

Espansione

TECNOLOGIA Integrare con responsabilità sociale **MERCATO DEL LAVORO** Nuove figure specializzate

AZIENDE Startupper o imprenditori **MECCANICA QUANTISTICA** Come cambia il mondo **BANCHE** Le

eccellenze premiate da Patuelli **SICUREZZA** Servono gli eurobonds **GIAPPONE** Tradizione e innovazione

PREZZO DI COPERTINA € 2,50 - POSTE ITALIANE S.p.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-NQ/006720/3.2022 PERIODICO ROC



**Tecnologia, tradizione
e innovazione**

Paolo Benanti



Nuove prospettive per il tuo business.

InfoCert diventa Tinexta Infocert.
Evolviamo restando al tuo fianco come partner di fiducia per la digitalizzazione, con soluzioni innovative per semplificare e potenziare il tuo business.



MERIE DELACROIX
Artista sinestetica

tinexta
infocert

think next, trust now



infocert.it

Espansione

DIRETTORE EDITORIALE
Stefano Bisi

DIRETTORE RESPONSABILE
Diego Rubero

SEGRETERIA GENERALE
0171.392211

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

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

STAMPA
MEDIAGRAF Spa sede legale
Viale della Navigazione Interna 89
35027 Noventa Padovana - PD

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

PROGETTO GRAFICO
Catoni Associati

DISTRIBUZIONE PER L'ITALIA
Press Di Srl - Via Mondadori, 1 - 20090 Segrate (MI)

POSTE ITALIANE S.p.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-NO/00672/03.2022 PERIODICO ROC Iscrizione n.10250 del 22.05.2002

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

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

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

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

La tiratura di questo numero è di 55.000 copie.

8 - 9 **Intelligenza artificiale.** La riflessione di Paolo Benanti

10 - 12 **Tecnologia.** Integrare le nuove opportunità con la responsabilità sociale

14 - 16 **Il lavoro.** L'IA riscrive le regole del mercato

18 - 20 **Capitalismo.** Il bivio tra startupper e imprenditori

22 - 25 **Meccanica quantistica.** Attese molto alte con ingenti investimenti

38 - 39 **La giustizia.** Gli errori dei magistrati e le loro conseguenze

40 - 41 **La difesa.** Come finanziare la sicurezza europea

44 - 46 **Orizzonti internazionali.** Il Giappone tra eredità storica e sfide

48 - 49 **Imprese pubbliche.** Dove sono e in quali settori operano

56 - 58 **EWine.** Consigli utili per acquistare un buon vino



PATUELLI - p. 26



CIOFFI - p. 51



BERTUCCI - p. 44



Segui Espansione sui social!

Chi siamo

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

La nostra storia

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

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

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

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

Sedi

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

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

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

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917



Stefano Bisi
Roma

La vicenda di Garlasco ha riportato in primo piano, e oltre la cerchia degli addetti ai lavori, il problema giustizia in Italia con tutte le sue deformazioni. La componente emotiva della piazza, l'informazione trasformata in spettacolo, l'aula mediatica più importante di quella del tribunale, la celebrazione del processo sui social, la caccia al colpevole al di là di ogni ragionevole dubbio sono spunti di riflessione che da tempo offre all'opinione pubblica uno dei giornalisti più attenti al tema, Alessandro Barbano, oggi direttore del quotidiano L'Altra Voce, e in passato alla guida di Messaggero, Riformista, Mattino e autore di due libri, "L'Inganno" e "La Gogna". In una intervista con Francesco Iacopino si ribaltano i ruoli, l'avvocato penalista fa le domande al giornalista e ne esce un quadro per nulla positivo della giustizia. Serve un colpevole a tutti i costi e Barbano dice al Riformista: "Tutte le volte in cui un fatto di cronaca diventa il caso mediaticamente rilevante, si attiva nel sistema giudiziario una sorta di reazione au-

toimmune. La macchina dell'investigazione si sente chiamata a dare una risposta di efficienza alla domanda di giustizia che viene dalla piazza. Il rischio in queste vicende è di imboccare la via che porta al risultato quale che sia, al colpevole quale che sia, il primo che è possibile trasformare in un bersaglio mediatico da esporre sulla pubblica piazza per soddisfare la fame di giustizia e produrre quella catarsi che, un grande antropologo come René Girard, chiama la sindrome del capro espiatorio". E quando si trova piovono applausi dalla piazza, oggi rappresentata dai social network e dai talk show, "aule post-moderne di una giustizia inquisitoria che trascura la presunzione di innocenza" nonostante errori giudiziari evidenti che dovrebbero invitare alla cautela. Ma non è così. La piazza vuole il sangue e "noi" le diamo il sangue, senza pensare che persone, famiglie, imprese, vengono distrutte da questo metodo. "L'errore giudiziario dice Barbano - si produce sul terreno del giudicato e, quindi, sul terreno di quel filtro che la giustizia dovrebbe assicurare

anche di fronte all'avvitamento del sistema nella logica del capro espiatorio. Dovrebbe essere in grado di disinnescarlo, di riconoscerlo, di smascherarlo e invece così non è. Qui entra il principio del ragionevole dubbio che è lo strumento straordinario che la giustizia ha per sottrarsi a questo rischio. Un patrimonio metodologico non solo del processo penale, ma è un principio fondamentale della democrazia liberale, perché è il principio che mette la democrazia nel rapporto con il limite e con la coscienza della finitezza dei suoi mezzi. Una democrazia che accetta il ragionevole dubbio accetta la sua imperfezione e, quindi, diventa - come direbbe Churchill - il migliore dei sistemi possibile, ancorché imperfetto. La democrazia che rifiuta il ragionevole dubbio si pone l'obiettivo di raggiungere la perfezione e nega se stessa". Perché la perfezione non è della terra degli uomini e allora è più giusto praticare la cultura del dubbio e del limite. ♦

**LEADING LAW**

NOTAI E AVVOCATI

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

www.leadinglaw.it

La Vignetta

E' ARRIVATA LA PROVA COSTUME

...HO SEGUITO VARIE DIETE,
PER FORTUNA SONO SEMPRE
RIUSCITE A SEMINARMI...!



Primo piano



OpenAI La tecnologia impone responsabilità

Sandro Benetti
Milano

Nella tasca del saio da francescano Paolo Benanti porta un computer. Da più un anno e mezzo è presidente della Commissione sull'intelligenza artificiale per l'informazione della presidenza del consiglio dei ministri e di recente ha rilanciato un lungo post di Joanne Jang (Head of Model Behavior in OpenAI) che invita a riflettere criticamente sul rapporto uomo-modelli di IA. Jang, responsabile delle policy e del comportamento dei modelli come ChatGPT e DALL-E, ha sollevato questioni cruciali per chi dirige una piccola e media impresa: non si tratta solo di tecnologia ma di etica, impatto e fiducia. 1. Il cuore della questione: responsabilità e autonomia. Il post evidenzia come i modelli generativi siano potenzialmente autonomi, capaci di creare contenuti nuovi basandosi su dati statistici. Ma proprio questa autonomia apre questioni sulla

responsabilità: chi risponde per eventuali errori, distorsioni o contenuti inappropriati? OpenAI ha introdotto sistemi di supervisione interna e linee guida, ma il messaggio emergente è forte: le PMI non possono delegare tutto all'IA, devono dotarsi di competenze interne e policy chiare per governarne l'uso. 2. Da strumento a "collega" complementare. L'IA generativa ha dimostrato capacità sorprendenti – da ChatGPT al suo rapido milione di utenti in soli 5 giorni – ma la visione di Jang e Benanti è orientata verso relationship complementarity nell'ottica di "augmentation" piuttosto che "automation" totale. Per i manager è un monito concreto: adottare l'IA non significa sostituire i lavori cognitivi, ma amplificarne la capacità. Serve una cultura aziendale attenta a queste opportunità, valorizzando i team che dialogano con l'IA e non vi si appiattiscono.

3. Cultura digitale e formazione: leve strategiche. Benanti richiama l'attenzione sulla necessità di una formazione costante per le imprese. Il post enfatizza come la mancanza di competenze sia la prima barriera all'adozione dell'IA: le PMI devono investire in formazione specialistica e affiancare le risorse ai nuovi strumenti.

**Il presidente
della Commissione
sull'intelligenza
artificiale richiama
l'attenzione
sulla necessità
di una formazione
costante**

**Occorre
una formazione
specialistica affinché
il nuovo strumento
possa tradursi
in vantaggio
competitivo
evitando
girandole
di hype
e frustrazione interna**

Paolo Benanti.
Presidente della Commissione
sull'intelligenza artificiale



Solo così l'intelligenza artificiale potrà tradursi in vantaggio competitivo, evitando girandole di hype e frustrazione interna. 4. Regolazione e trasparenza: non si può fare da soli. Il contributo dell'Europa (AI Act, Data Act, DMA) e le strategie come quelle di OpenAI mostrano che la regolamentazione è in rapido sviluppo. Le PMI devono monitorare il quadro normativo: normative emergenti su uso equo dei dati, trasparenza nei processi decisionali e catena di responsabilità diventeranno, entro breve, obblighi legali e sociali. Invece di subire, le PMI possono adottare policy proattive, rafforzando la reputazione e acquisendo fiducia nei confronti di clienti e partner. 5. Fiducia come asset: sostenere le relazioni interne ed esterne. Un tema centrale nel post è la permeabilità del-

le fake news e delle distorsioni generate dall'IA. Jang sottolinea l'esigenza di controllo continuo per evitare derive negative. Per un'impresa media, questo significa strutturare flussi interni di verifica, policy editoriali e check etici prima della pubblicazione di comunicazioni automatizzate. L'obiettivo: essere credibili davanti a clienti, fornitori e istituzioni. ♦

Tecnologia

L'intelligenza artificiale come leva di trasformazione economica

Alessandra Biotti
Verona

L'intelligenza artificiale sta attraversando un periodo di espansione e mutamento che non ha precedenti nella storia della tecnologia. Il recente rapporto "Trends – Artificial Intelligence", pubblicato nel maggio 2025, ne fotografa con lucidità l'evoluzione: un'accelerazione senza eguali che sta ridefinendo il modo in cui produciamo, comunichiamo e competiamo. Diversamente dalle rivoluzioni digitali del passato, questa ondata di innovazione coinvolge simultaneamente tutti i continenti, alimentata da una base planetaria di oltre cinque miliardi di persone connesse e da una mole di dati accumulata in decenni di digitalizzazione. Il risultato è una diffusione capillare e repentina, capace di spingere milioni di utenti e sviluppatori verso le applicazioni intelligenti in tempi estremamente ridotti. Nel contesto aziendale, l'adozio-

ne dell'intelligenza artificiale non è più una possibilità da esplorare, ma una condizione per restare competitivi. Le imprese che operano nella logistica, nella finanza, nella produzione industriale o nei servizi stanno già integrando strumenti di automazione intelligente per ottimizzare processi, prevedere la domanda, personalizzare l'offerta e migliorare la relazione con i clienti. Un gruppo industriale italiano del settore alimentare, ad esempio, ha introdotto un sistema predittivo per la gestione delle scorte basato su IA, riducendo del 20% lo spreco di materie prime nel primo semestre di utilizzo. Allo stesso modo, una compagnia assicurativa ha adottato algoritmi per l'analisi dei sinistri, velocizzando la liquidazione dei danni e migliorando la customer satisfaction. I grandi colossi tecnologici – da Apple a Meta, passando per Microsoft e Amazon – hanno inve-

stito nel 2024 oltre 200 miliardi di dollari per potenziare le infrastrutture necessarie allo sviluppo dell'intelligenza artificiale. Una cifra impressionante che segnala l'importanza strategica della posta in gioco, ma anche le sfide da affrontare. L'addestramento di modelli sempre più potenti richiede risorse computazionali crescenti, con un impatto diretto sui costi.

La chiave del successo non è rincorrere la tecnologia ma saperla integrare con competenza lungimiranza e responsabilità sociale

Le aziende che investono in infrastrutture intelligenti e formazione sono già oggi più competitive in termini di efficienza, personalizzazione e velocità decisionale



Tuttavia, i costi di utilizzo – ossia quelli legati all'applicazione concreta degli algoritmi – sono in calo, rendendo l'accesso alla tecnologia più ampio e favorevole all'adozione da parte di aziende di ogni dimensione. Il rovescio della medaglia è la compressione dei margini: in un mercato in cui le prestazioni dei modelli tendono a convergere e l'accesso open source si allarga, la differenziazione diventa più difficile e i vantaggi competitivi meno duraturi. La corsa all'intelligenza artificiale ha inoltre risvolti geopolitici significativi. La Cina, forte di un'accelerazione nell'ambito della robotica industriale e di un vasto mercato interno, si propone come alternativa alla leadership tecnologica degli Stati Uniti. Questa dinamica influisce sulle scelte strategiche anche delle imprese europee, che

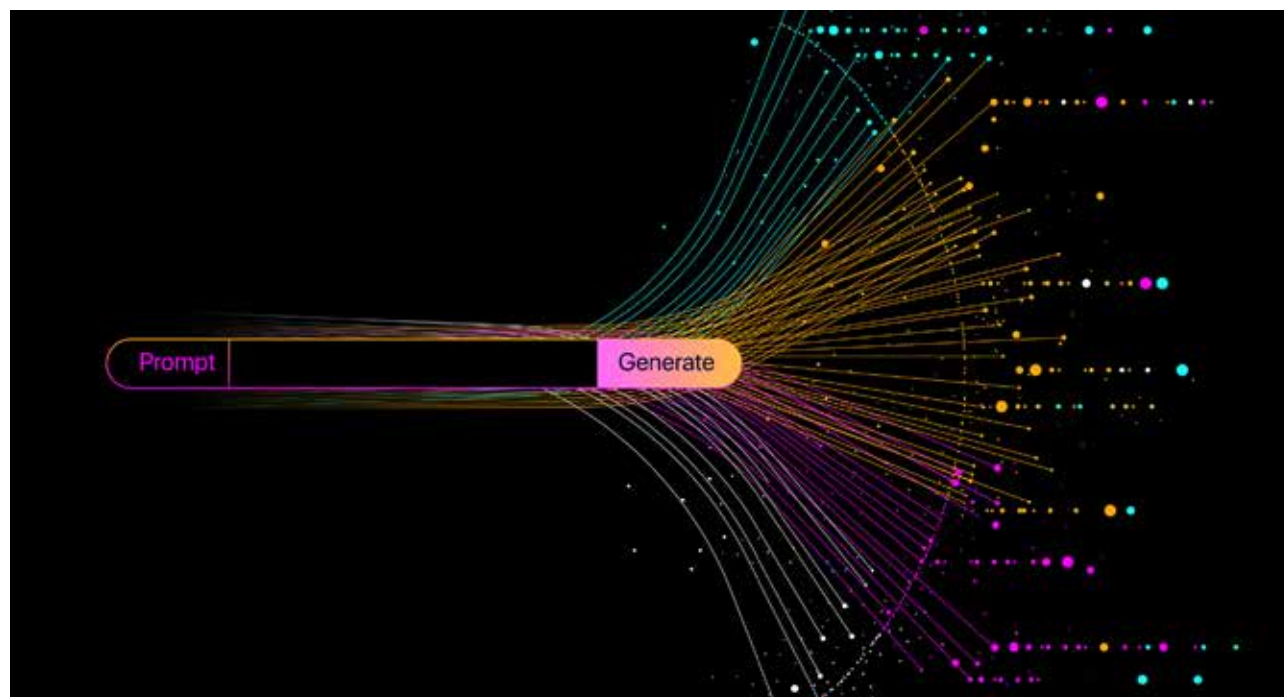
si trovano a dover ripensare filiere, investimenti e partnership internazionali. In settori come l'automotive o l'energia, dove la cooperazione transnazionale è fondamentale, la crescente rivalità globale impone una valutazione attenta degli scenari futuri. Le implicazioni dell'intelligenza artificiale non si fermano alla sfera tecnologica, ma toccano profondamente la società e il mercato del lavoro. Il numero di offerte professionali legate all'IA è cresciuto del 448% negli Stati Uniti dal 2018, mentre quelle tradizionali sono diminuite. ➔

Anche in Europa si osserva un trend simile, con le imprese che cercano sempre più figure in grado di dialogare con i dati, progettare flussi automatizzati, comprendere le logiche degli algoritmi. Questo mutamento richiede un impegno costante sul fronte della formazione. Un'azienda manifatturiera italiana ha avviato nel 2024 un programma interno di aggiornamento delle competenze digitali per quadri e dirigenti, integrando sessioni pratiche sull'uso dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali. I primi risultati mostrano una maggiore autonomia nella gestione delle analisi predittive e una riduzione delle tempistiche di valutazione nei progetti complessi. Accanto alle opportunità, tuttavia, non mancano i rischi. La polarizzazione del mercato del lavoro, il pericolo di disuguaglianze sociali accentuate, l'impatto etico dell'automazione sono elementi

da non trascurare. La sfida per i manager consiste nel coniugare l'efficienza con l'equità, la spinta all'innovazione con la responsabilità sociale. In molte realtà aziendali si stanno sperimentando soluzioni ibride: l'affiancamento tra intelligenza artificiale e intelligenza umana, la revisione dei ruoli in ottica collaborativa, la creazione di team multidisciplinari capaci di integrare tecnologia e sensibilità organizzativa. In definitiva, l'intelligenza artificiale rappresenta una nuova frontiera che sta ridefinendo equilibri economici e organizzativi. Per il mondo manageriale, non si tratta di adottare una moda tecnologica, ma di guidare una transizione strutturale. Il successo dipenderà dalla capacità di investire con lungimiranza, formare le persone, costruire alleanze strategiche e mantenere un pensiero critico di fronte all'evoluzione dei contesti.

L'introduzione dell'AI nei processi aziendali comprime i margini ma aumenta la produttività

In un'epoca in cui il cambiamento è la sola costante, l'intelligenza – naturale prima ancora che artificiale – resta la vera risorsa da coltivare. ♦



Da oltre 65 anni costruire è il nostro LAVORO.

Capacità ed esperienze acquisite con la costruzione di strade, ponti e viadotti, gallerie, acquedotti e fognature, urbanizzazioni, edifici residenziali, artigianali, commerciali e industriali, alberghi, restauro e ristrutturazione di fabbricati.

In possesso di Certificazioni Qualità, sostenibilità e competenza; Attestazione rating di legalità; Iscrizione nella white list e nell' Albo Nazionale Gestori Ambientali; Attestazione SOA.



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

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

Tecnologia

Professioni al bivio Come l'IA sta riscrivendo il mercato del lavoro

Rosanna Bottari
Milano

L'avanzamento dell'intelligenza artificiale sta trasformando il mondo del lavoro in profondità, ridefinendo non solo le professioni tradizionali ma anche il concetto stesso di competenza. Il recente rapporto "Trends – Intelligenza Artificiale", pubblicato nel maggio 2025, offre una lettura chiara di questa trasformazione: da una parte un'accelerazione nella domanda di nuove figure professionali legate alla tecnologia, dall'altra l'erosione di mansioni storicamente considerate stabili. Non è un semplice passaggio tecnologico: si tratta di un cambiamento strutturale che coinvolge aziende, lavoratori e decisori pubblici, ponendo interrogativi urgenti sul futuro delle competenze, sulla sostenibilità occupazionale e sulla coesione sociale. Negli ultimi sette anni, negli Stati Uniti – come in molti paesi industrializzati – si è registrato un

aumento del 448% delle offerte di lavoro nel settore informatico legate all'intelligenza artificiale. Nello stesso periodo, le posizioni prive di questo requisito sono diminuite. Questo dato parla chiaro: oggi le aziende cercano ingegneri specializzati, analisti di dati, progettisti di modelli intelligenti, ma anche esperti di sicurezza, normazione e impatti etici. È un trend che coinvolge anche l'industria europea. Un grande gruppo assicurativo italiano ha recentemente riorganizzato la propria direzione sinistri, introducendo una figura interna responsabile dell'analisi predittiva dei dati di polizza: un ruolo inesistente fino a pochi anni fa, ora cruciale per guidare le decisioni strategiche e ottimizzare i costi. Al tempo stesso, l'intelligenza artificiale sta automatizzando un numero crescente di mansioni standardizzate, riducendo l'impiego di

operatori nei settori amministrativi, contabili e del supporto clienti. Un'azienda manifatturiera del settore automotive ha dichiarato che, grazie all'introduzione di assistenti virtuali per la gestione documentale e la contabilità operativa, è riuscita a ridurre del 35% i tempi dedicati a compiti ripetitivi.

Emergono nuove figure specializzate e ruoli ibridi, con un forte impatto sull'organizzazione aziendale

Le aziende che puntano su formazione continua e riqualificazione del personale riescono a contenere la polarizzazione e a valorizzare le risorse interne



Tuttavia, anche ruoli ad alto contenuto professionale non sono più immuni: un medico, ad esempio, oggi può contare su sistemi che analizzano immagini diagnostiche con una precisione superiore alla media umana; un avvocato può consultare in pochi istanti l'archivio giuridico nazionale attraverso un'interfaccia intelligente; un docente può adattare la didattica a ogni singolo studente grazie a piattaforme che rilevano lacune e punti di forza in tempo reale. In tutti questi casi, il lavoro umano non sparisce, ma si riconfigura, richiedendo una nuova capacità di gestire, integrare e supervisionare la tecnologia. Questa trasformazione impone un cambiamento radicale anche nella formazione. Le imprese più lungimiranti stanno investendo con decisione in programmi di aggiornamento conti-

nuo, consapevoli che le competenze tecniche devono essere affiancate da abilità trasversali come il pensiero critico, la capacità di risolvere problemi complessi e la gestione del cambiamento. Un importante istituto bancario ha avviato nel 2024 un percorso di riqualificazione per oltre 800 dipendenti, orientato non solo a fornire conoscenze digitali, ma anche a sviluppare una maggiore flessibilità cognitiva e relazionale. L'obiettivo: preparare il personale a ruoli che ancora non esistono, ma che emergeranno nei prossimi anni. ➔

Tuttavia, questa trasformazione non è esente da rischi. Il mercato del lavoro rischia di polarizzarsi: da un lato, professioni altamente qualificate e ben retribuite; dall'altro, una progressiva marginalizzazione dei ruoli ripetitivi e a bassa specializzazione. Se non affrontata con politiche adeguate, questa dinamica può generare tensioni sociali e allargare le disuguaglianze. Le imprese hanno una responsabilità importante nel promuovere un'innovazione inclusiva, in grado di offrire opportunità di crescita anche a chi oggi occupa posizioni più fragili. Un esempio virtuoso è rappresentato da una cooperativa logistica del Nord Italia che, invece di sostituire gli addetti al magazzino con macchine intelligenti, ha scelto di formarli per gestire e programmare i nuovi strumenti automatizzati, valorizzandone l'esperienza e garantendo continuità occupazionale.

Non mancano, infine, le nuove opportunità. L'intelligenza artificiale sta stimolando la nascita di microimprese e start-up in ambiti fino a ieri considerati maturi. Nella sanità, nell'istruzione, nei trasporti e nella finanza stanno emergendo soluzioni innovative che generano nuovi mercati, nuovi modelli organizzativi e nuovi bisogni. La crescente accessibilità degli strumenti intelligenti – oggi utilizzabili anche da chi non ha competenze tecniche avanzate – favorisce la sperimentazione e l'iniziativa, anche all'interno di contesti aziendali consolidati. Sempre più manager stanno adottando strumenti predittivi per migliorare la pianificazione strategica, ridurre l'incertezza e orientare le risorse in modo più efficace. Il lavoro del futuro non sarà semplicemente automatizzato, ma aumentato dall'interazione costante tra uomo e tecnologia. Per

La diffusione dell'AI spinge verso una nuova visione del lavoro "aumentato"

affrontare questa transizione non bastano investimenti infrastrutturali: serve un cambio di mentalità, una visione sistemica che riconosca nella formazione, nella collaborazione e nella responsabilità sociale le leve fondamentali per un'evoluzione sostenibile. In un'economia dove il cambiamento è la nuova normalità, solo le imprese capaci di valorizzare il potenziale umano nella sua relazione con l'innovazione potranno affrontare con successo le sfide dei prossimi anni. ♦



SCOPRI LA NUOVA RICETTA
**Zero zuccheri
aggiunti**

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

www.agrimontana.it [f](#) [i](#) [t](#) [in](#) agrimontana

Per saperne
di più

L'opinione



Startupper o imprenditori?
Il bivio culturale
del capitalismo italiano

Stefano Bresciani*
Torino

Viviamo in un'epoca in cui il termine startupper ha assunto un'aura quasi mitica. È l'eroe del capitalismo contemporaneo: giovane, ambizioso, tecnologicamente sofisticato, capace di scalare in tempi record e di "fare exit" con cifre da capogiro. I media lo celebrano, le università lo studiano, i fondi lo inseguono. Ma in questo racconto entusiasta e patinato, c'è un punto cieco che troppo spesso viene trascurato: la differenza profonda tra creare una startup e costruire un'impresa. E soprattutto, tra chi punta a cedere e chi punta a durare. Il modello prevalente tra molte startup oggi è fortemente orientato al guadagno in conto capitale. L'obiettivo implicito — e talvol-

ta esplicito — è quello di crescere velocemente, acquisire utenti, aumentare valutazioni, per poi vendere. È la logica dell'exit, della monetizzazione a breve, della scalabilità a ogni costo. Non è un approccio sbagliato in assoluto. In alcuni contesti, specie nei settori digitali ad alta intensità di capitale e a bassa marginalità iniziale, è l'unico modo per sopravvivere. Tuttavia, quando questo diventa il paradigma dominante, si rischia di trasformare l'impresa in un prodotto finanziario, e non in un progetto imprenditoriale. Quante startup italiane nate negli ultimi dieci anni esistono ancora oggi? E quante sono diventate aziende solide, radicate, capaci di produrre valore

nel tempo, al di là dell'effimero valore di valutazione? La risposta, purtroppo, è scoraggiante.

Nasce una figura mitica celebrata da media e università ma c'è molta differenza tra creare una start up e costruire un'impresa destinata a durare nel tempo

Il tessuto economico italiano è formato in gran parte da imprese familiari che hanno un tratto comune: pensano al futuro come continuità e non come dismissione

In Italia, il tessuto economico è composto in larga parte da imprese familiari. Queste imprese, spesso nate in contesti locali e cresciute lentamente, hanno una caratteristica distintiva: pensano al futuro come continuità, non come dismissione. L'obiettivo non è vendere, ma trasmettere. Non è monetizzare, ma durare. Un esempio emblematico è la famiglia Del Vecchio con Luxottica, capace di partire da una piccola officina ad Agordo e diventare leader mondiale dell'occhialeria mantenendo una visione industriale solida. Ma il panorama italiano è ricco di altri esempi. Pensiamo alla famiglia Merloni con

Ariston, alla famiglia Barilla che guida un marchio globale dell'alimentare restando saldamente ancorata a Parma e ai valori originali. O ancora alla famiglia Ferrero, che da Alba ha costruito un colosso dolciario che ha saputo combinare espansione internazionale e fedeltà all'identità familiare. La famiglia Benetton, pur con vicende alterne, ha saputo fondare un gruppo multibrand in vari settori; i Lavazza hanno mantenuto il baricentro a Torino pur conquistando mercati internazionali; i Cucinelli, pur con un'impostazione più personale e filosofica, rappresentano un'altra forma di impresa familiare che pensa alla

bellezza, alla continuità e alla dignità del lavoro. E ancora: i Caprotti di Esselunga, i Zegna nel tessile, i Gavio nelle infrastrutture, i Pesenti nei materiali da costruzione. La nostra storia industriale è fatta di famiglie che hanno costruito visione, identità e generazioni di imprenditori. Questo tipo di imprenditorialità non fa notizia come una startup che raccoglie 5 milioni in un round seed, ma è quella che tiene in piedi l'economia reale. Ha pazienza, ha radici, ha valori. Investe nel capitale umano, nella qualità, nella reputazione. ➔

STEFANO BRESCIANI
Ph.D., è Professore Ordinario di Innovation Management e Digital Transformation presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, dove è anche il Direttore del MBA - Master in Business Administration. Le sue principali aree di ricerca includono l'innovation technology, l'international business, l'open innovation. E' Membro del Comitato Scientifico di importanti riviste nazionali e internazionali e siede in board di primarie aziende italiane. È Vice Presidente dell'EuroMed Research Business Institute (EMRBI), Direttore del Centro di Ricerca della Business School Q-Institute e Vice Presidente dell'Academy of Innovation, Entrepreneurship, and Knowledge (ACIEK).

E soprattutto, vede l'impresa come un progetto di vita, non come un trampolino verso qualcos'altro. Il mito della scalabilità ha portato molti giovani imprenditori a pensare che la velocità sia sinonimo di successo. Ma crescere troppo in fretta può significare anche perdere controllo, bruciare risorse, trascurare la qualità. Come nel caso di alcune startup fintech italiane esplose in pochi anni per poi collassare nel giro di qualche trimestre per mancanza di solidità strutturale e visione strategica. L'ossessione per il "fare scala" rischia di distruggere la cultura dell'artigianalità, del fare bene, della qualità che ha sempre contraddistinto l'imprenditoria italiana. La lentezza, in un'epoca iper-veloce, può sembrare un difetto. Ma è anche un metodo: costruire le cose per durare richiede tempo. Non si tratta di contrapporre giovani contro vecchi, startup contro PMI, innovazione contro tradizione. Si tratta invece di integrare due modelli: quello della startup veloce e quello dell'impresa stabile. Uno startupper può (e forse deve) pensare come un imprenditore di lungo periodo. Può costruire una società con una governance solida, valori forti, attenzione al territorio, una cultura aziendale basata sulla responsabilità. Può evitare di inseguire solo i KPI finanziari e iniziare a misurare anche quelli sociali, ambientali, umani. Un caso interessante è quello di Prima Assicurazioni,

startup insurtech italiana che ha rifiutato logiche speculative per costruire un business solido, sostenibile e radicato. O ancora Mutti, che pur non essendo una startup, ha innovato nel rispetto delle tradizioni familiari, puntando sulla qualità, sulla reputazione e su una crescita misurata. Il punto, in fondo, è culturale. Vogliamo un'economia fondata su imprenditori che costruiscono, o su startupper che vendono? Insegniamo ai giovani a diventare "founder" con pitch da due minuti o a diventare imprenditori capaci di visione, resilienza e responsabilità? Le università, i centri di incubazione, le istituzioni hanno un ruolo fondamentale in questo. Dobbiamo promuovere una nuova cultura imprenditoriale che metta al centro la durata, l'etica, il territorio, la persona. Non possiamo permettere che il modello dominante sia quello dell'usa e getta anche nel fare impresa. Il nostro Paese ha bisogno di startup, certo. Ma ha ancora più bisogno di imprese. Imprese vere, solide, radicate. E per farlo, serve uno scatto culturale: trasformare lo startupper in imprenditore. Non si tratta di rinunciare all'innovazione, ma di darle un'anima. Non di rallentare, ma di scegliere dove andare. Perché il vero valore non sta nell'exit, ma nella permanenza. Non nel vendere, ma nel restare. ♦

Necessario integrare startup veloce e PMI stabile, innovazione e tradizione.

Bisogna costruire per far durare nel tempo

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



HÔTEL & SPA DES PÊCHEURS
ÎLE DE CAVALLO | CORSE | FRANCE



WHERE LUXURY MEETS NATURE

The deep blue sea and the magic of colors on an enchanted island.
A dreamlike atmosphere: Hôtel & SPA des Pêcheurs represents luxury and sustainability.

LUXURY HOTEL & SPA

Suites - Junior Suite -
Privilege Overwater

EXCLUSIVE ISLAND

Corse du Sud

LOUNGE BAR & RESTAURANTS

Seaside Lunch - Aperitif
- Dinner



info@hoteldespecheurs.com



+33 495 70 36 39



www.hoteldespecheurs.com



Ile de Cavallo - Bonifacio, FR

L'opinione



La meccanica quantistica cambia il mondo

Massimo Carpinelli*
Milano

Il 2025 è stato dichiarato dalle Nazioni Unite “Anno internazionale delle scienze e delle tecnologie quantistiche”, per ricordare i 100 anni dal 1925 in cui Heisenberg, a solo 24 anni, pubblicò un fondamentale articolo che viene comunemente considerato come il fondamento della Meccanica Quantistica, cambiando la visione del mondo e aprendo la via ad applicazioni tecnologiche impensabili prima. Otto anni dopo Heisenberg ritirò il premio Nobel per la Fisica attribuitogli come fondatore della meccanica quantistica. Il suo nome è associato al principio di indeterminazione che definisce il limite alla precisione con la quale possono essere misurate contemporaneamente posizione e velocità di una particella. Come in tutte le teorie fondamentali i

contributi alla Meccanica Quantistica sono arrivati da molti grandi scienziati: Schrödinger, Bohr, Einstein, Dirac, il nostro Fermi e in molti casi sono precedenti al lavoro di Heisenberg. Il contenuto della Meccanica Quantistica è così rivoluzionario rispetto alla descrizione della Meccanica Classica del mondo circostante che ha destato fin dall’inizio scetticismo, critiche, addirittura paure. Perfino Einstein, che pure ha contribuito al suo fondamento, la ha criticata e ritenuta non completamente vera. Il motivo di tutto questo è la descrizione in termini probabilistici della realtà, rispetto al rassicurante mondo della Meccanica Classica, dove tutto, almeno in linea di principio, è prevedibile. L’altro concetto rivoluzionario è che l’osservatore modifica la real-

tà per il solo fatto che la osserva. Il motivo per il quale nella vita di tutti i giorni non abbiamo esperienza di questi comportamenti è perché essi si manifestano sulla scala delle dimensioni atomiche e quando le velocità sono vicine a quella della luce. Un regime che non siamo in grado di esplorare se non con tecnologie sofisticate.

Le aspettative sono molto alte per l'impatto economico e strategico in vari campi di applicazione



Il motivo delle Nazioni Unite per ricordare al mondo questo anniversario è che le tecnologie quantistiche sono una realtà e promettono innovazione e applicazioni in tutti i campi. Tra le applicazioni più spesso citate ci sono i cosiddetti computer quantistici, calcolatori di nuova generazione che promettono potenze di calcolo impensabili anche per i più avanzati supercalcolatori oggi esistenti. Le aspettative sono molto alte, sia in considerazione dei potenziali campi di applicazione, sia per l’impatto economico e strategico, che potrebbero venire. Gli investimenti sono enormi, ma ad oggi la tecnologia non è ancora matura per un utilizzo pratico e a parte alcuni prototipi, con limitate capacità di calcolo, siamo ancora nel campo della sperimentazione, sia nella realizzazione dei calco-

latori che nel software che deve utilizzarli. Per comprendere il quantum computing, bisogna fare riferimento a quattro concetti fondamentali della Meccanica Quantistica. La sovrapposizione degli stati fisici: in Meccanica Quantistica possono esistere stati costituiti da una sovrapposizione probabilistica di molti stati. Un esempio famoso è il paradosso del gatto di Schrödinger, reso popolare anche dall’industria cinematografica, che può esistere nella sovrapposizione di stato “vivo” e “morto” fino a quando non lo osserviamo. L’entanglement, termine inglese traducibile con aggrovigliamento, intreccio. I fenomeni prodotti dal quantum entanglement prevedono che una o più particelle, se appartengono a uno stesso stato, sono correlate. Quindi cambiando le proprietà di una particella

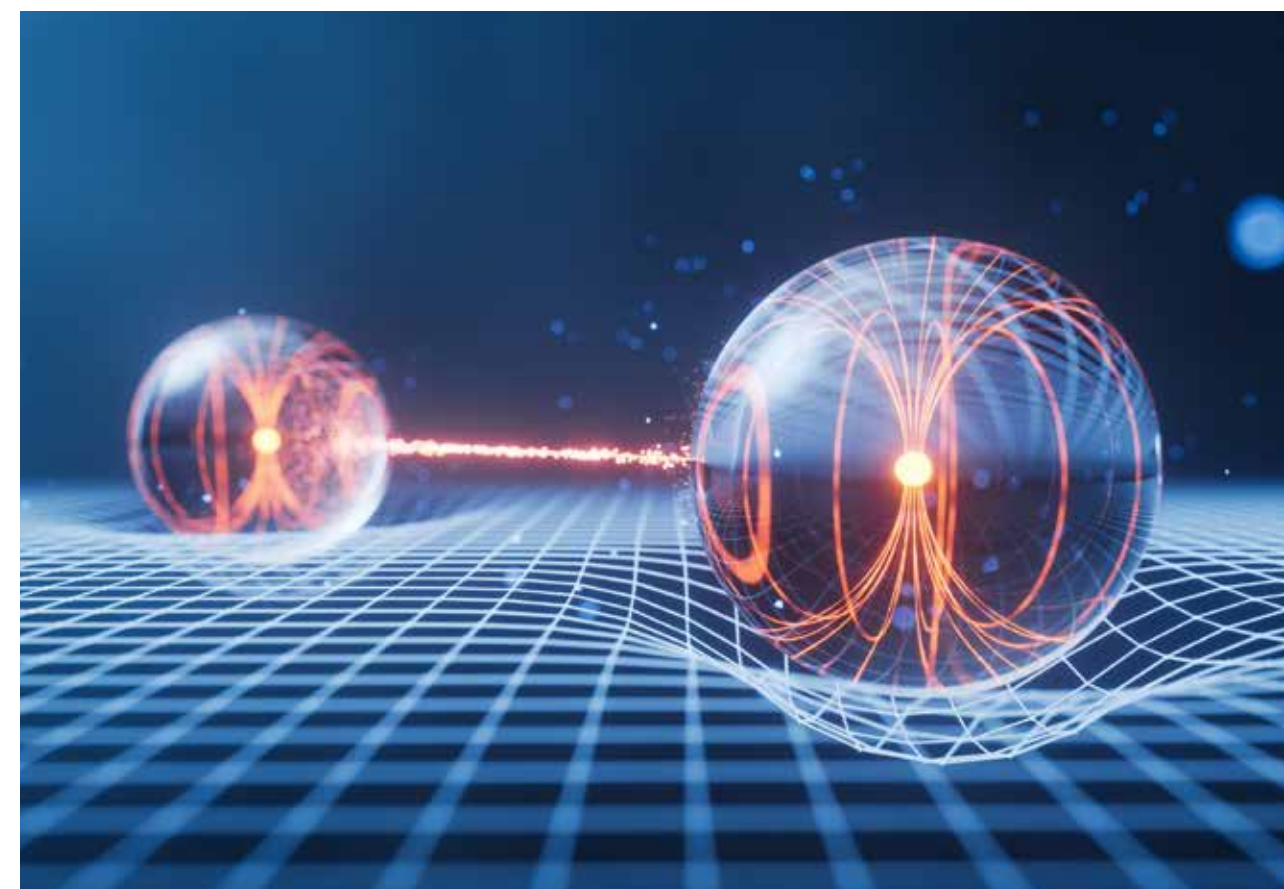
in uno stato entangled si alterano le proprietà delle altre particelle, indipendentemente dalla distanza alla quale si trovano, siano esse vicinissime o ai confini della galassia. Questo fenomeno fu ritenuto inaccettabile da Einstein. L’entanglement è stato però dimostrato sperimentalmente e ha fruttato il premio Nobel per la Fisica nel 2022 a Aspect, Clauser e Zeilinger per aver “gettato le basi di una nuova era della tecnologia quantistica” si legge nella motivazione. Strettamente legato al entanglement è il fenomeno dell’interferenza tra stati quantistici, grazie al quale si possono realizzare stati diversi con probabilità diversa. Infine, la decoherence, o perdita di coerenza quantistica. →

Gli stati quantistici possono esistere in una sovrapposizione di stati che mantengono la loro informazione, questa coerenza, e l'informazione ad essa associata, può essere persa per esempio a causa di fluttuazioni interne o rumore nel dispositivo utilizzato per realizzare il computer quantistico. La perdita di coerenza degli stati alla base dei computer quantistici è uno dei principali problemi che limita la loro realizzazione e utilizzazione. Alla base dei computer classici c'è il bit, che ha la proprietà di poter avere il valore 0 o 1. I computer classici utilizzano i bit per memorizzare ed elaborare i dati. Alla base dei computer quantistici c'è il qubit (quantum bit) che può avere il valore 0, 1 o una qualunque sovrapposizione di stati tra 0 e 1, come previsto

dalla Meccanica Quantistica. Alla fine di ogni calcolo un qubit può dare un valore 0 o 1 ma nelle operazioni la complessità che si ottiene combinando più qubit cresce esponenzialmente, permettendo di superare i limiti dei più potenti calcolatori oggi disponibili. I calcolatori classici di solito risolvono i problemi in modo sequenziale (in qualche caso in parallelo) elaborando in modo logico l'informazione contenuta nei bit. I computer quantistici possono elaborare contemporaneamente enormi quantità di informazione memorizzata nei qubit. Nel caso dei bit classici, la realizzazione pratica dipende dalla tecnologia utilizzata, per esempio i semiconduttori in silicio per i calcolatori attuali (anche essi basati sulle proprietà quantistiche della materia).

**Heisenberg,
Fermi
e gli altri grandi
lavoravano
per il progresso
dell'umanità
mentre
chi applica
le loro leggi
metterà a frutto
gli ingenti
investimenti**

Per i calcolatori quantistici le tecnologie sono diverse, di solito vengono utilizzati sistemi di particelle quantistiche: fotoni, elettroni, ioni intrappolati, atomi, superconduttori, quantum dots.

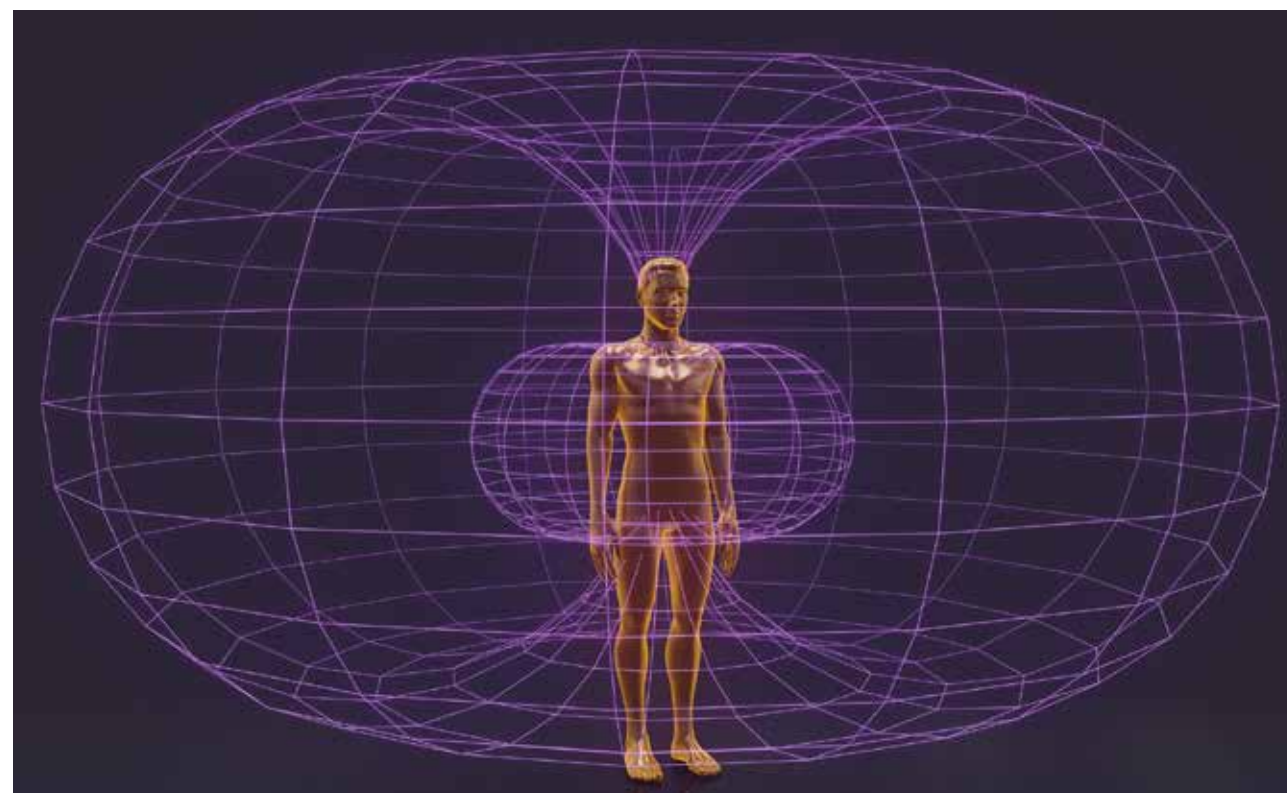


Ad oggi non esiste una tecnologia vincente; il limite sta nel numero di qubit che possono essere utilizzati senza perdere la coerenza quantistica. I computer quantistici oggi operano a temperature vicino allo zero assoluto e con infrastrutture complesse. Anche gli algoritmi che useranno i computer quantistici devono essere scritti in modo completamente diverso rispetto a quelli tradizionali. Negli anni la potenza di calcolo dei calcolatori elettronici è cresciuta enormemente ma sta raggiungendo i limiti intrinseci dovuti alla tecnologia dei semiconduttori; i computer quantistici promettono di superare questi limiti. Esistono classi di problemi in cui i computer classici

sono e probabilmente saranno ancora per molto tempo superiori, ma per problemi che richiedono l'analisi di un numero molto grande di variabili e le loro interazioni i computer classici saranno comunque limitati. L'esempio che si fa spesso è quello della simulazione del comportamento di nuove molecole complesse. Attualmente per conoscerne le proprietà, le molecole vanno sintetizzate e studiate in laboratori; domani potrebbero essere simulate su un calcolatore, con applicazioni importantissime in moltissimi campi. I costi vanno dalle decine alle centinaia di milioni e vedono impegnati nella corsa allo sviluppo i soliti colossi IBM, Microsoft, Google and Amazon

più una lunga serie di startup. Le stime di mercato parlano di volume di affari di un migliaio di miliardi nel prossimo decennio. Heisenberg, Fermi e tutti i grandi che hanno messo le basi della Meccanica Quantistica, lavoravano per il progresso e il bene di tutta l'Umanità, disinteressatamente; chi oggi applica le leggi universali da loro scoperte, contribuirà di sicuro al progresso, ma altrettanto di sicuro cercherà di mettere a frutto gli ingenti investimenti.♦

*Direttore del Laboratorio EGO di Cascina ed ex Rettore dell'Università di Sassari e Presidente del CRS4 Cagliari



L'evento



Le eccellenze bancarie premiate a Torino

Alessandro Marini
Torino

Si è svolta, con grande successo e partecipazione di pubblico, presso la magnifica cornice del Salone delle Feste dell'Hotel Principi di Piemonte a Torino, la cerimonia di premiazione del Premio «BancaFinanza 2025», la storica rivista nazionale specializzata che ogni anno pubblica le graduatorie delle banche italiane, classificate secondo gli indici di solidità, redditività e produttività. Il prestigioso riconoscimento è andato ai gruppi bancari e agli istituti primi classificati nelle diverse categorie. L'evento, che è stato presentato dal professor Giuseppe Ghisolfi, banchiere, scrittore e direttore di BancaFinanza, e da Eleonora Pedron, già Miss Italia e noto volto televisivo, è stato organizzato dall'editore della rivista con l'importante sostegno dei main sponsor "Iren", "Tinexta" e "Harley Dickinson" e in collaborazione con lo Studio notarile e legale torinese «Lea-

ding Law», la Sim «Cuniberti & Partners», il gruppo «Building», la "Rebuilding Srl", la "SCC Costruzioni", la "Europe Advisory Srl" e "L'acquedotto San Lazzano Spa". Ospite d'onore il presidente dell'Abi Antonio Patuelli (ne pubblichiamo l'intervista nella pagina accanto) anch'egli premiato con una targa «per il suo costante impegno nel rafforzare la stabilità del mondo bancario e nel promuovere trasparenza, etica e innovazione». A premiare il presidente il professor Giuseppe Ghisolfi e il professor Gian Luigi Gola. Gli stessi hanno anche consegnato un riconoscimento speciale a Gian Maria Gros Pietro, presidente del Consiglio di amministrazione di Banca Intesa, il primo istituto italiano e a Camillo Venesio, amministratore delegato della Banca del Piemonte, con la seguente motivazione: «per la sua opera a difesa delle banche del territorio». Prima della cerimonia

di premiazione sono intervenuti per gli indirizzi di saluto l'euro-parlamentare Giovanni Crosetto e l'assessore regionale al Bilancio della Regione Piemonte, Andrea Tronzano. La kermesse è poi proseguita con la consegna dei premi agli istituti meglio classificati nelle differenti categorie. →



Il presidente dell'Abi interviene a Torino in occasione della cerimonia del premio «BancaFinanza 2025»

Premio. Professor Beppe Ghisolfi (al centro) e il Professor Gian Luigi Gola (a destra) consegnano il premio ad Antonio Patuelli, Presidente ABI



Antonio Patuelli: "Imprese e famiglie ritornano a investire"

In occasione della consegna del premio «BancaFinanza 2025» è stato intervistato da Camilla Conti, giornalista del quotidiano nazionale «Il Giornale», il presidente dell'Associazione Bancaria Italiana Antonio Patuelli. Il confronto è partito da un'analisi relativa all'aumento, dopo due anni, del credito concesso dagli istituti bancari a famiglie e imprese.

"In questo momento abbiamo un'abbondanza di offerta. Infatti, le famiglie e le imprese, specialmente in alcuni settori, stanno investendo - ha esordito il presidente dell'Abi che ha aggiunto - Le famiglie stanno spingendo gli investimenti. In particolare vorrei sottolineare il fatto che le statistiche smentiscono chi sostiene che nel meridione i prestiti vengono concessi con il contagocce ed è anche grazie a ciò che le medie nazionali vengono irrobustite. Un altro elemento fondamentale è la trasparenza tra banche e imprese. Gli istituti bancari devono finanziare solo le imprese che pagano le tasse, sia per correttezza, sia perché vuol

dire che si aiutano solo le realtà che producono un utile. Le banche non possono essere complici dell'evasione".

Durante l'intervista si sono affrontati anche temi di carattere internazionale, a partire dalla guerra in Ucraina.

"La trattativa di pace tra Ucraina e Russia, svoltasi ieri a Istanbul, non poteva concludersi con un accordo immediato. Pensare il contrario era da ingenui. Tuttavia, l'incontro fra le delegazioni ha portato a un risultato importante: lo scambio di mille prigionieri. I negoziati sono incominciati dall'aspetto umanitario. Inoltre, sono positive le parole di Erdogan, l'uomo che controlla gli stretti del Bosforo e dei Dardanelli e che si è detto interessato a una pace. In più, l'influenza di Papa Leone XIV che non è solo morale, ma interventista in modo equilibrato. Insomma, due presupposti per costruire un processo di pace".

Il Premio riservato ai «Gruppi maggiori» nella superclassifica è andato al Gruppo Banca Mediolanum. Il premio è stato consegnato dal professor Gian Luigi Gola, mentre il premio è stato ritirato dal presidente Giovanni Pirovano. Il premio per «Gruppi maggiori» nella graduatoria redditività è andato, invece, alla Bper. Il premio è stato consegnato dal dottor Alessandro Ponti - Presidente di Harley & Dickinson - al direttore regionale Piemonte e Liguria Luigi Zanti. Il Premio per «Gruppi Grandi» nella graduatoria solidità se lo è aggiudicato il Gruppo Cassa Centrale Banca di Credito Cooperativo. A ritirare il premio sono stati il presidente della Banca di Caraglio e consigliere di amministrazione Livio Tomatis e la dottoressa Roberta Famà chief della direzione Esg e rapporti istituzionali di Cassa centrale banca. A consegnarlo,

l'architetto Piercarlo Rolando. Il dottor Andrea Monti - direttore generale Tinexta Cyber - ha consegnato il riconoscimento per le «Banche Grandi» nella superclassifica, alla Fideuram Intesa San Paolo Private Banking nella persona del presidente dottor Gianni Debernardi dell'area manager. Il Premio, consegnato dall'architetto Roberto Busso, per la categoria «Banche Grandi», nella graduatoria solidità, è stato assegnato alla Banca di Credito Cooperativo di Roma. A ritirare il premio il presidente Maurizio Longhi e il presidente onorario Francesco Liberati. Nella superclassifica, il Premio per le «Banche medie» è stato consegnato dall'ingegnere Luca Dal Fabbro al dottor al presidente di Banca Akros, Mauro Paoloni. Il Premio per «Gruppi Piccoli» nella superclassifica è stato vinto dal Gruppo Banca Popolare di Fondi: il dottor

Luca Boffa lo ha consegnato all'amministratore delegato Gianluca Marzinotto. Bibanca ha ricevuto il Premio «Banche piccole» nella superclassifica. Il riconoscimento lo ha ritirato il dottor Cristiano Bolognesi, responsabile della business unit consumer finance e gli è stato consegnato dal notaio Andrea Ganelli. La professoressa Irene Bertucci ha consegnato il Premio «Banche minori» nella superclassifica al dottor Marco Bonometti, presidente e a Fausto Pavia, rispettivamente presidente e direttore generale della Banca Santa Giulia. Infine il professor Giovanni Cuniberti ha quindi premiato per le «Banche minori» nella graduatoria per l'indice di redditività il direttore generale della Banca Guber, dottor Fabrizio Berti, accompagnato dal suo vice Davide Becchetti. ♦



BancaFinanza. La giornalista economica de «Il Giornale» Camilla Conti ha intervistato il presidente dell'Abi

Antonio Patuelli è intervenuto su un altro argomento d'attualità: i dazi. "Gli Usa hanno dei problemi. I titoli di Stato americani non sono più così appetibili come in passato. Il tasso di sconto negli Usa è doppio rispetto a quello della Bce. Per tanto se uno deve indebitarsi sceglierà di farlo dove gli conviene. Nel mondo c'è uno scontro fra monete, l'euro è ormai una moneta solida e i Brics vogliono soppiantare l'egemonia economica degli Stati Uniti e i dazi sono stati la risposta di Trump a tutti questi fattori. In ogni caso, è evidente come l'imposizione di questa imposta sia solo un modo per trattare e trovare nuovi accordi economici". Infine un commento sulle tante operazioni che stanno coinvolgendo il mondo bancario italiano ed europeo.

"Ci troviamo di fronte a un grande fermento nel mondo bancario italiano che sta uscendo da quella "foresta pietrificata" dalle leggi del 1926 che sancivano persino gli ambiti territoriali in cui una banca poteva operare. Fino agli anni ottanta aprire uno sportello bancario era un'impresa. Negli Stati Uniti e in Asia ci sono dei colossi, in Europa abbiamo varie tipologie di banche ed è un bene, ma se vogliono essere competitivi a livello internazionale bisogna che si creino grandi gruppi. L'Italia ha attraversato una crisi bancaria dal 2015 al 2021, ma non abbiamo mai alzato nessuna barriera contro l'ingresso di capitali stranieri nelle nostre banche. Penso che sia in errore da parte delle istituzioni europee ostacolare i capitali esteri, anche perché significherebbe violare il pilastro fondamentale dell'Unione Europea: il libero mercato".

BancaFinanza. La cerimonia è stata presentata dal direttore di BancaFinanza Beppe Ghisolfi e Eleonora Pedron





BancaFinanza. Il professor Gian Luigi Gola premia il dottor Giovanni Pirovano presidente del Gruppo Banca Mediolanum, prima nella superclassifica nella categoria «Gruppi maggiori»



BancaFinanza. Il dottor Alessandro Ponti, presidente di Harley & Dickinson, premia il direttore regionale Liguria e Piemonte Luigi Zanti del Gruppo BPER prima nella graduatoria redditività nella categoria «Gruppi maggiori»



BancaFinanza. Il dottor Andrea Monti, direttore generale Tinexta Cyber premia il dottor Gianni Debernardi area manager di Fideuram Intesa San Paolo Private Banking, prima nella superclassifica «Banche grandi»



BancaFinanza. Il notaio Andrea Ganelli premia il responsabile della business unit consumer finance Cristiano Bolognesi di BiBanca, prima nella superclassifica delle «Banche piccole»

FONDAMENTALE LA COOPERAZIONE FRA LE BANCHE E LE AZIENDE

Un Prima dell’inizio della cerimonia di consegna dei premi, sono intervenuti Giovanni Crosetto, europarlamentare eletto nella circoscrizione Nord-Ovest e membro della commissione affari economici e monetari Andrea Tronzano, l’assessore regionale al Bilancio della Regione Piemonte.

"Voglio sottolineare il ruolo fondamentale che svolge il sistema bancario nazionale – esordisce così Giovanni Crosetto che sottolinea – la realtà europea è composta da una moltitudine di banche, ma citando Luigi Einaudi è il mercato che stabilisce il loro numero e la loro grandezza.

Sappiamo, purtroppo, che i risparmi tendono a giacere nei depositi e difficilmente vengono investiti e il nostro compito è favorirli. Infine, volevo solo ricordare che questa legislatura affronterà la sfida relativa all’euro digitale. Sono contento perché il presidente Giorgia Meloni ha aperto alla questione. So che può far paura a molti, ma come sanno gli esperti del settore, è previsto un tetto alla detenzione".

L’assessore, invece, ha sottolineato l’importanza della collaborazione fra banche e imprese. Come regione abbiamo, inoltre, introdotto strumenti finanziari per facilitare l’accesso al credito».

BancaFinanza. L’eurodeputato Giovanni Crosetto (a sinistra) e l’assessore regionale Andrea Tronzano (a destra) sono intervenuti in apertura dell’evento



Luca Dal Fabbro, presidente Iren, ha affrontato il tema delle sfide che avranno davanti le utility "Le utility hanno davanti a loro sfide importanti per quanto riguarda la distribuzione, sia elettrica che idrica. Pertanto rilanciare gli investimenti in questo settore è doveroso per il benessere dei cittadini e per la crescita del paese. Iren in questi anni ha dimostrato concretamente di investire nel paese come dimostra, proprio in Piemonte, il salvataggio di Egea, società con 1.200 dipendenti. In questo scenario diventa essenziale la collaborazione tra banche e imprese che è già forte, ma può essere ulteriormente migliorata, come già accade negli Stati Uniti".



BancaFinanza. Il dottor Luca Boffa premia l'amministratore delegato Gianluca Marzinotto del GRUPPO Banca Popolare di Fondi, prima nella superclassifica della categoria «Gruppi piccoli»



BancaFinanza. Il professor Giovanni Cuniberti premia il dg Fabrizio Berti ed il suo vice Davide Becchetti di Banca Guber, prima classificata nella categoria redditività delle «Banche minori»



BancaFinanza. Consegnati i premi speciali a Gian Maria Gros-Pietro, presidente di Banca Intesa e a Camillo Venesio, amministratore della Banca del Piemonte



BancaFinanza. L'ingegnere Luca Dal Fabbro, presidente di Iren, premia il presidente Mauro Paoloni di Banca Akros, prima nella superclassifica «Banche medie»



BancaFinanza. L'arch Piercarlo Rolando premia il consigliere di amministrazione Livio Tomatis e la dott Roberta Famà del Gruppo Cassa Centrale Banca di Credito, prima nella graduatoria solidità nella categoria «Gruppi grandi»



BancaFinanza. La professoressa Irene Bertucci premia il presidente Marco Bonometti e il dg Fausto Pavia della Banca Santa Giulia, prima nella superclassifica delle «Banche minori»



BancaFinanza. L'architetto Roberto Busso premia il presidente Maurizio Longhi e il presidente onorario di Banca Credito Cooperativo di Roma prima classificata nella graduatoria solidità nella categoria «Banche grandi»

UNITÀ
FUNZIONALE
DI ORTOPEDIA

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

INNOVATIVA
STRUMENTAZIONE
chirurgia robotica
per interventi
protesici al ginocchio

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

L'ECCELLENZA DELLA CURA

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

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



Lo studio

Responsabilità sociale Impatto positivo su ambiente e comunità

In collaborazione con Adnkronos
Roma

Con oltre 280 progetti realizzati, 327 ettari di territorio rigenerati, il supporto di oltre 60 aziende sostenitrici e il coinvolgimento di più di 200 soggetti tra enti locali, associazioni e cooperative, le campagne di Csr promosse da Legambiente e Azzeroco2 sono espressione di un modello di Responsabilità Sociale d'Impresa capace di dimostrare come l'impegno collettivo, guidato da una visione condivisa, possa tradursi in azioni capaci di rispondere in modo efficace alle esigenze dei territori e delle comunità. E' quanto emerso durante l'evento 'Conessioni Sostenibili' tenutosi a Milano, presso Avanzi Coworking, in cui sono stati presentati i risultati raggiunti con le campagne Mosaico Verde, Ortofrutteto Solidale Diffuso ed EnergyPop, promosse da Legambiente e Azzeroco2 con il sostegno di imprese che hanno integrato la Csr nelle loro strategie aziendali. Nata come iniziativa per la fore-

stazione di nuove aree verdi e la tutela di quelle esistenti, con oltre 334mila alberi piantati, più di 230 progetti realizzati e 19 regioni coinvolte, la campagna Mosaico Verde è stata in grado di generare benefici economici e sociali complessivi per un valore di oltre 1 milione e 600mila euro per ogni anno di vita degli impianti arborei e arbustivi messi a dimora. Oggi Mosaico Verde approfondisce il suo legame con i territori guardando agli ecosistemi nel loro complesso, dalla terra al mare. Tra le iniziative di tutela e ripristino degli ecosistemi realizzate nell'ultimo anno rientra il recupero delle reti fantasma: con gli interventi pilota realizzati a Santo Stefano al Mare (IM) e Polignano a Mare (BA), sono stati recuperati oltre 5 quintali di reti e rifiuti abbandonati. Un'altra iniziativa per la tutela degli habitat si è concentrata sulla salvaguardia dell'orso bruno marsicano. La Campagna Ortofrutteto Solidale Diffuso rappresenta un esempio

di come sia possibile coniugare la promozione della biodiversità e l'inclusione sociale. Con 50 ortofrutteti solidali realizzati e circa 3mila alberi da frutto piantati in collaborazione con 35 cooperative sociali, l'iniziativa ha portato nuova vita e opportunità in aree gestite da realtà impegnate nel sociale.



**Recuperati
oltre 5 quintali
di reti e rifiuti
abbandonati
a Santo Stefano
al Mare
e Polignano
con interventi
pilota**

**Biodiversità
e inclusione
sociale:
realizzati
50 orto-frutteti
solidali
e 3 mila alberi
da frutto
piantati
in collaborazione
con 35 cooperative**

Grazie al sostegno delle imprese che hanno investito nella creazione di nuovi orti e frutteti, le cooperative hanno potuto coinvolgere oltre 1.000 donne e uomini impegnati in agricoltura e nella trasformazione dei prodotti, in un progetto di rinascita personale e ambientale. Tra questi, i detenuti del Carcere di Sollicciano (FI) e di Taranto, i ragazzi ospitati dalla Cooperativa Capodarco a Roma e le persone accolte dalla Coop. Sociale Altereco di Cerignola che opera a fianco di individui provenienti da percorsi di giustizia riparativa, ex-detenuti e soggetti fragili.



In un'Italia dove oltre 2 milioni di famiglie vivono in povertà energetica (Oipe), EnergyPop unisce la transizione energetica e la giustizia sociale, facendo del fotovoltaico uno strumento nella lotta alle disuguaglianze. La campagna mira a incrementare l'accesso all'energia pulita e solidale, sostenendo famiglie in condizioni di vulnerabilità energetica e offrendo un contributo alla decarbonizzazione. Ad oggi sono stati installati oltre 40 kW di potenza fotovoltaica su tre edifici di edilizia residenziale pubblica a Firenze, Empoli e Catania, portando energia rinno-

vabile a 130 nuclei familiari. Grazie al sistema di Energy Sharing, l'energia prodotta dagli impianti viene condivisa con le utenze delle famiglie che hanno difficoltà a soddisfare i propri bisogni energetici primari. Questo ha permesso di ridurre anche l'impatto ambientale, evitando l'emissione di oltre 17mila kg di CO2 all'anno. ♦

L'opinione



Nuove indagini su gialli vecchi

Antonio Mastrapasqua
Roma

L'errore della magistratura, o della polizia giudiziaria nel corso delle indagini, fa parte del rischio inevitabile della giustizia umana. Ma umanamente chi sbaglia dovrebbe pagare, non tanto (e non solo) in termini economici, ma in relazione alla propria carriera. I successi professionali dovrebbero produrre effetti positivi, gli insuccessi dovrebbero determinare conseguenze negative. In un mondo normale. Anche quando si tratta di magistrati e forze di polizia. La cronaca ci sta abituando a vedere "riesumati" vecchi casi giudiziari che ritenevamo archiviati con sentenze passate in giudicato. Era successo per l'omicidio della piccola Yara Gambirasio, così come per i signori Olindo e Rosa, condannati per la cosiddetta "stra-

ge di Erba". Da settimane a tenere banco è il caso di Garlasco: diciotto anni fa venne uccisa la giovane Chiara Poggi. Il suo fidanzato di allora è stato condannato in via definitiva. Da settimane rimbalzano nomi vecchi e nuovi rispetto alle indagini, si fanno sopralluoghi, si sequestrano (dopo diciotto anni) materiali nelle case dei nuovi indagati. Si cerca qualcosa che allora sfuggì, o che venne sottostimato, o che risultò trascurato nel corso degli accertamenti, così come nella formulazione della sentenza. Da un lato questo potrebbe dare speranza a coloro che vedono che la ricerca di giustizia non è mai doma. Dall'altro lato sembra lecito – in questo come negli altri casi – chiedersi chi, allora, si sbagliò. Perché alla fine si cerca un errore. Un errore grave, che potrebbe

aver condannato un innocente o trascurato la responsabilità di un colpevole. Poche settimane fa si sono compiuti i quarant'anni dall'arresto di Enzo Tortora.

Il caso Garlasco ripropone ancora una volta il tema degli eventuali errori di magistrati inquirenti e giudicanti



Condannato in primo grado per una vicenda scandalosamente falsa, costruita ad arte, perseguita ciecamente da una Pubblica accusa inadeguata. Tecnicamente il "caso Tortora" non viene rubricato tra gli errori giudiziari, perché non ci fu mai condanna in via definitiva, ma "solo" in primo grado, con annessa carcerazione. Si distrusse "soltanto" un uomo, la sua carriera, la sua salute, la sua vita. Qualcuno si ricorda chi furono i magistrati che fecero quell'errore grossolano? Chi furono i responsabili delle indagini che accettarono supinamente le accuse di un delinquente per incolpare un innocente? Ogni volta che si riaprono vecchi casi, o quando emergono sospetti di un inadeguato esercizio dell'amministrazione della giustizia, quasi come un ritornello, le cronache ci dicono che "il Ministe-

ro ha inviato gli ispettori". L'Ispettorato generale presso il Ministero della Giustizia è un Ufficio di diretta collaborazione del Ministro della Giustizia. Come si legge sul sito istituzionale, svolge "le ispezioni in tutti gli uffici giudiziari allo scopo di accertare se i servizi procedono secondo le leggi, i regolamenti e le istruzioni vigenti", soprattutto laddove "siano state riscontrate o per i quali vengono segnalate deficienze o irregolarità". E al termine dell'ispezione sono tenute a riferire all'esito delle verifiche, "anche sulla entità e tempestività del lavoro eseguito dai magistrati, nonché sulla capacità, operosità e condotta dei funzionari addetti all'ufficio ispezionato". Ecco, questa seconda parte, scompare dalle cronache. La trasparenza amministrativa è spesso e giustamente invocata. Ma si ma-

nifesta a intermittenza. Quando potremo sapere dei resoconti degli ispettori inviati sul campo? Quando potremo conoscere gli esiti dei controlli, delle verifiche, delle "indagini" ispettive? Quando potremo condividere una valutazione circa l'operato di un magistrato inquirente e giudicante? Solo allora le nuove indagini sui gialli vecchi di anni potranno avere un sapore diverso da quelli di una fiction, magari attrattiva, ma sostanzialmente inconcludente per la vita della società civile. ♦

L'opinione



La coperta è corta Servono gli eurobonds

Marco Parlangeli
Roma

Quando ne parlò il Prof. Saraceno nel 2021, era ancora un'idea; poi è stata la volta di Mario Draghi nel Rapporto sulla competitività del 2024, e infine il Governatore della Banca d'Italia Panetta nelle Considerazioni Finali lette a fine maggio di quest'anno: ormai gli eurobonds sono diventati una necessità, per non dire un'emergenza. La spinta decisiva l'ha data, come al solito, il biondo Presidente USA che, fra le tante cose dette e poi ritrattate, su un concetto è stato martellante e continuo: gli Stati Uniti non potranno più farsi carico della sicurezza mondiale del mondo libero, come hanno fatto nel secolo scorso. Con il corollario che se gli Europei vorranno attrezzare una difesa solida ed efficace contro l'orso post-sovietico, questa volta se la dovranno pagare.

L'andazzo, ad essere onesti, era già cominciato con i precedenti inquilini della Casa Bianca (magari in modo più elegante), e ormai nel vecchio continente è stato ampiamente metabolizzato. Tutti sono più o meno d'accordo sull'esigenza di investire sulla nostra sicurezza, meglio se accompagnata da ricerca tecnologica, e meglio ancora se le risorse sono indirizzate a imprese europee. Il problema è come finanziare questa ingente mole di investimenti (secondo la Banca d'Italia si tratta di 800 miliardi di euro all'anno fino al 2030), essendo chiaro che i singoli stati non riusciranno a destinarvi il 5% dei loro bilanci pubblici senza infrangere i rigidi vincoli imposti dalla normativa comunitaria o, alternativamen-

te, senza togliere risorse preziose alla sanità, al welfare e allo stesso sviluppo. La coperta, insomma, è troppo corta: se vogliamo difesa e sicurezza, dovremo rinunciare alla spesa sociale, alla sanità diffusa oppure all'equilibrio di bilancio.

Come finanziare l'ingente mole di investimenti per la sicurezza europea senza infrangere i rigidi vincoli imposti dalla normativa comunitaria

Le risorse vanno raccolte sul mercato dei capitali cercando di minimizzare il costo dei finanziamenti anziché lasciare ai singoli paesi l'onere di reperirle



È per questo che ci vogliono gli eurobonds: le risorse vanno raccolte sul mercato dei capitali cercando di minimizzare il costo dei finanziamenti, anziché lasciare ai singoli paesi l'onere di reperirle. In altri termini, si dovrà dar vita a un debito comune, in cui emittenti e garanti siano tutti i paesi europei, traendo così vantaggio dal miglioramento del rating e quindi dal minor costo per il finanziamento. Una sorta di Treasury Bonds all'europea, insomma, in grado di attivare e sostenere un mercato finanziario unico liquido ed efficiente, capace di attrarre anche dall'estero risorse pubbliche e private. Sempre secondo le stime Bankitalia, a regime questo potrebbe portare un incremento del PIL dell'1,5% all'anno, potenzialmente addirittura triplicabile se le risorse fossero investite in tecnologia. Il modello potrebbe essere quel-

lo di NextGenerationEU, con emissione di debito comune per finanziare un piano coordinato di investimenti europei, con l'ulteriore positiva conseguenza di rafforzare i vincoli di solidarietà e strategia comune. Un passaggio, quello degli eurobonds, ormai indifferibile nonostante l'opposizione di paesi come la Germania, tradizionalmente contrari alla condivisione dei deficit con i paesi dell'area mediterranea. Anche se proprio i tedeschi hanno dovuto porre mano a una modifica della loro costituzione per poter consentire l'indebitamento finalizzato al riarmo. C'è inoltre un'altra opportunità da non trascurare: la possibilità in un futuro ormai non più così lontano di limitare lo strapotere del dollaro come moneta di riferimento degli scambi internazionali e nei movimenti di capitali. I tradizio-

nali investitori in Treasury Bonds, infatti, percepiscono un livello crescente di rischiosità dovuto alla smisurata crescita del deficit federale USA. E i Cinesi, storicamente i maggiori sottoscrittori del debito USA, hanno dato ampia dimostrazione di poter inaridire il flusso di risorse che dal Celeste Impero va a finanziare il debito americano. Per attivare un efficiente mercato degli eurobond non è peraltro necessario realizzare l'unità fiscale e l'unità di bilancio a livello UE (anche se dovremo prima o poi metterci mano), ma è sicuramente indispensabile rafforzare quei vincoli di solidarietà e strategia comune che dovrebbero stare alla base proprio della costruzione europea. Come avrebbe detto Massimo D'Azeglio, fatta l'Europa, ora si devono fare gli Europei, e anche gli eurobond. ♦

Le M&A al servizio delle PMI: l'approccio di Credit Data Research Italia

In uno scenario economico in continua evoluzione, caratterizzato da digitalizzazione, nuovi modelli di consumo e sfide ambientali, le piccole e medie imprese si trovano a dover ripensare i propri percorsi di crescita. In questo contesto, le **operazioni di M&A - fusioni e acquisizioni** - stanno diventando una scelta sempre più diffusa anche tra le PMI italiane che vogliono consolidarsi, innovare e competere su scala più ampia.

Un tempo considerate strumenti riservati alle grandi corporate,

oggi le M&A rappresentano per molte imprese un'opportunità concreta per integrare tecnologie, competenze e mercati in tempi rapidi. "In un contesto dove il tempo è un fattore competitivo, **acquisire può significare accelerare processi evolutivi** che sarebbero troppo lenti o costosi se sviluppati internamente", spiegano da Credit Data Research Italia.

La società – con 25 anni di esperienza e una rete di oltre 180 professionisti – affianca le imprese italiane in tutte le fasi di un'operazione straordinaria: dalla ricerca

del target alla due diligence, dalla definizione del valore fino all'integrazione post-acquisizione. Un approccio consulenziale strutturato, che unisce visione strategica, competenze finanziarie e attenzione al fattore umano.

"Una M&A ben pianificata non è solo un'operazione finanziaria, ma un progetto di crescita aziendale", sottolinea Credit Data Research Italia. **"Valorizzare le persone, integrare le culture aziendali e costruire sinergie operative è la chiave per generare valore nel lungo termine"**.

 CREDIT DATA RESEARCH | ITA
we care about your business

M&A

Mergers and Acquisitions

FUSIONI ED ACQUISIZIONI SONO OGGI UNO STRUMENTO
DI CRESCITA, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ
ANCHE PER LE PMI

www.cdr-italia.com

adnkronos.com

NOTIZIE ALLO STATO PURO

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



 **adnkronos**
Informa, comunica, avvicina.

Orizzonti internazionali



Giappone: tra eredità storica, rilancio economico e sfide

Irene Bertucci
Roma

“La felicità è sempre dietro l'angolo: la felicità arriva all'improvviso, indipendentemente dalla situazione e dalle circostanze, tanto da sembrare spietata [...]. È imprevedibile come lo sono le onde e il tempo. I miracoli sono sempre in attesa, senza far distinzione per nessuno.” — Banana Yoshimoto, Ricordi di un vicolo cieco. C'è qualcosa di profondamente evocativo in queste parole di Banana Yoshimoto, tra le voci più intense della letteratura giapponese contemporanea. Racchiudono l'essenza di un Paese capace di sorprendere, anche nei momenti più complessi, e di trovare bellezza e rinascita dove altri vedrebbero solo ostacoli. Il Giappone è da sempre un laboratorio vivente di equilibrio tra tradizione e innovazione, tra memoria e futuro. Un arcipelago in cui ogni crisi

diventa occasione, ogni transizione una forma d'arte. Un passato che ispira il presente. Dall'epoca dei samurai alla Restaurazione Meiji. La storia giapponese è attraversata da una continua tensione tra conservazione e cambiamento. Chiuso al mondo per oltre due secoli durante lo shogunato Tokugawa, il Paese si aprì improvvisamente alla modernità nella seconda metà dell'Ottocento, avviando una trasformazione senza precedenti. Dopo la devastazione della Seconda Guerra Mondiale, il Giappone ha saputo reinventarsi ancora, diventando una delle economie più avanzate del pianeta. Oggi, le sue città pulsano di tecnologia e creatività, ma senza mai dimenticare il silenzio dei templi o la grazia rituale della calligrafia. Un'economia in cerca di equilibrio. Nel 2023, il PIL giappo-

nese ha registrato una crescita dell'1,9%, trainata da esportazioni e investimenti. Tuttavia, nel 2024 il ritmo si è bruscamente rallentato, fermandosi a un modesto 0,1%. Il rallentamento è dovuto a fattori strutturali: la demografia negativa, la carenza di manodopera e un debito pubblico tra i più alti al mondo. Eppure, segnali positivi non mancano:

Un ponte tra passato e futuro, con l'Italia come partner strategico

Il Belpaese rappresenta per i giapponesi un alleato perchè le relazioni si fondano sul rispetto dell'eccellenza e della creatività e una crescente interconnessione economica



il mercato azionario è tornato a livelli record, il Nikkei 225 ha superato i picchi storici del 1989, e i salari reali hanno finalmente ricominciato a crescere dopo anni di stagnazione. Il Paese continua a scommettere sull'innovazione: robotica, intelligenza artificiale, energie rinnovabili e biotecnologie sono al centro della strategia di rilancio. Il governo punta a una “nuova forma di capitalismo” capace di coniugare crescita e redistribuzione, tecnologia e sostenibilità. Bilancia commerciale: segnali di ripresa. Nel 2024, il Giappone ha registrato un deficit commerciale di circa 5.332 miliardi di yen, in significativo miglioramento rispetto al disavanzo di 9.522 miliardi dell'anno precedente. Questo ri-

sultato è stato ottenuto grazie a un aumento delle esportazioni e a una contrazione delle importazioni, in particolare nel settore energetico. A febbraio 2025, il saldo commerciale è passato in attivo, registrando un surplus di 584,5 miliardi di yen, sostenuto da un incremento delle esportazioni del 11,4% su base annua e da una diminuzione delle importazioni dello 0,7%. Italia-Giappone: un asse strategico. Nel panorama internazionale, il Giappone rappresenta per l'Italia non solo un partner commerciale, ma anche culturale e strategico. Le relazioni bilaterali si fondano su valori comuni – rispetto per l'eccellenza, la creatività, il patrimonio storico – e su una crescente interconnessione econo-

mica. L'accordo di partenariato economico tra l'Unione Europea e il Giappone, entrato in vigore nel 2019, ha favorito gli scambi commerciali, azzerando o riducendo dazi e semplificando le procedure doganali. L'Italia esporta verso il Giappone principalmente beni di alta gamma: moda, meccanica di precisione, farmaceutica e agroalimentare. In cambio, importa tecnologia, elettronica e componentistica di qualità. Ma il vero potenziale è ancora tutto da esplorare: design, green economy, ricerca scientifica, turismo culturale. In questi settori, Italia e Giappone condividono una visione che può diventare strategica in un'epoca di transizioni globali. →

Un mercato da esplorare: le opportunità per le imprese italiane. Il Giappone è un mercato complesso ma di grande valore, e oggi più che mai si aprono spazi significativi per le aziende italiane, specie nei settori in cui il “Made in Italy” è sinonimo di eccellenza. Agroalimentare di qualità, moda e accessori, design d’interni, tecnologie per la sostenibilità e meccanica avanzata trovano nel consumatore giapponese un interlocutore attento e preparato. L’Expo 2025 ha previsto l’attivazione di numerosi programmi per favorire l’ingresso delle imprese italiane nel mercato nipponico. Il “Progetto Giappone 2025” di Promos Italia, ad esempio, prevede missioni imprenditoriali con incontri B2B

e supporto alla ricerca di partner locali. Altri percorsi formativi come “Road to Osaka 2025” aiutano le PMI italiane a comprendere la cultura commerciale giapponese, offrendo strumenti per una penetrazione più efficace e consapevole del mercato. L’Expo rappresenta non solo una vetrina di rilievo mondiale, ma anche un’occasione per costruire relazioni di lungo periodo. Le imprese italiane potranno presentarsi in un contesto che valorizza innovazione, estetica e sostenibilità – gli stessi principi che guidano molte delle nostre eccellenze produttive. Expo 2025: progettare il futuro. Un momento chiave è l’Expo 2025 di Osaka, in programma dal 13 aprile al 13 ottobre, con il titolo

L'Expo 2025 di Osaka rappresenta l'occasione per l'Italia di rappresentare le eccellenze del Paese

“Progettare la società futura per le nostre vite”. L’evento, che si prevede attirerà oltre 28 milioni di visitatori, sarà una piattaforma globale per condividere soluzioni in ambito sanitario, ambientale, urbano e tecnologico. Anche l’Italia ha il suo padiglione, con un progetto che racconterà l’eccellenza del nostro Paese



nella transizione ecologica, nella ricerca scientifica e nella cultura umanistica. L’occasione sarà fondamentale per rafforzare i legami economici e culturali tra i due Paesi, e per trasformare l’evento in un ponte permanente di opportunità imprenditoriali. Le sfide del domani. Nonostante il suo fascino e la sua resilienza, il Giappone affronta sfide complesse. Il problema demografico è il più urgente: quasi il 30% della popolazione ha più di 65 anni e la natalità è ai minimi storici. Questo squilibrio mette sotto pressione il sistema sanitario e pensionistico, oltre a ridurre la forza lavoro disponibile. Il governo sta tentando di invertire la tendenza con incentivi alla natalità e riforme del welfare, ma il nodo resta difficile da sciogliere. Sul piano energetico, la sfida è duplice: ridurre la dipendenza dai combustibili fossili e superare il trauma di Fukushima. Il Paese ha dichiarato l’obiettivo di diventare “carbon neutral” entro il 2050, puntando su eolico offshore, idrogeno e nuove tecnologie a basso impatto ambientale. Infine,

c’è la sfida dell’identità in un mondo sempre più globalizzato. Il Giappone è chiamato a mantenere vivo il proprio patrimonio culturale, aprendosi al tempo stesso a nuovi flussi migratori, scambi e contaminazioni. Un equilibrio delicato, ma non impossibile. Il Giappone resta un punto di riferimento globale per chi cerca ispirazione in un mondo in costante trasformazione. Forte della sua storia, consapevole delle sue fragilità e determinato a rinnovarsi, il Paese del Sol Levante guarda al futuro con la stessa grazia e forza che Banana Yoshimoto coglie nelle sue parole: la felicità e la bellezza sono sempre dietro l’angolo, in attesa di essere scoperte. Sta a noi saperle riconoscere.♦

*PhD Economics and Development LUISS

Economia e territori



Aziende pubbliche, quante sono dove operano e cosa producono

Mauro Zangola
Torino

Quante sono in Italia le imprese a partecipazione pubblica, che caratteristiche hanno, dove sono localizzate, in quali settori operano, quanto valore aggiunto producono? A queste domande risponde una nota recente dell'ISTAT che esplora un comparto importante del nostro sistema economico ma di cui si sa poco e si parla ancora meno. Secondo questa fonte in Italia nel 2022 le imprese partecipate dalla Pubblica Amministrazione sono 8.250 e impiegano 879.052 addetti. Il 62,1% è partecipato da soggetti pubblici per una quota di partecipazione superiore al 50% (condizione che le definisce "controllate") e un peso in termini di addetti pari al 70,9%; le imprese partecipate con quota inferiore al 20% sono il 23,4% con un peso in termini di addetti del 23,7%; quelle con una quota

compresa tra il 20 e il 50% sono il 14,5% del totale e danno lavoro al 5,4% del totale degli addetti. La quota più rilevante delle imprese partecipate è costituita da società a responsabilità limitata (45,9%); seguono le società per azioni (30,7%), i consorzi di diritto privato ed altre forme di cooperazione tra imprese (17,8%) e le società cooperative (3,3%). Il rimanente 2,4% include aziende speciali, aziende pubbliche di servizi, Autorità indipendenti ed Enti pubblici Economici. Delle 8.250 unità economiche a partecipazione pubblica 5.782 sono imprese che operano nel settore dell'Industria e dei Servizi per un totale di 839.025 addetti; 1873 operano nel comparto agricolo, nelle istituzioni non profit e nelle istituzioni pubbliche per un totale complessivo di 39.517 addetti. All'interno dei settori dell'indu-

stria e dei servizi i comparti dove opera il maggior numero di imprese partecipate sono le attività professionali scientifiche e tecniche con 799 imprese e 27.857 addetti; la fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata con 734 imprese e 55.877 addetti, la fornitura di acqua, reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento con 697 imprese e 102.879 addetti, i trasporti e magazzinaggio con 595 imprese e un numero assai elevato di addetti (259.169, pari a poco meno di un terzo del totale).

**Un comparto
del sistema
economico
ma ancora
poco
conosciuto**

**In dieci anni
le partecipate
dagli enti locali sono
diminuite
del 31%
mentre
per gli addetti
la flessione
è del 35%**



Il 28,6% delle imprese partecipate che operano nei settori dell'Industria e dei Servizi è ubicato nel Nord Ovest. La fa da padrona la Lombardia con 1065 imprese per 116.633 addetti seguita dal Piemonte con 350 imprese e 94.586 addetti. Il 27,3% delle imprese opera nel Nord Est con una forte presenza in Emilia Romagna con 532 imprese, Veneto (417) e Trentino Alto Adige (389). Nel Centro l'80,0% delle imprese partecipate è ubicato in 2 regioni: il Lazio con 706 unità e la Toscana con 440. Nel Sud e nelle Isole presenze significative di imprese partecipate si trovano in Campania (266) e in Puglia (200). Su 5.782 imprese partecipate attive nell'Industria e nei Servizi 3.558 sono partecipate direttamente da almeno un'amministrazione

pubblica regionale o locale oppure appartengono a gruppi che hanno al proprio vertice un ente territoriale (partecipate locali). Esse impiegano 283.721 addetti corrispondenti al 33,8% del totale. Secondo l'ISTAT tra il 2012 e il 2022 si registra un trend decrescente delle partecipate degli enti locali; le imprese sono diminuite del 31,0%, mentre per gli addetti la flessione è del 35,6%. Il maggior numero di partecipate locali sono collocate nel settore Fornitura di acque, rete fognarie, attività di trattamento rifiuti e risanamento (con 532 imprese partecipate e 82.353 addetti), nel settore delle Attività professionali e scientifiche (518 con 9.017 addetti) e nel trasporto e magazzinaggio (390 imprese e 81.394 addetti). Nel 2022 le imprese a controllo pub-

blico dell'Industria e dei Servizi non finanziari hanno generato un valore aggiunto di 65 miliardi (il 6,5% di quello complessivamente prodotto dai settori dell'Industria e dei Servizi). Il costo del lavoro per dipendente nelle società a controllo pubblico è pari a 55.571 euro, 64.066 nel settore industriale e 50.062 nel settore dei Servizi, mentre la retribuzione lorda per dipendente è 39.704 euro più elevata nel settore Industriale (45.571) rispetto al settore dei Servizi (36.061). ♦

Transizione ecologica



Arriva la trigenerazione a idrogeno anche in Italia

David Taddei
Verona

L'uso della trigenerazione a idrogeno è ancora limitato, ma in forte crescita grazie agli investimenti in energia pulita. Le aziende e i governi stanno scommettendo su questa tecnologia, e si prevede che la sua diffusione aumenti significativamente nei prossimi 5-10 anni, in parallelo con la crescita dell'economia dell'idrogeno. Nella Corea del Sud la città di Ulsan ha completato un impianto di trigenerazione a celle a combustibile a idrogeno nel quartiere di Yuldong. L'impianto produce elettricità venduta alla Korea Electric Power Corporation (KEPCO) e fornisce calore per il riscaldamento e l'acqua calda a 437 unità abitative pubbliche, rendendo questo il primo esempio al mondo di un quartiere residenziale a emissioni zero alimentato da idrogeno. A Calistoga, in California, è in fase

di costruzione il Calistoga Resiliency Center, un impianto ibrido che combina celle a combustibile a idrogeno e batterie al litio (BESS) per una capacità totale di 8,5 MW e 293 MWh di energia immagazzinata. L'impianto utilizza idrogeno verde prodotto tramite elettrolisi e fornirà energia continua alla città per un massimo di 48 ore. In Italia si lavora alla Hydrogen Valley in Liguria. Il progetto "La Spezia Green Hydrogen" prevede la realizzazione di un impianto per la produzione di idrogeno verde in un'area industriale dismessa. L'impianto sarà alimentato da due impianti fotovoltaici e un elettrolizzatore da 2 MW, con l'obiettivo di produrre 134 tonnellate di idrogeno verde all'anno destinato a usi industriali sul territorio. Il progetto è stato finanziato con 14 milioni di euro dal PNRR.→

In Liguria e nel Lazio i primi esempi di questa nuova tecnologia. A Cisterna di Latina un impianto "hydrogen ready" di Grastim per Findus abbatte il 25% di anidride carbonica e il 30% dei costi

è una struttura avanzata che consente di produrre in contemporanea energia elettrica, termica e frigorifera utilizzando l'idrogeno come combustibile



Antonio Cioffi. Group Head of Engineering Nomad Food Findus

Le innovazioni apportate all'interno dello stabilimento di Cisterna di Latina si inseriscono all'interno di un percorso più ampio che Findus ha intrapreso verso la sostenibilità, che va dall'adozione di pratiche agricole responsabili all'avere il 100% dei prodotti ittici certificati Msc o Asc, fino all'utilizzo di imballaggi riciclabili, oltre a promuovere progetti concreti per la salvaguardia degli oceani o per la tutela della biodiversità. Nel 2023 lo stabilimento di Cisterna di Latina era stato il primo sito del gruppo Nomad Foods - gruppo di cui Findus fa parte e la più grande azienda europea di alimenti surgelati - ad essere dotato di energia solare. Grastim sviluppa soluzioni tecnologiche ad alta efficienza volte alla decarbonizzazione dei siti industriali. L'obiettivo della società è integrare funzionalmente le proprie soluzioni nelle

infrastrutture pre-esistenti, per garantire risparmi economici e una riduzione delle emissioni inquinanti. Grastim opera in UE, nel Regno Unito e negli Stati Uniti d'America, per un business che vale oggi più di 50 milioni di euro annui e vanta tra i propri clienti primari gruppi multinazionali oltre a Nomad Foods quali Unilever, PPG, Novamont, Froneri e Kraft-Heinz. Findus è un marchio di proprietà in Italia di CSI - Compagnia Surgelati Italiana Spa - azienda leader nella produzione e commercializzazione di prodotti nel settore Surgelati e annovera tra i suoi marchi alcuni tra i più conosciuti ed amati in Italia. Il portfolio, infatti, include anche marchi quali Quattro Salti in Padella, Sofficini, Capitan Findus e tanti altri. www.findus.it.



Baldo Pavolini. Investments & Operations Director di Grastim

**Viene dismessa
la centrale
turbogas
da 5,5 MW grazie
ai nuovi processi
produttivi
implementati
da CSI
e all'impianto
fotovoltaico
da 2 MW
di proprietà
Grastim**



Una centrale di trigenerazione alimentata a idrogeno è un impianto avanzato che consente di produrre contemporaneamente energia elettrica, energia termica (calore) ed energia frigorifera (freddo), utilizzando come combustibile l'idrogeno. Questo tipo di centrale rappresenta una soluzione tecnologica altamente efficiente e sostenibile, soprattutto in un contesto in cui la decarbonizzazione e l'uso di fonti rinnovabili sono diventati obiettivi fondamentali. Il funzionamento della centrale si basa su un principio semplice ma molto efficace: l'idrogeno viene utilizzato per alimentare un motore, una turbina o una cella a combustibile, i quali producono energia elettrica. Durante questo processo, si genera anche una notevole quantità di calore residuo, che in impianti tradizionali verrebbe disperso. Nella trigenerazione, invece, questo calore viene recuperato e utilizzato per produrre acqua calda o vapore utile per il riscaldamento degli ambienti o per processi industriali.

Ma il vantaggio non si ferma qui: nei periodi più caldi, lo stesso calore può essere utilizzato per produrre freddo, grazie a un sistema chiamato chiller ad assorbimento. Questo dispositivo utilizza il calore disponibile per attivare un ciclo frigorifero

che produce acqua refrigerata, utile per la climatizzazione estiva. Il risultato è un sistema estremamente efficiente, in grado di sfruttare al massimo l'energia contenuta nell'idrogeno, riducendo al minimo gli sprechi. Inoltre, l'idrogeno – se prodotto da fonti rinnovabili – è un combustibile privo di emissioni di CO₂, il che rende la centrale di trigenerazione non solo efficiente, ma anche ecologicamente sostenibile.

Questo tipo di impianto trova applicazione ideale in strutture che hanno fabbisogni simultanei di elettricità, calore e freddo, come ospedali, centri commerciali, aeroporti, hotel, industrie chimiche o alimentari. In questi contesti, la trigenerazione a idrogeno può garantire un'autonomia energetica elevata, una notevole riduzione dei costi operativi e un impatto ambientale molto contenuto.

In sintesi, la trigenerazione a idrogeno rappresenta una delle tecnologie più promettenti per la transizione energetica, coniugando efficienza, flessibilità e sostenibilità.

Siemens, Bosch, Bloom Energy e altre aziende stanno sviluppando impianti di cogenerazione e trigenerazione a idrogeno per uso industriale e urbano.

Nel mondo industriale di casa nostra abbiamo Findus all'avanguardia. Grastim e CSI (Compagnia Surgelati Italiana) hanno appena rinnovato la partnership verso una decarbonizzazione sempre maggiore dello stabilimento di Cisterna di Latina. Le due aziende hanno infatti esteso al 2035 il contratto di servizio energia relativo all'impianto di trigenerazione già presente dal 2008, con un cambiamento tecnologico che porterà un risparmio di CO₂ superiore a 6.000 t/anno che rappresentano il 25% in meno rispetto al 2024 con un risparmio in termini di costi energetici pari al 30% all'anno.

L'investimento è stimato sui 5,2 milioni di euro, che si aggiungono ai 5 investiti negli ultimi 5 anni da Grastim sempre per lo stabilimento di Cisterna di Latina, cuore pulsante dell'attività produttiva per Findus. Grazie all'ottimizzazione dei processi produttivi da parte di CSI, ed all'impianto fotovoltaico da 2 MW di proprietà Grastim installato nel 2023, viene dismessa la centrale turbogas da 5,5 MW, e verrà installata una centrale di trigenerazione di taglia inferiore (max 4,5 MWe) e potenza flessibile per bilanciarsi con l'energia fotovoltaica. →

I recuperi termici del modulo endotermico saranno integrati con le utenze frigorifere a bassa temperatura attraverso un gruppo frigorifero ad assorbimento. L'impianto è pensato per essere "hydrogen ready" fino al 20% della potenza di input. Un'operazione che rientra nelle strategie di Grastim di ampliare e integrare ulteriormente le sue soluzioni tecnologiche ad alta efficienza per i grandi player industriali impegnati a decarbonizzare le proprie attività produttive. "Questa nuova installazione è un ulteriore passo in avanti per rendere il nostro stabilimento sempre più green. Un impegno che a livello di Gruppo perseguiamo per promuovere una decarbonizzazione diffusa nelle nostre catene di approvvigionamento. Ci fa piacere constatare come lo stabilimento di Cisterna di Latina stia svolgendo un ruolo cruciale in questa

transizione - ha commentato Antonio Cioffi, Group Head of Engineering Nomad Foods - oggi confermiamo la nostra collaborazione consolidata con Grastim consapevoli di quanto l'innovazione tecnologica sia indispensabile per una produzione sempre più sostenibile". A testimoniare la centralità di questo percorso, la scelta di investire sul sito produttivo di Cisterna. Negli ultimi 5 anni sono stati investiti da Findus nello stabilimento circa 32,7 milioni di euro, triplicando gli investimenti rispetto al quadriennio precedente, di cui circa un 15% dedicato all'efficientamento idrico ed energetico. "Con questo approccio vogliamo continuare a investire nei processi di sostenibilità degli stabilimenti del gruppo Nomad Foods e nel rinnovo degli assets della nostra società. - spiega Baldo Povolini, Investments & Operations

Findus ha investito per l'efficientamento 32,7 milioni di euro negli ultimi 5 anni

Director di Grastim. - L'idea di base è che la transizione energetica dell'industria, per essere davvero sostenibile non solo in termini ambientali ma anche economici, debba passare per l'innovazione tecnologica e l'integrazione di più soluzioni".♦

Findus. Lo stabilimento a Cisterna di Latina



UNIVERSITÀ
DI TORINO



MBA

Master Universitario in
Business Administration

Direttore Prof. Stefano Bresciani

CF&B

Master Universitario in
Corporate Finance & Banking

Direttore Prof. Antonio Salvi

Iscriviti ai Master di primo livello!

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



mastermbo.management@unito.it
master_cfb@unito.it



<https://www.saamanagement.it>



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



MBA



CF&B





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.

100 anni di Giulio Gambelli - Nasceva giusto un secolo fa, una delle figure più iconiche dell'enologia italiana e principalmente toscana. Famoso per capacità analitiche e sensoriali fuori dal comune, tanto che Veronelli conìò per lui il termine "Maestro Assaggiatore", è un po' il contraltare di Giacomo Tachis nell'Olimpo enologico nazionale. Tanto legato alle grandi e aristocratiche cantine l'uno, quanto

Il vino nella Rete Comodo da acquistare e facile da apprezzare

immerso nel fantastico mondo rurale di Chianti e Montalcino Giulio, in arte "Bicchierino". Entrambi unici. Gambelli è colui che esporta il vino di Sangiovese in purezza fuori dalle terre del Brunello grazie ai rapporti con Tancredi Biondi Santi ma, come vedrete, non sussurrava solo al Sangiovese.

* A cura di David Taddei



Montevervine Le Pergole Torte Toscana Igt

È il più famoso sangiovese in purezza della storia toscana extra Montalcino. Non il primo però. Il record appartiene a Vigorello di San Felice (1968) e anche questo porta la firma di Giulio Gambelli. Le Pergole Torte nasce nel 1977 dall'incontro fra Sergio Manetti di Montevervine e Bicchierino. Una rivoluzione che porta le Pergole Torte fuori dal Chianti Classico nel 1982. Tutto si fa nella maniera tradizionale. Fermenta in vasche di cemento, poi passa 12 mesi nelle tipiche botti di rovere di Slavonia, un anno in barrique. È di un bel rosso rubino brillante mai troppo

carico, tipico del vero sangiovese, al naso è intenso ed elegante con sentori di frutti rossi maturi (ciliegie, more), spezie, cuoio, tabacco. In bocca esprime tutta la sua eleganza e complessità, è profondo e persistente con acidità vibrante e tannini maturi, note balsamiche. Si abbina alla cacciagione, al pecorino toscano stagionato, agli arrostiti.

Gradazione alcolica 13,5% Vol. Temperatura di servizio 17-18° C. Su www.ginofruttabistrot.it l'anna 2020 (top) è in vendita a 250 euro

www.montevervine.it

REbuilding srl
Real Estate Services

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

AUDIT & DUE DILIGENCE

VALUATION LOAN

ENGINEERING & HSE

SERVIZI TECNICI

ENERGY

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

“Gran Selezione” è la produzione top, sopra la Riserva, prevede un uvaggio soltanto: Sangiovese in purezza. Uno dei migliori vini di quelli che oggi sono “Gran Selezione”, è proprio Vigna del Capannino di Bibbiano. La famiglia proprietaria della tenuta fin da lontano 1865, È un gran cru voluto da lui, prodotto nelle migliori annate con uve di un clone di sangiovese, selezionato e tramandato negli anni. Siamo a Bibbiano, Castellina in Chianti, su un terreno di argilla pliocenica e alberese scistoso. Il vino affina per 24 mesi

in cemento e tonneaux di rovere francese, seguiti da 6 mesi in bottiglia. Con un colore rosso rubino intenso e riflessi porpora, offre profumi di amarena, prugna, spezie dolci, cannella e chiodi di garofano. Al palato spiccano sapidità ed elegante morbidezza. Si abbina a saporiti primi piatti toscani, alle carni rosse alla brace, è ideale con formaggi di media stagionatura. Gradazione alcolica 14,5% Vol. Temperatura di servizio 17-18° C. Su www.vino.com. È in vendita a 36 euro www.bibbiano.com



Bibbiano - Vigna del Capannino, Chianti Classico Gran Selezione Docg



Petrolo - Galatrona Val d'Arno di Sopra Doc

Galatrona di Petrolo, un gran cru di merlot proveniente dall'omonimo vigneto nel Valdarno di Sopra. Con un'estensione di 10 ettari, il vigneto è coltivato con cloni bordeaux di bassa vigoria su terreni ricchi di argilla, galestro e arenaria, a 300 m di altitudine. Il vino nasce nel 1994 dalla collaborazione fra Gambelli e Luca Sanjust, proprietario della tenuta. Il suo stile, improntato alla purezza del frutto e alla valorizzazione del terroir, ha avuto una forte influenza sul profilo sensoriale del vino. La vinificazione avviene con lieviti autoctoni in vasche di cemento,

seguita da una maturazione di 18-20 mesi in barriques di rovere francese. È un vino intenso, elegante e strutturato, espressione autentica del territorio. Si abbina perfettamente a piatti strutturati e saporiti come carni rosse, selvaggina, arrostiti, formaggi stagionati e primi piatti con sughi ricchi.

Gradazione alcolica 14% Vol. Temperatura di servizio 16-18° C. Su www.vinatis.it, l'annata 2022 (100/100 James Suckling). È in vendita a 110,48 euro

www.petrolo.it

Hai equipaggiato il tuo team per affrontare la rivoluzione in atto nella gestione dei patrimoni?



CUNIBERTI & PARTNERS
INTELLIGENZA PATRIMONIALE

“Innovare e formare per mantenere alta la qualità del proprio servizio di investimento”

Le banche territoriali hanno un importante vantaggio rispetto ai grandi gruppi: **coltivano direttamente e con cura le relazioni con i propri clienti**. Tuttavia, la clientela sempre più esigente pone la necessità di disporre di strumenti evoluti e personale altamente formato per la gestione dei patrimoni. Cuniberti & Partners, tramite l'ufficio studi interno ed i forti legami con il mondo accademico, **affianca la dirigenza** della banca nel processo di evoluzione del reparto investimenti con advisory su **strumenti personalizzati** e con una **formazione dedicata** per il front office.



Scopri come ottenere un vantaggio competitivo per la tua divisione investimenti
Inquadra il QR Code oppure visita:
www.cunibertipartners.it/istituzionali

CUNIBERTI & PARTNERS SIM SPA

Piazza C.L.N., 255 - 10123 | Torino

Capitale sociale € 600.000

Iscrizione n.313 all'Albo delle SIM

+39 011 024 2026

info@cunibertipartners.it

www.cunibertipartners.it





NASCE MEDIOLANUM GRANDI PATRIMONI

**LA CONSULENZA DEDICATA ALLA GESTIONE
DEI GRANDI PATRIMONI**
COMPETENZE ELEVATE E UN TEAM DI PROFESSIONISTI AL FIANCO
DELLE FAMIGLIE ITALIANE

CONSULENZA EVOLUTA

PASSAGGIO GENERAZIONALE

SERVIZI FIDUCIARI

WEALTH PLANNING

ASSET PROTECTION

OPERAZIONI DI FINANZA STRAORDINARIA

mediolanum
PRIVATE BANKING

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. "Grandi Patrimoni" è il programma esclusivo che Banca Mediolanum dedica ai suoi clienti con patrimoni investiti superiori ai 2 milioni di euro, sottoscrittori di contratti di consulenza evoluta. Dettagli e costi del servizio presso i Family Banker.