artificiale.

Sensibile al tema degli investimenti sostenibili e della green economy, l'expertise di RINA Prime Value Services spazia dall'implementazione dei protocolli ESG al Green Building.

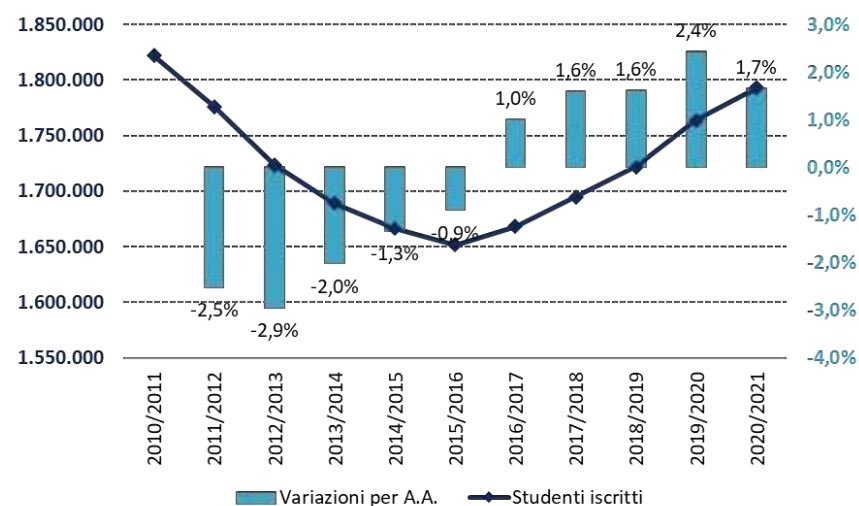


FIGURA 2 - Numero di studenti universitari iscritti e variazione percentuale annua. Elaborazioni RINA Prime Value Services su dati Ministero dell'Università e della Ricerca

Il contesto delineato ha creato le condizioni ideali per gli investimenti privati nel settore che, secondo JLL, dovrebbero portare entro il 2024 a più di 17 mila nuovi posti letto ubicati nelle principali città italiane (Roma, Milano, Torino, Bologna, Padova e Firenze): solo per citare alcuni dei principali deal, M&G Real Estate ha investito 62 milioni di euro in uno studentato a Bologna, Aparto, brand dedicato alla gestione delle residenze universitarie che fa capo al gruppo Hines, sta promuovendo la realizzazione di due student housing a Milano (Milan Giovenale e Milan Ripamonti) e il colosso europeo The Student Hotel arriva a Roma con un investimento da 90 milioni di euro nell’ospitalità a favore di studenti e lavoratori. Ai capitali privati, destinati perlopiù alle principali città universitarie del centro-nord Italia, si aggiungono quelli pubblici erogati nell’ambito della Legge n. 338/2000 che prevede il cofinanziamento da parte dello Stato di interventi rivolti alla realizzazione di alloggi e residenze per studenti universitari, e che consentirebbe almeno in parte contenere la forbice nord-sud.

Le peculiarità di queste destinazioni d’uso le rendono resilienti e capaci di reagire in modo elastico agli urti delle crisi: infatti l’attrattività delle residenze per studenti non è stata particolarmente compromessa neanche dalla didattica a distanza resasi necessaria come strategia per arginare la diffusione a livello globale del Covid-19. Secondo gli istituti di ricerca specializzati, a livello europeo nel 2020 nel pieno della pandemia da Covid-19, si è avuta una diminuzione di occupancy degli student housing pari al 10%, facendo segnare delle performance di gran lunga migliori della maggior parte delle altre destinazioni immobiliari, a riconferma del suo carattere anticiclico. Naturalmente i nuovi student housing sono strutture innovative, in molti casi Nearly Zero Energy Building, dotati di servizi, spazi comuni e per i quali è previsto l'utilizzo flessibile di tipo ricettivo nei periodi in cui gli alloggi non sono utilizzati agli studenti, consentendo una riduzione della retta e un aumento dei rendimenti.♦

* Senior director BU Valutation di RINA Prime Value Solution



ESG PER IL REAL ESTATE

L'evoluzione dei servizi immobiliari

- APPLICAZIONE PRINCIPI ESG / FRAMEWORK SFDR
- VALORIZZAZIONE ASSET
- SUPPORTO ALL'OTTENIMENTO DEL RATING ESG GRESB
- DUE DILIGENCE ESG DELL'ASSET
- SCORING ESG PER RICHIESTE DI FINANZIAMENTO
- TECHNICAL ADVISORY PER LA SOSTENIBILITÀ DEGLI EDIFICI



Come incrementare l'efficienza delle aste immobiliari per gli NPL

Mirko Frigerio*

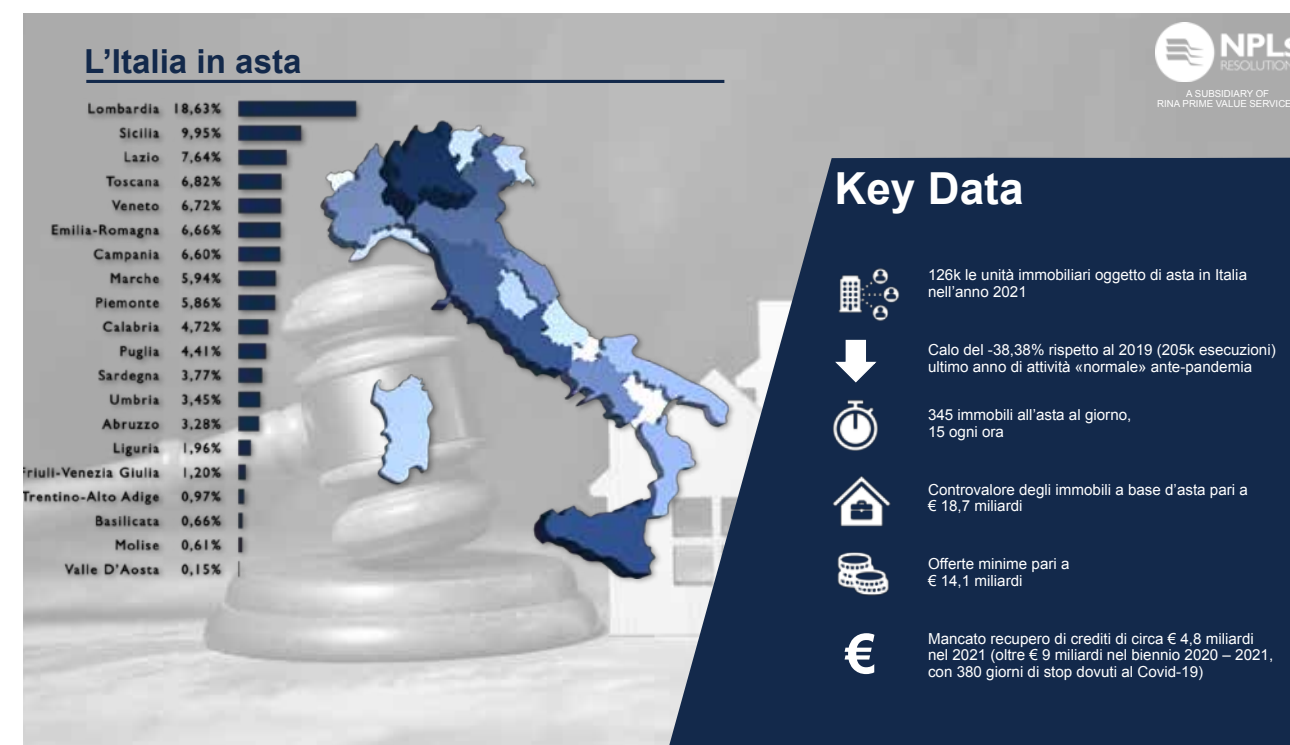
Roma

Nel corso degli ultimi anni, con l'eccezione di quelli impattati dal Covid-19, si è assistito a una graduale decrescita dello stock dei crediti deteriorati a partire dal 2014. Sulla base di diversi studi di settore, nonostante gli attuali limiti all'attività di recupero crediti posti dal Governo (nonché dalla Pandemia stessa), si ritiene che tale stock di debito, principalmente composto da UTP (Unlikely to Pay, ovvero di dubbia solvenza), continuerà a crescere anche per i prossimi anni, con importanti ripercussioni sul peso di questa asset class nel panorama immobiliare italiano. Gli studi indicano, infatti, che nei prossimi 2 – 3 anni vi saranno tra i 70 e i 90 miliardi di euro di nuovi flussi di NPE (Non Performing Exposure). Focalizzandoci sugli NPL (Non Performing Loans), è importante enfatizzare che il recupero del credito deve far leva non solo sulla

la “Data Intelligence”, veri e propri archivi di informazioni, ma è essenziale anche l'intervento di professionisti che gestiscano i processi in maniera innovativa e con approcci più efficienti e proattivi: si tratta della “Human Intelligence”, che permette un'analisi e una gestione puntuale delle informazioni per le diverse posizioni oggetto delle procedure. Il mondo NPL, come quello reale, è sommerso dai dati: vince oramai chi riesce a trarne i trends e risposte puntuali ai quesiti che tali posizioni richiedono. In un mondo ideale si dovrebbe procedere per gradi: provare prima le soluzioni che massimizzano i ritorni sull'investimento, poi le seconde scelte, e solo alla fine la “ultima ratio”. Solo una volta esaurite tutte le possibilità previste dalle procedure stragiudiziali si dovrebbe ricorrere alle aste immobiliari che, in questo contesto, si può affermare rappresentino di

fatto “l'ultima ruota del carro” in termini di recupero netto, sia per via degli alti costi della giustizia che dei lunghissimi tempi medi di escussione (7 anni in media). Concentrandosi sulle aste immobiliari, recenti analisi ne evidenziano una limitata efficienza, anche in periodi pre-pandemia;

Un limite dello strumento è il tempo per il recupero del credito

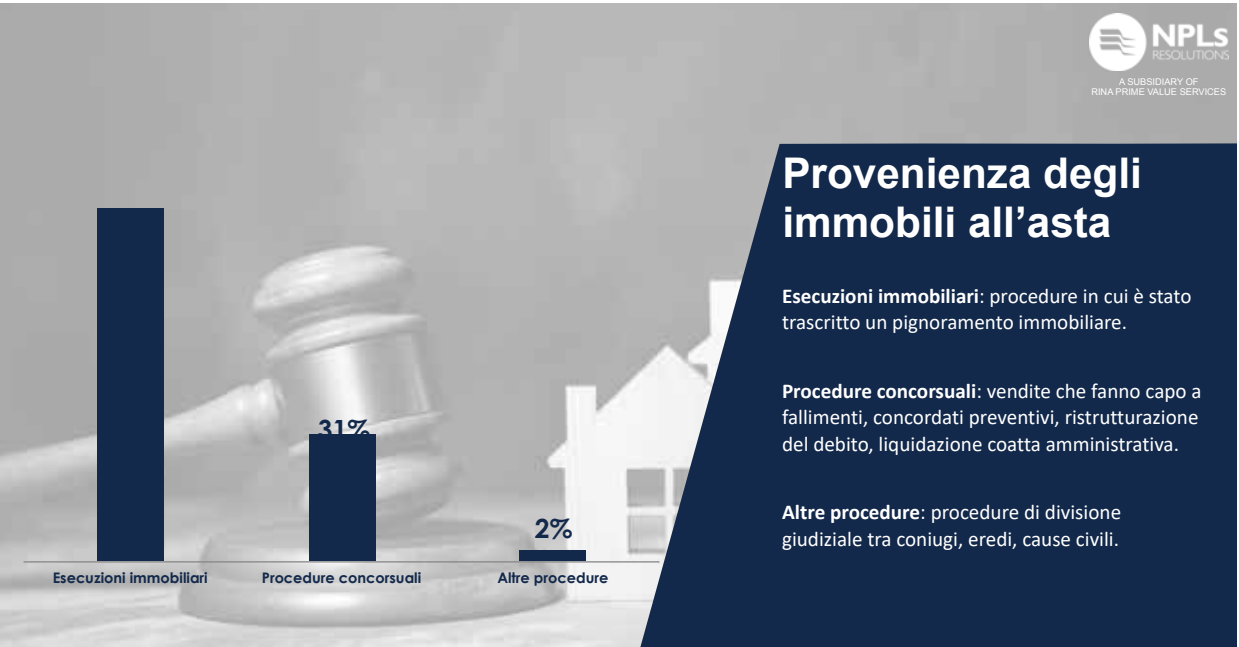


Report Aste 2021” del Centro studi AstaSy Analytics di NPLs RE_Solutions.

tra i vari fattori che ne limitano l'efficacia, vi sono tempi di recupero del credito ancora troppo lunghi, elevati costi di gestione dell'intero processo, sconti eccessivi tra i valori di mercato degli immobili e i loro valore di aggiudicazione e una limitata capacità di accesso da parte dei player alle informazioni necessarie per la valorizzazione degli immobili. Durante la pandemia, a questi si sono aggiunti le considerevoli limitazioni alle visite fisiche, alle partecipazioni in presenza alle aste, allo spostamento delle attenzioni da parte di potenziali acquirenti ad altre tematiche, oltre alle sospensioni e ai rinvii effettivi delle stesse aste disposti dai tribunali. Nell'analizzare i dati sulle aste immobiliari, è necessario enfatizzare il concetto che i dati relativi al biennio 2020 – 2021 sono distorti

a causa dell'impatto del Covid-19 e sono pertanto difficilmente confrontabili con il 2019, ultimo anno che può essere considerato a tutti gli effetti come “anno pieno”. Nel 2021 sono state 26.083 le unità immobiliari oggetto di aste esperite (per un controvalore di immobili a base d'asta pari ad € 18.738.413.549,02 € e con offerte minime pari a 14.053.810.161,77 €), con un lieve aumento dell'8,10 % rispetto all'anno precedente, ma con un calo-Covid, assolutamente non fisiologico, del 38,38% rispetto al dato “normale” del 2019. Per quanto concerne gli esiti delle aste, nonostante i dati analizzati e sotto riportati facciano riferimento al 2019 (in ogni caso, quelli relativi al 2021 saranno disponibili solo a fine 2022), mediante l'utilizzo delle piattaforme a disposizione esclusiva di NPLs

RE_SOLUTIONS S.r.l., è stato possibile elaborare i seguenti dati: Il dato che balza all'occhio è il fatto che solo il 28,86% di tutte le esecuzioni immobiliari in essere si è risolto con l'aggiudicazione dell'asta, e che questa è avvenuta in media dopo oltre 7 anni dall'avvio della procedura, a dimostrazione dell'inefficienza di questo strumento. E che solo l'11,22% dello stock di debito si è risolto con l'estinzione stragiudiziale dello stesso, ovvero tramite MAV (mandato a vendere dell'immobile sul mercato libero da parte del debitore) o DPO (Discounted Pay Off, ovvero Saldo e Stralcio). Questi dati testimoniano la necessità di un approccio e di una gestione diversa delle procedure rispetto al passato. →



Report Aste 2021” del Centro studi AstaSy Analytics di NPLs RE_Solutions.

A tal riguardo, service provider come NPLs RE_SOLUTIONS che possono avvalersi di piattaforme IT sviluppate ad hoc, giocano un ruolo fondamentale, potendo fare una notevole differenza a beneficio dei creditori, riducendo i tempi di vendita degli immobili e i costi di recupero dei crediti, stimolando e ampliando l’interesse da parte di potenziali acquirenti di immobili o del sottostante credito, , facilitandone la partecipazione alle aste con ripercussioni positive sui valori di aggiudicazione e sui flussi netti per i creditori. “L’utilizzo costante di questi strumenti, unito a una maggiore attività di analisi puntuale delle singole posizioni in asta ed un approccio più proattivo, incluso un marketing mirato ed una comunicazione maggiormente esaustiva, portano a un significativo incremento delle aste aggiudicate, a una drastica riduzione dei tempi e dei costi complessivi di gestione e di recupero degli NPL da parte del settore creditizio e a un maggiore flusso di cassa per quest’ ultimo, migliorando l’efficienza complessiva del processo.” commenta Terenzio Cugia di Sant’Orsola,

Presidente di NPLsRE Solutions e Senior Consultant di RINA Prime Value Services, società controllata dal Gruppo RINA che vanta una presenza in 70 paesi e oltre 4.000 consulenti a livello mondiale. “Un valido esempio delle inefficienze nelle procedure di esecuzione immobiliare e delle aste è rappresentato da quella relativa a un immobile sito a Cassina de’ Pecchi (MI)”, continua Terenzio Cugia di Sant’Orsola “aggiudicato a circa il 10% del valore periziato da CTU (Consulente Tecnico d’Ufficio) e in asta dal 2013. Nel corso degli anni, l’immobile ha vissuto la trasformazione dell’area di riferimento. I vincoli urbanistici pregressi ne limitavano l’uso, non più ottimale rispetto al contesto. Si sarebbe dovuti intervenire dialogando con il Comune per un cambio d’uso che avrebbe reso l’asset più appetibile per il mercato, ma questo lavoro non può essere svolto dai Tribunali. Il risultato è che la strategia ottimale di valorizzazione non è mai stata perseguita, con il risultato di un prezzo effimero rispetto al valore potenziale dell’immobile.”♦

* Vicepresidente esecutivo NPLsRE_Solutions

NPE

~~NON~~ PERFORMING EXPOSURES

Al fianco di Istituti di credito, Servicer, Investitori e Banche d'affari nel recupero crediti immobiliari

ABBREVIAMO
i tempi di recupero

-67%

RIDUCIAMO
i costi della procedura

-49%

AUMENTIAMO
gli incassi

+56%

I DATI AL CENTRO

Un **team di professionisti** elabora **milioni di dati** per darti supporto nelle decisioni di rischio, di investimento e di gestione del recupero.

- Data Gathering
- MAV & DPO
- Auction Facilitation
- Broker Opinion
- Servizi alla REOCO
- Valutazioni
- Due Diligence e Business Plan
- Piani operativi NPE
- Risk Management
- Data Room
- Valorizzazione Asset Bancari
- Assistenza alla dismissione
- Servizi per Portafogli UTP
- Scouting e assistenza investitore
- Servizi per private banking

L'opinione



Pensioni: l'incertezza rimane l'unica certezza

Antonio Mastrapasqua
Roma

A marzo ripartirà il confronto sul futuro delle pensioni. La legge di bilancio 2022 ha soltanto allontanato la palla, destinando l'anno in corso a una transizione – l'ennesima – tra una riforma riformata (e un po' deturpata, con la quota 100 per mitigare la "Fornero") e una nuova riforma da costruire, come sempre tra scalini, scaloni e salvaguardie. L'incertezza continua a essere l'unica certezza sia per chi si avvicina alla pensione, e non sa con quali regole ci andrà, sia per chi guarda alla previdenza con gli occhi di un giovane di trenta o quarant'anni, con un lavoro discontinuo, magari non ben retribuito. Ma c'è un'altra incrollabile certezza, che il Governo ha voluto ribadire proponendo al Parlamento la Legge di bilancio per quest'anno:

di pensione discuteremo innanzitutto con le tre organizzazioni sindacali, Cgil, Cisl, Uil, ancora previste insieme, nonostante lo strappo dello sciopero generale del 16 dicembre (senza la Cisl). Sarà un'altra tappa surreale di questo confronto che qualche mese fa era stato idealizzato come il tavolo di una nuova concertazione (sull'esempio del patto di Ciampi del 1993). Quale concertazione è possibile quando un terzo abbondante della rappresentanza sindacale si è disallineata? A prescindere da chi abbia torto o ragione è difficile parlare oggi del sindacato al singolare, ma occorrerebbe ammettere che siamo di fronte a una pluralità di posizioni, per lo più politiche, ma non nel senso invocato da Landini: "Diamo voce a chi sta male e a chi non

vota". Intestarsi la rappresentanza degli astenuti fa comodo a chi, facendo la conta dei propri tesseraati – Cgil più Uil – non supera i 4 milioni di unità (tra i lavoratori attivi vuol dire più o meno il 15%).

**La concertazione
con i sindacati?
Siamo di fronte a
una pluralità
di posizioni
perlopiù politiche**



©Foto di Kaboompics .com da Pexels

Ma il vero nodo del problema è perché le organizzazioni sindacali debbano essere un interlocutore privilegiato delle politiche previdenziali proposte dal Governo e assunte dal Parlamento. Quota 100 è stata una sciocchezza, costosa, ma politicamente se l'è intestata un partito che oggi giustamente viene criticato per il suo errore. E potrebbe pagare dazio nel giudizio degli elettori. Gli errori e la demagogia del sindacato non sono mai sottoposti al giudizio delle urne. C'è un problema serio di metodo democratico. E c'è un problema ancor più serio di futuro per il Paese. Il dibattito suggerito dai sindacati – almeno quelli convocati a Palazzo Chigi – non si è mai lanciato ad affrontare le questioni serie che stanno sullo sfondo di qualunque politica previdenziale:

il lavoro, e la crisi demografica. Nei primi 9 mesi del 2021 le nascite in Italia sono state 12.500 in meno rispetto allo stesso periodo del 2020, un calo quasi doppio rispetto a quanto osservato tra gennaio e settembre dell'anno precedente. Ancora un record negativo, dunque, per la natalità nel nostro Paese. È quanto emerge dal bollettino dell'Istat "Natalità e fecondità della popolazione residente 2020". Di questo passo mancherà la base stessa per poter parlare di pensioni, perché verrà meno il minimo quantitativo di lavoratori per poter pagare le pensioni nel regime guidato dal sistema a ripartizione. Il sindacato – anzi, i sindacati – continua a guardare ai garantiti, magari a quelli un po' meno garantiti, per portarli a un gradino superiore di garanzia, dimentican-

do tutti coloro che nemmeno riescono (né riusciranno) a sperare in un trattamento previdenziale purchessia. Per certi versi è inevitabile che chi rappresenta i lavoratori attivi (e quelli già in pensione) abbia uno sguardo miope. Ai politici spetterebbe una capacità di visione molto più larga e lunga di quella di chi lotta per il presente. E nulla più del sistema previdenziale dovrebbe suggerire di pensare al futuro, ma non solo a quello della generazione in essere. Per affrontare la questione della previdenza ci vorrebbe uno statista, che secondo l'aforisma di Winston Churchill "è un politico che pensa alle prossime generazioni invece che alle prossime elezioni". ♦

Il penalista



Riciclaggio, reati colposi e contravvenzioni

Alessandro Viglione*
Milano

Con il decreto legislativo 195/2021 – attuativo della direttiva UE 2018/1673 – sono state introdotte alcune rilevanti modifiche alla disciplina (resa ancor più stringente di quanto già non fosse) sui reati di ricettazione, riciclaggio, autoriciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita; ossia quelle fattispecie di reato che, a varie latitudini, puniscono il soggetto che “maneggia” i proventi del reato. Nel tempo, si è assistito ad un progressivo e sempre più marcato inasprimento del trattamento sanzionatorio nei confronti del riciclatore. Costruito inizialmente in forma tale da punire solo le attività poste in essere su beni provenienti da un numero chiuso di reati presupposto (rapina, sequestro di persona, traffico di stupe-

facenti ed estorsione), il riciclaggio ha visto allargare sempre di più il proprio raggio d’azione divenendo, dai primi anni novanta e fino ad oggi, fattispecie “aperta” e suscettibile di venire in rilievo in relazione a qualunque delitto non colposo (e cioè a dire rispetto ad un qualunque illecito diverso dalle contravvenzioni) e sorretto dal dolo (e, quindi, dalla coscienza e volontà del fatto tipico, per intenderci, quindi, solo nei casi più gravi) con il limite ulteriore della “terzietà”, nel senso che la figura del ricettatore o del riciclatore non poteva coincidere con quella dell’autore del reato generatore dell’illecito profitto (questo al fine, si riteneva, di non punire due volte il medesimo soggetto in relazione al medesimo agito criminale). Sotto la spinta dell’evoluzione

normativa comunitaria e, soprattutto, sulla scorta della volontà di contrastare più efficacemente le frodi fiscali, nel 2015 viene abbattuto, con l’introduzione del reato di autoriciclaggio,

**La disciplina
diventa
ancor più
stringente e severa
nei confronti
del riciclatore**



©Foto di Karolina Grabowska da Pexels

il muro del divieto di concorso nella commissione del reato presupposto sicché, da allora, il soggetto che genera il provento illecito risponderà penalmente anche della successiva fase del trasferimento in attività economiche e finanziarie del “frutto avvelenato”, salvo il limite del godimento personale che, risolvendosi nel mero consumo a vantaggio del reo, non risulterà mai punibile. Un contesto, dunque, in progressiva, costante e rigida evoluzione, caratterizzato dalla significativa

severità della cornice sanzionatoria, che attinge, oltre alla persona fisica autrice del reato, anche l’ente che, è bene non dimenticare, è passibile di rispondere nel processo ai sensi delle disposizioni dell’art. 25 octies, d.lgs. n. 231/2001 in caso di mancata adozione del modello o, in generale, in assenza di adeguati presidi idonei a prevenire la commissione del reato nel suo interesse od a suo vantaggio da parte dei suoi vertici. In questo scenario già connotato da particolare severità e foriero di molteplici obblighi, in-

terviene, ad appesantire il carico, la recentissima riforma che amplia significativamente la categoria dei reati presupposto delle fattispecie di ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita e autoriciclaggio anche ai casi di illeciti contravvenzionali e colposi, con un diretto e potenzialmente deflagrante impatto proprio sull’attività di impresa. →

Ed invero, basta pensare alle numerose contravvenzioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro (d.lgs. n. 81/2008) o a quelle in materia di violazioni ambientali (d.lgs. n. 152/2006) ovvero ancora a quelle in materia di trasporti ed in materia di salute pubblica, rispetto alle quali sarà certamente possibile rinvenire un profitto illecito in capo alla società che, per esempio, omette i necessari investimenti ottenendo così un indebito risparmio di spesa che, oltre ad aprire le porte a contestazioni ex d.lgs. n. 231/2001 con riguardo alle specifiche ipotesi eventualmente di per sé rilevanti (ad esempio per l'infortunio mortale del lavoratore), determinerà altresì l'imputazione - sua e del suo legale rappresentante - per una delle fattispecie di ricettazione o riciclaggio in ragione della destinazione data a detto indebito profitto che, come chia-

rito a più riprese dalla Cassazione, ben può essere rappresentato anche dal mancato decremento del patrimonio, che si concretizza in una effettiva utilità di natura economica. Per stare all'esempio citato, l'ente si potrà trovare a rispondere dell'illecito amministrativo derivante dalla commissione del reato di riciclaggio o di autoriciclaggio a fronte, appunto, della contestazione delle relative fattispecie colpose o contravvenzionali, in relazione al denaro non speso per dotare il personale dei necessari dispositivi di protezione individuale o per adeguare gli impianti agli standard di sicurezza ovvero ancora per evitare forme di inquinamento del suolo grazie all'investimento in depuratori o presidi analoghi. All'evidenza, un intervento foriero di nuovi rischi e, conseguentemente, di nuovi obblighi ed oneri di matrice preventiva, rispetto ai quali l'im-

L'imprenditore sempre più attento al sistema di controllo interno

prenditore dovrà attentamente ponderare e valutare tutte le aree eventualmente scoperte, adeguando il sistema di controllo interno ed i modelli organizzativi al contesto attuale, curandone il costante aggiornamento e saggiandone l'efficacia e l'idoneità preventiva, funzionale ad evitare la comminatoria di pensanti sanzioni capaci di incidere con sempre maggior forza sull'attività di impresa. ♦

* Avvocato penalista

La legge. @Foto di Sora Shimazaki da Pexels



C'è una confettura agrimontana per ogni voglia di natura.



Offrire il meglio del naturale, offrire la natura stessa e permettere ad ognuno di assaporarla e innamorarsene. Da cinquant'anni agrimontana custodisce dolcemente i frutti della natura, ricorrendo alle proprie abilità artigianali con il giusto supporto di ricerca e tecnologia per garantire la qualità del prodotto etichettato.



www.agrimontana.it f i y agrimontana

L'esperto



Greenpass, aumentano le responsabilità del datore di lavoro

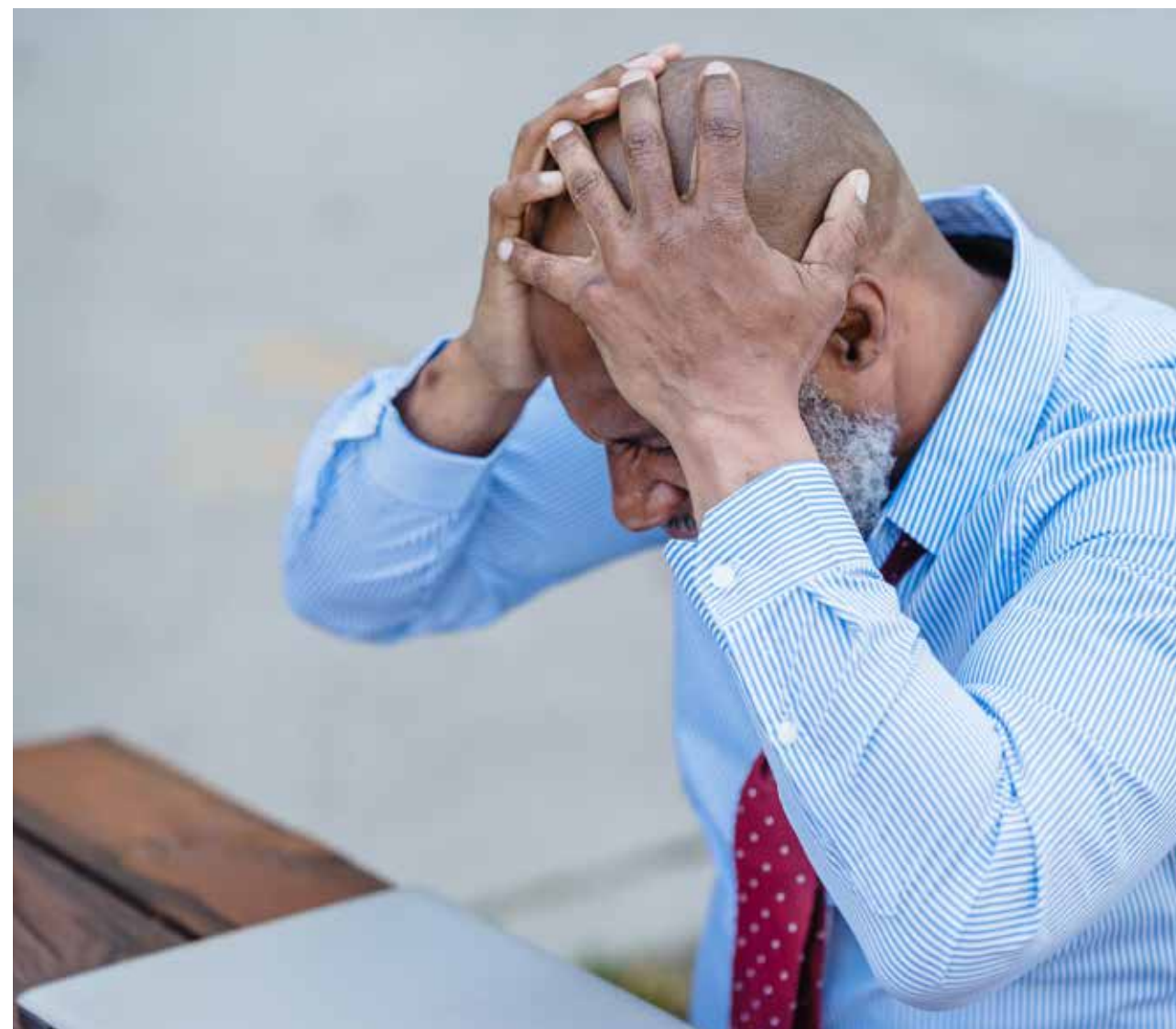
Sergio Monticone
Torino

La legge di conversione del D.L. n. 127 del 2021 ha introdotto l'obbligo di verifica della certificazione verde Covid-19 per tutti i lavoratori privati e pubblici con la possibilità per il dipendente di consegnare al proprio datore di lavoro copia del green pass venendo esonerato, per tutta la durata della relativa validità, da ulteriori controlli. Tale modalità si aggiunge in alternativa a quella che, di norma, viene esercitata all'ingresso del luogo di lavoro ovvero all'interno dell'azienda nel periodo antimeridiano, anche a campione giornaliero in misura non inferiore al 20% dei dipendenti assunti. Il controllo del green pass, mediante consegna dello stesso al datore di lavoro in copia cartacea, è stato concepito al fine di dilui-

re il flusso dei lavoratori in entrata nel luogo di lavoro, evitando code o assembramenti dovuti al controllo del certificato verde. Tuttavia, tale soluzione, aumenta notevolmente gli oneri per la tutela del trattamento dei dati personali del dipendente rispetto al controllo ordinario all'accesso del luogo di lavoro. Infatti, al datore permane comunque l'obbligo del controllo della validità e delle scadenze del certificato depositato dal lavoratore. All'impresa, inoltre, si aggiunge l'onere di conservare con modalità idonee la copia del certificato verde consegnata dal dipendente, senza che la stessa sia divulgata o possa essere visionata o trattata da terzi soggetti non autorizzati. Tali operazioni, che configurano

a tutti gli effetti un trattamento dei dati personali del dipendente, devono essere delegate dal datore di lavoro ad un responsabile con atto nomina contenente istruzioni precise sulla modalità di controllo e di conservazione dei certificati verdi covid 19.

**Il dipendente
può consegnare
il certificato verde
all'azienda
per evitare
ulteriori controlli**



©Foto di Nicola Barts da Pexels

Il titolare dell'impresa, deve poi fornire al dipendente la dovuta informativa ex art. 13 GDPR in merito alle finalità ed alla modalità di controllo dei green pass ed aggiornare il registro del trattamento dei dati personali previsto dall'art. 30 del GDPR. In merito a tale procedura di controllo, l'Autorità Garante della Privacy "Provvedimento del 13 dicembre 2021" ha evidenziato come il trattamento dei dati personali da

parte del datore di lavoro, in caso di acquisizione e conservazione della certificazione verde, debba essere limitato alla sola finalità di verifica della perdurante validità della certificazione. Tale modalità di accertamento della validità del certificato verde covid 19, deve essere esercitata nel rispetto del principio di limitazione della finalità del trattamento previsto dall'art.5 del GDPR, ovvero nel rispetto del principio di "minimizzazione" del

trattamento dei dati personali. Il controllo del green pass consegnato dal lavoratore deve essere svolto dall'impresa adottando misure tecniche e organizzative idonee per assicurare l'integrità e la riservatezza dei dati personali dei dipendenti, tenuto conto dei rischi e delle possibili conseguenze per gli interessati nel loro contesto lavorativo e professionale. ♦

L'opinione



Metaverso che cos'è l'universo parallelo

Stefano Bresciani*
Torino

Metaverso è un termine coniato da Neal Stephenson in *Snow Crash* (1992), libro di fantascienza cyberpunk, descritto come una sorta di realtà virtuale condivisa tramite internet, dove si è rappresentati in 3D attraverso il proprio avatar. Stephenson caratterizza il metaverso come un'immensa sfera nera dove ogni persona può realizzare in 3D ciò che desidera, case, negozi, uffici, nightclub e altro, il tutto potenzialmente visitabile dagli utenti. Nulla di particolarmente noto ai non addetti ai lavori fino a quando il CEO di Facebook Inc. Mark Zuckerberg durante l'evento Facebook Connect dello scorso 28 ottobre ha annunciato che Meta, che sta appunto per Metaverso, è il nuovo nome di Facebook Inc. Si tratta, a tutti gli effetti, di una pagina completamente nuova per la società californiana, che connette miliardi di persone con app diverse ben al di là di Facebook. Dopo l'annuncio di Zuckerberg il termine è esploso nelle ricerche sul web, rimbalzando di bocca in bocca e incuriosendo il mondo intero. Cosa sia il metaverso, infatti, non è facilmente desumibile dalla parola stessa ed è quindi "qualcosa" di non facile comprensione immediata. Il metaverso non esiste fisicamente, non si può toccare; è un "universo nell'universo" (e qui ci aiuta l'etimologia: "meta", ovvero all'interno e "verso", abbreviazione di universo). Una sorta di universo parallelo, insomma, come quello che si può vivere in una realtà completamente virtuale. Per entrare nel metaverso basta registrarsi ad un qualsiasi sito

che ne faccia parte e, per vivere una esperienza veramente coinvolgente, possedere un visore che consente appunto di "vivere" la realtà virtuale. L'accesso, in ogni caso, è possibile anche senza il visore, solo che l'esperienza sarà meno coinvolgente. Il metaverso, quindi, è un mondo parallelo nel quale si può allestire un proprio alter ego (avatar) che "vive" nel mondo virtuale.

**Il termine
è esploso
sul web dopo
l'annuncio
di Zuckerberg**

**Saranno sfruttate
le tecnologie
che cambieranno
il rapporto
con il mondo digitale**

©Foto di Josh Sorenson da Pexels



Questo apre ad una serie di opportunità elevate a livello economico, sociale, tecnologico. Il metaverso, infatti, sfrutterà una serie di tecnologie ancora da sviluppare e che cambieranno il nostro rapporto con il mondo digitale. Vediamo qualche esempio. Dopo due anni Meta (già Facebook) ha aperto l'accesso alla sua piattaforma social VR Horizon Worlds. A partire da dicembre 2021, gli utenti negli Stati Uniti e in Canada di età pari o superiore a 18 anni possono usare l'app su Oculus Quest 1 e 2, gratuitamente e senza invito, per cominciare a esplorare il cosiddetto "metaverso" annunciato da Mark Zuckerberg. Horizon Worlds è un'ampia piattaforma multiplayer che unisce Roblox e il mondo Oasis VR di Ready Player One. Originariamente chiamato solo Horizon, richiede un account Facebook e consente di riunirsi con un massimo di 20 persone alla volta in uno spazio virtuale. Oggi, quando un utente

accede a Horizon Worlds, vede un avatar in stile cartoon di sé stesso, può usare solo le mani e muoversi in modo poco naturale. Nelle intenzioni di Meta, il futuro sarà diverso. Alla base del metaverso ci sarà l'iper-realismo, la riproduzione fedele della nostra esperienza e della nostra corporeità all'interno dello spazio digitale. Ed è in questa direzione che va la registrazione di brevetti per una serie di tecnologie innovative, come quella per il tracciamento delle pupille, fondamentale per replicare il movimento degli occhi all'interno del mondo virtuale, o quella per la riproduzione del tatto, attraverso dei guanti dedicati, o dei movimenti e dei volti degli utenti. Insomma, la prima indicazione è che potremo entrare e muoverci nel metaverso in modo estremamente realistico e, con lo stesso realismo, saremo in grado di interagire con lo spazio circostante. Ma cosa troveremo all'interno di questo mondo virtuale? Attualmente, in Hori-

zon Worlds, così come in Fortnite o Roblox, è possibile spostarsi da esperienza a esperienza, incontrando casualmente persone che si muovono all'interno dello spazio virtuale. In futuro, sempre stando alle indicazioni dei brevetti depositati negli ultimi mesi, vedremo una realtà personalizzata, basata sulle nostre preferenze, espresse o meno, con annunci pubblicitari sotto forma di oggetti virtuali che compaiono sul nostro percorso. Potremo, inoltre, mettere in pausa il mondo per controllare le notifiche, scannerizzare un oggetto fisico e trasportarlo nel metaverso, oppure invitare un amico a vedere quello a cui stiamo assistendo nella realtà, ad esempio un concerto dal vivo. Gli aspetti legati al business sono numerosi e importanti. Nel metaverso si potranno vedere pubblicità, usufruire di promozioni, effettuare acquisti. Esso, quindi, rappresenta un nuovo canale di vendita per le aziende. →

Più utenti ci saranno nel metaverso e più dati saranno a disposizione di Meta e delle altre aziende. I prodotti e i servizi presenti all'interno del metaverso possono essere acquistati attraverso la criptovaluta, in quanto la finanza nel metaverso è alimentata dalla blockchain. Lo scorso ottobre, Tokens.com, una società di tecnologia blockchain focalizzata su NFT (Non-Fungible Token) e immobili nel metaverso, ha acquisito il 50% di Metaverse Group, una delle prime società immobiliari virtuali del mondo, per circa 1,7 milioni di dollari. Metaverse Group ha sede a Toronto, ma ha un quartier generale virtuale in un mondo chiamato Decentraland nella Crypto Valley, che è la risposta del metaverso alla Silicon Valley. Decentraland ha anche quartieri per il gioco d'azzardo, lo shopping, la moda e le arti. Louis Vuitton, Gucci, Burberry e altri marchi di lusso sono già entrati nel metaverso tramite gli NFT, una mossa che rende i

dirigenti dell'azienda ottimisti sul fatto che la torre di Tokens.com genererà presto entrate da affitti e pubblicità per marchi come questi. Il Metaverse Group ha un trust di investimento immobiliare, e prevede di costruire un portafoglio di proprietà in Decentraland così come in altri regni tra cui Somnium Space, Sandbox e Upland. Internet può essere infinita, ma i beni immobili virtuali non lo sono. Ancora, Tokens.com ha chiuso un affare di terra ancora più grande nel quartiere della moda di Decentraland per circa 2,5 milioni di dollari. La società, che dice che la transazione immobiliare è stata la più grande nella storia del metaverso, prevede di sviluppare l'area in un centro commerciale virtuale per i marchi di moda di lusso, à la Rodeo Drive o Fifth Avenue. Nel metaverso tutto è realizzabile in maniera libera. Il mondo può essere replicato identico a quello reale, oppure i colori, i materiali, gli edifici e così via possono essere modifica-

Metaverse Group ha un trust di investimento immobiliare

ti a piacimento di chi costruisce. SuperWorld, una piattaforma immobiliare virtuale mappata su tutta la faccia del globo, offre 64,8 miliardi di appezzamenti di terreno – ognuno in vendita come NFT. I proprietari possono comprare i lotti per ragioni sentimentali o di buon senso, ma in entrambi i casi, una volta che comprano l'NFT, ottengono una quota di qualsiasi commercio che avviene su quel pezzo di proprietà. Ci sono poi luoghi virtuali dove gli investitori possono comprare e vendere beni immobili, e tutti usano la loro criptovaluta. Quella di Decentraland si chiama MANA, per esempio. Decentraland ha anche un mercato dove le persone possono sfogliare gli NFT, compresi gli appezzamenti di terreno in vendita. Wave, una società di intratteni-

Selfie. @Foto di mentatdgt da Pexels



Metaverso.

@Foto di ThisIsEngineering da Pexels



mento che mette in scena concerti interattivi, tra cui quello del signor Bieber, guadagna un profitto dal merchandising virtuale e dalle sponsorizzazioni dei marchi per gli spettacoli, che si svolgono in zone neutre piuttosto che in un'arena digitale. SoftBank sta investendo 150 milioni di dollari in Zepeto, una piattaforma metaverse sudcoreana che ha accumulato un grande seguito di giovani utenti femminili vendendo articoli di alta moda per avatar 3D, secondo le società coinvolte nell'accordo. Zepeto, a cui gli utenti accedono tramite un'applicazione mobile, è la piattaforma di metaverso più frequentata dell'Asia con circa 2 milioni di utenti attivi al giorno. Le persone scansionano una foto e possono costruire sembianze digitali di sé stessi, per poi frequentare mondi virtuali. Gli utenti possono chattare vocalmente tra loro e vagare attraverso spazi virtuali come una casa stregata, un'aula di scuola o un matrimonio in giardino. Il fascino di Zepeto per le giovani donne, soprattutto in Asia, mostra il potenziale del metaverso per raggiungere un pubblico diverso e creare un nuovo mercato online. Circa 1,5 miliardi di articoli di moda virtuale sono venduti su Zepeto, la maggior parte dei quali sono realizzati da creatori indipendenti e in genere costano pochi dollari o meno ciascuno. Siamo sicuramente all'inizio di un fenomeno molto interessante. Il rovescio della medaglia, tuttavia, è prestare molta attenzione alle

criticità che, a vario livello, possono verificarsi. Un primo problema riguarda la privacy. Non esistono, per quanto noto, tecnologie in grado di gestire la privacy degli utenti; in un mondo virtuale, infatti, il modo in cui l'avatar si muove, si comporta, cammina, muove gli occhi, interagisce con gli altri utenti fornisce informazioni agli sviluppatori. Cosa guarda, quali interessi ha, a quali oggetti è interessato, quali prodotti desidera, guarda, compra sono tutte informazioni che in tempo reale arrivano a chi sviluppa il metaverso. In secondo luogo, seppur virtuale, lo spazio ha come protagoniste persone reali che interagiscono con i loro avatar. Questo significa che nel metaverso si può litigare, essere aggrediti, trattati male, bullizzati, che ci si può imbattere in incitamento all'odio e altri potenziali pericoli di questo tipo. Sarà utile capire in che modo Meta monitorerà questi pericoli che, in modalità 2D su Facebook e Instagram, sono più facili da gestire grazie anche alle segnalazioni: si accede ad un menu, si sceglie il contenuto "lesivo" e si invia l'avviso al team. Al momento, per fortuna nel menu principale, a cui si accede guardando il controller sinistro, c'è un pulsante di sicurezza che invia istantaneamente l'utente alla sua "zona sicura", una stanza privata dove potersi prendere una pausa, disattivare l'audio e segnalare persone. ♦

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

L'esperto



Liquidità, il bersaglio più colpito dall'inflazione

Giuseppe Antonio Scicchitano*
Bologna

Non sono passate che poche settimane dall'inizio del 2022 e le previsioni formulate delle banche centrali per la seconda metà dell'anno hanno già rivelato una svolta fuori dalle aspettative: l'aumento dell'inflazione ha difatti già superato il valore atteso, esito di un calcolo su di un aumento annuo considerato fisiologico del 2%. Ad ottobre 2021 l'inflazione Usa era già al 6,2%, in Germania al 4,5% e in Italia al 2,9%, dati che sembrano suggerire che l'inflazione sia ormai non più un fenomeno passeggero, ma una costante. Sono numerosi i motivi che fanno sì che la corsa ai prezzi non possa essere facilmente arrestabile, uno fra i tanti è ad esempio il caro energia. Alla luce di queste premesse, è chiaro come diventi pertanto in-

dispensabile indagare gli effetti dell'inflazione sul risparmio così da poter mettere in atto opportuni meccanismi per la sua protezione; per questo fine, è conveniente considerare le principali asset class, ossia le tipologie di investimento. **L i q u i d i t à** La liquidità, e quindi tutto il denaro non investito e detenuto perlomeno nei conti correnti, è il bersaglio più colpito dall'inflazione; secondo i dati della Banca d'Italia, i risparmi degli italiani formano una ricchezza di oltre 1.500 miliardi, patrimonio che tuttavia non gode di alcuna forma di remunerazione. Questo significa che, considerando un tasso di aumento dei prezzi del 3% annuo (il livello dell'inflazione tendenziale annuale in Italia), gli effetti si traducono in una perdita secca del 3% annuo

in termini di potere d'acquisto. **O b b l i g a z i o n i** Brutte notizie anche per quanto riguarda il rendimento delle obbligazioni: almeno per il prevedibile futuro, pare che non sarà in grado di contrastare le perdite del capitale investito dovuta all'inflazione. Infatti, nonostante la recente ripresa dei tassi di mercato, i rendimenti sulle principali scadenze rimane parecchio al di sotto dell'attuale tasso di inflazione italiano (eccezion fatta per i titoli indicizzati al tasso di inflazione come i Btp Italia, indicizzati al costo della vita in Italia e i Btpei, con rendimento agganciato al tasso di inflazione europea, per i quali il rendimento è ancora in grado di coprire il tasso di inflazione). **A z i o n i** Il mercato azionario, in linea ge-



Liquidità. @Foto di Karolina Grabowska da Pexels

nerale, ha una buona tendenza a mantenere il valore del capitale in tempi di inflazione. Naturalmente, anche i mercati azionari risentono negativamente dall'aumento dei tassi di interesse; tuttavia, finché l'economia non va in recessione, l'effetto dell'aumento dei tassi rimane al di sotto dell'effetto positivo della rivalutazione dei cespiti. Ecco perché investire in azioni, in settori e in titoli ad alta crescita e con buone prospettive di reddito è una scelta generalmente abbastanza sicura per tutelarsi dal rischio erosione del capitale dovuto alla corsa dei prezzi. **I m m o b i l i** Dopo la crisi del 2008 i prezzi delle abitazioni in Italia hanno risentito di importanti cali, anche del 25-30%, e nonostante il recupero avvenuto negli ultimi anni i prezzi medi attuali sono ancora largamente inferiori rispetto a quelli di oltre dieci anni fa.

L'acuirsi della corsa dei prezzi potrebbe avere un ruolo in questa situazione, provocando una spinta decisiva nella rivalutazione dei prezzi degli immobili, garante per eccellenza di una solida difesa del capitale. Ovviamente, non bisogna tralasciare l'ipotizzato rischio dovuto all'aumento delle imposte, che potrebbe rallentare questa categoria di investimento. **L'oro e i beni rifugio** La protezione del capitale affidata all'oro o altri beni di valore, come quelli artistici, è spesso sopravvalutata: considerando un'inflazione che viaggia ormai sul 3% le quotazioni dell'oro ad oggi sono cresciute infatti soltanto dello 0,38% da gennaio. Sono numerose le variabili che entrano in gioco ad influenzare il prezzo del metallo, dalla domanda industriale e per gioielleria a quella per copertura finanziaria. Un eventuale aumento dei tassi di

interesse, inoltre, potrebbe anzi determinare un calo nelle quotazioni del metallo, bene dalla ridotta capacità di produrre risultati. Nella sfera che riguarda la gestione del portafoglio può dunque essere conveniente mantenere una quota del 5-10% investita nel metallo, le cui quotazioni tendono ad essere svincolate dall'andamento dei mercati azionari e obbligazionari. **Bitcoin e criptovalute** Sempre più numerosi sono i sostenitori degli investimenti in criptovalute non solo quale scudo alla volatilità dei mercati e al rischio inflazione, ma anche come investimento che tende al rialzo e gode di una spinta autonoma; vale la pena ricordare che da inizio anno l'incremento di valore del Bitcoin è stato di oltre il 130% anche se le ricadute sono frequenti e repentine.♦

* Consulente finanziario

Le fiamme che trasformano le banche

Mariangela Rossetti
Roma

Le fiamme. Le fiamme della pandemia, del dolore, dell'incertezza. Quelle dei velocissimi cambiamenti, del mondo che non sarà più come prima, delle trasformazioni in atto. Fiamme che ci avvolgono e ci spaventano. Che potrebbero spazzare via intere categorie di lavoratori. Ma che possono anche, ha avvertito Lando Maria Sileoni, trasformarsi «in opportunità» se si ha la forza di «rimettersi in gioco», di «combattere le ingiustizie», di «affrontare la realtà». Al posto delle lunghe e noiose relazioni sindacali, il segretario della Fabi ha preferito prendere in prestito le parole di un brano musicale, Wicked Game di Chris Isaak, per lanciare l'allarme sul «mondo in fiamme». E al posto delle solite rivendicazioni e promesse, «poi buttate al

vento e calpestate dai comportamenti quotidiani», ha preferito che a prendere gli impegni e ad assumersi le proprie responsabilità, di fronte a una foltissima platea di iscritti e delegati, fossero direttamente loro, i numeri uno delle principali banche italiane. Perché, ha spiegato Sileoni, saranno i loro piani industriali a disegnare il futuro del settore e a determinare il destino della categoria nei prossimi mesi. Ed è così che invece della classica assise sindacale, il 13 dicembre scorso, giorno di avvio del 126esimo consiglio nazionale della Fabi, al Palaghiaccio di Milano è andata in scena una delle più inedite kermesse bancarie mai viste. Malgrado il Covid, la chiusura dei bilanci e la consapevolezza di un pubblico non facile e non addomesticato, tutti i big

del mondo del credito hanno accettato l'invito a confrontarsi con Sileoni e con uno stuolo di esperti dell'informazione finanziaria, decine di giornalisti che, insieme al segretario e a molti dirigenti della Fabi e delle altre sigle dei bancari,

"Nuove opportunità in un mondo sconvolto dalla pandemia"

Il sindacato dei bancari cerca di far conciliare gli interessi dei lavoratori con quelli delle aziende

Lando Sileoni.
Segretario del sindacato Fabi



hanno incalzato i manager e alimentato un dibattito che non solo il giorno dopo ha riempito le pagine dei principali quotidiani, ma ha di fatto riaperto le grandi manovre del rischio bancario, ridando fiato a tutti i titoli del comparto sul listino di Piazza Affari e riaccendendo l'interesse su fusioni e aggregazioni. Difficile, del resto, potesse finire diversamente. Sul palco allestito dal principale sindacato bancario sono sfilati, in rapida successione, il presidente dell'Abi, Antonio Patuelli, il ceo di Intesa Sanpaolo, Carlo Messina, il ceo di Unicredit, Andrea Orcel, l'ad di Mps Guido Bastianini, l'ad di Bpm Giuseppe Castagna, il ceo di Credit Agricole, Giampiero Maioli, e l'ad del Mediocredito centrale, Bernardo Mattarella. Pezzi da novanta che,

con la loro presenza, hanno voluto offrire non un omaggio formale nel nome della pace sociale e dei buoni rapporti con le maestranze, ma un segno concreto di rispetto e di attenzione nei confronti dei rappresentanti dei lavoratori, che è il primo e irrinunciabile passo per un dialogo costruttivo e proficuo. D'altra parte, come ha detto più volte Sileoni, la capacità delle banche nel superare i periodi di crisi, quelli in cui le fiamme divampano, sta nel fatto che si sono sempre «aiutate da sole». Un'autosufficienza resa possibile sicuramente dalla strutturale resilienza del sistema, ma anche dalla forza numerica e dalla capacità di mediazione della Fabi, il sindacato più grande della categoria, che in questi anni ha saputo trasformare le difficoltà in opportunità, riuscendo, anche nei

momenti più bui, a far incontrare gli interessi dei lavoratori con quelli degli azionisti. Un risultato non scontato, che difficilmente sarebbe stato raggiunto da un'organizzazione, come ce ne sono tante nel panorama un po' stantio della rappresentanza sindacale, schiava delle pregiudiziali e delle posizioni ideologiche, priva della forza di un sindacato autonomo che non deve rendere conto alla politica, ma solo ai suoi 120.000 iscritti. Tutto questo grazie alla forza di 5.000 dirigenti sindacali e alla presenza capillare su tutto il territorio nazionale con 98 sedi provinciali. →



Sileoni. "Chi vive per gli altri e chi guarda solo ai suoi orizzonti"

Nuove tecnologie, nuove competenze, formazione, taglio dei costi, recupero della redditività, sostenibilità ambientale e sociale. Al convegno della Fabi non si è parlato ovviamente solo di consolidamento bancario e di riassetto. Anzi. Il lavoro e i lavoratori, le nuove prospettive della professione e le piaghe sociali ed economiche lasciate dalla pandemia in «un mondo che sta andando in fiamme» sono stati il filo conduttore delle innumerevoli tavole rotonde che si sono susseguite nel corso della prima giornata, i temi sui quali Sileoni ha tentato di inchiodare i manager alle proprie responsabilità, spiegando che «non è più tempo di bluff, di far finta che niente sia accaduto». Ora, ha ammonito il segretario, «è tempo di una solidarietà e di una generosità visibile, concreta e solida». Per questo, da adesso in poi, la Fabi renderà pubblica, ogni anno una speciale classifica della generosità, pubblicizzando i nomi delle banche e gli importi che utilizzeranno a favore della povertà e delle persone più deboli.

Quanto alle grane del settore, se è vero che ci sono diverse crisi ancora da disinnescare con urgenza, mentre qualcuna è stata già positivamente risolta, è anche vero che l'intero sistema creditizio deve cambiare passo. E i mesi che mancano alla scadenza del contratto collettivo nazionale (dicembre 2022) sono un tempo troppo lungo per poter restare alla finestra. Senza contare che spesso i contratti e gli accordi di gruppo, caso pressoché unico nel variegato mondo del lavoro italiano, hanno già incorporato da anni molte delle istanze in tema di innovazione digitale e lavoro agile di cui ora si discute in tutto il resto del sistema produttivo. Si tratta, adesso, di fare qualcosa di più. Di gestire il cambiamento epocale di fronte al quale si trova il Paese con il coraggio che è mancato finora. Ed è proprio per questo che Sileoni ha voluto che loro, i capi, fossero tutti lì, davanti a lui e ai lavoratori. Per fare in modo di guardarsi negli occhi e capire chi, come ha detto il segretario, «vive per gli altri e chi, invece, si è interessato solo ai suoi orizzonti». ♦



Lavoro autonomo in grave crisi

Mauro Zangola
Torino

Il settore delle costruzioni è in ripresa grazie agli incentivi del Governo dopo un lungo periodo di crisi vissuto nella più assoluta disattenzione (per usare un eufemismo) da parte del Governo e delle forze politiche. Non vorremmo che un'analoga disattenzione si trasferisse sul lavoro autonomo coinvolto da tempo in una crisi che non sembra aver fine mentre poco si sta facendo in concreto per ridurre il gap che continua a penalizzare il lavoro femminile. Un barlume di speranza sembra emergere per i più giovani, in attesa che si consolidi e dia una forte spinta al loro tasso di occupazione. Queste indicazioni emergono con chiarezza dagli ultimi dati ISTAT sull'andamento dell'occupazione e della disoccupazione. Vediamoli. In Italia nel mese di ottobre 2021 gli occupati sono cresciuti rispetto a settembre di 36.000 unità (+0,3%); i disoccupati sono aumentati di 31.000 unità; gli inattivi di età com-

presa tra i 15 e i 64 anni sono diminuiti di 59.000. Sono cresciuti solo i lavoratori alle dipendenze (+44.000 unità); gli autonomi o indipendenti sono diminuiti di 9.000 unità. La crisi del lavoro autonomo si manifesta in tutta la sua gravità se si allarga il campo di indagine. In un anno, tra ottobre 2021 e ottobre 2020, una fase contrassegnata dalla ripresa dopo la pandemia, gli occupati alle dipendenze sono cresciuti di 521.000 unità (+3,0%); gli indipendenti o autonomi sono diminuiti di 132.000 unità (-2,6%). Da febbraio 2020, cioè nell'arco di 20 mesi, il calo è stato di ben 318.000 unità. L'occupazione ad ottobre cresce solo per i maschi; per le femmine cresce zero. La situazione non cambia se si mette a confronto il trimestre agosto-ottobre 2021 con quello precedente maggio-luglio. In questo lasso di tempo l'occupazione maschile è cresciuta di 42.000 unità (+0,2%); quella femminile di appe-

na 4.000 unità (+0,0004%). Nell'arco di un anno, tra ottobre 2020 e ottobre 2021 l'occupazione totale è cresciuta di 390.000 unità, il 70% dei nuovi assunti sono maschi. D'altra parte per rendersi conto del gap esistente tra i livelli di occupazione dei maschi e delle femmine basta confrontare i tassi di occupazione: a ottobre quello dei maschi era pari al 67,8% ed è cresciuto nell'ultimo mese; quello femminile è pari al 49,5% ed è rimasto fermo. L'Istat fornisce anche dati interessanti sulla partecipazione al mercato del lavoro per classi di età. Da questa fonte si evince che ad ottobre l'occupazione è cresciuta rispetto a settembre per i 15-24enni (+38.000 unità), mentre è diminuita anche se di poco per i 25-34enni e i 35-49enni (rispettivamente -2.000 e -9.000). E' cresciuta anche per gli ultra 50enni. Nell'arco di un anno, cioè tra ottobre 2021 e ottobre 2020, il prezzo della crisi lo stanno pagando i 35-49enni che vedono ridursi gli occupati che crescono invece in tutte le altre classi di età ad eccezione dei 35-49enni, una nuova emergenza da affrontare con la massima sollecitudine. Tra i più giovani l'aumento è stato del 13,5%; tra i 25-34enni del 5,3%; tra i 35-49enni il calo è stato dello 0,5%. In valore assoluto il primato spetta agli occupati ultra 50enni cresciuti di 179.000 unità (+2,0%). ♦

L'iniziativa



Non esistono solo le banche

Ora esiste il Crowdfunding

Non ci sono solamente le banche: ora esiste lo strumento del crowdfunding. «Ovvero il finanziamento attraverso il contributo della Folla (Crowd) con cui farsi finanziare un progetto attraverso un portale digitale» spiegano i rappresentanti della Fondazione Fenice di Padova. A dicembre, in un convegno di Imprenderò, svoltosi al Polo tecnologico Alto Adriatico di Pordenone, sono state illustrate le sue potenzialità. A introdurci il tema è Stefano Zamparo, un giovane esperto del settore che ci riporta alcuni dati del 6° report italiano sul CrowdInvesting del Politecnico di Milano, nato in collaborazione con Folkfunding, l'azienda per cui lavora. «Il CrowdInvesting è la parte di crowdfunding che si occupa di Equity e Lending, ovvero di investimenti e prestiti, un concetto che non esisteva fino a pochi anni fa, per il quale oggi abbiamo ben 51 piattaforme autorizzate da Consob e 28 piattaforme di prestito. L'anno cruciale è stato proprio il 2021 - continua -, in quanto il 10 novembre scorso è entrato in vigore il Regolamento ECSP (European Crowdfunding Service Providers)». Ma è Francesca Passeri, Deputy Director di Eurocrowd, ad aprirci gli occhi su questo fenomeno e a svelare che il valore complessivo delle risorse mobilitate nel 2021 ha superato il miliardo di euro: «I finanziamenti totali erogati nell'ultimo anno dall'industria ammonta-

no a ben 503,8 milioni. Il contributo tra giugno 2020 e giugno 2021 è stato pari a 127,6 milioni di euro per l'equity e 355 milioni per il lending, nuovo record storico. La crescita complessiva del mercato è stata del +172% rispetto ai 12 mesi precedenti». Grazie a questo Regolamento c'è ora un insieme di regole per disciplinare il crowdfunding in Ue, fino a 5 milioni di euro, per proteggere gli investitori dalle perdite finanziarie. Gli Stati membri sono responsabili dell'autorizzazione e della supervisione dei portali di crowdfunding. Le transazioni transfrontaliere sono più facili, con il conseguente aumento delle dimensioni del mercato ed una maggiore fiducia da parte degli investitori. A chiarire ulteriormente lo strumento del crowdfunding e le sue sfaccettature, tra Equity, Civic e Reward, è stato Andrea Grigoletto, fondatore e Direttore Tecnico della Fondazione Fenice e chair del Gruppo Strategico Italiano di Eurocrowd. Esperto, invece, di crowdfunding Civic è Angelo Rindone, fondatore di Produzioni dal Basso e Ad di Folkfunding. La sua esperienza in ottica Social Impact comprende progetti per i Comuni di Milano e di Venezia, e si pone l'obiettivo della rigenerazione di territori e di comunità attraverso il modello Donation Reward. ♦



Sportelli tematici per le aziende

In collaborazione con CNA
Cuneo

Per il 2022 Cna Cuneo propone alle imprese associate sportelli tematici dedicati a gestire specifiche problematiche aziendali in collaborazione con consulenti specializzati. Il primo è dedicato alla gestione della contrattualistica import/export; alla luce del fatto che il mercato internazionale è sempre più strategico, oltre le grandi aziende, anche le piccole e medie imprese, stanno emergendo sempre più le necessità di confrontarsi con profili internazionali. Il sempre maggiore interesse a contrattare con fornitori, partner e clienti esteri rende necessario tutelarsi sotto il punto di vista contrattuale. Le differenze di cultura e di sistema giuridico con gli altri Paesi rendono invece altamente consigliato un approccio consapevole, che si traduce nella stesura di un contratto internazionale.

Cna Cuneo, in collaborazione con lo Studio Legale Bergamino ha avviato uno "Sportello per la Contrattualistica internazionale" che sarà disponibile presso Cna Cuneo ogni ultimo giovedì del mese, finalizzato a supportare le aziende associate nella definizione di rapporti contrattuali di respiro internazionale, rispondenti agli obiettivi commerciali attesi e alle specifiche tutele necessarie. Lo sportello consentirà di confrontarsi con tecnici in grado di valutare appieno le necessità aziendali, ottenere una prima analisi dei rischi (es. le leggi applicabili, le modalità di risoluzione delle controversie, le garanzie di pagamento) ed una analisi approfondita delle condizioni generali di documenti commerciali prima di sottoscriverli o presentarli al partner straniero. Oltre a ciò, da quest'anno è a disposizione delle imprese

Voci artigiane

Progetto PMI 2022 di Cna Cuneo per la competitività delle imprese CNA Cuneo continuerà pertanto a sostenere le piccole e medie imprese artigiane della Provincia nello sviluppo del loro business, facendo fronte comune per dirimere le criticità organizzative e gestionali tipiche della loro specifica realtà imprenditoriale, con specifiche azioni riconducibili alle seguenti linee di intervento: competitività e sviluppo delle imprese, commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo.

Voci artigiane



"Noi piccole aziende ossatura del sistema produttivo"

Tra artigiani e piccole imprese la fiducia continua a essere significativa. Ma rispetto a poche settimane fa nubi vanno addensandosi sul settore produttivo nazionale, di cui proprio noi 'piccoli' costituiamo l'ossatura. I segnali positivi, però, persistono. E un'associazione storicamente radicata nel Paese come la CNA è pronta a fare la sua parte per irrobustire una ripresa che dalla sua ha ancora la forza dei numeri, a partire da una crescita del prodotto interno lordo nel 2021 pari al 6,5 per cento. Ad affermarlo con convinzione è Dario Costantini, eletto all'unanimità presidente della Confederazione nazionale dall'artigianato e della piccola impresa il 10 dicembre 2021. CNA conta circa 630mila associati e una diffusa e capillare presenza in tutta Italia. Costantini, 46 anni, è amministratore delegato e socio della Costantini srlm con sede a Piacenza, impresa che opera nel settore del condizionamento, ventilazione e gestione degli impianti tecnologici.

Presidente Costantini, il Centro studi della vostra Confederazione ha pubblicato a inizio anno i risultati di una indagine, cui hanno partecipato circa 1700 imprese, dalla quale emergeva che il 40 per cento del campione ha fiducia nella crescita nel 2022. Se l'aspettava? Alcuni dati a consuntivo dell'anno appena passato, arrivati tra fine gennaio e i primi di febbraio, ci spiegano questi risultati. E dimostrano nel contempo il ruolo trainante di noi "piccoli" nell'economia italiana. La crescita del Pil ai maggiori livelli europei è sicuramente confortante. È il segnale che il nostro sistema produttivo rimane nel complesso in salute. È l'ennesima testimonianza, ma questo rivela soprattutto un aspetto caratteriale nazionale, che nelle emergenze gli italiani danno il meglio. Mi preme sottolineare, però, che la crescita del Pil va letta insieme al più 1,9 per cento registrato nel 2021 dall'occupazione nelle imprese artigiane, micro e piccole, emerso dalla nostra consueta indagine sul mercato del lavoro.

Per dimostrare che nel 2021 il sistema produttivo dei "piccoli" è riuscito a intercettare la forte ripresa economica, così come aveva resistito alla recessione precedente con caparbia. Ma lei paventava le nubi.. Certo. Fin d'ora. Prima di tutto ci sono settori, penso al turismo, ai trasporti, al tempo libero, che continuano a soffrire la crisi. Pesantemente. Artigiani e piccole imprese nel complesso, inoltre, nel 2022 si dovranno confrontare con ostacoli imprevedibili, perlomeno nell'attuale pericolosità, fino a pochi mesi orsono: la fiammata dei costi energetici, l'incremento dei prezzi delle materie prime, la carenza di personale specializzato. Ostacoli che i "piccoli" non possono affrontare da soli.

"Costi energetici insostenibili per tante imprese e rischio dello stop"

"Serve manodopera qualificata e il tecnico non può essere considerato lavoratore di serie B"

Dario Costantini.
Da pochi mesi presidente nazionale CNA



In modo specifico che cosa e a chi proponete? Partiamo dal problema al momento più grave: il caro energia. L'aumento delle bollette è molto consistente. Mediamente nel 2021 l'incremento è stato del 30 per cento, ma tra l'inizio del 2022 e lo stesso periodo dell'anno scorso i prezzi sono più che raddoppiati. Un'altra nostra indagine rivela che questa crescita impatta sul 95 per cento delle imprese. Ma su alcune il fenomeno è dannatamente preoccupante. Circa 200mila imprese temono di dover fermare l'attività per i costi, divenuti insostenibili. Altre 300mila prevedono di ridurre la produzione. Senza interventi efficaci e strutturali potrebbe addirittura prospettarsi una brusca frenata della ripresa economica. **Che cosa chiede la CNA per contrastare questi pericoli che ci racconta?** Da tempo sollecitiamo una ristrutturazione della composizione delle bollette energetiche. A micro e piccole imprese l'energia costa il 35 per cento in più della media europea. Non solo. I 'piccoli' sopportano un costo unitario circa quattro volte superiore a quello di una grande impresa. Disparità intollerabili sempre, tanto più in questo momento. È indispensabile anche agire sulle distorsioni del mercato e sulla formazione dei prezzi per evitare speculazioni. La situazione è tale che non pos-

siamo sobbarcarci ulteriori ritardi, pena la perdita di un pezzo significativo del settore produttivo. **E sul fronte del rincaro delle materie prime?** La fiammata dei prezzi è derivata dal combinato disposto di una enorme liquidità monetaria disponibile a basso costo e dalla brusca ripresa. Ad aggravare la situazione è la crescente carenza di materie prime, specialmente quelle necessarie a modificare la nostra vita e le nostre attività attraverso la transizione energetica. **Fenomeni macro economici, a livello globale?** Per questo chiediamo di mantenere in essere i sostegni che a livello nazionale soprattutto e anche a livello europeo hanno permesso di resistere alla crisi socio-economica innescata dalla pandemia. **Rimane la carenza di manodopera qualificata?** Sulla quale pure bisogna intervenire con immediatezza ma certo non pensando di risolvere il problema nel brevissimo periodo. Da un lato bisogna agire sull'offerta di scuole adeguate alla formazione di personale qualificato, perché non basta aprire pochi istituti tecnici l'anno per ipotizzare una inversione di tendenza. Dall'altro è necessario un cambio di mentalità. Capire finalmente, come in Germania, che il tecnico è tutt'altro che un lavoratore di serie B, anche a livello economico. Un impegno che parte dalle famiglie, dalle scuole, dalle imprese. ♦

Orizzonti internazionali



El Salvador: finalmente zero nuovi casi Covid

Irene Bertucci*
Roma

Con Lo scorso 4 gennaio El Salvador ha finalmente registrato zero nuovi casi e zero decessi per Covid. Un virus che sembra ormai sparire dalla repubblica salvadoregna, che con 122.000 casi dall' inizio della pandemia su oltre 6 milioni di abitanti ha riscontrato circa 3.800 decessi riuscendo a contenere quella che ad inizio 2021 poteva sembrare, visto le condizioni diffuse di povertà, la cronica carenza di strutture sanitarie adeguate e l'alta densità abitativa una tragedia dalle dimensioni epocali. Un Paese che viene da una storia travagliata che dal 1980 al 1992 fu teatro di una guerra civile fra le forze armate governative e le forze insurrezionali del Fronte Farabundo Martí per la Liberazione Nazionale (FMLN), dopo

la quale è finalmente iniziato un percorso di pacificazione e democratizzazione del Paese. La struttura economica è stata per lungo tempo basata in gran parte su una fiorente agricoltura di piantagione (caffè, cotone, canna da zucchero), con la maggior parte delle terre concentrata nelle mani di pochi latifondisti. In tempi più recenti El Salvador ha avviato un processo di industrializzazione e di diversificazione dell'economia. Inoltre dallo scorso 7 settembre 2021 è diventato il primo Paese al mondo ad avere adottato il bitcoin come valuta legale alla pari del dollaro. Con 307,5 abitanti per chilometro quadrato come già scritto, l'incremento demografico è notevole, e ha un valore del 20,5%, che è il risultato di una bassa mortalità, del 5,6%, e di un'alta natalità, del

26,1%. Tuttavia questo incremento è in fase di leggero calo. L'analfabetismo è al 21,3% e la mortalità infantile al 23%; entrambi questi dati stanno migliorando notevolmente, ma sono ancora drammatici, tanti sono ancora i progressi da fare per alfabetizzare e per migliorare la difficile situazione sanitaria. Aumenta invece la durata media della vita che sfiora i 72 anni. I salvadoregni sono un popolo alquanto giovane, più del 35% ha un'età inferiore ai 15 anni. La distribuzione sul territorio è omogenea e vede una più alta concentrazione nella capitale e dintorni. Circa metà della popolazione è impiegata nel settore agricolo che fornisce un quarto del reddito nazionale. La fertilità del terreno è un problema dal momento che i fianchi delle montagne vulcaniche

Per la povertà e la carenza di strutture sanitarie questo risultato sembrava un miraggio

El Salvador. ©Foto Wikimedia Commons



sono stati disboscati, soprattutto per la produzione di legname da ardere, e ciò ha provocato una situazione di grave erosione. Le foreste contengono essenze pregiate (cedro, mogano, ecc.), ma il loro principale prodotto è il balsamo del Perú, utilizzato dall'industria farmaceutica e dei cosmetici. Le maggiori città hanno un piccolo numero di industrie, principalmente alimentari, tessili, chimiche e per la produzione del cemento. La produzione mineraria è trascurabile. Scarse le strade tra le città e per lo più non asfaltate. Come le ferrovie, furono spesso interrotte in seguito ai combattimenti della guerra civile. Secondo cifre ufficiali, 29% degli abitanti vivono in povertà e 22% in estrema povertà e più di 400.000 bambini sotto i 6 anni soffrono di denutrizione cro-

nica e il 15% dei minori di cinque anni presenta denutrizione grave o moderata. El Salvador è il paese con i maggiori problemi di deforestazione del continente latinoamericano. Secondo studi ufficiali il 90% della vegetazione è stata eliminata, due terzi dei suoli sono fortemente erosi e sottoposti ad uno sfruttamento agricolo inappropriato ed appena il 2% dei boschi originali si trovano intatti. Inoltre, il 90% dei fiumi sono contaminati dai sistemi fognari e dai residui chimici delle città e più della metà della popolazione beve acqua senza nessun trattamento. Una vera emergenza ambientale, in queste condizioni socio sanitarie e considerando che solo il 60% della popolazione è stato vaccinato con due dosi, c'è da riflettere per fortuna sulla capacità auto-

noma degli esseri umani di sapersi immunizzare con il tempo da qualsiasi virus e i contagi e decessi zero di El Salvador di questi tempi ne sono una prova. La probabile vittoria sul Covid non deve far abbassare la guardia sul tema del miglioramento delle strutture sanitarie al neo rieletto Presidente ed ex sindaco di San Salvador Nabib Bukele, uno dei Presidenti più giovani del mondo che ha 40 anni! ♦

* PhD Economics and Development
LUISS

Tecnologie green per le cooperative agroalimentari italiane

David Taddei
Roma

Legacoop Agroalimentare ha firmato un protocollo d'intesa con la start up innovativa toscana "Natur Essence" per il trasferimento ai propri associati di tecnologie "pronte" per i processi di transizione ecologica fondamentali per tutta la filiera. Legacoop Agroalimentare rappresenta oggi circa 1.500 cooperative attive, con quasi 200mila soci, che valgono un fatturato pari a 10 miliardi di euro, con una presenza diffusa in tutti i settori e in tutte le fasi produttive distribuita sul territorio nazionale. Il protocollo, che sarà valido fino al 31 dicembre 2026, prevede di lavorare in sinergia per valorizzare i materiali di scarto delle coltivazioni e delle trasformazioni o lavorazioni dei prodotti agricoli già in essere fra gli associati per i loro possibili utilizzi nel campo

nutraceutico, grazie alle nuove tecnologie che permettono l'estrazione delle molecole pregiate. «Transizione ecologica e transizione tecnologica non possono prescindere l'una dall'altra. E questa partnership suggella proprio questo legame. Sostenibilità ed economia circolare sono da sempre nel Dna delle nostre cooperative, e il modello cooperativo svolge un ruolo cruciale poiché permette di diffondere le nuove tecniche all'ampia platea di piccole imprese agricole familiari associate che, diversamente, non avrebbero dimensioni adeguate ad affrontare da sole sfide tanto complesse», sottolinea Cristian Maretti presidente di Legacoop Agroalimentare. «Da anni la cooperazione agroalimentare applica in maniera diffusa tecniche di agricoltura digitale essenziali per il contra-



Idrogeno Verde per l'energia, cogeneratori a biomasse, sistemi per generare i carbon credits

Cristian Maretti. Presidente di Legacoop Agroalimentare

sto al cambiamento climatico. Con l'accordo con Natur Essence siamo pronti, a fronte di progettualità che coinvolgano le imprese associate, a promuovere il raccordo con istituzioni finanziarie, pubbliche e private, per le eventuali operazioni di finanziamento e attivazione di strumenti finanziari. «Per Natur Essence è una grande opportunità potersi misurare con il mondo delle cooperative – spiega l'ingegner Fabio Cervelli, responsabile del settore Tecnologie e Sviluppo della società – noi siamo in grado di arrivare fino agli impianti 'chiavi in mano'. →

I rincari spaventano

Nata nel 1957, l'Associazione Nazionale delle Cooperative Agroalimentari aderenti alla Legacoop promuove, rappresenta, assiste, tutela e coordina le cooperative associate, per favorirne lo sviluppo in moderne ed efficienti imprese. Mentre si pensa alle tecnologie green, però, c'è l'attualità dei super rincari di tutte le materie prime e dell'energia, a mettere allarme il settore. «Da soli non possiamo più gestire l'aumento dei costi. Ci deve essere il contributo di tutta la filiera, dal campo allo scaffale», sostiene Cristian Maretti, presidente di Legacoop Agroalimentare alla luce dei dati di una ricerca interna tra le cooperative.

«Ci domandiamo quanto possiamo andare avanti ancora – spiega il Presidente – Con il prezzo attuale delle materie prime, con l'aumento dei costi di energia, imballaggi, plastica e con il margine risicato che le nostre cooperative hanno per garantire servizi e una equa remunerazione ai soci, siamo in grande difficoltà. Occorre si acquisisca un senso di responsabilità in tutta la filiera». Il grido di allarme di prospettiva si legge nei numeri. Come spiega Sara Guidelli, direttore generale di Legacoop Agroalimentare: «nonostante un 2020 molto difficile per la pandemia, il valore della produzione delle associate è cresciuto dell'1,89% rispetto al 2019,

attestandosi a circa 9.478 milioni di euro. Ma a pesare sono costi e margini. L'incidenza del valore aggiunto sulla produzione è stata del 15,42% nel 2020 con un risultato netto di appena 1,40%. Un valore molto basso se paragonato alle performance dell'industria privata che nel 2020 registra il 16,37% di valore aggiunto e il 4,85% di risultato netto». Il valore sono i soci. «Noi non siamo una "cenerentola" – continua Guidelli –, la cooperazione agroalimentare è nata per rispondere alle esigenze dei soci agricoltori ed i soci agricoltori siedono nei consigli di amministrazione. In tanti parlano di "filiera", ma gli agricoltori nei cda li abbiamo solo noi. Conseguentemente abbiamo margini di riuscita più stretti se prendiamo in considerazione la sfida in prospettiva di rispettare l'impegno di pagare il giusto prezzo per i prodotti agricoli». Il monito del presidente di Legacoop Agroalimentare per il futuro è chiaro: «la cooperazione remunera i propri soci sacrificando i margini, un principio che non vogliamo tradire ma allo stesso tempo bisogna essere realisti, il mercato ci impone delle sfide alle quali non possiamo sottrarci. Abbiamo rispettato i valori del nostro sistema ma l'incognita è come chiuderemo i bilanci nel 2022».

L' accordo segue di pochi mesi quello che abbiamo già stretto con la Regione Toscana per qualsiasi tipologia di attività produttive. La discesa in campo di istituzioni e associazioni di categoria al fianco delle imprese è un presupposto fondamentale per riuscire a realizzare il passaggio a un'economia green». L' esperienza della start up toscana sarà importante per creare nuovi impianti (serre a impatto zero), per la rigenerazione di strutture e immobili esistenti in coltivazioni ad alto valore aggiunto (in ambienti chiusi tecnologicamente controllati con sistemi di Intelligenza Artificiale), seguendo tutti i criteri dell'economia circolare.

Le nuove realizzazioni o rigenerazioni usufruiranno di impianti di cogenerazione, per la produzione di energia in isola, che utilizzano idrogeno verde così da contenere i costi e le emissioni in atmosfera. Le tecnologie che Natur Essence metterà a disposizione, consentiranno di completare la dotazione strutturale delle imprese agricole con impianti per l'abbattimento e per la fissazione della Co2 capaci di generare Carbon Credits. Proprio quest'ultimi saranno la nuova frontiera per le nostre aziende agricole. Infatti, nel corso del 2022, l'Unione Europea dovrebbe finalmente riconoscere il ruolo del carbon farming

Estrarre essenze per la nutraceutica dai materiali di scarto

agganciando le imprese agricole del continente alla possibilità di generare crediti di carbonio. La promozione del carbon farming nell'ambito della Politica Agricola Comune (Pac) e di altri programmi Ue, come Life e Horizon Europe, potrebbe aprire scenari interessanti per garantire nuove possibilità di reddito alle imprese. L'Ue arriverà, secondo fonti accreditate, a riconoscere anche alle

Riunioni. La collaborazione alla base di ogni decisione



Per Massimo Carlotti, presidente di Terre dell'Etruria di Donoratico (Li), una delle prime cooperative interessate all'accordo e alle tecnologie green di natur Essence, «ottimizzare ed innovare nel solco della sostenibilità significa recuperare centesimi per le aziende agricole associate. La riorganizzazione dei cicli di lavorazione così come la differenziazione delle tecniche di produzione sono forse l'unica opportunità per provare a contrastare la continua perdita di valore delle nostre produzioni».

«Provare a costruire accordi per la gestione di progetti innovativi che guardano con interesse alla lotta allo spreco e al riutilizzo dei sottoprodotti di lavorazione con strutture che si pongano come obiettivo quello di creare sinergie con la produzione primaria, - spiega ancora Carlotti - non solo è una opportunità ma la considero una necessità non rimandabile. Per questo credo si debba da subito approfittare di questa opportunità, scegliendo su quali filiere e su quali territori dare avvio a progetti pilota che siano in grado, partendo dalle aspettative, di monitorare i risultati, per poi ragionare con sistemi più complessi i diffusi». Terre dell'Etruria è il risultato di una serie di aggregazioni di diverse cooperative, avvenute nel corso degli anni, che affonda le proprie origini nella Cooperativa Produttori Donoratico, fondata il 14 Aprile 1950. Terre ha circa 3500 aziende agricole associate.



Massimo Carlotti. Presidente Terre dell'Etruria

imprese agricole una ricompensa proporzionale alla di Co2 "sequestrata" dalle loro coltivazioni. Natur Essence è salita agli onori della cronaca nazionale in questi mesi sostanzialmente per due progetti ad alto valore di innovazione, uno legato alle microalghe per assorbire Co2 e l'altro alle batterie con materie prime riciclate al posto del litio. Altre sue tecnologie riguardano la produzione di idrogeno verde per cogeneratori e per la combustione di biomasse, anche sanificatori

per ambienti di lavoro "ozon free", utilizzabili in presenza di persone. Natur Essence è, inoltre, presente con proprie essenze e prodotti nel settore nutraceutico di alta gamma rappresentando, in questo settore, uno sbocco naturale per le imprese. ♦



Cat, caffè e panini freschi Eccellenza del Nord

Sandro Nenni
Torino

Walter Gramaglia, classe 1998, da Ciriè, in Piemonte, è il classico esempio di giovane uomo - si potrebbe esagerare e definirlo giovanissimo - che si impone con grande entusiasmo come manager per la Cat Srl, realtà di punta - nel piemontese e in espansione in Lombardia con appalti importanti - del settore vending, con il ruolo di responsabile marketing e comunicazione. È da quando aveva 14 anni, che grazie al nonno e al padre Oscar, è abile conoscitore di questo mercato, che, attenzione, non costruisce le macchine di distribuzione ma ne è proprietario. Intanto, cos'è il vending. Ci viene incontro uno studio di Confida, massima categoria associativa di settore, che ha preso in esame, per l'appunto, lo "Studio sul settore della distribuzione au-

tomatica in Italia", per intenderci il giro di affari che ruota attorno alle "macchinette" che distribuiscono caffè e alimenti (nel caso di Cat, anche panini freschi realizzati nottetempo e distribuiti la mattina). Dallo "Studio sul settore della distribuzione automatica in Italia" realizzato da CONFIDA in collaborazione con Ipsos si evince che "Nel 2020 la chiusura preventiva di scuole, uffici e pubbliche amministrazioni dovuta alla pandemia ha causato la perdita di oltre il 31% di fatturato del settore della distribuzione automatica che ha chiuso l'anno con un giro d'affari di 1,6 miliardi di euro (tra mercato del vending e quello dell'OCS - Office Coffee Service) per un totale di 4,4 miliardi di consumazioni in Italia". E continua: "Il trend del mercato OCS (caffè a capsule e cialde), inteso come business dei gesto-

ri professionali, già da diversi anni è negativo a causa dell'aumento dell'offerta di capsule e cialde anche in molti altri canali (e-commerce, negozi specializzati, grande distribuzione), ma nel 2020 ha fatto registrare una riduzione più contenuta rispetto al settore dell'automatico." **Dottor Gramaglia, il vending intende sostituirsi alla ristorazione aziendale, ovvero le mense?** Non nasce con questo obiettivo, ma è legittimo pensare che possa accadere.

**Come funziona
il vending
raccontato
dal responsabile
del marketing
della Cat**



Walter Gramaglia. Responsabile marketing della Cat

I costi della manutenzione delle macchine e il fatto che esse siano autonome nelle forniture di prodotti, abbassa molto il costo del personale e i bilanci aziendali. Quindi penso che il futuro andrà in questa direzione. **Ma c'è un vulnus. Ovvero la facilità di supporre che le macchine possano distribuire solo prodotti confezionati e merce di qualità diversa rispetto alle mense...** È legittimo pensarlo ma in realtà le cose sono in modo un po' diverso oggi. La Cat, per esempio, è nata su iniziativa di mio nonno, come centro di assistenza tecnica per distributori Zanussi; poi si è evoluta cercando di raggiungere altre fette di mercato, tentando di elevare la qualità anche di prodotti freschi. **Ci racconti in che modo si può portare la qualità nei distributori?** Forse siamo una delle poche aziende in Italia ad avere un laboratorio di proprietà, che produce panini, di notte per il giorno successivo. Si potrebbe dire che l'azienda lavora venti ore al giorno. Restiamo chiusi dalle quattro alle sei di mattina.



Quale sarebbe il vostro corebusiness? Il nostro rimane il caffè, ma anche in questo caso usiamo prodotti del territorio: il Caffè Vergnano e il Caffè Costadoro. Anche i panini sono realizzati con i migliori prodotti a chilometro zero. **Tornando ai panini, quanti sono gli addetti alla produzione notturna?** Dei trenta dipendenti o collaboratori a vario titolo dell'azienda, tre persone si dedicano completamente, la notte, a produrre panini freschi (da 2500 a 3000 prodotti). Compresi i collaboratori, abbiamo dieci addetti al rifornimento, cioè coloro che girano per rifornire le macchine, quattro tecnici e un magazziniere. **Tremila panini. E se avanzano cosa succede?** Vengono consegnati al Banco Alimentare. Ormai da molti anni. Siamo molto felici di aver vinto, negli anni passati, il premio come azienda annoverata tra migliori donatori di prodotti alimentari di Torino. ♦

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.

Wine&Siena rinviato, si farà a marzo. Il primo evento dell'anno dedicato al vino, si sposta (causa Covid) da fine gennaio a metà marzo. La kermesse con oltre 600 etichette che ogni anno si tiene nel fantastico complesso monumentale di Santa Maria della Scala, si farà anche se la data viene spostata per superare i mesi più freddi e più a rischio per la pandemia.

Il vino nella Rete Comodo da acquistare

Periodo prescelto è marzo 2022: venerdì 11 inaugurazione, sabato 12 e domenica 13 apertura stand - degustazione al pubblico, lunedì 14 solo per gli operatori di settore.

Abbiamo deciso di iniziare l'anno con "la bocca dolce", come dicevano i contadini toscani di una volta, così EWine è dedicato ai vini passiti.

* A cura di David Taddei



San Marzano Primitivo di Manduria Docg

Siamo in Puglia, il vitigno è il Primitivo, quindi bacca rossa, e i grappoli sono lasciati ad appassire sulla pianta. "11 Filari" perché inizialmente erano 11 i filari di vecchissime viti coltivate ad alberello selezionate a San Marzano. La macerazione avviene per 10 giorni con lieviti indigeni selezionati in vigna. Fermenta a temperatura controllata e l'affinamento si fa barrique di rovere francese e americano per 12 mesi. Dal Colore rosso rubino intenso con sfumature granate, ha un profumo persistente e complesso, con sentori di frutti surmaturi che ricordano la confettura di ci-

liegie e fichi secchi, leggere note speziate. Piacevolmente dolce al gusto, con sensazioni mielate ammorbidite da una giusta acidità. Il finale si chiude su toni fruttati ammandorlati. E' un vino da meditazione perfetto con il cioccolato fondente con alte percentuali di cacao. Si abbina bene con pasticceria secca alle mandorle. Dabprova con i formaggi erborinati.

Gradazione alcolica 18% Vol.
Temperatura di servizio 14° C. Su www.vinopuro.com a 14,40 euro

Sanmarzano.wine



Cascina Castlet Moscato Passito Doc

Siamo nell'astigiano, nel dialetto locale "Avié" significa veglia, evoca le lunghe serate invernali. L'etichetta è l'impronta di una mano femminile, serigrafata in oro, simboleggia la manualità alla base di questo passito di moscato bianco del Piemonte, il "vitigno dolce e aromatico" per eccellenza.

I grappoli selezionati sono messi ad appassire in appositi locali condizionati e molto ventilati. Il mosto ricco e denso fermenta in barriques di Allier nuove per oltre otto mesi. Riposa in bottiglia per almeno un anno. Il giallo intenso che volge

all'oro, nasconde un bouquet potente di frutta matura, miele qualche tono erbaceo. In bocca è avvolgente delicatamente dolce con una gradevole freschezza acida, persistente. si abbina ai formaggi erborinati e ai caprini stagionati, al fegato d'oca, al patè di fegato e di selvaggina. Adatto ad ogni tipo di dessert e alla piccola pasticceria.

Gradazione alcolica 13,5% Vol.
Temperatura di servizio 12° C.

www.cascinacastlet.com



Isole e Olena Vin Santo Chianti Classico Doc

Questa azienda mitica che prende il nome da due borghi minuscoli, Isole e Olena. Spesso i meno esperti lo confondono con i passiti classici. Pur appartenendo alla famiglia, perché le sue uve sono messe ad appassire, è molto diverso e particolare. Subisce un processo ossidativo naturale dentro i piccoli caratelli dove riposa a lungo per la microporosità del legno e il rapporto fra volume di liquido e superficie di contatto (viene lasciato scolmo). L'ossigeno – quasi sempre mortale per il vino – serve per sprigionare note aromatiche più intense. Anche in bocca, la classica

rotondità dei passiti ha come contrappunto una netta nota acida, la caratteristica inconfondibile del vero Vin Santo Toscano. Riposa in caratelli sigillati sui lieviti (madre) per 9 anni. L'uvaggio è a metà fra trebbiano e malvasia. Si abbina con i classici crostini neri toscani, tutta la pasticceria secca in particolare con i "Biscottini di Prato", i Cantucci nel resto della Toscana.

Gradazione alcolica 13% Vol.
Temperatura di servizio 12° C.

www.isoleolena.it

Speciale



Quattro milioni di smart worker in Italia

Nel corso del 2021, con l'avanzamento della campagna vaccinale, è progressivamente diminuito il numero degli smart worker, passati da 5,37 milioni nel primo trimestre dell'anno a 4,07 milioni nel terzo trimestre. A settembre, infatti, si contano complessivamente 1,77 milioni di lavoratori agili nelle grandi imprese, 630mila nelle pmi, 810mila nelle microimprese e 860mila nella Pa. Progetti di smart working strutturati o informali sono presenti nell'81% delle grandi imprese (contro il 65% del 2019), nel 53% delle pmi (nel 2019 erano il 30%) e nel 67% delle Pa (contro il 23% pre-Covid). Sono i risultati della ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano. Questo graduale rientro in ufficio non segna in generale un declino dello smart working, al contrario al termine della pandemia le

organizzazioni prevedono un aumento degli smart worker rispetto ai numeri registrati a settembre: si prevede saranno 4,38 milioni i lavoratori che opereranno almeno in parte da remoto (+8%), di cui 2,03 milioni nelle grandi imprese, 700mila delle pmi, 970mila nelle microimprese e 680mila nella Pa. La scelta di proseguire con lo smart working è motivata dai benefici riscontrati da lavoratori e aziende. L'equilibrio fra lavoro e vita privata è migliorato per la maggior parte di grandi imprese (89%), pmi (55%) e Pa (82%). Ma la combinazione di lavoro forzato da remoto e pandemia ha avuto anche conseguenze negative sugli smart worker: è calata dal 12% al 7% la percentuale di quelli pienamente 'ingaggiati', il 28% ha sofferto di tecnostress, il 17% di overworking. "La pandemia ha accelerato l'evoluzione dei modelli di lavoro verso forme di organizzazione più flessi-

bili e intelligenti e ha cambiato le aspettative di imprese e lavoratori, anche se emergono delle differenze fra le organizzazioni che rischiano di rallentare questa rivoluzione", afferma Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano.

Tecnostress ha interessato il 28 per cento dei lavoratori da casa



Modelli di lavoro. La sperimentazione delle grandi imprese @ Foto di Liza Summer da Pexels

"Le grandi imprese - spiega - stanno sperimentando nuovi modelli di lavoro, con la ricerca di nuovi equilibri fra presenza e distanza capaci di cogliere i benefici potenziali di entrambe le modalità di lavoro. In molte organizzazioni, soprattutto pmi e Pa, invece, si sta tornando prevalentemente al lavoro in presenza a causa della mancanza di cultura basata sul raggiungimento dei risultati. Un arretramento che si scontra con le aspettative dei lavoratori e gli obiettivi di digitalizzazione, sostenibilità e inclusività del nostro Paese. Ora è necessario costruire il futuro del lavoro sul vero smart working, che non è una misura emergenziale, ma uno strumento di modernizzazione che spinge a un ripensamento di processi e sistemi manageriali all'insegna della flessibilità e della meritocrazia, proponendo ai lavoratori una maggiore autonomia e responsabilizzazione sui risultati".

"Per cogliere tutti i benefici dello smart working serve l'impegno di tutti i soggetti. Alle organizzazioni spetta il compito di strutturare progetti coraggiosi, lavorando su policy, tecnologie, spazi di lavoro e stili di leadership; i lavoratori devono allenare skill più adeguate al nuovo work-life balance; i policy maker devono accompagnare questa trasformazione con onestà intellettuale e lungimiranza", sottolinea afferma Alessandra Gangai, direttrice della Ricerca Smart Working nella Pa. ♦

Lo scaffale



NICOLA NOVELLI

è laureato in Scienze politiche alla facoltà Cesare Alfieri dell'Università degli Studi di Firenze, con tesi in Storia contemporanea. Iscritto all'Ordine dei giornalisti della Toscana dal 1989, ha firmato articoli sui quotidiani «Il Messaggero», «L'Indipendente», «Ore 12-Il Globo».

Ha collaborato alle redazioni di programmi televisivi della Rai TV. Nel 1997 ha fondato www.nove.firenze.it, primo quotidiano on line di Firenze e una delle prime testate solo on line registrate alla cancelleria di un tribunale. Dal 2012 al 2017 è stato consigliere dell'Ordine dei giornalisti della Toscana.

Nel 2018, in qualità di tesoriere, ha partecipato alla costituzione della Fondazione dell'Ordine dei giornalisti della Toscana.

Le parole di internet

Nicola Novelli

L'uso delle parole e delle lingue nazionali da parte dei grandi operatori del mondo dell'Internet è il tema di "Le parole di Internet", il saggio firmato da Nicola Novelli, per i "Quaderni della Formazione" promossi dalla Fondazione dell'Ordine dei giornalisti della Toscana e pubblicato da Pacini Editore, con il contributo della Fondazione Ente Cassa di risparmio di Firenze. Nel libro Novelli, che nel 1997 ha fondato il primo quotidiano on line di Firenze, ripercorre l'evoluzione del Web dai primordi ai giorni nostri focalizzando la sua attenzione sull'utilizzo del linguaggio, quale fondamento stesso della rete. Il volume analizza i meccanismi con cui Internet ha reso le parole l'essenza del mercato. Attraverso le parole on line si distribuiscono concetti, idee, ma anche prodotti e servizi.

L'offerta pubblicitaria è sempre a caccia dei termini di ricerca e dei contenuti digitali consultati dagli utenti per profilare questi ultimi e proporre loro offerte commerciali personalizzate. Un percorso in quattro capitoli, che prova a immaginare quello che potrebbe accadere alla parola nei prossimi decenni, alla luce delle rivoluzioni tecnologiche in atto. "Le parole di Internet" è disponibile in formato digitale e cartaceo sul sito di Pacini Editore. (link <https://www.pacineditore.it/prodotto/parole-di-internet-novelli/>).♦



MBA Master Universitario in Business Administration

Di cosa si tratta?

Programma formativo a tempo pieno di un anno, rivolto a laureati di tutte le aree disciplinari, che intende formare figure professionali capaci di supportare la Direzione delle PMI

Perché questo MBA?

Elevata employability

Mix tra teoria e pratica

Forte enfasi sulle soft skills

Numerosi laboratori e project work

Percorso estremamente professionalizzante

Elevato coinvolgimento delle aziende partner

4 mesi di «training on the job» grazie allo stage obbligatorio

Faculty composta da Docenti universitari, manager e professionisti di elevato profilo

Due modalità di erogazione:

tradizionale (didattica in aula) e distance learning (didattica online)

Info e iscrizioni:

Coordinamento Organizzativo
Alessia Graziani, Gabriele Baima
011/6399205-244

Direttore
Prof. Stefano Bresciani
stefano.bresciani@unito.it

Informazioni di dettaglio
(*ammissione, costi, programma*):
www.saamanagement.it

mastermba.management@unito.it

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





CREDIT DATA RESEARCH | ITA
we care about your business

**Insieme,
aiutiamo la tua azienda ad andare lontano
e ci prendiamo cura del tuo business**

Specialisti in:

FINANZA AGEVOLATA
SERVIZI DI ACCESSO AL CREDITO
CONSULENZA STRATEGICA



customerservice@cdr-italia.com | 800 98 52 42 | www.cdr-italia.com