

Espansione

BANCHE E IMPRESE La Banca Popolare di Lajatico **INVESTIMENTI** Il green fa risparmiare **TURISMO**

Che cosa ha insegnato la crisi **ASTE IMMOBILIARI** Numeri contenuti **FUTURO** Rischio recessione

PNRR La medicina per tutti i mali **NEGOZIAZIONE STRATEGICA** Vincere senza combattere

PREZZO DI COPERTINA € 2,50 - POSTE ITALIANE S.P.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-NR/00672/03/2022 PERIODICO ROC



Nino Cartabellotta

"Caccia
alle fake news"



IL PATRIMONIO IN UN BIT

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

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

SISTEMA COMPLETO DI GESTIONE IMMOBILIARE

SISTEMA INFORMATIVO SIA WEB CHE APP

TECNICI JUST IN TIME PER LE ESIGENZE DEL CLIENTE

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

Espansione

DIRETTORE EDITORIALE
Stefano Bisi

DIRETTORE RESPONSABILE
Diego Rubero

SEGRETERIA GENERALE
0171.392211

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

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

STAMPA
Rotolito S.p.a., Cernusco sul Naviglio

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

PROGETTO GRAFICO
Catoni Associati

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

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

GARANZIA DI RISERVATEZZA PER GLI ABBONATI
L'editore Newspaper Milano Srl, garantisce
la massima riservatezza dei dati forniti
dagli abbonati e le possibilità di richiederne
gratuitamente la rettifica o la cancellazione
ai sensi del Regolamento (UE) n° 2016/679
del Parlamento europeo e norme collegate
scrivendo a Newspaper Milano Srl, via
Giovanni Agnelli, 3 - 12081 Beinette (CN),
oppure inviare una e-mail a: diffusione.
newspapermilano@gmail.com.
Pubblicazione mensile registrata presso il
Tribunale di Milano il 20 settembre 1975, n°
253. La testata Espansione è di proprietà di
Newspaper Milano Srl

Credits: https://thenounproject.com/
Icône © Noun Project Inc.

La tiratura di questo numero è di
55.000 copie.

18 - 20 **Green.** Gli investimenti che
fanno risparmiare

22 - 24 **Turismo.** Che cosa abbiamo
imparato dalla crisi

26 - 28 **Aste immobiliari.** Numeri
contenuti ma sofferenze in crescita

30 - 32 **Futuro.** Dall'inflazione al
rischio recessione

34 - 36 **PNRR.** E' la medicina per
guarire l'Italia?

38 - 39 **Emergenze continue.** Capaci
di giustificare la "mala gestio"

41 - 43 **Conflitti.** Come vincere senza
combattere

44 - 46 **Ricerca del personale.** Il
primo colloquio è online

48 - 50 **Shelf marketing.** Frutta e
verdura all'ingresso del supermarket

60 - 61 **EWine.** Consigli utili per
acquistare un buon vino



CARTABELLOTTA - p. 8



GIORGI - p. 12



BARTOLI - p. 41

Chi siamo

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

La nostra storia

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

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

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

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

Sedi

Via Luigi Cibrario, 7 - 10143 Torino (TO)

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

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

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917



Segui Espansione sui social !

C'è disoccupazione perché chi ha l'età per farlo non vuole lavorare oppure perché gli stipendi non sono adeguati alla prestazione richiesta? Si preferisce il reddito di cittadinanza al lavoro retribuito con qualche centinaio di euro in più? Sono le domande che si pongono imprenditori e associazioni di categoria in questa estate assolata in vista di un autunno che si preannuncia caldissimo sul fronte del lavoro. C'è anche un altro tema che è argomento di confronto in questo periodo: il 2022 è l'anno delle grandi dimissioni dal lavoro. Nel primo trimestre hanno abbandonato il posto già 307mila persone. Dipenderà dalla pandemia che ha "cambiato la testa" di tante persone? L'ultimo Gallup Workplace Report sullo stato di salute fisica e psichica ha rilevato che i lavoratori italiani sono molto più stressati della media Ue e sono all'ultimo posto per senso di coinvolgimento nella loro attività. In tutto il mondo e anche in Italia cresce il numero delle dimissioni volontarie da lavoro. Lo rileva lo studio di AppLavoro.it, che ha analizzato i dati dei suoi iscritti negli ultimi sei

mesi, scoprendo che sempre di più sono le persone che, anche se occupate, cercano un nuovo lavoro. "Negli ultimi mesi - spiega Marco Contemi, imprenditore e fondatore di AppLavoro.it - abbiamo registrato un aumento della percentuale di utenti che si iscrivono dichiarando di avere attualmente un'occupazione. Il fenomeno nato negli Stati Uniti ha trovato terreno fertile anche nel nostro paese, dove le condizioni lavorative e lo stipendio non sono spesso congrui". Dall'analisi dei dati emerge come siano soprattutto le donne (65 per cento) che, seppur occupate, sono alla ricerca di un nuovo lavoro. Per quanto riguarda l'età, il 58 per cento ha dai 35 ai 54 anni. Impiegati e commessi risultano i più insoddisfatti del loro lavoro. Tra i motivi delle dimissioni c'è anche la ricerca di condizioni lavorative migliori: "Se prima c'era una forte cultura al sacrificio, ora sempre più persone - dice AppLavoro.it - pretendono condizioni lavorative migliori arrivando anche a preferire di restare momentaneamente disoccupati". Le maggiori criticità nella ricerca del personale è nel settore del-

la ricettività e della ristorazione e Sos Lavoro è il nome dell'iniziativa di Tni Italia - FederTerziario, che si pone l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta nel settore Horeca mettendo a disposizione uno sportello virtuale, aperto H24 e 365 giorni su 365, rivolto a chi cerca lavoro in ristoranti, bar, alberghi. Il curriculum può essere inviato a info@tnitalia.it, mentre per accedere allo sportello basta collegarsi al sito www.tnitalia.it e scrivere un messaggio nella chat Sos Lavoro. Per Raffaele Madeo, presidente del sindacato è vero che il settore del turismo non trova personale "ma anche noi, imprenditori del mondo della ristorazione e ricettività, dobbiamo e possiamo fare la nostra parte". E aggiunge: "Come addetti ai lavori ci sentiamo in dovere di smentire alcuni luoghi comuni, come ad esempio il fatto che i giovani non siano più interessati al mondo della ristorazione e che preferiscano il reddito di cittadinanza". Che resta ancora in vigore e che per molti rappresenta il "sostituto" di un posto di lavoro. ♦

La Vignetta

ROYAL PALACE LUXURY SUITES HOTEL GRAND HOTEL SITEA

SUITES DI LUSSO, ATMOSFERE SABAUDE E CUCINA STELLATA

... DA POLIZIOTTA POTRA' SEMBRARE
UN' INCONGRUENZA, MA NON
HO NESSUNA INTENZIONE
D' ARRESTARE
I SUCCESSI ...!



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

Il personaggio

"Politici, attori e sportivi legittimano fake news su pandemia e vaccini"

Matteo Menetti Cobellini
Roma

Dall'esegesi del sovvertimento del metodo scientifico da parte dei diffusori di Fake News, al tentativo di comunicare con i cittadini dei "social network" attraverso il medesimo linguaggio degli opinion leader della anti informazione. Così gli scienziati, disperatamente, tentano di spiegare alla popolazione critica che libertà di espressione non coincide con libertà di mistificazione. Espansione ha raggiunto Nino Cartabellotta, medico, fondatore del Gruppo Italiano per la Medicina Basata sulle Evidenze, il Gimbe; da anni, ben prima che il tema fosse così cocente, lo scienziato si batte contro le fake news sanitarie. **Professore, da alcuni anni Gimbe conduce una battaglia contro le fake news in ambito sanitario proponendo protocolli d'intesa con i governi che nel frattempo si sono succeduti. Qual è la situazione a oggi?**

Il problema è diventato cocente, e il Governo lo ha affrontato attraverso l'Istituto Superiore di Sanità, durante la pandemia. La questione è che noi siamo abituati a riferirci al termine fake news su tutto quello che contrasta la scienza ed è alimentato dall'antiscienza, ma ciò che noi abbiamo verificato nel corso di questi due anni, e soprattutto nell'ultimo anno, è che emergono delle narrative antiscientifiche parallele, legittimate da una cassa di risonanza importante costituita da personaggi politici, uomini dello spettacolo, calciatori e persino medici. A queste persone è data la possibilità di parlare in pubblico. Rispetto all'era pre-covid, dove per combattere la fake news era sufficiente contrastare il contenuto, oggi questa narrativa si auto legittima attraverso questi opinion leader. **Il mezzo è il messaggio, scriveva Marshall McLuhan. Forse oggi lo è anche il messaggero?**

Certamente. Le narrative falsate sono molteplici: penso ai dati sulle morti per Covid, alle presunte morti sospette di atleti dopo il vaccino, alle distorsioni sui numeri delle miocarditi e pericardite.

Il presidente della fondazione Gimbe Nino Cartabellotta spiega cosa succede nell'opinione pubblica alle prese con la nuova ondata di Covid



Nino Cartabellotta, medico, è presidente della Fondazione GIMBE, che dal 1996 promuove l'integrazione delle migliori evidenze scientifiche in tutte le decisioni politiche, manageriali, professionali che riguardano la salute delle persone. Pioniere italiano dell'Evidence-based Practice (EBP). È coordinatore scientifico dei programmi istituzionali della Fondazione GIMBE: #salviamoSSN, finalizzato a salvaguardare un servizio sanitario pubblico, equo e universalistico e GIMBE4young, nato per diffondere la cultura dell'EBP tra i professionisti sanitari del futuro.

Il problema è complesso: chi porta avanti queste narrative, non solo mente, ma distorce anche il metodo scientifico rendendo complesso porre rimedio. Non è quindi molto diverso dal costruire una tesi su un postulato errato. Si prende per vero un fatto, si costruisce una tesi su un dato evento, tesi anche verosimile per carità, poi si sviluppa l'antitesi e alla fine dei conti, il fatto che il principio narrativo di partenza è scientificamente falso diventa un particolare insignificante. I filosofi lo chiamano paradosso. Gli scienziati? Si parla di messaggi e mezzi. E di paradossi. Questo è il motivo per cui noi, sui social, usiamo una forma espressiva alle volte aggressiva. Cerchiamo scientemente di comunicare con il medesimo linguaggio in uso a questo tipo di persone, per tentare un approccio trasversale. Bisogna scendere, insomma, a patti per comunicare. Sui con-

tenuti, oramai, non si riesce quasi più a contristarli. Spesso la bugia è più verosimile della verità, soprattutto se si viola il metodo scientifico analizzando i numeri principiando da un risultato predefinito. Puoi inventare quello che vuoi, alla fine, ma sarà sempre una bugia. **Può farci qualche esempio?** Che i morti per Covid sono solo un decimo di quelli in realtà verificati, che i vaccini hanno più effetti collaterali di quelli osservati. Tutte questioni, queste, che hanno a che fare con il metodo, più che con il contenuto. Direi che funziona così, se dovessi riassumere la vicenda: i creatori di fake news partono da un risultato che hanno già arbitrariamente determinato, poi procedono a ritroso per confermare le loro teorie. Infine c'è la trasmissione di queste notizie, che avviene attraverso individui che hanno seguito, opinion leader di nicchie più o meno

numerose che le legittimano. Ora, noi non sappiamo se questi personaggi credono veramente a quanto dicono. Chi li segue è però sinceramente coinvolto. **A Espansione, Andrea Riffeser Monti, già Presidente Fieg, ebbe a dire che un modo per evitare le fake news potrebbe essere quello di richiedere il documento di identità nella fase di iscrizione a un social network, in modo da associare l'identità digitale a quella civile...** Questo è un buon modo per limitare l'odio e l'aggressione. Si responsabilizzerebbe la libertà. Tuttavia, i produttori di false notizie si autodeterminano con nomi e cognomi e addirittura con partiti alle spalle. Lo fanno con piena coscienza e deliberato consenso. ➔



Una delle battaglie di Gimbe, che lei presiede, è una riforma del Sistema Sanitario Nazionale, che però si dice essere all'avanguardia rispetto a quello di altri Paesi. Bisogna precisare una cosa. Il nostro sistema sanitario nazionale è all'avanguardia nei principi. La legge fondante 833 del 1978 apre a principi innovativi per il tempo, come la tutela della salute in quanto diritto dell'individuo e interesse della collettività (il principio di universalità), attraverso la promozione, il mantenimento ed il recupero della salute fisica e psichica (il principio di globalità) di tutta la popolazione senza distinzioni. Negli anni questi principi non sono stati attuati. Per esempio, ci sono grosse disuguaglianze tra meridione e settentrione del Paese, che poi origina il noto fenomeno del turismo sanitario. Con il programma "Salviamo il Servizio Sanitario Nazionale" abbiamo rilevato che il nostro sistema si è affacciato alla pandemia in un momento in cui era molto debilitato. Debilitata da 37 miliardi di finanziamento pubblico venuti meno dal 2010 al 2019, dall'offerta di un paniere di prestazioni di beni essenziali e assistenza troppo ampio rispetto a quella che era consentita dalla finanza pubblica, di tanti troppi

sprechi e inefficienze che si annidano da sempre a tutti i livelli, da quello politico, a quello funzionale. Poi c'è il famoso secondo pilastro, quello assicurativo e finanziario... Appariva come programma di "salvataggio", ma rischia di essere un Titanic. Trae tanto denaro pubblico nelle tasche dei privati con regole francamente poco chiare. La salute pubblica è affidata alla Repubblica e si concretizza nella leale collaborazione tra Stato e Regioni. Ma è sempre leale? Oppure essa stessa diventa un conflitto istituzionale che finisce di scaricarsi sulle persone che hanno meno capacità economica? L'ultimo rapporto del 2019 ha evidenziato che il cittadino non è più una persona che chiede Salute al Servizio Nazionale, ma domanda servizi, anche se questi non servono. Lentamente, il nostro Servizio Sanitario è diventato così un prestazionificio e questo ha aperto un varco per i privati. Insomma, dare prestazioni è una cosa molto semplice, fornire un sistema complesso per la salute integrando ospedale e territorio è cosa più complessa; è in questo senso che il privato sta emergendo. Questa problematica è per l'appunto emersa durante la Pandemia, dove il sacrificio degli operatori sanitari dello Stato ha evitato il collasso del sistema. ♦

Il futuro è più semplice di come lo abbiamo immaginato.



Legalmail
Security Premium

Scopri la nuova **PEC Legalmail Security Premium** su **InfoCert.it**

#semplice #sicura #sostenibile



Banche e imprese

"Popolare di Lajatico Piccolo è bello ma conta l'efficienza"

Stefano Bisi
Lajatico (Pisa)

Guelfo Guelfi, di professione medico condotto, non credeva alla scaramanzia perché proprio nell'anno bisestile 1884 fondò la Banca popolare di Lajatico insieme ad alcuni soci. Era il 14 settembre e in queste campagne della provincia di Pisa nasce una banca che ancora oggi prosegue quell'attività voluta dal dottor Guelfi all'insegna del motto "il progresso dei popoli è un problema di educazione". Lavoro e cultura sono parole senza tempo. Lo sapevano i fondatori, che nel 1930 acquistavano due trebbiatrici per i soci e promuovevano l'istruzione tra i contadini, lo sanno gli amministratori di oggi che sostengono le piccole e medie imprese del territorio e promuovono le attività culturali tra le quali spicca il Teatro del Silenzio, uno spazio che viene allestito una sola volta all'anno per la voce potente e vellutata di Andrea Bocelli. **Presidente Nicola Luigi Gior-**

gi, lei guida la Popolare di Lajatico che ha 18 filiali e circa 6900 soci. La banca come ha attraversato la pandemia? "La nostra banca ha chiuso l'esercizio 2021 eguagliando il suo miglior risultato in termini di utili, che ha conseguito nella misura di oltre cinque milioni di euro prima delle imposte; ciò è dipeso dalla crescita dei volumi delle masse amministrate, principalmente nella componente del risparmio gestito, e degli impieghi alla clientela: alla stessa data l'attivo patrimoniale aveva superato il miliardo e duecentomilioni di euro. Simili importanti risultati dell'attività commerciale sono stati conseguiti grazie alla solidità patrimoniale della nostra banca, che alla fine dello scorso esercizio aveva un CET1 di ammontare pari a poco meno del doppio del coefficiente minimo prescritto dall'Autorità di vigilanza, e sono

stati accompagnati dall'ulteriore miglioramento della qualità del portafoglio dei crediti, che nello stesso periodo presentava un NPL ratio netto ben inferiore al 5%"

Il presidente Nicola Luigi Giorgi racconta l'esperienza dell'istituto di credito fondato nel 1884 dal medico Guelfo Guelfi



Nonostante il covid, quindi, siete riusciti a crescere. "Nonostante la pandemia che ha sconvolto i rapporti sociali ed economici del paese, la nostra è una banca solida, che opera prudentemente prestando particolare attenzione al merito creditizio della propria clientela; è una banca efficiente e che produce ricchezza remunerando l'investimento dei propri soci, se è vero che alla fine dell'esercizio 2021 il ROE, l'indice che misura il rendimento percentuale del capitale investito dagli azionisti, era pari al 5,11%; e lo fa da sempre, visto che nei suoi 138 anni di vita ha sempre chiuso in utile i suoi bilanci. Mi lasci dire, però, che è motivo di particolare orgoglio mio e di tutte le persone che lavorano quotidianamente nella Banca popolare di Lajatico l'essere riusciti a coniugare la sana e prudente gestione della banca con l'efficace sostegno dei bisogni

dei soci e dei clienti, i quali, in occasione della crisi epocale che ha caratterizzato questi ultimi due anni, hanno potuto contare sui prestiti molto agevolati che abbiamo concesso per il sostegno delle necessità delle famiglie e delle imprese, sulla sospensione delle rate dei mutui e dei prestiti anche fuori dalle ipotesi previste dalla normativa e dagli accordi ABI, su intese con enti del territorio per azzerare gli interessi di prefinanziamento dovuti per i prestiti garantiti dal Fondo Nazionale di Garanzia; tutto questo è stato possibile grazie alla dedizione e allo spirito di sacrificio delle donne e degli uomini che lavorano nella Banca, grazie ai quali essa ha potuto mantenere aperti al pubblico tutti i propri sportelli. E poi voglio ricordare il sostegno dato al servizio sanitario durante il picco della pandemia elargendo consistenti donazioni ai princi-

pali ospedali insediati sul territorio di riferimento della Banca. Ecco, si tratta della tangibile dimostrazione della naturale inclinazione della banca popolare ad applicare il principio di solidarietà, ad impegnarsi concretamente verso la comunità nella consapevolezza che dal benessere di questa deriva il benessere della banca e dei suoi soci". **Quali sono le richieste che le piccole e medie imprese fanno alla Bpl?** "Le banche popolari sono nate nella seconda metà dell'800 e sono il risultato della cooperazione tra persone che, non avendo accesso al credito ed essendo perciò asservite all'usura, avevano messo in comune le proprie risorse cooperando fra loro e investendole nelle loro piccole imprese o a favore delle loro famiglie. →



**"Opera
in maniera
dinamica
e moderna
nel rispetto
di un'antica
tradizione"**

Nicola Luigi Giorgi. Presidente della Banca popolare di Lajatico dal 2016



Il tutto concorrendo democraticamente alla gestione di quelle risorse e della piccola banca comuni. Del resto, quale forma societaria è più democratica della cooperativa, retta com'è dalla regola "una testa un voto"? È ovvio che le condizioni economiche e sociali del nostro paese non sono lontanamente paragonabili a quelle di allora; tuttavia, ancora oggi istanze analoghe a quelle originarie connotano il rapporto tra la Banca popolare di Lajatico, e le banche popolari in generale, e i suoi soci e i suoi clienti. Mi riferisco in particolare da una parte all'aspettativa di vicinanza nutrita dalle famiglie e dalle piccole e medie imprese, e dall'altra parte alla capacità di ascolto e di interpretazione dei bisogni della comunità che caratterizza una banca di prossimità. Ecco quindi che le imprese, quelle piccole e medie, chiedono alla nostra banca non solo linee di credito ma soprattutto di essere accompagnate nei loro processi di evoluzione aziendale, per lo più di investimento, da un'attività di consulenza volta ad individuarne i reali fabbisogni e gli strumenti più idonei a soddisfarli: penso, fra gli altri, all'identificazione della forma creditizia più appropriata, degli eventuali strumenti finanziari al-

ternativi a quelli tradizionali per sostenere, alla consulenza sull'efficiente impiego della liquidità aziendale, e infine al sostegno nella fase del ricambio generazionale del titolare dell'impresa. Tutte queste attività richiedono la reciproca profonda conoscenza tra la banca e il cliente, che entrambi parlino, per così dire, la stessa lingua". **In questo periodo si parla molto di fusioni bancarie. Qual è il futuro delle piccole banche?** "Su questo tema posso parlare principalmente per le banche popolari, quelle che per la mia esperienza conosco meglio anche se discorso analogo credo possa farsi per tutte le banche di comunità e in generale per le banche commerciali, quelle che hanno come proprio modello di business l'attività di concessione del credito e di gestione del risparmio. Come accennavo poco fa, la relazione tra clientela e banche popolari è fondata sulla condivisione di sensibilità e talvolta di valori, che rendono fisiologico per il cliente di quel territorio di rapportarsi alla banca locale chiedendole consiglio ed aiuto. Il fatto che anche le piccole banche siano tenute al rispetto delle regole di settore, che sono tantissime in un'epoca qual è la nostra di asfissiante ipertrofia normativa e regolamentare, e in particolare alla valutazione su base quantitativa e tendenzialmente →

standardizzata del merito creditizio non significa che non vi siano spazi per una valutazione anche qualitativa del soggetto prestatore o dello scopo della singola iniziativa, che di solito può compiersi in modo efficace in ragione del patrimonio informativo di cui dispone la banca di prossimità. Questa, del resto, non è una novità se è vero che Enzo Ferrari poté avviare la sua leggendaria attività imprenditoriale grazie al finanziamento che solo una banca popolare, il Banco di San Geminiano e San Prospero, volle concedergli dopo i molti rifiuti opposti dalle altre banche...". **Quindi, piccolo è bello?** "Una banca del territorio deve attentamente scansare il rischio di divenire essa stessa preda del territorio, ossia di favorirne gli interessi sacrificando quello della banca,

dei suoi soci e dei suoi stakeholder. Per questo motivo è essenziale che la banca piccola sia dotata di una struttura di governo societario adeguata, anche nelle competenze e nella capacità d'indipendenza di giudizio, a svolgere le proprie attività in modo prudente ed equilibrato nell'interesse della clientela e della banca stessa, e in definitiva della comunità tutta. Ciò presuppone evidentemente un alto grado di efficienza operativa e dunque la capacità della banca piccola di produrre ricchezza: il che non è solo possibile ma è anche un dato di fatto, come dimostrano i dati della Banca popolare di Lajatico e quelli delle piccole banche in generale. Uno studio recentissimo delle dell'Università Bocconi, compiuto dalle ricercatrici Bruno e Marino, coordinato anche dai professori Marco Onado, Rainer

Masera e Mario Comana, dimostra che l'appartenenza ad una specifica classe dimensionale non è un fattore determinante della probabilità di esser top performer nel settore bancario, mentre il fattore principale di performance soddisfacenti e sostenibili sono la attenta gestione del rischio di credito e dei costi operativi. Obiettivi, questi, che le banche possono più facilmente conseguire operando sinergicamente tra loro; questo, del resto, è ciò che le banche popolari, consapevoli della loro natura cooperativa, pure oggi stanno facendo anche attraverso la Luigi Luzzatti s.c.p.a. la società consortile da loro costituita per fornire servizi ad alto valore aggiunto in termini di economie di scala e di scopo". →

Il fondatore della Banca popolare di Lajatico diceva bisogno che di imparare un minimo di cultura finanziaria? “Tempo fa ho avuto il piacere di assistere ad un convegno sul tema dell’educazione finanziaria e di ascoltare quel grande divulgatore e banchiere qual è l’amico professor Beppe Ghisolfi, che invitava tutti a porre mente al fatto che chi si reca nel negozio di telefonia per acquistare uno smartphone di solito è molto ben documentato sulle caratteristiche dell’ultimo apparecchio sul mercato, sulle sue capacità e velocità di memoria, sul numero di pixel della fotocamera, eccetera e che tuttavia quella stessa persona, quando si reca in banca per chiedere un prestito, purtroppo spesso ignora la differenza tra tasso fisso e tasso variabile, il significato di piano di ammortamento, di TAN e di TAEG.

Non c’è dubbio che vi sia necessità di accrescere sempre di più le competenze del cittadino in campo finanziario non solo per impedire che egli cada vittima di comportamenti impropri degli intermediari finanziari (e qui non mi riferisco tanto alle banche) ma anche per consentirgli di identificare preliminarmente i propri reali fabbisogni finanziari e poi di individuare, con la collaborazione della banca o dell’intermediario, lo strumento più idoneo per soddisfare quel bisogno. Il possesso di un accettabile livello di competenze e conoscenze finanziarie da parte del cliente è il presupposto per il proficuo ed efficiente espletamento del servizio da parte dell’operatore finanziario, anche nell’interesse di quest’ultimo oltre che del sistema bancario e finanziario in generale. D’altro canto, volendo qui limitare il discorso al settore del credito, le novità intervenute nella regola-

"Sempre vicina ai propri clienti offre prodotti e servizi di elevato contenuto professionale"

mentazione dell’attività delle banche, volte a rafforzarne il patrimonio, impongono loro un approccio più prudente nella concessione del credito che oggi deve basarsi su processi diversi da quelli tradizionali; ciò richiede che i piccoli e medi imprenditori siano consapevoli delle conseguenze che deriveranno alla loro attività da questo nuovo approccio e che essi riescano ad adeguarsi al nuovo quadro regolamentare anche compiendo un’auto valutazione dei propri fattori di forza e di debolezza”.

**Banca Popolare di Lajatico
Un impegno per il territorio che prosegue dal 1884**

Una società cooperativa i cui proprietari sono le famiglie, gli imprenditori, i professionisti del territorio di riferimento. Con 18 filiali sul territorio ed oltre 6.900 Soci.
I PRESIDENTI

dal 1884 al 1894 Luigi Corpaccioli
dal 1894 al 1917 Egisto Morelli
dal 1918 al 1927 Pilade Cecchi
dal 1927 al 1941 Ernesto Gotti Lega
dal 1941 al 1944 Sabatino Macchioni Gotti
dal 1944 al 1946 Carlo Dorfles
dal 1946 al 1973 Venanzo Felicioli
dal 1973 al 2013 Enrico Fabbri
dal 2013 al 2016 Enzo Marconcini
dal 2016 Nicola Luigi Giorgi

I DIRETTORI

dal 1884 al 1907 Guelfo Guelfi
dal 1907 al 1925 Ranieri Salvadori
dal 1925 al 1933 Pilade Cecchi
dal 1933 al 1935 Vittorio Pieri (f.f.)
dal 1936 al 1939 Pilade Bocelli
dal 1944 al 1961 Giovanni Bocelli
dal 1961 al 1977 Amos Martellacci
dal 1977 al 1989 Gastone Tamberi
dal 1989 al 1994 Sauro Nannoni
dal 1994 al 1999 Alberto Biancalana
dal 1999 al 2019 Daniele Salvadori



Istruzione, cultura, sono tra i valori fondanti delle banche popolari e a questi si sono ispirati nel corso del tempo. “Le banche popolari, per le loro caratteristiche intrinseche e per i valori della cooperazione che le animano, sono da sempre impegnate nella formazione, nella informazione e nell’educazione anche finanziaria, che viene effettuata non solo in continuo, attraverso la relazione tra cliente e impiegato della banca (secondo quella relazione “one to one” che ne informa l’attività quotidiana), ma anche concorrendo ad iniziative istituzionali; molteplici sono state le attività promosse in questo campo dall’Associazione nazionale fra le banche popolari, con convegni, pubblicazioni e

in generale attività di divulgazione. Altrettanto intensa è stata ed è l’attività delle singole banche, che nel caso della Banca popolare di Lajatico negli ultimi anni si è concretizzata in pubblicazioni e in incontri con le scuole e in convegni con clienti, imprenditori e professionisti volti a diffondere le conoscenze e le sensibilità in campo economico e finanziario. Insomma, in questo campo molto si è fatto ma ancora molto si dovrà fare per superare quel gap educativo che in tema di educazione finanziaria separa il nostro paese dalle economie occidentali maggiormente sviluppate”. ♦

Transizione energetica

Autoconsumo e retail: investire green fa risparmiare

Francesco Medri*
Roma

Autoconsumatore: un termine che, energeticamente parlando, prefigura un futuro di luminose possibilità. Definito dalla Direttiva europea RED 2 di fine 2018, l'autoconsumatore è un cliente finale che produce energia elettrica rinnovabile per proprio consumo, allo scopo di immagazzinarla o venderla, e quindi di risparmiare e trarre un profitto. Con la specifica che, in quest'ultimo caso, per i soggetti diversi dagli utenti familiari, tale attività non deve costituire l'attività commerciale o professionale principale. Siamo nel contesto della transizione energetica, momento in cui ogni buona idea regolamentata per produrre (e risparmiare) energia si trasforma subito in un'opportunità concreta. Senza contare i vantaggi. L'autoconsumatore ne gode su tre fronti: si riduce o addirittura si annulla la domanda di energia

elettrica, con evidenti benefici economici per le imprese e non solo, derivanti anche dalla possibilità di vendere l'energia alla rete a condizioni vantaggiose; si abbattano i picchi di consumo dalle reti, che hanno un impatto significativo per i gestori sui costi di approvvigionamento energetico; e, non ultimo, si evitano emissioni di CO₂ o di altri gas clima alteranti. L'autoconsumo è una terra ricca di possibilità per molti settori, ma in particolare per la grande distribuzione e per la logistica. Da uno studio dell'ente pubblico ENEA del 2017 riguardante 309 diagnosi energetiche su strutture commerciali della GDO, risulta che il fabbisogno energetico viene soddisfatto per il 93% da energia elettrica richiesta dalla rete mentre il gas rappresenta solo il 6% e l'autoconsumo da fotovoltaico solo l'1%. Perché dunque non poten-

ziare la fonte solare, diminuendo notevolmente voci di spesa che richiedono una grande quantità di energia come il freddo alimentare (che rappresenta il 41% del consumo di elettricità), l'illuminazione (il 17%) e la climatizzazione (16%)? Anche la GDO potrebbe svolgere prendendo in considerazione l'ipotesi di autoconsumare. Secondo i dati del CNCC (Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali), solo i centri commerciali fornirebbero spazio per pannelli

Nelle imprese potenziare il fotovoltaico ridurrebbe voci di spesa



FRANCESCO MEDRI

Dimostrando una spiccata attitudine allo sviluppo di servizi innovativi e legati alla sostenibilità, in un contesto fortemente multinazionale,

Francesco Medri ha assunto ruoli sempre più importanti all'interno di RINA, vantando un'esperienza ventennale nel settore dei servizi di ingegneria relativi al mondo delle infrastrutture e del real estate, in particolare nel segmento di mercato denominato "TIC – Testing Inspection & Certification" afferente alle Società di terza parte indipendenti.

Francesco Medri è attualmente Executive Vice President di RINA Prime Value Services ed è stato Executive Vice President Corporate Sales Excellence di RINA.

Medri, inoltre, partecipa al CdA di NPLs RE_Solutions e di Prime Green Solutions (società controllate da RINA Prime Value Services), di cui è anche Deputy CEO.

solari per circa 6,6 milioni di mq, con un potenziale in termini di energia elettrica pari a 660 MWp (considerando il convenzionale coefficiente di conversione di 1 KWp per 10 mq) capace di abbattere fino al 30% i consumi complessivi. Le cose migliorerebbero ulteriormente se si ipotizzasse di creare pensiline fotovoltaiche nelle aree destinate a parcheggi. Senza contare i 44 milioni di mq di immobili della logistica. In questo caso l'autoconsumo può soddisfare fino al 50% del fabbisogno di energia elettrica, con la possibilità di andare incontro ai cambiamenti previsti nel settore

della mobilità, trainati anche dal recente divieto UE alla vendita di auto termiche dal 2035. Secondo gli obiettivi sulle rinnovabili elettriche dettati dal PNIEC (Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima 2030) entro il 2030 ci aspetta un aumento cospicuo dei contributi di energia da fotovoltaico (+31 GW dagli attuali 20) e da eolico (+9 GW dagli attuali 10). L'evoluzione dell'energia elettrica da fonti rinnovabili sarà indirizzata dallo sviluppo di grandi impianti, ma anche determinata dal contributo decentrato, derivante da realtà come le comunità energetiche e l'autoconsumo. Affinché

queste soluzioni si integrino efficacemente nella rete elettrica nazionale è necessario, tuttavia, che la rete stessa sia pronta ad accoglierle. I rischi potenziali, quando i numeri di queste piccole produzioni di energia saranno consistenti, è che si arrivi a un picco di offerta durante le ore diurne tale da provocare danni alla rete. In realtà questo pericolo sembra ancora essere ben distante. Con gli adeguamenti necessari che fisiologicamente si andranno a implementare, il contributo da rinnovabili potrebbe aumentare ancora di più. →

Un'impresa, un condominio o un cittadino (in sostanza, chiunque sia dotato di un'utenza elettrica) che consumi energia elettrica autoprodotta accede a una serie di vantaggi economici che consistono in tariffe premio e corrispettivi assegnati in caso di vendita alla rete. Non solo, sono previste anche agevolazioni fiscali sotto forma di detrazioni o superammortamenti. Unitamente a questi vanno considerati anche altri vantaggi che il fotovoltaico comporta nella fase iniziale di investimento. Il payback time energetico delle cellule fotovoltaiche, ovvero la quantità di tempo che l'impianto impiega per generare una quantità di energia affinché si ripaghi, è (al netto di incentivi) non più di 2 anni per pannelli a film sottile in zone come il sud Italia e

di circa 3 anni e mezzo per città come Milano. Altro fattore da considerare è la lunga vita operativa, che può arrivare anche oltre i 20 anni: questi impianti richiedono pochissima manutenzione. Per ultime, ma non per ordine di importanza, vanno considerate le caratteristiche proprie delle soluzioni di autoconsumo solare: flessibilità, scalabilità e adattabilità alle esigenze energetiche, all'ubicazione e ai budget specifici. Tornando infine alla GDO e alla logistica, necessità e opportunità di finanziamento corrono di pari passo per l'ampiamiento dell'autoconsumo nei due settori. Ipotizzando di installare impianti a energia fotovoltaica nello spazio dei tetti dei centri commerciali e in 1/3 degli spazi complessivi della logistica (considerando un costo medio di 1300 € al KWp),

Quali sono i vantaggi del fotovoltaico

è possibile stimare un fabbisogno finanziario rispettivamente nell'ordine di 1 e 17 miliardi di euro, supportando così un'installazione complessiva di circa 2 GW solari. Questi, sommati ad altri che verranno a delinearsi in futuro, rappresentano i fattori di successo dell'autoconsumo, capace di traghettare verso la decarbonizzazione fornendo vantaggi competitivi a imprese che sceglieranno di essere prosumer anziché semplici consumatori.

* Executive Vice President di Rina Value Services

Prime Green Solutions è la società di RINA Prime Value Services specializzata nelle attività di ristrutturazioni e riqualificazione edilizia in ambito green, sia con riferimento all'attuale applicazione dell'Eco e Sisma bonus che nella individuazione di soluzioni ecosostenibili del Real Estate.

Prime Green Solutions opera in qualità di full service provider ed EPC contractor, supportando il cliente dalla identificazione delle soluzioni tecniche alla progettazione ed esecuzione dei lavori.

Prime Green Solutions è il partner ideale per la riqualificazione degli edifici e la realizzazione di impianti di produzione energia rinnovabile. Fornisce soluzioni e servizi chiavi in mano curando non solo la realizzazione degli interventi ed i relativi aspetti tecnici, ma anche la gestione degli aspetti amministrativi, la compliance con le normative di settore anche ai fini della fruizione degli incentivi e, non ultimo, l'individuazione ed ottenimento di adeguato supporto finanziario.

Prime Green Solutions opera grazie all'apporto di esperienza nel settore immobiliare di RINA Prime Value Services, di cui è partecipata al 100%, e con le conoscenze strategiche di RINA, gruppo multinazionale di appartenenza, che trasferisce le proprie competenze e metodologie della certificazione, verifica ed ispezione come parte terza, dando vita ad una società efficiente, solida, innovativa.



**A fianco
delle PMI italiane
per superare il caro energia**

- **COMUNITÀ ENERGETICHE**
- **DECARBONIZZAZIONE**
- **SOSTENIBILITÀ**
- **RIDUZIONE DEI COSTI**
- **TRANSIZIONE ENERGETICA**
- **INCENTIVI**

Sosteniamo le PMI per superare la crisi energetica attraverso un modello semplice ed efficace. Per un futuro più sostenibile.

Creiamo comunità energetiche rinnovabili, a supporto delle imprese, per migliorare la sostenibilità e ridurre le emissioni, valorizzando al meglio le superfici.

Riqualificare energeticamente il patrimonio rappresenta un importante vantaggio per proprietari e conduttori ed un'enorme opportunità per l'ambiente.

Lo studio

Che cosa ha imparato dalla crisi il comparto turistico-ricettivo

Daniela Di Perna

Roma

Il settore turistico-ricettivo, duramente colpito dalle limitazioni agli spostamenti imposte per contrastare la diffusione del Covid-19, ha saputo utilizzare questo stop per ridiscutere la filosofia dell'accoglienza, aumentando la personalizzazione attorno alle nuove esigenze del viaggiatore. Come evidenziato dal report "The 2022 Traveler: Emerging Trends and the Redefined Traveler" redatto dall'ufficio studi della catena alberghiera Hilton, la pandemia ha modificato la travel experience, portando gli operatori turistici ad un incremento della flessibilità nelle prenotazioni e nelle cancellazioni gratuite e ad una maggiore attenzione agli aspetti igienico-sanitari implementati anche mediante l'impiego di dispositivi contactless. Questi trend globali, confermati anche in Italia nell'ambito della Borsa Internazionale del Turismo, hanno portato alla

crescita delle offerte nel settore dell'ecoturismo, ossia del turismo sostenibile che coniuga l'esigenza di una elevata sicurezza ad una maggiore etica del viaggio, senza tralasciare lo sviluppo economico del territorio. Secondo gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano, a tali tendenze si aggiunge l'holiday working, ossia la destagionalizzazione del turismo attivata dalla diffusione dello smart working in "vacanza" che ha incrementato la necessità di staccare dalla quotidianità delle mura domestiche. Questo trend è particolarmente interessante nel nostro Paese caratterizzato da un turismo fortemente stagionale, dato che storicamente oltre il 50% delle presenze si concentra nel periodo estivo (III trimestre dell'anno). I cambiamenti in atto stanno modificando la geografia dell'offerta turistica, portando ad un aumen-

to di attrattività dei resort e dei serviced apartment a discapito degli airport hotel e degli ostelli;

**Conferme
e trend
emergenti
dell'hospitality
management
e del real estate
connesso**



DANIELA DI PERNA

Attiva da 18 anni nel settore delle valutazioni immobiliari. Dal 2021 è Senior Director della Business Unit Valuation di RINA Prime Value Services che, attraverso il brand Axia. RE, eroga servizi di valutazione di Fondi Immobiliari in qualità di Esperto Indipendente, nonché operatore indipendente nel settore delle valutazioni per Investitori Istituzionali ed NPL. Riporta direttamente all'Amministratore Delegato della società e gestisce un team di c.a. 25 professionisti e numerosi consulenti attivi sul territorio italiano. Effettua e coordina attività di consulenza e di Esperto Indipendente per i principali Fondi Immobiliari Italiani e per i più importanti Investitori Istituzionali e Developer. Svolge attraverso la Business Unit gestita attività di consulenza relativa a Valutazione e Valorizzazione di portafogli immobiliari di proprietà pubblica e privata in conformità alle linee guida di settore (RICS, IVS, Banca d'Italia, CONSOB, Assogestioni etc), Studi di fattibilità, Analisi di Mercato, Assistenza Urbanistica.

complessivamente il sentiment degli operatori è positivo, così come le aspettative in termini di arrivi e spesa pro capite, nonostante la diminuzione degli occupati nel settore evidenziata dal barometro di Federalberghi del I trimestre 2022. Se si esclude il biennio 2020-2021, il numero di arrivi di turisti che hanno soggiornato negli esercizi ricettivi italiani è sempre cresciuto, anche se la presenza media è passata dai 4,3 giorni degli anni 90 ai 3,5 giorni dell'ultimo quinquennio. Tali aspettative ed il fermento che permea l'hôtellerie

hanno portato ad un incremento dei volumi transati nel sottostante immobiliare: complessivamente in America, Asia e nell'area EMEA (Europe, Middle East, and Africa) si sono registrate nel 2021 compravendite per un valore complessivo di quasi 70 miliardi di dollari (+130% YoY) sostenute da importanti operazioni di M&A. In Italia nel 2021 il settore hotel è stato oggetto di operazioni per un ammontare complessivo investito di oltre 2 miliardi di euro, raddoppiando i numeri del 2020. Ciò è stato possibile grazie all'unione

di capitali pubblici e privati: il sostegno pubblico nelle fasi più critiche della pandemia, le strategie di rebranding nel segmento degli hotel di lusso e le capex impiegate per le ristrutturazioni, hanno reso gli immobili a destinazione turistico-ricettiva particolarmente resilienti, portando conseguentemente ad una compressione dei rendimenti prime che si attestano intorno al 4,5-5%. ➔

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

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

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

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



Buone anche le performance riscontrate nell'ambito del mercato "retail" sostanzialmente costituito da case vacanza in località turistiche: l'Osservatorio Nazionale Immobiliare Turistico 2021 redatto dalla Federazione Italiana Mediatori Agenti d'Affari in collaborazione con Nomisma, evidenzia un aumento medio del 3,1% dei prezzi di compravendita e del 5,5% dei canoni di locazione. La trasversalità di competenze presenti in RINA Prime Value Services ci consente di supportare gli operatori turistici e i proprietari degli edifici nella costruzione di una visione strategica di medio-lungo periodo, implementando la digitalizzazione dei processi e valorizzando l'immobiliare specie nella componente impiantistica, sempre

più impattante nella gestione operativa. Ciò si traduce nella declinazione del concetto di sostenibilità rispetto ai tre principali stakeholder, ossia utenti, operatori e investitori, consentendo di intercettare i capitali degli investitori istituzionali sempre più interessanti ad investimenti realmente conformi ai principi racchiusi nell'acronimo ESG. L'attenzione alla componente "hard", cioè l'edificio in tutte le sue parti e "soft", rappresentata dagli aspetti operativi dell'azienda alberghiera, consente di aumentare la flessibilità gestionale e conseguentemente l'attrattività di tali immobili afferenti alle trade-related property, caratterizzati da una stretta connessione tra valore delle "mura" e l'attività d'impresa. ♦



PRIMING YOUR FUTURE

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

- VALUATION
- LOAN SERVICES
- TECHNICAL SERVICES
- CORPORATE RE MANAGEMENT & FIXED ASSETS
- PROPTech
- SUSTAINABILITY
- NPE

Lo studio



Aste immobiliari Numeri contenuti ma sofferenze e difficoltà in aumento

Centro Studi AstaSy Analytics di NPLs RE_Solutions
Roma

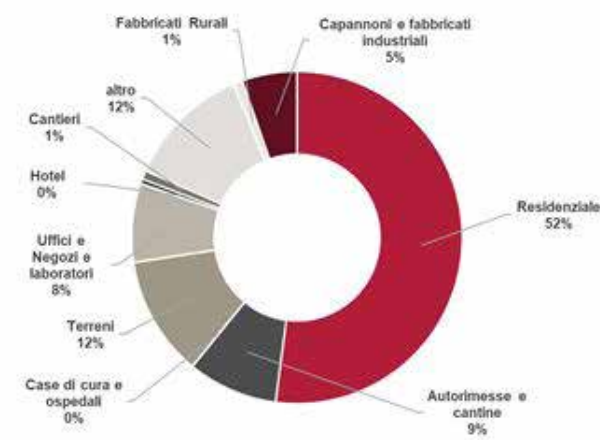
Sono 77.656 gli immobili pubblicati all'asta dal primo gennaio al 30 giugno 2022, per un totale di 110.911 esperimenti d'asta (un immobile, infatti, prima di essere aggiudicato può andare in asta più volte). “Un numero contenuto su cui gravano ancora gli effetti scaturiti dalla chiusura dei tribunali in tempi pandemici, e che per questo non rappresenta la fotografia del grafico delle sofferenze e della difficoltà che il paese Italia sta affrontando e affronterà nei prossimi anni” precisa Mirko Frigerio, Fondatore & Vicepresidente Esecutivo NPLs RE_Solutions e Presidente del Centro Studi AstaSy Analytics. L'analisi è stata realizzata dal Centro Studi AstaSy Analytics di NPLs RE_Solutions realizzata grazie al sistema esclusivo "Auction System", che consente di ali-

mentare banche e servicer di dati aggiornati in merito alle esecuzioni immobiliari e di clusterizzare le varie tipologie di beni in asta. Il valore base d'asta di tutti gli asset pubblicati ammonta a 1.727.639.224,82 euro, con possibilità di partecipazione con offerta minima pari a 1.449.530.516,22 di euro (quindi con una svalutazione di 278 milioni di euro circa). Il valore medio dei beni posti in asta è di 143.467,80 euro. Lombardia, Sicilia, Campania, Lazio e Toscana sono le regioni che, da sole, raggiungono il 51,01% del numero di pubblicazioni, mantenendo alta l'attenzione in queste 5 regioni. La Lombardia, che per sua storicità rappresenta sempre quasi il 20% del totale, cala percentualmente le pubblicazioni e si attesta al 15,71% in questo primo semestre, che vede invece lanciata

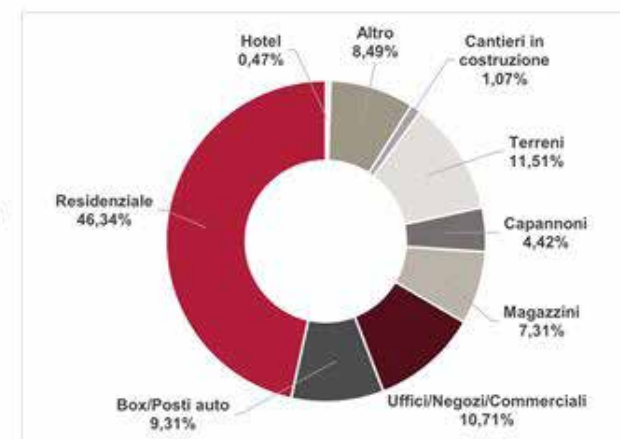
la Sicilia con l'11,35%, seguita dalla Campania con il 9,30%, il Lazio, che segna un discreto aumento percentuale salendo all'8,10%, seguito dalla Toscana con il 6%. “L'enorme numero di pubblicazioni in queste macroregioni consacra ancora, purtroppo, una importante presenza di crediti deteriorati, che sono però ancora totalmente riconducibili agli accadimenti del passato. E', infatti, ancora completamente assente la presenza di esecuzioni e procedure databili ai due anni di Covid” specifica Frigerio. Dei 77.656 immobili pubblicati

**Sono stati 77.656
immobili andati
all'asta nel primo
semestre
del 2022**

Anno 2022



Anno 2021



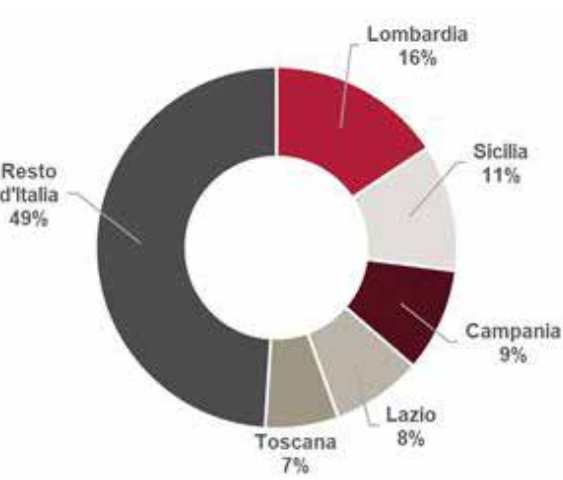
all'asta, il 75% è rappresentato da esecuzioni immobiliari, ovvero immobili che hanno subito un pignoramento; solo il 22% invece è riconducibile a procedure concorsuali, ovvero fallimenti, concordati preventivi e altre procedure riconducibili a società in crisi. Ricordiamo che si definiscono “esecuzioni immobiliari” tutte quelle procedure cui alla base è stato trascritto un pignoramento immobiliare, che porta alla vendita coattiva dell'immobile, sia di proprietà della persona fisica sia giuridica. Le “procedure concorsuali” sono invece tutte quelle vendite che fanno capo a fallimenti, concordati preventivi, ristrutturazioni del debito, liquidazioni coatte amministrative. Per altre procedure si intendono invece tutte quelle procedure di divisione giudiziale tra coniugi e/o cause civili che, pur passando dalla vendita all'asta del bene, non configurano pignoramento o fallimento. Ricordiamo, inoltre, proprio su questi punti, che a far decorso dal 15 luglio entrerà in vigo-

re la nuova normativa sulla crisi di impresa e indebitamento. “Il nuovo codice della crisi di impresa e dell'insolvenza, in vigore dal 15 luglio 2022, parte dal principio che lo stato crisi è un fenomeno fisiologico dell'impresa stessa. Viene quindi eliminato ogni riferimento al termine “fallimento” e “fallito”, in favore dell'espressione “liquidazione giudiziale”. Già attiva in altri paesi d'Europa, la normativa tenderà a far vivere la procedura giudiziale senza il peso di un termine con accezione fortemente negativa come fallimento, che accompagna purtroppo il soggetto che vive l'insolvenza anche nei casi di fisiologico default dell'azienda” specifica Mirko Frigerio. “In quest'ottica, l'articolo 2 del D.Lgs. n. 14/2019 definisce come crisi lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate. A differenza dell'in-

solvenza, questa fase non è vista come irreversibile bensì come un periodo di difficoltà momentanea e, pertanto, superabile attraverso una serie di interventi interni. Verranno quindi introdotte delle nuove figure di controllo e verifica che avranno il compito di accompagnare l'azienda verso la sua naturale liquidazione, oppure la aiuteranno a rimettersi in sesto. Vedremo gli accadimenti e l'applicabilità solo a partire dal 15 luglio.”

Efficienza dei tribunali.

I tribunali con maggiori pubblicazioni sono stati Milano, con 2451 aste partecipabili, Catania (1982), che alza l'asticella per tutta la Sicilia, a seguire Brescia (1796) e Bergamo (1682), confermando per l'ennesima volta come l'asse Bre-Be-Mi rimanga ancora quello con la maggiore presenza di beni finiti all'asta. Seguono in quinta posizione, ma solo per una più lenta ripresa alla normalità, il Tribunale di Roma, e a seguire Perugia, Ancona, Cagliari, Macerata e Velletri.



Cosa è stato pubblicato in asta? Seppur con una cauta ripresa, stanno aumentando rispetto ai due anni di “stop Covid” le pubblicazioni per gli immobili residenziali adibiti ad abitazione principale. In questo primo semestre sono state infatti il 52% (contro il 46,34% del 2021) il numero di aste pubblicate con come oggetto un immobile residenziale. Seguono i terreni che restano percentualmente stazionari al 11,69%. Le autorimesse in asta, normalmente oggetto correlato alle residenze, vengono invece spesso scollegate e messe all’asta in maniera autonoma e hanno occupato l’8,81% delle pubblicazioni. Un’altra voce importante la fanno uffici, negozi e laboratori che pesano il 7,69%: un numero purtroppo sempre in aumento ma che si presta molto spesso a cambi di destinazione d’uso e trasformazione. Capannoni e siti di fabbrica anche artigianali e industriali hanno la loro allocazione intorno al 5,38%; Restano sempre importanti le pubblicazioni di hotel e cantieri in costruzione che, purtroppo, rappresentano insieme oltre l’1,3% delle unità in asta in questo primo semestre. Oltre 10.000 lotti pubblicati sono riconducibili nel 26% dei casi ad aste ante 2002 (la più datata risulta un’esecuzione immobiliare del 1970, del tribunale di

Reggio Calabria) e un altro 74% sono datate dal 2002 al 2012. “Questo serve per comprendere come la giustizia, che ha da smaltire arretrati importanti, oggi necessiti assolutamente di una lavori di maggior attenzione tra debitore e creditore, al fine di non intasare gli uffici e giungere ad una soluzione più veloce del problema, che spesso è solo dato dalla mancanza di comunicazione tra creditore e debitore stessi” dichiara Frigerio. La maggior parte delle esecuzioni ancora incardinate e pubblicate sono datate 2017- 2018- 2019 e cominciano a ridursi nel 2020 per quasi scomparire nel 2022. Questo non sta a significare che negli ultimi anni sono scomparsi i soggetti in sofferenza ma è dato, appunto, dai lunghi tempi in cui la giustizia gestisce le esecuzioni, sommate al dato di sospensione delle attività avuta dal Covid. “Vedremo quindi nei prossimi 18 mesi una situazione che andrà probabilmente a peggiorare, con un aumento di immobili all’asta in progressivo aumento. Occorre individuare tutte quelle azioni a tutela del credito che si differenziano dalla sola attività giudiziale: almeno un terzo delle esecuzioni immobiliari ha la possibilità di trovare un accordo stragiudiziale tra banca e debitore” conclude Frigerio. ♦

NPE

~~NON~~
PERFORMING
EXPOSURES

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

ABBREVIAMO
i tempi di recupero

-67%

RIDUCIAMO
i costi della procedura

-49%

AUMENTIAMO
gli incassi

+56%

I DATI AL CENTRO

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

- Data Gathering
- MAV & DPO
- Auction Facilitation
- Broker Opinion
- Servizi alla REOCO

- Valutazioni
- Due Diligence e Business Plan
- Piani operativi NPE
- Risk Management
- Data Room

- Valorizzazione Asset Bancari
- Assistenza alla dismissione
- Servizi per Portafogli UTP
- Scouting e assistenza investitore
- Servizi per private banking

L'opinione



Nei prossimi mesi dal rischio inflazione al pericolo recessione

Giovanni Cuniberti*
Torino

Il primo semestre 2022 si è concluso con tutti i principali indici che forniscono rendimenti pesantemente negativi ad eccezione delle materie prime e dell'oro. L'indice S&P 500 ha perso circa il 20%, il peggiore inizio anno dal 1970. Il Nasdaq 100 ha lasciato sul terreno il 29%. In Europa, l'indice Euro Stoxx 50 ha perso il 17%. Al momento attuale due sono i temi che destano maggiore preoccupazione a livello macroeconomico: l'aumento dell'inflazione e il possibile rallentamento economico. Nonostante questi due aspetti siano tecnicamente contrastanti, le Banche centrali si stanno focalizzando principalmente sulla lotta all'inflazione. La FED e la BCE hanno così intrapreso il percorso del rialzo dei tassi con incrementi previsti fra lo 0,25% e lo 0,75%.

In Europa sarebbe il primo rialzo da 11 anni a questa parte. I recenti dati sull'inflazione europea (Germania 7,16%, Italia 8%, Belgio 9,6%, Spagna 10%) sono ben lontani dall'obiettivo della BCE che rimane quello di riportare l'inflazione dell'area euro intorno al 2%. La stessa Lagarde però ammette che "non credo che torneremo a breve ad una situazione di bassa inflazione. Ci sono forze scatenate dalla pandemia e dalla situazione geopolitica che cambiano lo scenario". Lato americano la situazione è analoga, considerato il tasso di inflazione che ha oramai raggiunto l'8,6%, con la FED intenzionata a contenerlo con tutti gli strumenti a propria disposizione. In questo contesto, il principale timore riguardante l'operato di Jerome Powell è il possibile ef-

fetto Volcker (il Governatore della FED chiamato a combattere l'inflazione dei primi anni '80). Un significativo e repentino aumento dei tassi potrebbe mandare l'economia in recessione, costringendo le Banche Centrali a prendere rapide contromisure, abbassando nuovamente il costo del denaro.

Le aziende con eccesso di scorte sarebbero costrette a svendere i propri prodotti



©Foto di Mikhail Nilov da Pexels

Sembra infatti che i rendimenti dei Treasuries americani abbiano iniziato a scontare uno scenario simile negli ultimi giorni, portando ad un primo lieve rimbalzo dei bond con duration più elevata. D'altro canto, il fatto che il mercato cominci a dubitare della traiettoria della politica monetaria disegnata dalle Banche Centrali deriva da dati economici in continuo indebolimento. I dati USA di fine giugno hanno mostrato una diminuzione dei consumi reali, mentre i PMI (Product Purchase Managers Index) globali, a parte quello cinese, sono chiaramente in discesa. La flessione dei dati macroeconomici potrebbe essere, questa volta, piuttosto seria: la ripresa post-pandemica è stata più solida e repentina del previsto, aprendo

il fianco dell'economia globale alle sfide derivanti dai problemi causati dallo stesso Covid sulle catene di approvvigionamento. L'impennata del prezzo delle materie è inevitabilmente legata a doppio filo con le dinamiche inflattive, ulteriormente esacerbate dall'aggravarsi della crisi ucraina. Come accennato, i dati PMI stanno progressivamente perdendo momentum. L'analisi delle componenti dei nuovi ordinativi e delle scorte sta dando segnali di allarme. Infatti, ogni volta che nella storia si è stati in presenza di nuovi ordinativi inferiori alle scorte, si è verificato un rallentamento, che in alcuni casi è sfociato in una recessione. Questo perché le aziende con un eccesso di scorte sarebbero costrette a svendere i propri

prodotti a prezzi più bassi data la minor presenza di ordini. Questo è il rischio più grande che si troveranno ad affrontare le aziende nei prossimi mesi, e, se così fosse, il rischio inflazione perderebbe di importanza, mentre aumenterebbe il rischio recessione. In un tale contesto, le azioni perdono appeal mentre i bond lo acquistano. ➔

Quindi, nella pratica, quali scenari dobbiamo attenderci? Sebbene possa sembrare contro-intuitivo, nella realtà il mercato azionario americano ha sempre reagito positivamente all'aumento dei tassi di riferimento. Dal 1990 ad oggi abbiamo avuto quattro fasi di rialzo dei tassi: nel 1994-1995, nel 1999-2000, nel 2004-2006 e nel 2016-2018. In ognuna di queste fasi l'S&P 500 ha conosciuto periodi di importate accelerazione con performance a doppia cifra: +20,50% nel 1994-1995, +13,70% nel 1999-2000, +51,15% nel 2004-2006, +41,4% nel 2016-2018. In tema macroeconomico, invece, lo scenario delineato da molti analisti è quello di una recessione non troppo severa, ma lunga nel tempo. Essi ritengono che la FED continuerà ad essere aggressiva sul fronte tassi per debellare l'inflazione e questo processo richiederà

molto tempo. Solitamente uno scenario recessivo comporta (in media) un aumento della disoccupazione del 3,8%, una contrazione del PIL del 2,5% ed una contrazione degli utili societari attorno al 13%. Guardando alle precedenti recessioni, ci si rende conto che ognuna ha le sue caratteristiche e le sue tempistiche. Le recessioni del 2000-2004 e della Grande Crisi Finanziaria del 2007-2009 hanno portato a crolli importanti dei mercati e hanno richiesto oltre 1.000 giorni per recuperare le perdite realizzate. La recessione da Covid è stata molto breve. Questo perché la Banca Centrale è intervenuta subito. I ribassi si sono assorbiti velocemente. La recessione che viene annunciata ora e che in parte è già scontata dai mercati azionari di tutto il mondo potrebbe durare diversi trimestri. Essa è attesa per il quarto trimestre del 2022 e dovrebbe protrarsi

Lo scenario recessivo comporta un aumento della disoccupazione del 3,8 per cento

per tutto il 2023. Considerando che gli analisti di Wall Street ancora prevedono rialzi (e non contrazioni) degli utili per il prossimo anno, si fa presto a dedurre che c'è purtroppo ancora molto spazio per un ulteriore ridimensionamento al ribasso dei listini. ♦

*Docente a contratto Scuola di Management e Economia – Università di Torino

©Foto di Mikhail Nilov da Pexels



S. C. C. COSTRUZIONI GENERALI



Tel. 0174/570011

fax 0173/570003

mail: info@scccostruzioni.com

Da 65 anni costruire è il nostro lavoro.
MOTEC, SOMOTER, B&M, CONICOS, GARBOLI
e dal 2009 S.C.C.

Capacità ed esperienze acquisite con la costruzione di strade, ponti e viadotti, gallerie, acquedotti e fognature, urbanizzazioni, edifici residenziali, artigianali, commerciali e industriali, alberghi, restauro e ristrutturazione di fabbricati.
In possesso di Certificazioni Qualità, sostenibilità e competenza;
Attestazione rating di legalità; Iscrizione nella white list e nell'Albo Nazionale Gestori Ambientali; Attestazione SOA.



L'opinione



Il PNRR è la medicina per guarire da tutti i mali?

Massimo Carpinelli*
Milano

Da qualche tempo il PNRR compare in ogni dibattito politico in cui si parla di problemi da risolvere, evidenziando le enormi risorse che porta e attribuendogli un potere quasi miracoloso. Questo sta avvenendo a tutti i livelli: dai grandi problemi strutturali del nostro Paese, fino a quelli degli enti locali più piccoli; dovunque ci sia un bisogno, una inefficienza storica, tutto verrà risolto con i fondi PNRR, per la gioia di chi pensa che fare politica significhi fare clientela distribuendo favori (o magari anche solo promettendoli). L'Italia è il primo Paese europeo beneficiario dei fondi della Next Generation EU (191,48 miliardi di euro), seconda ma ben lontana è la Spagna (69,5), poi Francia (39,4) e Grecia (30,5) e scendendo tutti gli altri.

Altri 13 miliardi vengono del Re-act EU, altro pacchetto destinato ad aiutare la ripresa economica; a questi il governo ha aggiunto 30,6 miliardi di risorse nazionali attraverso un Fondo complementare, finanziato con uno scostamento pluriennale del bilancio. Si arriva quindi alla ragguardevole cifra per il PNRR di 235,12 miliardi. A completamente ci sono poi le misure che erano presenti prima del Covid, cioè Fondo per lo Sviluppo e la Coesione (FSC) e i Fondi strutturali della programmazione europea 2021-2027, che complessivamente aggiungono più di 150 miliardi. Dopo anni che il dibattito politico è stato dominato dal contenimento della spesa pubblica, anni nei quali il debito pubblico era il nemico da combattere, oggi ci viene detto che biso-

gna spendere e in fretta, pena la perdita dei preziosi finanziamenti. Per la gioia degli orfani degli anni in cui i problemi del Paese si risolvevano stampando moneta.

"Occorre il monitoraggio su come vengono investiti i miliardi che arrivano in Italia"



©Foto di Karolina Grabowska da Pexels

"Non dimentichiamo che una parte del finanziamento è un debito che peserà nel futuro"

Nel caso del PNRR non bisogna dimenticare che una parte del finanziamento è debito: dei 191,48, solo 68,9 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto, il resto, 122,6 miliardi, sono prestiti. Fare debito in sé non è un male, purché le risorse vengano usate

per finanziare investimenti strutturali e impiegate in capitale umano al fine di aumentare la competitività del Paese. L'accesso ai fondi PNRR è regolato da scadenze temporali molto stringenti che si sviluppano fino al 2026. I fondi vengono erogati due volte l'anno dall'Europa a fronte della richiesta da parte del Paese beneficiario, dopo una attenta verifica che lo stesso Paese abbia completato quanto previsto dal proprio piano. A parte la ovvia verifica amministrativa si tratta di un processo decisionale essenzialmente politico, nell'accordo tra la Commissione e i Governi Nazionali. Una parte consistente dei fondi del PNRR finirà agli enti locali, che infatti già lamentano di non avere personale a sufficienza per poterli gestire.

L'Italia, soprattutto in certe regioni, non ha brillato per l'utilizzo dei fondi europei e quindi qualche dubbio se realmente gli investimenti del PNRR produrranno gli effetti voluti è legittimo. Un elemento fondamentale per valutare se il PNRR sta seguendo gli obiettivi previsti è un sistema di monitoraggio che si basi su dati certi relative alle erogazioni e alle spese dei singoli interventi. →

La Ragioneria Generale dello Stato ha correttamente emanato il 21 giugno del 2022 una circolare in cui fornisce indicazioni molto rilevanti per la rilevazione e diffusione dei dati di monitoraggio del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per il supporto degli adempimenti di rendicontazione e controllo. Tuttavia spetta ai soggetti destinatari dei fondi, sotto il controllo dell'esecutivo, il compito di mettere in atto queste indicazioni; ad oggi questo non sembra stia avvenendo con la chiarezza, celerità e capillarità dovuti. Bisogna necessariamente costruire delle procedure

accurate per valutare se gli investimenti fatti daranno i frutti promessi. Le risorse in gioco sono davvero imponenti: l'Europa ci ha assegnato la maggior parte dei fondi messi a disposizione dei Paesi membri, e rappresentano una occasione probabilmente irripetibile. Proprio per questo la responsabilità di chi riceverà questi fondi è enorme. Tutti noi cittadini abbiamo il dovere morale di vigilare e pretendere che le risorse del PNRR siano spesi solo per i migliori progetti, altrimenti invece di una grande occasione di crescita il PNRR potrebbe essere solo un ulteriore peso per le future generazioni. ♦

**"Costruire
procedure
accurate
per valutare
gli investimenti
fatti"**

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

©Foto di Ketut Subiyanto da Pexels



MONITORA MISURA E MIGLIORA LE PERFORMANCE AZIENDALI

Valorizza la continuità d'impresa con strategie efficienti e sostenibili



Con Monitora analizzo le performance della mia azienda e pianifico il futuro con un sorriso.

Il sistema di allerta più efficiente per conoscere sempre lo stato di salute della tua azienda.



Con Monitora ho digitalizzato il controllo di gestione e la mia azienda è green!

La piattaforma ideale per contribuire alla digitalizzazione aziendale, riducendo sprechi ed impatto ambientale dell'impresa.



Con Monitora ho semplificato gli adempimenti aziendali e sono pronto per il PNRR.

Analisi dei dati economico-finanziari, budget, business plan e reporting in un unico strumento digitale.

Monitora è una piattaforma semplice e intuitiva che facilita gli adempimenti aziendali e fornisce report comprensibili e di facile consultazione: la soluzione ideale per l'imprenditore che desidera acquisire consapevolezza dell'andamento reale della propria azienda per decidere, scegliere e investire in modo sicuro ed efficiente.

Monitora integra un **Business Plan a 3 anni** ed include sia lo Score Creditizio Internazionale (**Credit Passport** calcolato secondo i criteri internazionalmente condivisi dagli istituti di credito) che il calcolo **DSCR** (Debt Service Coverage Ratio) automatico sulla base del budget finanziario a 6 mesi: tutte le informazioni sono sintetizzate in **REPORT** stampabile e trasmissibile, facilmente comprensibile da tutti i soggetti terzi.



L'opinione



Travolti da emergenze continue giustificiamo la "mala gestio"

Antonio Mastrapasqua
Roma

La rivoluzione l'hanno fatta i francesi. Non si addice agli italiani. Da sempre abbiamo una capacità di sopportazione che è pari solo a quella di sottrarci alle regole. Chi ci governa può offrire le peggiori performance e in cambio riceve al massimo qualche improprio. Qualche pasquinata. Tutto finisce in qualche espressione verbale. Parole, parole, parole. Travolti da emergenze continue – dal Covid alla guerra in Ucraina, fino alla siccità – consideriamo sempre tutto una giustificazione per la "mala gestio". Di fronte alla crisi energetica, ingigantita dalla guerra, abbiamo considerato accettabile lo scambio tra pace e condizionatori accesi. In verità tutto si è fermato alle chiacchiere. Nessuna restrizione del condizionamento in questa estate rovente,

nessuno scandalo per aver sentito una improponibile alternativa: la crisi energetica per l'Italia nasce da una serie di scelte mancate che ci hanno resi dipendenti da un unico fornitore, senza peraltro aver mai pianificato un'alternativa per le energie rinnovabili. Le colpe del passato non ricadono mai su nessuno. Nemmeno su chi, nel presente continua a perpetuare lo stile delle non scelte. Vale per l'emergenza energetica. Vale per quella idrica. Intendiamoci, l'emergenza è evidente e clamorosa. Ma la crisi idrica che si sta profilando ha qualcosa di intollerabile. Il razionamento dell'acqua è un provvedimento che ci farebbe piombare in una condizione innaturale prima che imprevedibile. E' naturale limitare l'uso di un bene pubblico, quando chi lo

amministra dimostra di aver fatto di tutto per preservarlo. Per l'acqua non è così. Non è mai stato così. Come ricorda l'Istat ci sono già stati 11 Comuni capoluogo che negli ultimi tre anni hanno adottato forme più o meno rigide di razionamento.

**"Problemi di acqua
Perdite superiori al cinquanta per cento.
E' un disastro noto"**



©Foto di Olya Kobruseva da Pexels

Tutti nel Mezzogiorno. Non vorremmo che qualche nuova "pecora nera" trovasse una scusa in più: l'emergenza siccità. Nel 2020 in Italia è andato disperso quasi un miliardo di metri cubi d'acqua. Cioè il 36,2% dell'acqua immessa in rete (era il 37,3% nel 2018), con una perdita giornaliera per km di rete pari a 41 metri cubi. Il dato medio ci ricorda il pollo di Trilussa. Ma in un capoluogo su tre la dispersione d'acqua arriva al 45%. Le condizioni di massima criticità, con valori superiori al 65%, sono state registrate a Siracusa (67,6%), Belluno (68,1%), Latina (70,1%) e Chieti (71,7%). In nove Comuni, tre del Centro e sei del Mezzogiorno, si registrano perdite generalmente superiori al 50%. Un disastro noto. Attribuibile alla vetustà degli impianti, prevalente

soprattutto in alcune aree del territorio, e a fattori amministrativi, riconducibili a errori di misura dei contatori e ad allacci abusivi. Insomma, ben prima della siccità incombente, lo spreco di acqua è figlio di una cattiva amministrazione che nessuno sanziona e che tutti tollerano. E poi c'è una pessima programmazione infrastrutturale. Ogni anno in Italia "si perde l'89% dell'acqua piovana" come ha ricordato in questi giorni Coldiretti. Non solo. Resilienza e sostenibilità potrebbero riguardare anche i progetti di agricoltura idroponica. Rispetto all'agricoltura tradizionale diminuisce fino al 90% il consumo idrico. E aumenta la produttività fino al 20%. Il razionamento è una resa all'incapacità di reagire a una gestione

colpevole delle risorse. Dieci anni fa, il 12 e 13 giugno 2011, si votò per un referendum contenente – tra gli altri quesiti – la proposta di abrogazione parziale della norma in materia ambientale che stabiliva la modalità di affidamento e gestione dei servizi pubblici e la determinazione della tariffa per l'erogazione dell'acqua. L'obiettivo dei promotori del referendum era impedire che la gestione delle risorse idriche fosse affidata ad aziende private. Vinsero nelle urne, ma forse hanno fatto perdere il Paese. ♦

L'esperto



Vincere senza combattere: la negoziazione strategica

Stefano Bartoli*

Arezzo

Come possiamo risolvere dei conflitti che sembrano irrisolvibili? Quali sono i processi psicologici che portano ad ottenere ciò che davvero vogliamo? Quali sono le strategie per una buona negoziazione? Nell'ottobre 1982 a Chicago morirono sei adulti ed un bambino per aver ingerito del Tylenol (ovvero una pastiglia di paracetamolo, molto simile alla nostra Tachipirina) adulterato con del cianuro. Nell'arco di pochi giorni questa notizia finì su tutti i giornali e su tutti i telegiornali americani mettendo in ginocchio la casa produttrice, ovvero una delle multinazionali più conosciute al mondo, la Johnson & Johnson. Nessuno sapeva chi avesse preso le capsule e vi avesse iniettato il ve-

no e non vi erano tracce di come questo potesse essere accaduto. Il Tylenol all'epoca era il farmaco più redditizio della società e copriva il 37 % del mercato degli analgesici di largo consumo come riporta William Ury nel suo "Getting to yes to yourself". L'azienda produttrice si ritrovò schiacciata dall'affrontare la situazione. Cosa fare? Molti consulenti consigliarono di evitare un ritiro massivo del farmaco indicando il problema come limitato esclusivamente all'area di Chicago, cercando la strategia migliore per salvare l'immagine della Johnson & Johnson. Dopo un'attenta valutazione l'amministrato delegato, James Burke decise di intraprendere una strada alternativa, controintuitiva e apparentemente folle.

La casa madre si assunse la piena responsabilità dell'accaduto ritirando dal mercato il prodotto nonostante non vi fossero prove della colpevolezza. È facile intuire che questa manovra costò centinaia di milioni di dollari. Perché aver preso questa decisione?

**Mettersi
nei panni dell'altro
è l'abilità
più importante
e decisiva
nella dinamica
relazionale**



©Foto di George Milton da Pexels

Dopo pochissimi mesi il Tylenol fu rimesso in vendita in una bottiglia anti-manipolazione garantendo la sicurezza e integrità del prodotto. Nel giro di pochissimo tempo le vendite schizzarono alle stelle recuperando le perdite precedenti. Quella che avrebbe potuto essere un danno di immagine senza rimedio si trasformò in una prova di credibilità e integrità della Johnson e Johnson. Questo episodio è un classico esempio di come attraverso una strategia operativa basata su una logica non ordinaria sia possibile ribaltare una situazione aziendale drammatica a proprio vantaggio. Quali sono quindi gli eventi principali per riuscire ad ottenere ciò che vogliamo? La prima cosa che dobbiamo assumere è che qualsiasi conflitto vogliamo risolvere, sia questo in

ambito aziendale, tra coniugi o con un cliente si basa su un processo negoziale. Il motivo per cui è necessario negoziare è ovviamente non solo per raggiungere un accordo ma soprattutto per ottenere ciò che vogliamo e non abbiamo il pieno potere di ottenerlo se l'altro non ce lo concede. Qui di seguito alcune linee guida per intraprendere una negoziazione strategica. **1- mettersi nei panni dell'altro.** Per riuscire in tale impresa la prima azione da compiere è quella di sviluppare l'abilità di osservare la propria posizione negoziale come se fossimo l'altra parte. Questa probabilmente è l'abilità più importante e decisiva in qualsiasi dinamica relazionale. In qualsiasi negoziato, dopotutto, si tratta di esercitare un'influenzamento comunicativo finalizzato al far

cambiare la prospettiva e idea di qualcun altro orientandola dove per noi è più utile, ovvero verso ciò che vogliamo ottenere. Spesso tendiamo ad essere talmente concentrati sui nostri problemi e su quello che vogliamo che ci dimentichiamo totalmente di prendere in considerazione il punto di vista altrui, ovvero, vedere la realtà attraverso gli occhi della controparte. Non si tratta solamente di entrare in empatia con l'altro quanto cercare di comprendere quali siano le leve motivazionali che muovono la negoziazione. La domanda che dovremmo porci quindi diventa: come sta vivendo la situazione l'altra parte? Se fossi al loro posto cosa vorrei ottenere? Cosa farei se fossi al loro posto? →

2- cercare il colpevole equivale a perdere. La ricerca del colpevole è il nucleo del problema di qualsiasi conflitto che rimarrà irrisolto. Accusare l'altro del problema avrà come reazione una difesa che porterà a sua volta ad accusare chi ci ha accusato innescando un circolo senza fine. In questo modo le possibilità di un negoziato cadono a picco. Nonostante sia una sorta di tentazione scaricare all'altro la colpa, biasimare coloro con i quali siamo in conflitto rendendoci così innocenti, questa dinamica porterebbe solo ad inasprire i rapporti, aumentare le dispute e perdere tempo ed energia. Se vogliamo arrivare ad un accordo dobbiamo trovare un modo per aggirare il gioco del “la colpa è tua” focalizzandoci sulle soluzioni. Dovremmo iniziare a prendersi le proprie responsabilità sia sulle nostre azioni che sulle risposte che

forniamo. Quale potrebbe essere la soluzione che entrambi potremmo accettare? Quale è lo scenario nel quale la situazione sarebbe risolta indipendentemente da chi l'ha generata? **3- sviluppare una o più alternative accettabili.** In qualsiasi negoziato dobbiamo avere in mente quali sono gli scenari per noi migliori, quelli auspicabili e quelli accettabili. Questo permette di avere quella flessibilità nell'oscillare da uno scenario ad un altro sapendo quando fermarsi. In altre parole dovremmo avere ben chiaro quali sono le alternative accettabili rispetto allo scenario migliore. Proprio come in una contrattazione per l'acquisto di un prodotto dovremmo aver ben chiaro quali sono i limiti di prezzo entro i quali potersi muovere. **4 - comunicare per far sentire anziché capire.** Il cambiamento

Dare la colpa agli altri non risolve il conflitto

di prospettiva o di idee avviene molto più rapidamente se la nostra comunicazione colpisce per prima le emozioni e poi arriva alla comprensione. Proprio come in un processo di innamoramento, dove è coinvolta la parte emotiva molto più che la parte cognitiva, il nostro stile comunicativo negoziale dovrà essere ricco di quello che viene definito “linguaggio analogico evocativo”. A tal proposito dovremmo saper utilizzare sapientemente tutte quelle costruzioni linguistiche che evocano immagini come ad esempio le analogie e le metafore. Sviluppare la capacità di far “vedere scenari e evocare sensazioni” attraverso le nostre parole

©Foto di SHVETS da Pexels



©Foto di Anna Shvets da Pexels

permetterà di essere estremamente più performanti nel far accettare all'altro che ciò che stiamo proponendo. **5- restare nel confine.** Quando stiamo negoziando è molto frequente scivolare fuori tema. Proiettare le nostre paure nel futuro o ancora peggio recriminare una cosa successa in passato allontanerà inevitabilmente dalla soluzione e dall'accordo. Lo sforzo è quello di restare nel confine del conflitto, concentrarsi sul presente e orientare la negoziazione su ciò che può essere fatto adesso. **6- cambiare se stessi per cambiare l'altro.** Si tratta dell'abilità superiore della negoziazione. Saper cambiare la nostra prospettiva sulla situazione ci permette di sviluppare quella flessibilità tale da riorganizzare continuamente la nostra strategia negoziale. È molto importante a tal proposito sviluppare la capacità di dare significati diversi a ciò che accade sapendo anticipare le interpretazioni dell'altro. La capacità è quella di sapersi modulare alle richieste dell'altro non opponendosi bensì assecondandole e ristrutturandole, ovvero cambiandone la cornice di significato fino ad un accordo dove entrambe le parti ne escano vittoriose. L'obiettivo è quello di creare una dinamica conosciuta nella teoria dei giochi come “gioco a somma diversa da zero” dove entrambi vinciamo o perdiamo insieme. Se la negoziazione si basa al contrario

sulla dinamica del “gioco a somma zero”, ovvero la situazione dove io vinco ciò che tu perdi o viceversa il conflitto sarà molto aspro. Sviluppare quindi la capacità di vedere la solita realtà da prospettive diverse ci permetterà di avere un vantaggio competitivo nell'interpretare la situazione nei modi più funzionali e proporli con una comunicazione adeguata all'altra parte fino al raggiungimento di un accordo. Concludendo, la negoziazione è un mix di tecnica, strategia, intuizione e arte. Saper negoziare in maniera efficace richiede la disciplina di coltivare queste caratteristiche in maniera costante per essere pronti a gestire qualsiasi situazione. Mi permetta il lettore, però, un'ultima indicazione, che potremmo definire l'arte suprema della negoziazione e per fare ciò riprendo un aneddoto personale vissuto in prima persona. Tanti anni fu chiesto ad un maestro giapponese di Aikido, un'arte marziale: “Maestro cosa farebbe se si trovasse in una strada isolata, di notte con una persona che la vuole aggredire?” La risposta fu: “non mi farei trovare in quella strada.” ♦

* Coach, docente e direttore operativo del Centro di Terapia Strategica di Arezzo

Lo studio



Boom delle tecnologie digitali nella ricerca e selezione del personale

Sara Curetti
Milano

Dopo la pandemia da Covid-19 ricerca e selezione del personale hanno cambiato soprattutto la modalità e gli strumenti, con una notevole integrazione delle tecnologie digitali. E' quanto sostengono il 69% degli hr experts coinvolti nell'indagine InfoJobs 'Ricerca e selezione ai tempi di Covid-19', realizzata dalla piattaforma leader in Italia per la ricerca di lavoro online, che parte da qui per puntare la lente d'ingrandimento su comportamenti, azioni e modalità propri del percorso di ricerca e selezione, indagando i cambiamenti di questa parte fondamentale del lavoro degli hr. Secondo la ricerca, ciò che si è reso realmente indispensabile negli ultimi due anni, complice l'estensione del lavoro agile e la necessità di

limitare i contatti, è stato l'utilizzo delle tecnologie come supporto indispensabile alla professionalità Hr. Un trend già evidenziato a fine 2020 dal 34,5% degli hr intervistati da InfoJobs, in occasione dell'Indagine 'Trend HR 2021'. Secondo Infojobs le modalità di operatività sono cambiate proprio a favore di una maggiore digitalizzazione nei momenti del colloquio, sia per chi ha dovuto inserire i colloqui virtuali per la prima volta (46%) sia per chi li utilizzava già prima ma li ha comunque potenziati (46,8%). Ma quali sono i vantaggi e gli svantaggi di un colloquio in versione virtuale? Secondo gli hr i vantaggi del colloquio virtuale consistono nella flessibilità e possibilità di aumentare il bacino di potenziali candidati (84,5%): con il digitale le barriere

spazio-temporali tendono a cadere e così è possibile organizzare con agio una fitta agenda di colloqui con i candidati, che non si trovano necessariamente nel luogo dell'azienda o del selezionatore.

Il Covid ha cambiato gli strumenti e i modi di lavorare dei responsabili delle risorse umane



©Foto di Anna Shvets da Pexels

Questo permette di allargare il bacino di utenti, selezionando anche profili provenienti da altre province o addirittura dall'estero, se la tipologia di lavoro prevede una buona percentuale di lavoro da remoto. E poi ancora maggiori occasioni di ascolto (44,8%): grazie al digitale è possibile incrementare la possibilità di "risentire" o "rivedere" il candidato, prima di passare alla fase successiva. Particolari da esplorare maggiormente o punti di domanda emersi da un colloquio precedente, possono così essere risolti con maggiore semplicità. Così come la possibilità di far incontrare il candidato a diverse figure aziendali, con una gestione più semplice dell'agenda e più condivisa della selezione. Ancora selezionare smart, in smart (41,4%): anche il selezionatore può lavorare in modo agile e grazie al digitale, basta accendere il pc per svolgere anche quelle attività che in precedenza si consideravano

impossibili se non in presenza. Per quanto riguarda invece gli svantaggi del colloquio virtuale l'indagine sottolinea l'intangibile valore della conoscenza di persona (66%): il digitale agevola i passaggi, li snellisce e li accelera e questo dà il tempo per una nuova valorizzazione della presenza, indispensabile per capire gli "intangibles". Poi la scarsa possibilità di cogliere dettagli su capacità relazionali e di standing (62,6%): di solito è più frequente mantenere un atteggiamento composto davanti a un pc, ma questo limita per gli hr la possibilità di catturare l'analisi della prossemica e del modo di proporsi di un candidato, cosa che invece è facile da verificare in presenza. Ancora tra gli svantaggi la maggiore freddezza, lo schermo è una barriera (35,7%): il filtro dello schermo può creare un senso di maggiore distacco, che si traduce in una percezione poco disinvoltata del candidato, ma anche in uno

sforzo dell'hr per esercitare l'empatia. Dal colloquio derivano gli altri step di selezione, approfondimenti su determinate skills emerse nella prima fase di selezione, discussioni su contratti e compensi nelle fasi finali. Nel nuovo scenario in bilico tra virtuale e presenza, si riorganizzano così tutti i passaggi affrontati dagli hr. Ad esempio alcuni utilizzano i colloqui virtuali solo nella prima fase di selezione, ma poi si preferisce incontrarsi di persona (31,8%), mentre il 20,6% gestisce totalmente in digitale la selezione essendo in smart working, metodologia adottata anche per i neo assunti, e sceglie di incontrare il solo candidato prescelto per la firma del contratto. Infine il 23,4% decide di optare per una selezione online e di incontrare solo la rosa di candidati finalisti, rimandando all'incontro di persona solo la decisione finale e la discussione dei dettagli contrattuali. →

Spesso, inoltre, la scelta fra colloquio in presenza o virtuale dipende dalla figura cercata, ad esempio se si tratta di un profilo senior o figure in quel momento chiave per l'azienda, l'incontro di persona è di solito il prescelto (14%), talvolta è invece a discrezione diretta del manager valutare come incontrare la persona che lo affiancherà (10,3%). L'ingresso massiccio del digitale nel percorso di ricerca e selezione richiede nuove competenze necessarie per svolgere al meglio il lavoro di recruiter: dallo sviluppo di maggiore empatia nel comprendere al meglio un potenziale candidato (49,6%) o comprenderne le gestualità (17,8%), alle competenze tecnologiche (16,8%) in modo da essere efficienti e veloci nelle pratiche del percorso di ricerca e selezione, ma anche sviluppare

una buona dialettica (16%) volta a porre domande mirate per scegliere in poche mosse il candidato perfetto indipendentemente dal luogo di incontro fisico e/o digitale. Rispetto ai tempi di selezione, il 47,7% sostiene che i colloqui virtuali abbiano velocizzato il processo di selezione, ma non ridotto i tempi totali di assunzione, mentre il 16% nota un processo più veloce dal colloquio virtuale alla scelta ed infine all'ingresso in azienda. Per contro, il 27% dei rispondenti non evidenzia nessuna modifica sostanziale nei tempi di selezione, e un 9,4% rileva addirittura un allungamento in termini di tempi e step. Un'altra tematica fondamentale è la qualità della risorsa assunta: il colloquio virtuale o più in generale il cambio modalità nella selezione la influenza? Per il 48% è an-

Colloqui virtuali soprattutto nella prima fase della selezione

cora presto per poter dare un vero e proprio giudizio, mentre il 27% afferma che non sia la modalità ad incidere sulla qualità del candidato. Infine, percentuali più piccole ma più polarizzate di chi ha già un'opinione: se il 13% sostiene fermamente che la digitalizzazione della selezione non ha influito sulla qualità delle risorse effettivamente inserite, vi è un 12% che ha notato un aumento nelle nuove assunzioni poi rivelatesi non adatte al ruolo e/o che non superano il periodo di prova.♦

©Foto di cottonbro da Pexels



polo
grafico S.p.A.

DA OGGI, ANCORA PIÙ DIGITALI

WWW.EDICOLADIGITALE.INFO



L'opinione



Marketing dello scaffale Ecco che cosa significa

Stefano Bresciani*
Torino

Entriamo al supermercato con la lista della spesa. Una lista costituita, magari, da 5 o 6 prodotti che abbiamo finito. Puntualmente, però, usciamo con il carrello pieno e arriviamo a casa ben più “carichi” di quanto avevamo preventivato – e scritto – nella lista. Come mai? Il modo in cui vengono disposti i prodotti nei filari espositivi (gli scaffali) di un punto vendita non è casuale ma segue invece strategie ben precise che hanno l’obiettivo di influenzare le nostre scelte, facendoci acquistare in maniera mirata. Si tratta delle cosiddette strategie di “Marketing dello scaffale” o “Shelf Marketing”, con le quali il punto vendita, di piccole, medie o grandi dimensioni che sia, indirizza il consumatore ad acquistare di più di quanto aveva

pensato appuntandosi i prodotti necessari. Lo Shelf Marketing è l’insieme di tecniche utilizzate nelle attività commerciali per disporre le merci sugli scaffali dei punti vendita, al fine di catturare l’attenzione dei clienti e spingerli così all’acquisto, con l’obiettivo di incrementare le vendite. Un primo passo importante per una corretta strategia di Shelf Marketing è conoscere il layout del punto vendita. Gli scaffali e le attrezzature del punto vendita, infatti, devono essere disposti in modo da indurre il cliente a percorrere l’intera superficie espositiva. I prodotti, inoltre, devono essere al centro dell’attenzione, come se fossero il soggetto di un quadro la cui cornice è rappresentata dallo scaffale stesso. I prodotti, in questo senso, devono essere gradevoli da vede-

re, appetibili, visibili e accessibili. Elementi come etichette, sequenza dei colori, illuminazione, cartelli informativi diventano, quindi, fondamentali per presentare in maniera adeguata il prodotto, metterlo in evidenza, generare interesse e stupore nel cliente e, di conseguenza, spingerlo all’acquisto. I prodotti, inoltre, devono essere posizionati e raggruppati in maniera adeguata.

**I prodotti
vengono
disposti
per invogliare
i clienti
a comprare**

**Perché frutta
e verdura
sono all'ingresso
del supermercato
e dolci
e caramelle
vicino alla cassa**

©Foto di Daria Shevtsova da Pexels



Solitamente, ad esempio, frutta e verdura sono collocati all’ingresso in modo da comunicare freschezza, salute e benessere fisico. Seguono poi gli scaffali dedicati ai pasti principali, in ordine: colazione, pranzo e cena. Chiudono le bibite, collocate alla fine anche per questioni pratiche: dover fare la spesa portandosi dietro il peso delle bottiglie non è certamente piacevole, e potrebbe indurre ad accelerare il processo d’acquisto. Le promozioni sono quasi sempre collocate all’ingresso o in prossimità delle casse (dove in genere chi è in coda ha tempo per leggere), in modo da trasmettere al cliente l’idea di un punto vendita conveniente e attento al risparmio. Nei punti di possibili code (banco della carne, dei salumi e formaggi, del pesce, ...) vengono

spesso collocati prodotti sicuramente fuori dalla lista della spesa che necessitano un minimo di attenzione per essere acquistati (come ciabatte e libri ad esempio). Al fine di consentire al cliente di raggiungere i prodotti e orientarsi correttamente negli acquisti i prodotti simili vengono collocati nella stessa area; quando, poi, appartengono a categorie affini vengono posizionati abbastanza vicini, in modo da consentire al cliente un processo di acquisto logico. Il meccanismo che guida queste scelte è, ad esempio, “acquisto in rapida successione bagnoschiuma, sapone e crema idratante”. Negli scaffali, inoltre, i prodotti più convenienti sono collocati in alto o in basso, in modo da disincentivare la loro vendita a favore di prodotti più costosi, in

genere collocati in bella vista, ad altezza degli occhi, in posizioni facilmente raggiungibili. Un’altra tecnica diffusa consiste nel collocare i prodotti di prima necessità (sale e zucchero ad esempio) in posti contro-intuitivi, ovvero non dove ci si aspetterebbe che fossero, e in generale, non in bella vista. In questo modo i consumatori sono costretti a girare tra le corsie alla ricerca di tali prodotti, e nel mentre potrebbero mettere nel carrello qualcosa di non preventivato. I filari espositivi, inoltre, possono essere più o meno larghi e profondi, in maniera tale da rallentare o velocizzare volutamente il passaggio dei consumatori in un ipotetico percorso di acquisto, secondo delle logiche predefinite. →

I diversi scaffali, inoltre, devono essere organizzati in modo da prolungare il più possibile la permanenza del cliente all'interno del punto vendita e, di conseguenza, la probabilità di acquisto di più prodotti rispetto a quelli presenti nella lista della spesa. Spesso il percorso prestabilito si snoda in senso antiorario, da destra verso sinistra: questo induce inconsciamente a prestare maggiore attenzione a quello che si ha intorno, poiché una tale disposizione è opposta al modo in cui siamo abituati a "leggere" il mondo, da sinistra verso destra. L'obiettivo è aumentare il tempo medio di permanenza e indurre a passare per aree del punto vendita che altrimenti potrebbero essere ignorate. Creare dei percorsi obbligati, ad esempio, espone il cliente alla vista di molti prodotti e, di conseguenza, all'acquisto d'impulso. E' il tipico caso degli autogrill. Ci fermiamo per un caffè, dobbiamo fare lo scontrino alla cassa (intorno alla quale sono esposti "gratta e vinci", caramelle di ogni tipo, ...) e usciamo dopo aver seguito un percorso "obbligato" che ci fa notare

giocattoli, libri, apparecchi elettronici, prodotti alimentari, giornali, ... Spesso, in questo modo, qualcosa finirà per essere acquistato. Molti studi hanno evidenziato, infatti, che il consumatore resiste alla tentazione di fronte all'acquisto d'impulso al massimo un paio di volte. Allo stesso modo all'interno dei supermercati intorno alle casse vengono collocati snack, caramelle, giochi per bambini, in modo da spingere i clienti a concedersi un piccolo capriccio aggiuntivo, un extra dopo aver effettuato tutti gli acquisti effettivamente necessari. Si punta sul fatto che, una volta conclusa la spesa "normale", le persone si sentono meno in colpa per ulteriori acquisti, e tendono a regalarsi qualcosa. La tecnica è studiata anche per coinvolgere i bambini nell'acquisto. Quante volte, ad esempio, abbiamo assistito alla scena della mamma che, per tenere buono il bambino stufo di stare in coda alla cassa, gli acquista delle caramelle? Le caramelle, infatti, sono sempre collocate in una posizione "a portata di bambino". Oltre ad avere confezioni colorate, sgargianti,

Un consumatore attento riesce a sfuggire allo shelf marketing

ricche di disegni e pupazzi, vengono strategicamente posizionate in basso, a portata di mano e perfettamente visibili da parte dei bambini che possono afferrarle rapidamente e facilmente. Anche se le strategie di Shelf Marketing possono sembrare a prima vista delle tecniche ingannevoli per far spendere al cliente di più di quello che pensava, in realtà non vanno interpretate solo in maniera negativa o come sbagliate a prescindere. Un consumatore attento, informato, consapevole acquista in modo razionale e subisce poco l'influenza di tali tecniche. Se ci capita di acquistare le caramelle mentre siamo in coda alla cassa non siamo sicuramente caduti in una trappola... siamo semplicemente esseri umani. ♦

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



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

L'isola di Cavallo, un' oasi di bellezza e benessere, fra la Corsica e la Sardegna

L'Hôtel & Spa des Pêcheurs è un lussuoso **Boutique Hotel 5 stelle** situato **sull'isola di Cavallo**, una destinazione esclusiva **tra la Corsica e la Sardegna**.

Un Resort in un paesaggio unico, tra le **infinite sfumature di blu e soffice sabbia dorata**, è la scelta perfetta per organizzare la vacanza dei propri sogni.

Le **Camere e Suite** sono **finemente arredate** e dotate di ogni comfort, la maggior parte con **balcone o terrazza vista mare**. La struttura dispone di **un'eccellente Spa** e di **due Ristoranti**, uno dei quali sulla spiaggia, per deliziare il palato dei propri ospiti con **piatti tipici Mediterranei**.

Per rendere la permanenza degli ospiti più speciale, l'Hotel offre **accesso alla spiaggia privata attrezzata, talassoterapia, centro fitness e piscina esterna**.

Le sue dotazioni, insieme all'accoglienza dello Staff, consentono ai suoi ospiti di vivere un soggiorno indimenticabile, a stretto contatto con la natura.



Transizione ecologica



Una barriera di boe rotanti contro la plastica nei fiumi

David Taddei
Vicenza

La plastica che invade i nostri mari arriva, per la gran parte, dai fiumi. Allora perché non cercare di fermarla prima? E' questa l'idea che ha fatto nascere una start up innovativa nel vicentino, la River Cleaning, che sfrutta un sistema di boe rotanti per intercettare e fermare i rifiuti di plastica sui nostri fiumi. La barriera devia le plastiche (ed eventuali altri detriti) galleggianti verso un punto di raccolta automatizzato che richiede pochi interventi diretti da parte degli operatori. Curiosamente l'uomo che ha trasformato l'idea in un'impresa, è un noto imprenditore della plastica, Vanni Covolo, titolare della Mold di Cassola, azienda che realizza da trenta anni stampi top per l'automotive. I suoi clienti si chiamano: Porsche, Lamborghini, Mercedes, Ferrari. Così per dire. Dalle parti in plasti-

ca per le auto alle barriere "mangia plastica" per i fiumi. Sei un "pentito" e hai deciso di redimerti? Non direi, non serve essere pentiti per mettere le proprie capacità al servizio di qualcosa che potrebbe salvare interi settori e migliorare la salute di tantissime persone. Si arriva semplicemente ad un certo punto, dopo aver avuto il proprio "decorso" a livello di carriera, in cui forse si è più sensibili a ciò che si lascia ai figli. E tutta la plastica che ogni anno finisce nei mari non solo causerà problemi inimmaginabili nel futuro, ma rischiamo che ci tolga anche ogni prospettiva. Quindi piuttosto che continuare a fare finta di nulla, è meglio tentare l'impresa. Quando è scattata la molla, quando hai cominciato a credere nella bioeconomy? E' un fatto etico o anche economico?



**La start up
"mangia plastica"
dell'imprenditore che
realizza da trent'anni
gli stampi plastici
per le grandi marche
dell'automotive**

Bioeconomy. Bisogna crederci

Non si "crede" nella bioeconomy. Semplicemente si "vede" qualcosa che prima si ignorava. Quando ti lanci su un'idea simile, lo fai un po' per etica quando pensi, all'inizio, di provare a dare il tuo contributo per riprenderti l'ambiente pulito e di lasciare qualcosa di meglio a chi verrà dopo. Diventa un fatto anche economico quando capisci che sarebbe meglio, per aziende e governi, investire ora piuttosto che tamponare il problema quando sarà troppo tardi. Ovviamente non si salvano i fiumi e i mari gratuitamente: servono continue risorse e miglioramenti, e solo un'azienda che trae profitti può permettersi di reinvestire continuamente ed essere, quindi, veramente sostenibile nel tempo. →

L'idea iniziale è dei fratelli Andrea e Alex Citton di Bassano del Grappa. Con una stampante 3D realizzano i primi esemplari di studio di boe rotanti. Il primo brevetto River Cleaning è del 2018 e l'azienda debutta ufficialmente lo stesso anno a Ecomondo, la fiera delle tecnologie green di Rimini più importante d'Europa. Vanni Covolo con la sua Mold Srl decide di investire nell'idea impiegando risorse economiche e conoscenze tecniche. Vanni, ha dalla sua l'esperienza in progettazione di oggetti fisici e stampi per materie plastiche e il prototipo iniziale si evolve. Oggi il progetto River Cleaning, composto da 4 brevetti pct internazionali, è al 100% di Mold srl e di Vanni. Nonostante tutto le problematiche insorte per l'arrivo della pandemia di Covid, Vanni comincia ad Investire pesantemente sul progetto bloccando di fatto la precedente attività di costruzione stampi e impiegando al 100% risorse e conoscenze fino a depositare il brevetto River Oil ... unico nel suo genere. il team cresce e la barriera a boe rotanti inizia a riscuotere interesse verso il pubblico e verso enti che si occupano della raccolta e riutilizzo delle materie plastiche abbandonate. Nel novembre 2019, a Vanni viene conferito il Riconoscimento speciale con la Targa Istituzionale di Venezia del Leone

di San Marco per l'innovazione a favore dell'ambiente plastic free 2019 per la pulizia dei laghi e dei mari. Viene riconosciuto che il sistema è una soluzione a basso impatto ambientale, modulare e scalabile, ovvero in grado di adattarsi a qualsiasi corso d'acqua. Le stime che provengono dai test effettuati parlano chiaro: 85% di rifiuti galleggianti fermati con dispositivi alimentati dalla corrente del fiume e operativi h 24 senza necessità di manodopera giornaliera, senza stress ambientali a fauna e flora. Nel maggio 2020 si eseguono i primi test nel fiume Brenta con l'installazione di alcuni prototipi in località Campolongo. I test vengono poi ripetuti nel giugno con risultati ottimi, superiori alle aspettative. Da questo successo nasce la versione prototipo che viene installata a luglio 2021 in pianta stabile nel tratto di fiume che passa nel comune di Rosà (Vicenza), in accordo con il Consorzio di Bonifica del Brenta. Viene subito installato nell'impianto anche il sistema di tele sorveglianza che tuttora è in funzione e che consente di eseguire ogni operazione da remoto. Adesso per River Cleaning inizia la fase di vera e propria commercializzazione.

Cosa ti ha convinto del sistema a boe rotanti?

Fin da quand'ero piccolo vedevo i miei nonni usare un attrezzo composto da 4 ruote che poste in diagonale raccoglievano il fieno spostandolo di ruota in ruota per ottenere un unico filare che poi veniva facilmente raccolto ... così come funziona River Cleaning. **Quanta plastica potremmo recuperare se utilizzassimo sui nostri fiumi più grandi le tue boe?** I maggiori bacini Italiani come quelli del Po e del Tevere producono uno scarico annuale di rifiuti, di cui l'82% plastica, in mare tra le 6mila e le 10mila tonnellate. Anche i grandi bacini europei come il

Reno e il Danubio hanno valori simili, mentre sono i maggiori fiumi asiatici a produrre le quantità più impressionanti, ben oltre le 60mila tonnellate annue. La nostra visione consiste nell'installare quanti più impianti soprattutto negli affluenti e nei piccoli corsi d'acqua che raccolgono i rifiuti dalle zone urbane e industriali, creando così una rete in cui i rifiuti vengono prelevati il prima possibile dall'acqua. Operando h24 e con il 95% di capacità di intercettazione, potremmo fare la differenza. **Servono investimenti molto grandi? Quanto possono durare nel tempo?** Installare un impianto River Cle-

"Po e Tevere producono uno scarico annuale di rifiuti tra sei e dieci mila tonnellate"

aning potrebbe sembrare più costoso, e quindi meno conveniente di una semplice barriera a sbarramento galleggiante. Ma se pensiamo che sono fatte per funzionare in ogni situazione, senza quasi bisogno di intervento umano, per 5 anni o più con il minor rischio possibile, la situazione appare ben diversa, in quanto è un modo molto più efficiente di spendere soldi e nel tempo si risparmia.

River Cleaning. Sistema a boe rotanti



Oltre a poter essere adattata ad ogni dimensione e poter permettere la navigabilità, la barriera composta da boe offre diversi vantaggi tecnici. Mentre altre barriere creano una diga che oppone resistenza al naturale flusso dell'acqua, River Cleaning lo sfrutta per far ruotare le boe, permettendo di spostare i rifiuti da una girante all'altra invece che bloccarli semplicemente. Oltre ad essere più efficiente in termini di performance, ha anche una struttura che si adatta meglio a correnti più sostenute, dove invece le altre barriere perdono di efficacia non riuscendo a contenere i rifiuti o hanno cedimenti strutturali. Grazie alla sezione ridotta, inoltre, non impedisce i movimenti della fauna fluviale. Recuperare la plastica prima che raggiunga il mare è un fattore molto importante per il riciclo. La salinità dell'acqua degrada il materiale e rende anche più difficoltoso il trattamento successivo. Il rischio, quindi, è quello di ritrovarsi con materiale recuperato ma privo di valore. Le plastiche recuperate nei fiumi, come evidenziano le ricerche degli ultimi anni, sono invece in condizioni molto buone e possono essere quasi interamente riciclate. River Cleaning ha dato vita anche a un altro progetto: River Oil, per intercettare non solo i rifiuti di plastica ma anche l'olio e ripulire i fiumi dagli inquinanti liquidi. La boa tradizionale è implementata con un plug-in parallelo e integrato al sistema di recupero.



Vanni Covolo. Titolare della Mold di Cassola

Gli impianti River Cleaning possono essere alzati da remoto per salvarli e riposizionati subito dopo, garantendo un'azione continua. **Consumano energia?** Le nostre barriere sono progettate per sfruttare la forza della corrente, anche minima, e quindi di funzionare ad impatto energetico zero. Anzi, con la nuova struttura saremo persino in grado di generare energia sfruttando sempre la corrente e la rotazione, come vere e proprie turbine. **Perché in Italia siamo ancora così indietro nel-**

la gestione dei nostri fiumi? La ricerca era ancora molto indietro rispetto a realtà in cui la cura dei propri corsi d'acqua è più radicata, come i Paesi Bassi. Un peccato, perché il nostro paese è ricchissimo di preziosissime risorse idriche. Con la siccità di questa estate ci rendiamo conto di quanto sono preziose. Poi abbiamo un problema burocratico: è difficile determinare chi ne ha la competenza e chi deve accollarsene il costo. L'approvazione della legge Salvamare, ci aiuterà, almeno lo spero".♦

Voci artigiane



Per nuovi orizzonti del business

In collaborazione con CNA
Cuneo

La Costa Azzurra e il Principato di Monaco sono da sempre un mercato attrattivo per le imprese italiane. Un territorio di prossimità, con un contesto economico stabile ed affidabile, storicamente aperto allo sviluppo di realtà internazionali. Non ha caso proprio il 50% delle imprese esistenti sul territorio del Dipartimento delle Alpi Marittime è a capitale straniero. L'attrattività internazionale della Costa Azzurra si misura dal numero crescente di imprese insediate sul territorio. Le Alpi Marittime contano più di 4.000 imprese a capitale straniero e più di 50.000 posti di lavoro da esse generati. Più di 250 imprese a Capitale Estero sono state accolte nelle Alpi Marittime solo nell'ultimo anno, a dimostrazione che il mondo economico ha mantenuto la sua fiducia rispetto ad un territorio per sua natura internazionale e innovativo. Il tutto nonostante il particolare contesto storico globale. Una posizione geografica favorevole, un aeroporto internazionale, ecosistemi organizzati in veri e propri cluster che combinano le caratteristiche dei quartieri d'affari e dei parchi tecnologici e scientifici come Sophia Antipolis completano un quadro ideale in cui fare export. Leader assoluto, per numero di imprese a capitale straniero è proprio l'Italia, con ben 517 presenze nelle Alpes-Maritimes, seguito da



In collaborazione con



Italia, Francia e Principato di Monaco.
Un canale diretto



Lussemburgo e Regno Unito. Numeri che non possono non fare i conti con i dati che riguardano il Principato di Monaco che, oltre ad ospitare imprenditori da tutte le parti del mondo, creando un sistema di business unico nel suo genere, conta circa 1600 imprese italiane, attive in diversi settori. CNA Cuneo e la Camera di Commercio Italiana di Nizza collaborano assiduamente con l'obiettivo di fornire servizi di internazionalizzazione e valorizzazione del Made in Italy in Francia. Grazie, infatti, alla strategica sede della Camera di Commercio in Costa Azzurra, a meno di un'ora dal confine italiano, ed al recente accordo di collaborazione di quest'ultima con il Monaco Economic Board (MEB), l'accesso al mercato transfrontaliero per le imprese italiane è oggi molto più semplice. Attività di consulenza ed assistenza commerciale, conferenze, approfondimenti, incontri B2B, workshop ed eventi dedicati rappresentano il cuore dell'attività della Camera di Commercio Italiana di Nizza. Associazione di imprenditori fondata nel 1997 vanta oggi circa 150 imprese aderenti appartenenti a diversi settori: logistica, food, robotica, nuove tecnologie, grande industria, costruzione, yachting, ristorazione ecc. Il contesto istituzionale di cui gode la Camera di Commercio, lavorando in stretta sinergia con il Consolato di Nizza e l'Ambasciata Italiana a Monaco, favorisce ed agevola inoltre i processi di sviluppo sul mercato. "Si entra immediatamente a far parte di una comunità di imprenditori ed all'interno di un territorio economico, a stretto contatto con le realtà locali" spiega la Presidente Patrizia Dalmasso. La Costa Azzurra e il Principato di Monaco non sono quindi solo una destinazione glamour conosciuta nel mondo intero per gli eventi di livello internazionale, ma rappresentano anche un importantissimo centro congressuale europeo e soprattutto una destinazione di primordine per le start-up italiane. Nonostante il lungo periodo di crisi che stiamo attraversando, la Riviera Francese, anticipando il processo di rinascita degli investimenti globali, si conferma infatti un approdo solido per imprese provenienti da tutto il mondo. ♦



Nel Nord Ovest la crescita maggiore

Mauro Zangola
Torino

Nei giorni scorsi l'ISTAT ha reso note le stime preliminari del Pil e dell'occupazione nel 2021, l'anno post pandemia. L'analisi dell'Istituto contiene un paio "novità" che meritano di essere conosciute e sulle quali vale la pena riflettere. Vediamole. Nel 2021 il Prodotto Interno lordo è cresciuto in volume del 6,6% a livello nazionale. La ripresa, dopo la crisi sanitaria da Covid-19, è stata più accentuata nelle regioni del Nord rispetto a quelle del Centro e del Mezzogiorno. L'area del Nord Ovest ha fatto registrare la performance migliore con un aumento del Pil del 7,4% seguita dal Nord Est dove l'aumento è stato del 7%. Nelle restanti Aree la ripresa si è attestata su valori inferiori a quelli medi nazionali; in particolare nelle regioni del Mezzogiorno, che hanno risentito in misura meno intensa

degli effetti della crisi pandemica, la crescita del Pil si è fermata al 5,8%. La ripresa è stata solo lievemente più alta nelle regioni del Centro, con un incremento del Pil del 6%. Fino a qui niente di nuovo. Il divario di crescita Nord-Sud non solo permane ma tende ad accentuarsi. La novità, cioè l'elemento su cui riflettere, emerge quando prendiamo in considerazione l'andamento dell'occupazione nello stesso anno, il 2021 dopo la crisi pandemica. Le Aree che hanno fatto registrare, secondo l'ISTAT, il maggior aumento di occupati non sono le regioni del Nord dove il Pil è cresciuto di più, ma quelle del Mezzogiorno dove si registra una crescita di occupati superiore di un punto e mezzo a quella del Nord. Nelle regioni del sud e nelle isole infatti l'occupazione nel 2021 è cresciuta in complesso dell'1,3% rispetto al +0,5 del Nord Ovest; al

+0,2% del Nord Est e al +0,3% del Centro. Un risultato importante che contribuirà a ridurre il divario di 20 punti percentuali tra i tassi di occupazione del Nord e del Sud ma che alimenta non poche preoccupazioni tra i cittadini del Nord ricco, che devono sempre più fare i conti con fasi di sviluppo accompagnate da poco lavoro. In tutte le Aree del Paese la ripresa è stata trinata dal settore delle costruzioni con incrementi del Valore Aggiunto superiori al 20% nel Mezzogiorno (+25,9%) e nel Nord Ovest (+22,8%). Nel Nord Est la crescita del valore Aggiunto è stata del 18%; nel Centro del 16,3%. In tutte le Aree un contributo significativo alla crescita è stato fornito anche dall'Industria soprattutto nelle regioni del Centro Nord dove il valore aggiunto industriale ha fatto registrare una crescita media del 12,4%. Più contenuto è stato il contributo alla crescita dei comparti del terziario. Nei Servizi finanziari, immobiliari, professionali e alle imprese il valore aggiunto è cresciuto in media solo del 3%. Il settore delle costruzioni, come abbiamo più volte sostenuto in questa rubrica, è stato per anni un settore "dimenticato" dal Governo e dalla politica. Grazie agli incentivi il settore ha ripreso vigore trainando lo sviluppo del Paese dopo la Pandemia. Una novità anche questa che ci auguriamo possa diventare una costante. ♦

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



Offrire il meglio del naturale, offrire la natura stessa e permettere ad ognuno di assaporarla e innamorarsene. Da oltre 40 anni Agrimontana custodisce dolcemente i frutti della natura, ricorrendo alle proprie abilità artigianali con il giusto supporto di ricerca e tecnologia per garantire la qualità del prodotto etichettato.



www.agrimontana.it



Agrimontana



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.

Tre bollicine per l'estate. Per l'occasione riavvolgiamo il nastro e andiamo a cercare tra le nostre proposte (oltre 70) tre prodotti adatti alla calura estiva, da degustare durante cene romantiche o per aperitivi sul mare, a bordo piscina e, perché no, anche a temperature più ragionevoli sulle nostre montagne. Abbiamo scelto solo bollicine, le più versatili e adatte a qualsiasi occasione.

Il vino nella Rete Comodo da acquistare

Anche perché il 2022 per gli spumanti italiani sarà un anno storico: per la prima volta si toccherà il miliardo di bottiglie prodotte, con più dei due terzi destinate all'esportazione. L'Osservatorio dell'Unione italiana vini (Uiv) rileva che nei primi tre mesi del 2022 sono cresciuti del 35,6%, un nuovo record.

* A cura di David Taddei



Carpenè Malvolti Prosecco Superiore Docg

E' un'etichetta celebrativa che ricorda la nascita della storica azienda Carpenè Malvolti di Conegliano. Il suo successo è planetario con crescite sui mercati esteri a doppia cifra. Nel Regno Unito, due bottiglie su tre di spumanti importati sono Prosecco. Oggi questo nome è usato spesso (a sproposito) come sinonimo di spumante italiano e orientarsi non è facile. Se volete un vino di qualità certa e dal prezzo buono, il 1868 fa per voi. Prodotto da uve Glera in purezza (è il vitigno base del Prosecco) coltivate nei vigneti situati sulle colline della Docg Conegliano Valdobbia-

dene, ad un'altitudine di 200/300 metri, questo spumante ha un perlage vivace e brioso, il bouquet è floreale e fruttato (mela, agrumi), al palato è fresco e piacevolmente sapido. Un aperitivo perfetto, ma anche da provare a tutto pasto con pietanze non troppo saporite come ogni bollicina di qualità.

Gradazione alcolica 11% Vol. Temperatura di servizio 6-8° C. Si trova in vendita su www.vino.com a 12,50 Euro

www.carpene-malvolti.com

Questa cantina storica di Bra (Cuneo), attiva dal 1880. Dal nebbiolo si ottengono in purezza vini famosi come Barolo, Barbaresco, Nebbiolo d'Alba. Da pochi anni si è tornati a produrre con questo blasonato vitigno anche ottimi spumanti. In Piemonte il nebbiolo veniva spumantizzato già due secoli fa, ma la tradizione si era fermata ai confini regionali. Le Cantine Ascheri, fra i produttori pionieri di questa riscoperta, propongono un Metodo Classico di nebbiolo in purezza raccolto nella seconda metà di agosto e vinificato 14

giorni in acciaio. L'affinamento sui lieviti dura almeno un anno. Di un tenue giallo paglierino è caratterizzato da un perlage finissimo e persistente che sprigiona sentori di agrumi canditi e nocciole tostate, crosta di pane. In bocca è piacevole e persistente. Perfetto per aperitivi, antipasti, primi piatti leggeri, pesce.

Gradazione alcolica 12,5% Vol. Temperatura di servizio 6-8° C. Su www.drinksco.it a 22,5 euro

www.ascherivini.it



Cantine Ascheri Metodo Classico Nebbiolo Brut

Si coltiva ancora con vigneti ad alberata: enormi viti secolari, "maritate con i pioppi", si ergono a oltre 15 metri di altezza. E' una tecnica che si perde nella notte dei tempi, probabilmente risale al Medio Evo, al periodo del regno angioino e sopravvive solo qui. Per raccogliere le uve serve arrampicarsi su lunghe e sottili scale di legno. Da qui il nome del vino e la bella etichetta: Trentapioli. Quelli che bisogna salire per portare l'uva in cantina. E' un vino unico. La raccolta è manuale in cassette ed avviene con l'uso delle caratteristiche scale a pioli. Per le peculiarità

del vitigno, può essere degustato anche a distanza di diversi anni. Lo scrittore Mario Soldati diceva che "profuma di limone... Non lo si può immaginare se non lo si gusta". E' vero, ha una secchezza assoluta e particolare, forse perché le viti sono "a piede franco" come in era pre-filossera. Perfetto con Mozzarella di bufala, alici fritte, primi piatti di pesce.

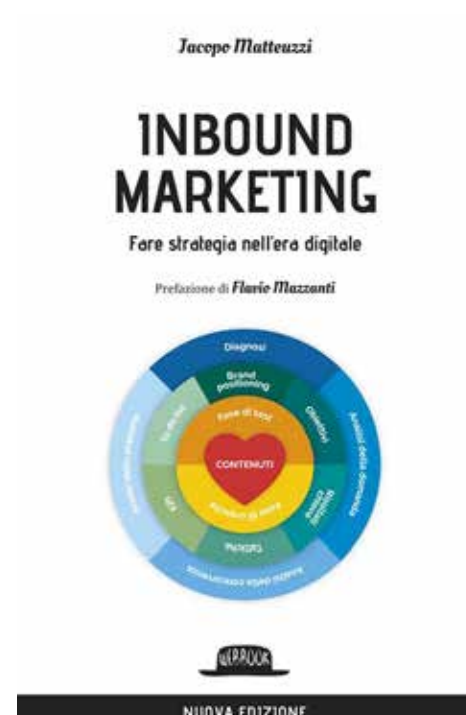
Gradazione alcolica 11,5% Vol. Temperatura di servizio 6°-8° C. Su www.winelivery.com a 17,90 Euro

www.salvatoremartusciello.it



Trentapioli, Brut Metodo Martinotti Asprinio D'Aversa Doc

Lo scaffale



JACOPO MATTEUZZI

è un Imprenditore Digitale

Chairman of the Board di Studio Samo.

Ha un'esperienza ormai ventennale in ambito Digital, ed è specializzato in particolare nelle seguenti discipline: Web Marketing Strategico, Inbound Marketing, SEO (ottimizzazione per i motori di ricerca).

Come docente di web marketing, ha formato più di 3.500 persone negli ultimi otto anni, tra corsi in aula, online e presso le aziende (italiane e multinazionali). È ideatore, organizzatore e relatore di DA ZERO A SEO, il più importante evento italiano sull'ottimizzazione per i motori di ricerca.

È stato docente di diversi seminari di web marketing presso l'Università di Bologna ("Web Marketing Strategies and Analysis" presso la Scuola di Economia, Management e Statistica), SMAU, Web Marketing Expo, Inbound Strategies.

Inbound marketing. Fare strategia nell'era digitale

Prefazione di Flavio Mazzanti

Questo non è l'ennesimo libro sulla SEO, sui social media o sulla pubblicità online. Tempo fa inbound marketing era per molti solo un modo "cool" per rinfrescare una serie di attività già note: la SEO, il blogging, il social media marketing, la lead generation, l'email marketing... Ma il mondo digitale è cambiato. Gli strumenti nella cassetta degli attrezzi del digital marketer si sono moltiplicati spaventosamente, così come i tipi di contenuto che si possono usare per attirare, coinvolgere e deliziare il pubblico. Per questo, prima di creare contenuti, prima di attivare campagne, prima di ottimizzare, prima di buttarsi sull'ultimo social del momento, è più che mai necessaria una visione strategica.

Qui dentro non troverai tecnicismi (per quelli ci sono già decine di libri) ma un metodo di lavoro olistico. Un approccio strategico che potrai applicare ai tuoi progetti. Il libro offre una visione del marketing più attenta alle esigenze delle persone/clienti. Fornisce tantissimi spunti di riflessione ma al tempo stesso è una guida operativa che offre gli elementi per costruire un proprio progetto sul web. ♦



MBA Master Universitario in Business Administration

Di cosa si tratta?

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

Perché questo MBA?

Elevata employability

Mix tra teoria e pratica

Forte enfasi sulle soft skills

Numerosi laboratori e project work

Percorso estremamente professionalizzante

Elevato coinvolgimento delle aziende partner

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

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

Due modalità di erogazione:

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

Info e iscrizioni:

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

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

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

mastermba.management@unito.it

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



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

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

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

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

L'ECCELLENZA DELLA CURA

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

Casa di Cura privata Città di Bra

Via Montenero, 1 | 12042 Bra (CN), Italia
Direttore Sanitario: Dott. Camillo Scimone

**C/SA
DI CURA
CITTÀ
DI BRA**
ACCREDITATA
CON IL SERVIZIO
SANITARIO
REGIONALE