

Espansione

SANITÀ Le nuove tecnologie **SALUTE** Al centro è il paziente **INTELLIGENZA ARTIFICIALE** Come affrontare la sfida **AMBIENTE** Quando l'impegno è solo apparenza **BIODIVERSITÀ** Il ruolo delle foreste **ASTE IMMOBILIARI** In calo vertiginoso **BUSINESS SCHOOL** Nuove esigenze formative

PREZZO DI COPERTINA € 2,50 - POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-NO/00672/03/2022 PERIODICO ROC

Roberto Monaco



La medicina cambia faccia

Sommario

EY

Building a better
working world

Come
trasformerà
le imprese
il web 3.0?

Per aumentare la consapevolezza sul Web 3.0, fornire a manager e imprenditori gli strumenti necessari per sviluppare nuovi modelli di business e affrontare le sfide del futuro, è nato l'Osservatorio Permanente Web 3.0, promosso da EY in collaborazione con il Centro di Ricerca in Strategic Change di Luiss Guido Carli.

Scopri di più su ey.com/it/Web3.0



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

Espansione

DIRETTORE EDITORIALE

Stefano Bisi

DIRETTORE RESPONSABILE

Diego Rubero

SEGRETERIA GENERALE

0171.392211

UFFICIO MARKETING

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

EDITORE NEWSPAPER MILANO srl

Sede legale via Giosuè Carducci n. 18
20123 Milano

STAMPA

Rotolito S.p.a., Cernusco sul Naviglio

CONCESSIONARIA PER LA
PUBBLICITÀ

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

PROGETTO GRAFICO

Catoni Associati

DISTRIBUZIONE PER L'ITALIA

Press Di Srl - Via Mondadori, 1 - 20090
Segrate (MI)
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 - 13 **Medicina.** Roberto Monaco
rivela come cambia la sanità

14 - 16 **Le cure.** La centralità per il
paziente

18 - 19 **Tortona.** In ospedale pubblico e
privato insieme

20 - 22 **Intelligenza artificiale.** La
sfida da affrontare

24 - 27 **Greenwashing.** Se l'impegno
ambientale è solo apparenza

28 - 29 **Biodiversità.** Il ruolo delle
foreste

30 - 32 **Pensioni.** L'invecchiamento
della popolazione

36 - 38 **Organizzazione.** Sette note
per lavorare in armonia

40 - 43 **Aste immobiliari.** In rapida
discesa

50 - 52 **Orizzonti internazionali.**
Liechtenstein: storia, economia e finanza
nel cuore delle Alpi



CARPINELLI - p. 20



VOLLARO - p. 55



BRESCIANI - p. 24

Chi siamo

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

La nostra storia

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

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

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

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

Sedi

Via Luigi Cibrario, 7 - 10143 Torino (TO)

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

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

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917



Stefano Bisi

Roma

La nomina di padre Paolo Benanti a presidente della commissione governativa Algoritmi ha fatto pensare che le discussioni sulle conseguenze dell'Intelligenza Artificiale nella vita di ogni giorno siano state delegate al mondo ecclesiastico. In questo numero di Espansione ne parla un laico, Massimo Carpinelli, fisico, ordinario all'università Bicocca di Milano, ex rettore dell'ateneo di Sassari e direttore del centro che a Pisa studia le onde gravitazionali. Ritene che "sarebbe un errore proibire l'uso e lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, come qualche estremista chiede, trovando talvolta il favore di certi politici sempre in cerca di facile consenso. L'unico modo per evitare i pericoli dell'AI è educare allo spirito critico e all'uso della propria intelligenza, ridare importanza ai rapporti diretti tra esseri umani, riappropriarsi della dimensione fisica, non cedere alla tentazione di vivere in un mondo tutto digitale e riscoprire il valore di gesti semplici come una stretta di mano o un abbraccio fraterno". Il pensiero

di Carpinelli non è poi lontano da quello di padre Benanti che su Avvenire ha scritto: "La complessità del presente, l'essere in un contesto ipertecnologizzato, il fatto che il digitale e le intelligenze artificiali stiano cambiando il nostro rapporto con la parola, narrata o scritta, il fenomeno delle fake news e tutta la complessità della galassia digitale, ci impongono di percorrere una via che si faccia carico del linguaggio e della tecnologia come peculiari fenomeni dell'umano. Non perché animati da un desiderio di capire come questi funzionino". "È a questo livello - sostiene Benanti - che papa Francesco ci ricorda come, per affrontare questi interrogativi che oggi si pongono tra una macchina che ogni giorno sembra sempre più simile all'uomo e una persona che alcune prospettive vorrebbero ridurre a processi meccanici, si debba ricorrere alla sapienza del cuore. Per fronteggiare le domande che ci pone la macchina dobbiamo guardare alla comprensione profonda della natura umana e delle relazioni interpersonali". Dobbiamo sem-

pre ricordarci che la macchina non piange e non sorride, risolve i problemi ma non pone domande. Non ha un cuore, insomma. Non vive le emozioni ma bisogna convivere con queste macchine. Il tempo non si può fermare. Scorre. E il cardinale Gianfranco Ravasi dice al Quotidiano Nazione che occorre "interrogarci e agire. Non solo per l'intelligenza artificiale, di cui tutti parlano. Bisogna partire dalle basi. Serve educazione informatica. Non solo per la tecnica, ma per i fornire capacità critica. Ci sono esperienze in Francia e in Israele. La scuola è il luogo giusto. In classe non bisogna solo istruire, inserire dati, ma anche educare, fare uscire la persona nella propria umanità. Oggi la scuola è quasi muta, come la cultura. Mancano figure che sapevano incidere, come don Lorenzo Milani, padre Turoldo, Norberto Bobbio. Presenze vive, che educavano". Vive, appunto, non come le macchine che non ridono e non piangono ma che sono necessarie. ♦



Segui Espansione sui social !

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.



La Vignetta

...DA CARDIOLOGO MI CHIEDO
COME FA TANTA GENTE
SENZA CUORE
A VIVERE
BENISSIMO...!

T. PAPARELLI



Primo piano

L'intelligenza artificiale e le nuove frontiere della medicina in Italia

Stefano Bisi
Roma

Roberto Monaco è il segretario della Fnomceo, la Federazione Nazionale degli Ordini dei Medici Chirurghi e degli Odontoiatri. **Quali sono le prospettive della Federazione riguardo all'adozione crescente della telemedicina e in che modo questa trasformazione influenzerà la pratica medica?** La telemedicina, così come l'intelligenza artificiale, i big data, le nuove tecnologie stanno sempre più entrando nella pratica clinica, ponendo, di pari passo, dilemmi etici e deontologici. È per questo che l'utilizzo delle Ict (Information and Communication Technologies), e in particolare dell'intelligenza artificiale, è una delle direttrici sulle quali si sta attuando il lavoro di revisione del Codice di Deontologia medica. Per quanto riguarda l'Intelligenza artificiale, come Fnomceo pensiamo che possa essere un valido ausilio nelle mani del

medico, facilitandolo, con l'utilizzo dei big data, nella diagnosi e nella prescrizione. Senza però mai sostituirlo, come si è tentato di fare, ad esempio, nel Regno Unito, con risultati a dire il vero poco brillanti. **E cosa pensa della telemedicina?** Pensiamo che possa essere un valido aiuto per un consulto tra medici - ad esempio del medico di famiglia con uno specialista - o per un esame o un controllo quando né il paziente né il medico possano spostarsi, ma non possa sostituire completamente la visita "dal vivo". Tanto che anche la normativa prevede che la televisita non possa mai essere una prima visita. Attualmente, la materia è per noi medici regolamentata, oltre che dalla legge, dall'articolo 78, e relativi indirizzi applicativi, del Codice deontologico: "Il medico, facendo uso dei sistemi telematici, non può sostituire la visita medica che si sostanzia nel-

la relazione diretta con il paziente, con una relazione esclusivamente virtuale; può invece utilizzare gli strumenti di telemedicina per le attività di rilevazione o monitoraggio a distanza, dei parametri biologici e di sorveglianza clinica".

**Roberto Monaco
segretario
della Fnomceo
"Le nuove
tecnologie
entrano nella
pratica clinica
ma pongono
problemi etici
e deontologici
che dobbiamo
affrontare"**



Nella sanità pubblica come è controllata la telemedicina? "E' stata normata da una serie di provvedimenti, decreti, linee guida. Ci sono delle regole che riguardano le caratteristiche tecniche delle piattaforme, la privacy, ma anche concetti sostanziali, come il fatto, come già detto, che la televisita non può mai essere una prima visita. Ci sono, comunque, indubbi vantaggi in termini di mobilità, di ore perse dai pazienti e dai caregiver, di impatto ambientale. Un po' minore l'impatto sulle liste d'attesa, perché la visita o il referto deve essere in ogni caso effettuata da un medico, in questo

caso il problema è più generale e riguarda la carenza di personale". **Come la federazione sta affrontando e anticipando le sfide legate all'invecchiamento della popolazione e alle esigenze crescenti di assistenza sanitaria?** "La Fnomceo fa parte, sin dalla sua istituzione, della Cabina di Regia del Piano nazionale della cronicità. Collabora inoltre al Tavolo della Presidenza del Consiglio sulle modalità di attuazione della riforma sulla valutazione di base delle condizioni di disabilità e le necessità di sostegno o di restrizione dai benefici, istituito per dare attuazione a quanto previsto

dalla legge 22 dicembre 2021, n. 227, nell'ottica di introdurre la definizione di disabilità e di disciplinare il procedimento di riconoscimento della relativa condizione, semplificando e unificando in una cosiddetta "valutazione di base" le attuali procedure di accertamento delle varie condizioni di invalidità civile e disabilità ai fini lavorativi e scolastici". →

Qual è il vostro apporto?

“In tutti i tavoli, abbiamo portato l’esperienza maturata sul campo dai professionisti, elemento essenziale da integrarsi con l’analisi dei flussi di dati, con gli indicatori, e con gli altri aspetti programmatici. Abbiamo evidenziato quanto espresso dalle sperimentazioni già realizzate e chiesto che le progettualità tengano conto delle nuove questioni legate al ricambio generazionale dei medici. Perché va bene parlare di presa in carico del paziente, di gestione della cronicità, di assistenza su territorio: ma non dimentichiamo mai che non si può fare la medicina – e la buona sanità – senza i medici”.
Come la Fnomceo sta affrontando le sfide attuali nel garantire la qualità e la sicurezza delle pratiche mediche in Italia?

“La sicurezza delle cure, secondo la Fnomceo, è oggi una delle sfide più importanti per il futuro del nostro sistema sanitario. Il raggiungimento di questo obiettivo non può prescindere da una appropriata regolamentazione della valutazione e gestione del rischio clinico e delle responsabilità professionali. La sicurezza e la qualità delle cure rappresentano gli elementi fondamentali di tutte le prestazioni e sono obiettivi prioritari del Servizio Sanitario Nazionale. La sicurezza delle cure non può essere scissa dalla qualità delle cure: non può essere infatti garantita la qualità delle cure senza la sicurezza delle stesse. La sicurezza delle cure è infatti una dimensione della qualità ed è il conseguente completamento ed evoluzione dell’art. 32 della Costituzione.

"Sicurezza e qualità delle cure obiettivi del servizio sanitario nazionale"

Il medico, nella sua mission è chiamato ad affrontare scelte e ad assumere decisioni non sulla base delle eventuali ripercussioni in ambito giudiziario, ma per garantire la salvaguardia dei diritti umani e dei principi etici dell’esercizio professionale indicati nel codice deontologico, al fine della tutela della salute individuale e collettiva”.

"Ogni anno più di 35mila azioni legali contro i medici. Nei tribunali giacciono 300mila denunce penali ma alla fine si concludono quasi tutte con l'archiviazione"

Quante sono le iniziative legali contro i medici?

“Sono 35.600 le nuove azioni legali contro professionisti sanitari intentate ogni anno, mentre ne giacciono 300mila nei tribunali contro medici e strutture sanitarie pubbliche. Nel 97 per cento dei casi, nell’ambito penale, si traducono in un nulla di fatto, con il proscioglimento o l’archiviazione, ma con costi enormi per lo Stato, costi primari ma anche secondari, dovuti alla cosiddetta medicina difensiva. Per questo la Fnomceo ha chiesto che sia esteso anche alla situazione attuale, caratterizzata da una grave carenza di personale, lo scudo penale introdotto durante la pandemia di covid. E che sia poi normata la materia, con la depenalizzazione dell’atto medico.



L’approccio che riteniamo giusto all’errore è infatti di tipo sistemico e non personalistico, poiché quest’ultimo amplierebbe gli scenari che conducono alla medicina difensiva e quindi alla mancata serenità del medico nello svolgere la propria professione. Occorre contrastare la medicina difensiva e creare un’area di non punibilità che valga a restituire al medico la serenità dell’affidarsi alla propria autonomia professionale e, per l’effetto, ad agevolare il perseguimento di una garanzia effettiva del diritto costituzionale alla salute”.
La paura dell'errore può provocare errori di approccio medico.
 “È comprensibile che individuare un responsabile per gli errori in sanità sia più semplice per le istituzioni, ma questo non risolve in

ogni caso il fatto che tali eventi possano verificarsi di nuovo. Riteniamo invece che bisogna lavorare sull’organizzazione; per questo è necessario un sistema forte di Risk Management che parta dal “near miss” (quasi errore), evento che potrebbe aver determinato conseguenze avverse che invece non sono avvenute, e lo consideri lezione gratuita al fine di rendere più efficiente ed efficace il sistema organizzativo in ambito sanitario. Esprimiamo quindi perplessità sul quadro normativo attualmente vigente, che di fatto non evita ai medici l’inizio di un procedimento penale con tutte le conseguenze ed i disagi dal punto di vista mediatico ed economico e della qualità di vita privata e professionale che il processo penale può comportare”.



Qual è il ruolo della federazione nel promuovere la formazione continua e l'aggiornamento professionale per i medici?

“Tutti i professionisti devono salvaguardare la salute dei cittadini e per farlo bisogna essere formati. La formazione continua per i medici, oltre a essere un obbligo di legge e deontologico, è un’opportunità. Noi professionisti sanitari studiamo per tutta la vita: lo facciamo per passione, missione, senso deontologico ma lo facciamo anche per curiosità. Dobbiamo essere curiosi di quello che la scienza ci offre e metterlo a disposizione dei nostri cittadini. In questo momento il panorama non è bellissimo. Nel mondo della sanità stiamo affrontando contemporaneamente la mancanza di professionisti, i problemi organizzativi e la piaga delle aggressioni.

Il cielo non è stellato, ma quando ci troviamo nel buio dobbiamo avere un faro che è proprio quello della scienza. Noi ci aspettiamo dunque una formazione sempre più vicina al cittadino e ai bisogni degli operatori, legata al mondo della simulazione, del lavorare insieme, del team. Utilizzando anche l’intelligenza artificiale, il metaverso, la realtà virtuale. Come Fnomceo, siamo direttamente coinvolti in quanto il presidente è, di diritto, il vicepresidente della Commissione nazionale per la Formazione continua in Medicina, presieduta dal ministro della Salute. La Fnomceo è inoltre, da alcuni anni, provider e offre a tutti i suoi iscritti un’ampia scelta di corsi di Formazione a distanza, completamente gratuiti e su argomenti di grande attualità e interesse professionale.

"I medici sono stremati dalla carenza di personale e dai turni infiniti"

Accredita inoltre corsi residenziali presso gli ordini. Sono anche il presidente del CoGeAps, il Consorzio gestione anagrafica delle professioni sanitarie, un organismo che riunisce le Federazioni Nazionali degli ordini e dei collegi e le associazioni dei professionisti coinvolti nel progetto di Educazione Continua in Medicina e che ha tra gli obiettivi la gestione e la certificazione dei crediti formativi dei professionisti”.



Quali iniziative la Fnomceo sta prendendo per affrontare la carenza di personale medico in determinate aree geografiche?

“Quella che è ora in atto è una carenza annunciata: già dieci anni fa la Fnomceo aveva previsto la cosiddetta “gobba pensionistica” ora in atto, con un picco nelle uscite per pensionamento dei professionisti, e aveva chiesto di correre ai ripari, formando più specialisti e medici di medicina generale. Sì, perché per formare completamente un medico ci vogliono proprio dieci anni: prima la laurea, poi la specializzazione o il titolo di medico di medicina generale. Quindi una corretta programmazione deve guardare avanti e basarsi sui fabbisogni degli specialisti nelle varie branche da qui al 2034. Oggi non mancano i medici: abbiamo anzi, secondo l’Ocse, un rapporto medici/cittadini che è di uno a quattro, uno dei più elevati d’Europa.

A mancare sono invece gli specialisti, diecimila negli ospedali, e i medici di medicina generale, 12mila sul territorio. E questo a causa di una programmazione poco lungimirante fatta appunto dieci anni fa. Ora, con l’aumento delle borse, sono in formazione i nuovi specialisti, che andranno a colmare e a superare questa carenza. Tanto che, aumentando eccessivamente oggi gli accessi a Medicina si corre un doppio rischio: quello di non riuscire a specializzare tutti, ricreando quello che chiamavamo “imbuto formativo”, e quello di una sovrabbondanza di professionisti, ritornando alla pleora medica. Con tutti gli effetti collaterali connessi: disoccupazione, inoccupazione, fuga verso l’estero. **La sanità pubblica è attrattiva?** “I medici sono stremati dalla carenza di personale, dai turni infiniti, dall’impossibilità di fruire

delle ferie e dei riposi; malpagati, vessati da aggressioni e da denunce ingiuste. Questo porta ogni anno migliaia di professionisti ad abbandonare la sanità pubblica, verso l’estero, il privato, il prepensionamento, o altre professioni. Una prima risposta è arrivata con il nuovo contratto che, per la prima volta, unisce al miglioramento delle condizioni economiche quello delle condizioni di lavoro, prevenendo ad esempio il recupero degli straordinari in eccesso, che sinora andavano persi. Ora ci attendiamo dal governo altre risposte, come lo scudo penale, che renda punibile solo la colpa grave, e la depenalizzazione dell’atto medico, oltre a una valorizzazione dei medici e del personale sanitario e a incentivi per le attività più rischiose e usuranti, come il settore dell’emergenza urgenza ospedaliera e territoriale”.

La professione



Un nuovo umanesimo Al centro il paziente

Vincenzo Carlo La Regina
Roma

Il tema dell'umanizzazione delle cure, pur essendo al centro del dibattito internazionale da molti anni, resta di grande attualità. Il semplice assioma di vedere il paziente non solo come destinatario dei servizi è ampiamente condiviso in teoria ma disatteso nella pratica. Peraltro, l'umanizzazione delle cure, oltre che a principi etici ineludibili, è sempre più necessaria per le pressanti istanze sociali di cittadini che ritengono ormai inaccettabile essere catalogati come sintomo, segno, organo malato e richiedono una presa in carico globale del vissuto e delle percezioni correlate all'esperienza di cura. Infatti, quando si parla di servizi sanitari centrati sulle persone, si fa riferimento ad un approccio programmatico e organizzativo che adotta la prospettiva degli individui, delle famiglie e delle comunità e guarda loro sia come beneficiari, sia come parteci-

panti attivi di sistemi sanitari che rispondono ai loro bisogni e preferenze con un approccio umano e olistico. Tutto questo, bilancia i rischi legati alla "oggettivazione, biologizzazione, e meccanizzazione" della persona nelle pratiche quotidiane della cura, generati dalla difficile gestione del contatto con la sofferenza umana, dall'eccesso di domanda, dalle illimitate aspettative dei pazienti e dal carico di responsabilità, che rischiano di portare gli operatori a mettere in atto atteggiamenti difensivi o protettivi. Queste istanze sono state intercettate dai diversi livelli istituzionali di carattere internazionale, nazionale, regionale e locale e dalle associazioni di cittadini, diventando elementi indispensabili per la governance dei sistemi sanitari. Per questo i criteri di umanizzazione delle cure e dell'accoglienza sono stati inseriti tra i requisiti di accreditamento per le strutture sanitarie

di qualunque livello assistenziale. Un ulteriore paradigma che si è fatto strada nell'ambito della cultura generale dei Paesi sviluppati, è che "per umani are, gli operatori devono essere umaFli ZOti", debbono, in altri termini, mantenere la propria umanità in un'attività professionale quotidiana nella quale la pressione esercitata dai carichi di lavoro e dalla tipologia delle attività possono sfociare, come noto, addirittura in fenomeni di burnout.

**I cittadini
ritengono
inaccettabile
essere catalogati
come sintomo,
organo malato
e segno**



Vincenzo Carlo La Regina. Direttore sanitario Asl Roma 6

Tutto questo comporta un costante impegno del Management per garantire il massimo benessere organizzativo nelle strutture al fine di rispondere adeguatamente alle richieste e alle istanze dei cittadini. **Proporre un nuovo umanesimo della salute** Una nuova visione che la gestione delle cure è un qualcosa che "esseri umani, fanno per altri esseri umani" è l'assunto guida, che aggrega i due pilastri fondanti di un sistema in grado di garantire la centralità del paziente: la crescita di una cultura professionale degli operatori orientata all'umanizzazione ed il loro benessere nell'organizzazione. Siamo fermamente convinti della necessità di un nuovo Umanesimo della salute quale corrente culturale e filosofica, fondato su assunti consolidati a livello internazionale, ma da arricchire, nel particolare delle concrete attività aziendali, con il recupero ed il rinforzo della naturale attitudine degli operatori a ricevere e gestire emozioni nel rapporto con i cittadini/utenti. In altre parole essere portati ad esprimersi innanzitutto come persone. Rendere i luoghi di cura e le stesse pratiche medico assistenziali, accessibili, sicure e senza dolore, conciliando politiche di accoglienza, informazio-

ne e comfort con percorsi assistenziali il più possibile condivisi e partecipati con il cittadino, rappresenta il valore positivo sul quale impostare l'azione operativa. Parallelamente, avere cura costante del benessere organizzativo e degli operatori, sarà l'altro asse portante nella ferma convinzione che il sostegno capillare ad ogni iniziativa sarà possibile solo ponendo al centro l'operatore, la sua professionalità e le sue aspettative. In definitiva, il cambio di paradigma evocato dall'umanizzazione trova fondamento in una concezione più matura e multidimensionale della salute, che integrando l'approccio biomedicale, l'approccio bio-psico-sociale e quello ecologico-sistemico, include oggi la dimensione fisica, psicologica, affettivo-relazionale, sociale, economica, valoriale e culturale della persona, vista nella sua totalità e complessità. →

La crescita delle prestazioni in forma di telemedicina, verificatasi anche nel nostro paese in concomitanza della pandemia covid19, rappresenta la nuova frontiera dell'assistenza e pone nuove sfide anche in tema di umanizzazione delle cure. Il rischio di una nuova e ancora più radicale forma di allontanamento dal paziente, legata alla immaterialità della prestazione e alla mancanza di contatti umani diretti, è reale laddove non si ricorra a specifici correttivi. Lo strumento tecnologico si inserisce in un percorso di cura e può diventare un potente

supporto proprio per l'umanizzazione, considerando che esso consente di mantenere le persone malate nel loro contesto familiare ed al riparo dalle inevitabili burocrazie del sistema per quanto riguarda l'accessibilità ai servizi. Decisiva in tal senso è la qualità della costruzione del percorso di cura che oltre ai benefici citati deve assicurare l'efficacia clinica ed una flessibile continuità con i diversi setting assistenziali. Per questo è determinante la consapevolezza e la cultura degli operatori sui limiti e le potenzialità degli strumenti e la loro capacità di creare e



Il rischio di allontanare il paziente è reale e servono correttivi e bisogna puntare sui contatti umani diretti

mantenere la relazione fiduciaria tra curante e persona malata anche in questa peculiare modalità di assistenza.♦

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

ABBREVIAMO
i tempi di recupero

-67%

RIDUCIAMO
i costi della procedura

-49%

AUMENTIAMO
gli incassi

+56%

I DATI AL CENTRO

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

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Analisi portafoglio• Data Gathering• Data Enrichment• Monitoring• Broker Opinion• Vivacizzazione asta• Servizi alla REOCO• Marketplace di cessione credito• Data Room | <ul style="list-style-type: none">• Valorizzazione Asset Bancari• Servizi alla REOCO• Servizi per portafogli UTP• Global Service• Special Servicing• Esperto Indipendente Credito• Trattative stragiudiziali DPO• MAV• Valutazioni | <ul style="list-style-type: none">• Risk Management• Valutazioni per partecipazioni aste• Scouting e assistenza investitori• Market study• Studi di fattibilità e Highest and best use Analysis• Advisory• Second Opinion• Remarketing |
|---|--|---|

Primo piano



Tortona, pubblico e privato vanno d'accordo

Antonio Vivarelli
Tortona

Tortona, una città di circa 30.000 abitanti del sud est del Piemonte, ha da qualche tempo attirato l'attenzione degli esperti di management sanitario per via di un innovativo progetto di partnership pubblico privato che è stato illustrato dal Direttore Generale di ASL AL, Luigi Vercellino, nel convegno "La sanità di domani", tenutosi alla Camera dei Deputati il 10 gennaio scorso. Dal 2015, in conseguenza del D.M. 70, l'ospedale di Tortona è stato tra quei presidi di provincia che hanno visto una ridefinizione del proprio ruolo storico: le sue strutture sono state ridimensionate in favore dei presidi vicini. Il risultato (inaspettato) è stato l'aumento della mobilità extraregionale dal momento che la popolazione locale ha preferito strutture lombarde invece dei presidi piemontesi siti nelle più immediate vicinanze, con un conseguente aggravio dei costi

della sanità regionale. Questo ridimensionamento ha influito, aggravandolo, anche sul fenomeno della carenza di personale: un ospedale impoverito risulta poco attraente non solo per l'utenza, ma anche per i professionisti che diventa sempre più difficile reclutare. La pandemia da Covid19 poi, durante la quale il presidio era stato convertito in Covid hospital, ha ulteriormente acuito le problematiche esistenti. A giugno del 2021, a seguito dell'insediamento della nuova Direzione Aziendale e su forte impulso dell'Assessorato regionale alla Sanità guidato da Luigi Genesio Icardi, arginare la fuga di utenti verso la Lombardia e ridare un ruolo al presidio tortonese divenne una priorità del governo della sanità locale. Con il sostegno degli stakeholder (Comune, Fondazioni, Associazioni di cittadini) che parteciparono attivamente alla ricerca di soluzioni, la Direzione

Generale coinvolse esperti a vari livelli per l'elaborazione di un piano di rilancio e riqualificazione del presidio. L'iter di progetto si avviò con l'analisi della domanda e l'individuazione delle linee strategiche (condotta in collaborazione con il gruppo di lavoro del professor Del Vecchio – SDA Bocconi) che evidenziò come la riorganizzazione ed il potenziamento dell'attività chirurgica e riabilitativa, insieme all'investimento in tecnologia

L'ospedale è esempio virtuoso della partnership. La spinta dell'assessore regionale alla sanità è stata determinante



Ospedale di Tortona. L'inaugurazione con le autorità locali e nazionali

e all'implementazione di una piattaforma ambulatoriale potessero essere linee di sviluppo in grado di dare vita ad una offerta di servizi rinnovata e attrattiva. Questi interventi sono stati valutati attentamente dal punto di vista economico con la collaborazione del Professor Zangrandi dell'Università di Parma ed è stato elaborato un business plan orientato alla sostenibilità economica e organizzativa. La procedura di gara ha riguardato l'affidamento di servizi a società private per un periodo di 5 anni e per 50 milioni di euro. I servizi da affidare ai privati sono stati individuati nella gestione del reparto di degenza di Riabilitazione (20 posti letto oltre alla gestione della nuova palestra attrezzata), nel pronto soccorso con percorsi Fast Track e nella piattaforma am-

bulatoriale (che integrerà le specialità già fornite da personale ASL AL). La collaborazione con il privato si è resa necessaria di fronte all'impossibilità di reclutare nuovo personale tramite concorso, ma la titolarità della funzione sanitaria in questo progetto rimane in corpo all'ASL: l'obiettivo della Direzione è fare in modo che i servizi vengano garantiti e che i cittadini non percepiscano la differenza tra essere curati da personale dipendente del pubblico o del privato, facendo esperienza di un ambiente in cui le competenze si compenetrano con efficacia ed efficienza. Questo approccio innovativo che vede pubblico e privato lavorare fianco a fianco non è stato esente da critiche, ma la procedura di gara si è conclusa regolarmente e l'appalto è stato affidato ad

un raggruppamento di imprese composto da Medical Line Consulting, Codess Sanità, Codess Sociale, Il Gabbiano 2.0. Dal 1° gennaio 2024 i nuovi servizi sono attivi. Di certo questa soluzione ha permesso di ampliare e rinnovare l'offerta dei servizi in un presidio altrimenti destinato a fare i conti con un declino che sembrava non reversibile. Mantenere e valorizzare il ruolo dell'ospedale di Tortona era un obiettivo ambizioso e per raggiungerlo sono state messe in campo non poche risorse e un approccio innovativo, sta ora ai cittadini di Tortona valutare quanto questa soluzione è apprezzata. ♦

L'opinione



Intelligenza artificiale Come affrontare la sfida

Massimo Carpinelli*
Milano

L'anno appena concluso ha visto il diffondersi di una nuova potentissima tecnologia, quella basata sull'Intelligenza Artificiale (Generative artificial intelligence, AI). L'esempio più noto è ChatGPT che da quando è stato lanciato sul mercato è stato stato oggetto di grandissimo interesse. Si tratta di una chatbot di altissime prestazioni, cioè un programma basato sull'Intelligenza Artificiale (AI) che elabora e simula il linguaggio umano, risponde a domande, scrive testi in modo fluente e sintatticamente impeccabile. Il programma appartiene alla famiglia dei cosiddetti Large Language Models (LLMs). Questi programmi sono basati su Neural Networks (Reti Neurali), algoritmi che, come dice il nome, sono ispirati al funzionamento del

nostro cervello, permettendo di classificare e associare i dati più diversi con straordinaria velocità. Il grande interesse si è tradotto in ottimi utili per le aziende che si sono indirizzate all'AI, con stime che vanno da un aumento medio del valore delle azioni del 80% per i giganti dell'alta tecnologia con punte molto maggiori per alcune startup. Le applicazioni basate sull'intelligenza artificiale in modo molto schematico hanno bisogno di tre componenti: algoritmi matematici e statistici, una potente infrastrutture di calcolo, accesso a grandi quantità di dati per ottimizzare gli algoritmi o come si dice fare "apprendere" l'algoritmo. Le imprese specializzate possono quindi guadagnare non solo nel fornire applicazioni specifiche (ad esempio ChatGPT),

ma anche in modo indiretto dalla maggiore richiesta di servizi informatici. Come in altri casi di alta tecnologia il know-how dell'AI è concentrato negli Stati Uniti, con chiare problematiche geopolitiche.

**Il cinema
ha mostrato
futuri dispotici
in cui gli algoritmi
prendono
il controllo
del mondo**



Ad esempio, gli Usa vietano di esportare in Cina certa tecnologia necessaria per AI, per non parlare della guerra per accaparrarsi i migliori cervelli che lavorano nel campo. A questo stanno rispondendo quasi tutti i paesi del mondo, non solo quello occidentale, in un modo che non accadeva da tempo, cercando di sviluppare in proprio, anche con forti aiuti statali, tecnologia per la Intelligenza Artificiale. Questo solo fatto dimostra l'importanza strategica che viene attribuita a queste tecnologie. Se questo avverrà e se ci sarà un bilanciamento rispetto agli Stati Uniti è tutto da vedere. Con un paragone che può forse sembrare esagerato, si sta replicando la corsa alla tecnologia per la costruzione in casa delle armi atomiche. Volendo continuare con il paragone con la bomba atomica si può

dire che l'intelligenza artificiale è potenzialmente più pericolosa, perché le bombe atomiche non possono riprodursi da sole mentre le Reti Neurali, opportunamente istruite, possono farlo. Il cinema, che spesso anticipa la realtà, ci ha mostrato futuri distopici in cui questi algoritmi prendono il controllo del mondo e usano gli esseri umani. Il pericolo che questo avvenga, ammesso che mai sia possibile, è remoto, ma la tecnologia ha avuto una tale accelerazione da risvegliare queste paure. In realtà il vero e attualissimo pericolo sta nella modalità di utilizzo dei dati usati per istruire le Reti Neurali. Per fare un esempio un algoritmo di AI può essere istruito a cercare con molta più efficienza di un essere umano le migliori combinazioni di volo e associare i migliori alberghi per una meta turistica o

un viaggio di affari, ma per fare questo ha bisogno di sapere come e dove vanno milioni di persone. Informazione che ognuno di noi fornisce gratuitamente e involontariamente visitando siti web o facendo prenotazioni. I dati che vengono forniti alla rete sono fondamentali per i risultati che si vogliono ottenere ma ne sono anche il limite. Se per esempio si educa la Rete Neurale con modelli culturali razzisti, o peggio l'algoritmo si auto-educa trovando in rete modelli e messaggi razzisti, il risultato sarà che le soluzioni proposte saranno razziste. Questi limiti sono in realtà ben noti a chi progetta la AI e possono essere corretti, ma sta alla società civile imporre di eliminare queste distorsioni. →

Un pericolo meno ovvio è stato di recente evidenziato dal filosofo Daniel Dennett: il pericolo che in un mondo tutto digitale si possa arrivare a imitare gli esseri umani. In un mondo in cui l'unica relazione con i proprio simili è digitale, un algoritmo potente potrà facilmente ingannare il suo interlocutore fingendosi un essere umano in carne ed ossa. Questo è un pericolo enorme per la democrazia perchè inquinerebbe ulteriormente un mondo digitale già pieno di fake news, termine inglese che si può tradurre in un italianissimo balle. Dennett arriva a proporre di rendere reato simulare nel mondo digitale un essere umano senza dichiararlo; un pò come coniare moneta falsa è un reato nel mondo reale.

La AI ha però anche molte applicazioni utili e pacifiche. I risultati scientifici prodotti grazie all'intelligenza artificiale, per esempio in tutti quei casi dove è necessario separare il segnale che si vuole osservare dal rumore, sono numerosissimi e crescono continuamente. Quindi sarebbe un errore proibire l'uso e lo sviluppo della AI, come qualche estremista chiede, trovando talvolta il favore di certi politici sempre in cerca di facile consenso. L'unico modo per evitare i pericoli della AI è educare allo spirito critico e all'uso della propria intelligenza, ridare importanza ai rapporti diretti tra esseri umani, riappropriarsi della dimensione fisica, non cedere alla tentazione di vivere in un mondo tutto digitale e riscoprire il valore

Educare allo spirito critico e all'uso della propria intelligenza e ridare forza ai rapporti umani

di gesti semplici come una stretta di mano o un abbraccio fraterno. NOTA, questo articolo è stato scritto da un essere umano, o forse no... ♦

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



LA VISCIOLOATA AGRIMONTANA

107 g DI FRUTTA PER
100 g DI PRODOTTO

SENZA PECTINA
AGGIUNTA

CONFETTURA EXTRA
DI VISCIOLE

DAL GUSTO FRESCO E
LEGGERMENTE ACIDULO



INQUADRA PER
SHOP ONLINE



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



www.agrimontana.it f @ y agrimontana

L'opinione



Il Greenwashing Quando l'impegno ambientale diventa solo apparenza

Stefano Bresciani*
Torino

Negli ultimi anni, l'attenzione verso le questioni ambientali è cresciuta in modo esponenziale, spingendo le aziende a dimostrare un impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale. Tuttavia, dietro a molte di queste dichiarazioni e iniziative, si cela una pratica notoria nota come greenwashing. Il termine "greenwashing" deriva dall'unione delle parole "green" (verde) e "whitewashing" (imbiancare), sottolineando la natura ingannevole di questa pratica. Si tratta di un fenomeno in cui le aziende utilizzano strategie di marketing ingannevoli per far apparire i loro prodotti o servizi come ecologici, sostenibili o rispettosi dell'ambiente, quando in realtà

potrebbero avere impatti ambientali significativi o impegni minimi nei confronti della sostenibilità. Il greenwashing, quindi, si riferisce alla tendenza delle aziende di presentarsi come più sostenibili di quanto effettivamente siano, cercando di ottenere un vantaggio commerciale sfruttando la crescente preoccupazione pubblica per l'ambiente. Addirittura, molti parlano di "ecologismo di facciata" o "ambientalismo di facciata" per indicare la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale, allo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione

pubblica dagli effetti negativi per l'ambiente delle loro attività. Gli esempi di tale pratica sono molti. Nel settembre 2015 scoppiò il caso "Dieselgate", lo scandalo delle emissioni truccate.

Alcune aziende utilizzano strategie di marketing ingannevoli che mostrano prodotti ecologici

Organizzazioni e imprese cercano di costruire un'immagine positiva per distogliere l'opinione pubblica dagli effetti negativi delle loro attività

L'Agenzia statunitense per la protezione ambientale, l'Epa, accusa Volkswagen di avere illegalmente usato un software per aggirare le normative sulle emissioni di ossidi di azoto e il governo degli Stati Uniti ordina a Volkswagen di riprogrammare complessivamente 500 mila auto che sotto al cofano disponevano di motorizzazioni 1.600 e 2000 cc TDI. In pochi giorni il titolo di Volkswagen subisce pesanti perdite e l'amministratore delegato Martin Winterkorn, dopo essersi scusato, rassegna le dimissioni. Al suo posto viene nominato Matthias Muller, fino ad allora alla guida del brand Porsche. Il giorno prima del clamoroso avvicendamento al vertice,

la casa tedesca aveva dichiarato che i veicoli interessati dal cosiddetto "defeat device" erano un totale 11 milioni in tutto il mondo. Una cifra enorme in grado di mettere in crisi anche il futuro di quello che era il gruppo automobilistico più importante del globo. Nel 2022 l'azienda di abbigliamento svedese H&M è finita sotto accusa per greenwashing. A denunciarla è stata la studentessa di marketing americana Chelsea Commodore, che ha portato il caso alla corte federale di New York. Oggetto della class action promossa dalla querelante sono i capi di abbigliamento della Conscious Collection, creati, secondo quanto dichiara il brand, "pensando

al pianeta", ma in realtà, stando a quello che dice Commodore (e non solo lei), tutt'altro che sostenibili. Commodore racconta di aver acquistato un capo d'abbigliamento del brand svedese pagandolo più dei "normali" abiti H&M in quanto etichettato come "Conscious", cioè rispettoso dell'ambiente. I capi della linea Conscious Choice – stando a quel che si legge sul sito di H&M – sarebbero infatti creati "con ancora più attenzione per l'ambiente" e ogni prodotto sarebbe realizzato con almeno il 50% di materiali più sostenibili, come cotone biologico o poliestere riciclato, ma molti ne contengono decisamente di più. →

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 Dottorato di ricerca in Business and Management e 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 il Vice Presidente dell'EuroMed Research Business Institute (EMRBI), Direttore del Centro di Ricerca della Business School Q-Institute e Membro del Comitato Direttivo come Rappresentante per l'Europa dell'Academy of Innovation, Entrepreneurship, and Knowledge (ACIEK).

Per sostanziare le sue affermazioni, il brand ha aderito all'Higg Index, un indice di sostenibilità per l'industria tessile e della moda sviluppato dalla Sustainable Apparel Coalition, di cui riporta le valutazioni sul suo sito. O meglio, riportava, visto che dopo la denuncia di Commodore, H&M ha ritenuto più prudente rimuovere alla svelta i punteggi. Secondo la querela, le valutazioni dell'Higg Index sarebbero infatti state usate in modo ingannevole. Il truccetto, poi minimizzato come "errore tecnico", consisteva in pratica nell'ignorare i segni "meno" dei punteggi dell'indice: ad esempio, se un abito ha un consumo d'acqua valutato -20% significa che consuma il 20% di acqua in più rispetto alla media, ma H&M

riportava il contrario, cioè un consumo del 20% in meno. Nel 2023 le associazioni di consumatori europee e due gruppi ambientalisti accusano le tre multinazionali Coca-Cola, Danone e Nestlé di greenwashing presentando una denuncia legale alla Commissione Europea. Le accuse vertono attorno al fatto che le dichiarazioni sulle attività green delle multinazionali sarebbero fuorvianti e indurrebbero il consumatore a credere a pratiche in realtà non realizzabili. A denunciare le multinazionali è stata l'Organizzazione europea dei consumatori (BEUC), che riunisce le associazioni europee dei consumatori, con il supporto di ClientEarth e la Coalizione Ambientale sugli Standard (ECOS). Coca-Cola,

Necessario ma rigoroso controllo per garantire che gli sforzi sostenibili siano autentici e non di facciata per attrarre clienti

Danone e Nestlé, infatti, fornirebbero indicazioni fuorvianti sul riciclo degli imballaggi: in particolare ad essere sotto accusa sono diciture come riciclato al 100% o riciclabile al 100% che indurrebbero il consumatore a credere alla possibilità di un ciclo continuo della plastica utilizzata.

Le affermazioni delle aziende, secondo i dati del rapporto, sarebbero non conformi alle norme europee sulle pratiche commerciali sleali. Le diciture sopra indicate sarebbero ingannevoli perché, semplicemente, la plastica non è mai totalmente riciclabile nel caso delle bottiglie: i tassi di riciclaggio di una bottiglia in PET si attestano attorno al 55%, così come molto basse sono le possibilità stesse che quella plastica torni ad essere una bottiglia (parliamo del 30%). Fuorvianti sarebbero anche le etichette sulle bottiglie con loghi verdi, immagini della natura e il simbolo del riciclo che promuovono l'idea di una circolarità infinita della plastica e della neutralità ambientale di queste aziende. In attesa di un riscontro da parte dell'Unione Europea, Coca-Cola ha dichiarato che si sta impegnando nella riduzione della quantità di imballaggi in plastica, puntando a investimenti mirati alla raccolta e al riciclo degli imballaggi. Per quanto riguarda le diciture sulle etichette ha fatto sapere che si tratta di una prassi consolidata per promuovere consapevolezza nei consumatori sul riciclo e tutte le attività ad esso correlate. Nestlé ha fatto sapere che ha ridotto del 10,5% la quantità di imballaggi in plastica vergine dal 2018 e punta a un ulteriore taglio entro la fine del 2025. Infine, Danone ha sottolineato di confidare particolarmente nella circolarità degli imballaggi, annunciando futuri investimenti e un impegno continuo per migliorare l'infrastruttura di raccolta e riciclaggio. Come è facile immaginare dai pochi esempi illustrati, il greenwashing non solo inganna i consumatori, ma danneggia anche la fiducia nel movimento per la sostenibilità. Quando le aziende vengono scoperte nel greenwashing, rischiano gravi danni reputazionali, multe e azioni legali. Inoltre, il fenomeno può portare alla percezione distorta dell'effettiva portata del problema ambientale, rallentando gli sforzi collettivi per affrontare le sfide legate alla sostenibilità. Il greenwashing rappresenta una minaccia per la credibilità delle aziende che cercano di dimostrare un impegno autentico verso la sostenibilità. Per contrastare questa pratica, è essenziale che i consumatori siano ben informati e critici nei confronti delle affermazioni delle aziende.



Allo stesso tempo, è necessario un rigoroso controllo e monitoraggio delle pratiche aziendali per garantire che gli sforzi sostenibili siano autentici e non solo una facciata per attirare clienti consapevoli dell'ambiente. Solo attraverso un impegno reale e trasparente, le aziende possono contribuire positivamente alla causa ambientale e costruire una reputazione autentica nel campo della sostenibilità. ♦

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



L'ambiente

Biodiversità e clima Quale il ruolo delle foreste

In collaborazione con Adnkronos
Roma

Creare nuove foreste per tutelare la biodiversità e contrastare il climate change. Una strategia vincente per 9 aziende su 10. Infatti, il 64% delle imprese suggerisce quanto sia necessaria una gestione forestale più attiva rispetto a quella attuale. Il 78% afferma inoltre che la tutela della biodiversità aiuta a contrastare il cambiamento climatico e che, viceversa, adoperarsi per mitigare gli effetti della crisi può apportare benefici alla biodiversità stessa, confermando la necessità di adottare strategie ad ampio spettro. È quanto emerge dal primo Studio sulla Biodiversità Forestale realizzato da Rete Clima, Impresa Sociale che dal 2011 accompagna le imprese verso percorsi Esg e decarbonizzazione. Attraverso una survey rivolta alle aziende, ma anche analisi di contesto, approfondimenti, best practice e case history, Rete Clima ha scattato un'istantanea sulla percezione delle aziende sulla biodiversità, sulle foreste e sull'importanza del capitale naturale. “In un momento storico tanto complesso, la crisi climatica ha assegnato a cittadini, istituzioni e aziende un ruolo decisivo nella costruzione di un futuro sostenibile. Il modo in cui le imprese operano in termini di strategia ed azioni Esg può rappresentare infatti la chiave di volta sia per responsabilizzare i consumatori che per indirizzare le istituzioni - spiega Paolo Viganò, fondatore e presidente di Rete Clima - Questa prima indagine ci ha permesso di comprendere il reale punto di consapevolezza delle aziende in merito a biodiversità, cambiamento climatico e ruolo delle foreste. Emerge chiaramente come il climate change e la preservazione del nostro ecosistema siano temi su cui c'è ampia consapevolezza. È invece ancora molto il lavoro di sensibilizzazione da fare in merito alle tematiche inerenti la gestione del patrimonio forestale e la sua relazione con la biodiversità che, sebbene percepita, è da dif-

fondere in maniera più efficace”. Lo studio mostra una percezione piuttosto disomogenea circa lo stato del patrimonio forestale nazionale: nonostante la superficie forestale in Italia sia aumentata negli ultimi 30 anni e arrivi a coprire circa il 40% della superficie nazionale, per il 32% degli intervistati è invece diminuita, e per un 20% è invece 'drasticamente' diminuita.

Per quanto riguarda la gestione di questo patrimonio, inoltre, il 62% ha risposto in maniera coesa rilanciando sulla necessità di gestire in modo attivo e sostenibile le foreste italiane. Per quanto riguarda le foreste urbane, il 30% degli intervistati ne ritiene importante la conservazione, il ripristino e la tutela, il 24% ne riconosce l'importanza per la salute ambientale e per il contrasto all'inquinamento e il 14% il ruolo nella difesa della biodiversità. Solamente il 2% considera gli incendi boschivi un tema di considerevole peso



**Studio Rete
Clima
sulla percezione
delle aziende
e cittadini
nella costruzione
di un futuro
sostenibile**

**L'importanza
dei boschi urbani
per contrastare
l'inquinamento
e tutelare
la salute**



mentre nessuno degli intervistati ritiene che il verde urbano possa avere un valore economico. Rete Clima, costantemente impegnata, in partenariato con diverse aziende, nello sviluppo e realizzazione di progetti a favore della biodiversità e della forestazione, promuove Foresta Italia, la Campagna nazionale di forestazione, realizzata in collaborazione con Coldiretti e Pefc (Programme for Endorsement of Forest Certification schemes) e patrocinata dal ministero dell'Ambiente e dal ministero dell'Agricoltura, della so-

vrantà alimentare e delle foreste. La Campagna è nata con la mission di massimizzare sempre di più la progettazione e la realizzazione di progetti forestali nazionali che siano delle vere e proprie Nbs (Nature Based Solutions) capaci di migliorare qualitativamente il territorio nazionale, la connessione ecologica e la vita dei cittadini, tutelando la biodiversità e contrastando il riscaldamento climatico. ♦

L'esperto



Generazioni a confronto e i limiti comportamentali

Giovanni Cuniberti
Torino

I problemi derivanti dall'invecchiamento della popolazione per i bilanci pubblici e i sistemi previdenziali si presentano come una questione di rilievo, evidente nell'aumento della proporzione di individui in età avanzata che non contribuiscono più al mondo del lavoro. Questo impatterà in misura variabile, a seconda dei differenti contesti pensionistici e sanitari, su un numero sempre più esiguo di individui attivi nel settore occupazionale. Secondo un'analisi recente condotta dall'Economist, tuttavia, si prospetta un ulteriore effetto negativo derivante da quanto comunemente denominato "autunno demografico": nel corso del tempo, tale fenomeno potrebbe manifestarsi come l'esito economicamente più dannoso del

progressivo invecchiamento della popolazione nei paesi sviluppati, superando così gli impatti derivanti dai crescenti costi associati alle pensioni e all'assistenza sanitaria. L'incidenza demografica sulla sostenibilità della pubblica amministrazione una problematica di stabilità nel contesto del servizio, compromessa dall'attuale "glaciazione" demografica. Conformemente ai dati forniti dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), è prevedibile che il rapporto tra il numero di individui attivi e coloro che beneficiano delle pensioni transiterà da un rapporto di 3 a 2 nel 2021 a un rapporto di parità (1:1) entro il 2050. Individui privi di occupazione, associati all'incremento dell'aspettativa di vita (con la concomitante

minaccia della longevità, ovvero la possibilità di superare la durata media di vita prevista senza disponibilità finanziarie adeguate).

**Il rapporto
tra chi lavora
e i pensionati
passerà
da 3 a 2
nel 2021
alla parità
nel 2050**



Il regime pensionistico del Fondo Nazionale di Previdenza Sociale (INPS) si configura come un sistema a ripartizione, caratterizzato dalla mancanza di riserve finanziarie accantonate. Per quanto concerne la distribuzione della ricchezza, è opportuno sottolineare che questa non manifesta una correlazione diretta con la distribuzione demografica della popolazione. Attualmente, si osserva una concentrazione significativa del patrimonio tra gli individui appartenenti alla generazione dei "Baby Boomers". Tale patrimonio è destinato a essere trasferito, attraverso successioni, alla prossima generazione dei "Millennials", la quale rappresenta un segmento di clientela di natura inedita per gli intermediari finanziari; essi si

distinguono per obiettivi di investimento e modalità distintive rispetto alle generazioni precedenti. Emergeranno cambiamenti non solo nelle dinamiche e nelle meccaniche degli investimenti, considerando la personalizzazione come un lusso e privilegiando la connessione attraverso piattaforme sociali, ma si assisterà anche a mutamenti nelle classi di attività su cui basare la costruzione dei portafogli. Un'attenzione crescente sarà rivolta alle dinamiche legate all'Ambiente, Sociale e Governance (ESG). Un tratto distintivo osservabile nelle generazioni dei Millennials e della Gen Z consiste nella capacità intrinseca di sviluppare autonomamente una competenza finanziaria. Tale circostanza

influisce significativamente sulle decisioni in merito agli investimenti e ai consumi intrapresi da tali coorti. In contrapposizione, i membri della generazione dei Baby Boomers hanno sperimentato un periodo di prosperità economica che ha agevolato la delega a professionisti del settore finanziario per la gestione ottimale dei propri redditi investibili. Un ulteriore aspetto meritevole di considerazione riguarda l'approccio verso lo studio e l'analisi degli investimenti. Riprendendo la riflessione del filosofo Josef de la Vega, si evince che l'aspettativa associata a un evento genera una risposta considerevolmente più significativa nei movimenti di un mercato finanziario rispetto all'evento stesso. →



I comportamenti, le aspettative e i bias si rivelano rilevanti non solo nell'ambito dell'allocazione degli asset, ma hanno un ruolo importante anche per gli stessi mercati e gli intermediari finanziari: la scelta degli investimenti, spesso, non è valutata come parte integrante della pianificazione economica del proprio futuro, ma viene considerata come qualcosa a sé stante. Abbiamo già visto come ci siano scorciatoie cognitive, spesso dovute a scorciatoie mentali in un ambito troppo carico di informazioni. I comportamenti, le aspettative e i bias si dimostrano rilevanti non soltanto nell'allocazione degli asset, ma rivestono un ruolo di rilevanza anche nei confronti dei mercati finanziari e degli intermediari del settore. La selezione degli investimenti, in diverse circostanze, non viene considerata come un elemento integrante della pianificazione economica a lungo termine, bensì è spesso trattata come una variabile isolata. Perciò, le scorciatoie cognitive, frequentemente originanti da semplificazioni mentali all'interno di un contesto intriso di un eccesso di informazioni, emergono come una costante. In tal senso, sorge l'interrogativo circa la razionalità degli individui e il suo impatto sulla preservazione

dell'efficienza nei mercati finanziari. La considerazione di una mancanza di razionalità negli attori economici solleva pertanto la questione circa la sostenibilità dell'efficienza intrinseca ai mercati finanziari. Non bisogna quindi dimenticare che un'attenta pianificazione globale del proprio patrimonio possa portare maggiore tranquillità nell'affrontare i cambiamenti in atto che, come avviene spesso, hanno risvolti negativi ma possono offrire anche grandi opportunità. ♦

* Amministratore Delegato
Cuniberti & Partners Sim Spa

THE SMART WAY TO MANAGE REAL ESTATE

RINA Prime Property eroga servizi nell'ambito dello smart property e project management, con soluzioni tecnologiche avanzate e tramite l'utilizzo della intelligenza artificiale.

RINA Prime Property supporta gestori di significativi portafogli immobiliari con servizi di property innovativo e sostenibile, basato sull'utilizzo avanzato del proptech e sulla integrazione delle politiche e delle best practice ESG.

- PROPERTY MANAGEMENT
- PROJECT MANAGEMENT
- BUILDING MANAGEMENT
- COMMERCIAL SERVICES
- DOCUMENT MANAGEMENT
- RESIDENTIAL PROPERTIES

Intelligenza Artificiale & Reti Neurali

Un nuovo modo per erogare servizi di Smart Property e Project Management.

Scopri di più

IMMOBILE
Ugo De Carolis 22 Roma

CONDUTTORI

ID1225 Mirko Caja
Contratto RPPM 320560/1, app. 2° piano, scala B

ID3894 Grazia Bianchi
Contratto RPPM 220320/2, app. 3° piano, scala A

ID3894 Giuseppe Bonacci
Contratto RPPM 894156/2, app. 5° piano, scala D

Grazia Bianchi
Contratto RPPM 220320/2

Arch. Rossi Giuseppe
Building Manager

Ing. Verdi Marco
Property Manager

NUOVO TICKET

ATTIVARE DITTA EDILE PER
VERIFICA E CONTROLLO

RINA Prime Property
A subsidiary of **PRIME**
VALUE SERVICES

www.rinaprimeproperty.com

Lo studio

Dalla pandemia al clima Imprese e gestione del rischio

In collaborazione con Adnkronos
Roma

Gestire il rischio per superare le crisi: post pandemia, crisi energetica, guerre negli ultimi anni hanno messo a dura prova la resistenza delle imprese. Alcune ne sono uscite più forti, altre hanno finito per soccombere. Circa tre quarti delle aziende esperte nella gestione del rischio sottolineano che è stata determinante nel superare le recenti difficoltà. E' quanto emerge dalla nuova edizione del Global Esg, Compliance, and Risk Report 2023 di Boston Consulting Group, ricerca basata su interviste ai dirigenti di 150 gruppi attivi in diversi settori e mercati. Ma attenzione. "Ora che il peggio pare alle spalle e l'economia rallenta, sarebbe un errore cedere alla tentazione di tagliare i costi in quest'area. Al contrario, nell'era che la presidente della Bce Christine Lagarde ha definito 'della permacrisi', diventa cruciale investire sulla prevenzione e gestione di rischi tradizionali come caren-

ze di manodopera o tecnologie obsolete, e soprattutto emergenti, legati ai disastrosi impatti della crisi climatica e alle responsabilità Esg, alla regolamentazione, ai cyberattacchi oppure all'intelligenza artificiale", è l'analisi di Boston Consulting Group. "La gestione del rischio non riguarda solo settori come quello finanziario che, dalla grande crisi del 2008, è ormai permeato di sofisticati sistemi di controlli interni ed esterni per prevenire i rischi o attutirne l'impatto - spiega Matteo Coppola, Managing Director e Senior Partner di Bcg - Anzi, l'attività dei distributori di energia o delle aziende di trasporto non è meno indispensabile di quella bancaria ed è quindi parimenti necessario che la loro continuità sia assicurata anche in situazioni estreme quali una pandemia, un cyberattacco su larga scala o un'interruzione delle catene di fornitura. Esiste un evidente divario nella capacità di superare le crisi fra le aziende

esperte nell'affrontare i rischi e quelle ancora alle prime armi. Stiamo tuttavia vedendo una sempre maggiore consapevolezza di integrare la gestione dei rischi a quella del business in molti settori".



Crisi energetiche e guerre hanno messo a dura prova la resistenza delle imprese: alcune sono uscite più forti e altre hanno finito per soccombere

Boston Consulting Group: non è il momento di tagliare il budget ma investire sulla prevenzione delle difficoltà



I risultati del sondaggio: circa tre quarti delle aziende esperte nella gestione del rischio sottolineano che è stata determinante nel superare le recenti crisi; solo il 37% delle imprese meno mature dichiarano lo stesso. La percezione dell'importanza dei sistemi di controllo aumenta con le dimensioni del gruppo ed è massima in quelli che valgono oltre 10 miliardi di dollari. D'altra parte, più è grande e ramificata l'organizzazione, maggiore è la superficie di rischio a cui è esposta per estensione geografica e complessità della filiera

di approvvigionamento. Di conseguenza, con le dimensioni aumenta anche il beneficio tratto da un'efficace prevenzione dei rischi che, per le compagnie più esperte, passa sempre più spesso dall'adozione di comitati ad hoc (citati dal 58% degli intervistati), dall'incorporazione della gestione del rischio nella strategia industriale e dall'analisi di dati (entrambi al 46%). Le compagnie all'avanguardia stanno già utilizzando tecnologie come l'intelligenza artificiale per prevedere quali rischi potranno insorgere e le contromisure in

grado di eliminarli o alleviarne i danni. Sfide diverse riguardano le imprese nelle prime fasi di sviluppo dei loro sistemi di gestione del rischio dove manca ancora il necessario supporto dei vertici e la cultura aziendale non solo ad affrontare i pericoli tradizionali per le attività, ma anche a individuare quelli emergenti. ♦

Primo piano

Le organizzazioni armoniche Le 7 note da suonare per gestire al meglio le strutture molto complesse

Torino

Le organizzazioni sono sistemi molto complessi in continua evoluzione e uno degli aspetti che fa la differenza è il modo con cui questi sistemi vengono tenuti assieme, attraverso la progettazione e la gestione delle variabili organizzative. In estrema sintesi, le variabili devono interagire fra di loro, essere coordinate e gestite, ottenendo un equilibrio che consenta di perseguire al meglio le finalità e la direzione comuni tenendo ben presente che questo equilibrio non può che essere dinamico. Infatti, in un ambiente che muta non puoi stare fermo e se muovi una parte del sistema, anche le altre si devono armonicamente muovere con essa per non creare fratture e disallineamenti che fanno calare le performance aziendali. Tuttavia, i sistemi organizzativi spesso sono troppo complessi ed hanno troppe variabili per poterle gestire tutte contemporaneamente con un approccio monocorde. Di

qui la necessità di selezionare quei fattori, che hanno un notevolissimo impatto sul funzionamento e l'armonia delle organizzazioni e che contemporaneamente sono tra i meno analizzati e gestiti. Dal libro "Le organizzazioni armoniche. Sette note per raggiungere l'eccellenza" edito da FrancoAngeli, autori Franco Ferrario e Mario Perego emergono 7 fattori che richiamano le sette note famose nella musica. La metafora è potente: le note sono sette ma le musiche che si possono produrre con solo sette elementi sono infinite, varie, e soprattutto belle. Per chi scrive, un sistema organizzativo armonico risulta sempre migliore di uno disarmonico, e questo è vero sia in senso etico che estetico. Paul Dirac, Premio Nobel per la Fisica nel 1933, parlando delle teorie della sua amata disciplina, diceva che "la bellezza è la qualità che permette di giudicare una teoria." Secondo noi lo stesso principio

può essere applicato all'organizzazione: un'organizzazione armonica, bella ed elegante a parità di risorse è sempre più performante, tanto quanto lo è un atleta nel suo movimento, una squadra, un corpo di ballo. Come una musica, che quando è bella, piace anche a chi magari ama altri generi. Questa armonia viene di solito tenuta "sotto controllo" tramite diverse tecniche manageriali come sistemi contabili e decisionali, politiche di gestione del personale e strumenti come balance scorecard, circoli di qualità, il Kaizen, il Lean, Six Sigma. Tuttavia, tenerli tutti d'occhio è difficile ed anche costoso ed ahimè il diavolo si nasconde nei dettagli, perché è in quelli che le organizzazioni fragili falliscono e quelle destinate a vincere costruiscono la loro eccellenza. D'altra parte il mondo in cui viviamo è largamente imprevedibile. Questo è un assunto di cui siamo profondamente convinti anche se



Mario Perego.
Group Head HR, Cigierre S.p.A.



Alberto Ferraris. Professore Ordinario in Economia e gestione delle imprese, Università di Torino

parte della nostra mente ci rappresenta (in modo fuorviante) il mondo come più piccolo, semplice, prevedibile e coerente. L'illusione di saper leggere il passato alimenta l'illusione successiva che si possa prevedere e controllare il futuro. Nassim Taleb osserva molto bene come la tendenza delle persone a costruire narrative coerenti circa il passato renda loro difficile accettare i propri limiti nell'abilità previsionale. Queste illusioni sono confortanti, riducono l'ansia e il tempo per prendere le decisioni e, di conseguenza, sviluppano saggezza e coraggio negli individui o addirittura, per alcu-

ni, riescono a nutrire il proprio ego, considerando come geniali le proprie opinioni e come risolutivo il frutto delle proprie azioni. Questo è vero anche per le dottrine manageriali e per le pratiche organizzative. Philip Rosenzweig dimostra come questa illusoria ricerca di certezza sia presente anche nel genere popolare dei libri di management e di storie di business di successo. Rosenzweig dimostra in realtà che, siccome il caso gioca un ruolo determinante, la qualità della leadership e le pratiche manageriali ampiamente celebrate non possono essere più di tanto oggetto di inferenza per

dedurre futuri successi a partire dall'osservazione di casi del passato. In sintesi, le tendenze di breve periodo possono essere previste, i comportamenti ed i risultati possono essere indovinati a partire dai precedenti, ma è illusorio pensare di poter ottenere nel lungo periodo, necessariamente e sempre, determinati risultati a partire da specifiche scelte o azioni. ➔

Non è colpa degli esperti; è il mondo che è difficile, e l'illusione della competenza, quando si parla di futuro, è appunto solo un'illusione. D'altra parte, e questo è il nostro convincimento, a parità di esposizione al caso, ci sono atteggiamenti che alleggeriscono, ed altri che appesantiscono. Ci sono azioni (e competenze) che possono aiutare, ed altre che invece ostacolano. Di questo in definitiva si tratta: immaginare quali comportamenti, competenze ed azioni organizzative possano interagire con maggior probabilità di successo in un contesto largamente imprevedibile. Le sette note proposte aiutano molto in questo senso ed aiutano a restare pronti per ogni evenienza e, di conseguenza, aumentare le proprie probabilità di successo.

Essere armonici in definitiva significa questo. E scusate se è poco. Per finire e per comprendere al meglio il ragionamento è importante ricondurre questo 7 note ad esempi concreti. Ferrario e Perego hanno pensato fosse più originale, ma soprattutto più opportuno, rivolgere lo sguardo al passato ed utilizzare casi "applicativi" recuperati dalla Storia (con la S maiuscola). Con questo si esemplifica che quel che è fondamentale per l'armonia organizzativa ha a che fare con l'uomo e con la sua esperienza nel mondo e nella storia. Questo ha radici profonde, ha memoria, c'era, c'è e ci sarà. Dunque ci sono lezioni preziose da recuperare studiando chi ci è passato prima di noi. Ecco quindi Leonardo da Vinci per la centralità del cliente

**Armonia
organizzativa
necessaria
in ogni azienda
che funzioni**

o il Corpo Militare dei Giannizzeri per le competenze, oppure Adriano Olivetti per la fiducia, e ci fermiamo qui per non rovinare la sorpresa ai lettori. Sono riletture dalla storia ove emerge con limpidezza un parallelismo con ciascuna nota, corredate con gli insegnamenti appresi dai casi stessi. Buona armonia a tutti! ♦



IL PATRIMONIO IN UN BIT

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

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

SISTEMA COMPLETO DI GESTIONE IMMOBILIARE

SISTEMA INFORMATIVO SIA WEB CHE APP

TECNICI JUST IN TIME PER LE ESIGENZE DEL CLIENTE

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



Lo studio

Aste immobiliari in calo Sono state poco più di 88mila nello scorso anno

Centro Studi AstaSy Analytics di NPLs RE_Solutions
Roma

Sono 88.174 le unità immobiliari oggetto di asta in Italia nel 2023 (con un controvalore di base d'asta complessivo pari a euro 12.012.634.822,45 euro e offerte minime per 9.009.476.116,84 euro) con un decremento di circa il 30% rispetto all'anno precedente, dovuto principalmente alla diminuzione delle aste nel settore delle procedure concorsuali (nel 2022 il numero di immobili in asta è stato di 113.056). Lo rende noto il Centro studi AstaSy Analytics di NPLs RE_Solutions nel suo "Report Aste 2023". "L'interruzione dei procedimenti giudiziari dovuta alle misure protettive introdotte per contenere gli effetti sfavorevoli della pandemia, ha avuto ripercussioni principalmente nel 2022, anno in cui, con la ripresa a pieno regime delle attività, si è cercato di realizzare il maggior numero di vendite per ridurre gli ingenti volumi accumulati a causa delle so-

sensioni. Il 2023 è stato un anno sostanzialmente di transizione, caratterizzato dal proseguo delle operazioni di smaltimento delle aste pregresse e, principalmente, dall'avvio delle prime procedure esecutive e concorsuali, secondo le disposizioni dei nuovi codici normativi" ha dichiarato Massimiliano Morana, amministratore delegato di NPLs RE_Solutions.

Distribuzione territoriale degli immobili

Con riguardo alla distribuzione territoriale dei lotti in vendita, a livello regionale la Lombardia si conferma al primo posto con 12.622 unità staggite, pari al 14,31% del totale, seguita da Sicilia con 11.215 (12,72%) Lazio con 8.553 (9,70%), Campania con 6.681 (7,58%) e Toscana con 5.713 (6,48%), mantenendo le posizioni invariate rispetto al 2022. Si assiste, invece, a un rimescolamento delle posizioni sul piano provinciale, con l'unica eccezione di

Roma che mantiene il "primato". Lo scorso anno sul podio figuravano Roma, Milano e Napoli.

Tipologie immobiliari in asta

Sotto il profilo della tipologia immobiliare, il 59,85 % delle unità appartiene alla categoria residenziale (in linea con il 2022 in cui rappresentava il 57,45%) ed è costituita da appartamenti, monolocali, mansarde, attici, ville e villette, nella maggior parte dei casi tutte abbinate ad autorimesse e/o cantine. Il dato non stupisce considerato che il numero di esecuzioni immobiliari, che hanno ad oggetto principalmente abitazioni, supera abbondantemente il numero delle procedure concorsuali, che per la natura del debitore coinvolgono principalmente beni a destinazione commerciale/industriale. In calo rispetto al 2022 sono invece negozi, uffici e locali adibiti a uso commerciale che dal 12,28% sono scesi al 9%, mentre resta invariata al 3,3%



MASSIMILIANO MORANA
è CEO di NPLs RE_Solutions dal 2021. Da febbraio 2020 è Senior Director e membro del CdA di NPLs_RE Solutions. Morana ha fatto parte di IRE Advisory con la delega allo Sviluppo, sino all'entrata di quest'ultima in YARD, dove è stato collaboratore e business developer. Morana è stato Direttore Generale e Direttore Commerciale di PATRIGEST del Gruppo Gabetti. È Stato Direttore Generale di ABACO SERVIZI S.r.l. con delega allo sviluppo del Business.

la posizione dei capannoni industriali/commerciali/artigianali, opifici e laboratori. Leggermente in salita rispetto del 2022, è la percentuale dei magazzini che nel 2023 si attesta al 4,26% rispetto al precedente 3,05%. Una fetta importante del mercato delle aste è rappresentata dai terreni, agricoli e edificabili (11,34%), che includono aree importanti situate nelle più prestigiose zone viticole del Paese, e un buon numero di terreni edificabili che ad oggi non hanno però l'appello commerciale di un tempo, quando i comuni consentivano l'iper-edificazione in cambio del pagamento di "oneri di urbanizzazione". È debito precisare che dette aree sono concentrate prevalentemente in provincia al di fuori delle grandi aree metropolitane. Degno di segnalazione è un lieve aumento, dallo 0,49% del 2022 allo 0,82%, di cantieri in corso di costruzione, finiti, semifiniti, abbandonati o parzialmente realizzati che, sotto la guida di una diligente imprenditoria locale, possono costituire un valore aggiunto significativo, riducendo lo sfruttamento del territorio e sottraendo alle amministrazioni comunali il problema della sicurezza dei luoghi di cantiere abbandonati, a volte, rischiosi.

Seppur incidano modestamente in misura percentuale, con solo lo 0,55% (in lieve aumento rispetto allo 0,47% del 2022) non trascurabile è il dato relativo alle strutture ricettive. Il comparto dell'hospitality ha subito una sensibile battuta d'arresto a causa dell'interdizione del turismo e, nonostante le misure contenitive adottate dal Governo, non tutte le strutture sono state in grado di sostenere le spese indispensabili e riprendere le attività ripagando i debiti maturati: ne è conseguito un inevitabile incremento delle unità in vendita. È evidente che per complessi immobiliari di tale entità sia più difficoltoso individuare un soggetto interessato all'acquisto. "Per quanto la modalità della vendita competitiva favorisca un progressivo aumento del prezzo di vendita, le risorse necessarie per acquistare e gestire un complesso alberghiero riducono la platea dei potenziali compratori e, conseguentemente, la probabilità che il bene venga aggiudicato a un prezzo soddisfacente. →

Con la ripresa del turismo, considerate le innumerevoli potenzialità del nostro Paese, è opportuno valutare la possibilità di gestire la crisi delle strutture ricettive attraverso soluzioni alternative, finalizzate non alla liquidazione dei beni, che in assenza di acquirenti potrebbero restare per troppo tempo in stato di abbandono, ma bensì alla riabilitazione dell'attività individuando già all'origine l'acquirente più adeguato" precisa Morana. **Provenienza degli immobili messi all'asta (fallimenti di società o incapacità di sostenere le rate del mutuo di singoli nuclei familiari)** I dati raccolti rivelano una diminuzione dei lotti in vendita, quasi dimezzati se si considerano le sole procedure concorsuali, il che è sicuramente positivo. Si riferiscono a "Procedure Concorsuali", tutte quelle vendite ai sensi del R.D. 267/1942

[Legge Fallimentare] che fanno capo a Fallimenti, Concordati preventivi, Liquidazioni coatte amministrative, nonché tutte le vendite riferite a procedure avviate secondo il nuovo Codice della Crisi di Impresa D.Lgs. 14/2019, ad esempio gli accordi di composizione della crisi, la liquidazione del patrimonio del debitore, i piani di ristrutturazione. Precisiamo invece che si definiscono "Esecuzioni Immobiliari" tutte quelle procedure cui alla base è stato trascritto un pignoramento immobiliare, che porta alla vendita coattiva dell'immobile, sia di proprietà della persona fisica che giuridica. Definiamo invece con il termine "Altro" tutte le procedure di divisione giudiziale tra coniugi o eredi e/o cause civili, eredità giacenti che, pur passando dalla vendita all'asta del bene, non configurano pignoramento o fallimento.

Messi all'asta 241 immobili al giorno 10 ogni ora

La maggior parte dei lotti in asta, ossia l'82,18%, è riconducibile a procedure di Esecuzione immobiliare, mentre il 14,32% è riferito a procedure concorsuali riconducibili sia alla nuova sia alla vecchia normativa, una parte residuale alle procedure civili. "Si dovrà attendere la fine del 2024 per iniziare a intravedere gli effetti delle riforme legislative attuate a partire dal 2023, ma la diminuzione dei lotti in vendita fa ben sperare che qualcosa si stia muovendo.

NPLs RE_Solutions è specializzata nei servizi di advisory strategica nel settore degli NPE e supporta i propri clienti in tutte le fasi del processo di definizione delle strategie, di gestione e recupero dei crediti NPE: dalla analisi dei portafogli alla individuazione della migliore strategia di recupero, alla gestione di single name/special situation e al sub-servicing operativo per la gestione delle procedure giudiziali e il recupero stragiudiziale.

NPLs RE_Solutions opera al servizio di servicer, banche, investitori qualificati, banche d'affari e partecipa al Tavolo di Studio delle Esecuzioni Italiane T.S.E.I. ed è società autorizzata ai sensi ex art. 115 TULPS.

NPLs RE_Solutions coordina la rete degli AstaSy Point, 80 strutture autonome esperte di esecuzioni immobiliari e procedure concorsuali sul territorio e il Centro Studi AstaSy Analytics, che ogni anno produce il Report Aste.

NPLsRE_Solutions è società controllata dal Gruppo RINA Prime Value Services, la legal entity di RINA in ambito Real Estate.



Sarà fondamentale col nuovo anno esaminare gli effetti delle nuove riforme, sia in tema di procedure concorsuali (nuovo codice della crisi e dell'insolvenza) sia di esecuzioni immobiliari (riforma Cartabia), che si prefiggono gli obiettivi di favorire interventi tempestivi finalizzati a evitare la crisi e di disincentivare il ricorso alle aste, come testimonia l'introduzione della possibilità di "vendita diretta" su richiesta del debitore" - precisa Morana. Ridurre costi e durata delle procedure, incentivare una diagnosi anticipata dello stato di difficoltà per ogni categoria di debitore, salvaguardare la capacità imprenditoriale ove la crisi sia contingente, agevolare le trattative tra le parti, prediligendo le soluzioni che favoriscono il superamento della crisi e semplificare il sistema normativo, uniformando la disciplina dei debitori siano essi consumatori o professionisti, sono i principali propositi del legislatore. Pertanto, laddove dovessimo assistere a una riduzione delle aste, potrebbe essere un segnale di successo degli intenti legislativi. È importante monitorare i dati relativi ai procedimenti introdotti con il nuovo codice della crisi d'impresa, da leggere combinatamente a quelli relativi alle esecuzioni

immobiliari, per meglio comprenderne l'andamento". Oltre ai lotti appartenenti alla categoria "immobiliare", è interessante osservare le vendite coattive riguardanti i beni mobili (intesi più genericamente come beni strumentali), i crediti e valori, e le aziende. Nel 2023 sono stati messi all'asta ben 35.432 beni di categorie differenti non appartenenti alla categoria degli immobili. Tra questi spiccano le aziende, conseguenza della volontà normativa del CCII (codice crisi d'impresa) che tutela il bene "impresa" come insieme da preservare e non come agglomerato di singoli e separati asset. I beni mobiliari sono per la maggior parte dei lotti riferibili alla categoria "macchine utensili" che rappresentano quasi il 36% del totale con 12.527 lotti in vendita per un controvalore pari a 164.652.948,74 euro, seguita da autoveicoli e arredamento. Il settore dei crediti deteriorati è invece in continua trasformazione e così gli strumenti a disposizione per la loro miglior gestione. I prossimi mesi ci diranno se gli interventi normativi restituiranno i risultati auspicati, fornendo in ogni caso utili suggerimenti per evolvere verso un sistema win-win che soddisfi i molteplici interessi coinvolti. ♦

Lo studio

Dentro la valutazione l'importanza della stima del discount rate

Daniela di Perna
Roma

Con la finanziarizzazione del mercato immobiliare e la necessità di verificare ex-ante la fattibilità degli investimenti, la stima del tasso di attualizzazione ha assunto un ruolo sempre più centrale polarizzando l'attenzione degli analisti e generando dibattiti tra gli addetti ai lavori. La diminuzione degli investimenti immobiliari diretti a favore di quelli indiretti effettuati per il tramite di fondi immobiliari, società quotate, Special Purpose Vehicle, ecc., ha contagiato il mercato del mattone con la terminologia e gli approcci tipici delle valutazioni aziendali. Il diffondersi dell'analisi finanziaria quale strumento atto a descrivere la fattibilità e le performance delle operazioni immobiliari, ha moltiplicato l'utilizzo di acronimi come IRR (Internal Rate of Return), NPV (Net Present Value), EBITDA (Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amorti-

zation). Infine, con l'avvento delle analisi economiche a supporto dei progetti, con ricadute sulla collettività (si pensi alle iniziative finanziate mediante il PNRR), questa impostazione si è estesa anche interventi dal preminente carattere pubblico, quali ospedali, infrastrutture, scuole, ecc. Nel mondo delle valutazioni, ciò si è concretizzato con l'utilizzo sempre più ampio dell'income approach, concretizzato nel Discounted Cash Flow Analysis, per la stima del valore di mercato di immobili a reddito o da sviluppare dove il cash flow è l'aspetto principale. In questo scenario il tasso di attualizzazione (Discount Rate) ha mostrato la sua rilevanza: bastano pochi basis point in più o in meno per decretare la morte o la vita di un progetto o far variare il valore di un immobile di diversi milioni di euro. Ciò ha incentivato il moltiplicarsi delle procedure atte a stimare il DR (capital asset pricing

model, build-up approach etc.) e si è posta sempre più attenzione al legame tra DR, cap rate ed entry yield. Il DR è determinato come media ponderata del costo dell'equity e di quello del debito; il primo restituisce la remunerazione attesa dall'investitore, il secondo il tasso di interesse (ipotetico) di un mutuo a supporto dell'operazione. Il tutto sembrerebbe piuttosto chiaro e condivisibile.

**Dopo un lungo
periodo
di inflazione
e tassi bassi non
si era preparati
ai cambiamenti**



DANIELA DI PERNA

è attiva da quasi 18 anni nel settore delle valutazioni immobiliari. Da Marzo 2021 Director della Business Unit Valuation in RINA Prime Value Services S.p.A. che attraverso il brand AxiA.RE, eroga servizi di valutazione di Fondi Immobiliari in qualità di Esperto Indipendente. Effettua e coordina attività di consulenza e di Esperto Indipendente per i principali Fondi Immobiliari Italiani e per i più importanti Investitori Istituzionali e Developer. Svolge attraverso la B.U. attività di consulenza relativa a Valutazione e Valorizzazione di portafogli immobiliari di proprietà pubblica e privata. Già Head of Rome Office di AxiA.RE da giugno 2017.

Rispolverando la terminologia della matematica finanziaria possiamo dire che l'equivalente ad oggi di somme disponibili in futuro, quindi in definitiva il valore dell'immobile, dipende dalla qualità e volatilità dei flussi attesi "misurata" dal WACC. L'inconveniente sorge quando, nel giro di pochi mesi, il rialzo dei tassi di interesse operato dalle banche centrali per contenere l'inflazione, fa schizzare il WACC deprimendo il valore dell'immobile. Reduci da un lungo periodo di inflazione pressoché nulla e di costo del denaro bassissimo, forse non si era preparati a variazioni così repentine e, d'un tratto, ci si trova ad interrogarsi su quanto quei numeri siano attendibili. In un periodo di incertezza, dove l'investimento immobiliare spesso è concepito come bene rifugio anticiclico, molto meno variabile rispetto all'elettrocardiogramma impazzito del mercato finanziario, la percezione degli investitori va esattamente nella direzione opposta. La domanda di prodotto di qualità, specie di alcune asset class quali l'ospitalità specializzata, la logistica e gli uffici prime, congiuntamente alla scarsa elasticità dell'offerta del mercato immobiliare, causa valori costanti se non addirittura in rialzo. Il valutatore può essere portato a utilizzare il risk

premium quale cuscinetto per contenere i rialzi del DR ed evitare brusche e inspiegabili variazioni di valore, difficili da giustificare ai committenti più attenti ai trend di mercato, che alle procedure valutative. La necessità di omogenizzare le procedure e la volontà di restituire un risultato attendibile e di qualità a chi ripone la fiducia nelle nostre competenze, ci ha fatto avviare un processo di standardizzazione che ha permesso di definire un algoritmo di calcolo del Risk Premium e quindi del DR associato a diversi parametri micro e macroeconomici ed immobiliari. I parametri finanziari (EURIRS, BTP, indice FOI), oltre che i parametri associati allo stato locativo, alle peculiarità immobiliari e di contesto, concorrono nella definizione del DR. L'algoritmo, a seguito di una fase di input condotta dai valutatori, fornisce un range di DR con un intervallo di confidenza variabile; ovviamente il valutatore non viene sostituito dalle macchine, ma ha la possibilità di fornirsi di uno strumento in più che va interpretato e utilizzato in modo critico. Nella nostra professione l'esperienza e la capacità di decifrare il sentiment del mercato rimane sempre centrale, anche nella determinazione di parametri prettamente specialistici quali il DR. ♦

L'esperto



Cessione del credito NPE pochi, maledetti e subito?

di Christian Busca*
Milano

Da qualche anno a questa parte, le banche italiane cedono a operatori finanziari non solo crediti classificati come sofferenze, ma anche inadempienze probabili (i cd. UTP): queste ultime sono principalmente esposizioni nei confronti di imprese e sempre più imprenditori si trovano a confrontarsi con gli acquirenti di questi crediti nei loro confronti. Assistendo gli acquirenti di questi crediti sia in fase di acquisizione sia nella fase della gestione (ossia di recupero dei crediti), abbiamo constatato come le imprese debentrici e i loro consulenti ritengano di norma che gli investitori in questa asset class seguano il motto 'pochi, maledetti e subito': immaginano una controparte molto aggressiva e in genere avviano una trattativa per un saldo e stralcio estenuan-

te. Questo approccio, per la verità, non sorprende considerata la storia degli investimenti in ambito NPE, iniziata con la cessione di sofferenze all'esito di trattative al massimo ribasso: questo faceva, e talvolta fa ancora, sì che l'acquirente abbia interesse a chiudere la posizione quanto prima con un margine basso rispetto al valore facciale del credito, ma molto alto rispetto al prezzo d'acquisto. I tipi di crediti ceduti stanno però cambiando, e con loro modalità e prezzi d'acquisto delle esposizioni bancarie. In effetti, in vista dell'acquisto di inadempienze probabili di imprese, gli investitori tendono a svolgere una due diligence accurata: i potenziali acquirenti esaminano di norma i crediti posizione per posizione, tenendo conto delle garanzie accordate, nonché, nei li-

miti delle informazioni disponibili, della situazione economica e finanziaria del debitore e, quindi, della sua capacità di generare reddito.

In vista di inadempienze probabili di imprese gli investitori tendono a svolgere una due diligence accurata



Su questa base, la banca e l'acquirente negoziano il prezzo alla luce delle effettive possibilità di recupero del singolo credito: semplificando un poco, il prezzo è il risultato dell'attualizzazione della somma degli incassi attesi. Inoltre, gli investitori hanno talvolta la possibilità e l'interesse a erogare nuova finanza all'impresa in modo che possa rimettersi in piedi, prendendosi quei rischi che le banche sono meno inclini ad assumere in

ragione dei vincoli che gravano su di loro. In questa prospettiva, l'acquirente ha interesse a massimizzare gli incassi anche attendendo il rientro del debito, magari ponendo a disposizione nuova finanza per rimettere in pista l'azienda. Il motto 'pochi, maledetti e subito', insomma, non vale più. Potendo dare un consiglio al debitore di una banca che si vede "ceduto", gli suggeriremmo di vedere la cessione come un'opportunità,

di condividere informazioni con il nuovo creditore e di cercare una negoziazione che può mirare anche a qualcosa di diverso dal saldo e stralcio: potrebbe avere delle sorprese positive.♦

*Partner EY Studio Legale Tributario

Evento

Fct Holding da 20 anni al servizio della comunità

di Silvia Galli
Torino

Ha celebrato nei mesi scorsi i primi vent'anni di attività la Finanziaria Città di Torino - Fct, società che ha a patrimonio partecipazioni societarie e immobili per un valore netto di 459,6 milioni di euro. Dall'8 dicembre 2003, quando Fct Holding fu creata nello studio del notaio Marocco, il capitale sociale interamente versato è aumentato in maniera più che sensibile, passando da 1.197.000 euro a 250 milioni di euro. Ed è proprio partendo da questi dati, in occasione del ventennale dalla fondazione, che è stata ripercorsa la storia di Fct Holding SpA in Sala Colonne al Comune di Torino durante un evento a cui hanno partecipato il sindaco della Città di Torino Stefano Lo Russo, il presidente Iren Luca Dal Fabbro, il presidente Gtt Antonio Fenoglio e la presidente Amiat Paola Bragantini. Nel corso della tavola rotonda, sono intervenuti Paolo Peveraro,

che nel 2003 siglò come delegato del Comune l'atto notarile di fondazione, il consulente Roberto Frascinelli, all'epoca perito nominato dal Comune, e l'attuale assessora al Bilancio del Comune di Torino Gabriella Nardelli. Moderati dalla giornalista Cinzia Gatti, hanno dato vita a un dibattito sui risultati e sugli obiettivi della Holding, che dalla sua fondazione ha sempre detenuto e valorizzato le partecipazioni della Città. Il presidente e amministratore unico di Fct Holding, Luca Cassiani, spiega: «In questi anni, nonostante la nostra attività d'impresa sia definita di 'natura rischiosa e caratterizzata da incertezza', sono stati con regolarità versati alla Città i dividendi delle Partecipate. Tutto ciò è avvenuto malgrado la crisi finanziaria del 2007-2008, i cui effetti in Europa e sull'euro si sono fatti sentire fino al 2012 e a cui hanno fatto seguito prima la pandemia, poi il conflitto in Ucraina

e la conseguente crisi energetica. In piena continuità con quanto ottenuto finora, il piano d'impresa 2022-2026 prevede 71 milioni di euro di erogazioni, a fronte di 104,5 milioni di dividendi attesi dalle partecipate. Un impegno sempre più concreto a sostegno della comunità torinese».

**Nel 2026
oneri finanziari
azzerati.
Il presidente
Cassiani:
"Dalle
partecipate
un impegno
concreto"**



LFct Holding. Da sinistra Cinzia Gatti, il sindaco Stefano Lo Russo e Luca Cassiani

Il primo cittadino, Stefano Lo Russo, commenta: «Dalla sua nascita, vent'anni fa, man mano che con più passaggi legislativi si perfezionava il processo di riforma dei servizi pubblici locali, Fct ha saputo adattarsi al quadro normativo ed è cresciuta, contribuendo a supportare le nostre società partecipate, sia per quel che riguarda gli indirizzi forniti dalla Città che per quanto attiene la loro crescita imprenditoriale. L'auspicio per il futuro è che possa continuare il suo lavoro, magari con un ragionamento di sistema con gli attori del territorio, ed essere protagonista dello sviluppo della Città». Degli attuali dividendi, poco meno del 90% arriva dalla partecipazione del 13,10% in Iren, cui si aggiunge un 10% dal-

la controllata Amiat; la parte restante proviene invece dalla Smat. La componente immobiliare del capitale è valutata 15 milioni di euro ed è composta da un immobile in via Meucci 4, che genera affitti per 975 mila euro l'anno, e dal Vitali Park, in via Orvieto 19, che genera di canoni di locazione per 204 mila euro all'anno. I costi fissi resteranno stabili fino al 2026, attorno a 1,1 milioni di euro, generando perciò per Fct Holding un Ebitda positivo di 23,47 milioni per quest'esercizio, mentre l'Ebit stornato dagli ammortamenti e canoni di leasing sarà pari a 22,3 milioni di euro. Dedotti infine 868 mila euro per i servizi finanziari, si arriva a un risultato corrente di 21.454.000 euro. Un dato previsto in costante cre-

scita, fino ai 28,67 milioni attesi nel 2026, quando Fct Holding centerà l'azzeramento degli oneri finanziari, e conseguentemente si ridurranno ammortamenti e canoni di leasing, a fronte di una crescita dei dividendi Iren stimati a 26,2 milioni, mentre resteranno invariate le cedole da Amiat e Smat. Sulla liquidità, attesa a 48,1 milioni a fine 2023, c'è l'intenzione di provvedere a effettuare impieghi di parte in investimenti monetari privi di rischio, al fine di ottenere un'adeguata remunerazione. L'insieme di queste voci determinerà tra il 2023 e il 2026 un cash flow cumulato di poco superiore ai 100 milioni. ♦

Orizzonti internazionali



Liechtenstein: storia, economia e finanza nel cuore delle Alpi

Irene Bertucci*

Roma

Ultimo regno erede del Sacro Romano Impero, volendo analizzare la storia del Principato del Liechtenstein da tempi più recenti, è opportuno partire dall'estate del 1938, poco dopo l'annessione dell'Austria al Reich tedesco. Il vecchio Principe Francesco I abdicò in favore del trentunenne cugino Francesco Giuseppe II. Mentre il Principe Franz I adduceva a proprio favore il fatto che la sua età avanzata fosse un motivo sufficientemente valido per abdicare, si ha ragione di credere che egli vedesse come imminente l'annessione alla Germania e non intendesse piegarsi alla volontà nazista rimanendo a capo del proprio stato. Sua moglie, Elisabeth von Gutmann, che aveva sposato nel 1929, era una benestante nobildonna ebrea di Vienna (figlia dell'ex presidente della comunità ebraica locale), e i "nazio-

nalisti" del principato avanzarono anche su di lei il problema della discriminazione razziale. Anche se il Liechtenstein non ebbe mai un Partito Nazista ufficiale, vi fu un "Movimento Nazionale tedesco" (VDBL) che, tra 1938 e 1945, auspicò l'unione con la Germania e tentò una specie di colpo di stato nel 1939, inutilmente visto che non superò mai i 200 tra iscritti e simpatizzanti; il suo leader Alfons Goop fu poi condannato a trenta mesi di carcere per tradimento, ma solo dopo la guerra perché non si voleva dare un motivo ai nazisti di intervenire. Nel corso della seconda guerra mondiale, il Liechtenstein rimase neutrale e i suoi tesori e quelli della famiglia principesca vennero tratti in salvo a Londra. I principi del Liechtenstein vissero a Vienna sino all'Anschluss del 1938. Al termine del conflitto, per risanare le casse dello Stato, i

principi del Liechtenstein furono costretti a vendere alcune delle loro preziose opere d'arte, tra cui ad esempio spiccava il "Ritratto di Ginevra de' Benci" di Leonardo da Vinci, che venne acquistato nel 1967 dalla National Gallery of Art di Washington. Nel 1923 è stato firmato un trattato e dalla sua entrata in vigore nel 1924,

Rapido sviluppo economico negli ultimi 50 anni come nessun paese occidentale

Industria efficiente ma moltissimi cittadini lavorano nei servizi

Liechtenstein.

©Foto Wikimedia Commons



il Liechtenstein e la Svizzera sono stati uniti in un'unione doganale e quindi i confini tra i due paesi sono aperti. Anche il comune italiano di Campione d'Italia fa parte di questa unione doganale, che viene spesso definita area doganale Svizzera. Il Liechtenstein è membro dell'EFTA ed è entrato a far parte dello Spazio economico europeo (SEE) nel 1995 per beneficiare del mercato interno dell'UE. Il sistema fiscale rende il Liechtenstein un luogo sicuro, affidabile e in particolare grazie alla sua

infrastruttura tecnologica altamente moderna. Il Principato del Liechtenstein ha conosciuto uno sviluppo economico e culturale negli ultimi 50 anni come nessun altro paese occidentale. Nell'ultimo mezzo secolo, il Liechtenstein si è sviluppato da uno stato prevalentemente agricolo a uno dei paesi più industrializzati del mondo. Oltre alla sua industria efficiente, c'è anche un forte settore dei servizi. Quattro dipendenti su dieci lavorano nel settore dei servizi, una percentuale relativamente alta

se si includono quelli che fanno i pendolari oltre confine dalla vicina Svizzera, Austria e Germania. Le esportazioni industriali sono più che raddoppiate in 15 anni, passando da 1,9 miliardi di dollari nel 2008 a 3,2 miliardi di dollari nel 2022. Circa il 15,7% delle merci del Liechtenstein viene esportato in Svizzera, il 62,6% nell'UE e il 21,1% al resto del mondo. Circa il 32% dei ricavi del Paese è investito in ricerca e sviluppo, una delle forze trainanti del successo dell'economia del Liechtenstein. →

La spesa totale per R&S nel 2020 è aumentata del 20,7% a circa 180 milioni di dollari. Il Principato del Liechtenstein è anche conosciuto come un importante centro finanziario. La bassa aliquota fiscale del paese, le regole di governo societario e di incorporazione poco rigide e le tradizioni di rigoroso segreto bancario hanno contribuito in modo significativo alla capacità degli intermediari finanziari del Liechtenstein di attrarre fondi dall'esterno dei confini del paese. Il Liechtenstein ha costituito 17 banche, tre società finanziarie non bancarie e 71 società di investimento pubblico, oltre a società di assicurazione e riassicurazione. Le sue 270 società fiduciarie autorizzate e 81 avvocati fungono da intestatari o gestiscono più di 73.000 entità (principalmente società,

istituzioni o trust), in parte per i non residenti nel Liechtenstein. Circa un terzo di queste entità detiene la partecipazione di controllo in altre società, costituite in paesi diversi dal Liechtenstein. Fino a poco tempo fa, le leggi bancarie del Principato consentivano di emettere conti numerati, ma le nuove normative richiedono pratiche rigorose di conoscenza del cliente per tutti i nuovi rapporti bancari. L'aliquota IVA standard del Liechtenstein è identica a quella della Svizzera perché deve rispecchiare continuamente quella di quest'ultima ed è attualmente pari al 7,7%. Nel luglio 2015 il Liechtenstein e la Svizzera hanno firmato un nuovo accordo sulla doppia imposizione, entrato in vigore nel dicembre 2016, in sostituzione del precedente del 1995.

La bassa aliquota fiscale ha contribuito alla capacità degli intermediari finanziari di attrarre fondi

Nel novembre 2016, il parlamento del principato ha deciso a larga maggioranza di introdurre un accordo di scambio automatico di informazioni con gli altri paesi europei, usando un ossimoro in tempi di crisi, un'isola felice in mezzo alle Alpi. ♦

* PhD Economics and Development
LUISS




**PRIMEGREEN
SOLUTIONS**

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

SERVIZI PER LE COMUNITÀ ENERGETICHE

Supportiamo i nostri clienti nella creazione delle comunità energetiche. Ci occupiamo di tutta la parte autorizzativa e di ingegneria per la costruzione di impianti rinnovabili.

SERVIZI PER L'INSTALLAZIONE DI TETTI FOTOVOLTAICI

Offriamo servizi chiavi in mano per realizzare impianti fotovoltaici a costo zero e con una riduzione dei costi in bolletta del 30%.

SERVIZI PER L'INSTALLAZIONE IMPIANTI FOTOVOLTAICI PER TERRENI INDUSTRIALI E AGRICOLI >10.000 MQ

Acquistiamo il terreno industriale o agricolo e/o offriamo un diritto di superficie annuale o con realizzo immediato per 30 anni.

Prime Green Solutions, l'EPC Contrator in ambito real estate & transizione energetica.

Prime Green Solutions è il partner ideale per la riqualificazione degli edifici e la costruzione di impianti rinnovabili. In qualità di EPC Contractor supporta i propri clienti in ogni fase del progetto, dalla identificazione delle soluzioni tecniche alla progettazione ed esecuzione dei lavori.

Prime Green Solutions è società benefit.

L'esperto



Trasversalità e soft skills per essere competitivi

Chiara Osnago Gadda
Milano

In un mercato del lavoro sempre più complesso ed articolato, la formazione rappresenta, oggi più che mai, uno dei fattori determinanti per persone, aziende e Paesi. Senza troppi giri di parole, anche in seguito all'uragano Covid 19, che ha modificato in maniera radicale quasi tutte le forme di organizzazione economica ed interpersonale a livello globale, lo scenario è cambiato ed è dunque necessario mettere in campo nuove proposte e nuove strategie formative. Pertanto, proprio per intercettare le esigenze di un mercato dove competitività, professionalità e velocità d'azione saranno sempre più caratteristiche imprescindibili di manager efficaci e con il phisique du role adeguato, Espansione, da sempre attenta ai bisogni della business community,

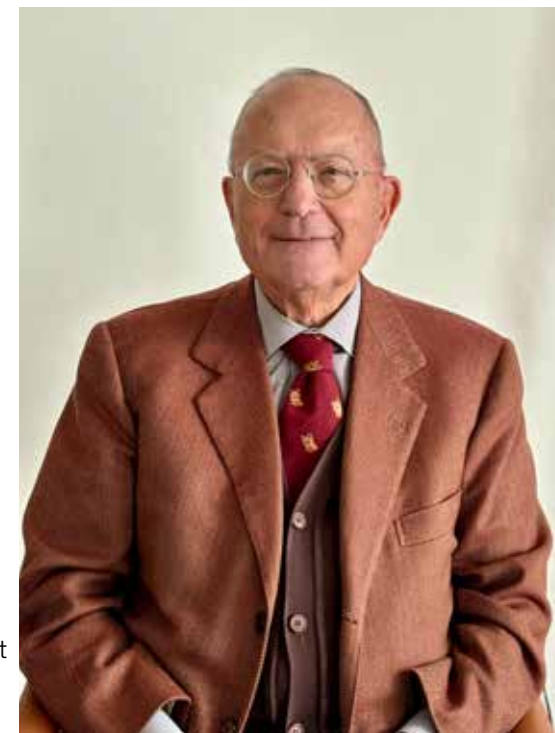
dai prossimi numeri focalizzerà la sua attenzione su quelle Business Schools che si distinguono nel panorama nazionale e sono conosciute a livello internazionale per preparazione, innovazione, collegamento con l'attività lavorativa e capacità di affrontare il cambiamento. La sottoscritta, Chiara Osnago Gadda, tornerà (anche con una certa emozione, dal momento che proprio sulle pagine di questa testata, ha mosso i primi passi da giornalista e per anni ha poi firmato "Il Ranking delle Business Schools"), ad occuparsi di formazione, con un nuovo "Focus" che, di volta in volta, andrà a valutare il trade-off tra preparazione teorica ed esperienza pratica delle stesse, l'internazionalità dell'approccio, la formazione umana, la trasmissione di valori

etici in azienda e la possibilità di trovare rapidamente sbocchi soddisfacenti nel mercato del lavoro. Ma come è cambiato negli ultimi anni il comparto e, soprattutto, quali sono le competenze più richieste?

La pandemia ha imposto nuove strategie formative per un mercato che richiede manager efficaci

"Il mondo è cambiato. Abbiamo bisogno di parecchia umiltà: non è più la finanza che influenza i mercati e il mondo, ma è il contrario"

Lucio Vollaro.
Fondatore di CIVI
International Management
Consultant



Per rispondere a queste e ad altre domande sul tema, abbiamo interpellato Lucio Vollaro, co-fondatore di CIVI International Management Consultant in Executive Search, società specializzata nei settori di Finanza, Tecnologia ed Energia e che dunque, sul tema, vanta un osservatorio privilegiato. Per Vollaro non ci sono dubbi: il mondo è cambiato ed è curioso che proprio il termine "impreparazione" o l'accusa di essere lontani dalla vita reale, ricorrano spesso nei commenti di molti "uomini di strada", comuni cittadini e piccoli risparmiatori, verso, ad esempio, gli istituti bancari che ormai da tempo non sembrano più proteggere o soddisfare adeguatamente una clientela più attenta. "Abbiamo bisogno di parecchia umiltà" afferma Vollaro "perché il processo si è invertito: non è più

la finanza che influenza i mercati e il mondo, ma è il contrario. Ci sono analisi che oggi ci dicono che sarà sempre più l'economia reale a trainare gli investimenti finanziari verso una maggiore creazione di Valore". Finita, cioè, la sbornia dei rischi eccessivi (seppur il film documentario "La grande scommessa" resti ancora inascoltato e nemmeno Obama sia riuscito a correggere davvero il sistema), dopo aver favorito il famoso "un per cento" della popolazione a discapito del restante 99 per cento, diventa più importante il rispetto delle regole, la trasparenza, l'attenzione alle economie locali e ai distretti. Soprattutto negli ultimi anni di crisi generale infatti e, ancor più a seguito della stretta del credito, le PMI necessitano di un'assistenza specialistica, neutrale e professionale

nei rapporti con gli istituti bancari. Anche perché, molto spesso, gli affidamenti non sono allineati al giro d'affari e alle effettive necessità aziendali, con prodotti finanziari sovra o sotto dimensionati, inadeguati, inutilmente costosi o inutilmente garantiti". Quali sono, dunque, le competenze che servono? "Competenze nei mercati finanziari," risponde Vollaro "dove "coprire" significa adottare un'azione difensiva per ridurre l'esposizione al rischio di una posizione, investimento o portafoglio di investimenti; visione dell'ambiente macro, intendendo l'insieme di condizioni che esistono nell'economia nel suo complesso, piuttosto che in un settore o regione specifici (esempi specifici includono concorrenti, variazioni dei tassi di interesse, etc.); →

risoluzione olistica dei problemi ossia, la necessità di team con competenze interdisciplinari (ad esempio, STEM, ossia Scienza, Tecnologia, Ingegneria, Matematica) che consentano ai professionisti di affrontare problemi complessi da molteplici prospettive; ed infine, utilizzo di nuove tecnologie dati, AI + ML+IoT+DLT+Big Data. L'obiettivo finale delle analisi è infatti quello di prendere decisioni informate basate sull'analisi dei dati." Ma come cambia la professionalità del Consulente in questo scenario sempre più sfidante? "Il Consulente" sottolinea "deve lavorare in modo sempre più convinto ad ampliare le aree della propria comfort zone per dare seguito e sostanza all'ascolto attivo del cliente. Sviluppare, quindi le soft skills (C-level business

partnership, Human Capital Management, Public Speaking, Talent Acquisition and development...). E quale deve essere dunque il ruolo delle Business Schools? "Le Business Schools" risponde il manager "devono preparare manager di tipo trasversale. Il loro standard è elevato, formano leader che desiderano influenzare positivamente il futuro. Che si tratti di strategia aziendale, organizzazione e leadership, finanza, innovazione, imprenditorialità e business sociale, sostenibilità, gestione della tecnologia o digitalizzazione, insegnano tutte le aree tematiche rilevanti e promettenti. La Spagna, ad esempio, ha investito da tempo a sviluppare l'immagine e la preparazione di Business Schools a Madrid e a Barcellona, così come hanno fatto l'Inghilterra, la Fran-

Il futuro delle Business School passa da qui

cia e la Germania e gli USA. Anche l'Italia dal canto suo, non è da meno e Sda Bocconi, Mip e Luiss, ne sono esempi evidenti. A mio avviso, però nel nostro Paese, si dovrebbe investire di più sulla comunicazione e utilizzare maggiormente, professori che ad esempio, abbiamo lavorato negli USA come Managers e che intendano tornare in Italia. Questi profili, infatti, sarebbero congeniali ad attirare con la loro preparazione pratica, un numero ulteriore di studenti e fare così emergere maggiormente, sui contesti internazionali, il livello delle Business Schools italiane."♦



PRIMING YOUR FUTURE

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

- VALUATION
- LOAN SERVICES
- CORPORATE RE MANAGEMENT & FIXED ASSETS
- TECHNICAL SERVICES
- ESG
- PROPTECH
- NPE
- SUSTAINABILITY
- RENEWABLE ENERGY
- RE TECHNOLOGY
- FINTECH



L'esperto



Sviluppo dei tessuti produttivi Servono incentivi alle imprese

Lavinia Ferrari*
Milano

Il sistema produttivo italiano è composto da una frammentazione di micro, piccole e medie imprese, che rappresentano la spina dorsale della nostra economia. Se da un lato questa caratteristica può rappresentare un valore aggiunto in termini di flessibilità, dall'altro è evidente il rischio che comporta con riferimento alla competitività, in uno scacchiere internazionale sempre più complesso. Le dinamiche e le politiche interne e sovranazionali sono ormai orientate verso un'accelerazione delle transizioni green e digitale e le nostre aziende dovranno essere capaci di seguire, o meglio anticipare, l'evoluzione degli scenari. Recenti dati Unioncamere mostrano come le medie imprese possano essere gli attori chiave per trainare la crescita, con fattu-

rati in costante incremento, anche grazie ai consistenti investimenti in ricerca e sviluppo e alla grande attenzione posta sulla qualità del capitale umano. È però evidente che la tenuta del sistema socio-economico debba dipendere da un insieme di responsabilità condivise, in un'unione d'intenti e competenze di tutti gli attori pubblici e privati del sistema Italia. In questa direzione, le incredibili risorse di natura pubblica, di derivazione europea e nazionale, che dalla pandemia ad oggi sono state destinate al nostro Paese, rappresentano un'opportunità unica per sostenere capillarmente le progettualità e dare linfa alle filiere territoriali. I numeri evidenziano un incremento negli ultimi anni delle agevolazioni concesse e degli investimenti realizzati con finanza

complementare. Ciò anche in virtù dell'ampliamento degli interventi di sostegno derivanti dalle politiche attivate in risposta alla crisi pandemica e del conseguente allentamento dei vincoli di bilancio e dei limiti agli aiuti di Stato.

Un sistema fatto di piccole e medie aziende favorisce la flessibilità ma rappresenta un limite nella competitività internazionale



Per non perdere occasioni di rilancio, vista la storica difficoltà del nostro Paese nello spendere in modo efficiente ed efficace le risorse disponibili, sarà importante creare un sistema coerente e coordinato dei meccanismi di incentivazione per le aziende, divulgando la conoscenza delle misure esistenti in maniera diffusa. Proprio di recente è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la legge che delega il Governo a rivedere il sistema degli incentivi alle imprese e a semplificarne le procedure ed i controlli. Entro due anni sarà dunque definito un sistema organico per l'attivazione del sostegno pub-

blico "nelle forme più idonee ed efficaci a far fronte agli specifici fallimenti del mercato, a stimolare la crescita negli ambiti strategici delle politiche industriali nazionali ed europee e a ottimizzare la spesa pubblica dedicata". Un passaggio fondamentale, che vedrà anche l'implementazione di attività di studio, monitoraggio e valutazione relativi all'impatto dei principali strumenti di incentivazione oggetto di ricognizione e revisione. Tra i principi che i decreti delegati dovranno rispettare figurano proprio i pilastri di razionalizzazione, programmazione e coordinamento che, uniti al raggiungimento

di una maggior coesione sociale e alla valorizzazione dell'imprenditoria femminile, potranno supportare in chiave di interesse nazionale la realizzazione di progetti di comune interesse per la competitività del sistema economico. Nel vasto ed eterogeneo universo delle misure di supporto alle imprese, la ridefinizione dei meccanismi di accesso alle stesse, anche in ottica di semplificazione delle procedure, sarà cruciale per rafforzare la crescita del Paese negli ambiti strategici delle politiche industriali nazionali ed europee. ♦

* Risk Analyst & Strategy Consultant Futurity



**In collaborazione
con:**



Mettersi in proprio

Da dicembre 2023 è di nuovo possibile scegliere il Soggetto Attuatore con cui intraprendere il percorso di accompagnamento per definire al meglio la propria idea d'impresa o di lavoro autonomo attraverso i servizi di consulenza gratuita offerti dal Programma Mip – Mettersi in proprio. Con il programma MIP - Mettersi in proprio, grazie al PR FSE Plus 2021-2027 periodo 2023-2025, nell'ambito della Priorità I "Occupazione", Regione Piemonte prevede un supporto specifico ai servizi di consulenza e assistenza per il sostegno alla creazione d'impresa, compreso il ricambio generazionale, e al lavoro autonomo (assistenza ex ante). La Regione Piemonte ha così strutturato un sistema, diffuso capillarmente sul territorio, che comprende i Centri per l'impiego della Regione Piemonte, un team di esperti regionali, tutor qualificati e soprattutto una rete di sportelli per la creazione d'impresa specializzati, in tutto il Piemonte, pronti ad accompagnare gli aspiranti imprenditori nel nuovo percorso. Qualsiasi aspirante imprenditore o lavoratore autonomo ha così l'opportunità di trasformare l'idea in un vero e proprio progetto: dopo una prima valutazione delle attitudini, è accompagnato

in un percorso a tappe, in cui una rete di professionisti accreditati e di servizi saranno a sua disposizione, gratuitamente, per definire, sviluppare e realizzare un'impresa o un'attività professionale. Sono previsti servizi, rivolti ad aspiranti imprenditori/lavoratori autonomi, con l'obiettivo di favorire la nascita di nuove imprese e attività professionali attraverso una capillare rete di Sportelli e figure professionali in grado di accompagnarli in ogni fase della creazione d'impresa, a partire dall'analisi e valutazione dell'idea imprenditoriale fino alla costituzione dell'impresa o all'avvio dell'attività professionale. Altri servizi di tutoraggio (assistenza ex post) sono erogati nel periodo successivo all'avvio della nuova iniziativa imprenditoriale o professionale, per monitorare l'andamento dell'attività nel periodo critico post costituzione. Per lo svolgimento delle attività previste dal Programma MIP, sono stati individuati specifici operatori, tra cui CNA CUNEO, iscritti all'Elenco regionale per la realizzazione di servizi a sostegno della creazione d'impresa e del lavoro autonomo sul territorio piemontese. Per info: CNA Cuneo, 0171/265536 ♦

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

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

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

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

L'ECCELLENZA DELLA CURA

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

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





Star Guest Italia S.r.l.

La Star Guest Italia S.r.l. è un'impresa attiva da oltre 15 anni e opera sia nel settore dell'edilizia privata occupandosi della realizzazione di nuove costruzioni, ristrutturazioni totali ed impiantistica, sia nell'ambito dei lavori pubblici per la realizzazione di opere di edilizia civile ed industriale, comprese riqualificazioni, manutenzioni e consolidamenti. La qualità del servizio offerto alla committenza, è il primario obiettivo imprenditoriale. Star Guest Italia S.r.l., oltre all'esperienza pluriennale maturata, è in possesso da oltre 10 anni dell'attestazione SOA, oltre alle certificazioni relative alle procedure organizzative validate secondo le normative UNI EN ISO. L'azienda si avvale anche, oltre ai propri tecnici già in organico, della collaborazione di studi professionali di provata esperienza ed altissima qualità. La gestione dei cantieri viene sempre seguita con nostro personale diretto, sia per la parte organizzativa che per l'operatività giornaliera, sempre con l'obiettivo di garantire il committente dall'inizio alla fine dei lavori.

La nostra struttura ci consente di operare nel pieno rispetto di tutte le normative in essere, principalmente in materia di prevenzione e sicurezza nei cantieri, che rimane un punto fondamentale della nostra politica aziendale. I nostri tecnici sono costantemente sottoposti ad aggiornamento professionale ed in materia di sicurezza, con l'obiettivo di mantenere sempre uno standard di primo livello sotto ogni aspetto. Ponendo il rispetto e la soddisfazione al primo posto, crediamo che, con impegno, innovazione e precisi obiettivi, si possa raggiungere uno sviluppo pienamente sostenibile che incontri la massima soddisfazione da parte dei nostri Committenti. Professionalità, correttezza ed affidabilità, sono la base fondante dell'Azienda e restano gli obiettivi principali da perseguire per la costante crescita e sviluppo nel tempo. ♦



MBA Master Universitario in Business Administration

Di cosa si tratta?

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

Perché questo MBA?

- Elevata employability
- Mix tra teoria e pratica
- Forte enfasi sulle soft skills
- Numerosi laboratori e project work
- Percorso estremamente professionalizzante
- Elevato coinvolgimento delle aziende partner
- 4 mesi di «training on the job» grazie allo stage obbligatorio
- Faculty composta da Docenti universitari, manager e professionisti di elevato profilo

Due modalità di erogazione:

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

Info e iscrizioni:

Coordinamento Organizzativo
Cecilia Mariani, Federica Paoli
011/6399244-205

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

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

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



D.Lgs. 14/2019 e s.m.i.

NUOVO CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA

L'introduzione di un sistema di monitoraggio periodico è diventata obbligatoria con l'entrata in vigore del Nuovo Codice della Crisi d'Impresa



MONITORA

è la soluzione di Credit Data Research Italia
per essere **compliant** con la normativa, **prevedere** e **prevenire** la
crisi e dare valore alla **continuità** aziendale.

**TUTTI GLI STRUMENTI PER ADEGUARSI ALLA NORMATIVA E
MOLTO DI PIÙ IN UNA WEB APP SEMPLICE ED INNOVATIVA**

Analisi **Situazione aziendale** ed **equilibrio** patrimoniale ed economico-finanziario.

Analisi **rischiosità** impresa e Centrale Rischi.

Analisi dei **dati prospettici** e **monitoraggio periodico** (Business Plan, Budget, Analisi Scostamenti).

Calcolo **DSCR automatico** sulla base del budget finanziario a 6 e 12 mesi.

Monitoraggio delle **altre posizioni debitorie critiche** (fornitori, dipendenti, istituti di credito, creditori pubblici ...).

Calcolo **KPI** di equilibrio aziendale.

Verifica **fattori qualitativi e gestionali** di continuità aziendale.

