

Espansione

EVENTO Energia ambiente e infrastrutture **TRANSIZIONE ECOLOGICA** Smaltire i pannelli solari **IMMOBILIARE**

Edifici a consumo quasi zero per il 2050 **REAL ESTATE** Un porto non più sicuro per le banche **GIOVANI E**

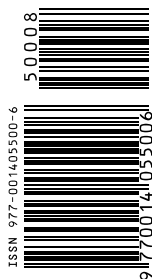
LAVORO Fenomeno dei neet **GEOPOLITICA** Epidemie e pandemie **MARKETING** E-commerce orienta le scelte

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



Massimiliano De Castro

**Verso
la casa green**



MEDIOLANUM GRANDI PATRIMONI



Diego Selva
Direttore Investment Banking
Banca Mediolanum S.p.A.

Silvia Lazzarini
Direttore Generale
Mediolanum Fiduciaria S.p.A.

Stefano Volpato
Direttore Commerciale
Banca Mediolanum S.p.A.

Alberto Lionello Martini
Direttore Wealth Management
Banca Mediolanum S.p.A.

LA CONSULENZA DEDICATA ALLA GESTIONE DEI GRANDI PATRIMONI

UN TEAM DI PROFESSIONISTI CON COMPETENZE ELEVATE
AL FIANCO DELLE FAMIGLIE ITALIANE

CONSULENZA EVOLUTA

PASSAGGIO GENERAZIONALE

SERVIZI FIDUCIARI

WEALTH PLANNING

ASSET PROTECTION

INVESTMENT BANKING



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

Espansione

DIRETTORE EDITORIALE
Stefano Bisi

DIRETTORE RESPONSABILE
Diego Rubero

SEGRETERIA GENERALE
0171.392211

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

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

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

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

PROGETTO GRAFICO
Catoni Associati

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

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

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

GARANZIA DI RISERVATEZZA PER GLI
ABBONATI

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

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

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

La tiratura di questo numero è di
55.000 copie.

8 - 11 **ARC Real Estate.** Leader
nell'informazione immobiliare

14 - 15 **Evento.** Energia, ambiente e
infrastrutture

16 - 21 **Primo tavolo.** Cinque milioni di
condomini dovranno adeguarsi

22 - 26 **Secondo Tavolo.** Case green.
entro il 2050 edifici a consumo zero

28 - 30 **Terzo Tavolo.** Real Estate oggi
un problema per le banche

32 - 35 **Premio Nobel.** Per la medicina
assegnato alla scoperta delle cellule T

36 - 39 **Marketing.** Come e-commerce
orienta le nostre scelte

40 - 44 **Pannelli fotovoltaici.** Impianti
di smaltimento cercasi

48 - 50 **Sanità.** Epidemie, pandemie,
geopolitica

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



MASTRAPASQUA - p. 54



CARPINELLI - p. 32



MONTOMOLI - p. 48

adnkronos.com

NOTIZIE ALLO STATO PURO

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





Stefano Bisi
Roma



Segui Espansione sui social!

Le direttive europee sulle case green, in particolare la Direttiva Case Green entrata in vigore nel 2024, puntano a trasformare gli edifici in Europa in edifici a emissioni zero entro il 2050, con tappe intermedie nel 2030 (classe energetica E) e nel 2033 (classe D) per gli edifici residenziali. Questi edifici devono essere altamente efficienti dal punto di vista energetico, con basso fabbisogno coperto da fonti rinnovabili, e ottimizzati per ridurre al minimo le emissioni operative. Di questo si è parlato al convegno promosso da Espansione e dalle altre testate del gruppo editoriale Newspaper che hanno messo a confronto gli specialisti del settore nella sede di Torino della Bper. Gli esperti si sono trovati d'accordo su un punto: in Italia, le principali difficoltà nell'applicazione della direttiva europea sulla riqualificazione degli immobili storici sono legate a diversi fattori. Gli immobili storici, ad esempio, rientrano spesso tra le categorie escluse o soggette a deroghe della direttiva, date le rigide tutele e vincoli imposti dal Codice dei beni culturali e

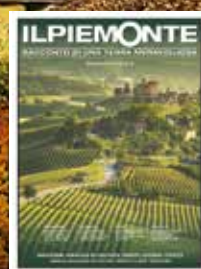
del paesaggio. Inoltre, ci sono ostacoli pratici, economici e tecnici legati al patrimonio edilizio italiano, che è per gran parte antico e caratterizzato da edifici con bassa efficienza energetica, spesso in classi energetiche F e G. Le tempistiche stringenti fissate dalla direttiva sono difficili da rispettare, anche per l'elevato costo medio di riqualificazione, che può raggiungere cifre molto alte, aggravate dal valore degli immobili storici stessi e dalla complessità degli interventi tecnici in contesti vincolati e centri storici. Ci sarà da pensare parecchio perché molti immobili storici sono soggetti a vincoli patrimoniali e paesaggistici che ne limitano gli interventi di ristrutturazione e riqualificazione, prevedendo spesso esclusioni dalla direttiva stessa o deroghe specifiche che limitano le possibilità di adeguamento energetico. E poi il patrimonio edilizio italiano è caratterizzato da un gran numero di edifici molto vecchi, di cui oltre il 60% ha una classe energetica bassa (F e G), e molti edifici necessitano di interventi complessi per l'efficientamento che risultano costosi,

con una spesa media stimata di circa 50 mila euro per appartamento. E chi non può sostenere la spesa? Le tempistiche? Quelle richieste dalla direttiva per il raggiungimento degli obiettivi energetici (ad esempio uniformare gli immobili alla classe E entro il 2030) sono considerate troppo strette rispetto alla realtà italiana, dove la quantità e lo stato degli edifici sono enormi e i dati poco aggiornati per pianificare gli interventi. E la burocrazia? La complessità e la lentezza nelle pratiche amministrative rappresentano ulteriori ostacoli alla rapida realizzazione delle opere nei centri storici e nelle aree vincolate. Scatterà di nuovo l'epoca dei bonus? Nonostante la disponibilità di incentivi edilizi essi non risultano sempre sufficienti o stabili per sostenere economicamente i proprietari. Insomma, ci sono molti motivi per cui la direttiva europea sulla riqualificazione degli immobili storici incontra ostacoli significativi in Italia richiedendo un bilanciamento delicato tra tutela del patrimonio e necessità di efficienza energetica. ♦

ILPIEMONTE

RACCONTO DI UNA TERRA MERAVIGLIOSA

duemilaventicinque



ITALIANO
INGLESE

12 MESI DI ESPOSIZIONE
IN 100 LOCATION SELEZIONATE

IN EDICOLA
E SU AMAZON

MediaPress



La Vignetta

...SUGLI ACQUISTI NEL BLACK FRIDAY
S'È ORMAI DETTO DI TUTTO, PERO'
EVITEREI LE BATTUTE
SCONTATE....!



L'intervista

ARC Real Estate S.p.A. L'informazione immobiliare al servizio del credito e dei distressed

Torino

Nata nel 1993, ARC Real Estate s.p.a., guidata da un CDA composto da 7 membri, di cui 6 soci, con 23 dipendenti e 7 collaboratori stabili, è oggi uno dei principali info-provider e special servicer indipendenti nel mercato italiano del credito e del credito deteriorato. Da oltre 30 anni, specializzati nell'analisi e nella gestione dei dati immobiliari e creditizi per banche, fondi, SGR e operatori del settore NPE, ARC offre servizi ad alto valore aggiunto per supportare i processi di valutazione, monitoraggio e recupero del credito. L'azienda opera su quattro linee strategiche: Business Information, Real Estate Valuation, Debt Collection, Distressed Credit, integrando competenze specialistiche, tecnologia proprietaria e una profonda conoscenza del mercato immobiliare nazionale. Le sue soluzioni coprono tutto il ciclo

di vita del credito, dal processo di origination fino alla gestione e acquisizione di portafogli NPL. Nel campo delle valutazioni immobiliari, ARC fornisce perizie desktop, drive-by e full, AVM (Automated Valuation Models), Data Quality e Asset Quality Review, strumenti essenziali per banche e servicer nella gestione del rischio. A supporto della business information, la società eroga report su persone fisiche e giuridiche, con scoring e rating, visure immobiliari, pregiudizievoli, analisi patrimoniali e bilanci aggregati. La divisione Debt Collection gestisce le attività para-legali, di supporto alle esecuzioni immobiliari, il recupero giudiziale ed extragiudiziale, offrendo anche servizi di due diligence. Con sede a Milano e un dipartimento IT avanzato a Campobasso, ARC coniuga tecnologia e territorialità, con copertura sull'intero territorio nazionale. I suoi sistemi

digitali evoluti — tra cui una piattaforma proprietaria per la gestione dei flussi valutativi e documentali — garantiscono efficienza, trasparenza e compliance normativa. L'indipendenza, la specializzazione e l'approccio tailor-made fanno di ARC un partner strategico per istituzioni finanziarie che operano credito e nel real estate, in un mercato sempre più orientato alla qualità del dato e alla mitigazione del rischio.

**La società
eroga report
su persone
fisiche
e giuridiche
con scoring e rating,
visure immobiliari
e analisi
patrimoniali**

**Il ceo De Castro
"Presenti in tutta
Italia grazie
ad un network
di 477 professionisti,
tra avvocati, periti
immobiliari
e una moderna
piattaforma digitale"**

Massimiliano De Castro.
CEO di ARC Real Estate



In un mercato dove l'affidabilità dell'informazione è la chiave per contenere il rischio e massimizzare il valore, ARC si distingue per indipendenza, specializzazione e velocità operativa. Un partner strategico, capace di affiancare le istituzioni finanziarie con soluzioni su misura e time-to-market competitivo.

Siete uno dei leader di settore nel mercato italiano: quali sono le regioni in cui operate maggiormente?

E in quali state incrementando la vostra presenza?

ARC è oggi un operatore in grado di garantire un presidio operativo omogeneo, efficiente e specializzato su scala nazionale, con una visione orientata alla qualità del dato, alla mitigazione del rischio e al valore informativo per il cliente. La copertura geografica è completa, grazie a una rete strutturata, costituita da un Network consolidato di oltre 477 professionisti appartenenti all'Ordine professionale, tra periti im-

mobiliari e avvocati, diffusi sull'intero territorio, ed a una piattaforma digitale proprietaria che consente di gestire in modo efficiente e conforme processi anche altamente complessi. Pur mantenendo una presenza capillare in ogni regione, i volumi maggiori di attività si concentrano tradizionalmente nelle aree a più alta densità finanziaria e immobiliare, come Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna, dove risiedono molti dei nostri principali partner istituzionali. Anche la Puglia rappresenta una regione significativa in termini di richieste ed operatività, confermandosi un territorio di interesse principale. In parallelo, stiamo potenziando la nostra presenza in altre aree strategiche, grazie a importanti investimenti in innovazione digitale e all'integrazione dei nostri servizi nei principali sistemi informativi bancari. Questo ci consente di affiancare banche, fondi e servicer con soluzioni scalabili, affidabili e tempestive, indipendentemente dalla localizzazione. →

Ci racconti meglio qual è il profilo tipo dei vostri clienti?

ARC si rivolge a un ampio spettro di operatori del settore finanziario, tra cui banche, fondi di investimento, SGR, special servicer e player specializzati nel mercato del credito, inclusi i comparti NPL. Tra i nostri principali interlocutori figurano istituti bancari di rilevanza nazionale, compresi i primi due gruppi italiani, ma uno degli asset più rilevanti resta la solida collaborazione con le banche del territorio: Casse di Risparmio, Banche Popolari e, in misura crescente, il Credito Cooperativo. Questi istituti, spesso profondamente radicati nel tessuto economico locale, trovano in ARC un partner affidabile e altamente

specializzato, capace di offrire soluzioni personalizzate, scalabili e pienamente integrate nei sistemi informativi bancari. In particolare, la nostra esperienza nei processi di valutazione immobiliare, business information, gestione del credito e debt collection rappresenta un reale valore aggiunto per rispondere a esigenze eterogenee con tempestività, trasparenza e qualità del dato. L'affidabilità dell'informazione e l'efficienza nei processi decisionali sono elementi chiave per la gestione del rischio e la creazione di valore. **In cosa si differenzia ARC Real Estate rispetto alla concorrenza?** ARC si distingue per un modello operativo fortemente customer-oriented, che mette al centro il cliente non solo nella fase di delivery ma

"I nostri clienti sono banche, Fondi di investimento, special services e player specializzati nel mercato del credito"

soprattutto nel post-vendita, considerato parte integrante del valore del servizio. Offriamo un presidio costante, un help desk specializzato e un monitoraggio continuo, garantendo risposte rapide, supporto operativo e totale trasparenza.

Matteo Pagani. Chief Sales Officer



Massimo Pasquale Orto. Head of property valuations
NPL Acquisition Analyst





CDA, da destra A. Zocco, A. Gianfagna, M. De Castro, C. Neri, M. Pignataro, G. Di Cristofaro. Dal 2025 in Consiglio è arrivato con funzioni di Direttore Generale D. Margarita

La nostra forza risiede nella capacità di coniugare tecnologia proprietaria, know-how specialistico e assistenza dedicata, offrendo ai nostri partner un'esperienza che va oltre la fornitura del dato: un vero supporto strategico. ARC dà priorità alla qualità dell'assistenza, del supporto e del monitoraggio successivi alla fornitura del servizio, considerandoli fondamentali per costruire fiducia, relazioni durature e credibilità.

Quali sono le principali sfide che vi attendono nei prossimi mesi?

Affrontiamo i prossimi mesi con la consapevolezza che il cambiamento non è un'opzione, ma una costante. Le sfide legate alla digitalizzazione dei processi, all'automazione e all'adozione dell'intelligenza artificiale generativa rappresentano le maggiori prove cui far fronte nel periodo più imminente, ma non sono le uniche e certamente comportano non solo una trasformazione tecnologica, ma anche culturale, richiedendo visione, adattabilità e innovazione continua - principi che da sempre guidano il nostro modo di operare in ARC. Oggi più che mai investiamo nella capacità di anticipare i trend, adattarci con flessibilità e sviluppare soluzioni che rendano il servizio più efficiente ed evoluto. In uno scenario in continua

evoluzione, la nostra priorità resta quella di migliorare l'esperienza del cliente, valorizzando il dato e il capitale umano con strumenti intelligenti, ma senza mai perdere di vista il rapporto diretto, il presidio costante e la qualità del servizio che ci contraddistinguono.

In che modo l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando il vostro settore?

Il settore Finance è estremamente delicato, poiché le decisioni dei nostri clienti — banche, fondi e operatori finanziari - si basano sulle informazioni che forniamo, influenzando direttamente la gestione e il recupero del credito. L'AI non deve sostituire l'esperienza umana, ma affiancare gli operatori esperti, potenziando la loro capacità decisionale e migliorando l'efficienza dei processi. Il nostro approccio è quindi orientato sì ad integrare l'AI, ma in modo non invasivo, valorizzando il know-how specialistico e garantendo al contempo precisione, sicurezza e trasparenza. →

Qual è la vostra visione attuale sul mercato immobiliare italiano?

Il mercato immobiliare italiano sta attraversando una fase di profonda trasformazione, spinta sia da fattori esterni come normative sempre più stringenti e dall'attenzione crescente a sostenibilità, ESG e green economy, sia da dinamiche interne legate all'innovazione tecnologica. In questo contesto, il ruolo del proptech diventa cruciale: nuove tecnologie e soluzioni digitali stanno rivoluzionando il modo in cui gli operatori valutano, monitorano e gestiscono gli asset immobiliari, migliorando efficienza, trasparenza e capacità decisionale. Riteniamo che l'evoluzione del mercato sarà sempre più guidata dalla capacità di integrare competenze tradizionali con strumenti digitali avanzati, rispondendo così alle esigenze

di un settore in continua evoluzione e sempre più complesso. Scendendo nel dettaglio, il residenziale resta trainante, con buona domanda nelle grandi città e aree universitarie, ma penalizzato dall'aumento dei tassi, che spinge verso l'affitto. Cresce l'interesse per immobili efficienti; meno attrattive le abitazioni obsolete. Nel retail, i negozi di prossimità reggono, mentre soffrono le vie secondarie e i centri commerciali minori. Gli investimenti si orientano verso format innovativi ed esperienziali. Il segmento uffici è polarizzato: forte richiesta per immobili sostenibili e centrali, in difficoltà gli spazi obsoleti o periferici, salvo riqualificazioni. Centrali i temi ESG. Il comparto produttivo è stabile, con domanda locale e competitività legata alla posizione e alle infrastrutture. La logistica, infi-

"Il mercato immobiliare è in fase di profonda trasformazione spinto da normative stringenti sulla sostenibilità"

ne, è il segmento più dinamico, spinto dall'e-commerce, con forte domanda di magazzini moderni e sostenibili nelle aree strategiche del Nord. ♦



ARC
REAL ESTATE

www.arcgroup.it



LEADING LAW

NOTAI E AVVOCATI

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



www.leadinglaw.it

L'Evento

Energia, ambiente e infrastrutture tra presente e futuro: grandi esperti a confronto

Alessandro Marini

Torino

Le nuove misure per l'efficientamento energetico specificatamente nell'ambito dei condomini, l'imminente scadenza (2030) degli adeguamenti dei vecchi fabbricati previsti dalle normative imposte dall'Unione Europea, il cosiddetto «case green», fino a quale sarà il ruolo delle banche e degli enti preposti a sostenere questa «rivoluzione»: di questo e di molto altro si è parlato nel partecipatissimo convegno svoltosi nei giorni scorsi nella sede di Torino della Banca BPER che ha fortemente voluto e sostenuto questa iniziativa organizzata dalle testate del nostro gruppo editoriale, Il Giornale del Piemonte e della Liguria, Espansione, BancaFinanza, Giornale delle Assicurazioni, La Bisalta, La Piazza Grande e Il Nuovo Braidese in collaborazione con numerosi prestigiosi sponsor. Un pubblico, formato da imprenditori, banchieri, professionisti

docenti universitari, molto attento, ha seguito i dibattiti che si sono svolti tramite tre tavole rotonde intitolate rispettivamente: «Nuovo efficientamento energetico nei condomini», «Le case green: visione Europea» e «Le fonti di finanziamento europeo Stato/Regioni e banche: quale sarà il nuovo contesto?» che hanno visto intervenire undici relatori e quattro giornalisti: Diego Rubero, direttore del nostro quotidiano, Camilla Conti giornalista economica de «Il Giornale» e di «Moneta», Stefano Bisi, direttore del mensile nazionale economico «Espansione» e Beppe Ghisolfi, direttore della rivista nazionale «BancaFinanza». Nei servizi che potrete leggere in questa pagina ed in quella successiva abbiamo dato ampio spazio alle tre tavole rotonde. Prima dell'inizio dei lavori sono intervenuti per gli indirizzi di saluto, Rosalia Spagnarisi, Responsabile territo-

riale corporate Liguria e Piemonte di Bper che ha fatto gli onori di casa, il senatore della Repubblica Roberto Rosso, torinese, Capogruppo dell'ottava Commissione Energia, Ambiente, Infrastrutture e Case del Senato e l'assessore alle Politiche del Verde Pubblico del Comune di Torino, Francesco Tresso. Ha fatto pervenire anche i suoi saluti, in rappresentanza della Regione Piemonte, l'assessore al Bilancio e alle attività Produttive Andrea Tronzano →

**Tre tavole
rotonde
per definire
il ruolo
di banche
ed enti nella
rivoluzione
della "casa green"**

**Un incontro
che si è svolto
a Torino presso
il palazzo
della Bper Banca
che ha sostenuto
l'iniziativa**



Rosalia Spagnarisi. Dirigente Bper Banca



Roberto Rosso. Senatore



Francesco Tresso. Assessore comunale



Torino. Un pubblico molto attento ha seguito i lavori delle tavole rotonde

L'Evento

In Italia cinque milioni di palazzi condominiali dovranno adeguarsi alle nuove normative

Alla prima delle tavole rotonde, moderata dal direttore del nostro quotidiano, Diego Rubero erano presenti i relatori Angelo Robotto, direttore del settore Ambiente, Energia e Territorio della Regione Piemonte, l'imprenditore Riccardo Preve, a capo della Preve Costruzioni Spa e presidente Comitato Piccola Industria di Confindustria Cuneo, l'architetto Piercarlo Rolando, partner e amministratore della Tekneeco, società del gruppo Estia, il primo Property Manager di Condomini residenziali in Italia, il notaio torinese Andrea Ganelli, e Andrea Somà, architetto libero professionista e direttore tecnico di Scc Costruzioni. Il primo a prendere la parola è stato Angelo Robotto: «Partiamo dal fatto che gli inquinanti possono essere di due tipi, la Co2 che riguarda l'atmosfera e le

Pmi che impattano direttamente su di noi. Sulle fonti rinnovabili abbiamo normative abbastanza complesse. Sul cambiamento climatico dobbiamo essere resilienti, perché sebbene ora stiamo riducendo effettivamente le emissioni, ormai l'effetto serra esiste. Le alluvioni e il caldo anomalo non sono più fenomeni sporadici, ma rientrano nella normalità. Dev'essere sempre molto chiaro che da un lato c'è l'effetto serra, dall'altro l'inquinamento che ci uccide oggi. E' importante individuare specie arboree che combinino la cattura della Co2 e delle Pmi. In Piemonte abbiamo una risorsa preziosa: un miliardo di alberi». «Oggi come gruppo fatturiamo più di 60 milioni e abbiamo oltre 200 dipendenti – esordisce così Riccardo Preve che ha continuato - Per quanto riguarda le case degli italiani dobbiamo partire dal

presupposto che oltre il 60% degli edifici è stato costruito prima degli anni '80. I condomini sono strutture complesse che ospitano centinaia di persone e ogni decisione deve essere assunta dai condomini. Portare l'efficientamento significa affrontare una sfida tecnica e organizzativa. →

**"La situazione
che dovrà essere
affrontata
è molto
complessa,
soprattutto
per gli edifici
di vecchia
costruzione"**



CUNIBERTI
& PARTNERS
MULTI FAMILY OFFICE

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

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

Ridurre i consumi significa contribuire alla riduzione degli inquinanti e rendere più confortevoli le abitazioni. Il superbonus ha creato disorientamento e un mercato drogato. I prezzi sono aumentati notevolmente e sono diventati di difficili reperibilità. Al mercato non servono picchi e crolli». Dopodiché è intervenuto Piercarlo Rolando che ha evidenziato la situazione immobiliare a livello nazionale. «Parliamo di 5 milioni di palazzi condominiali. Generalmente abitati da una decina di famiglie, ma che a volte ospitano migliaia di persone. La maggior parte degli stabili è stata costruita nel secolo scorso. Tra il 1961 e il 2000, abbiamo circa 20 milioni di abitazioni realizzate. Quindi il 66% del totale. Le abitazioni più vetuste che hanno superato i 100 anni, sono 3.3 milioni, circa il 6%. Quelle dal 2001 in poi il 10-11% quindi 4 milioni. Gli edifici storici possono

essere convertiti, ma servono interventi poco invasivi e reversibili, posso ripristinare la situazione quando voglio. La direttiva dell'Ue sulle casa green di due anni fa dovrà essere resa operativa dallo Stato entro maggio 2026 e prevede la riduzione del consumo medio di energia del 16% entro il 2030. Dai primi studi sarà coinvolto il 15% degli immobili, ossia quelli rientranti nelle classi F e G. Si tratta di 500 mila edifici pubblici e 5 milioni di edifici privati. Il costo totale sarà 1250 miliardi in 7 anni di intervento». «Abbiamo una situazione riguardante il settore energetico complicata. La nuova Direttiva riguarderà in particolare le fasce della popolazione maggiormente in difficoltà, in quanto i palazzi da riconvertire appartengono proprio alle fasce sociali più deboli». E' quanto ha dichiarato il notaio Andrea Ganelli che ha poi aggiunto: «Forse bisognerebbe pensare a uno

strumento legislativo teso proprio a sostituire gli edifici vecchi con nuove costruzioni. Siamo tutti cresciuti con l'idea che i nostri nonni ci lasciavano un patrimonio, ma oggi gli immobili sono vecchi ed è doveroso invertire il paradigma». Infine, è intervenuto Andrea Somà, direttore tecnico di Scc: «E' necessario fare squadra tra imprese, banche e sistema finanziario, proprio perché l'efficientamento energetico necessita di progettualità precisa. Voglio cogliere l'aspetto positivo del superbonus, ossia che ha permesso di migliorare molti immobili. La metodologia di costruzione dell'incentivo faccia da base per partire per il rinnovamento del comparto energetico italiano. Il conto termico è una briciola, ma può essere visto come un punto di partenza come progettazione dell'incentivo e che abbiamo meno incertezze possibili». ♦



Costruire e' il nostro lavoro, da oltre 70 anni....

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



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

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



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



**AUDIT
& DUE DILIGENCE**



**VALUATION
LOAN**



**ENGINEERING
& HSE**



**SERVIZI
TECNICI**



ENERGY

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

**Sarà una "sfida"
tecnica
ed organizzativa
che avrà un
forte impatto
su imprenditori,
professionisti e
proprietari di case**



Angelo Robotto. Dirigente Regione Piemonte



Piercarlo Rolando. Architetto



Riccardo Preve. Imprenditore



Andrea Ganelli. Notaio



Andrea Somà. Direttore tecnico Scc

L'Evento

Case green Entro il 2050 edifici a consumo quasi zero

«Entro il 2050 tutti gli edifici dovranno essere a consumo quasi 0, ma qualcuno potrebbe chiedersi il perché di questo accanimento verso il settore residenziale?», inizia con questo quesito rivolto alla platea l'intervento di Marco Borgarello, direttore dipartimento Uso efficiente dell'Energia per gli usi finali e territorio RSE - Ricerca Sistema Energetico. «Il motivo è dovuto al fatto che questo settore, specialmente in Italia, impatta per il 30% dei consumi e offre maggiori opportunità di avere un risultato, in quanto per ogni euro pubblico speso, il ritorno economico è significativo. La Direttiva richiede di abbassare l'asticella del consumo energetica del 20% entro il 2035. Tale normativa non obbligherà le persone ad adeguarsi, ma lo Stato deve assicurare i partner europei su questo obiettivo. Dobbiamo ridurre del 4% l'attuale bilancio energetico italiano».

In seguito ha preso la parola Andrea Maria Felici, direttore generale della Direzione generale domanda ed efficienza energetica del ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica - intervenuto in collegamento video direttamente dal suo ufficio romano - che ha fatto il punto sulla direttiva 2023/1791, nota come direttiva sull'efficienza energetica degli edifici (EED), e la Direttiva EPBD, «Case Green», stabiliscono obblighi per migliorare le prestazioni energetiche e ridurre le emissioni del settore immobiliare nell'UE, puntando a un parco immobiliare a «emissioni zero» entro il 2050. La direttiva Eed prevede un obiettivo di riduzione vincolante dell'11,7% dei consumi energetici entro il 2030, e la direttiva «Case Green» impone obiettivi intermedi (16% entro il 2030, 20-22% entro il 2035) per la riqualificazione del parco edilizio, con scadenze

specifiche per nuovi edifici e per la decarbonizzazione degli impianti». →

**Il primo step
della Direttiva
prevede
una sensibile
riduzione
delle emissioni
già entro
il 2030**

**Saranno
indispensabili misure
ed incentivi
per sostenere
i proprietari
ad affrontare queste
incombenze**



Massimo Orto. Head of Property Valuations



Marco Borgarello. Direttore dipartimento di Rse



Andrea Maria Felici. Direttore generale Ministero dell'Ambiente



«Cosa vuol dire parlare di case green? Iniziamo nel dire che esiste un contesto diversissimo fra Nord e Sud e grandi e piccoli comuni» - ha esordito Massimo Orto, MRICS Head of Property Valuations, NPL Acquisition Analyst - ARC Real Estate, che ha aggiunto - Si pensa alla demolizioni di interi quartieri per poi ricostruire in classe A, ma il tema è, possiamo farlo? Dove ricollochiamo le persone? A oggi quanto ha senso parlare di case green? Le abitazione rappresentano il 36% delle emissioni, pertanto è il settore che richiede l'intervento più urgente. L'obiettivo è avere impatto 0 di emissioni. Tuttavia, sono necessari gli incentivi. Il superbonus ha alza

to gli standard qualitativi per raggiungere l'asticella degli standard energetici. La transizione ecologica è sicuramente dispendiosa, ma necessaria». «Per natura sono pessimista. Avendo seguito tutta la parte relativa alle normative green. È necessario potenziare l'utilizzo dell'auto elettrica. È molto interessante la necessità di coniugare il realismo economico con l'altrettanto necessaria rigenerazione green. Quello che vediamo oggi è un errore a monte della politica green. Fondamentale è la sostenibilità ambientale e sociale, ma qualcuno si è dimenticati la sostenibilità economica. Tutti questi costi per aziende, cittadini e banche, evidenziano come il problema sia

stato quello di non averci pensato a monte», ha chiosato Camilla Conti. ♦

**Camilla Conti
"E' molto
interessante
la necessità
di coniugare
il realismo
economico
con l'altrettanto
necessaria
rigenerazione green"**



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 rinegoiazione dell'indebitamento esistente e nella ristrutturazione dell'indebitamento in contesti di procedure giudiziali e stragiudiziali;
- Assistenza nella concessione del credito bancario.

Sedi

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

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

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

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917



Camilla Conti. Giornalista de Il Giornale e di Moneta



Stefano Bisi. Direttore editoriale di Espansione



Diego Rubero. Direttore de Il Giornale del Piemonte e della Liguria

Torino. I moderatori delle tavole rotonde



Beppe Ghisolfi. Direttore di Banca e Finanza

agrimontana

BRANDSIDER

SCOPRI LA NUOVA RICETTA

Zero zuccheri aggiunti



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

www.agrimontana.it [f](#) [@](#) [in](#) agrimontana

Per saperne
di più



L'Evento

Per decenni il Real Estate un porto sicuro per le banche, ora un problema

«Parto nell'illustrare il percorso che stiamo facendo come Bper. Il consumo energetico è un elemento chiave, perchè se si continuasse così, non ci sarà più energia e non potremmo fare tutto ciò che facciamo oggi», ha esordito Adelaide Mondo, responsabile Ufficio Lending Products Solutions & Sales di BPER Banca, in merito alla domanda della Conti sul come possono accompagnare le banche la transazione energetica, per poi continuare: «Gli stati membri entro 2 anni dovranno recepire la direttiva Ue. Bper supporta i privati nella creazione e riqualificazioni di immobili esistenti, con diritto d'uso. La direttiva comunitaria non deve dimenticare il settore pubblico, perchè molti consumi arrivano da ospedali, scuole, pubblicaamministrazione... Nella ristrutturazione gli immobili devono ridurre il fabbisogno del 30% o il miglioramento di due

classi energetiche. Una nuova abitazione di classe A ha un valore maggiore, ma oggi quel vantaggio non è così riconosciuto dal mercato. Tutto ciò che la banca mette in campo lo fa rinunciando ad una parte del proprio guadagno». In seguito, Camilla Conti ha evidenziato come durante il covid tanti grattacieli hanno diminuito il loro valore, specie gli uffici, perchè è cambiato il modo di pensarli, anche attraverso la smart working e pertanto ha chiesto a Massimiliano De Castro, CEO di ARC Real Estate, come andranno ad incidere queste variabili sul settore bancario. «Arc ci consente di conoscere le banche e noi abbiamo centinaia di banche come clienti. Per decenni il Real Estate ha rappresentato un porto sicuro all'interno dei bilanci bancari, ma l'ascesa della sostenibilità ha rivoluzionato tutto. Gli immobili con classe energetiche basse stan-

no perdendo di valore, tanto da diventare quasi un asset tossico, in quanto obsoleti, perchè richiederanno ingenti investimenti per essere riqualificati, nondimeno rimane un asset strategico. →

**La pandemia
ha cambiato
il modo
di concepire
il lavoro
e ha imposto
la redistribuzione
degli spazi
negli uffici**

**BPER sostiene
e sosterrà
sempre
di più
i privati
che riqualificheranno
o costruiranno**



Adelaide Mondo. Dirigente Bper Banca



Giovanni Cuniberti. Ad di Cuniberti & Partners



Massimiliano De Castro. Ceo di Arc Real Estate



Inoltre, oggi l'ufficio non è più solo un luogo in cui lavorare o la casa un luogo in cui vivere, è un'idea superata. Lo smart working di fatto ha permesso di cercare case comode piuttosto che pratiche. Il settore retail sta subendo una grande trasformazione e gli spazi nelle nostre città cambieranno, trovando nuove destinazioni d'uso. L'aumento dei tassi di interesse ha un duplice effetto, perchè riduce il potere d'acquisto e dall'altra parte aumenta il rischio di insolvenza, nonchè l'aumento di crediti deteriorati. C'è bisogno di arricchire gli immobili con efficienza energetica. L'immobiliare resta strategico, ma non dev'essere qualcosa di statico. In merito alle valutazioni immobiliari posso dire che per noi il perito o il revisore è l'elemento centrale che guida la valutazione. I dati devono essere solo a supporto e per aiutarlo a ridurre il margine d'errore.».

Infine, a chiudere la tavola è stato Giovanni Cuniberti, amministratore delegato della «Cuniberti & Partners Sim e docente a contratto Scuola di management e Economia all'Università di Torino, che ha analizzato l'importanza dell'educazione finanziaria. «11.700 miliardi è il patrimonio degli italiani a fine 2024 che ci rende una delle nazioni più ricche, ma purtroppo la scarsa educazione finanziaria rappresenta un problema, così come il fatto che siamo tra gli ultimi in Ue per investimenti nell'istruzione. Per fare una rivoluzione però c'è bisogno di capitali pubblici e privati. Dobbiamo trovare una soluzione per portare questi capitali nel mondo reale. Dobbiamo trovare una soluzione per pianificare meglio e investire risorse, anche piccole che permettano di sostenere un cambiamento che è fondamentale. Sono tre i settori che rivoluzioneranno la nostra vita e su cui bisogna investire:

Cuniberti
"La scarsa
educazione
finanziaria
rappresenta
un problema.
L'Italia
tra gli ultimi
Paesi dell'Ue
per investimenti
nell'istruzione"

Ai e computer quantistici, aerospazio, in cui Torino sta facendo grandi cose e il terzo è l'energia, di cui avremo sempre più bisogno». ♦



L'Espresso — Ottobre 2025



- **€ 25,00** VERSIONE CARTACEA - **10** NUMERI
- **€ 23,00** VERSIONE DIGITALE IN PDF - **10** NUMERI

- Chiama il n. 0171-392201 (dalle 8,30 alle 12,30)
- Invia una email a: diffusione.newspapermilano@gmail.com

Visita il sito www.newspapermilano.it

L'opinione



Il sistema immunitario meraviglia evolutiva

Massimo Carpinelli*
Milano

Ogni anno, in una delle prime settimane di ottobre, vengono assegnati i più prestigiosi premi scientifici a “coloro che, durante l'anno precedente, più abbiano contribuito al benessere dell'umanità” queste le parole di Alfred Nobel inventore della dinamite e imprenditore di successo, che li istituì nel 1895 con le grandi fortune accumulate grazie alla commercializzazione delle sue invenzioni in campo bellico. I primi premi Nobel vennero assegnati nel 1901 a causa di una controversia con gli eredi, contrari all'uso del patrimonio di Alfred per questa finalità. Vengono premiate cinque discipline: Medicina, Fisica, Chimica, Letteratura, Pace. Nel 1969, grazie a una donazione alla Fondazione Nobel della Banca di Svezia, si aggiunse il premio alla

Scienze Economiche, che però tecnicamente non è un premio Nobel. Il primo che viene assegnato è quello alla Medicina, il cui vero nome è alla Fisiologia o Medicina, seguono Fisica, Chimica, Letteratura e Pace. I premi vengono consegnati a dicembre, quello per la Pace a Oslo, gli altri a Stoccolma. Quest'anno il premio per la Medicina è stato assegnato a Mary E. Brunkow, Fred Ramsdell e Shimon Sakaguchi. La motivazione è nelle loro scoperte fondamentali, per citare il comitato di selezione, sul funzionamento del sistema immunitario, iniziando un campo di ricerca che ha portato ad applicazioni nella cura dei tumori e delle malattie autoimmuni. La scoperta riguarda le cellule T regolatorie, che mediano la soppressione della risposta immuni-

taria, spiegando perché il sistema immunitario non attacca le cellule sane del nostro corpo. Il sistema immunitario è una meraviglia evolutiva: ci protegge continuamente dagli attacchi degli agenti patogeni e fa questo lavoro senza danneggiare le nostre cellule sane.

**Il Nobel
per la medicina
assegnato
per la scoperta
che riguarda
le cellule T
regolatorie**



L'inizio della ricerca risale agli anni 70, con gli studi di Shimon Sakaguchi sul timo dei topi, organo che ha un ruolo essenziale nello sviluppo del sistema immunitario. Gli studi sono poi continuati per decenni con risultati fondamentali da parte degli altri due premi nobel. Sakaguchi è un immunologo dell'Università di Osaka. Ha iniziato la sua carriera all'università di Kyoto, per poi trasferirsi negli Stati Uniti lavorando alla Johns Hopkins University alla Stanford University, prima di tornare in Giappone. Brunkow lavora al Institute for Systems Biology di Seattle dal 2009, dove studia genetica e malattie autoimmuni. Ha ricevuto il Ph.D. in biologia molecolare a Princeton University. Ramsdell è un consulente scientifico della Sonoma Biotherapeutics, una ditta basata a San Francisco di

cui è uno dei fondatori. Ha ricevuto il Ph.D. in immunologia dalla University of California, Los Angeles. Ramsdell è stato protagonista di un fatto curioso, il comitato non è riuscito a contattarlo per dargli la notizia perché apparentemente aveva deciso di passare un periodo rigeneratore, disconnettendosi dalle reti di comunicazione, cosa che molti di noi amerebbero fare. John Clarke, Michel H. Devoret e John M. Martinis hanno ricevuto il premio Nobel per la Fisica per la scoperta dell'effetto tunnel quantistico macroscopico e della quantizzazione dell'energia in un circuito elettrico. Gli esperimenti furono condotti negli anni 1984 e 1985 e riguardano aspetti fondamentali della Meccanica Quantistica. L'effetto tunnel è la possibilità che hanno le particelle elementari di attraversare una

barriera di potenziale. Un modo per descriverlo è immaginare di guidare una macchina in folle lanciata su una collina; se non si ha abbastanza energia la macchina non supera la collina, si ferma e torna indietro. Nella meccanica quantistica, un elettrone, anche se non ha energia sufficiente ha una probabilità esponenzialmente piccola ma non nulla di attraversare la collina. La quantizzazione dell'energia è invece la proprietà che i quanti di energia possono essere scambiati solo in quantità discrete e finite. Queste proprietà della materia sono osservate a livello delle particelle elementari, come gli elettroni, ma svaniscono quando si ha a che fare con un numero grandissimo di particelle. →

Questo è il motivo per cui un singolo elettrone può attraversa una barriera, ma noi che siamo fatti da un numero enorme di atomi non possiamo attraversare un muro lanciandoci contro. Gli studi fatti dai Premi Nobel hanno dimostrato per la prima volta che era possibile osservare effetti quantistici anche in sistemi macroscopici. Questi risultati furono ottenuti studiando chip con circuiti superconduttori, cioè dove la corrente scorre senza resistenza. Questo è possibile portando il circuito a temperature vicine allo zero assoluto. Gli esperimenti sono alla base della tecnologia usata per realizzare i primi computer quantistici che promettono di essere infinitamente più potenti di quelli attuali. I tre Premi Nobel per la fisica sono tutti professori di università americane. John Clarke ha studiato alla Cambridge University

ed è stato professore dal 1969 alla University of California, Berkeley; è detto il padrino dell'elettronica superconduttiva. Michel H. Devoret, nato a Parigi, è professore di Fisica Applicata alla Yale School of Engineering & Applied Science e professore alla University of California, Santa Barbara. John M. Martinis ha ricevuto il Ph.D. dalla University of California, Berkeley. È professore emerito alla University of California, Santa Barbara e recentemente sta lavorando con il gruppo di Intelligenza artificiale quantistica di Google. Susumu Kitagawa, Richard Robson e Omar M. Yaghi hanno ricevuto il premio Nobel per la chimica per lo studio dei MOF (Framework Metallo Organici). Gli scienziati hanno sviluppato un nuovo tipo di struttura molecolare che combina metalli e molecole organiche (in chimica per molecole organi-

I risultati delle ricerche scientifiche sono il frutto di anni di lavoro e anche di insuccessi

che si intende molecole che hanno almeno un atomo di Carbonio e uno di Idrogeno). Detto così può sembrare semplice, ma rendere questi composti stabili ha richiesto anni di ricerca fondamentale e, soprattutto agli inizi, grande determinazione per superare lo scetticismo di molti altri studiosi. I primi esperimenti sono della fine del 1989 fino ad una pietra miliare del campo la realizzazione da parte di Yaghi nel 1999 del MOF-5, considerate il modello di questi materiali.





I MOF sono materiali cristallini nei quali gli atomi metallici sono collegati tra loro attraverso molecole organiche. Questi materiali hanno la proprietà di assorbire notevoli quantità di molecole gassose, come acqua o anidride carbonica e rilasciarla successivamente. In natura esistono materiali con proprietà simili, detti zeoliti che sono minerali di origine vulcanica porosi, che però hanno una struttura rigida degli spazi tra atomi. I MOF hanno invece la proprietà di poter avere dimensioni degli spazi tra molecole flessibili, in modo da poterli adattare ad assorbire specifici tipi di molecole. Le potenzialità sono enormi, dalla cattura della anidride carbonica, all'estrazione dell'acqua dall'atmosfera, alla purificazione dalle sostanze tossiche. Richard Robson, è Professore alla University of Melbourne dove

insegna dal 1966. Susumu Kitagawa ha avuto il Ph.D. in 1979 dalla Kyoto University in Japan, dove tuttora insegna. Omar M. Yaghi ha avuto il Ph.D. dalla University of Illinois Urbana-Champaign ed è professore alla University of California, Berkeley. I Premi Nobel di quest'anno sono stati dati per ricerche fatte diverse decine di anni fa. Tutti i Nobel intervistati hanno detto che i loro risultati, tutti fondamentali, sono stati il frutto di anni di lavoro difficile, anche di insuccessi, come sempre capita quando si fa ricerca di frontiera. I risultati delle loro ricerche hanno potenzialità applicative enormi, ma gli scienziati che sono stati premiati, sono partiti dallo studio di problemi di base, guidati esclusivamente dalla propria curiosità intellettuale. Armati della loro intelligenza e della volontà

di risolvere problemi complessi, hanno contribuito a fare avanzare la conoscenza e il sapere in campi fondamentali. In un mondo frenetico, che cerca risultati immediati, questa è una grande lezione: la ricerca e il progresso hanno bisogno di tempo e bisogna dare fiducia e risorse agli scienziati, quelli veri, anche quando i risultati sembrano lontani. Per poter avere anche in futuro personalità scientifiche di questo valore bisogna insegnare alle nuove generazioni il valore della libertà intellettuale, dello spirito critico, e a lavorare per il bene dell'Umanità.

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

L'opinione



Timer, spunte e trucchi Come l'e-commerce orienta le nostre scelte

Stefano Bresciani*
Torino

Quando facciamo acquisti online non sempre decidiamo davvero da soli: alcune interfacce sono progettate per farci spendere di più o cedere dati senza accorgercene. Queste tattiche si chiamano “dark patterns” e sono diffuse negli e-commerce e nelle app di tutti i giorni. In pratica, il design orienta le nostre scelte in modo nascosto — dal “sì” a un servizio extra alla fretta di concludere il pagamento — e spesso ce ne rendiamo conto solo dopo. Capire come funzionano è il primo passo per riconoscerle e riprendersi il controllo. Se proviamo a rallentare, li riconosciamo quasi ovunque. L'urgenza, per cominciare: un countdown che riparte ogni volta che riapri

la pagina, un “ultimi due pezzi” non verificabile, l'avviso che “altre 9 persone stanno guardando proprio questo articolo”. L'obiettivo è agganciare la nostra paura di perdere l'occasione, quell'impulso che scatta quando pensiamo che un'opportunità stia per chiudersi. Poi c'è l'arte di spostare il nostro default: la newsletter iscritta di default, l'assicurazione viaggio già nel carrello, l'accessorio selezionato come scelta “consigliata”. Il principio è noto: ciò che è impostato come predefinito viene confermato nella maggior parte dei casi, perché richiede un'azione cosciente per essere cambiato. Insieme, urgenza e default creano un binario: sali sul treno o perdi lo sconto; confermi la spunta o

“rischi” di rinunciare a un beneficio. In entrambi i casi, l'architettura dell'interfaccia ha già fatto gran parte del lavoro al posto tuo. La psicologia dietro questi meccanismi è solida e, per chi vende, molto conveniente. L'avversione alla perdita rende più doloroso rinunciare a un vantaggio che pagare qualcosa in più; l'ancoraggio fa

**Quando
facciamo
acquisti
online
non sempre
decidiamo
davvero da soli**

**Le tattiche
di dark patterns:
alcune
interfacce
sono progettate
per farci
spendere
di più
e senza
accorgercene**

STEFANO BRESCIANI

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

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

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

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

sembrare conveniente un prezzo solo perché accanto compare un prezzo “barrato” molto più alto; la scarsità, vera o inventata, attiva la nostra risposta all'allarme; l'attrito asimmetrico ci scoraggia dal tornare indietro quando l'andata è stata facilissima: un clic per iscriversi, cinque schermate per disdire. È il celebre “roach motel”: entri con facilità, uscire è tutt'altra storia. La parola “trucco”, qui, non è un giudizio morale: è un promemoria funzionale. L'interfaccia può essere progettata per aiutare scelte consapevoli, oppure per indirizzarle in modo sottile; e nella vendita al dettaglio online, dove ogni micro-decisione si misura e si testa, la tentazione di spinge-

re un po' di più è costante. Negli ultimi anni l'Europa ha iniziato a mettere dei paletti, proprio perché la normalizzazione di questi espedienti ha finito per deformare il mercato. Il Digital Services Act, la grande riforma dei servizi digitali, ha introdotto un divieto chiaro: le piattaforme non possono progettare o gestire interfacce che ingannino o manipolino gli utenti, o che distorcano in maniera sostanziale la loro capacità di decidere in modo libero e informato. Tradotto: basta percorsi che rendono la cancellazione più complicata dell'iscrizione, basta presentazioni ingannevoli di scelte “equivalenti” che equivalenti non sono, basta labirinti pensati per

far desistere. Non è un dettaglio: è un cambio di rotta che chiama in causa product manager, designer, legali e data scientist. Un tassello altrettanto decisivo è la battaglia sulla trasparenza dei prezzi. Se un sito annuncia un ribasso, deve mostrare il prezzo precedente reale e, come chiariscono le linee guida europee, quel riferimento deve essere il prezzo più basso applicato nei trenta giorni antecedenti la promozione. Questo serve a spegnere l'effetto “sconto fantasma”, i ribassi calcolati su prezzi gonfiati alla vigilia dei saldi. È un punto tecnico, ma cambia la percezione: vedere il vero storico del prezzo abbassa l'ancoraggio e rende più onesto il confronto. →

C'è poi un vecchio, ma attualissimo, capitolo: le caselle preselezionate. L'Unione Europea ha vietato da tempo i checkbox pre-spuntati per addebitare pagamenti aggiuntivi; la regola è semplice e intuitiva, eppure scivola ancora in molti carrelli, soprattutto quando l'extra è presentato come "protezione" o "comodità". Il principio è sempre lo stesso: paghi solo ciò che selezioni in modo attivo, non ciò che ti è stato infilato nel percorso. La sorveglianza non è teorica. I cosiddetti "sweep" europei, controlli a tappeto coordinati tra Commissione e autorità nazionali, hanno mostrato che il fenomeno non è marginale: in uno screening su 399 negozi online, 148 presentavano almeno un pattern manipolativo tra countdown finti, gerarchie visive fuorvianti e informazioni nascoste. Numeri che raccontano una realtà quotidiana

più che qualche mela marcia. E l'Italia? Anche da noi i casi si moltiplicano, soprattutto su pubblicità di sconti e prezzi barrati usati in modo ambiguo. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato ha avviato e concluso istruttorie su pratiche commerciali scorrette, sanzionando, per esempio, promozioni basate su prezzi mai effettivamente praticati o percorsi di vendita che spingevano verso opzioni più costose rispetto a quelle pubblicizzate. Il messaggio è doppio: ai consumatori, che possono segnalare; alle imprese, che non possono trattare la "creatività" di marketing come una zona franca. Tutto questo non cancella la parte legittima e persino utile della progettazione delle interfacce. Un e-commerce che ti aiuta a scegliere in base alle tue preferenze, che ti ricorda cosa hai lasciato nel carrello o che ti pro-

L'autorità garante della concorrenza del mercato ha avviato istruttorie su pratiche commerciali

pone un bundle realistico quando stai comprando una reflex e ti mancano obiettivo e scheda, non è automaticamente manipolativo. Il confine passa dall'intenzione e dalla trasparenza: ti sto facilitando o ti sto spingendo? Ti sto rendendo esplicite le informazioni rilevanti o le sto nascondendo in caratteri minuscoli? Ti sto offrendo scorciatoie o sto costruendo muri per impedire un ripensamento?



I “trucchi” più efficaci, oggi, combinano architettura visiva e microtesti. Il bottone grande, colorato, in prima posizione è l'azione che il sito desidera da te; il link grigio, piccolo, laterale è quasi sempre l'uscita. La conferma d'ordine si vede a colpo d'occhio, la rinuncia richiede attenzione e pazienza. Il linguaggio fa il resto: “Sì, voglio lo sconto” contro “No, preferisco pagare di più” è un classico del cosiddetto confirmshaming, la “vergogna da conferma” che trasforma il rifiuto in una scelta da sciocchi. In modo più sottile, i “decoy” – opzioni civetta – orientano verso il piano intermedio: affiancare un abbonamento base spoglio e un premium molto caro rende “ragionevole” la scelta del medio, anche se non era quella che avevamo in mente. Nella musica di questa regia, ritmo e pausa contano quanto i contenuti: se la pagina scorre veloce e tutto ti invita a proseguire, fermarsi costa fatica. Un capitolo a parte merita il “drip pricing”, il prezzo a gocce: cominciamo da una cifra invitante, e poi, alla cassa, compaiono “costi di gestione”, “supplementi di servizio”, spese che non puoi evitare. Non è sempre illegale, ma quando la porzione “non opzionale” emerge solo all'ultimo diventa un inganno percettivo, perché ha sfruttato l'ancoraggio del primo prezzo per rendere digeribile il finale. Qui la risposta normativa è netta: il prezzo finale deve essere presentato chiaramente e senza sorprese, e il confronto tra offerte dovrebbe

basarsi sul totale da pagare, non su un valore intermedio. È anche il motivo per cui la trasparenza sull'unità di misura – il prezzo al litro, al chilo – resta uno strumento semplice ma potentissimo per smontare le illusioni di convenienza. Il quadro si complica quando entrano in gioco personalizzazioni e algoritmi. Un feed di offerte può imparare, osservando il nostro comportamento, cosa ci fa dire “sì” più facilmente. Non è fantascienza: è il quotidiano dell'ottimizzazione. Il punto, di nuovo, non è vietare la personalizzazione; è chiederle lealtà. Se un prezzo è personalizzato sulla base del tuo profilo, il consumatore ha diritto a saperlo. Se un ranking di prodotti è influenzato da sponsorizzazioni, dev'essere segnalato. Se un avviso su “scorte in esaurimento” è una simulazione, mentire non è comunicazione creativa: è una pratica scorretta. Le nuove proposte politiche europee parlano sempre più spesso di “equità digitale”, proprio per affrontare tecniche che sfuggono alle definizioni tradizionali (pensiamo all'autoplay, allo scroll infinito, alle notifiche insistenti). Segno che la regolazione rincorre, ma non abdica. In tutto questo, noi lettori-acquirenti non siamo affatto disarmati. C'è una difesa semplice e, sorprendentemente, efficace: ricostruire la nostra “pausa”. Chiudere la pagina quando compare un timer aggressivo e riapirla in finestra anonima; spegnere per un minuto lo schermo e chiedersi

se l'acquisto avrebbe senso anche senza lo sconto; confrontare il totale finale con un secondo sito, non il prezzo di partenza; deselezionare con cura tutte le spunte “facilitate”; fare uno screenshot dei passaggi, soprattutto quando si attiva una prova gratuita; verificare che il ribasso sia reale e, se non lo è, non avere scrupoli a segnalare; ricordare che annullare un abbonamento dovrebbe essere così semplice come attivarlo e che, se non lo è, la colpa non è nostra. È un'abitudine che si impara in fretta: la prima volta sembra lenta, poi diventa un riflesso. In poche parole, non è una guerra tra “furbi” e “ingenui”, ma un equilibrio da ricostruire. Da una parte, regole che disinnescano gli stratagemmi più invasivi: stop ai design manipolativi, stop ai checkbox pre-spuntati, stop agli sconti calcolati su numeri di fantasia. Dall'altra, consumatori che si riappropriano del tempo della scelta, che imparano a leggere il prezzo giusto – quello per unità, quello finale – e che hanno il coraggio di dire “no” quando un'interfaccia li fa sentire frettolosi o in colpa. In mezzo, un mercato che funziona meglio proprio perché smette di giocare a nascondino. È il tipo di innovazione che non fa rumore, ma cambia il modo in cui tutti – brand e persone – usiamo il digitale ogni giorno. ♦

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

Transizione ecologica



Pannelli fotovoltaici, impianti di smaltimento cercasi

David Taddei
Roma

L'espansione rapida del fotovoltaico nelle ultime due decadi sta creando un nuovo problema di rifiuti tecnologici: alla fine della loro vita utile i moduli diventano "rifiuti da pannelli fotovoltaici" (PV waste), un flusso che crescerà molto nei prossimi decenni. Una vecchia ricerca del 2016 dell'Agenzia Internazionale per l'Energia (IEA PVPS) e dall'Agenzia Internazionale per le Energie Rinnovabili (IRENA) prevedeva che i rifiuti di moduli fotovoltaici a livello globale sarebbero ammontati a 1,7-8 milioni di tonnellate cumulative entro il 2030 e a 60-78 milioni di tonnellate cumulative entro il 2050. Su questi intervalli temporali ci sono studi con scenari molto diversi fra loro, ma tutti concordano su una crescita marcata già dagli inizi degli anni '30. L'ultima ricerca del 2025 (delle

università di Catania e Palermo con l'Istituto di scienza e tecnologia per l'energia e l'ambiente dell'Accademia vietnamita di scienza e tecnologia) stima che tra 2030 e 2050 l'Italia produrrà e dovrà gestire circa 4.520 kilotonnes (cioè circa 4,52 milioni di tonnellate) di PV waste, di cui una parte significativa è costituita da vetro (la stessa ricerca quantifica il vetro attorno ai 2.704,9 kt) e alluminio (762,1 kt) — principale componente strutturale dei moduli. Questi numeri collocano l'Italia tra i Paesi europei con un carico molto consistente di fine vita solare, in rapporto alla superficie fotovoltaica installata. Su scala europea, proiezioni recenti stimano per l'UE tra 6 e 13 Mt di PV waste annui entro il 2040, salendo a 21-35 Mt entro il 2050. →

**Il problema
esploderà
tra i 25-30 anni
quando i grandi
volumi
installati
fra il 2005 e il 2015
raggiungeranno
il naturale
fine vita.
L'onda dei rifiuti
potrebbe
travolgerci verso
il 2040-2050**

**Un trust
per garantire
il futuro,
dal 2030
l'Italia
dovrà riciclare
quasi 5 milioni
di tonnellate
di questi
rifiuti
tecnologici**

Alberto Canni Ferrari. Procuratore
Speciale del Consorzio ERP Italia



Una stima già ONU/IEA-IRENA indica che, se correttamente recuperati, i materiali dei moduli accumulati fino al 2050 potrebbero sbloccare un'imponente risorsa: decine di milioni di tonnellate di vetro, alluminio e metalli preziosi che oggi vengono invece spesso dispersi o avviati a smaltimento. Questo evidenzia la doppia natura del problema: rischio ambientale ma anche opportunità economica.

Il "peso" dei rifiuti derivanti dai moduli è largamente dominato dal vetro (la lastra anteriore), che rappresenta spesso la quota maggiore in massa del modulo, seguito dall'alluminio (telai) e da plastiche ed elementi elettronici più leggeri ma strategicamente importanti (rame, silicio, argento, metalli di contatto). Questo significa che, pur essendo gran parte del materiale relativamente "banale" (vetro, alluminio), la presenza di composti più preziosi richiede processi di recupero specifici per rendere il riciclo economicamente vantaggioso.

L'introduzione e l'applicazione di schemi di responsabilità estesa del produttore (EPR – Extended Producer Responsibility) per i moduli PV è fondamentale: obbligare il produttore a farsi carico del ritiro e del riciclo crea incentivi per il design più riciclabile e per la creazione di circuiti di raccolta. L'Unione Europea ha già regolamentazioni WEEE che possono essere applicate, ma servono standard chiari e controllo. In questo l'Italia con il suo "Trust" è all'avanguardia. Ad oggi la capacità europea è limitata ma in espansione. Rapporti tecnici recenti dell'IEA-PVPS mostrano progressi nelle tecnologie di recupero ma segnalano la necessità di investimenti per renderle competitive su larga scala anche attraverso il "Repowering", rigenerando i vecchi impianti. Il recupero può rendere disponibili grandi quantità di vetro e alluminio e porzioni utili di silicio e metalli preziosi, la circolarità può trasformare in parte il problema in risorsa. I nostri impianti di riciclo con le loro materie prime seconde saranno le miniere del futuro.



Gli impianti di riciclo e smaltimento non sono adeguati ma a livello nazionale esiste uno strumento finanziario che dovrebbe assicurarci il futuro

Michele Zilla. Presidente di Cobat RAEE



Rosa Narcisi. Country Manager di PV CYCLE Italia



Pannelli solari "a fine vita": chi li ricicla già
Mentre la questione dello smaltimento dei pannelli fotovoltaici diventa sempre più d'attualità, in Italia emergono già alcuni esempi concreti di impianti che provano a trasformare il problema in opportunità industriale e ambientale.

Un caso emblematico è quello del Gruppo Iren, che ha appena inaugurato un impianto di riciclo nella provincia di Siena, precisamente nel Comune di Rapolano Terme, in località Sentino, per il tramite di Semia Green, partecipata al 20% anche da Sienambiente, la società pubblico/privata con dentro i comuni di tutta la provincia senese detentrici dell'impiantistica (termovalorizzatore, impianti di preselezione, riciclo e compostaggio) che rende questo territorio del tutto autosufficiente. Questo impianto, che è entrato in funzione da alcuni mesi, potrà trattare fino a 5.000 tonnellate/anno di moduli fotovoltaici e promette di recuperare il 98 % dei materiali che costituiscono i pannelli.

Sempre nel panorama nazionale, l'azienda RMI SRL opera nel comparto del riciclo di pannelli fotovoltaici su scala nazionale: coprirebbe oggi tra il 15 % e il 20 % del mercato italiano, con un tasso di recupero stimato anch'esso attorno al 98 % dei materiali.

Il sito produttivo maggiore di RMI si trova a Castelnuovo del Garda (VR), dove l'azienda ha iniziato lavori di ammodernamento e repowering per potenziare le capacità di trattamento dei materiali fotovoltaici. Un altro soggetto attivo sul territorio nazionale nei contesti di riciclo è Irigom Rv (Eco-Eridiana), con numeri più contenuti: nel 2023 ha lavorato circa 1.200 tonnellate di pannelli, e prevede di salire a 1.500-1.800 tonnellate nei prossimi anni, recuperando materiali come vetro, alluminio, silicio e argento. (Non è stata trovata con certezza la collocazione comunale dell'impianto)

Questi casi mostrano che il riciclo dei pannelli fotovoltaici in Italia è già una realtà concreta, anche se limitata rispetto alle necessità future. L'impianto di Rapolano Terme rappresenta un punto di svolta: non solo per la capacità di trattamento, ma anche per la sua collocazione territoriale in Toscana, che può servire da polo di riferimento per il Sud Italia. Quando la "onda" dei pannelli a fine vita aumenterà nei prossimi decenni, il modello da replicare sarà quello di impianti distribuiti su base regionale, coordinati tra pubblico e privato, con catene logistiche efficienti e capacità tecniche adeguate al volume previsto.

Per rendere il fenomeno più concreto: già nel 2022 si stimava che circa 600.000 tonnellate di pannelli fotovoltaici fossero state scartate a livello mondiale, mostrando come il problema non sia più virtuale ma reale e in crescita. Quando "esploderà" il problema? Le proiezioni concordano su un punto pratico: il volume annuo di moduli a fine vita crescerà rapidamente a partire dai primi anni '30. Questo perché i grandi volumi di installazioni effettuate tra il 2005 e il 2015 (e poi negli anni 2010-2020) raggiungeranno il naturale fine vita (tipicamente 25-30 anni). Di conseguenza, "l'onda" dei rifiuti sarà visibile già nella prima metà degli anni 2030 e diventerà massiccia verso il 2040-2050 se non interveniamo in modo organizzato. Inutile dire che non siamo organizzati e che oggi gli impianti di riciclo e smaltimento non sono

assolutamente adeguati. Se gli impianti non ci sono, abbiamo però a livello nazionale uno strumento finanziario che dovrebbe assicurarci il futuro. Consorzio ERP Italia, Cobat RAEE e PV CYCLE Italia, che insieme rappresentano circa il 90% dei produttori operanti nel settore del fotovoltaico nazionale, hanno, infatti, commissionato al Politecnico di Milano – Energy & Strategy Group uno studio indipendente per valutare e validare la sostenibilità del modello di finanziamento Trust applicato alla gestione del fine vita dei moduli fotovoltaici. L'analisi ha dimostrato che il Trust, basato su un accantonamento medio di 2,6 euro per pannello, è in grado di garantire equilibrio economico fino al 2060 anche in scenari decisamente prudenziali. →

“Il Trust rappresenta un’applicazione concreta e rigorosa del principio di responsabilità estesa del produttore – dice Alberto Canni Ferrari, Procuratore Speciale del Consorzio ERP Italia - Chiedere oggi a chi immette sul mercato di sostenere i costi del fine vita significa garantire continuità operativa e certezza di risorse anche per il futuro, evitando che il peso ricada sulle generazioni successive. È questa la differenza sostanziale rispetto al sistema generazionale, che non offre adeguate garanzie di stabilità per prodotti con cicli di vita molto lunghi, peraltro in un settore in rapida evoluzione come il fotovoltaico. Lo studio del Politecnico di Milano conferma che il Trust costituisce lo strumento più idoneo per assicurare al comparto un futuro solido, trasparente e sostenibile.” Lo studio sottolinea come il Trust consenta di evitare il rischio dei cosiddetti “pannelli orfani”,

assicurando la continuità della gestione anche in caso di uscita di Produttori dal mercato, e distribuisca in maniera equa i costi tra le generazioni, rafforzando così la responsabilità ambientale e intergenerazionale. Senza il Trust, infatti, se per caso oggi un produttore abbandonasse il mercato, si rischierebbe di ritrovarsi in futuro con numerosi pannelli orfani al momento che gli impianti vengono dismessi e le società di gestione chiudono o falliscono senza provvedere allo smaltimento diretto. “Il Trust è uno strumento solido e trasparente che assicura tracciabilità e disponibilità delle risorse necessarie alla gestione del fine vita dei moduli fotovoltaici – spiega Michele Zilla, Presidente di Cobat RAEE - È una garanzia di continuità, anche per i pannelli orfani. Sapere che ogni produttore contribuisce oggi a costruire le basi economiche per il

corretto trattamento dei pannelli di domani significa rafforzare la credibilità dell’intero comparto e tutelare, allo stesso tempo, il valore ambientale e industriale della transizione energetica” “Così possiamo programmare e garantire il corretto riciclo dei moduli a fine vita, evitando il rischio di squilibri e rafforzando la fiducia di tutti gli attori della filiera – aggiunge Rosa Narcisi, Country Manager di PV CYCLE Italia – bisogna però verificare l’effettivo trasferimento delle risorse ai Trust e garantire che i fondi vengano investiti secondo criteri di prudenza e conservazione del capitale. In questo modo il Trust potrà consolidarsi ulteriormente come strumento di garanzia a tutela dei produttori, degli operatori e delle generazioni future”. Già perché i soldi accantonati oggi serviranno per agire domani, non proprio la più grande delle nostre virtù.♦





UNIVERSITÀ
DI TORINO

DM DIPARTIMENTO DI
MANAGEMENT
VALTER CANTINO

MBA

Master Universitario in
Business Administration

Direttore Prof. Stefano Bresciani

CFB

Master Universitario in
Corporate Finance & Banking

Direttore Prof. Antonio Salvi

Iscriviti ai Master di primo livello!

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



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



<https://www.saamanagement.it>



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



MBA



CFB



Lo studio

Piccola e media impresa La decarbonizzazione opportunità strategica

In collaborazione con Adnkronos
Roma

Clima sempre più al centro delle strategie di crescita delle medie imprese europee. Secondo la terza edizione del 'Climate Transition Barometer', realizzato da Boston Consulting Group (Bcg) in collaborazione con Argos Wityu, l'85% delle medie imprese europee considera oggi la decarbonizzazione un motore di sviluppo, in netto aumento rispetto al 67% del 2024. Lo studio, che ha coinvolto 700 medie imprese attive in cinque Paesi europei - Francia, Germania, Italia, Benelux e, per la prima volta, Regno Unito - ha registrato un balzo di 18 punti percentuali in appena un anno, che segnala una svolta nella maturità climatica del tessuto imprenditoriale: la sostenibilità non è più un tema di compliance, ma un fattore strategico che influenza scelte industriali, investimenti e posizionamento competitivo. I risultati raccontano infatti di un cambiamento profondo, guidato da un nuovo senso di responsabi-

tà e da dinamiche di mercato sempre più selettive, con l'88% delle imprese che considera oggi la transizione ecologica una priorità strategica per la propria competitività. "Quando le grandi aziende calcolano le proprie emissioni, le medie imprese rientrano nello Scope 3 e rappresentano il 60% delle emissioni indirette delle grandi aziende - afferma Ferrante Benvenuti, Managing Director e Partner di Bcg - Di conseguenza, svolgono un ruolo cruciale nella decarbonizzazione delle catene del valore. Questa interdipendenza sta aumentando la pressione in tutti i settori, in particolare nel mercato B2B, sebbene la domanda dei consumatori sia anche una motivazione importante in termini di relazioni B2C". Il cambiamento coinvolge tutti i settori analizzati, inclusi ambiti come l'agricoltura e l'agroalimentare. In quest'ultimo, la percentuale di imprese che vede nella riduzione delle emissioni di gas serra un'opportunità stra-

tegica è passata dal 50% del 2024 all'80% del 2025, a testimonianza di un'evoluzione significativa anche nei comparti più esposti alle sfide operative della transizione.



**Il clima è sempre
più al centro
delle strategie
di crescita
delle pmi
europee
e dimostra
che cresce un
nuovo senso di
responsabilità**

**I risultati
della III edizione
del 'Climate
Transition
Barometer',
realizzato
da Bcg
con Argos Wityu
confermano
la crescita
della sensibilità
ambientale**



Il 48% delle aziende europee di medie dimensioni ha inoltre già avviato investimenti in progetti di decarbonizzazione. L'approccio risulta sempre più sistemico: il 32% delle imprese investe seguendo un piano strutturato e dispone di roadmap definite, una quota tre volte superiore rispetto al 2023. Anche tra le aziende che non hanno ancora intrapreso azioni concrete, l'intenzione è chiara: il 65% prevede di valutare la propria impronta di carbonio nei prossimi tre anni, a conferma di un impegno in crescita. Come detto, i driver principali

restano la domanda dei clienti e i requisiti normativi. Il 63% delle imprese considera l'attrattività commerciale, in particolare nel mercato B2B, una leva determinante per intraprendere il percorso di decarbonizzazione. Il 29% riconosce già oggi in queste iniziative un vantaggio competitivo, mentre il 53% prevede che la sostenibilità rappresenterà nei prossimi anni un elemento chiave per distinguersi sul mercato e conquistare nuove quote. "Questa terza edizione evidenzia il ruolo chiave svolto dai fondi di investimento nella strutturazione delle stra-

tegie di decarbonizzazione delle aziende di medie dimensioni: tra le aziende supportate dai fondi di investimento, il 13% in più si impegna per la decarbonizzazione rispetto a quelle che non lo fanno - afferma Simon Guichard, partner di Argos Wityu - Ciò conferma che il nostro ecosistema fornisce un supporto cruciale nell'aiutare le nostre aziende a raggiungere la loro transizione ambientale". ♦

L'opinione



Epidemie, pandemie e geopolitica

Emanuele Montomoli*
Siena

La minaccia pandemica resta al centro delle preoccupazioni globali, tra virus emergenti e nuovi equilibri geopolitici che ridisegnano gli scenari mondiali. In un secolo, dalla spagnola al COVID-19, e passando per numerosi allarmi, la storia ci interroga su preparazione, apprendimento e sfide future, inserite oggi in una competizione tra Cina e Occidente per la leadership globale. Dal 1918 ad oggi, le pandemie hanno scandito momenti di crisi planetaria: influenza spagnola, HIV, SARS, influenza suina, Ebola, fino al COVID-19. Nonostante i crescenti allarmi lanciati dalla comunità scientifica, le strategie di prevenzione si sono rivelate spesso tardive, frammentate e localizzate. Avremmo potuto prepararci meglio, investendo in ricerca, tracciamento e sistemi di ri-

sposta rapidi, ma la memoria corta dei decisori e un approccio “reattivo” anziché “proattivo” ha reso il mondo vulnerabile a nuovi shock. Cosa abbiamo imparato dalla pandemia COVID? Primo: la velocità salva vite. Si parte dalla sorveglianza (laboratori, genomica, acque reflue), si continua con catene di fornitura elastiche e piattaforme vaccinali “plug-and-play”. Secondo: l’equità non è filantropia ma sicurezza collettiva; se i vaccini restano nei paesi ricchi, i “poveri” continueranno ad essere sorgente di infezione. Terzo: trasparenza e fiducia sono dispositivi medici a tutti gli effetti. Commissioni indipendenti e organismi scientifici hanno ribadito che senza governance e comunicazione credibili la “compliance” crolla. La pandemia ha messo in luce fratture profonde: la disuguaglianza

nell’accesso alle cure, gli squilibri nei sistemi sanitari nazionali e i rischi di polarizzazione dell’opinione pubblica. Oggi, la digitalizzazione della sanità, la condivisione dei dati in tempo reale e la cultura della preparedness sono i lasciti più importanti della crisi COVID.

**Nonostante
gli allarmi
lanciati
dalla comunità
scientifica
le strategie
di prevenzione
si sono rivelate
tardive
e frammentate**

**Cosa abbiamo
imparato
e cosa rischiamo
di dimenticare
della pandemia.
I vaccini
restano nei paesi
ricchi
e i poveri
continueranno
ad essere fonte
di infezione**



Il COVID ha mostrato che i virus viaggiano alla velocità della sfiducia. Condivisione dei campioni, del genoma dei microrganismi e delle strategie di protezione restano il nodo politico. Nel maggio 2025 l'Assemblea Mondiale della Sanità ha adottato il primo "Pandemic Agreement"; l'allegato sul sistema PABS (Pathogen Access and Benefit-Sharing) è ora in negoziazione per garantire accesso rapido ai campioni e, in cambio, quote garantite di dispositivi diagnostici e vaccini per i Paesi in via di sviluppo e quindi a maggiore rischio. È la risposta alle fratture di COVID (nazionalismi vaccinali, diplomazie della mascherina, competizione USA-Cina per influenza e reputazione), se PABS funziona, la scienza torna a guidare la politica; se fallisce, il prossimo allarme riaccenderà ac-

cuse e dazi prima dei laboratori. Nel 2025 le principali minacce virali sono costituite da ceppi influenzali mutati, nuovi coronavirus, febbri emorragiche e malattie zoonotiche come il Nipah virus. L'influenza stagionale, spesso sottovalutata, può presentare varianti più aggressive, con la necessità di aggiornare costantemente i vaccini. I virus respiratori, facilitati dalla via di trasmissione aerea, sono i candidati principali di una potenziale nuova pandemia, proprio per la facilità del contagio e la rapidità di diffusione a livello globale. Malattie come Dengue, Zika, Chikungunya, West Nile e febbre gialla si diffondono invece per lo più tramite zanzare o altri animali vettore. Benché particolarmente dannose su scala locale, la trasmissione "mediata da vettore" limita la loro capacità pan-

demica: il controllo ambientale, le campagne di disinfestazione e la non "aerosolizzazione" degli agenti infettivi impediscono (ma non eliminano) la loro diffusione globale. Tuttavia, il cambiamento climatico espande la geografia di queste infezioni, minacciando regioni precedentemente indenni →

Geopolitica delle pandemie: Cina vs Occidente: la pandemia COVID ha segnato una svolta geopolitica: la Cina ha dimostrato una capacità di risposta rapida e centralizzata, consolidando la propria posizione come attore globale. L'Occidente, invece, ha patito lentezze dovute a strategie di prevenzione spesso obsolete che hanno acuitizzato inutili divisioni. Il 2025 vede la Cina protagonista di un nuovo ordine multipolare, insieme a Russia e India, con Pechino che promuove un modello di governance alternativo, centrato su efficienza e stabilità, contrapposto al pluralismo occidentale. La gestione delle crisi sanitarie diventa così terreno di competizione fra modelli politici; investimenti in ricerca biomedica e diplomazia

sanitaria sono strumenti di potere e di influenza planetaria. Le minacce pandemiche sono oggi un crocevia tra biologia, tecnologia e geopolitica. Il mondo ha imparato troppo poco e spesso troppo tardi; la vera sfida non è solo nella risposta tecnica, ma nella capacità di pensare in anticipo, promuovere l'inclusività e rafforzare la cooperazione internazionale per affrontare le incognite virali del futuro. In sintesi e per concludere, prepararci meglio significa accettare tre verità: il rischio più alto arriva ancora dai virus respiratori; i vettori ampliano la mappa del rischio ma non la rendono automaticamente pandemica; senza regole chiare per scambiare campioni e benefici, la geopolitica mangerà la sanità pubblica a colazione.

La vera sfida sta nella capacità di pensare in anticipo e promuovere la cooperazione internazionale

La differenza tra allarme e catastrofe, la prossima volta, la faranno minuti, non mesi: sorveglianza, trasparenza e cooperazione reale. ♦

* Ordinario di Igiene e salute pubblica
- Università degli studi di Siena



Finanza agevolata: una leva strategica per crescere. L'approccio di CDR Italia

In un contesto economico complesso, dove l'accesso al credito tradizionale diventa sempre più selettivo, **la finanza agevolata rappresenta una risorsa decisiva per le PMI italiane** che vogliono investire, innovare e crescere. Tra contributi a fondo perduto, crediti d'imposta e strumenti combinati, oggi le opportunità disponibili sono molteplici — ma serve la competenza per saperle cogliere.

“La finanza agevolata può fare la differenza, ma non basta partecipare a un bando. Serve una visione integrata degli obiettivi

aziendali, della sostenibilità economica dei progetti e del contesto normativo”, spiegano da Credit Data Research Italia. “Ecco perché supportiamo le imprese con un metodo che parte dalla strategia, passa dai numeri, e arriva all'ottenimento delle risorse.”

L'approccio di CDR Italia combina **consulenza finanziaria, analisi dei dati e monitoraggio continuo** delle opportunità disponibili a livello regionale, nazionale ed europeo. L'obiettivo: accompagnare le imprese dalla progettazione all'erogazione, ottimizzando tempi, costi e risultati.

“Non si tratta solo di intercettare contributi, ma di usarli come leva per attivare investimenti strutturali”, continuano da CDR. “Dalla transizione digitale a quella energetica, dalla formazione alla patrimonializzazione, ogni ambito può trovare un sostegno concreto, se ben impostato.”

In un mercato in cui le risorse ci sono ma la competizione è alta, affidarsi a un partner esperto può trasformare un'opportunità in un vantaggio reale. E oggi più che mai, **saper investire bene è la chiave per restare competitivi.**

 **CREDIT DATA RESEARCH** | ITA
we care about your business

Finanza Agevolata

CONSULENZA FINANZIARIA, ANALISI DEI DATI E MONITORAGGIO:
SAPER INVESTIRE BENE È LA CHIAVE
PER RESTARE COMPETITIVI

L'opinione



Il lavoro dei giovani e il fenomeno dei neet

Marco Parlangeli
Roma

Il fenomeno dei NEET, i giovani che, non studiano, non lavorano né sono alla ricerca attiva di un'occupazione (dall'acronimo inglese not in education, employment, or trading) è stato quest'anno al centro dell'ormai tradizionale Forum Ambrosetti di Cernobbio "Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive", tanto da essere giustamente indicato come uno dei fattori critici per lo sviluppo futuro e la sostenibilità economica del nostro paese. Il segnale forte e chiaro lanciato quest'anno da Villa d'Este sul Lago di Como, è di grande preoccupazione per questo fenomeno giovanile, che interessa nel nostro paese 1,4 milioni di ragazzi fra 15 e 29 anni, ovvero circa il 15% del totale, con punte preoccupanti fra le giovani donne (69%) e al Sud (46%). Questo dato imbarazzante

è il più elevato dell'Unione Europea e grava sulle deboli spalle del nostro sistema economico con un costo che è stato stimato in circa 25 miliardi di euro, quasi quanto l'ultima manovra finanziaria (da 28,4 miliardi) e pari all'1,23% del PIL. Questi numeri impietosi raccontano una storia di grande vulnerabilità: una fascia di popolazione che rischia di restare ai margini della società produttiva e di veder compromesse le proprie opportunità di crescita. Essere NEET, infatti, non è solo una condizione transitoria: numerosi studi mostrano come periodi prolungati di inattività possano generare effetti duraturi, dal punto di vista psicologico e professionale. Restare NEET non è soltanto un "anno sabbatico allungato": è una condizione che lascia cicatrici profonde come perdita di competenze, iso-

lamento sociale, calo di autostima e difficoltà a reinserirsi nel mercato del lavoro. Quali sono le cause di questa situazione? Il fenomeno dei NEET ha radici molteplici e complesse, che si intrecciano tra loro. Un primo fattore riguarda le fragilità del sistema educativo: in Italia i tassi di abbandono scolastico sono ancora elevati, soprattutto nel Mezzogiorno,

Grande preoccupazione per quasi un milione e mezzo di giovani fra i 15 e 29 anni che non studiano e non lavorano

**In Germania
la diffusione
dei percorsi
di formazione
tecnica
ha svolto
un ruolo
decisivo
nell'inserimento
lavorativo mentre
in Italia
è scarso
il ricorso
all'apprendistato**



e le connessioni tra scuole, università e mercato del lavoro restano deboli. A questo si aggiunge la scarsa diffusione dell'apprendistato e di percorsi di formazione tecnica professionalizzante, che altrove, ad esempio in Germania, hanno svolto un ruolo decisivo nell'inserimento lavorativo dei giovani. Un secondo fattore è legato al mercato del lavoro. La disoccupazione giovanile, pur in calo rispetto ai picchi successivi alla crisi del 2008 e a quella pandemica, rimane strutturalmente alta. Molti giovani si scontrano con contratti precari, stipendi bassi e difficoltà ad accumulare esperienze significative. Per chi entra ed esce continuamente da lavori instabili, il rischio di sci-

volare nell'inattività è elevato. Non meno rilevante è la dimensione sociale e familiare. In un Paese dove la permanenza in casa dei genitori si protrae più a lungo che altrove, la condizione di NEET può essere favorita da reti familiari che garantiscono un sostegno economico ma non sempre stimolano all'autonomia. Non è mancata l'attenzione politica. Programmi come Garanzia Giovani hanno provato a favorire l'inserimento lavorativo con tirocini e incentivi, ma i risultati sono stati disomogenei: in alcune aree hanno funzionato, in altre si sono tradotti in esperienze brevi e poco incisive. L'evoluzione del fenomeno dipenderà dalla capacità di colmare i divari che oggi alimentano il problema. Rafforzare il legame

tra scuola e lavoro, migliorare la qualità dei contratti, ridurre i divari Nord-Sud, sostenere il benessere psicologico dei giovani: sono questi i punti chiave. Non è che i giovani non abbiano voglia di lavorare, ma spesso tra fare fotocopie gratis (dopo aver inviato nel nulla valanghe di curriculum) e restare a casa su Netflix, la seconda alternativa sembra addirittura più dignitosa. Dietro a ogni NEET non c'è solo un ragazzo annoiato con lo smartphone in mano, ma una storia di ostacoli, fallimenti e mancate opportunità. Il rischio è che il fenomeno diventi cronico. Un'intera generazione che resta "in pausa", mentre il resto del mondo corre. ♦

L'opinione



Nulla contro i santi ma perchè trasformare la festa in festività

Antonio Mastrapasqua
Roma

Nulla contro le feste, tantomeno contro san Francesco, patrono d'Italia e santo amato in tutto il mondo. Ma c'era proprio bisogno di trasformare la festa in festività? Come non celebrare la ricorrenza della morte del Poverello di Assisi, il 4 ottobre? Il dubbio è sulla opportunità di segnarlo in rosso sul calendario, facendolo diventare un giorno di riposo, come Capodanno, l'Epifania, la Pasqua e la Pasquetta, il 25 aprile, il 1° maggio, Ferragosto, il 1° novembre, l'8 dicembre, Natale e Santo Stefano. Dal 2026, a queste si aggiungerà il 4 ottobre, giornata dedicata al Santo di Assisi. Decisione presa in quattro e quattr'otto dai due rami del Parlamento, sostanzialmente all'unanimità. Questo è forse un piccolo miracolo del Serafico, aver abbattuto i

muri di contrapposizione tra centro destra e "campo largo", tra la signora Meloni e la signora Schlein e i loro supporter. Molto ha fatto l'incombenza delle celebrazioni per l'ottavo centenario della morte di San Francesco, che occuperanno il prossimo anno, 2026. Tutti si sono convinti che fosse una buona cosa trovare uffici pubblici chiusi (dalle Poste, alle scuole, ai Tribunali), studenti a casa, insieme ai genitori che potranno godersi qualche ora di sonno in più, oltre ai Rol, alle ex-festività, ai permessi di salute propria e altrui. Per quest'anno non è cambiato niente. Sabato 4 ottobre è stato un sabato qualunque. Dall'anno prossimo la festa tornerà a essere una "festività", dando diritto a un giorno di riposo in più. Retribuito ovviamente. Nel

2027 già si prefigura un ponte allettante, con la festività di San Francesco che cadrà di lunedì.

**Il miracolo
di San Francesco
che in tutta fretta
ha fatto approvare
in parlamento
una legge
mettendo
d'accordo campo
largo, Meloni e
Schlein**



Si faccia o non si faccia il Ponte di Messina, il genio italico è sensibile ai ponti: quest'anno con una manciata di giorni di ferie – tra il 25 aprile e il primo maggio – c'è chi s'è fatto quindici giorni di vacanza, aggravando persino il bilancio estivo del turismo nazionale. Dopo tanto parlare di salari bassi, di bassissima produttività, quello che riusciamo a tirar fuori dal cilindro è un altro giorno di riposo. La nostra Repubblica pare “fondata sul lavoro” solo nelle parole della Costituzione. Nella sostanza, nella realtà, il nostro Paese sembra fondato su un altro patto fondamentale: quello del riposo. E la Repubblica “fondata sul riposo” trova tutti concordi, destra e sinistra. Eppure, Dio solo sa quanto bisogno c'è di lavorare, di produrre reddito, in un Paese dove i salari non crescono e

dove la produttività sembra non essere un problema. Insomma, mentre c'è bisogno di pane, preferiamo assicurare le brioches. La frase è da sempre attribuita a Maria Antonietta, la regina di Francia che avrebbe seguito sulla ghigliottina il marito Luigi XVI; vero o no che l'abbia pronunciata, fotografa alla perfezione il sentimento di “fine secolo” che rischiamo di veder affermarsi nella realtà italiana di inizio Millennio, così come nella Francia di fine Settecento. Quando manca l'essenziale sembra naturale assicurare il superfluo. Il riposo è una gran cosa, soprattutto per chi lavora. E' noto che l'Italia ha qualche record negativo: tra questi brilla – dati ufficiali alla mano, non è un sentito dire – quello del minor numero di ore e di anni passati al lavoro. La scelta del Parlamento a favore

della festività rinnovata, in nome di San Francesco, però ha una sua coerenza: anche la contrattazione da qualche anno sembra più rivolta ad aggiungere riposi e permessi, anziché accettare la ruvida misurazione della produttività, per poter avere i sacrosanti aumenti salariali. Meglio riposare un po' di più che lavorare un po' troppo. Meglio godersi il riposo, che conquistare col lavoro un aumento di salario. Viva i ponti, viva le feste, viva il riposo. Evviva le brioches. ♦

EWine



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

Tutti a Merano - Dal 7 all'11 novembre la città altoatesina torna a vestire i panni del salotto d'ecceellenza del vino con la sua 34ª edizione del Merano WineFestival. La rassegna si apre con TasteTerroir bio&dynamica, giornata dedicata a vini biologici, biodinamici, varietà PIWI, etichette in anfora e progetti sostenibili. Durante i giorni centrali si svolge "The Festival" con percorsi di degustazione

Il vino nella Rete Comodo da acquistare e facile da apprezzare

suddivisi in Wine Italia, Wine International e WineHunter Area – lo spazio dedicato all'innovazione e al low-o-no alcohol. Si conclude martedì 11 novembre con "Champagne & More", sfilata dedicata ai migliori spumanti nazionali e internazionali.

* A cura di David Taddei



Torre Mora Scalunera Etna Rosato Doc

Torre Mora è una cantina boutique nel comune di Castiglione di Sicilia. Appartiene al gruppo Tenute Piccini 1882 e si estende su circa 13 ettari di vigneti terrazzati. La produzione è interamente biologica, dedicata ai vitigni autoctoni Nerello Mascalese, Nerello Cappuccio e Carricante. Scalunera è il vino premium di Torre Mora, prodotto sulle pendici dell'Etna, in Contrada Dafara Galluzzo (Rovittello). Il nome, dal dialetto siciliano, richiama le scalinate e i muretti in pietra lavica tipici del territorio. Realizzato con uve 100% Nerello Mascalese coltivate

a 700 m s.l.m., questo vino riflette il carattere unico e impervio della zona. Dopo una raccolta manuale a settembre, il mosto fermenta a 15 °C per 16 giorni. Dal colore rosa salmone, offre un bouquet di frutti rossi, pesca matura e leggere note esotiche. Al palato è fresco, sapido e minerale, con un finale persistente. Ideale per aperitivi, frutti di mare e piatti di pesce. Gradazione alcolica 12,5% Vol, Temperatura di servizio 10-12° C. Si trova in vendita su www.tannico.it a 19,90 Euro

www.piccini1882.it



DIALOGHI METROPOLITANI®

ONLINE, OFFLINE E ONLIFE

Nel cuore delle città nascono e trovano prima realizzazione le idee di futuro. Dialoghi Metropolitani è un'occasione di incontro dal vivo e digitale dove i protagonisti del mondo economico, accademico e politico, approfondiscono i temi per uno sviluppo sostenibile del pianeta. Politica, Tecnologia, Scienza e Cultura devono saper interagire al servizio del bene comune e di una migliore qualità della vita.



MILANO, UN
CONFRONTO APERTO
TRA INNOVAZIONE E
CITTADINANZA ATTIVA



GENOVA,
VOCI E IDEE PER
IMMAGINARE
IL FUTURO
DELLA CITTÀ



TORINO,
DIALOGHI
METROPOLITANI
AL CIRCOLO
DEI LETTORI



Si chiama così perché le uve vengono tutte dalle vigne attorno al borgo medievale di San Felice. La vendemmia 2022 ha beneficiato di condizioni climatiche favorevoli, con temperature estive elevate mitigate da piogge ad agosto, garantendo una maturazione ottimale delle uve. Questo vino si distingue per la sua versatilità e freschezza, con aromi fruttati e note floreali. È ricco e complesso, con tannini dolci che donano un finale persistente ed equilibrato. I vigneti si trovano a San Felice, Castelnuovo Berardenga (Siena), su terreni di

medio impasto, ricchi di scheletro, con prevalenza di argille calcareo-marnose derivanti dall'Alberese e dal Galestro. La vinificazione avviene in acciaio per due settimane, separata per varietà, seguita da un affinamento di circa 12 mesi in botti grandi di rovere di Slavonia. Il Borgo ha un potenziale di invecchiamento di 10-15 anni.

Gradazione alcolica 13,5% Vol. Temperatura di servizio 18° C. Su www.vino.com a 23,70 Euro

www.sanfelice.it



San Felice Borgo Chianti Classico Docg 2022



Tenuta Travaglini Poggio della Buttinera, Pinot Nero Oltrepò Pavese Doc

“Poggio della Buttinera” è il Pinot Nero Riserva della Tenuta Travaglini. Prodotto esclusivamente con uve Pinot Nero (100%), un vino di grande finezza considerato a pieno titolo tra i migliori Pinot Nero d'Italia per profumi di grande nitidezza varietale e palato di grande eleganza. La Tenuta Travaglini è gestita dalla quinta generazione della famiglia Comi e si estende su una superficie di 80 ettari. Il vigneto Poggio della Buttinera si trova a 230 metri sul livello del mare, con esposizione sud-est, su un terreno bruno, argilloso, calcareo, arricchito da sabbia e

ferro. La vinificazione prevede una parziale diraspatura con il 20-25% di uva intera, fermentazione termo-condizionata in rovere francese e affinamento di un anno in bottiglia. Questo vino si distingue per il caratteristico aroma di fragolina di bosco, ciliegia e spezie. È ideale in abbinamento a zuppe di pesce, selvaggina e formaggi a media stagionatura. Gradazione alcolica 14% Vol. Temperatura di servizio 18-20° C. Su www.callmewine.com è in vendita a 34 euro

www.travaglini.com

**UNITÀ
FUNZIONALE
DI ORTOPEDIA**

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

**INNOVATIVA
STRUMENTAZIONE**
chirurgia robotica
per interventi
protesici al ginocchio

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

L'ECCELLENZA DELLA CURA

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

Nuove prospettive per il tuo business.

InfoCert diventa Tinexta Infocert.

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



Meriem Delacroix

MERIE M DELACROIX
Artista sinestetica

tinexta
infocert

in f @ y x

think next, trust now

infocert.it