

Espansione

ECONOMIA Iren, su Genova investimenti da un miliardo **SANITÀ** La medicina può permettersi la sua rivoluzione? **UNIVERSITÀ** A che cosa serve la laurea? Forse a poco **L'EVENTO** Serata charity con la Fondazione Gigi Ghirotti **ANNALI CONTEMPORANEI** L'epoca per l'inclusione che esclude

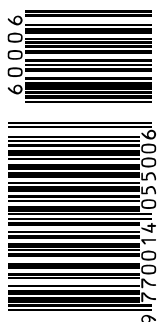
PREZZO DI COPERTINA € 2,50 - POSTE ITALIANE S.p.A. - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-NO/006720/3.2022 PERIODICO ROC



Silvana Cozza e Costantin Parata

Adventure Spa
da Torino a Piazza Affari

ISSN 977-0014055 00-6



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

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



Sommario

Espansione

DIRETTORE EDITORIALE
Stefano Bisi

DIRETTORE RESPONSABILE
Diego Rubero

SEGRETERIA GENERALE
0171.392211

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

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

STAMPA
L'Artistica Savigliano Srl
Via Togliatti, 44 - 12038 Savigliano
(Cuneo)
Tel. +39 0172 22361 - Fax +39 0172 21601
info@lartisavi.it - www.lartisavi.it

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 distribuzione stampa e multimedia S.r.l. -
Via Bettola 18, Cinisello Balsamo (Mi)
POSTE ITALIANE S.p.A. - SPEDIZIONE IN
ABBONAMENTO POSTALE - AUT. N. LO-
NO/00672/03.2022 PERIODICO ROC Iscrizione
n.10250 del 22.05.2002

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

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

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

La tiratura di questo numero è di
55.000 copie.

08 - 13 **L'intervista.** Adventure Spa:
da Torino a Piazza Affari

14 - 15 **Economia.** Iren, su Genova
investimenti da un miliardo di euro

16 - 17 **L'opinione.** Il caso Mauro
Moretti: una brutta pagina per la giustizia

30 - 33 **Università.** A che cosa serve
la laurea? Forse a poco

34 - 37 **Sanità.** La medicina può
permettersi la sua rivoluzione?

38 - 41 **L'evento.** Serata charity con
la Fondazione Gigi Ghirotti

42 - 44 **Annali contemporanei.**
L'epoca per l'inclusione che esclude

46 - 50 **Lo studio.** B Lab presenta
i nuovi standard globali

52 - 55 **Ritratti.** Un manuale d'uso per
il turismo che vogliamo

56 - 58 **Orizzonti internazionali.** I sette
passaggi da cui dipende il commercio mondiale



BRESCIANI - p. 18



GHIROTTI - p. 38



BERTUCCI - p. 56



UNIVERSITÀ
DI TORINO

DM DIPARTIMENTO DI
MANAGEMENT
VALTER CANTINO

MBA

Master Universitario in Business Administration

Direttore Prof. Stefano Bresciani

CFB

Master Universitario in Corporate Finance & Banking

Direttore Prof. Antonio Salvi

Iscriviti ai Master di primo livello!

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



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



<https://www.saamanagement.it>



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



MBA



CFB





Stefano Bisi
Roma



Segui Espansione sui social!

C'è un filo rosso che attraversa questo numero di Espansione: la consapevolezza che viviamo un tempo in cui ogni decisione, pubblica o privata, economica o politica, produce effetti che vanno ben oltre il presente. È un'estate nella quale convivono segnali di fiducia e profonde inquietudini. Da una parte la capacità delle imprese di innovare, investire e costruire valore; dall'altra un contesto internazionale segnato da conflitti, instabilità geopolitica, trasformazioni climatiche e nuovi equilibri economici. La copertina stessa racconta questa duplice dimensione, affiancando la storia di una realtà imprenditoriale che ha saputo trasformare una visione in un progetto quotato in Borsa ai grandi temi della pace, della sostenibilità, della sanità globale, del turismo e della cultura.

L'economia, oggi più che mai, non può essere letta esclusivamente attraverso indicatori finanziari, tassi di crescita o bilanci aziendali. Dietro ogni impresa ci sono persone, idee, capacità di interpretare il cambiamento e, soprattutto, la volontà di costruire futuro. È questa la prospettiva che accompagna il lettore nelle pagine che seguono: osservare l'attualità non come

una successione di eventi isolati, ma come un sistema nel quale innovazione, tecnologia, finanza, ambiente e responsabilità sociale sono sempre più interconnessi.

L'intervista di apertura dedicata ad Adventure rappresenta, in questo senso, un esempio emblematico. La crescita dell'azienda guidata da Silvana Cozza e Costantin Parata non viene raccontata come una semplice storia di successo imprenditoriale, ma come il risultato di una strategia fondata sulla visione di lungo periodo, sulla cultura del dato, sull'organizzazione e sulla capacità di integrare innovazione tecnologica e competenze manageriali. È il ritratto di un capitalismo che sceglie la solidità prima della velocità, la costruzione di processi prima dell'improvvisazione, dimostrando come anche nel digitale sia possibile creare modelli industriali competitivi e sostenibili. E' il racconto di una storia di passione e competenza in un contesto dominato da guerre, tensioni internazionali e crisi umanitarie. La crescita non può prescindere dalla stabilità, così come il benessere non può essere separato dalla tutela della persona. Economia e geopolitica, oggi, parlano la stessa lingua e chiedono ai governi, alle

imprese e ai cittadini una nuova assunzione di responsabilità.

Il messaggio che emerge da queste pagine è chiaro: le grandi trasformazioni non sono più fenomeni settoriali. L'intelligenza artificiale modifica i modelli di business, la sostenibilità ridisegna le strategie industriali, la digitalizzazione cambia il rapporto tra imprese e clienti, mentre la geopolitica influenza investimenti, mercati energetici e scelte finanziarie. Nessuna organizzazione può permettersi di osservare questi cambiamenti da spettatrice. Occorre sviluppare competenze nuove, capacità di adattamento e una leadership capace di leggere la complessità senza rinunciare alla concretezza delle decisioni.

Le pagine di questo numero invitano a osservare il presente con spirito critico, riconoscere le opportunità senza sottovalutare i rischi e comprendere come innovazione, responsabilità e visione strategica costituiscano oggi le tre condizioni indispensabili per costruire sviluppo duraturo. Perché le estati passano, ma le decisioni che prendiamo oggi continueranno a disegnare il futuro delle imprese, delle istituzioni e della società negli anni che verranno. ♦

agrimontana

BRANDSIDER

SCOPRI LA NUOVA RICETTA

Zero zuccheri aggiunti



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

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

Per saperne
di più



La Vignetta

...SPESSO VIAGGIAMO PER RITROVARE NOI
STESSI PROPRIO QUANDO PENSIAMO CHE
LA NOSTRA VITA NON LASCI TRACCE...!



L'intervista

Un successo di famiglia, da Torino a Piazza Affari La storia di Silvana Cozza e Costantin Parata

Alessandro Marini
Torino

Nel mercato digitale italiano, dove molte aziende crescono inseguendo traffico e campagne sempre più costose, Adventure S.p.A. ha scelto una strada diversa: controllare l'intero processo. Non solo generare contatti, ma trasformarli in contratti, integrando dati, tecnologia, contenuti editoriali, call center e capacità commerciale in un'unica filiera. È da questa intuizione che nasce la storia imprenditoriale di Silvana Cozza e Costantin Parata, fondatori di Adventure S.p.A., quotata su Euronext Growth Milan e proprietaria del progetto ameconviene.it. Una storia costruita dentro un perimetro più ampio che fa capo a Mediacontent, capogruppo torinese con competenze editoriali, marketing digitale, performance advertising e nuovi verticali. Mediacontent rappresenta il punto di origine del percorso imprenditoriale.

Da quel nucleo, attivo nel digital marketing e nella produzione di contenuti prima della nascita di Adventure come società autonoma e quotata, si è sviluppato un ecosistema composto da realtà complementari: Adventure, cuore industriale del modello legato alla comparazione e alla conversione commerciale, Visuresmart.it srl, attiva nei servizi documentali, e ameconviene.it Finance srl, nata dall'acquisizione di Primo Network perfezionata nel febbraio 2025. Questa architettura racconta il modo in cui Cozza e Parata hanno costruito il gruppo: non per sommatoria casuale, ma per stratificazione progressiva di competenze. Mediacontent genera traffico, contenuti e domanda qualificata. Adventure intercetta quell'intento e lo trasforma in contratti. Visuresmart.it amplia il perimetro documentale. L'ingresso di Primo Network, oggi ameconviene.it Finance, ha

rafforzato il presidio dei servizi finanziari, portando nel gruppo competenze, rete commerciale e presenza territoriale. Dentro questa struttura, la divisione dei ruoli tra Silvana Cozza e Costantin Parata è rimasta distintiva. Lei ha guidato visione strategica, rappresentanza istituzionale e posizionamento esterno. Lui ha presidiato architettura operativa, processi, numeri di gestione e macchina industriale. Due responsabilità complementari: lettura del mercato e disciplina per trasformarla in risultati misurabili. Adventure nasce nel 2017, dopo un'esperienza già consolidata nella generazione di lead per operatori dei settori utility, telecomunicazioni e finanza. Da quella posizione, Cozza e Parata avevano maturato una consapevolezza decisiva: il valore non era solo nella produzione del contatto, ma nella gestione dell'intero percorso che porta

**Si sono conosciuti,
hanno costruito
una famiglia
e un'azienda.
Otto anni dopo,
Adventure S.p.A —
la quotata che
ha in amecrivene.it
il proprio progetto
di punta,
controllata insieme
a Visuresmart dalla
holding torinese
Mediacontent —
è un caso
industriale
costruito su
una divisione
dei ruoli chiara: lei
alla rappresentanza
esterna alla
gestione del
management,
lui ai processi,
allo sviluppo.
La stessa
che funziona
dal primo giorno**



l'utente dal primo interesse al contratto finale. Con amecrivene.it, il gruppo costruisce un comparatore proprietario capace di intercettare utenti interessati a cambiare fornitore, scegliere una tariffa o accedere a un servizio. Ma il vero elemento distintivo è l'integrazione verticale: contenuti editoriali, campagne paid, dati di prima parte, tecnologia di tracciamento e call center interno lavorano nello stesso perimetro. Il lead non è un prodotto da rivendere: è l'inizio di un processo industriale che deve arrivare al contratto. È qui che emerge l'impronta operativa di Costantin

Parata. Nel modello Adventure, i KPI non sono strumenti di rendicontazione, ma leve di governo quotidiano. Costo per lead, tasso di conversione, costo per contratto e performance per canale orientano le decisioni. Una variazione nei numeri può attivare una revisione delle campagne, dei flussi o della gestione commerciale. È un approccio rigoroso, poco appariscente, ma decisivo in un settore in cui marginalità e volatilità pubblicitaria convivono ogni giorno. →



A questa disciplina gestionale si affianca il ruolo di Silvana Cozza, che ha accompagnato la crescita del gruppo sul piano strategico e istituzionale.

La quotazione su Euronext Growth Milan rappresenta il passaggio più evidente di questa evoluzione: non un'operazione costruita soltanto per visibilità, ma uno strumento per rafforzare la struttura patrimoniale, sostenere lo sviluppo e aprire nuove opzioni di crescita. Il giorno dell'ammissione alle negoziazioni ha restituito un'immagine efficace della complementarità tra i due fondatori: a suonare la campanella è stata Silvana Cozza, mentre Costantin Parata seguiva dalla platea. Un gesto simbolico: rappresentanza esterna da un lato, presidio operativo dall'altro. La quotazione ha segnato anche un cambio di scala. Adventure si è presentata agli investitori con un modello non sempre immediato da inquadrare:

lead generation, comparazione, conversione diretta e presidio industriale della domanda digitale. L'acquisizione di Primo Network, oggi amecconviene.it Finance, si inserisce in questa traiettoria: non come semplice allargamento del perimetro, ma come rafforzamento coerente di un modello capace di integrare canali digitali, competenze commerciali e prossimità al cliente. Questa impostazione consente di leggere Adventure come il tassello centrale di un gruppo costruito intorno al controllo della domanda digitale. La logica comune è individuare un'esigenza concreta dell'utente, portarla dentro un processo proprietario e misurarne il risultato. Questa traiettoria si inserisce in un mercato in trasformazione: i consumatori cercano online informazioni su tariffe, bollette e servizi, ma spesso hanno ancora bisogno di assistenza nella fase decisionale.

Il gruppo intercetta questo spazio intermedio. Anche l'intelligenza artificiale viene affrontata con taglio pragmatico: non un'etichetta da spendere sul mercato, ma un'infrastruttura da integrare nei processi. Nel call center, gli agenti vocali supportano la prequalifica; nell'area editoriale, gli strumenti di scrittura assistita aumentano la capacità produttiva, lasciando al controllo umano il presidio della qualità. La tecnologia non è un fine, ma un moltiplicatore di efficienza. Anche il legame con Torino contribuisce a definire l'identità del gruppo. Cozza e Parata hanno costruito qui una struttura stabile, con competenze interne e una cultura aziendale orientata al dato, alla responsabilità operativa e alla crescita progressiva.

Il piano industriale apre ora una fase più ampia: consolidare il canale digitale, sviluppare una rete di store fisici, rafforzare amecconviene.it

Finance e le tecnologie proprietarie, aumentando il controllo sui punti di contatto con l'utente, dal web al telefono fino alla consulenza in presenza. È questo l'aspetto più interessante della storia di Cozza e Parata. La loro non è la narrazione di una startup cresciuta sull'onda di un mercato favorevole, ma il percorso di una PMI digitale che ha scelto di strutturarsi con logiche industriali: crescita organica, disciplina sui numeri, integrazione verticale, attenzione alla marginalità e apertura al mercato dei capitali. La storia imprenditoriale di Silvana Cozza e Costantin Parata sta in questo equilibrio: visione e controllo, mercato e processo, crescita e sostenibilità. Mediacontent ne rappresenta la matrice, Adventure il motore quotato, Visuresmart.it la diversificazione coerente e ameconviene.it Finance l'estensione sul credito e sui servizi finanziari. Insieme raccontano una possibile traiettoria per il digitale italiano quando smette di essere solo marketing e diventa industria.

L'intervista

Quando e com'è nata l'idea di creare Adventure?

Silvana Cozza: "Adventure nasce da una consapevolezza maturata sul campo. Prima della fondazione della società, lavoravamo già nel digital marketing e nella generazione di contatti qualificati per operatori dei settori utility, telecomunicazioni e finanza. In quella fase ci siamo resi conto che una parte rilevante del valore veniva dispersa dopo la produzione

del lead: qualificazione, gestione commerciale e chiusura restavano fuori dal nostro perimetro." "Da lì è nata l'idea di costruire un modello diverso, capace di presidiare l'intera filiera. Non volevamo limitarci a generare traffico o opportunità commerciali per altri; volevamo accompagnare l'utente lungo tutto il percorso, dal primo interesse fino al contratto. Adventure nasce nel 2017 con questa impostazione: integrare marketing, tecnologia, dati e capacità di conversione dentro un unico modello operativo. La logica è rimasta la stessa anche nel percorso verso la quotazione: mantenere il controllo sui passaggi critici e costruire valore dove il mercato tendeva a frammentarlo."

Nel 2017 la fondazione dell'azienda e nel 2024 la quotazione su Euronext Growth Milan. Qual è il

segreto di una crescita così rapida?

Costantin Parata: "Più che un segreto, parlerei di metodo.

La crescita di Adventure è stata possibile perché abbiamo reinvestito in modo costante quello che l'azienda generava. Nei primi anni abbiamo concentrato le risorse su tre priorità: traffico, tecnologia e persone. Ogni investimento doveva rafforzare il sistema e renderlo più efficiente.

Il secondo elemento è stato il controllo dei dati. Ogni fase del processo dialoga con quella successiva: ciò che accade nel call center aiuta a ottimizzare le campagne, ciò che emerge dalle campagne orienta la gestione commerciale, ciò che non funziona viene corretto rapidamente. In un mercato come il nostro, la velocità dipende anche dalla capacità di correggere."→



Torino, anche grazie ad aziende come la vostra, sta trovando una dimensione più moderna e meno legata alla città dell'industria automotive. È corretto?

Silvana Cozza: “È corretto, ma con una precisazione. Torino non sta sostituendo la propria identità industriale con una nuova identità digitale. Sta valorizzando una cultura del lavoro che può essere applicata anche a settori diversi dall'automotive. Metodo, precisione, attenzione al processo e continuità appartengono alla storia produttiva della città e oggi trovano una nuova applicazione nelle imprese digitali. Quando abbiamo iniziato a costruire Adventure, trattenere talenti a Torino era più complesso.

Oggi molte persone qualificate scelgono di rimanere o di tornare, perché trovano opportunità professionali più strutturate. Anche in occasione della quotazione abbiamo scelto di mantenere il nostro baricentro a Torino: una dichiarazione di identità industriale.”

Quali sono i prossimi obiettivi della società?

Silvana Cozza: “I prossimi obiettivi si muovono lungo tre direttrici. La prima è il consolidamento del canale digitale, che resta il cuore del nostro modello. La seconda è lo sviluppo della presenza fisica attraverso una rete di store, pensata per intercettare chi, pur informandosi online, preferisce un confronto diretto. La terza riguarda il rafforzamento delle tecnologie proprietarie e dell'intelligenza artificiale applicata ai processi. L'obiettivo, però, non è crescere in modo puramente dimensionale. La crescita ha senso se mantiene equilibrio tra volumi, qualità e marginalità. Nuovi punti fisici, nuovi verticali o operazioni di M&A devono integrarsi nella filiera esistente e migliorare il modello, non solo ampliarne il perimetro. Guardando ai prossimi anni, vogliamo portare Adventure oltre la lead generation tradizionale, verso una piattaforma capace di interpretare l'intento degli utenti e indirizzare la domanda di servizi finanziari, energetici, assicurativi e di pubblica utilità attraverso più canali.”

Negli ultimi anni il vostro gruppo si è ingrandito. Fa parte della vostra strategia per imporvi come leader del settore?

Costantin Parata: “La leadership di mercato non è mai stata il nostro obiettivo dichiarato. Il nostro obiettivo è costruire un modello sostenibile, integrato e redditizio. Ci sono aziende che crescono acquistando concorrenti, aumentando rapidamente le quote di mercato o sacrificando marginalità in cambio di visibilità. Noi abbiamo seguito un percorso diverso.” “Ogni ampliamento del gruppo è nato da una domanda concreta: dove stiamo lasciando valore non presidiato? Se individuiamo un'area coerente con la nostra filiera, la valutiamo. Se non è coerente, preferiamo non entrarci. L'acquisizione di Primo Network, oggi amekonviente.it Finance, risponde a questa logica: rafforzare il verticale finanziario con competenze e presenza territoriale coerenti con il modello. Visuresmart, invece, è nata come diversificazione su un verticale documentale meno esposto alla ciclicità pubblicitaria del business principale. In entrambi i casi, non si tratta di scala fine a sé stessa, ma di equilibrio del portafoglio. La dimensione conta solo quando non compromette qualità del processo e marginalità.”



Come avete gestito un passaggio delicato come quello della quotazione in Borsa?

Silvana Cozza: “La quotazione è stata preparata come un passaggio strutturale, non come un evento. Il percorso è iniziato prima dell’IPO, con il rafforzamento di governance, controllo interno, reportistica e organizzazione manageriale. Quotarsi significa accedere al mercato dei capitali, ma anche assumere un diverso livello di responsabilità verso investitori, stakeholder e struttura interna. La sfida principale è stata raccontare in modo chiaro un modello industriale non sempre immediato da classificare. Adventure opera nella lead generation, ma non è una semplice società di marketing services. È un gruppo integrato che presidia contenuti, traffico, dati, tecnologia e conversione commerciale. Per questo è stato importante spiegare la qualità del modello, la disciplina sui KPI e la capacità di generare valore lungo l’intera filiera. L’IPO non ha cambiato la natura dell’azienda: ha dato ad Adventure strumenti più adeguati ad affrontare una nuova fase di sviluppo.”



Il comparto del digital marketing in Italia è in forte crescita. A che livello siamo rispetto al resto d’Europa?

Costantin Parata: “L’Italia è ancora in rincorsa rispetto ai principali mercati europei, ma il divario si sta riducendo. Regno Unito, Germania e Francia hanno storicamente investito di più in pubblicità digitale, per volumi e maturità degli operatori. In Italia il ritardo è stato legato alla digitalizzazione più lenta delle PMI, alla frammentazione dell’e-commerce e a una cultura del dato meno radicata. Negli ultimi anni, però, il mercato italiano ha accelerato. Utility, finanza, telecomunicazioni e retail stanno contribuendo alla crescita degli investimenti digitali, mentre emergono operatori specializzati in performance marketing, automation e lead generation. Il vero tema, oggi, è rendere più esportabile il digital marketing italiano, strutturando le competenze in modelli scalabili.”

Quali sono le difficoltà che ancora oggi affronta il settore?

Costantin Parata: “Le difficoltà principali sono tre. La prima riguarda il quadro normativo, in particolare sulla gestione dei dati personali, dei consensi e delle attività di contatto commerciale. È un ambito in continua evoluzione e richiede investimenti costanti in compliance, processi e controllo. Per un operatore che vuole lavorare in modo sostenibile, la conformità non è un costo accessorio, ma una componente strutturale del modello. La seconda difficoltà è la frammentazione del settore. Accanto a operatori industriali e organizzati, esiste ancora una parte di mercato meno strutturata, con standard operativi non sempre adeguati. Questo crea un problema reputazionale per l’intero comparto e rende più difficile distinguere tra modelli professionali e pratiche opportunistiche. La terza criticità è la dipendenza dalle grandi piattaforme pubblicitarie globali. Google e Meta, per molti operatori, sono canali fondamentali di acquisizione, ma rappresentano anche un fattore di rischio. Una modifica agli algoritmi, alle policy o ai costi del traffico può incidere rapidamente sulla marginalità. Per questo è importante diversificare le fonti, investire sul canale organico, sui contenuti, sui dati proprietari e su tecnologie che rendano il modello meno esposto a singole piattaforme.” ♦

Foto di copertina realizzata da Daniela Foresto

Iren, su Genova investimenti da un miliardo fino al 2030

Monica Bottino

Genova

La Liguria rappresenta uno dei territori strategici per Iren e Genova ne costituisce il principale baricentro. Nel 2025, il Gruppo ha generato in provincia di Genova 585 milioni di euro di ricavi, rientrando nella top10 delle imprese industriali e di servizi della Regione. Anche in termini di Valore

Aggiunto, ovvero di contributo diretto al PIL, la rilevanza del territorio genovese è particolarmente significativa, con 244 milioni di euro direttamente generati nella provincia di Genova. I numeri sono contenuti nello studio “Il Valore Generato da Iren per i territori e per l’Italia” realizzato da TEHA Group sul modello dei quattro capitali (Economico, Sociale, Cognitivo e Ambientale) per misurare, valorizzare e comunicare gli impatti e la distintività di Iren sui territori in cui opera. Come Genova, dove il Gruppo ha recentemente presentato il business plan per i prossimi anni durante un evento al quale hanno partecipato la sindaca di Genova Silvia Salis, il presidente esecutivo di Iren Luca Dal Fabbro, l’amministratore delegato di Iren Gianluca Bufo e Valerio De Molli, managing partner & ceo di The European House Ambrosetti. Dopo la presentazione dello studio si è tenuta una tavola rotonda, dal titolo Territori e

competitività: il ruolo e il contributo delle multiutility allo sviluppo degli ecosistemi locali a cui hanno preso parte Fabrizio Ferrari, presidente Confindustria Genova, Davide Livermore, direttore Teatro Nazionale di Genova e Mario Marchese, prorettore al Dottorato di Ricerca e ai Rapporti con le Imprese dell’Università di Genova.

Contenuti dello Studio Iren ha registrato negli ultimi anni una significativa crescita dimensionale: i ricavi consolidati sono passati da 4 miliardi di euro nel 2018 a 6,6 miliardi di euro nel 2025, con un tasso medio annuo di crescita pari al +7,2%, doppio rispetto alla media dei settori del comparto multiutility e alla media delle imprese italiane. La presenza di Iren produce ricadute rilevanti anche lungo le filiere nazionali e locali. Nel 2025 il Gruppo ha acquistato beni e servizi per 1,4 miliardi di euro da 3.386 fornitori italiani, di cui oltre l’85% PMI, coinvolgendo fornitori in tutte le regioni italiane e nel 96% delle province. A livello nazionale, considerando l’impatto diretto, indiretto e indotto e le ricadute abilitate tramite gettito IVA e accise dalle vendite di energia, il contributo complessivo al PIL italiano raggiunge 4,3 miliardi di euro. In Liguria, grazie all’attivazione di filiere locali, l’impatto diretto, indiretto e indotto è pari a 469

milioni di euro nel 2025, equivalenti a circa l’1% del PIL regionale.

“Il contributo di Iren alla filiera genovese è particolarmente rilevante: nel 2025 il Gruppo ha acquistato 130 milioni di euro di beni e servizi nel territorio da 223 fornitori locali, di cui 114 storici, ovvero con un rapporto continuativo da almeno cinque anni - ha dichiarato Valerio De Molli - l’analisi che abbiamo realizzato su oltre 10mila bilanci aziendali mostra che i fornitori storici di Iren a Genova crescono più velocemente delle aziende comparabili non fornitrici, sia nei ricavi sia nell’occupazione, con una crescita di marginalità quasi otto volte superiore al benchmark.

Considerando che oltre il 91% dei fornitori storici genovesi è costituito da PMI, emerge il ruolo di Iren come capo-filiera territoriale, capace di rafforzare il tessuto produttivo locale e accompagnarne la crescita”. Secondo Luca Dal Fabbro, presidente esecutivo, “Iren si conferma uno straordinario volano di crescita e sviluppo per il sistema Paese e per il territorio di Genova in particolare. Lo studio evidenzia la solidità di un modello industriale capace di generare valore economico, sociale e ambientale, rafforzando al tempo stesso il legame con le comunità e con le filiere locali. Genova rappresenta per

il Gruppo un baricentro strategico, non solo per la rilevanza degli investimenti e dell'occupazione, ma anche per la capacità di attivare innovazione, competenze e sviluppo sostenibile. A questo territorio nel solo 2025 sono stati destinati 525 milioni di euro di investimenti, e dal 2018 al 2025 sono stati distribuiti alla Città di Genova 215 milioni di euro di dividendi. La crescita di Iren dimostra che competitività, attenzione agli stakeholder e transizione ecologica possono procedere insieme, contribuendo concretamente all'attrattività e alla resilienza dei territori in cui operiamo". "Questo studio – ha dichiarato l'ad Gianluca Bufo – testimonia chiaramente il grande valore creato da Iren nel territorio ligure e genovese, grazie all'attivazione di energie locali che portano sviluppo per le imprese del territorio e generano opportunità di crescita per aziende e persone. L'impatto del nostro Gruppo su Genova e la sua provincia è triplicato negli ultimi tre anni e il piano industriale al 2030 prevede, solo per questa area, più di un miliardo di euro di investimenti destinati al sistema acquedottistico e della depurazione, alle reti gas e alle fonti energetiche. La città di Genova riveste e continuerà a rivestire un ruolo strategico e di assoluto rilievo negli ambiziosi progetti di crescita di Iren". Il radicamento di Iren a Genova si riflette anche negli investimenti – che hanno raggiunto 525 milioni di euro nel 2025 – e nella redistribuzione di valore verso il territorio, grazie alla partecipazione del Comune di Genova all'azionariato del Gruppo: il dividendo per azione è aumentato da 0,09 euro nel 2018 a 0,14 euro nel 2025, portando i dividendi erogati a un totale di 215 milioni di euro cumulati nel periodo. Il contributo sociale del Gruppo emerge in primis dalla dimensione occupazionale. Nel 2025 Iren conta 11.908



Da sx l'ad Gianluca Bufo, la sindaca di Genova Silvia Salis e il presidente Luca Dal Fabbro

dipendenti a livello nazionale, in crescita del +7,8% medio annuo dal 2018, anche in questo caso a un ritmo superiore al settore e alla media italiana. In Liguria gli occupati sono 2.182, di cui 1.221 nella provincia di Genova, pari al 56% del totale regionale. Considerando anche gli effetti indiretti e indotti, l'impatto occupazionale complessivo in Liguria raggiunge 3.162 posti di lavoro equivalenti a tempo pieno, pari a circa l'1% della forza lavoro regionale. A Genova, il 100% dei dipendenti è assunto con contratto a tempo indeterminato o di apprendistato, e l'incidenza degli under 30 è raddoppiata rispetto al 2018. In parallelo, Iren ha rafforzato l'investimento sulle competenze: il 100% dei dipendenti ha partecipato ad almeno un programma formativo, con una media di 24 ore pro capite, in aumento del 20% rispetto al 2018. L'innovazione rappresenta un ulteriore asse strategico della crescita di Iren. Il Gruppo è la prima multiutility italiana per partecipazione ai programmi Horizon 2020 e Horizon Europe, con 25 progetti internazionali attivati, 7,3 milioni di euro di budget complessivo e 5,7 milioni di euro coperti da fondi europei a fondo perduto. Il Gruppo supporta inoltre l'ecosistema di startup italiane attraverso investimenti in 3 fondi di venture capital, con un totale di 58 startup detenute in portafoglio: questo

orientamento trova applicazione anche a Genova, attraverso collaborazioni con realtà ad alto contenuto tecnologico, come Hiro Robotics, spin-off dell'Università di Genova attiva nell'applicazione di robotica e intelligenza artificiale al trattamento dei rifiuti elettronici.

Sul fronte ambientale, Iren conferma il proprio contributo alla sostenibilità e all'efficienza infrastrutturale del territorio. In Liguria il Gruppo gestisce 34 impianti energetici e, nel 2025, il 95% dell'energia elettrica prodotta nella regione deriva da fonti rinnovabili. Nel ciclo idrico, nella provincia di Genova Iren registra un livello di efficienza, misurata con la performance delle perdite di rete, pari al 30,9%, inferiore sia alla media regionale ligure (40%), sia alla media nazionale (42,4%).

La traiettoria ambientale del Gruppo è positiva anche in termini di decarbonizzazione. Tra il 2021 e il 2025, le emissioni totali di gas serra di Iren sono diminuite in media del -3,6% all'anno, un andamento più virtuoso rispetto ai settori del comparto multiutility e alla media delle imprese italiane. Ancora più significativa è la riduzione dell'intensità emissiva rispetto al fatturato, scesa da

1.725 a 1.123 tCO₂eq per milione di euro, con una contrazione media annua del -10,2%. ♦

L'opinione



Il caso Mauro Moretti Un'altra brutta pagina per la giustizia italiana

Antonio Mastrapasqua
Roma

Un'altra brutta pagina per la giustizia in Italia. E una ancora più brutta per la politica, che di fronte alla giustizia ingiusta non sa nemmeno balbettare. Mi riferisco al "caso Moretti". Dopo diciassette anni, Mauro Moretti è stato condannato in via definitiva a 5 anni di carcere per la tragedia del 29 giugno 2009, quando un treno merci carico di liquido infiammabile, provocò un rogo a Viareggio dove morirono 32 persone. All'epoca era amministratore delegato delle Ferrovie dello Stato. Il cedimento dell'assile del vagone si è verificato – hanno detto i giudici nella sentenza – per un omesso controllo. E l'omesso controllo è colpa di chi ha definito un'organizzazione aziendale negligente che ha messo a rischio la vita delle persone. Un sillogismo

perfetto. Ma si sa che i sillogismi sono l'anticamera dell'irrazionalità, basta porre le premesse sbagliate per giustificare qualunque cosa. Il "caso Moretti", in un Paese normale, avrebbe dovuto cadere come un macigno nell'agenda politica sia di chi governa, sia di chi fa opposizione: si dovrebbe porre un problema che riguarda l'amministrazione della giustizia e un conseguente problema che attiene agli investimenti stranieri in Italia. Il nodo della giustizia in Italia non si scioglie a colpi di referendum, a prescindere da chi vince e da chi perde. Si risolve solo facendo una grande riforma, che non riguarda solo la separazione delle carriere, ma la responsabilità civile dei magistrati, e il principio positivo della certezza del diritto. Bisogna sottrarre le sentenze alla

discrezionalità irresponsabile, quella che non deve giustificare e non deve pagare per errori, omissioni e tentazioni populiste.

**La condanna
dell'ex
amministratore
delegato
delle Ferrovie
avrebbe dovuto
cadere come
un macigno
nell'agenda politica
di chi governa e di
chi fa opposizione**



C'è un populismo della giustizia che somiglia a quel populismo della politica che tanto spesso e giustamente ci indigna. Vellicare i sentimenti della piazza può avere un senso – anche se moralmente esecrabile – per chi vive di consenso e di voti; ma non ha motivo di esistere per chi deve essere solo “giudice”, terzo, separato. La politica invece ha spento le luci. Sul “caso Moretti” ha lasciato la parola al dolore legittimo dei familiari delle vittime, senza accettare di affrontare il problema della responsabilità dei manager, problema che si porta dietro l'altra questione: gli investimenti stranieri in Italia. C'è un “costo” della giustizia che pesa sullo sviluppo del Paese. Il peso della lentezza dei giudizi, che suggerisce a chi ha capitali da investire di dirigersi altrove; e

il peso di giudizi scivolosi, dove il sentimento pre-politico prevale sulla certezza del diritto. Quando è la piazza a suggerire le scelte, la giustizia esce sconfitta, sempre. E dove non c'è giustizia non c'è presente né futuro economico. Ho avuto l'occasione e il privilegio di conoscere Mauro Moretti, un manager che ha raggiunto obiettivi aziendali di altissimo prestigio: brutto carattere, come capita spesso a chi ha carattere, impegno politico e schieramento ideologico esplicito, che lo ha reso ancora più antipatico, sia a chi era della sua parte – il manager di successo è spesso avvertito come un avversario, se non come un nemico, per chi milita nella sinistra – sia a chi era sul fronte opposto, in un Paese che non sa rinunciare all'eterno conflitto tra guelfi e ghibellini, tra de-

stra e sinistra. Il pragmatismo manageriale di un uomo di sinistra è stato visto come tradimento dalla sinistra e dalla destra come un'usurpazione di ruoli pubblici in chi cerca di piazzare i propri “grand commis” (come se un manager potesse avere colore, oltre a quello che determina con il bilancio). L'Italia e gli italiani scontano ancora un'ideologia contraria all'impresa e al profitto: molti ritengono ancora che i manager e gli imprenditori siano nemici della “povera gente”. E spesso le lenti dell'ideologia oscurano la verità dei fatti e le responsabilità oggettive. Ma ai magistrati spetterebbe di togliere quelle lenti e giudicare senza seguire la piazza. ♦

L'opinione



Code intelligenti: quando aspettare diventa parte del servizio

Stefano Bresciani*
Torino

La coda è una delle esperienze più comuni della vita moderna. La facciamo al supermercato, in aeroporto, in banca, al ristorante, al pronto soccorso, al casello, al museo, in farmacia, al telefono con un call center, persino online quando un sito ci dice che “il traffico è intenso” e dobbiamo attendere il nostro turno. È un’esperienza così ordinaria che spesso la consideriamo soltanto una perdita di tempo. Eppure, vista con gli occhi del management, la coda è molto di più: è un punto di contatto tra l’organizzazione e il cliente, un momento in cui si misura la qualità del servizio, un’occasione per comunicare, informare, intrattenere e, in alcuni casi, vendere.

La prima cosa interessante è che la coda non è solo un problema operativo. Naturalmente nasce da uno squilibrio tra domanda e capacità di servizio: ci sono più persone che vogliono essere servite rispetto a quelle che l’azienda riesce a gestire in quel momento. Se in un supermercato ci sono dieci clienti e una sola cassa aperta, si forma una coda. Se tutti vogliono partire il sabato mattina per il weekend, si formano code in autostrada. Se molti passeggeri arrivano contemporaneamente al gate, si crea attesa all’imbarco. Ma ridurre la coda a un semplice problema di capacità sarebbe limitante. La coda è anche una questione psicologica. Non conta soltanto quanto tempo si aspetta, ma

come si aspetta, perché si aspetta, se l’attesa appare giusta, se il cliente riceve informazioni e se

**La maledizione
dell'attesa
in aeroporto,
banca e casello,
museo
e farmacia,
al telefono
con il call center
aspettando
il nostro turno
e imprecando
contro la perdita
di tempo**

**La coda
è un punto
di contatto
tra l'organizzazione
e il cliente,
un momento
in cui si misura
la qualità
del servizio,
un'occasione
per comunicare,
informare
e vendere**

STEFANO BRESCIANI

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

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

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

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

nel frattempo ha qualcosa da fare. Due attese della stessa durata possono essere percepite in modo completamente diverso. Dieci minuti in piedi, senza sapere che cosa stia succedendo, possono sembrare lunghissimi. Dieci minuti seduti, con un numero progressivo, una stima del tempo residuo e uno schermo che mostra informazioni utili possono sembrare molto più accettabili. Questo vale in qualunque settore. In un ambulatorio medico, il paziente tollera meglio l'attesa se capisce che c'è un criterio chiaro di priorità. In un ristorante, il cliente accetta più facilmente di aspettare un tavolo se viene accolto bene, se gli viene of-

ferto un aperitivo o se può consultare il menu. In aeroporto, la fila ai controlli è meno irritante quando i percorsi sono chiari, il personale è presente e il passeggero ha la sensazione che il sistema sia organizzato. La coda, quindi, non va soltanto eliminata. Va progettata. Questa è forse la prima grande lezione manageriale. Molte imprese si concentrano sull'obiettivo di ridurre i tempi di attesa, ed è certamente importante. Aprire più casse, aumentare il personale nelle ore di punta, usare tecnologie self-service, distribuire meglio gli appuntamenti sono tutte soluzioni utili. Ma non sempre è possibile eliminare l'attesa. In alcuni casi

sarebbe troppo costoso, in altri sarebbe inefficiente. Un negozio non può tenere sempre personale dimensionato sul picco massimo di clientela, perché per molte ore resterebbe inutilizzato. Un ospedale non può prevedere perfettamente il numero di emergenze. Un ristorante molto richiesto non può creare tavoli all'infinito. Per questo il management della coda non riguarda solo la riduzione del tempo reale, ma anche la gestione del tempo percepito. Le code possono assumere forme molto diverse. C'è la coda fisica tradizionale, quella in cui le persone si dispongono una dietro l'altra e avanzano progressivamente. →

È la forma più visibile e, per certi versi, la più delicata, perché espone il cliente alla fatica dell'attesa e al confronto diretto con gli altri. C'è poi la coda con numero, tipica degli uffici pubblici, delle banche, delle farmacie o dei reparti gastronomia dei supermercati. In questo caso la persona non deve restare fisicamente in fila, ma attende che il proprio numero venga chiamato. È una soluzione semplice, ma molto potente, perché riduce l'ansia da posizione: il cliente sa di avere un turno assegnato e può muoversi nello spazio. Esistono poi le code virtuali, sempre più diffuse. Si prenota un posto tramite app, si riceve una notifica quando il proprio turno si avvicina, oppure si entra in una sala d'attesa digitale. In questo caso la coda non scompare, ma diventa meno invasiva. Il cliente può fare altro mentre aspetta. È il caso di alcuni ristoranti, di servizi sanitari, di sportelli

pubblici digitalizzati o di piattaforme online molto frequentate. La coda virtuale ha un grande vantaggio: libera il cliente dalla sensazione di immobilità. Però richiede fiducia. Se il sistema non è chiaro, se non aggiorna correttamente i tempi, se non spiega perché qualcuno passa avanti, può generare frustrazione anche maggiore della coda fisica. Un altro tipo di coda è quella per appuntamento. Apparentemente non è una coda, perché il cliente ha un orario stabilito. In realtà è una coda distribuita nel tempo. L'organizzazione non gestisce una massa di persone in attesa nello stesso luogo, ma prova a scaglionare la domanda. È una soluzione molto utile per banche, studi professionali, officine, ambulatori, concessionarie, paruruchieri e servizi pubblici. Anche qui, però, la promessa deve essere mantenuta. Un appuntamento alle 10 che diventa sistematicamente un servizio alle 10.40 produce una

**La coda
con il numero
consente
alla persona
di non restare
fisicamente
in fila,
ma attende
di essere
chiamato.
Una soluzione
semplice
che riduce l'ansia
da posizione**

percezione molto negativa, perché tradisce l'aspettativa di controllo. Quando un cliente accetta un appuntamento, non compra solo un servizio: compra anche la promessa che il suo tempo verrà rispettato.





Ci sono poi le code differenziate, in cui non tutti aspettano allo stesso modo. Pensiamo ai fast track in aeroporto, alle casse prioritarie, ai clienti premium, ai programmi fedeltà, agli ingressi separati per chi ha già acquistato il biglietto online. Dal punto di vista aziendale, queste code permettono di segmentare la clientela e di monetizzare il tempo. Chi attribuisce grande valore alla rapidità può pagare di più per aspettare meno. È una logica molto diffusa e, se ben gestita, può funzionare. Tuttavia è anche rischiosa, perché tocca un tema sensibile: la giustizia percepita. Le persone accettano che esistano priorità se le ritengono legittime, come nel caso di persone con disabilità, famiglie con bambini piccoli, emergenze mediche o servizi premium dichiarati

in modo trasparente. Le accettano molto meno quando hanno la sensazione che il sistema sia opaco o arbitrario. La giustizia è uno degli elementi fondamentali nella gestione della coda. Una fila disordinata irrita più di una fila lunga. Quando qualcuno salta la coda, il problema non è solo il minuto perso: è la violazione di una regola sociale. La coda, infatti, è anche un patto implicito tra sconosciuti. Tutti accettano di aspettare perché credono che il criterio sia uguale per tutti: chi arriva prima viene servito prima, salvo eccezioni comprensibili. Le aziende devono proteggere questo patto. Barriere, percorsi guidati, numeri progressivi, segnaletica chiara, personale che orienta i clienti e informazioni visibili servono proprio a questo. Non sono dettagli estetici: sono

strumenti di fiducia. Una coda ben organizzata comunica competenza. Una coda caotica comunica trascuratezza. Il cliente può anche ricevere un buon servizio alla fine, ma l'esperienza è già stata condizionata dall'attesa. Questo è evidente nei supermercati. La qualità percepita della spesa non dipende solo dai prodotti sugli scaffali, ma anche dal momento del pagamento. Se le casse sono lente, se non si capisce quale fila scegliere, se una cassa chiude all'improvviso dopo che il cliente ha aspettato, l'intera esperienza si deteriora. Al contrario, casse automatiche, personale che indirizza le persone verso la fila più veloce e sistemi di pagamento rapidi possono trasformare l'uscita dal negozio in un momento fluido. →

La coda, però, non è soltanto un costo. Può diventare anche uno spazio di comunicazione. Quando una persona è in attesa, spesso ha un livello di attenzione disponibile. Non può ancora completare il servizio, non può andarsene, non è completamente concentrata su altro. Questo crea un'opportunità. Nei supermercati, l'area vicino alle casse è da tempo utilizzata per prodotti d'impulso: caramelle, gomme, pile, piccoli accessori, riviste, snack. Non è casuale. Il cliente è fermo, guarda intorno, ha già deciso di acquistare e può aggiungere un piccolo prodotto al carrello senza grande riflessione. In altri contesti, la coda può essere usata per comunicare offerte, valori aziendali, istruzioni di servizio, messaggi di sicurezza

o contenuti educativi. Pensiamo a una banca. L'attesa può diventare il momento in cui il cliente legge informazioni su nuovi strumenti digitali, servizi di consulenza, protezione antifrode o educazione finanziaria. In una farmacia, la fila può essere accompagnata da comunicazioni su prevenzione, screening, campagne stagionali o prodotti utili. In un museo, il percorso di attesa può anticipare il contenuto della mostra, raccontare curiosità sulle opere o preparare il visitatore all'esperienza. In un parco tematico, la fila può essere progettata come parte dell'attrazione, con scenografie, video, musica e narrazione. In questi casi l'attesa non è più un vuoto, ma diventa un'estensione del servizio. Naturalmente bisogna usare

cautela. Il fatto che il cliente sia in coda non significa che debba essere bombardato di pubblicità. Una comunicazione eccessiva, rumorosa o aggressiva può aumentare il fastidio. La vera domanda manageriale non è "come sfruttiamo una persona bloccata in fila?", ma "come rendiamo utile, interessante o meno pesante il tempo che sta già dedicando a noi?". La differenza è importante. Se l'azienda usa la coda solo per vendere, rischia di apparire opportunistica. Se la usa per informare, orientare, intrattenere e semplificare, può migliorare l'esperienza e, allo stesso tempo, ottenere benefici commerciali. Un principio molto efficace è occupare il tempo di attesa. Una persona che ha qualcosa da fare percepisce meno il peso della coda.





Per questo molti ristoranti consegnano il menu mentre si aspetta, alcune compagnie aeree invitano i passeggeri a preparare documenti e dispositivi prima dei controlli, alcuni servizi online mostrano contenuti o suggerimenti durante il caricamento. Anche una semplice informazione può ridurre la frustrazione. Sapere che mancano sette minuti è meglio che non sapere nulla. Sapere che ci sono tre persone davanti a noi è meglio che restare nell'incertezza. L'incertezza amplifica l'attesa, perché impedisce al cliente di organizzarsi mentalmente. Un altro principio è dare al cliente una sensazione di progresso. Le code più frustranti sono quelle immobili. Anche se il tempo totale non cambia, avanzare

lentamente è spesso percepito meglio che restare fermi per lunghi periodi e poi muoversi di colpo. È il motivo per cui molti percorsi di attesa sono progettati a serpentina. La fila sembra avanzare, le persone vedono un movimento costante e si riduce il rischio che qualcuno scelga la fila "sbagliata". Nei call center accade qualcosa di simile quando viene comunicata la posizione in coda o il tempo stimato. Anche qui il cliente non riceve ancora il servizio, ma riceve un segnale: il sistema lo ha preso in carico. La tecnologia ha cambiato profondamente il modo di gestire le code. Le app permettono di prenotare, ricevere notifiche, pagare in anticipo, modificare l'orario, controllare lo stato della richiesta.

I dati permettono alle aziende di prevedere i picchi, organizzare i turni del personale, aprire nuove casse al momento giusto, suggerire orari meno affollati. I sistemi self-service spostano parte del lavoro sul cliente, ma possono aumentare la velocità e la sensazione di controllo. Pensiamo al check-in online, ai chioschi negli aeroporti, alle casse automatiche, alle app per ordinare al tavolo o ritirare un prodotto già pagato. In tutti questi casi, la coda non viene semplicemente accorciata: viene ripensata.

Tuttavia, anche la tecnologia può creare nuove frustrazioni. Una coda digitale mal progettata è invisibile ma non meno irritante. Quando un cliente scrive a un servizio clienti e riceve risposte automatiche inutili, quando una chatbot non comprende la richiesta, quando un sito mette l'utente in attesa senza spiegazioni, la distanza fisica non elimina il problema. Anzi, può peggiorarlo, perché il cliente si sente solo davanti a un sistema impersonale. Per questo la digitalizzazione della coda deve essere accompagnata da chiarezza, semplicità e possibilità di intervento umano quando serve. Non tutto può essere automatizzato senza perdere qualità. La coda può anche essere una fonte preziosa di informazioni per l'azienda. Dove si formano le code? In quali orari? Per quali servizi? Con quali clienti? Quanto

tempo sono disposti ad aspettare? In quale momento abbandonano? Queste domande aiutano a capire il comportamento della domanda. Una coda ricorrente può indicare successo commerciale, ma anche inefficienza. Un ristorante sempre pieno può comunicare desiderabilità, ma se l'attesa diventa eccessiva può perdere clienti. Un negozio con code costanti alle casse può avere buoni volumi di vendita, ma anche un problema di conversione finale. Un sito con molte persone in attesa durante un lancio può creare aspettativa, ma se il sistema non regge produce delusione. In alcuni casi, la coda diventa persino parte del valore percepito. Pensiamo a certi locali alla moda, a eventi esclusivi, a prodotti in edizione limitata. Vedere persone in fila può generare l'idea che qualcosa sia desiderabile. La coda diventa un segnale sociale: se molti

aspettano, forse vale la pena aspettare. Questo meccanismo è potente, ma va maneggiato con attenzione. Una coda può creare prestigio quando è coerente con il posizionamento del brand e quando l'attesa viene vissuta come parte dell'esperienza. Può invece diventare dannosa quando appare artificiale, mal gestita o irrispettosa del cliente. Per le imprese, la sfida è trovare un equilibrio. Da un lato, la coda rappresenta un costo: tempo perso, insoddisfazione, rischio di abbandono, personale sotto pressione, spazi congestionati. Dall'altro, può essere una risorsa: un'occasione di relazione, comunicazione, segmentazione, vendita, raccolta dati e miglioramento del servizio. La differenza dipende dalla progettazione. Una coda subita è un problema.





Una coda progettata può diventare un'esperienza gestibile, talvolta persino utile. La buona gestione della coda parte da alcune domande semplici. Il cliente capisce dove andare? Capisce quanto deve aspettare? Capisce perché deve aspettare? Ha la sensazione che il sistema sia equo? Può fare qualcosa di utile durante l'attesa? Riceve informazioni rilevanti? L'azienda sta usando quel tempo per migliorare l'esperienza o solo per riempire uno spazio vuoto? Queste domande valgono per una grande catena retail come per una piccola attività locale, per un ospedale come per un museo, per

un aeroporto come per una piattaforma digitale. In fondo, la coda è un momento di verità. Quando tutto procede bene, il cliente nota poco l'organizzazione. Quando deve aspettare, invece, inizia a osservare tutto: la gentilezza del personale, la chiarezza dei cartelli, la pulizia dello spazio, la velocità del servizio, il comportamento degli altri clienti, la coerenza delle regole. La coda rende visibile la qualità organizzativa. Per questo non dovrebbe essere considerata solo un fastidio da minimizzare, ma un fenomeno da comprendere e gestire. Le aziende più attente non si chiedono soltanto come fare

sparire la coda. Si chiedono come trasformare l'attesa in un tempo più leggero, più chiaro, più giusto e, quando possibile, più produttivo. Perché il cliente può anche accettare di aspettare. Quello che difficilmente accetta è di sentirsi dimenticato, disorientato o trattato come un numero senza valore. La coda, in questo senso, è una piccola prova di rispetto. E nel management dei servizi, il rispetto del tempo del cliente è spesso una delle forme più concrete di qualità. ♦

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

BLUE ENGINEERING SRL

È UN PUNTO DI RIFERIMENTO LEADER NELL'INGEGNERIA E NELLA PROGETTAZIONE PER I SETTORI AUTOMOTIVE, FERROVIARIO E AEROSPAZIALE

INTEGRAZIONE MULTIDISCIPLINARE PER L'AEROSPAZIO DI NUOVA GENERAZIONE

Nel panorama tecnologico aerospaziale europeo, caratterizzato da complessità crescente, digitalizzazione e tecnologie sostenibili, BLUE Engineering si distingue per la capacità di coniugare esperienza industriale, ricerca applicata e innovazione tecnologica. Fondata nel Nord Italia nel 1993, l'azienda ha costruito la sua crescita su una strategia di diversificazio-

ne strategica di settori e di mercati. Questa visione ha permesso lo sviluppo di competenze interdisciplinari, ora pienamente applicate trasversalmente anche in ambito aeronautico e spaziale, dove l'integrazione multidisciplinare è fondamentale.

L'approccio sistemico e cross-fertilization un punto di forza di BLUE Engineering supportato da team di ingegneri multidisciplinari. Attraverso una "Technology Cross-Fertilization" strategica, l'azienda trasferisce metodologie e soluzioni tra i settori automobilistico, ferroviario, navale e aerospaziale, accelerando l'innovazione e riducendo tempi e costi di sviluppo. BLUE ritiene questo

approccio particolarmente utile nel settore aerospaziale, dove strutture, fluidodinamica, sistemi

e materiali devono convergere per affrontare sfide come la propulsione ibrida, i velivoli non convenzionali e le missioni spaziali avanzate.

Nel settore aeronautico, BLUE Engineering copre l'intero ciclo di sviluppo di sottosistemi e componenti. Le attività includono la progettazione di cellule primarie e secondarie utilizzando alluminio, titanio e compositi in fibra di carbonio; lo sviluppo di gondole motore e sistemi di propulsione; interni cabina e sistemi HVAC; e banchi prova per la validazione strutturale e funzionale. Un'integrazione sistematica e approfondita tra progettazione e validazione virtuale consente a BLUE di ridurre la dipendenza da prototipi fisici e di accelerare i processi di certificazione.

Il nucleo tecnologico dell'azienda si basa su metodologie computazionali avanzate, tra cui CFD (Computatio-



nal Fluid Dynamics) e analisi strutturale FEM. Questi strumenti vengono applicati all'aviazione commerciale e regionale, a configurazioni non convenzionali come fusoliere integrate e velivoli eVTOL, a sistemi ipersonici e all'integrazione termofluidica. La modellazione numerica, supportata anche da strumenti proprietari, consente simulazioni multifisiche accurate e affidabili. BLUE Engineering ha sviluppato competenze in sistemi di controllo termico, modellazione a parametri concentrati, analisi di sensibilità stocastica, progettazione robusta e tecniche di ottimizzazione avanzate. L'azienda contribuisce a importanti programmi internazionali, inclusi sistemi relativi all'Agenzia Spaziale Europea e alla Stazione Spaziale Internazionale.

BLUE Engineering attraverso un ecosistema industriale e collaborazioni strategiche, collabora con partner accademici e industriali di primissimo piano come Leonardo, Thales Alenia Space, Avio Aero e l'Università e il Politecnico di Torino. Queste partnership consentono la par-

tecipazione a programmi di ricerca aerospaziale europei strategici e lo sviluppo di tecnologie abilitanti per i futuri sistemi aeronautici e spaziali. L'azienda è attivamente coinvolta nella produzione additiva, concentrandosi sulla simulazione dei processi di stampa, sull'ottimizzazione delle strutture reticolari, sulla caratterizzazione dei materiali e sulla validazione virtuale. Queste tecnologie consentono una significativa riduzione del peso, migliorando l'efficienza, le prestazioni e la sostenibilità nelle applicazioni aerospaziali. Tra le iniziative più innovative dell'azienda spicca LIW@Space (Living and Working in Space), un progetto volto a migliorare la vivibilità negli ambienti spaziali pressurizzati. Il progetto integra strutture modulari realizzate con tecniche di produzione additiva, sensori per il

monitoraggio ambientale, sistemi di purificazione dell'aria a base vegetale e algoritmi di intelligenza artificiale per il controllo biologico. BLUE Engineering detiene due brevetti in questo campo, a dimostrazione della sua capacità di trasformare la ricerca in innovazione concreta.

La combinazione di competenze ingegneristiche multidisciplinari, attività di ricerca applicata e tecnologie avanzate di simulazione e sviluppo virtuale, consente a BLUE Engineering di essere un partner affidabile per programmi aerospaziali complessi, contribuendo alla progettazione, allo sviluppo e all'industrializzazione di piattaforme aeronautiche e spaziali di prossima generazione.



MEMORANDUM OF COLLABORATION

NASCE IL “TRIANGOLO D’ORO” DELL’AEROSPAZIO: PIEMONTE, LOMBARDIA E LIGURIA FIRMANO L’INTESA

DALLA CABINA ECONOMICA DEL NORD-OVEST PRENDE VITA UN HUB MACROREGIONALE DA OLTRE 15 MILIARDI DI EURO. L’OBIETTIVO? CREARE LA MASSA CRITICA NECESSARIA PER GUIDARE L’INNOVAZIONE EUROPEA TRA GREEN AVIATION, SPACE ECONOMY E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Nell’ambito del percorso di collaborazione avviato dalla Cabina economica del Nord-Ovest tra Regione Piemonte, Regione Liguria e Regione Lombardia, oggi a Torino è stato compiuto un nuovo passo strategico per il rafforzamento della filiera nazionale dell’aerospazio.

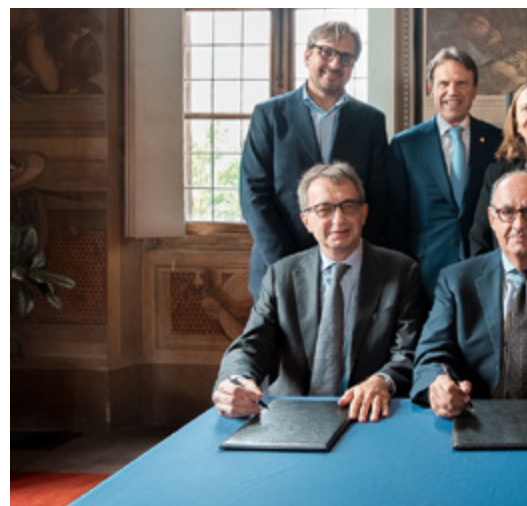
Nella suggestiva cornice del Castello del Valentino nel Salone d’Onore del Politecnico di Torino, il Distretto Aerospaziale Piemonte (DAP), il Lombardia Aerospace Cluster (LAC) e il Distretto ligure SIIT (Sistemi Intelligenti Integrati) hanno siglato un Protocollo d’Intesa (PdI) volto a consolidare e promuovere lo sviluppo dell’ecosistema industriale Aerospazio e Difesa (A&D) a livello nazionale e internazionale.

L’accordo è stato firmato dai Presidenti Maurizio De Mitri (DAP), Paolo Ceraolini (LAC) e Remo Giuseppe Pertica (SIIT), per formalizzare una colla-

borazione senza precedenti tra le tre regioni che, da sole, rappresentano il motore trainante del comparto in Italia. L’iniziativa si inserisce nel percorso sviluppato dalla Cabina economica del Nord-Ovest, il tavolo strategico tra Piemonte, Liguria e Lombardia che negli ultimi anni ha promosso momenti di confronto e progettazione condivisa sui principali comparti industriali, dall’automotive alla microelettronica, dall’energia alla logistica, fino all’aerospazio. Le Regioni Piemonte, Liguria e Lombardia accompagnano e sostengono il percorso di integrazione tra i rispettivi ecosistemi aerospaziali, valorizzando il ruolo dei distretti quali strumenti di innovazione, trasferimento tecnologico e internazionalizzazione delle imprese.

I tre Distretti rappresentano un colosso economico e tecnologico dell’aerospazio. Le tre Regioni gestiscono oltre

il 60% del fatturato nazionale del settore. Il Piemonte: 8 miliardi di euro di fatturato e 35.000 addetti, cuore della produzione di motoristica e infrastrutture spaziali, la Lombardia: 6,3 miliardi di euro di fatturato, quasi 3 miliardi di export, 22.000 addetti, eccellenza mondiale in ala fissa (aeromobili), ala rotante (elicotteri) e spazio (satelliti) e la Liguria: oltre 1 miliardo di fatturato e 5.000 addetti, punta di diamante per elettronica, cybersecurity e sistemi in-



tegrati.

Il Protocollo ha la funzione di catalizzare e rafforzare le iniziative a sostegno della ricerca e innovazione nel settore aerospaziale messe in campo, in particolare, nell'ambito della "Cabina Economica del Nord Ovest", la collaborazione politico-strategica avviata a partire dal 2019 tra Regione Piemonte, Regione Lombardia e Regione Liguria e formalizzata nell'ottobre 2025.

L'obiettivo del Protocollo mirato all'aerospazio è di creare una massa critica capace di competere sui mercati globali, agendo in sinergia con il Cluster Tecnologico Nazionale (CTNA).

I tre Distretti si impegnano a collaborare su pilastri fondamentali quali: Innovazione e ricerca: progetti comuni su green aviation, space economy, intelligenza artificiale e industria 5.0; Internazionalizzazione: partecipazione congiunta a bandi, fiere ed eventi globali per supportare le imprese e le start-up del territorio; Capitale umano: azioni coordinate per la formazione STEM, sensibilizzando i giovani verso le carriere nell'alta tecnologia; Sicurezza: focus su cybersecurity e advanced & urban air mobility per definire i nuovi standard del volo urbano.



Maurizio De Mitri, presidente DAP ha dichiarato con soddisfazione: "Con questa firma, il Piemonte mette a sistema le proprie competenze storiche con quelle dei partner lombardi e liguri la Città dell'Aerospazio di Torino diventa parte di un ecosistema macroregionale che non ha eguali in Europa per completezza della filiera. Oggi abbiamo condiviso i progetti su cui stiamo lavorando. Sul fronte Aeronautico, entro il 2030, lavoreremo su due direttrici critiche: i Materiali Intelligenti per sviluppare materiali funzionalizzati con micro e nano particelle per il controllo elettromagnetico dei velivoli. Non è accademia: è la capacità di rendere i nostri aerei più sicuri e performanti. E il tema dell'Intelligenza Artificiale e Autonomia, l'integrazione di algoritmi IA per la navigazione di sciame di droni fino a 300 nodi e la creazione di piattaforme di apprendimento adattivo per i piloti. Trasformeremo i simulatori in sistemi capaci di "imparare" dall'allievo, ottimizzando l'addestramento. Sul fronte Spaziale guardiamo oltre l'atmosfera, affronteremo il tema dei trattamenti superficiali per grandi moduli spaziali, proteggendoli dalla corrosione e dalle radiazioni estreme. Porteremo sul tavolo di discussione l'Intelligenza Artificiale a bordo (Edge Computing) per rendere le operazioni orbitali e l'esplorazione dello spazio profondo autonome. E infine la GenAI: stiamo lavorando a Chatbot che sostituiranno i manuali cartacei per gli astronauti, fornendo supporto decisionale istantaneo durante le missioni critiche."

Paolo Cerabolini, presidente LAC, ha sottolineato: "Questo Protocollo d'Intesa rappresenta un passaggio importante per rafforzare la capacità dell'aerospazio italiano di agire in modo coordinato, valorizzando competenze territoriali diverse, ma fortemente complementari. La Lombardia porta in questa collaborazione una filiera industriale solida, specializzata e riconosciuta a livello internazionale, con una presenza significativa nei comparti aeronautico, elicotteristico, spaziale e nei sistemi ad alta tecnologia. L'accordo con Piemonte e Liguria consente di mettere a fattor comune esperienze, capacità produttive, ricerca e visione strategica, creando condizioni più favorevoli per lo sviluppo di progetti condivisi, l'accesso a nuove opportunità internazionali e il rafforzamento della competitività delle imprese. Per il Lombardia Aerospace Cluster questa intesa conferma il valore della collaborazione tra distretti e il ruolo dei territori nella costruzione di una filiera nazionale sempre più integrata, innovativa e capace di affrontare le grandi sfide del settore aerospaziale."

Remo Giuseppe Pertica, presidente SIIT, ha dichiarato: "Il Protocollo d'Intesa tra i 3 Distretti in rappresentanza delle nostre 3 Regioni, consolida le iniziative a sostegno della ricerca e dell'innovazione promosse dalla Cabina Economica del Nord Ovest, recentemente formalizzate. La componente aerospaziale, in particolare, verrà rafforzata dai contributi sinergici delle realtà della ricerca pubblica e industriale che operano sui nostri territori".

L'opinione



A che cosa serve la laurea

La risposta: forse a poco

Massimo Carpinelli*
Milano

C'è una domanda che ritorna puntuale, ogni anno, nei corridoi delle scuole superiori, nelle conversazioni familiari, nelle discussioni sui social: a cosa serve la laurea? La domanda è formulata spesso con tono sarcastico, come se chi la pone avesse già la risposta in tasca — e la risposta fosse: a poco. Eppure questa volta il sarcasmo porta con sé qualcosa di nuovo e di più inquietante: dati occupazionali e stipendi medi dei laureati. Negli Stati Uniti il mercato del lavoro per i neolaureati si è deteriorato con una rapidità che ha sorpreso anche gli economisti. Nel marzo 2025 il tasso di disoccupazione dei laureati tra i 22 e i 27 anni ha raggiunto il 5,8%, contro una media nazionale del 4,2% — il divario più alto da trent'anni. Per

la prima volta in quarantacinque anni, chi ha una laurea ha un tasso di disoccupazione superiore alla media della popolazione. La Federal Reserve di New York segnala un dato ancora più significativo: il tasso di occupazione dei giovani laureati è ormai praticamente identico a quello dei coetanei senza laurea. Per decenni, il diploma universitario garantiva un vantaggio netto sul mercato del lavoro. Non è più così. Le offerte su Handshake, la principale piattaforma di recruiting universitario americana, sono scese al 50% del picco toccato nel 2022. Solo il 43% dei giovani americani guarda positivamente alle proprie prospettive occupazionali, contro il 75% del 2022. L'Economist ha condotto un'analisi originale su dieci anni di dati raccolti dalla National As-

sociation of Colleges and Employers, confrontando i destini occupazionali dei laureati in funzione del livello di esposizione del loro settore all'intelligenza artificiale. I risultati sono netti.

**Il tasso
di occupazione
dei giovani
laureati
è praticamente
identico a quello
dei giovani
senza titolo**



Tra il 2022 e il 2024, i laureati nei campi meno esposti all'IA — educazione, filosofia, ingegneria civile — hanno visto il tasso di occupazione a tempo pieno scendere di soli 1,5 punti percentuali. Quelli nei campi più esposti — informatica, ingegneria informatica, scienze dell'informazione — hanno subito un calo di 6,6 punti. Aggiornando i dati per la classe del 2025, il tasso di occupazione a tempo pieno in questi ultimi campi è crollato dal 70% al 55% in tre anni: esattamente i tre anni seguiti al lancio di ChatGPT nel novembre 2022. Prima di quella data, il dato era stabile. Gli studenti hanno già cominciato a trarre le proprie conclusioni. Le iscrizioni ai corsi di laurea in informatica negli Stati Uniti sono calate dell'11% nel 2025; quelle

in programmazione del 26%. Un segnale di razionalità individuale che dovrebbe però far riflettere collettivamente: stiamo assistendo a una fuga da settori strategici proprio nel momento in cui l'economia digitale ne avrebbe più bisogno, almeno nella sua componente più creativa e di sistema. Sul ruolo dell'IA nel determinare questa crisi il dibattito tra gli economisti è ancora aperto. Erik Brynjolfsson della Stanford University ha mostrato che il calo dell'occupazione tra i giovani lavoratori nei settori esposti all'IA era già iniziato prima di ChatGPT. Il quadro è dunque complesso: l'IA non è l'unico fattore, ma è diventata il catalizzatore di una fragilità preesistente. A rendere ancora più difficile la situazione, i sistemi di selezione basati sull'IA leggono e scartano

migliaia di curricula senza alcun intervento umano, creando una barriera invisibile tra i candidati e chi dovrebbe valutarli. C'è poi una ragione più strutturale, che David Deming, economista di Harvard, riassume con chiarezza: "Le aziende trattano i neolaureati come un investimento — paghi ora e ottieni i benefici dopo. Ed è molto meno probabile che facciano questi investimenti quando l'ambiente è così incerto." Dazi, guerre commerciali, costi energetici volatili, e ora l'IA: in questo scenario, assumere un neolaureato da formare diventa un rischio che molte imprese preferiscono non correre. →

Vale la pena ricordare, a questo proposito, una battuta di Pablo Picasso che suona oggi come una profezia: "I computer sono inutili. Sanno solo dare risposte." — Pablo Picasso. La capacità di porre le domande giuste — quella che Picasso attribuiva all'intelligenza umana — è esattamente ciò che nessun algoritmo sa fare. Ed è ciò che l'università, quando funziona bene, dovrebbe insegnare prima di ogni altra cosa. In Italia il contesto è diverso ma non più rassicurante. I dottori di ricerca hanno tassi di occupazione nominalmente alti — intorno al 91-96% a pochi anni dal titolo — ma uno su tre lavora con un contratto a tempo determinato, e nell'università la quota di precari sfiora l'80%. Circa il 10% sceglie di lavorare all'estero, con stipendi

superiori di oltre 1.500 euro netti al mese rispetto ai colleghi rimasti in Italia. Il governatore della Banca d'Italia Fabio Panetta ha mostrato come i salari dei laureati italiani siano inferiori a quelli tedeschi fino all'80%, sia nel pubblico che nel privato. Non è un dettaglio: è la misura di quanto il sistema non valorizzi l'istruzione che produce. Come professore, trovo questi dati scomodi ma necessari. Non credo che la risposta giusta sia scoraggiare i giovani dall'andare all'università. La risposta è più difficile: dobbiamo smettere di raccontare la laurea come un passaporto automatico per il benessere e cominciare a chiederci — come università, come imprese, come Paese — perché il patto implicito tra istruzione e opportunità si è rotto.

**L'università
quando
funziona
bene dovrebbe
insegnare
a porre domande.
Picasso diceva:
"I computer
sono inutili
perché
sanno
dare solo
risposte"**

Il tessuto produttivo italiano, fatto in larga parte di piccole e medie imprese operanti in settori tradizionali, ha scarsa capacità di valorizzare competenze avanzate.





Un ateneo senza ricerca forte non è un'università: è una scuola superiore con un titolo diverso. Va detto, per onestà, che il quadro non è uniformemente cupo. I salari reali negli Stati Uniti sono cresciuti di oltre il 13% dal 2014, e i dati della Federal Reserve mostrano che il patrimonio netto medio dei Millennial e della Gen Z a trent'anni si avvicina ai 118.000 dollari, contro i 53.000 della Gen X alla stessa età, corretti per l'inflazione. I laureati, anche in campi esposti all'IA, guadagnano in media più dei non laureati. Il problema non è che la laurea non serva: è che non basta più da sola, e che le aspettative create intorno ad essa — occupazione immediata, stabilità, ascesa sociale — non corrispondono sempre alla realtà del mercato. Eppure il valore dello studio non si esaurisce nel mercato del lavoro.

Leonardo da Vinci lo ricordava con una semplicità disarmante: "Il piacere più nobile è la gioia della comprensione." — Leonardo da Vinci. Quella gioia è il motore della ricerca, della scoperta, dell'innovazione. È ciò che distingue un'università viva da un erogatore di titoli. E non è solo una questione intellettuale: l'università è anche il luogo in cui si costruiscono le amicizie più durature, si impara a vivere con gli altri, si scopre chi si è al di fuori della famiglia. Quelle relazioni — con i compagni di corso, con i professori, con chi viene da contesti diversi dal proprio — formano spesso più del curriculum stesso. E in un'epoca in cui l'IA trasforma il mercato del lavoro più velocemente di quanto le istituzioni riescano ad adattarsi, quella capacità di capire — non solo di eseguire — è più

preziosa che mai. Le azioni concrete ci sono: investire in ricerca, aumentare i salari dei neolaureati, riformare i dottorati perché siano spendibili anche fuori dall'accademia, costruire un'economia capace di valorizzare la conoscenza che forma. Quello che manca, spesso, è la volontà di farle. ♦

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

L'opinione



La medicina può permettersi la sua rivoluzione?

Emanuele Montomoli*
Siena

Terapie geniche, CAR-T, anticorpi bispecifici e nuovi farmaci per l'obesità stanno cambiando il modo di curare le malattie, ma il successo dell'innovazione apre una domanda che riguarda governi, aziende e sistemi sanitari: come renderla accessibile a tutti? Per anni la medicina ha inseguito un obiettivo apparentemente impossibile: trasformare malattie incurabili in malattie curabili. Oggi, in molti casi, quel traguardo è più vicino che mai. Le CAR-T stanno cambiando la prognosi di alcuni tumori del sangue, le terapie geniche promettono di correggere malattie ereditarie alla radice, gli anticorpi bispecifici stanno aprendo nuove strade nell'immunoterapia oncologica. I farmaci di nuova generazione contro l'obesità stanno ridefinendo il trattamento di una delle

principali sfide di salute pubblica del nostro tempo. È una delle stagioni più straordinarie della ricerca biomedica moderna, ed è proprio questo il problema, per la prima volta, infatti, il sistema sanitario globale si trova davanti a un paradosso: la scienza sta producendo innovazioni capaci di cambiare radicalmente la storia naturale di molte malattie, ma il loro impatto economico rischia di mettere sotto pressione i modelli con cui le cure vengono finanziate e rese disponibili ai pazienti. La rivoluzione è già iniziata: Negli ultimi decenni il progresso terapeutico è stato spesso incrementale. Farmaci più efficaci, meno effetti collaterali, migliori strategie di trattamento. Oggi stiamo assistendo a qualcosa di diverso, le nuove piattaforme terapeutiche non puntano soltanto a control-

lare la malattia, in molti casi cercano di intervenire direttamente sui meccanismi biologici che la causano. Le CAR-T rappresentano uno degli esempi più emblematici,

Le CAR-T stanno cambiando la prognosi di alcuni tumori del sangue, le terapie geniche promettono di correggere malattie ereditarie alla radice

Se le CAR-T interessano numeri relativamente limitati di pazienti l'obesità rappresenta una sfida molto diversa



attraverso la modifica genetica dei linfociti del paziente, queste terapie permettono al sistema immunitario di riconoscere e attaccare specifiche cellule tumorali. Per alcuni pazienti affetti da leucemie e linfomi refrattari, si sono prodotte remissioni profonde e durature che fino a pochi anni fa sarebbero state difficili da immaginare. Le terapie geniche stanno seguendo una traiettoria simile, l'obiettivo non è più gestire i sintomi o rallentare la progressione della malattia, ma correggere il difetto genetico che ne è all'origine. Per alcune patologie rare ereditarie questo approccio ha già dimostrato di poter modificare in modo significativo il decorso clinico. Nel frattempo, l'oncologia continua a evolvere grazie agli anticorpi bispecifici, molecole progettate per riconoscere contemporaneamente

due bersagli differenti e migliorare la capacità del sistema immunitario di individuare e distruggere le cellule tumorali. Se le CAR-T e le terapie geniche interessano numeri relativamente limitati di pazienti, l'obesità rappresenta una sfida completamente diversa. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, il numero di persone che convivono con sovrappeso e obesità continua ad aumentare in molte aree del mondo. Le conseguenze coinvolgono diabete di tipo 2, malattie cardiovascolari, insufficienza renale, alcuni tumori e numerose altre condizioni croniche. L'arrivo di farmaci come semaglutide e tirzepatide ha cambiato il dibattito scientifico e clinico. Per la prima volta sono disponibili trattamenti in grado di produrre riduzioni di peso significative e sostenute nel tempo, con benefici

che vanno oltre il semplice controllo del peso corporeo. Nel caso che queste terapie confermassero nel lungo periodo i risultati osservati negli studi clinici, potrebbero modificare profondamente l'approccio alla prevenzione e alla gestione delle malattie croniche. È qui che emerge una delle questioni più delicate, perché se una terapia genica può essere destinata a poche centinaia di pazienti all'anno, i farmaci per l'obesità potrebbero invece interessare milioni di persone. →

Negli anni gli antibiotici hanno cambiato il destino delle infezioni, i vaccini hanno ridotto drasticamente la mortalità per numerose malattie infettive, i farmaci biologici hanno trasformato il trattamento di molte patologie immunologiche e oncologiche. La differenza con il passato è che diverse rivoluzioni stanno avvenendo contemporaneamente, e la domanda sarà proprio come riusciremo a gestirle. Oncologia, malattie rare, neurologia, immunologia e medicina metabolica stanno vivendo una fase di accelerazione senza precedenti. Molte delle tecnologie che fino a dieci anni fa appartenevano alla ricerca sperimentale stanno entrando nella pratica clinica. Per i pazienti questa è una straordinaria opportunità,

ed anche per i sistemi sanitari rappresenta una sfida altrettanto straordinaria. Una terapia genica che viene somministrata una sola volta può avere un costo elevatissimo, ma può anche evitare decenni di cure, ricoveri e assistenza. Una CAR-T può rappresentare l'ultima possibilità terapeutica per pazienti che non rispondono più ai trattamenti convenzionali, un farmaco per l'obesità potrebbe ridurre il rischio di sviluppare patologie croniche che oggi assorbono una quota significativa della spesa sanitaria. Valutare queste innovazioni richiede quindi una prospettiva diversa, non si tratta soltanto di chiedersi quanto costano oggi, ma quale valore possono generare nel lungo periodo per pazienti, sistemi sanitari e società.

Molte tecnologie che fino a dieci anni fa appartenevano alla ricerca sperimentale stanno entrando nella pratica clinica

Chi sta pagando l'innovazione? È la domanda che sta attraversando il settore Healthcare a livello globale. I sistemi sanitari pubblici europei sono stati costruiti in un'epoca in cui la maggior parte delle terapie aveva costi relativamente prevedibili e distribuiti nel tempo, le nuove terapie avanzate mettono in discussione questo modello.



**La sfida
del prossimo
decennio
sarà trasformare
l'innovazione
in accesso
e il successo
della nuova medicina
sarà misurato
dalla capacità
di rendere
disponibile
le scoperte a più
persone possibili**



Come finanziare quindi trattamenti che possono costare centinaia di migliaia di euro per singolo paziente? Come garantire accesso equo alle innovazioni senza compromettere la sostenibilità dei sistemi sanitari? Come valutare il ritorno di investimenti che producono benefici clinici distribuiti nell'arco di molti anni? Per rispondere a queste domande si stanno sviluppando nuovi modelli di rimborso e condivisione del rischio. Figurano tra questi, accordi basati sui risultati clinici ottenuti, pagamenti distribuiti nel tempo, fondi dedicati alle terapie innovative e partnership tra settore

pubblico e privato. Nessuna soluzione appare definitiva ma una cosa è certa: i modelli economici dovranno evolversi con la stessa velocità con cui evolve la scienza. Per gran parte della storia moderna della medicina la domanda principale è stata: possiamo sviluppare cure migliori? Oggi, sempre più spesso, la risposta è sì! Possiamo modificare cellule immunitarie per combattere il cancro, possiamo correggere difetti genetici responsabili di malattie rare e possiamo sviluppare farmaci che agiscono su meccanismi biologici fino a poco tempo fa inaccessibili. La domanda che sta

emergendo adesso è diversa: possiamo garantire che queste cure arrivino davvero ai pazienti che ne hanno bisogno? Perché la sfida del prossimo decennio non sarà soltanto continuare a innovare, sarà trasformare l'innovazione in accesso. E il successo della nuova medicina non verrà misurato soltanto dal numero di scoperte scientifiche, ma dalla capacità di renderle disponibili, sostenibili e accessibili per le persone che possono trarne beneficio.♦

* Professore Ordinario
di Igiene e Salute Pubblica -
Università degli studi di Siena

L'Evento

Fondazione nazionale «Gigi Ghirotti»: una serata «charity-dinner» con donazione

Diego Rubero
Cuneo



Al termine della serata, il momento della consegna dell'assegno del contributo al presidente della Fondazione nazionale «Gigi Ghirotti» **Vincenzo Morgante** da parte del Professor **Gian Luigi Gola** e di tutti coloro che hanno contribuito concretamente.

È diventata ormai una buona consuetudine, nei primi giorni del mese di luglio, la serata «charity-dinner» dedicata alla **Fondazione nazionale «Gigi Ghirotti»**, svoltasi nei giorni scorsi, organizzata e sostenuta da oltre ottanta, tra imprenditori, professionisti e docenti universitari, piemontesi e liguri. Anche quest'anno, oltre agli

aorganizzatori e ai sostenitori numerosi erano numerosi e prestigiosi gli ospiti. Come sempre la serata si è conclusa con la consegna di una donazione di 15.000 euro a favore del sodalizio che da quasi cinquant'anni si occupa con successo di offrire servizio ai malati di tumore e ai loro familiari, offrendo orientamento, aiuto, cure e supporto psicologico. Alla serata, che si è tenuta

a Cervere presso il ristorante «Antica Corona Reale», era presente una ampia rappresentanza della Fondazione, intitolata al nome dell'autorevole giornalista de «La Stampa» che al culmine della sua brillante carriera si ammalò di linfoma di Hodgkin, un tumore a quel tempo inguaribile, e «da inviato, suo malgrado, dentro il tunnel della malattia e della ospedalizzazione»

- come lui stesso si definì - comunicò la sua esperienza con l'occhio del protagonista - malato tra i malati - in una serie di undici memorabili corrispondenze ed in due altrettanti memorabili inchieste televisive andate in onda sulla Rai nel 1973 e 1974, anno della sua scomparsa. Erano presenti, in rappresentanza della Fondazione, il presidente **Vincenzo Morgante**, giornalista e direttore TV2000, il segretario, dottor **Beppe Guerrera**, **Loredana Masseria**, consigliere -responsabile comunicazione rete oncologica Piemonte e social media ASL Città di Torino, il professor **Mario Santarelli**, consigliere, e direttore di Radioterapia oncologica all' Ospedale S. Camillo de Lellis di Rieti, il consigliere dottor **Marco Spizzichino** e il dottor **Alberto Sinigaglia** componene del Comitato d'onore della Fondazione. A promuovere l'iniziativa - dicevamo - un gruppo di imprenditori e professionisti piemontesi e liguri che hanno voluto fortemente, ancora una volta, concretamente sostenere con questa donazione le numerose attività che la Fondazione svolge ogni giorno così come ha illustrato, prima dell'evento, il Professor **Gian Luigi Gola**: «Ogni anno a luglio organizziamo, insieme ad un gruppo di imprenditori piemontesi e liguri questo evento a favore della Fondazione Gigi Ghirotti e ci impegniamo a donare 15mila euro alla Fondazione, nata a Torino più di cinquant'anni fa, che si occupa di supportare le persone colpite da malattie degenerative e riteniamo che sia utile che questo impegno continui. Nondimeno, vogliamo unire alla donazione un momento conviviale con



Il professor **Gian Luigi Gola** intervistato da **Beppe Ghisolfi**

L'iniziativa che si ripete ogni anno viene sostenuta da imprenditori, professionisti e docenti universitari

alcuni rappresentanti della Fondazione, oltre ovviamente ai sostenitori e ad alcuni ospiti istituzionali. Al termine della serata ci saluteremo con la consueta foto di gruppo dei benefattori. Siamo molto legati a questa realtà, nata nel mondo del giornalismo e in cui ancora oggi cooperano numerosi professionisti legati all'editoria e noi, in qualità di gruppo editoriale, desideriamo sostenerla». Insieme al Professor **Gian Luigi Gola** a sostenere l'iniziativa l'architetto **Pier Carlo Rolando** della «**Multi investment & Consulting**», il dottor **Alessandro Possetto** della «**Rebuilding**» il notaio Torinese **Andrea Ganelli** della «**Leading Law**»,

il dottor **Luca Delfino** della «**Europe Advisory Srl**», il dottor **Roberto Fiorini**, amministratore delegato della Banca di Asti insieme al dottor **Roberto Benassi**, responsabile della Direzione commerciale del medesimo istituto, il dottor **Luigi Bardini** e l'ingegner **Enrico Bardini** della «**Agrimontana**», la dottoressa **Silvana Cozza** del «**Gruppo Adventure**», il dottor **Massimiliano De Castro**, della «**Arc Real Estate**», il geometra-imprenditore **Luciano Mandiello** della «**Ellemme**», **Danilo Merlo** della «**Decalog - Gruppo ASF**», **Diego Rubero** e **Roberta Carrara** in rappresentanza della «**Polo Grafico Spa**», editore del nostro quotidiano e il dottor **Dario Martinelli** della «**Cuniberti & Partners**». «Come ogni anno ringrazio e sono molto grato a questo gruppo di cari amici - ha sottolineato il presidente della Fondazione **Vincenzo Morgante** - che ogni anno sostiene la Fondazione che ho l'onore di presiedere permettendo alla stessa di continuare la propria azione. →

Ogni giorno ci impegniamo, insieme a tanti amici, volontari, e con l'impegno volto a tenere fede all'idea di Ghirotti, quella di considerare il malato non una cartella clinica ma una persona che pur in una situazione di disagio merita la massima dignità». «Da cinquant'anni la Fondazione concretamente è a fianco di chi soffre, in particolare i malati oncologici ed i loro familiari - ha dichiarato il segretario **Giuseppe Guerrera** - Dal momento della diagnosi, attraverso le fasi della malattia, i trattamenti vari a cui si devono sottoporre, l'orientamento, il supporto, l'ascolto, una voce amica, l'accoglienza e un aiuto concreto ai familiari nel districarsi anche nelle mille situazioni

burocratiche. La Fondazione ha un centro d'ascolto psico-oncologico, presidio nazionale con sede a Roma (raggiungibile telefonicamente allo 06 841 6464). Il servizio di assistenza gratuita è attivo dal lunedì al venerdì». Presenti, tra gli ospiti, l'assessore alla Sanità della Regione Piemonte, il dottor **Federico Riboldi** del quale riportiamo le dichiarazioni in altro servizio nella pagina, la dottoressa **Patrizia Polliotto**, segretario generale della Fondazione CRT, il **Cav. Bruno Ceretto**, (produttore di vini noto in tutto il mondo) presidente della Fondazione Ospedale Alba-Bra con il suo direttore generale **Luciano Scalise**, il dottor **Salvatore Genovese**, il dottor **Federico Borgna**, consigliere di amministrazione della Fondazione CRC,

il dottor **Massimo Feira**, presidente della **Sestrieres Spa** (Impianti sciistici della Vialattea) il dottor **Carlo Picco**, direttore generale Asl Città di Torino, presidente di Federsanità Piemonte e componente del Comitato di gestione della Compagnia Sanpaolo di Torino, il professor **Marco Elefanti**, consigliere di amministrazione di ICCREA, già direttore generale della Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli, l'amministratore delegato di Estia Real Estate **Roberto Busso**, il consigliere di amministrazione di Equiter Spa **Enrico Collidà**, lo storico patron di Telecom **Pier Maria Toselli** ed il professor **Giuseppe Ghisolfi**, banchiere, scrittore e giornalista, pioniere e grandissimo esperto di educazione finanziaria. ♦

Presente l'assessore regionale alla Sanità Federico Riboldi

«**C**ome ogni anno sono molto felice di essere presente a questa nobile iniziativa che ormai si ripete con grande successo ad ogni mese di luglio. Un grazie a chi la organizza. Credo tantissimo nella Fondazione Ghirotti con cui ho un rapporto consolidato da ben prima di diventare assessore alla Sanità della Regione Piemonte ed infatti quando sono stato sindaco della Città di Casale Monferrato ho voluto fortemente che diventasse «città del sollievo». Inoltre, in qualità di vicario della Salute nella Conferenza delle Regioni ho promosso l'attività della Fondazione in tutta Italia e le risposte sono sempre buone. Va sottolineato

il fatto che Piemonte è tra le regioni che più si attivano in occasione della Giornata del Sollievo, come nel resto dell'anno, per dar vita ad azioni di umanizzazione che oggi sono la consuetudine negli ospedali. Tuttavia, se non ci fossero state realtà come la Fondazione Ghirotti, questo non sarebbe accaduto. Quindi, dobbiamo esprimere grande gratitudine a questo gruppo di donne e uomini che hanno deciso negli anni, nel ricordo di un grande giornalista e di un amico scomparso, di poter far beneficiare tutta Italia di una nuova mentalità, di un nuovo corso in momenti difficili e particolari della vita e della medicina». ♦



L'assessore **Federico Riboldi** intervistato da **Beppe Ghisolfi**

Fondazione Ghirotti: una storia di 50 anni

Agiugno Gian Filippo Mirabile e Fabrizio Caselli sono partiti da Genova con una bici, una handbike e con un grande obiettivo nel cuore. Attraverseranno Francia, Spagna e Portogallo fino allo Stretto di Gibilterra per poi tornare verso la Lanterna passando dai Pirenei. Un viaggio di 5.000 km che hanno deciso di dedicare alla Fondazione Gigi Ghirotti Genova ETS. Ogni pedalata sarà un messaggio di coraggio, amicizia e solidarietà. Questa iniziativa ben racchiude lo spirito dei tanti volontari e amici della Fondazione Gigi Ghirotti che ogni anno raccolgono fondi per regalare un sorriso a chi, forse, lo sta perdendo. La Fondazione Nazionale Gigi Ghirotti onlus è intitolata al nome di un autorevole giornalista de “La Stampa” che al culmine della sua brillante carriera si ammalò di linfoma di Hodgkin, un tumore a quel tempo inguaribile, e “da inviato, suo malgrado, dentro il tunnel della malattia e della ospedalizzazione” - come lui stesso si definì - comunicò la sua esperienza con l’occhio del protagonista - malato tra i malati - in una serie di undici memorabili corrispondenze ed in due memorabili inchieste televisive andate in onda sulla Rai nel 1973 e 1974, anno della sua scomparsa. Ghirotti raccontò del costante rischio del malato di essere abbandonato e di sentirsi solo, delle carenze strutturali e organizzative delle strutture sanitarie e della deriva della disumanizzazione delle cure.



Il presidente
Vincenzo Morgante



Il segretario
Giuseppe Guerrera

Tramite équipe garantisce sostegno psicologico ai malati terminali oncologici

Della paura e del dolore. La sua ferma intenzione, da subito, fu di mettere la malattia al servizio di qualcosa, renderla, malgrado tutto, utile al prossimo” e con la tenacia che lo caratterizzava, ci riuscì, contribuendo con la sua testimonianza ad abbattere il muro che ghettizzava i malati. Nei decenni successivi, la Fondazione si è battuta in iniziative di sensibilizzazione per promuovere il cambiamento culturale verso l’idea di malato e di malattia. Fu istituita quindi la giornata del Solievo con direttiva del presidente del Consiglio Giuliano Amato il 24 maggio 2001, su proposta della Fondazione e per volere dell’allora ministro della Sanità: il prof. Umberto Veronesi, che fu componente del Comitato d’onore della stessa

Fondazione, insieme all’ematologo Franco Mandelli, medico curante di Ghirotti, recentemente scomparso, ai giornalisti Piero Angela e Bruno Vespa, che per ventisette anni ne è stato il presidente. Oggi è presieduta dal giornalista Vincenzo Morgante, direttore dell’emittente televisiva della CEI, TV 2000.

La Fondazione è stata insignita dal presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi della medaglia d’oro al merito della sanità pubblica. Per proseguire sulla strada tracciata da Gigi Ghirotti, la Fondazione presta da cinquant’anni un’opera di gratuito servizio a malati di tumore e loro famigliari, offrendo orientamento, aiuto e supporto psicologico. Questo impegno si concretizza principalmente attraverso un Centro d’ascolto psico-oncologico, presidio nazionale con sede a Roma (raggiungibile telefonica-mente allo 06-8416464) che in venticinque anni di vita ha seguito e dato sollievo a più di diecimila persone, un’assistenza psicologica ospedaliera e la formazione di volontari che operano in hospice. ♦

Annali contemporanei



L'epoca dell'inclusione che esclude

Mauro Garbolino Riva*
Torino

Viviamo nell'epoca dell'inclusione: oggi è questa la parola che prevale nel linguaggio pubblico, nelle istituzioni, nelle imprese, nella scuola e nella cultura. È diventata il simbolo stesso della società aperta, il criterio attraverso cui misuriamo la nostra distanza dal passato e il livello di civiltà raggiunto. Ma proprio quando una parola assume una posizione così centrale, vale la pena interrogarsi sul suo significato concreto.

La nostra epoca sembra avere una particolare predilezione per i termini destinati a rappresentare lo spirito del tempo: parole nelle quali una società concentra i propri ideali e attraverso le quali racconta sé stessa. Per un periodo è stata l'innovazione, poi la flessibilità, l'eccellenza, la sostenibilità. Negli ultimi anni è stata la resilienza, parola che sembrava offrire una chiave interpretativa per ogni crisi, individuale o collettiva. Ora è il turno dell'inclusione. Non c'è nulla di sbagliato in queste parole. Ognuna contiene un valore autentico, una tensione positiva, un obiettivo che

merita di essere perseguito. Il problema nasce quando la forza simbolica di una parola finisce per sostituire la verifica della realtà che dovrebbe rappresentare. Perché una società può proclamare l'inclusione e, nello stesso tempo, produrre nuove forme di esclusione. E' questa una delle contraddizioni più significative della contemporaneità: mentre l'inclusione diventa principio quasi indiscutibile del discorso pubblico, aumentano meccanismi sociali che richiedono agli individui un livello sempre maggiore di adattamento.

Non sono più necessariamente esclusioni dichiarate. Non vi sono porte chiuse, divieti espliciti, discriminazioni manifeste. Sono forme più sottili. Nascono dall'organizzazione stessa dei sistemi nei quali viviamo e dalla progressiva affermazione di un modello implicito di individuo: autonomo, rapido, competente, costantemente aggiornato, capace di interagire senza difficoltà con ambienti sempre più complessi. Chi corrisponde a quel modello procede senza particolare difficoltà. Chi fatica ad adeguarsi non viene formalmente escluso, ma rischia progressivamente di diventare meno visibile.

È questa la nuova frontiera dell'esclusione: non essere respinti dal sistema, ma non riuscire più ad abitarlo pienamente.

Gli anziani rendono questa contraddizione particolarmente evidente. Non perché siano incapaci di comprendere il cambiamento. Non perché la tecnologia debba essere considerata una minaccia. Una simile lettura sarebbe semplicistica e ingiusta. Gli anziani rappresentano piuttosto il punto nel quale emerge con maggiore chiarezza una domanda più ampia: quale idea di essere umano viene incorporata nei sistemi che costruiamo?

La questione, infatti, non è la tecnologia. La tecnologia ha ampliato enormemente le possibilità dell'uomo. Ha reso disponibili strumenti straordinari di conoscenza, comunicazione e autonomia. Il problema nasce quando uno strumento diventa un criterio assoluto e una logica particolare pretende di organizzare ogni dimensione della vita.

Questa logica è quella dell'efficienza. L'efficienza è una categoria economica. Misura la capacità di raggiungere un risultato utilizzando nel modo migliore tempo, risorse e strumenti. →



LEADING LAW

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



www.leadinglaw.it

È indispensabile alla produzione, alla gestione, all'organizzazione delle società complesse. L'inclusione, invece, appartiene a un'altra dimensione. È una categoria etica. Non domanda soltanto se un sistema funzioni bene, ma chi riesca effettivamente a partecipare al suo funzionamento. La differenza è decisiva. Quando il criterio dell'efficienza supera i confini dell'economia e diventa un principio generale dell'organizzazione sociale, tutto ciò che rallenta il processo rischia di essere percepito come un problema. La fragilità diventa un ostacolo. La lentezza diventa una disfunzione. La necessità di assistenza diventa un costo. Eppure, la vita umana contiene proprio ciò che non può essere completamente ottimizzato.

L'ascolto richiede lentezza. La cura richiede presenza. L'incontro con l'altro richiede quella risorsa più preziosa e invisibile che l'uomo possiede: il tempo vissuto, il tempo della prossimità, il tempo nel quale una persona cessa di essere una funzione e torna a essere riconosciuta nella sua unicità.

Quella stessa dimensione che un sistema economico tende spesso a considerare un costo o una perdita di produttività, una comunità umana può riconoscere come una delle forme più alte del valore. La civiltà nasce anche dalla capacità di custodire ciò che non è immediatamente efficiente. La tensione tra uomo ed efficienza non nasce oggi. La società industriale aveva già conosciuto il passaggio da un lavoro fondato prevalentemente sulla manualità e sull'esperienza individuale a modelli organizzativi basati sulla standardizzazione e sulla razionalizzazione dei processi produttivi. La catena di montaggio rappresentò una delle più grandi conquiste della modernità.

Permise di aumentare enormemente la produttività, ridurre i costi, rendere acces-

sibili beni prima riservati a pochi. Ma introdusse anche una domanda fondamentale: fino a che punto l'uomo può adattarsi al ritmo della macchina senza perdere una parte della propria dimensione umana?

Oggi quella domanda ritorna, ma in una forma diversa. La macchina non è più soltanto fisica. Non è più soltanto dentro una fabbrica. È diventata un insieme di sistemi digitali, procedure, algoritmi e infrastrutture invisibili che organizzano una parte crescente della nostra vita.

La nuova catena di montaggio non produce soltanto oggetti. Produce comportamenti attesi. Non chiede più soltanto al lavoratore di adattarsi al ritmo della produzione, ma al cittadino di essere continuamente aggiornato, autonomo, veloce, disponibile. La differenza fondamentale è che questa nuova forma di organizzazione non appare come una imposizione. Viene spesso percepita come il naturale cammino del progresso.

Ed è proprio per questo che merita una riflessione. Il problema non è se la tecnologia sia buona o cattiva. Il problema è quale idea di uomo venga presupposta dai sistemi che costruiamo.

Un sistema progettato per un individuo sempre competente, sempre autonomo, sempre capace di adattarsi rischia inevitabilmente di considerare anomalo chiunque attraversi una fase di fragilità. Ma la fragilità non è un'eccezione alla condizione umana. È parte della condizione umana.

La domanda più profonda riguarda allora il futuro. Se la trasformazione tecnologica continuerà secondo una logica nella quale ogni innovazione richiede un ulteriore livello di competenza, velocità e capacità di adattamento, chi saranno, alla fine, gli esclusi?

Oggi guardiamo agli anziani come colo-

ro che rischiano di rimanere ai margini di un mondo sempre più digitale. Ma nessuna condizione di vantaggio è definitiva. Ogni generazione può diventare impreparata di fronte a un cambiamento sufficientemente rapido. Se il criterio di inclusione sarà la capacità di adeguarsi senza limiti ai sistemi che costruiamo, l'esclusione non riguarderà più una categoria particolare di persone. Riguarderà una parte crescente dell'umanità.

Il paradosso è che una tecnologia nata per ampliare le possibilità dell'uomo potrebbe finire per restringerle, non perché sia ostile all'uomo, ma perché assume come modello un individuo astratto: sempre efficiente, sempre disponibile, sempre in grado di seguire il ritmo del cambiamento.

Ma quell'individuo non esiste. L'essere umano reale è discontinuo. Impara e dimentica. È autonomo e dipendente. Attraversa stagioni di forza e stagioni di fragilità. Ha bisogno di strumenti, ma anche di relazioni.

Forse la vera sfida della società tecnologica non sarà soltanto creare sistemi sempre più intelligenti, ma costruire sistemi capaci di riconoscere la complessità dell'essere umano. Perché una società autenticamente inclusiva non è quella che chiede a tutti di adattarsi allo stesso ritmo, ma quella che sa progettare i propri strumenti tenendo conto della diversità delle condizioni umane.

La domanda decisiva non è quindi se l'uomo riuscirà ad adeguarsi alla tecnologia. È se la tecnologia saprà continuare a essere ciò che dovrebbe essere: non il criterio con cui misuriamo l'uomo, ma uno degli strumenti attraverso cui ne realizziamo le possibilità. ♦

*Avvocato cassazionista



CUNIBERTI
& PARTNERS
MULTI FAMILY OFFICE

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

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

Lo studio

B Lab presenta i nuovi standard globali

In collaborazione con Adnkronos
Roma

B Lab alza l'asticella della sostenibilità: arrivano i nuovi standard globali. Nel ventesimo anniversario del movimento B Corp, l'organizzazione non profit che promuove modelli di business orientati al beneficio comune, presenta la revisione più profonda mai realizzata della certificazione B Corp. Sviluppati attraverso quattro anni di confronto con imprese, società civile, mondo accademico e decisori pubblici, i nuovi standard globali introducono requisiti minimi di performance verificati indipendentemente in sette aree di impatto, dai diritti umani all'azione climatica, con obiettivi obbligatori di miglioramento nel tempo.

"Una grande leadership non si definisce in base a ciò che un'azienda dice, ma da ciò di cui è disposta ad assumersi la responsabilità - afferma Clay Brown, Chief Standards Officer di B Lab - La sfida che ci attende è più grande di qualsiasi singola azienda. La prova decisiva di questo decennio è se le imprese riusciranno

ad andare oltre l'azione individuale e ad alzare collettivamente l'asticella sulle questioni che contano di più per le persone e il pianeta".

"Siamo lieti di celebrare le B Corp Xenia e Nativa, prime in Italia a certificarsi secondo i nuovi standard B Lab e ad aprire la strada a una misurazione sempre più rigorosa dell'impatto - afferma Veronica Fervier, Country Manager di B Lab Italia - Il vero passo avanti non è solo misurare il proprio impatto, ma riconoscere che ogni scelta aziendale è intrecciata con il futuro delle persone e del pianeta. Le B Corp che scelgono di mettersi in gioco con i nuovi standard dimostrano che la leadership oggi significa assumersi responsabilità condivise e contribuire, insieme, a riscrivere le regole dell'economia in chiave più equa, inclusiva, rigenerativa e soprattutto interdependente".

A testimoniare la portata di questo cambiamento, un primo gruppo di aziende in Europa e Nord America ha ottenuto la certificazione B Corp secondo gli Standard globali

recentemente rivisti da B Lab, la revisione più significativa della certificazione nella sua storia. Tra queste, come detto, figurano due realtà italiane: Xenia, gruppo alberghiero quotato su Euronext Growth Milano e già Società Benefit, e Nativa, società di consulenza specializzata in sostenibilità, rigenerazione e creazione di valore. →



Nuovi standard globali per la sostenibilità: l'Italia è tra i primi Paesi a testarli grazie ai casi pilota delle B Corp Xenia e Nativa

Chi siamo

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

La nostra storia

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

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

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

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

Sedi

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

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

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

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917

B Lab alza l'asticella e l'Italia è tra i primi Paesi al mondo a testare i nuovi standard globali: le aziende Xenia e Nativa guidano la transizione europea verso criteri di impatto molto più severi.



L'importanza dei nuovi standard emerge anche dal loro allineamento con la direttiva europea Empowering Consumers for the Green Transition, nata per contrastare dichiarazioni ambientali poco fondate e pratiche potenzialmente ingannevoli verso i consumatori. In questo contesto, la certificazione B Corp punta a offrire un modello basato su trasparenza, evidenze e verifica indipendente.

"I nuovi standard B Corp definiscono un punto di riferimento sempre più sofisticato per le organizzazioni impegnate a operare con trasparenza, responsabilità e risultati verificabili - afferma Ercolino Ranieri, amministratore delegato di Xenia - Xenia ha scelto di adottarli sin dal momento in cui sono stati introdotti, in linea con il suo ruolo di Benefit Corporation quotata in borsa, per la quale la misurazione dell'impatto è parte integrante sia delle operazioni aziendali che del processo decisionale". "Fin dal 2013 abbiamo creduto nell'importanza e nel valore del movimento globale

delle B Corp. Ora che gli standard sono diventati ancora più completi, continueremo a diffonderli e ad aiutare le imprese ad adottarli, come strumento di crescita e miglioramento continuo", hanno dichiarato Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare, Co-founder di Nativa. Nel 2025 il numero di B Corp italiane è cresciuto del 23%, raggiungendo 374 aziende; oggi sono 389, impiegano oltre 41mila persone e generano un fatturato superiore a 23,5 miliardi di euro. ♦

Lo studio

Sostenibilità sociale, una scelta strategica

In collaborazione con Adnkronos
Roma

La sostenibilità sociale è sempre più una scelta strategica per la competitività delle imprese italiane. È quanto emerge dal 4° Rapporto dell'Osservatorio Sodalitas sulla Sostenibilità Sociale d'Impresa, presentato a Milano nel corso dell'evento 'Sostenibilità sociale: una scelta strategica per la competitività d'impresa', promosso da Fondazione Sodalitas. L'indagine, condotta su un campione di oltre 200 imprese impegnate sul fronte della sostenibilità e arricchita da 16 interviste qualitative, evidenzia come la sostenibilità sociale sia ormai considerata una leva di creazione di valore, capace di generare benefici concreti per le persone, per le comunità e per la performance aziendale. Secondo il Rapporto, il 90% delle imprese considera la sostenibilità un valore di riferimento per la propria organizzazione e l'82% dichiara che la sostenibilità sociale ha assunto oggi un'importanza maggiore rispetto a cinque anni fa. Un dato

che conferma una tendenza ormai consolidata: la crescente attenzione delle imprese verso le dimensioni umane, sociali e relazionali dello sviluppo sostenibile.

L'indagine evidenzia inoltre come le motivazioni che spingono le aziende ad investire in sostenibilità sociale siano prevalentemente interne: la visione dell'imprenditore e del top management è indicata come principale driver dall'80% delle imprese, seguita dalle motivazioni etiche e valoriali (78%) e dalla convinzione che l'impegno in sostenibilità sociale renda l'impresa più competitiva (74%).

I dipendenti rappresentano il principale stakeholder delle strategie di sostenibilità sociale, indicati come prioritari dal 93% delle aziende. Salute e sicurezza, formazione, sviluppo delle competenze, conciliazione vita-lavoro, welfare e inclusione risultano gli ambiti di maggiore investimento. Particolarmente rilevante il dato relativo alla percezione del valore economico generato da queste

politiche: il 93% delle imprese considerano le iniziative sociali rivolte ai dipendenti un investimento e non un costo; il 75% ritiene che producano anche un ritorno economico diretto. →



**Per l'82%
delle aziende
la sostenibilità
sociale conta più
di 5 anni fa. Non
è solo un dovere
etico, ma una
leva strategica:
il 93% dei
manager la
considera un
investimento
e non un costo
d'impresa**

I collaboratori sono al centro dei nuovi investimenti per il 93% delle imprese. Tra i vantaggi principali spiccano il clima interno, la reputazione del brand e la capacità di attrarre nuovi talenti.



Analogamente, il 71% riconosce benefici economici derivanti dall'impegno verso clienti e consumatori.

Tra i principali vantaggi attribuiti alla sostenibilità sociale emergono il miglioramento della reputazione aziendale (68%), il maggiore apprezzamento da parte dei clienti (61%), il miglioramento del clima interno (56%), la crescita della competitività nel lungo periodo (56%) e una maggiore capacità di attrarre e trattenere talenti (55%).

L'attenzione delle imprese si concentra inoltre sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 maggiormente collegati alla propria capacità di generare impatto: Lavoro dignitoso e crescita economica (81%), Parità di genere (76%), Salute e benessere (66%), Lotta al cambiamento climatico (59%) e Innovazione e infrastrutture (56%).

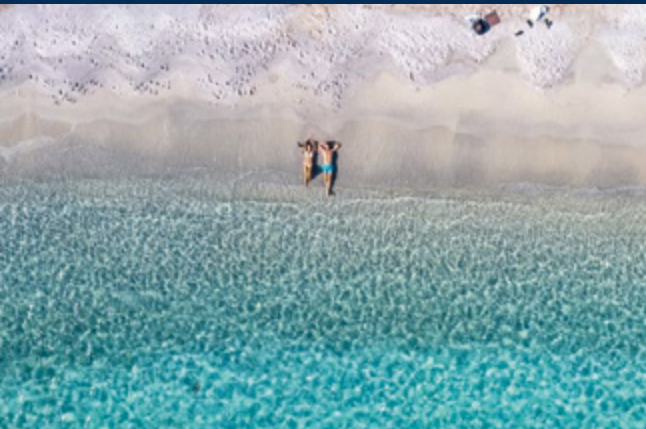
Per il presidente di Fondazione Sodalitas, Alberto Pirelli, "il 4° Rapporto dell'Osservatorio Sodalitas dà un segnale molto chiaro che proviene dalle imprese. Non c'è

alcun arretramento sul fronte della Sostenibilità sociale; non c'è alcun effetto backlash. Le aziende più avanzate considerano la sostenibilità sociale una leva strategica per creare valore, rafforzare la competitività e costruire prospettive di crescita durature. In un contesto segnato da trasformazioni profonde, il successo dell'impresa dipende sempre più dalla qualità delle relazioni con i propri stakeholder e dalla piena assunzione del proprio ruolo di attore sociale, oltre che economico". ♦



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

Un isola.
Un rifugio.
Altrove.



Sull'isola di Cavallo, tra Sardegna e Corsica, l'Hôtel & SPA des Pêcheurs accoglie i suoi ospiti in un contesto intimo ed esclusivo, dove ogni dettaglio è pensato per offrire un'esperienza autentica, lontana dal ritmo ordinario.

CAVALLO ISLAND

Il tempo cambia ritmo, il silenzio prende spazio.

Tra rocce chiare e acqua cristallina, ogni elemento riconduce all'essenziale.



info@hoteldespecheurs.com



+33 495 70 36 39



www.hoteldespecheurs.com



Ile de Cavallo - Bonifacio, FR



Ritratti

"Bellezza Italia" Un manuale d'uso per il turismo che vogliamo

Andrea Bianchi Sugarelli

Siena

Governare i flussi, progettare visite sostenibili, ampliare gli spazi e rendere più credibili le mete alternative: oggi il turismo culturale si gioca su scelte operative precise, non su formule astratte. A partire dai temi affrontati in "Bellezza Italia. Manuale d'uso per il turismo che vogliamo", Roberto Guiggiani torna su alcuni nodi centrali per città d'arte, musei e destinazioni ad alta pressione: il coordinamento tra cultura e turismo già nella fase di progettazione, la necessità di distribuire i visitatori nel tempo e nello spazio, la qualità dell'accoglienza, il rapporto con i residenti e il valore di una programmazione continua. Ne emerge un quadro concreto, che mette al centro gestione, responsabilità e capacità di costruire esperienze di visita efficaci senza compromettere identità e vivibilità dei luoghi. Partendo dal suo libro scritto con Gianluca De Felice, "Bellezza Italia. Manuale d'uso per il turismo che vogliamo", quali scelte operati-

ve devono essere condivise tra operatori culturali e turistici già prima di progettare l'esperienza di visita? "Questo è proprio il punto fondamentale del nostro libro. Prima dell'apertura di un museo, oppure di un riallestimento, sarebbe necessario un dialogo fra le due parti, in modo che il percorso museale sia rigoroso da un punto di vista scientifico e di comprensione delle opere, ma al tempo stesso adatto alla fruizione da parte dei turisti e del pubblico in generale. Perché è proprio in questa fase progettuale che si possono creare gli spazi e le occasioni per impostare poi differenti modalità di visita per differenti profili di visitatori: perché ci sono quelli che hanno deciso di dedicare un'ora a quel museo o a quella collezione e ci sono quelli che un'ora di tempo vogliono dedicarlo ad un solo artista oppure ad un percorso tematico". Qual è la priorità più urgente per rendere sostenibile il turismo di massa nel medio periodo: accessi, mobilità, informazioni o bigliettazione?

"L'ampliamento degli spazi disponibili, proprio dei metri quadrati, su cui distribuire i flussi di pubblico. Vale per i musei, ed infatti è quello che stanno facendo per esempio i Musei Vaticani o la stessa Opera Primaziale Pisana, che sta allestendo un nuovo Museo delle Antichità. Ma vale anche per una città o una destinazione. Pensiamo a Siena: i punti di maggiore concentrazione sono ovviamente Piazza del Campo ed il Duomo, e sarà sempre così. Ma

**LuccaComics
e Arezzo Città
del Natale
hanno occupato
porzioni sempre
più ampie
della città
per spalmare
il pubblico
su una superficie
più larga**

**Roberto Guiggiani
e Gianluca De Felice
sono gli autori
di un libro
che indica
le scelte
operative
che devono
condividere
operatori
culturali
e futuristici**



se istituzioni pubbliche ed operatori privati collaborassero per creare attrattori turistici culturali, enogastronomici, ambientali in altre parti della città, da Porta Camollia a Porta Romana, ecco che si avrebbe una decongestione dei punti sovraffollati. Vale anche per gli eventi, come dimostrano i casi di Lucca Comics and Games e di Arezzo Città del Natale, che hanno progressivamente occupato porzioni sempre più ampie della città per “spalmare” il pubblico su una superficie più ampia”. **È più corretto interpretare il problema come squilibrio dei flussi nel tempo e**

nello spazio, più che come semplice “eccesso” di turisti? “Sicuramente sì, il cosiddetto overtourism nasce da una cattiva gestione dei flussi, più spesso da una completa mancanza di gestione dei flussi. Poi, certamente ci sono dei casi in cui le persone sono davvero troppe ed io assolutamente favorevole a prevedere forme di “numero controllato” per la visita di determinati luoghi. Perché non si può impedire alle persone di muoversi liberamente, ma si può decidere che tu possa entrare solo al momento in cui non venga superato un certo limite. Naturalmente questa ge-

stione costa soldi in termini di personale, software, oggi intelligenza artificiale e sono soldi che pochi sono disposti a spendere”. **Come si costruisce una visita breve ma non superficiale, capace di mantenere qualità e profondità?** “Selezionando cosa far vedere e avere il tempo per spiegare bene le cose che sono state scelte. Anche questa è una formula che vale sia per musei, monumenti ed aree archeologiche, sia per città e per destinazioni turistiche. →

Faccio un esempio pratico: se vado sul sito della Pinacoteca dei Brera a Milano, trovo l'indicazione dei 10 capolavori assolutamente da vedere. Senz'altro utile, ma così la conseguenza è che un numero significativo di visitatori si concentrerà su un unico itinerario lungo quelle dieci opere e si creano le condizioni per un potenziale sovraffollamento. Se invece indicassi non dico i dieci, ma 5 itinerari differenti - anche con qualche punto di incrocio, naturalmente - ecco che avrei non un unico flusso, ma cinque flussi più ridotti e possibilità di abbinare qualità e profondità". **Perché la continuità della comunicazione e della programmazione è decisiva per restare competitivi tutto l'anno?**

"Perché le attrazioni culturali sono attrazioni permanenti, non stagionali. Possono avere un giorno di chiusura a settimana, ma io posso visitarli 365 giorni all'anno e quindi è interesse reciproco - di chi gestisce il bene culturale e del turista individuale o di gruppo che vuole visitarlo - che ci sia un flusso costante di attività e di comunicazione tutto l'anno. Però attività vera e comunicazione vera, non mostre finte o comunicazioni limitate ai giornali della città come troppo spesso accade. Altrimenti si ottiene l'effetto opposto: una reputazione negativa che nasce da una visita deludente". **Quali servizi di accoglienza incidono di più sulla qualità percepita dell'esperienza turistica?**

I servizi di accoglienza incidono sulla qualità percepita dall'esperienza turistica

"Si parte dal sito internet (e dai canali social): devo capire subito quali sono gli orari di apertura, le differenti tipologie di biglietti, le possibilità di visite guidate, la presenza di eventuali esperienze multimediali o immersive, le condizioni di accessibilità per persone con disabilità motoria, visiva ed uditiva. E poi, arrivato sul posto,





devo trovare immediata corrispondenza fra ciò che è stato “venduto” sul sito internet e quelli che sono i servizi effettivamente erogati. Se poi ci trovo anche una caffetteria di qualità, fa certamente piacere”.

Che cosa rende un attrattore alternativo davvero credibile nel decongestionare le aree più affollate?

“Mi rifugio in un gioco di parole: che l’attrattore sia davvero attrattivo! Cioè veramente interessante per un certo profilo di turisti e con un programma di attività e di comunicazione efficace. L’esempio che faccio molto spesso è quello di un museo che dice di avere pochi visitatori perché poco conosciuto o posizionato fuori dai flussi turistici. Poi quello stesso museo fa - per esempio - un’apertura gratuita ed arrivano 500 persone in un giorno. Allora non è vero che non era conosciuto o che era scomodo da raggiungere. Semplicemente, non aveva “invitato” in maniera attraente le persone ad andarlo a visitare”.

Qual è il modo più efficace per ridurre una certa ostilità dei residenti - soprattutto del-

le città d’arte - verso il turismo eccessivo mantenendo i benefici economici sul territorio?

“Alcune amministrazioni comunali stanno puntando direttamente sui soldi. Ovvero destinare una parte dei soldi raccolti con la tassa di soggiorno e con il parcheggio dei bus turistici per ridurre i costi dei residenti. Il meccanismo è di grande semplicità: questi turisti mi danno fastidio, ma grazie a loro pago il 20 o 30% in meno sulla tassa sui rifiuti oppure il parcheggio in ztl per i residenti diventa gratuito. In pratica, distribuisco i vantaggi economici del turismo su tutti i cittadini e non solo sugli operatori. Poi, naturalmente servono interventi di ordine pubblico per ridurre i problemi di sicurezza e di rumore durante la notte”. ♦

Orizzonti internazionali



I sette passaggi da cui dipende il commercio mondiale

Irene Bertucci
Roma

Bastano poche decine di chilometri d'acqua per muovere il prezzo del petrolio nel mondo. È il caso dello Stretto di Hormuz, ma non è il solo. Il commercio internazionale — quello che porta un componente elettronico da Shenzhen a Milano o il grano dal Mar Nero in Nord Africa — passa in larga parte attraverso una manciata di corridoi obbligati: i cosiddetti maritime chokepoints. Quando uno di questi nodi si blocca, anche solo per pochi giorni, l'effetto si propaga lungo tutta la catena del valore. I costi del trasporto salgono, i tempi di consegna si allungano, crescono i premi assicurativi. Alla fine, il conto arriva a imprese e consumatori. Non è un'ipotesi teorica. Negli ultimi anni lo abbiamo visto con l'incaglio della Ever Given a Suez, con gli attacchi alle navi commerciali nel Mar Rosso, con

la siccità che ha ridotto i transiti a Panama, con le tensioni ricorrenti nel Golfo Persico. Episodi diversi tra loro, ma accomunati da un punto: hanno mostrato quanto la globalizzazione sia più fragile di quanto sembrasse. Secondo l'UNCTAD, oltre l'80% del commercio mondiale in volume viaggia via mare, e nel 2023 il traffico marittimo ha raggiunto circa 12,3 miliardi di tonnellate. Pochi chilometri d'acqua da cui dipendono migliaia di miliardi di dollari di scambi ogni anno. Hormuz, la porta dell'energia. Lo Stretto di Hormuz collega il Golfo Persico al Golfo di Oman e all'Oceano Indiano. Attraverso questo passaggio transita una quota significativa delle esportazioni mondiali di petrolio e gas naturale liquefatto dei principali produttori del Golfo. Non serve che lo stretto venga chiuso perché i mercati reagiscano: basta la percezione di un

rischio per muovere il prezzo del greggio, i costi assicurativi delle navi e le aspettative degli operatori finanziari. Suez e Bab el-Mandeb, il corridoio tra Asia ed Europa. Se Hormuz è il cuore dell'energia, il Canale di Suez è il principale ponte commerciale tra Asia ed Europa. Ogni anno migliaia di portacontainer evitano così la circumnavigazione dell'Africa. Ma l'efficienza di Suez dipende da un altro snodo: Bab el-Mandeb, lo stretto tra Mar Rosso e Golfo di Aden. Le tensioni nell'area hanno costretto molte compagnie a deviare le rotte intorno al Capo di Buona Speranza, allungando i viaggi di migliaia di chilometri. L'UNCTAD ha rilevato che, a metà ottobre 2024, il traffico giornaliero attraverso Suez era inferiore del 57% rispetto ai livelli precedenti alla crisi del Mar Rosso. Ne sono derivati tempi di navigazione più lunghi, maggiore consumo



di carburante e costi logistici in crescita lungo le principali rotte commerciali. Malacca, la cerniera della manifattura asiatica. Meno presente nel dibattito pubblico occidentale, lo Stretto di Malacca collega l'Oceano Indiano al Pacifico ed è una delle arterie commerciali principali dell'Asia orientale. Vi transitano componenti elettronici, semiconduttori, prodotti manifatturieri e materie prime destinati ai grandi poli industriali di Cina, Giappone, Corea del Sud e Sud-est asiatico. Un'interruzione prolungata avrebbe ripercussioni immediate sulle catene di fornitura globali, in particolare nei settori ad alta tecnologia. Bosforo e Dardanelli, il ponte del Mar Nero. Tra Europa e Asia c'è un altro snodo cruciale: il sistema formato da Bosforo e Dardanelli, che collega il Mar Nero al Mediterraneo. La loro importanza è cresciuta negli ultimi anni, perché rappresentano

il principale sbocco verso i mercati internazionali per cereali, oli vegetali, fertilizzanti e prodotti energetici provenienti dall'area del Mar Nero. Le tensioni geopolitiche hanno mostrato quanto questi passaggi incidano sulla sicurezza alimentare globale, oltre che sugli equilibri energetici. Gibilterra, la porta del Mediterraneo. Lo Stretto di Gibilterra riceve meno attenzione mediatica, ma è uno dei grandi cancelli della navigazione mondiale. Tutto ciò che entra o esce dal Mediterraneo attraverso l'Atlantico passa da qui. È uno di quei chokepoint la cui rilevanza emerge soprattutto quando si verificano criticità operative. La sua importanza è silenziosa, ma strutturale. Panama, quando anche il clima diventa un rischio economico. Il Canale di Panama porta l'attenzione su una vulnerabilità diversa: il cambiamento climatico. Le chiuse del canale dipen-

dono dalla disponibilità di acqua dolce, e la prolungata siccità degli ultimi anni ha costretto le autorità a limitare il numero dei transiti giornalieri. Anche in questo caso le conseguenze sono state immediate: code di navi, rotte riallocate, costi di trasporto in aumento. Secondo l'UNCTAD, le perturbazioni contemporanee nei Canali di Suez e Panama hanno modificato i flussi commerciali mondiali. Se gli aumenti dei noli container registrati tra ottobre 2023 e giugno 2024 dovessero protrarsi nel tempo, i prezzi al consumo globali potrebbero salire fino allo 0,6%: un segnale di quanto la logistica sia ormai un fattore determinante anche per l'inflazione. →

Il Mediterraneo vicino all'Italia. Accanto ai grandi chokepoint globali, il Mediterraneo ospita snodi secondari ma cruciali per l'Italia e per l'Europa. Lo Stretto di Sicilia, lo Stretto di Messina e il Canale d'Otranto non regolano i flussi intercontinentali, ma incidono sulla sicurezza energetica, sulla logistica regionale e sui collegamenti tra i porti italiani e il resto del bacino mediterraneo. Lo Stretto di Sicilia divide l'Italia dalla Tunisia ed è un punto sensibile per le rotte tra Mediterraneo occidentale e orientale, oltre che per le infrastrutture energetiche e i collegamenti marittimi del bacino centrale. Lo Stretto di Messina separa Calabria e Sicilia e condiziona il traffico commerciale interno, i flussi verso i porti siciliani e la continuità dei collegamenti nazionali. Il Canale d'Otranto, infine, collega il Mar Adriatico con il Mar Ionio ed

è una porta strategica per i porti commerciali dell'Adriatico, da Trieste a Venezia fino a Ravenna. Per un Paese esportatore e manifatturiero come l'Italia, questi passaggi non sono una questione distante. Gran parte delle merci provenienti dall'Asia raggiunge il Mediterraneo attraverso Suez e Bab el-Mandeb: quando queste rotte si interrompono, le imprese italiane pagano di più per importare energia, componenti e materie prime. Allo stesso tempo, la nuova geografia delle rotte apre spazi al sistema logistico nazionale. I porti italiani, insieme agli operatori della logistica, dei servizi marittimi e delle assicurazioni, possono rafforzare il proprio ruolo in uno scenario in cui resilienza e diversificazione delle catene di approvvigionamento contano sempre di più. Per anni la globalizzazione è stata raccontata come una rete

Bastano poche decine di chilometri d'acqua per muovere il prezzo del petrolio nel mondo

senza confini. Oggi appare sempre più chiaro che il suo equilibrio dipende da una manciata di passaggi obbligati. Hormuz, Suez, Bab el-Mandeb, Malacca, Bosforo, Gibilterra e Panama non sono solo strettoie geografiche: sono i punti in cui si misura, di volta in volta, la tenuta dell'economia mondiale.♦

*PhD Economics and Development
LUISS



**UNITÀ
FUNZIONALE
DI ORTOPEDIA**

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

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

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

L'ECCELLENZA DELLA CURA

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

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

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



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



**AUDIT
& DUE DILIGENCE**



**VALUATION
LOAN**



**ENGINEERING
& HSE**



**SERVIZI
TECNICI**



ENERGY

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