

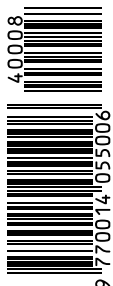
Espansione

BOSCHI INVISIBILI Una pellicola innovativa **DRAGHI** Report per salvare l'Europa **LAVORO** I giovani abbandonano l'Italia **TRANSIZIONE 5.0** Come funziona il credito d'imposta **PRIVACY** Cambia l'uso degli strumenti aziendali **IL PORTAFOGLIO** Strategie per la gestione **DISINFORMAZIONE** La retorica divisiva

Dalla nettezza fiorisce l'arte



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



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

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

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

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

L'ECCELLENZA DELLA CURA

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

Casa di Cura privata Città di Bra

Via Montenero, 1 | 12042 Bra (CN), Italia

Direttore Sanitario: Dott. Camillo Scimone

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

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

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

CONCESSIONARIA PER LA PUBBLICITÀ

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

PROGETTO GRAFICO

Catoni Associati

DISTRIBUZIONE PER L'ITALIA

Press Di Srl - Via Mondadori, 1 - 20090
Segrate (MI)

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

SERVIZIO ABBONAMENTI

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

GARANZIA DI RISERVATEZZA PER GLI ABBONATI

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

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

La tiratura di questo numero è di
55.000 copie.

12 - 15 **Boschi invisibili.** Una
pellicola per abbattere gli inquinanti

26 - 27 **Lavoro.** Un giovane su tre è
pronto a lasciare l'Italia

28 - 29 **Transizione 5.0.** Credito di
imposta per agevolare la trasformazione

32 - 33 **Privacy.** L'uso degli strumenti
informatici aziendali

34 - 37 **Taglio dei costi.** Azienda
riduce il numero delle polpette

38 - 40 **Il portafoglio.** La gestione del
patrimonio con la lezione di Sun Tzu

44 - 46 **Orizzonti internazionali.** La
Liberia e il contropiede di Weah

48 - 49 **Disinformazione.** La retorica
divisiva per ottenere consenso

52 - 53 **Cluster Legno.** Una buona
opportunità per le imprese

54 - 55 **EWine.** Consigli utili per
acquistare un buon vino



MACELLONI - p. 8



CARRAI - p. 18



DRAGHI - p. 22

Chi siamo

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

La nostra storia

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

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

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

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

Sedi

Via Luigi Cibrario, 7 - 10143 Torino (TO)

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

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

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917



Stefano Bisi
Roma



Segui Espansione sui social !

Accadde cinquant'anni fa. Erano le 7 del mattino del 7 agosto 1974, quando, a New York, il venticinquenne Philippe Petit, funambolo, mimo, giocoliere, tende da una torre all'altra delle Torri Gemelle un cavo d'acciaio spesso 3 centimetri e lungo 42 metri. Vi sale sopra e con il solo aiuto di un'asta per l'equilibrio, sospeso a più di 400 metri da terra, privo di qualsiasi sistema di sicurezza, lo percorre otto volte, avanti e indietro. La traversata dura 45 minuti. A quell'impresa lo scrittore Mauro Garofalo ha dedicato un romanzo, "Il mago dell'aria". Il libro sulla vita del protagonista di questo volo nel vuoto è un invito ad impegnarsi per far accadere l'irriuscibile. E' quello che riuscì a Philippe Petit cinquant'anni fa dimostrando che i limiti esistono solo nella mente di chi è a corto di sogni. Ma i sognatori che si impegnano per realizzare le loro aspirazioni e quelli delle comunità in cui vivono esistono e li incontriamo nella quotidianità tra amministratori pubblici, imprenditori, manager. Questo numero di Espansione ve li propone

alcuni, vi racconta le storie senza limiti di Renzo Macelloni, 74 anni, sindaco di Peccioli che della spazzatura ha fatto una risorsa e quella di Marco Carrai, il manager che vuol far decollare definitivamente l'aeroporto di Firenze cercando di non contrapporre il progresso e la comodità alla tutela dell'ambiente. A Peccioli, 4800 abitanti in provincia di Pisa, la nettezza "è trattata con un tale rispetto da essere definita spazzatura o, al massimo, sudicio" scrisse il Corriere della Sera, perché solo a Peccioli la discarica è diventata un teatro; solo a Peccioli i rifiuti sono stati trasformati in azioni che garantiscono ai cittadini un interesse annuo del 14 per cento dopo le tasse; solo a Peccioli consentono al Comune di rimborsare ai cittadini l'Imu e l'Irpef, come ieri l'Ici. Eppure non è stata una passeggiata per chi, Macelloni, da 11 a 29 anni ha fatto il falegname, poi il manovale, dal '76 il maestro elementare e dall'88 il sindaco. Quando disse ai suoi concittadini che la discarica dove il percolato rischiava di inquinare le falde acquifere sarebbe stato opportuno ampliarla subì qualche

contestazione. Le discariche vicino casa i cittadini non le vogliono, figuriamoci se un sindaco decide di ingrandirle. Da quella di Peccioli è nata la ricchezza del Comune. Il sogno è diventato realtà. Un altro Philippe Petit è Marco Carrai, il quarantanovenne di Greve in Chianti al quale la società Toscana Aeroporti che gestisce gli scali di Firenze e Pisa ha affidato lo sviluppo dei due scali e la Jsw Steel Italy, di cui è vicepresidente, che gli chiede di rilanciare l'area industriale di Piombino. Sono due missioni difficili. E oltre a queste imprese Carrai dedica il suo tempo alla Fondazione Meyer, il prestigioso ospedale fiorentino per la cura dei bambini. L'incarico gli ha procurato anche qualche contestazione molto vivace da parte di un gruppo di dipendenti dello stesso ospedale che, dopo i fatti avvenuti a Gaza, non vedono di buon occhio l'incarico di presidente della Fondazione Meyer insieme a quello di console onorario di Israele. Ecco, Macelloni e Carrai sono come Philippe Petit. Cercano di riuscire nell'irriuscibile. ♦

Da oltre 65 anni
costruire è il nostro
LAVORO.

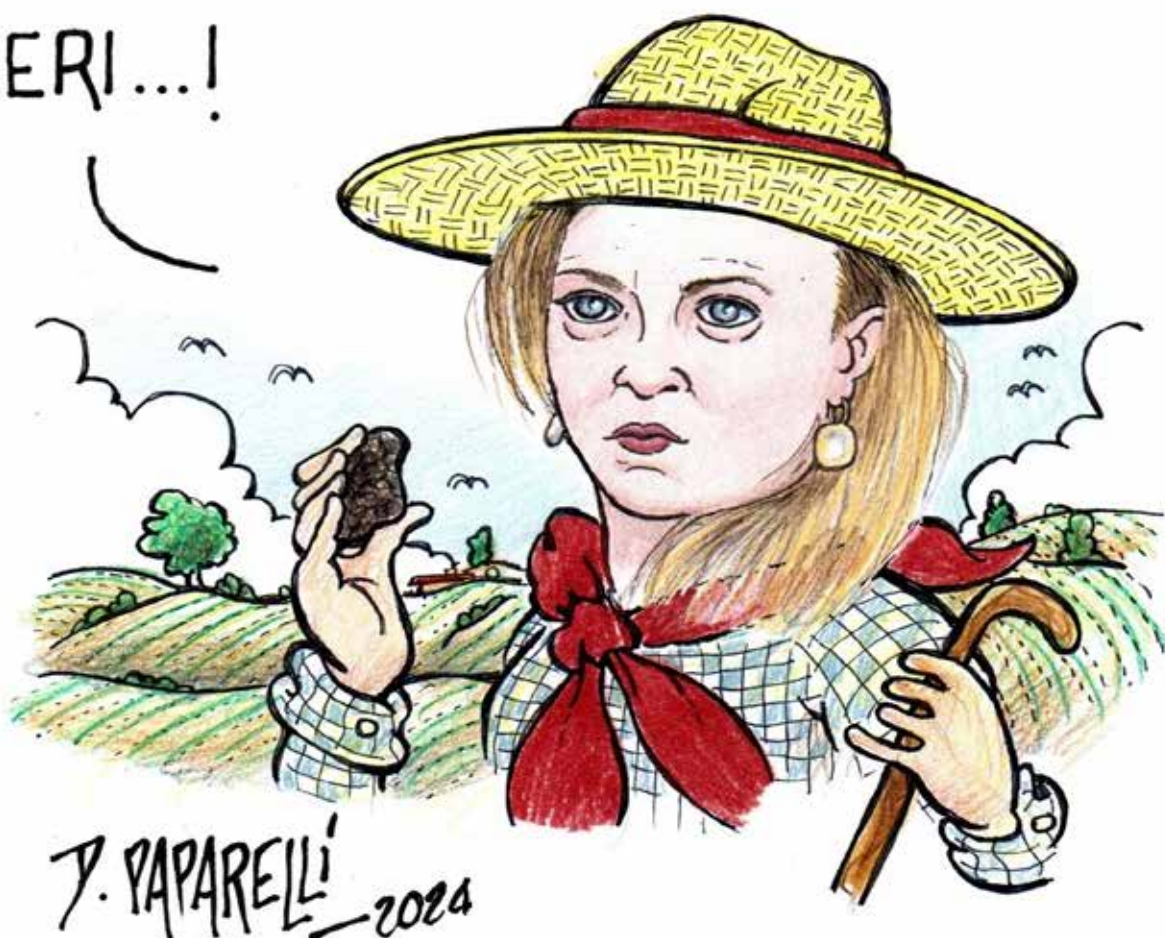
Capacità ed esperienze acquisite con la costruzione di strade, ponti e viadotti, gallerie, acquedotti e fognature, urbanizzazioni, edifici residenziali, artigianali, commerciali e industriali, alberghi, restauro e ristrutturazione di fabbricati.

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



TEMPO DI TARTUFI

...LI VOGLIO SOLO
NERI...!



Primo Piano



Peccioli, qui la spazzatura è diventata una risorsa per tutta la comunità

Stefano Bisi
Peccioli (Pisa)

Pecciolì, 4800 abitanti in provincia di Pisa, è il Borgo dei Borghi, il più bel paese d'Italia scelto dal pubblico della fortunata trasmissione della Rai. Basterebbe questo per mettersi in macchina e andare a visitare Peccioli ma il territorio comunale brilla sì per alcune opere storiche tra cui la cappella di Santa Caterina con il tabernacolo affrescato da Benozzo Gozzoli intorno al 1479 ma in questo comune del Pisano si va per la spazzatura. Proprio così, si va per vedere il "sudicio", come lo chiamano da queste parti perché a Peccioli la discarica è diventata un teatro e i rifiuti sono una risorsa. Merito è di Renzo Macelloni, 74 anni, falegname dagli 11 ai 29 anni, in seguito manovale e dal 1976 maestro elementare dopo aver superato gli esami da privatista, ora al suo settimo mandato da sindaco. **Sindaco, ma lei davvero ha fatto un miracolo urbano.**

Sono tendenzialmente ateo e ho difficoltà a capire come avvengono quando sono fatti dagli altri, si figuri se vengono attribuiti a me. **Ci spieghi come i rifiuti hanno portato la ricchezza a Peccioli.** La prima scelta è politica. C'era un problema. Dovevamo risolverlo. Questo approccio metodologico nasce perché nell'86 ero nel Pci, ora sono nel Pd. Al comune di Peccioli c'era un'alleanza Psi-Dc e il Pci all'opposizione. Ero un migliorista vicino alle posizioni di Giorgio Napolitano, un moderato. Nella Dc l'uomo forte era un medico; decidemmo di fare alleanza Dc-Pci perché i socialisti di allora erano un po' arroganti, volevano il sindaco a tutti i costi. Ci siamo ribellati all'impostazione facendo accordo locale. Via la politica nazionale e internazionale. **E chi era e cosa fece il sindaco?** Per due anni sindaco fu il democristiano Eros Panizzi ed io vicesinda-

co. Poi facemmo la staffetta e venni eletto primo cittadino nell'88. Spiegammo ai cittadini i problemi e come li avremmo affrontati e provato a risolverli. Tra i problemi c'erano le discariche. In Valdera c'erano 45 discariche. Nella nostra il percolato inquinava le falde acquifere. Decisi di risanarla e di accogliere il pattume che Firenze doveva smaltire a Bari. La Regione mi diede 4 miliardi di lire per la bonifica. →

**Il sindaco
Macelloni
"Il percolato
inquinava
le falde acquifere
Ora porta soldi
a tutta la comunità"**

A Peccioli il premio per la migliore retorica

Un moderno “Talent” che riprende le antiche disfide retoriche elleniche. Per secoli, infatti si sono svolte disfide di retorica tra i più noti “sapianti eccelsi” della Grecia antica. Questi si svolgevano pubblicamente nei chiossi delle nobili residenze e nelle agorà delle città elleniche. La persuasione era ritenuta la più nobile tra le arti.

Lo scopo del Premio Peccioli per la Retorica è quello di stimolare i giovani, e non solo, al recupero della fondamentale competenza alla comunicazione persuasoria, oggi il più delle volte sostituita dalla manipolazione e da un linguaggio aggressivo e spesso violento: più si urla più si è convinti di avere ragione e di vincere una disputa verbale.

Guardare al passato per costruire un futuro migliore riguardo al comunicare tra le persone, riportare in “auge” quella arte antica che sta alla base della costruzione di una “società aperta” che contrasta i suoi nemici, come affermava il grande epistemologo Karl Popper, con la capacità di persuadere invece che con l’aggressione.

Un’arte, quella della retorica, che insegna come lo stile e la gentilezza disarmino la brutale violenza verbale e i modi maleducati, e faccia diventare attraverso il suo esercizio soggetti mentalmente aperti, tolleranti e disponibili verso l’altro, ovvero attivi costruttori di un mondo migliore.

I Promotori

Il Centro di Terapia Strategica di Arezzo è l’istituto di ricerca, training e psicoterapia fondato nel 1987 da Giorgio Nardone e Paul Watzlawick.

E’ anche sede della Scuola di Specializzazione post-laurea per Medici e Psicologi in Psicoterapia Breve Strategica (Brief Strategic Therapy Giorgio Nardone’s Model), riconosciuta ufficialmente dal Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca (MIUR) per il rilascio del titolo di Psicoterapeuta.

Belvedere S.p.A. è una società nata nel 1997 per volontà del Comune di Peccioli, cui nel tempo si sono affiancati circa 900 piccoli azionisti per lo più residenti nello stesso territorio pecciolese.

Insieme al Comune di Peccioli e alla Fondazione Peccioliper costituisce il Sistema Peccioli: tre attori con competenze e caratteristiche diverse e complementari, che lavorano in sinergia per lo sviluppo economico, sociale e culturale della comunità.

Il vincitore del PREMIO PECCIOLI PER LA RETORICA avrà diritto a:

un premio in denaro pari ad € 10.000,00 (euro diecimila/00) lordi;

la possibilità di pubblicare un e-book con l’editore Ponte alle Grazie;

l’iscrizione gratuita al Master in Comunicazione, Problem solving strategico, Scienza della performance e coaching strategico del Centro di Terapia Strategica di Arezzo.

e-mail: premio.retorica@peccioli.net

URL: <https://retorica.peccioli.net>

E come reagirono i cittadini, non ci fu malcontento? All'inizio dovetti spiegare bene il progetto. Ora smaltiamo un terzo dei rifiuti della Toscana, 300mila tonnellate l'anno. E i rifiuti producono utili. Con la Belvedere Spa, che vende azioni e obbligazioni convertibili alla popolazione. E' una public company per il 25 per

cento del Comune, per il 36 di una fondazione costituita da Spa e municipio e per il 39 dai cittadini. **Si ricorda l'espressione della sua faccia quando vide il percolato, appena diventato sindaco?** Vedo il percolato in superficie e mi dicono che se va nelle falde acquifere inquina. Nasce il problema del risanamento.





Renzo Macelloni. Sindaco di Peccioli, il paese virtuoso in provincia di Pisa

La Regione ci dà i soldi per bonificare quest'area e cominciamo i lavori di costruzione. **E come impiega i soldi dei rifiuti, che ci fate?** Ristrutturiamo la scuola, ripariamo le strade, abbiamo costruito una residenza per anziani, un centro polivalente, una piscina e un albergo. Abbiamo costruito discarica compatibile con lo sviluppo turistico. **Cosa sta progettando per il futuro, il prossimo miracolo quale sarà?** Alla Regione Toscana abbiamo fatto proposta per un impianto che sostituisce il termovalorizzatore. Siamo partiti da una discarica, che c'è ancora, ma siamo andati molto avanti. Da una pozzanghera di percolato ora siamo a proporre un punto di riferimento per lo smaltimento dei rifiuti in tutta la Toscana. **E avete i soldi per farvi belli con l'arte contemporanea e non solo.** Non possiamo tutelare solo quello che altri prima di noi hanno fatto. Ci siamo mossi nell'arte contemporanea. Artisti insieme a ingegneri, architetti hanno progettato passerelle, ascensori ma anche segni di arte contemporanea.

Il mix ci ha portato ad essere un borgo attraente. Con le trasformazioni due anni fa abbiamo inaugurato il Macca, il museo arte contemporanea. Vengono da tutta Italia e dall'estero a vederlo. **Ma i suoi colleghi amministratori pubblici hanno paura a fare scelte che all'inizio possono essere impopolari, cosa ne pensa?** Ai cittadini bisogna dire la verità e gli amministratori si assumano responsabilità. Se parli con i luoghi comuni non risolvi i problemi. Non si possono fare promesse non realizzabili. Non si governa l'Italia e neppure i comuni senza pragmatismo. Bisogna spiegare. Devi far tardi la sera a spiegare. Poi i cittadini si fidano, chiedono il governo delle cose. Sta a noi spiegare quello che si può fare e quello che non si può fare. ♦

Transizione ecologica



Arrivano i “boschi invisibili” Anche sul Monte Bianco

David Taddei
Roma

Transizione ecologica non vuol dire soltanto produrre in modo sostenibile. Significa anche inventare nuovi prodotti che possano rivoluzionare le funzioni stesse che diamo alle cose. È il caso di un brevetto italiano per una pellicola che utilizza un processo fotochimico con la luce e l'aria per abbattere gli inquinanti dalle nostre città e perfino da ambienti potenzialmente incontaminati come il Monte Bianco. Non è fantascienza, questo prodotto si trova già sulle facciate del palazzo Luxottica a Milano e di recente su quelle della sede meneghina del Sole 24 Ore di viale Sarca, sugli Headquarters del Gruppo Chiesi a Parma. Da poche settimane anche sullo Skyway Monte Bianco. La chiamano la “foresta invisibile”, perché questo prodotto che si spruzza come una vernice su vetri, acciaio e anche su super-

fici porose, ha la capacità di abbattere gli ossidi di azoto e le polveri Pm organiche (virus e batteri compresi) che sono fra i principali nemici della qualità dell'aria. Gli ossidi di azoto sono fra gli inquinanti atmosferici più pericolosi perché, oltre ad essere tossici, sono produttori di smog contribuendo alla formazione dell'ozono troposferico in estate e del Pm10 in inverno. Sono prodotti dai processi di combustione delle nostre auto (quelle a ciclo Diesel maggiormente), dai nostri riscaldamenti a metano, dai processi industriali. Grazie a questa intuizione, oggi è possibile trasformare il patrimonio immobiliare delle nostre città in un veicolo per migliorare la qualità dell'aria degli ambienti urbani. Il prodotto “eCoating” è della start up REair del settore clean tech, la company guidata da Raffaella Moro, Ceo e Founder, che si occu-



**La pellicola
applicata
su qualsiasi
superficie
utilizza
esclusivamente
il principio
della fotocatalisi
che non comporta
consumi
energetici**



pa di ricerca, sviluppo e produzione nel campo delle eco-tecnologie per la depurazione dell'aria esterna e interna agli edifici. Il suo partner strategico per le applicazioni è Acrobatica, azienda leader in Italia e in Europa nelle ristrutturazioni esterne su fune, guidata dalla Ceo Anna Marras. La pellicola utilizza esclusivamente il principio della fotocatalisi, un processo fotochimico esistente in natura, che non comporta consumi energetici. →

La nuova tecnologia italiana può rendere i centri urbani delle vere e proprie “foreste invisibili”, con le superfici degli edifici, interne ed esterne, in grado di abbattere la produzione di composti nocivi come ossidi di azoto, composti organici volatili e polveri sottili. I cosiddetti “coating fotocatalitici” di REair non alterano il colore e l'aspetto delle superfici, si tratta, infatti, di rivestimenti completamente trasparenti e inodori che conferiscono alle superfici proprietà autopulenti.

Si tratta di un prodotto naturale, senza solventi, certificato come duratura di efficacia e di facile applicazione, tramite nebulizzazione, ecologico e sostenibile. Non contiene cloro, ammoniaca, candeggina né altri additivi simili. Una sostenibilità che si traduce anche sul piano economico, dal momento che permettono anche una riduzione del 50% sui costi di pulizia e manutenzione. Al momento l'azienda ha trattato, tra Europa e Usa, oltre 600.000 mq di superfici outdoor e indoor con una riduzione, media, delle emissioni di ossido di azoto (NOx) pari a 120.000 kg, l'equivalente di piantare in città 288.000 alberi. I coating fotocatalitici sono stati una delle innovazioni italiane presentate al Ces di Las Vegas, il più grande e importante evento tech al mondo.

L'azienda milanese ha infatti partecipato all'edizione 2024 fra le 50 startup della missione italiana guidata dall'Ice – Italian Trade & Investment Agency, agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Il coating fotocatalitico è applicabile a diverse superfici, tra cui cemento, marmo, pietre naturali, ceramica, plastica e metallo. Le sue proprietà idrofile lo rendono particolarmente indicato per le pareti esterne. Si riduce infatti l'attaccamento di sporco, si prolunga la pulizia nel tempo. Si calcola che un palazzo di 6/8 piani con una superficie media di 2500 mq, trattato con coating fotocatalitico, possa essere in grado di assorbire emissioni corrispondenti a 5 mila auto l'anno, pari a circa 180 “alberi invisibili”.

Il velo fotocatalitico “mangia smog” ha un suo utilizzo anche negli spazi interni. Migliora, infatti, la salubrità e la sicurezza microbiologica degli ambienti di lavoro, di svago e di vita quotidiana, con un'azione sanificante ed una provata efficacia antibatterica e antivirale.

Le soluzioni tecnologiche proposte sono conformi ai criteri di sostenibilità dell'agenda ONU 2030 e utilizzabili nell'ambito delle attività e delle iniziative di rendicontazione nei report di sostenibilità riferite ai building oggetto di trattamento.

Si attiva infatti dalla combinazione di luce e aria continuando nel tempo a decomporre proattivamente batteri, virus, muffe, funghi, Composti Organici Volatili (Voc), ossidi di azoto (NOx) polveri PM organiche e altri agenti patogeni nocivi. Si tratta di un velo fotocatalitico, invisibile che si può applicare su qualsiasi su qualsiasi superficie a impatto energetico zero con un effetto duraturo nel tempo. Da poche settimane anche il Monte Bianco ha 142 nuovi alberi in più. Alberi invisibili all'occhio umano, ma capaci di migliorare la qualità dell'aria e dell'ambiente. Il "Bosco Invisibile" di Skyway Monte Bianco è risultato del lavoro di manutenzione e pulizia realizzato da Acrobatica che ha utilizzato

gli innovativi prodotti di REair. Chiamata ad eseguire i lavori di pulizia e manutenzione di Skyway Monte Bianco, Acrobatica ha scelto di utilizzare, sugli oltre 600mq di superficie outdoor trattati tra il Pavillon (a 2.173 m) e Punta Helbronner (a 3.466 m), il rivestimento nanotecnologico e trasparente eCoating che decompone proattivamente gli inquinanti presenti nell'aria o che si possono depositare sulle superfici, trasformandoli in sottoprodotti innocui come sali, anidride carbonica ed acqua. Nel caso dell'operazione Skyway saranno eliminati fino a 59kg di ossidi di azoto all'anno all'anno, l'equivalente di ciò che farebbero, appunto 142 alberi a foglia decidua. "La partnership instaurata nei mesi scorsi con Acrobatica aveva

Dal 2020 Acrobatica ha deciso di formalizzare il suo impegno verso la sostenibilità con la ESG Policy

un obiettivo ben preciso, ovvero collaborare alla realizzazione di progetti straordinari per migliorare la qualità dell'aria e ridurre l'impronta ambientale – ha spiegato Nicola Parenti, co-founder di REair - non vedevamo l'ora di metterci alla prova con un progetto del calibro di quello sviluppato sulle facciate outdoor dello Skyway Monte Bianco, una delle strutture più

Acrobatica. La missione è produrre business e restituire valore alla bellezza



La missione di Acrobatica, oltre a produrre business, è restituire valore alla bellezza. Lo fa utilizzando nel proprio lavoro un metodo certificato, sostenibile ed estremamente “leggero”, a basso impatto ambientale, che riduce al minimo o annulla l'utilizzo di ponteggi o di altre attrezzature da addossare agli edifici. Due funi consentono agli “WallmanW”, i “muratori acrobatici”, di arrivare dove gli altri si fermano o dove sarebbe necessario impiantare complesse strutture di sostegno, spesso su edifici storici o veri e propri monumenti. L'uso esclusivo delle funi consente di non impattare sul sito interessato, conservandone la totale accessibilità anche durante i lavori.

Inoltre, è possibile continuare a godere della bellezza degli edifici, perché non vengono celati alla vista da strutture aggiuntive. Acrobatica si propone di rappresentare un cambiamento positivo nel settore edile nel mondo, offrendo soluzioni innovative che possano accrescere il valore per le persone e per l'ambiente. Con l'obiettivo di concretizzare maggiormente il proprio impegno per la sostenibilità ambientale, ha commissionato uno studio a Tetis Institute (spin-off dell'Università di Genova) che ha certificato che la tecnica su fune garantisce una riduzione dal 40 al 60% dei consumi energetici e fino al 40% dei consumi idrici, rispetto all'edilizia tradizionale.



Montagna e non solo. Acrobati al lavoro

all'avanguardia e, soprattutto, fiore all'occhiello del made in Italy". "Un intervento attraverso il quale – ha concluso Parenti - siamo riusciti a dimostrare che la nostra tecnologia si può applicare non solo ai grandi centri urbani, ma anche a strutture ricettive in ambienti di incomparabile bellezza". "Siamo assolutamente soddisfatti e orgogliosi di avere contribuito con la nostra tecnica di realizzare un progetto così importante per

l'ambiente come quello di Skyway – ha aggiunto Jacopo Rossi, Direttore Commerciale Nord Italia di Acrobatica - La nostra partnership con REair nasce proprio allo scopo di rendere sempre più diffuso l'impiego di questa tecnologia. Siamo partiti dal tetto d'Europa, e ora siamo pronti a far crescere boschi virtuali in tutta Italia".♦

Lo studio

La sfida per il clima si vince nelle città



In collaborazione con Adnkronos

Roma

Dalla mobilità elettrica alle pompe di calore, dal fotovoltaico su tetto al teleriscaldamento, fino a relamping, uso circolare dei rifiuti e verde urbano: la sfida per la neutralità climatica si gioca e si vince nelle città. Le emissioni di CO₂ nei capoluoghi italiani possono essere più che dimezzate attivando su vasta scala alcune leve già disponibili con un pacchetto di investimenti da 10 miliardi l'anno (270 miliardi al 2050) che renderebbe possibile il processo di decarbonizzazione e il miglioramento dell'efficienza e della qualità della vita nelle città italiane. È quello che emerge dal Position Paper 'Sostenibilità urbana. Decarbonizzazione, elettrificazione e innovazione: opportunità e soluzioni per città future-fit' realizzato da Teha Group in collaborazione con A2A e il contributo scientifico di ASviS, presentato nell'ambito della 50esima edizione del Forum di Cernobbio. Uno studio completo e dettagliato sul ruolo di catalizzatore economico e sociale delle città italiane e sulla loro rilevanza nel promuovere il processo di decarbonizzazione dell'intero sistema-Paese. Già oggi i centri urbani si caratterizzano per un'efficienza intrinseca che

porta con sé anche un'efficienza complessiva: i 112 comuni capoluogo oggetto dell'analisi consumano il 29% del totale energetico nazionale, a fronte di circa il 60% del Pil generato. Il Rapporto ha identificato una serie di leve tecnologiche e di servizio che possono accrescere l'efficienza delle città, migliorando al tempo stesso la sostenibilità urbana e la qualità della vita dei cittadini. Sono stati inoltre approfonditi i casi di 7 città italiane in cui si stanno implementando progettualità dirette a coniugare e accrescere il benessere dei cittadini e la sostenibilità nei territori (Milano, Brescia, Messina, Bergamo, Varese, Cremona e Cosenza). "Le città hanno assunto un ruolo centrale nello sviluppo sociale ed economico, diventando veri e propri catalizzatori di innovazione e sostenibilità. I dati indicano che, entro il 2050, il processo di urbanizzazione in atto potrebbe portare il 70% della popolazione mondiale a vivere in aree urbane; una percentuale che sale oltre l'80% in Italia e che avrà un conseguente impatto sulle emissioni, in aumento del 18%, e sul consumo energetico. La densità rende però al tempo stesso le città particolarmente efficienti: a

livello nazionale, consumano il 29% dell'energia ma producono il 60% del Pil", ha commentato Roberto Tasca, presidente di A2A. "Grazie alle leve tecnologiche già oggi disponibili è possibile ridurre le emissioni delle città di oltre il 50%: in valori assoluti, si tratta di 32 milioni di tonnellate di CO₂, pari all'anidride carbonica assorbita da 210 milioni di alberi. Un contributo sostanziale al percorso verso la neutralità climatica e per il benessere delle persone - ha detto Renato Mazzoncini, amministratore delegato di A2A - Ne beneficerebbe anche l'attuale mix di consumi, con un aumento del peso di rinnovabili, elettricità e calore derivato di 20 punti percentuali sul totale, riducendo l'uso di combustibili fossili. Le azioni individuate richiedono investimenti annuali per circa 10 miliardi di euro per un totale di 270 miliardi fino al 2050; risorse attivabili anche grazie alla presenza e alla capacità economico-finanziaria di operatori industriali, tra cui A2A, che possono ricoprire un ruolo di abilitatore e partner contribuendo così ad accelerare il percorso verso la sostenibilità".♦



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.saomanagement.it>



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



MBA



CFB



L'intervista

Marco Carrai fra aeroporti e rilancio di Piombino pensando al Meyer

Stefano Bisi
Firenze

Imprenditore, manager, filantropo. Di Marco Carrai, toscano doc, nato nel '75 a Greve in Chianti, in provincia di Firenze, si dice che è schivo e riservato ma le sue attività sono molteplici. Oggi è presidente della società Aeroporti Toscani, che comprende gli scali di Firenze e Pisa; vicepresidente esecutivo di Jsw Steel Italy, il più grande gruppo indiano dell'acciaio; presidente della Fondazione Meyer, l'ospedale dei bambini tra i più importanti d'Italia e console onorario di Israele per Toscana, Emilia Romagna e Lombardia. **Carrai, lei passa dai problemi di Peretola all'acciaio di Piombino con incursioni nella salute dei bambini. Partiamo dall'aeroporto di Firenze.** Speriamo che sia la volta buona per far decollare la nuova infrastruttura fiorentina. Tolgo subito una preoccupazione: non si deve realizzare una nuova pista che faccia concorrenza a Pisa sui voli intercontinentali o che porti in Cina e Stati Uniti. Non ci sarebbe suffi-

ciente. A Firenze serve una infrastruttura che consenta di atterrare anche quando il vento supera i 10 nodi e possa permettere di ampliare la tipologia di aerei. In sintesi: dovrebbe restare invariato il numero di passaggi aerei ma aumentare quello dei passeggeri. Naturalmente sarebbero ampliate le rotte presso hub europei o limitrofi che permetterebbero di avere scali su hub ai più grandi intercontinentali. **Da tempo si leggono titoli "Peretola decolla" ma resta un sogno?** Le sembra possibile che una delle città tra le più attrattive dal punto di vista turistico, l'area dove si concentra la seconda area manifatturiera d'Italia, il territorio dove ci sono multinazionali non possano essere collegate in modo efficiente verso il resto del mondo dove il tempo è l'unica risorsa non recuperabile? **Ma lei vuole portare ancora tantissimi turisti a Firenze?** Chi dice che ci sarebbe overtourism non vuole vedere che l'aeroporto di Firenze è un servizio per i turisti high spender ma soprattutto per le

aziende che risiedono in questa area e che sono vocate alle esportazioni. **Ma a che punto siamo?** Abbiamo provveduto a istruire la pratica via-vas. Con l'acronimo via si intende la Valutazione dell'Impatto Ambientale, con vas si intende la Valutazione Ambientale Strategica. Sono state fatte le osservazioni e siamo nella fase finale di risposta affinché prima possibile possa essere avviata l'istruttoria definitiva che porterà alla conferenza dei servizi e poi all'ampliamento del terminale e la nuova pista.

**La poliedrica
attività
del presidente
degli scali
di Firenze e Pisa
che è al lavoro
per lo sviluppo
della
Val di Cornia**

La passione per la politica l'ha ereditata dai genitori, nati e cresciuti nel "bianco Chianti", dove la Democrazia cristiana raccoglieva molti consensi e poi l'ha maturata accanto a Matteo Renzi, di cui è stato fidato consigliere e amico fin dall'adolescenza, ma l'imprenditore Marco Carrai ne ha fatta di strada nel campo dell'imprenditoria. Si sono affidate alla sua abilità nel tessere rapporti e risolvere problemi complessi la società Toscana Aeroporti che gestisce gli scali di Firenze e Pisa e anche la Jsw Steel Italy, di cui è vicepresidente, per rilanciare l'area industriale di Piombino. In Val di Cornia alcuni lo hanno definito "l'uomo della provvidenza" proprio per la capacità di avviare solide e fruttuose relazioni tra le istituzioni dello Stato e Jsw Steel Italy, le acciaierie che l'imprenditore indiano Sajjan Jindal ha acquistato dall'algerino Issad Rebrab nel 2018. Carrai, tra un impegno professionale e l'altro, non dimentica la sua anima filantropica ed ha accettato con entusiasmo la nomina a presidente della Fondazione Meyer, il prestigioso ospedale fiorentino per la cura dei bambini. L'incarico gli ha procurato anche qualche contestazione molto vivace da parte di un gruppo di dipendenti dello stesso ospedale che, dopo i fatti avvenuti a Gaza, non vedono di buon occhio l'incarico di presidente della Fondazione Meyer con quello di console onorario di Israele.



Marco Carrai. Presidente di Aeroporti Toscani

Qualche volta ci si dimentica che lei presiede Toscana Aeroporti, che comprende il fiorentino "Vespucchi" e il pisano "Galilei". C'è un po' di gigliocentrismo.

Il nostro è un sistema aeroportuale con due aeroporti complementari in fatto di vettori e passeggeri. Abbiamo iniziato i lavori per il terminal di Pisa che è da ampliare. **Quindi non deve esserci una guerra di campanile?**

Il confronto fra i due scali non ha alcun senso. Lo sviluppo di un aeroporto non si misura solo sul numero di passeggeri mese per mese. I fattori sono tanti e noi siamo un sistema integrato. I punti di forza di uno compensano i punti deboli dell'altro. Un anno andrà bene

uno, l'anno dopo l'altro. Sperando e facendo di tutto perché naturalmente vadano bene entrambi" **Facciamo sosta e scendiamo dall'aereo e tuffiamoci in mare, arriviamo fino a Piombino.** Passare dall'aeroporto a Piombino fa capire quanto questa regione, ormai da troppi vista come solo e soltanto un mangifcio, che vive solo di turismo, è soprattutto manifattura. A Piombino nasce l'antica Ilva, il nome che gli etruschi davano all'isola d'Elba dove era il principale polo di estrazione del ferro. Nel mondo moderno occidentale l'industria del ferro e acciaio è nata qui. E' andata avanti con alti e bassi ma è viva. →

Scusi, ma lei come è arrivato in Val di Cornia?

Quasi cinque anni fa sono arrivato a Piombino chiamato da Jsw, un conglomerato da 24 miliardi di dollari, con presenza in India, Stati Uniti, Sud America e Africa, con una forte attività nei settori economici principali, ovvero acciaio, energia, infrastrutture, cemento, imprese e sport. Presto sarà uno dei più grandi conglomerati mondiali. Mi ha chiamato mister Sajjan Jindal, che ringrazio, per rilanciare l'industria siderurgica dopo un lungo commissariamento e gli algerini che volevano costruire un grande polo della logistica. Qualche volta è stato bistrattato, complice la non conoscenza dell'Italia e manager non bravi, oltre alla pandemia. Negli ultimi due anni dopo investimenti milionari

abbiamo reso profittevole l'azienda che ora è impegnata a sottoscrivere un accordo con governo, autorità locali, concentrandoci sull'obiettivo di diventare il principale produttore di rotaie in Italia.

E poi parliamo dell'accordo tra Jsw e Metinvest - Danieli.

Prevede la condivisione delle aree demaniali: 900 mila metri quadrati totali di cui 260 mila destinati a ospitare la nuova acciaieria. L'accordo tra noi e Metinvest consentirà ai 1300 dipendenti di Jsw di ritrovare il lavoro e la sicurezza per le famiglie dei lavoratori. Piombino è anche hub portuale importante per la profondità del porto e diventerà il leader indiscusso europeo nella produzione delle rotaie e anche il principale polo produttivo di acciaio in Italia.

Lei parla di questa rinascita della Val di Cornia quasi con affetto.

Sì, ho legame affettivo con questa azienda perché quando mister Jindal mi ha chiamato e sono andato a Piombino ho visto che nell'altoforno c'era scritto Luigi Bertolotti e c. Spa, l'azienda che dal dopoguerra fino agli anni Novanta è stata costruita e demolita più volte. Per me vedere il rosso fuoco che si trasforma in rotaia dà l'idea di che cosa sono l'industria e il lavoro. Me ne sono innamorato.

Piombino. Rendering dell'acciaieria





Firenze-Peretola. Aeroporto Amerigo Vespucci

E per questa situazione vede un futuro roseo?

Stiamo correndo con il supporto del governo italiano, che ringrazio, per dare la soluzione definitiva al sito industriale di Piombino creando uno dei principali poli produttivi di acciaio in Italia con la convivenza di due importanti players internazionali. **Abbiamo raccontato fino ad ora di aerei, acciaio e poi c'è l'impegno con la Fondazione Meyer.** Il ruolo a cui tengo di più è proprio la presidenza della Fondazione dell'ospedale Meyer, quella che non mi dà reddito. Assolvo al mio compito a titolo gratuito. Al Meyer ci sono andato da piccolissimo fino a 23 anni. Innumerevoli anni e per alcuni sono stato residente fisso, specialmente nell'età in cui ci formano gli uomini. Nei miei 49 anni di vita bella e piena la cosa che più mi dispiace è non aver fatto l'esame di maturità con i miei amici coetanei perché quel lungo periodo lo passavo soprattutto in ospedale. Ho fatto la maturità a 23 anni. Il Meyer è qualcosa di più grande di me. E' l'identificazione stessa di Firenze. La bellezza di questa città è il tenere insieme il bello e l'umano. Il Brunelleschi mentre progettava la cupola

pensò all'ospedale degli Innocenti. Il bello e il benessere. Il Meyer ha cure eccellenti, il bambino non è a casa ma si può sentire accolto e supportato da persone che gli vogliono bene. La cura non è solo medica ma anche la cura dell'anima. Sono stato ricoverato in tanti ospedali. Affacciarsi alla finestra e invece vedere un'anonima periferia ma le colline ti aiuta a guarire. **Sembra un paradosso ma è proprio sulla presidenza del Meyer che ha ricevuto le maggiori critiche.** In qualità di console di Israele mi dicevano che ero uccisore di bambini. Il Meyer accoglie tutti i bambini. Per me è stata una ferita. Le persone si possono attaccare negli affari, nella politica, pur nel rispetto della dignità di ognuno, ma chiedere le dimissioni da presidente della Fondazione Meyer perché console di uno stato democratico di ricoprire è indegno. Non trovo altre parole per giustificare questi attacchi. La seconda guerra mondiale ha avuto come culmine la Shoah e come prologo le leggi razziali: chiedere a una persona di lasciare una fondazione benefica solo perché console di Israele pone una domanda molto seria: davvero il passato è passato? ♦

Primo piano



La competitività europea tra sfide e opportunità

Rosalba Botta

Roma

Negli ultimi anni, l'Unione Europea si è trovata di fronte a un bivio cruciale: come mantenere la sua competitività economica in un contesto globale in rapida evoluzione, caratterizzato da grandi sfide tecnologiche, climatiche e geopolitiche. Il futuro della competitività europea non dipende solo da politiche economiche tradizionali, ma richiede una trasformazione profonda, che coinvolge innovazione, decarbonizzazione e sicurezza economica. In questo contesto, l'Europa dovrà affrontare tre grandi trasformazioni per rimanere competitiva su scala globale, come evidenziato nel report "The Future of European Competitiveness." Il primo grande tema riguarda la capacità dell'Europa di colmare il divario di innovazione rispetto alle altre potenze economiche, in particolare gli Stati Uniti e la Cina. Negli ultimi decenni, l'Europa ha visto

rallentare la sua produttività, un fenomeno che rischia di compromettere le sue ambizioni economiche e sociali. Se è vero che l'Unione Europea è stata storicamente una leader nella produzione industriale e nella qualità della vita, oggi l'innovazione tecnologica è diventata la chiave per mantenere questo primato. La tecnologia, in particolare l'intelligenza artificiale (AI), sta rapidamente ridisegnando interi settori industriali. Tuttavia, mentre gli Stati Uniti dominano la scena tecnologica con giganti del calibro di Google e Microsoft, l'Europa è rimasta indietro. Il report sottolinea che solo quattro delle prime cinquanta aziende tecnologiche mondiali sono europee, e l'Europa ha visto la sua quota di ricavi nel settore tecnologico globale calare dal 22% al 18% negli ultimi dieci anni. Questo ritardo ha conseguenze dirette sul potenziale di crescita dell'Unione. Per

invertire questa tendenza, l'Europa deve concentrarsi sullo sviluppo di nuove tecnologie e sull'innovazione nei settori in cui ha ancora una posizione di forza, come la robotica, l'automotive e la farmaceutica. Un esempio citato dal report è il settore dell'AI, dove l'Europa potrebbe ancora recuperare terreno, specialmente nei segmenti legati alla robotica e ai servizi AI.

**Innovazione
Decarbonizzazione
e Sicurezza
Economica
lo scenario
futuro
e quali
prospettive
per l'Europa**

**The Future
of European
Competitiveness**
**I'ex numero uno
della Bce**
Mario Draghi
ha tratteggiato
la strada
che l'Unione europea
dovrà seguire
nei prossimi anni
se vorrà
continuare
a crescere



Tuttavia, per farlo, sarà essenziale superare gli ostacoli normativi e il deficit di finanziamenti per le start-up innovative. Attualmente, le aziende europee innovative si trovano spesso costrette a cercare capitali fuori dall'Europa, principalmente negli Stati Uniti, dove l'ecosistema di venture capital è molto più sviluppato. Un altro tema cruciale è quello della decarbonizzazione, considerata una delle più grandi sfide del nostro tempo. L'Europa si è posta obiettivi ambiziosi in termini di riduzione delle emissioni di carbonio e transizione verso un'economia circolare. Tuttavia, il processo di decarbonizzazione deve essere accompagnato da una strategia industriale coerente, che consenta al continente di rimanere competitivo in un contesto internazionale caratterizzato da prezzi energetici elevati e una crescente concorrenza. La crisi energetica, aggravata dall'invasione russa dell'Ucraina, ha mostrato quanto sia vulnerabile l'Europa. La dipendenza dal gas russo ha comportato una spirale dei prezzi dell'energia, con conseguenze signi-

ficative per le imprese europee, che ora affrontano costi energetici più alti rispetto ai concorrenti statunitensi o cinesi. Per affrontare questa sfida, l'Europa deve trovare un equilibrio tra la necessità di ridurre le emissioni di carbonio e quella di mantenere i costi energetici sotto controllo, il che richiederà investimenti massicci in tecnologie pulite e in infrastrutture energetiche. La decarbonizzazione, se gestita correttamente, può rappresentare un'opportunità straordinaria per l'industria europea, offrendo nuove occasioni di crescita e sviluppo nel settore delle tecnologie verdi, come i veicoli elettrici, l'energia rinnovabile e le soluzioni di economia circolare. Tuttavia, per cogliere queste opportunità, l'Europa dovrà superare l'attuale frammentazione delle sue politiche energetiche e industriali, assicurando che tutti gli Stati membri siano allineati negli sforzi per raggiungere gli obiettivi climatici senza sacrificare la competitività economica. →

Oltre alle sfide dell'innovazione e della decarbonizzazione, l'Europa deve affrontare il tema della sicurezza economica e industriale in un mondo sempre più instabile dal punto di vista geopolitico. La pandemia di Covid-19 e la guerra in Ucraina hanno mostrato quanto siano vulnerabili le catene di approvvigionamento globali e quanto sia importante per l'Europa ridurre la sua dipendenza da attori esterni, in particolare dalla Cina per le materie prime critiche e dagli Stati Uniti per le tecnologie avanzate. Il report evidenzia che le relazioni globali sono sempre più segnate dalla competizione tra grandi potenze, e questo obbliga l'Europa a ripensare le proprie politiche industriali e commerciali. La "dipendenza strategica" – l'affidamento eccessivo su una singola fonte per beni o servizi

critici – è diventata una preoccupazione centrale per i leader europei. Per affrontare questa sfida, l'Europa deve aumentare la sua autonomia strategica, investendo in capacità produttive interne e rafforzando le relazioni commerciali con partner affidabili. Un settore particolarmente vulnerabile è quello delle tecnologie avanzate, dove l'Europa è fortemente dipendente da attori esterni per semiconduttori e altre componenti critiche. Questo ha spinto l'Unione Europea a lanciare una serie di iniziative per aumentare la capacità produttiva interna e ridurre le dipendenze esterne, come il "Chips Act", che mira a rafforzare la produzione europea di semiconduttori. Tuttavia, la strada verso una vera autonomia tecnologica sarà lunga e richiederà notevoli investimenti e una stret-

Un settore vulnerabile è quello delle tecnologie avanzate dove l'Europa è dipendente da attori esterni

ta cooperazione tra Stati membri e settore privato. Per affrontare queste sfide, l'Europa dovrà mobilitare risorse finanziarie senza precedenti. Secondo il report, per raggiungere gli obiettivi di digitalizzazione, decarbonizzazione e sicurezza economica, l'Unione Europea dovrà aumentare il tasso di investimenti di circa 5 punti percentuali del PIL all'anno, un livello mai visto dagli anni '60.





Questo richiederà non solo un forte impegno da parte dei governi, ma anche un coinvolgimento più attivo del settore privato. Per far sì che ciò avvenga, sarà cruciale migliorare l'integrazione del mercato unico dei capitali, permettendo ai risparmi privati di essere più facilmente investiti in progetti produttivi. La frammentazione del mercato finanziario europeo rappresenta un ostacolo alla crescita, poiché limita l'accesso ai finanziamenti per le aziende innovative e rallenta il processo di transizione digitale e verde. Infine, il report sottolinea la necessità di riformare la governance dell'Unione Europea. Le attuali strutture decisionali, spesso lente e frammentate, non sono più adatte a rispondere alle sfide globali con la rapidità necessaria. È fondamentale che l'Europa

migliori la cooperazione tra Stati membri, riducendo il carico normativo e semplificando i processi burocratici, soprattutto per le aziende che operano in settori strategici come la tecnologia e l'energia. Il futuro della competitività europea dipende dalla capacità dell'Europa di affrontare con decisione queste trasformazioni. Innovazione, decarbonizzazione e sicurezza economica non sono sfide isolate, ma elementi strettamente intrecciati di una strategia che deve essere coesa e lungimirante. Il successo di questa strategia dipenderà dalla capacità dell'Unione Europea di coordinare le politiche industriali, energetiche e finanziarie, promuovendo al contempo una crescita inclusiva e sostenibile. Solo così l'Europa potrà mantenere il suo ruolo di attore economico globale in un mondo sempre più competitivo e complesso. ♦

L'opinione



Un giovane su tre pronto a lasciare l'Italia

Antonio Mastrapasqua
Roma

Se ne sono contati circa 600, e finalmente anche il Governo ha ritenuto di dire che è ora di smetterla: i “bonus” sono troppi, troppo complicati nell’erogazione dei benefici, e poco efficaci per aiutare il mercato del lavoro; soprattutto quello che intercetta i giovani lavoratori. Forse non a caso il Paese reale, non da oggi, viaggia in direzione diversa da quella tracciata da sindacalisti più rivolti alla pensione (propria e dei propri iscritti) che non alle politiche di inserimento dei giovani nelle imprese. Già lo scorso mese di luglio un’indagine Ipsos, realizzata per la Fondazione Barletta, emise un verdetto esplicito: più di un giovane su tre (il 35%) è pronto a lasciare l’Italia per andare all’estero. Più di recente la Fondazione Nord

Est ha sfornato dati incontrovertibili sulla nuova “fuga” all’estero di tanti giovani italiani: nel 2022 e nel 2023 quasi 100mila giovani italiani hanno lasciato il Paese, mentre solo poco più di 37mila sono rientrati. Nel medio periodo – i tredici anni che vanno dal 2011 al 2023 – più di mezzo milione di giovani italiani (550mila, per l’esattezza) hanno trasferito all’estero la loro residenza anagrafica. Secondo il report il dato reale è di tre volte superiore – quindi si arriva a 1,6 milioni di giovani italiani che hanno lasciato l’Italia – visto che molti che vanno all’estero non cambiano la residenza. “Molti hanno cercato migliori prospettive di lavoro all’estero” aveva segnalato il Governatore della Banca d’Italia, Fabio Panetta, già durante le sue Consi-

derazioni finali a fine maggio: hanno lasciato il Paese “soprattutto i laureati, attratti da opportunità retributive e di carriera decisamente più favorevoli.

Circa 600 bonus troppo complicati nell'erogazione dei benefici e poco efficaci per aiutare il mercato del lavoro e l'inserimento dei giovani



L'esodo indebolisce la dotazione di capitale umano del nostro paese, tradizionalmente afflitto da bassi livelli di istruzione". Diciamolo una volta per tutte: è vero che all'estero le retribuzioni sono più alte, ma è enormemente più alta la produttività. Quindi dire che i giovani vanno all'estero per guadagnare di più è vero, ma sanno benissimo che ci sarà da lavorare molto di più. Senza le reti di protezione tirate nel mercato del lavoro italiano: nei Paesi anglosassoni, e non solo, il mercato del lavoro è più fluido, il licenziamento è una possibilità frequente, così come la possibilità di trovare nuova e diversa occupazione; le assenze non sono tollerate, lo straordinario è ordinario, le ferie non sono il totem al quale sacrificare tutto. La flessibilità è asso-

luta e la dedizione al lavoro e alla produttività sono il "vangelo". Eppure, i giovani italiani non si sottraggono a questa sfida. Anzi, ne sembrano attratti. Non si tratta solo dello spirito di internazionalizzazione che soffia nelle vele dei nostri under 35. C'è lo spirito della competizione, dove il merito non è una parola di moda, ma una condizione insindacabile misurata dal datore di lavoro. Piangere per la "fuga" dei cervelli (o dei migliori lavoratori) è inutile, soprattutto se non si colgono alcuni segnali che contraddicono gli ultimi decenni di politiche per il lavoro. Tra "jobs act" e articolo 18 dello Statuto dei lavoratori, tra causali per le assunzioni e procedure barocche per l'apprendistato i giovani italiani preferiscono la competi-

zione. Vorrà dire qualcosa anche per chi vorrebbe rappresentarli? Sia le organizzazioni sindacali, sia i partiti politici – o quello che ne resta – sembrano intenti a una battaglia di retroguardia, rivolta a garantire diritti (per pochi) senza pretendere doveri (per molti). Politici e sindacalisti – o almeno molti fra loro – inseguono un mondo che non c'è più e che non è nemmeno desiderato dai giovani italiani che quando si tratta di lavorare preferiscono lasciare il Bel Paese e sfidare il mercato del lavoro (anche un po' spigoloso) nei Paesi dove la flessibilità ha preso il posto della garanzia. ♦

L'Esperto



Piano Transizione 5.0 e trasformazione delle imprese verso modelli sostenibili

Maria Cristina Breida*
Milano

Istituito dall'articolo 38 del D.L. n. 19/2024, il Piano Transizione 5.0 si configura come uno strumento cruciale per sostenere le imprese italiane nel loro percorso di trasformazione verso un modello sostenibile. L'agevolazione si sostanzia in un credito d'imposta fruibile da tutte le imprese residenti in Italia, incluse le stabili organizzazioni di soggetti residenti all'estero, indipendentemente da forma giuridica, settore o dimensione, ad eccezione delle imprese in stato di liquidazione volontaria o assoggettate a procedure concorsuali. Condizione per l'accesso alla misura è la conformità alla normativa in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro e l'adempimento degli obblighi di versamento dei contributi previdenziali e assistenziali a favo-

re dei lavoratori. Il credito d'imposta riguarda investimenti in beni materiali o immateriali inseriti in progetti di innovazione relativi a strutture produttive site in Italia, a condizione che gli stessi conseguano una riduzione dei consumi energetici della struttura produttiva non inferiore al 3% o, in alternativa, una riduzione dei consumi energetici dei processi interessati dall'investimento non inferiore al 5%. La misura si innesta sull'impianto di Industria 4.0, di cui replica il catalogo dei beni oggetto di incentivazione (i beni materiali e immateriali di cui agli allegati A e B della l. 232/2016 istitutiva del piano Industria 4.0), oltre a ulteriori software, sistemi, piattaforme e applicazioni connessi al progetto di innovazione, con l'elemento di novità di legare la fruizione del

beneficio al conseguimento di un risparmio energetico. Dunque un focus specifico su innovazione digitale ed efficientamento energetico.

**Lo strumento
che consente
a tutte
le imprese
residenti
in Italia
di usufruire
del credito
di imposta**



Il meccanismo di agevolazione prevede percentuali di credito variabili, correlate alla riduzione dei consumi energetici conseguiti e riguarda progetti avviati da inizio 2024 e completati entro fine 2025. Al fine di rispettare il principio di non arrecare un danno significativo all'ambiente (DNSH) contenuto nel regolamento sulla tassonomia europea, ed a garanzia che il beneficio fiscale contribuisca effettivamente alla riduzione degli impatti ambientali, sono previste alcune esclusioni relative a investimenti destinati ad attività direttamente connesse all'uso di combustibili fossili, gestione dei rifiuti o attività

con elevate emissioni inquinanti ovvero implicanti la generazione di elevate quantità di rifiuti pericolosi. La misura copre anche le spese per la formazione del personale, e, nel caso delle PMI, la possibilità di ottenere, in aumento del credito d'imposta, e fino ad un massimo di euro 10.000, il riconoscimento delle spese sostenute per il rilascio delle certificazioni da parte di un valutatore indipendente, necessarie per l'erogazione del beneficio. In definitiva, dunque, sebbene l'accesso al beneficio richieda il rispetto di un iter amministrativo rigoroso, che implica la produzione di certificazioni e

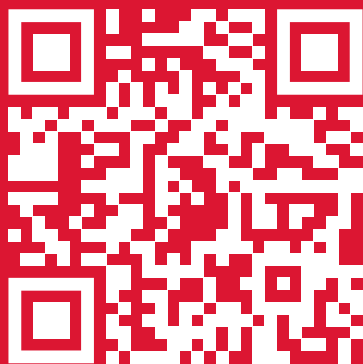
di documentazione dettagliata, il credito d'imposta 5.0 può senz'altro rappresentare una leva strategica per le imprese che vogliono integrare la sostenibilità nel proprio modello di business. ♦

*Partner ed Environment, Climate Change & Sustainability Leader di EY Studio Legale Tributario

adnkronos.com

NOTIZIE ALLO STATO PURO

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



50°
1963-2023
adnkronos
Informa, comunica, avvicina.



I tassi di occupazione preoccupano

Mauro Zangola
Torino

Non è tutto oro quello che luccica. È quanto viene spontaneo affermare da una lettura integrata e più attenta degli ultimi dati sull'andamento dell'occupazione nel nostro Paese. L'occupazione cresce ma la congiuntura favorevole e le politiche del lavoro sembrano premiare le persone più anziane. Inoltre è ancora alta e non accenna a diminuire la quota di lavoratori assunti con contratti "precari" o instabili. Secondo i dati resi noti dall'Istat a giugno di quest'anno gli occupati sono poco meno di 24 milioni; 13,7 milioni sono uomini; 10,2 milioni sono donne. Rispetto a maggio 2024 gli occupati sono cresciuti di 25mila unità (+0,1%); In un anno gli occupati sono cresciuti di 337mila unità (+1,4%). Le donne occupate sono cresciute di 179mila unità (+1,8%); gli

uomini di 158mila unità (+1,2%). I disoccupati rispetto a maggio 2024 sono cresciuti di 23mila unità, in un anno sono diminuiti di 122mila unità (-6,4%) Le donne di 51mila unità; gli uomini di 71mila. Anche gli inattivi in età da lavoro (un'entità di cui si parla molto poco) sono diminuiti in un anno di 103mila unità, grazie ad una consistente riduzione delle donne inattive scese in un anno di 89mila unità (-0,9%). Qualche nota stonata si fa sentire se si prendono in considerazione i tassi di occupazione, i tassi di inattività e quella che l'Istat chiama la partecipazione al lavoro per classi di età. Nel primo caso c'è da registrare a giugno 2024 un calo rispetto a maggio 2024 del tasso di occupazione delle donne di età compresa tra i 15 e i 64 anni, un au-

mento "congiunturale" del tasso di disoccupazione totale ed un aumento nell'arco di un anno del tasso di inattività degli uomini. Piccole variazioni di segno negativo si sommano a quelle che emergono prendendo in considerazione la situazione lavorativa dei giovani e meno giovani. Da questo angolo di osservazione emerge che sul piano congiunturale, cioè rispetto a maggio 2024, a giugno l'occupazione è cresciuta solo per i 25-34enni e per gli ultra 50enni, mentre è diminuita per i più giovani. Nell'arco di un anno tutte le classi di età hanno beneficiato di un aumento dell'occupazione e in modo particolare i più anziani (gli ultra cinquantenni) cresciuti di 257mila unità (+2,7%). I lavoratori più "anziani" sono anche quelli che mostrano le migliori performance se si prendono in considerazione gli andamenti tendenziali (giugno 2024 su giugno 2023) dei tassi di occupazione e dei tassi di inattività. Se abbandoniamo i dati Istat e prendiamo in considerazione quelli assai meno sbandierati e non meno significativi dell'Osservatorio Inps sul precariato, i motivi per essere preoccupati crescono e a ragion veduta. ♦

L'esperto



Policy Privacy con il personale sull'utilizzo degli strumenti informatici aziendali

Sergio Monticone*

Torino

Per le aziende, l'adozione di una policy interna sull'uso degli strumenti informatici utilizzati dal personale è divenuto un adempimento ormai necessario (raccomandato dalla stessa Autorità Garante per la protezione dei dati personali) sia al fine di chiarirne specificatamente il corretto utilizzo sia per evitare spiacevoli contenziosi con i lavoratori anche in caso di legittimo controllo. A prescindere dalle singole esigenze specifiche di ogni datore di lavoro, in via generale, con la "policy privacy" l'azienda rende noto al dipendente quali siano gli strumenti informatici forniti (pc, notebook, tablet, smartphone, caselle di posta elettronica, computer portatili etc.). Il datore può rimarcare al lavoratore, al di sopra di ogni (anche se voluto) frainten-

dimento, come le apparecchiature fornite debbano essere utilizzate esclusivamente per fini lavorativi e come la violazione del regolamento da parte del dipendente possa comportare l'emissione di provvedimenti disciplinari da parte del datore di lavoro. L'azienda, nel proprio interesse, deve impegnarsi a garantire un'adeguata formazione a tutti gli incaricati che devono trattare i dati personali dei clienti, dei fornitori o dei propri colleghi, in merito ai rischi e alle problematiche relative alla sicurezza nel trattamento dei dati. Deve, inoltre, rendere noto di non aver installato degli strumenti per il controllo a distanza dei lavoratori. L'azienda può prevedere nel regolamento che le registrazioni sequenziale e cronologiche effettuate dal dipendente sui sistemi

informatici utilizzati, possano essere oggetto di controllo da parte del titolare del trattamento attraverso l'amministratore di sistema nominato dall'impresa, per esigenze organizzative e produttive, per la sicurezza del lavoro e per la tutela del patrimonio.

**Quali sono
gli obblighi
del datore di lavoro
e quelli
dei dipendenti
che devono utilizzare
pc e smartphone
solo per l'azienda**



I controlli potranno avvenire secondo le modalità previste dal regolamento. Il datore di lavoro, per esperire un'attività di controllo corretta, deve inserire nel regolamento la possibilità di poter ispezionare gli strumenti informatici aziendali anche in caso di motivato e fondato sospetto di atti illeciti o contrari all'interesse dell'azienda medesima. Il regolamento deve rammentare ai dipendenti come nelle postazioni lavoro elettroniche di proprietà dell'azienda non sia consentita l'installazione di programmi non forniti dalla stessa (anche per evitare rischi in merito alla sicurezza informatica). La policy deve rendere noto che i dispositivi debbano essere protetti da password (da cambiare preferibilmente sempre ogni tre mesi) fornite all'incaricato dal responsabile dell'azienda o dall'amministratore di sistema nominato. Le password devono essere strettamente personali e il dipendente deve conservarle con la massima diligenza. In merito all'utilizzo della posta elettronica

da parte del lavoratore, è auspicabile che l'impresa espliciti espressamente nel regolamento come la casella di posta sia uno strumento di lavoro e come il dipendente sia responsabile del corretto utilizzo della stessa. L'utilizzo dell'e-mail aziendale deve essere limitato per scopi lavorativi ed è preferibile che l'impresa fornisca l'account di posta elettronica al lavoratore non nominativa e riferita alla mansione svolta (es. amministrazione@nome azienda). Quanto riportato, al fine di evitare dispute con il dipendente in merito alla titolarità dei dati presenti nella casella di posta. Gli incaricati, con ordinaria diligenza, devono controllare i file allegati alla posta elettronica in arrivo prima della loro lettura evitando l'apertura di quelli sospetti. Non deve essere consentito l'invio automatico di e-mail all'indirizzo privato del dipendente. Inoltre, in caso di assenza prolungata del lavoratore è possibile prevedere nella policy che il dipendente che utilizzi la casella di posta elettronica designi un colle-

ga di fiducia per inoltrare al datore di lavoro i messaggi necessari per lo svolgimento dell'attività lavorativa. In ogni caso, è sempre opportuno prevedere che, in caso di assenza prolungata del dipendente, l'amministratore di sistema, per cause organizzative e produttive e/o per la sicurezza del sistema informatico, possa accedere alla relativa casella di posta elettronica. Affinché la policy privacy sia vincolante ed applicabile alle maestranze è essenziale che ogni dipendente sottoscriva per accettazione il regolamento e ne abbia la relativa copia. L'impresa dovrà comunque dare idonea pubblicità alla policy privacy mediante affissione della stessa sulla bacheca aziendale o postandola sull'eventuale portale dedicato ai dipendenti. Il regolamento dovrà essere sempre nella disponibilità dei lavoratori tramite deposito di copia dello stesso presso l'ufficio risorse del personale. ♦

*Avvocato esperto in diritto e tutela della privacy

L'opinione



Tagliare i costi con creatività Strategie sorprendenti che fanno la differenza

Stefano Bresciani*
Torino

In un contesto economico sempre più competitivo, la riduzione dei costi rappresenta una delle strategie più importanti per le aziende di ogni settore. Riuscire a tagliare le spese senza compromettere la qualità dei prodotti o dei servizi è un'abilità che può fare la differenza tra il successo e il fallimento. Oltre a migliorare i margini di profitto, una gestione efficace dei costi consente alle aziende di reinvestire risorse in settori strategici come l'innovazione, il marketing o l'espansione internazionale. Ma dietro questa logica finanziaria, talvolta si nascondono storie e aneddoti curiosi che rivelano quanto le aziende possano essere creative quando si tratta di risparmiare. Non parliamo solo di

automazione o delocalizzazione – pratiche ormai comuni – ma di piccoli e talvolta divertenti espedienti messi in atto nella quotidianità aziendale per tagliare anche i costi più insignificanti, ma che, su larga scala, possono avere un impatto sorprendente. Un esempio che potrebbe sembrare banale, ma che in realtà riflette perfettamente la capacità delle aziende di trovare soluzioni inaspettate per risparmiare, è quello legato alle mense aziendali. Si racconta che una grande azienda abbia deciso di ridurre il numero di polpette servite nei pasti da quattro a tre per tagliare i costi alimentari. A prima vista, può sembrare una misura insignificante, ma facendo due conti

si scopre che, su migliaia di pasti serviti ogni giorno, l'azienda ha risparmiato cifre consistenti solo con questa piccola modifica.

**Gli espedienti
delle aziende
per diminuire
le spese possono
sembrare
insignificanti
ma su larga
scala hanno
un impatto
significativo
sui bilanci**

**Il caso
di un'impresa
che è intervenuta
sulla mensa
aziendale
riducendo
da quattro a tre
il numero
delle polpette
servite
per ridurre
i costi alimentari**

STEFANO BRESCIANI

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

Le sue principali aree di ricerca includono l'innovation technology, l'international business, l'open innovation. È Membro del Comitato Scientifico di importanti riviste nazionali e internazionali e siede in board di primarie aziende italiane. È il Vice Presidente dell'EuroMed Research Business Institute (EMRBI), Direttore del Centro di Ricerca della Business School Q-Institute e Membro del Comitato Direttivo come Rappresentante per l'Europa dell'Academy of Innovation, Entrepreneurship, and Knowledge (ACIEK).

L'aspetto interessante di questa storia è che, sebbene la riduzione sembri minima e forse non immediatamente percepibile dai dipendenti, sul lungo termine permette un risparmio considerevole. E, a quanto pare, molti dipendenti non hanno nemmeno notato la differenza! Un'altra pratica molto comune tra le aziende alimentari è la riduzione del peso delle confezioni senza modificarne il prezzo. Si tratta di una strategia che permette di risparmiare sui costi delle materie prime senza impattare immediatamente sul prezzo percepito dai consumatori. Un noto esempio riguarda un'azienda di snack che ha ridotto il peso di ogni singola confezione di pa-

tatine di pochi grammi, mantenendo però lo stesso formato e la stessa estetica della confezione. Alla fine, i consumatori continuano a pagare lo stesso prezzo, ma l'azienda riesce a risparmiare milioni sui volumi di produzione. Questa strategia, pur essendo controversa dal punto di vista etico, è ampiamente utilizzata in diversi settori. Anche i produttori di bevande spesso riducono le dimensioni delle lattine o delle bottiglie mantenendo invariato il prezzo di vendita. Molto simile la strategia di Frito-Lay, la famosa azienda produttrice di snack come le patatine. Nel tentativo di ridurre i costi di trasporto, l'azienda ha scoperto che

riducendo la quantità di aria nelle confezioni, poteva stipare più sacchetti in un singolo camion. Sebbene l'aria nelle confezioni di patatine abbia lo scopo di proteggere il prodotto da rotture, l'azienda ha deciso di fare test approfonditi per trovare il giusto equilibrio tra la protezione delle patatine e lo spazio occupato. La riduzione del "volume d'aria" all'interno delle confezioni ha permesso all'azienda di trasportare più prodotti in ogni carico, riducendo il numero di viaggi necessari per la distribuzione. Questo ha portato a un risparmio significativo sui costi logistici, migliorando al contempo l'efficienza operativa. →

Uno degli esempi più curiosi di risparmio aziendale proviene dalla famosa catena di supermercati Walmart. Per ridurre le spese energetiche, l'azienda ha introdotto negli anni una serie di modifiche strutturali nei suoi punti vendita. Tra le soluzioni adottate, una delle più singolari è stata l'installazione di luci Led a basso consumo non solo nei negozi, ma anche nei parcheggi. Questa iniziativa ha permesso di ridurre i costi energetici di milioni di dollari all'anno, ma l'aspetto più curioso è che l'azienda ha deciso di abbassare leggermente anche la luminosità generale dei negozi, basandosi sul principio che i clienti non sarebbero stati infastiditi da una luce più soffusa e che questa avrebbe addirittura migliorato l'esperienza di acquisto. Un risparmio inaspettato che dimostra quanto le piccole modifiche possano avere

un impatto rilevante sui bilanci di grandi aziende, soprattutto quando si tratta di operazioni quotidiane che, in scala, rappresentano una spesa enorme. Un altro esempio che ci fa sorridere riguarda una grande azienda giapponese che, per risparmiare sui costi di manutenzione del verde aziendale, ha deciso di affidare la cura dei prati a... pecore! La scelta di utilizzare animali per "tagliare l'erba" ha permesso all'azienda di risparmiare sia sul personale dedicato alla manutenzione che sull'uso di macchinari e carburanti. Le pecore, infatti, non solo si occupavano del prato, ma contribuivano anche alla fertilizzazione naturale del terreno. Questo esempio curioso evidenzia come una soluzione apparentemente bizzarra possa in realtà avere un impatto concreto sulle finanze aziendali, riducendo costi operativi e migliorando al

L'esempio della catena di supermercati Walmart che ha installato le luci Led nei negozi e nei parcheggi

contempo la sostenibilità ambientale. Anche il settore dei trasporti aerei ha offerto numerosi esempi di come le aziende possano trovare modi creativi per risparmiare. Una delle storie più note riguarda Southwest Airlines, compagnia low-cost americana, che per anni ha utilizzato una strategia semplice ma efficace per ridurre il peso degli aerei e, di conseguenza, il consumo di carburante: ha deciso di eliminare le olive dalle insalate servite a bordo.





L'idea, apparentemente insignificante, ha in realtà consentito alla compagnia di risparmiare centinaia di migliaia di dollari all'anno, grazie alla riduzione del peso complessivo dei pasti e, quindi, al minore consumo di carburante. Questo tipo di economia di scala dimostra come anche le decisioni più minute possano, su larga scala, generare risparmi significativi. Un altro esempio curioso proveniente dal settore dei trasporti aerei riguarda American Airlines, che negli anni '80 decise di togliere una mano di vernice dai suoi aerei. Può sembrare una mossa insolita, ma l'eliminazione di uno strato di vernice ha ridotto il peso di ciascun aereo di diverse centinaia di chili. Questo, a sua volta, ha portato a un risparmio enorme sul carburante, considerando la quantità di voli effettuati ogni giorno. La compagnia ha stimato che questa decisione ha permesso di risparmiare circa 40.000 dollari all'anno per ogni aereo. Una strategia semplice, che ha anche conferito agli aerei di American Airlines un aspetto distintivo, rendendoli facilmente riconoscibili. Tutti questi esempi dimostrano come la gestione dei costi aziendali sia tanto una questione di grandi strategie quanto di piccoli, ingegnosi accorgimenti. In un mondo dove la concorrenza è sempre più serrata, ogni euro risparmiato può

rappresentare un vantaggio competitivo. Ridurre i costi in modo intelligente non significa necessariamente tagliare posti di lavoro o abbassare la qualità, ma trovare modi creativi per ottimizzare le risorse disponibili. In questo senso, anche le decisioni più apparentemente banali, come il numero di polpette in un pasto o la luminosità di un negozio, possono avere un impatto significativo. La chiave sta nel saper riconoscere queste opportunità e saperle sfruttare al meglio, mantenendo al contempo un occhio attento alla soddisfazione del cliente e alla qualità del prodotto. In conclusione, le aziende di successo non sono solo quelle che riescono a vendere di più, ma anche quelle che sanno ottimizzare i loro processi e ridurre i costi in modo intelligente. E come dimostrano questi aneddoti, l'abilità di risparmiare passa anche attraverso soluzioni sorprendenti, se non addirittura divertenti, che, oltre a incidere sui profitti, rivelano un lato creativo e inaspettato del mondo imprenditoriale.

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

L'opinione



Gestire il portafoglio fra strategia e tattica

Marco Parlangeli
Roma

La metafora della guerra è sicuramente una delle più utilizzate nei corsi di management, a sottolineare il fatto che la gestione di un'azienda, e più ancora di una start-up, contiene sempre un elevato livello di competizione e rende necessario sgomitare per farsi spazio in un mercato selettivo e difficile. Questa è sicuramente la prima grande lezione di Sun Tzu, che nel celebre "L'arte della guerra" dette vita al primo trattato di strategia militare della storia. Così come Raffaele Mattioli, anche Sun Tzu era un filosofo vissuto in Cina fra il VI e il V secolo a.C. Il suo insegnamento su molti punti è di sorprendente attualità, perché alla base del suo ragionamento sta sempre l'uomo. Si tratta, appunto, di strategia,

funzione principale del manager, la cui dote essenziale deve dunque essere la visione strategica. Nella gestione aziendale - così come in guerra e in molti sport - si deve infatti distinguere fra strategia e tattica: ad esempio negli equipaggi di regata c'è lo stratega (di solito lo skipper) ed il tattico. La strategia è quella che individua la direzione che l'azienda deve prendere, la tattica quella che la fa muovere e avanzare all'interno della direzione stabilita. La prima è una visione di lungo periodo, la seconda di breve-medio. Si può sbagliare tattica e sopravvivere ugualmente, ma se si sbaglia strategia è sicuramente la fine. E, come diceva appunto Sun Tzu, "la strategia senza tattica è la strada più lenta per la vittoria, ma la tattica senza strategia è la confusione prima della sconfitta".

La strategia è la costruzione della strada, la tattica la guida dell'auto che in quella strada si muove. I due momenti non devono mai confondersi e in linea generale devono essere coerenti.

La gestione di un'azienda richiama la prima grande lezione di Sun Tzu nel suo celebre "L'arte della guerra"

**Quello
che serve
per investire
bene
le nostre risorse
è prima di tutto
avere chiari
gli obiettivi
ed essere
consapevoli
del patrimonio
di cui disponiamo**



È però possibile che per un breve periodo la tattica, pur entro certi limiti, si muova in maniera autonoma o apparentemente incoerente: essa deve, infatti, avere la necessaria flessibilità per adattarsi ai cambiamenti, anche imprevisti, del contesto. Allo stesso modo, nella gestione dei portafogli finanziari, si distingue una asset allocation strategica da una asset allocation tattica. La prima è la combinazione delle classi di investimento (immobili, azioni, obbligazioni, valute, liquidità, derivati) che meglio consente di realizzare l'obiettivo a medio-lungo

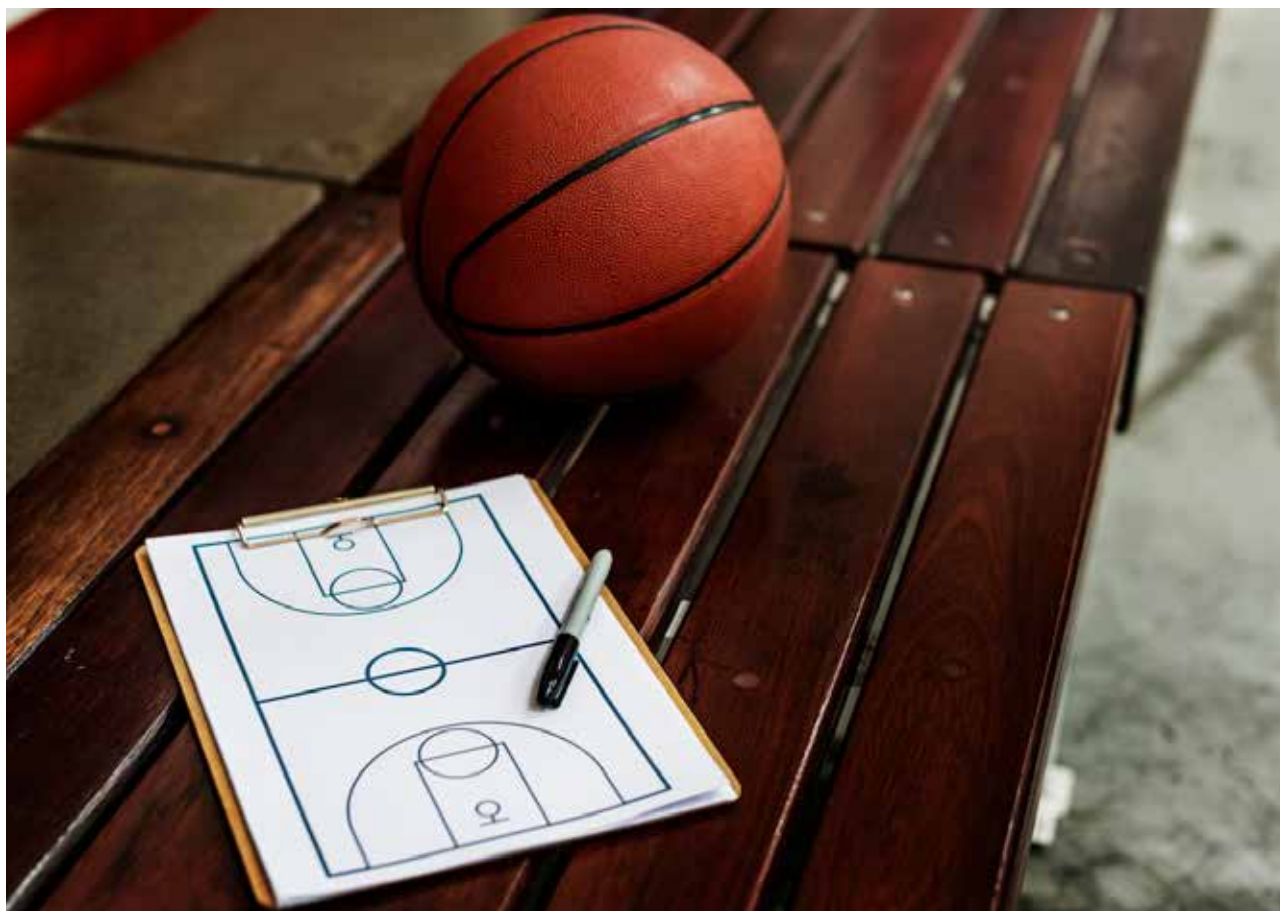
termine, il quale si esprime in termini di redditività e rischio. La seconda è quella che consente di muoversi rapidamente sul mercato in modo da sfruttare al massimo le opportunità del momento. Come si definisce dunque una buona asset allocation strategica? Il primo passo è quello di avere chiari i propri obiettivi e conoscere se stessi: occorre intanto definire un orizzonte temporale congruo (diciamo 3-5 anni), partire dal patrimonio iniziale, dalle forme in cui è investito (e parallelamente, se esistono, i debiti) e rendere esplicita la

propria "propensione al rischio". Il secondo passo è quello di fare delle previsioni su come si muoverà il mercato nel periodo (tassi di interesse, inflazione, crescita della domanda ecc.). L'output, ovvero il risultato, sarà un elenco in cui ad ogni tipologia di attivo (asset class) è associata una certa percentuale (o meglio un intervallo di percentuali) del totale. →

Questo sarà il cosiddetto benchmark, da confrontare con la situazione effettiva monitorata per vedere quanto ne siamo distanti. Non si creda, d'altra parte, che la tattica sia meno importante della strategia: con una gestione tattica efficace e tempestiva si fanno infatti soldi veri. Dal punto di vista tattico gli elementi fondamentali sono sostanzialmente tre. Il timing, ovvero la giusta scelta dei tempi di esecuzione. Il comprare bene, ovvero la scelta specifica dei titoli e degli strumenti nell'ambito delle classi definite. Il grado e la frequenza di utilizzo della flessibilità consentita dalla nostra strategia.

Una volta individuato l'ammontare di risorse, o meglio il range di importi, da investire in una certa asset class, l'asset allocation tattica dovrà stabilire: quando entrare nel settore, quali titoli (azionari, obbligazionari, ecc.) comprare e come muoversi, nell'anno, all'interno di questo ventaglio ("forchetta" in linguaggio tecnico). Siccome il mercato è caratterizzato da notevole volatilità e anche da una notevole escursione fra le performance dei diversi titoli, può esservi una rilevante differenza, in rapporto all'utile atteso complessivo su tutto il portafoglio, tra entrare bene, ovvero nel momento giusto, a prezzi giusti e

nell'azienda giusta ed entrare male. Tutto questo senza però mai perdere di vista la strada maestra, e l'obiettivo a cui vogliamo arrivare. ♦



LA VISCIOLOATA AGRIMONTANA

107 g DI FRUTTA PER
100 g DI PRODOTTO

SENZA PECTINA
AGGIUNTA



CONFETTURA EXTRA
DI VISCIOLE

DAL GUSTO FRESCO E
LEGGERMENTE ACIDULO

INQUADRA PER
SHOP ONLINE



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



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

Lo studio



La legge su Ecocidio Sostegno al 72% del sondaggio

In collaborazione con Adnkronos

Roma

Quasi tre persone su quattro (72%) intervistate in 18 Paesi del G20 sono favorevoli a rendere reato penale l'approvazione o l'autorizzazione di azioni che causano gravi danni alla natura e al clima da parte dei governi o dei dirigenti delle grandi imprese. E' quanto emerge dall'ultimo sondaggio Global Commons 2024, condotto da Ipsos UK e commissionato da Earth4All e dalla Global Commons Alliance (Gca). L'indagine, che ha coinvolto 18 Paesi del G20, rivela una profonda preoccupazione dei cittadini delle maggiori economie mondiali per lo stato attuale e il futuro del nostro pianeta: il 59% degli intervistati è molto o estremamente preoccupato per lo stato della natura oggi, con un leggero aumento rispetto al Global Commons Survey del 2021. Inoltre, il 69% è d'accordo sul fatto che la Terra si stia avvicinando a punti di non ritorno relativi al clima e alla natura a causa delle attività umane. L'indagine classifica gli intervistati di 18 Paesi del G20 in cinque 'segmenti in relazione alla salvaguardia del pianeta', rivelando che i 'Progressisti costanti', gli 'Ottimisti preoccupati' e i 'Custodi del pianeta',

gruppi che sostengono un'azione incisiva per proteggere l'ambiente, costituiscono la maggioranza (61%) delle persone nei Paesi del G20 intervistati. Si tratta di un punto di svolta sociale, in quanto il numero di persone che chiedono di agire per proteggere il pianeta sono più di quelle che non lo fanno, osservano i promotori dell'indagine. Lo studio ha incluso intervistati provenienti da 18 Paesi del G20: Argentina, Australia, Brasile, Canada, Cina, Francia, Germania, India, Indonesia, Italia, Giappone, Messico, Arabia Saudita, Sudafrica, Corea del Sud, Turchia, Regno Unito e Stati Uniti, oltre a quattro Paesi non appartenenti al G20: Austria, Danimarca, Kenya e Svezia. Per Owen Gaffney, co-leader dell'iniziativa Earth4All, "la maggioranza dei sostenitori (72%) favorevole a criminalizzare le azioni che permettono di danneggiare gravemente il clima ci ha sorpresi. La maggioranza delle persone vuole proteggere i beni comuni globali; il 71% ritiene che il mondo debba agire immediatamente. Il nostro sondaggio dimostra che i cittadini delle maggiori economie mondiali sono estremamente consapevoli dell'urgente necessi-

tà di salvaguardare il nostro pianeta per le generazioni future". E in Italia? Stando al sondaggio, è dell'88% la percentuale di italiani che si dice estremamente/molto o parzialmente preoccupata per lo stato della natura mentre il 62% degli italiani pensa che siamo vicini ai punti di rottura (tipping points), riguardo per esempio ai ghiacciai e alle foreste pluviali. Il 32% degli italiani ritiene che la tecnologia possa risolvere i problemi ambientali senza che l'uomo apporti grandi cambiamenti al suo stile di vita, circa uno su quattro (26%, il dato più basso di tutti i Paesi) crede che oggi la natura sia in grado di soddisfare i bisogni degli uomini e pensa che il governo nazionale stia facendo abbastanza nella lotta contro il cambiamento climatico (27%). "I nostri risultati mostrano che le opinioni della maggior parte degli italiani si allineano strettamente alla scienza più recente sullo stato del Pianeta. Le calotte glaciali e le foreste pluviali si stanno avvicinando a pericolosi punti di rottura. Con l'aumento delle temperature, le città italiane rischiano di diventare in gran parte inabitabili in piena estate", conclude Gaffney. ♦

CDR»SPEED

SPEED UP YOUR BUSINESS

Immagina

un futuro in cui
la tua azienda
non debba più
affrontare l'oscurità
dell'incertezza
finanziaria.

CDR SPEED

è il servizio, **unico**
sul mercato, che
permette alle aziende
di conoscere **tutte le**
opportunità di finanza
agevolata customizzate per il
proprio business e di avere un
report sulla propria affidabilità
creditizia per dialogare
con i propri clienti, le banche, i
fornitori e gli investitori.

Grazie a CDR SPEED
questo futuro è ora una realtà.

VUOI SAPERNE DI PIÙ?
scansiona il codice QR
oppure visita
www.cdr-italia.com



Orizzonti internazionali



Alla scoperta della Liberia la nazione rilanciata dall'ex campione George Weah

Irene Bertucci*
Roma

In Liberia si parlano circa 20 lingue indigene, che appartengono a diverse famiglie linguistiche. Tra queste, le più diffuse sono il Kpelle (la lingua del gruppo etnico più numeroso), la Bassa, il Kru, il Gola, ecc., fortunatamente dal secondo dopoguerra la introduzione della lingua inglese ha consentito un minimo di unità culturale e scolastica nel Paese, facendone uno dei sette Paesi africani english spoken, in un continente prevalentemente francofono. La storia politica recente della Liberia è segnata da un lungo periodo di instabilità, seguito da un processo di pacificazione e ricostruzione istituzionale. Dopo anni di guerra civile devastante, la Liberia ha fatto progressi verso la democrazia e la stabilità, sebbene permangano

sfide significative. La Liberia ha attraversato due guerre civili tra il 1989 e il 2003, che hanno devastato il Paese e causato oltre 250.000 morti. La prima guerra civile (1989-1997) iniziò quando Charles Taylor, un ex ministro e leader del National Patriotic Front of Liberia (NPFL), lanciò una ribellione contro il governo di Samuel Doe. Doe fu assassinato nel 1990, ma il conflitto proseguì fino al 1997, quando Taylor vinse le elezioni presidenziali. Tuttavia, l'elezione di Taylor non portò la pace. La seconda guerra civile scoppiò nel 1999, a causa di ribellioni contro il suo governo autoritario. Nel 2003, con l'intervento della Comunità Economica degli Stati dell'Africa Occidentale (ECOWAS) e delle Nazioni Unite, Taylor fu costretto

a dimettersi e andò in esilio in Nigeria. Dopo la caduta di Taylor, la Liberia entrò in una fase di transizione politica. Gli Accordi di Accra del 2003 posero fine alla guerra civile e portarono alla formazione di un governo di transizione.

**Miglioramenti
nell'istruzione
le infrastrutture
e l'assistenza
sanitaria
ma restano
alti il tasso di
disoccupazione
e la corruzione**

**Metà
popolazione
vive ancora
sotto
la soglia
di povertà
nonostante
gli sforzi
dei governi**



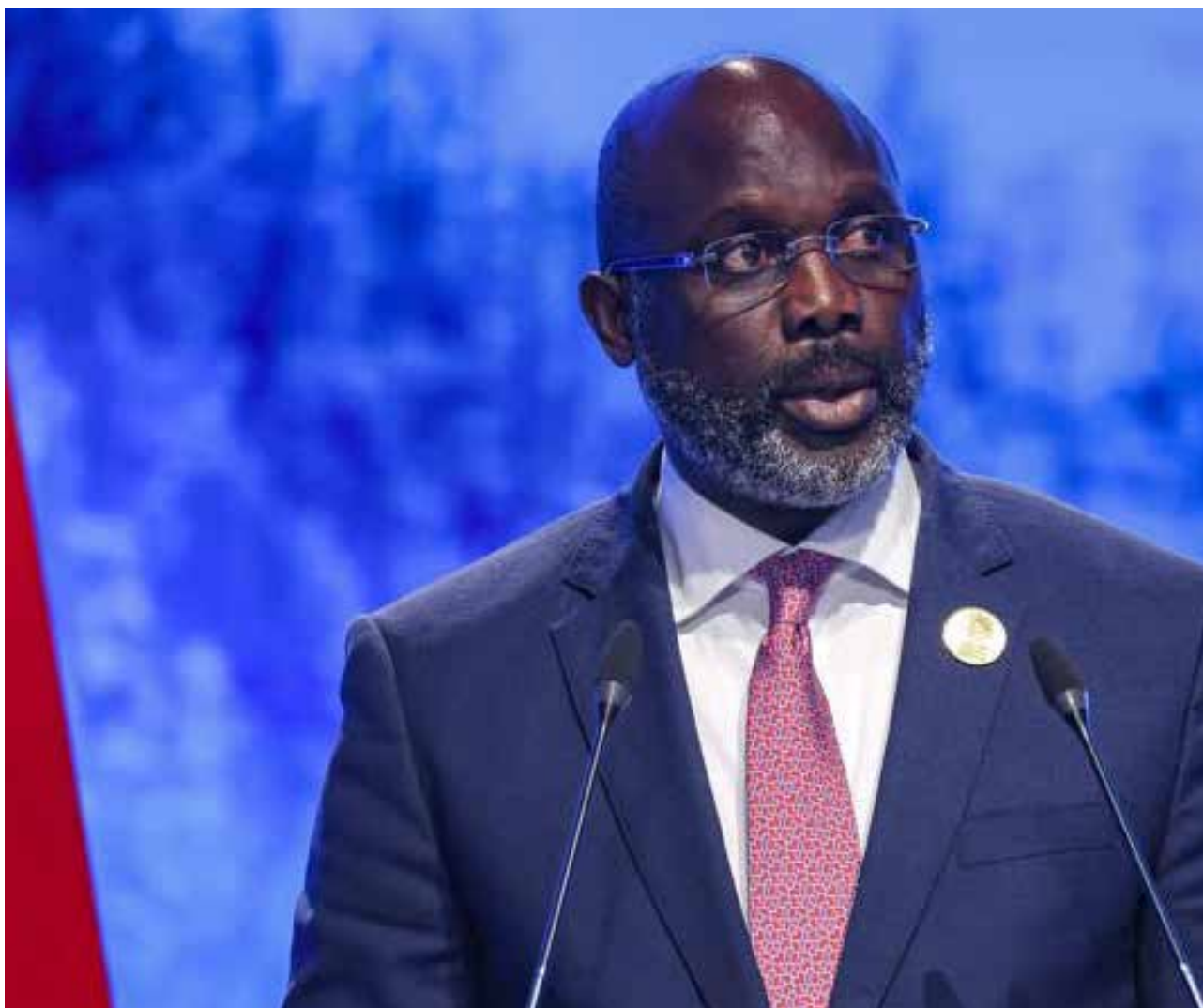
Liberia.

©Foto Wikimedia Commons

Le Nazioni Unite dispiegarono una missione di pace (UNMIL) per stabilizzare il Paese e garantire il disarmo delle fazioni combattenti. Il periodo di transizione culminò con le elezioni del 2005, le prime dopo la guerra civile. Nel 2005, Ellen Johnson Sirleaf divenne la prima donna presidente eletta in Africa, rappresentando una svolta storica per il Paese. Sirleaf, ex economista della Banca Mondiale, vinse le elezioni contro l'ex calciatore George Weah. Durante i suoi due mandati (2006-2018), Sirleaf si concentrò sulla ricostruzione delle istituzioni e delle infrastrutture del Paese, promuovendo la riconciliazione nazionale e cercando di attrarre investimenti esteri. Le sue amministrazioni riuscirono a ridurre il debito del

Paese e a migliorare le relazioni internazionali della Liberia. Tuttavia, Sirleaf affrontò anche critiche per la corruzione e per non essere riuscita a risolvere problemi strutturali come la povertà e la disoccupazione. Uno dei momenti più difficili del suo mandato fu l'epidemia di Ebola tra il 2014 e il 2016, che colpì duramente la Liberia, causando migliaia di morti e paralizzando l'economia. Nel 2017, l'ex calciatore George Weah vinse le elezioni presidenziali, segnando una svolta significativa nella politica liberiana. Weah, ex stella del calcio internazionale e già senatore, si presentò come un outsider politico, promettendo di affrontare la disoccupazione, la povertà e la corruzione. Il suo governo ha lanciato iniziative per

migliorare l'istruzione, le infrastrutture e l'assistenza sanitaria, ma ha incontrato difficoltà economiche. La sua amministrazione è stata criticata per non essere riuscita a ridurre significativamente la povertà e per problemi di corruzione, pur mantenendo un forte sostegno popolare grazie alla sua figura carismatica e alla sua attenzione ai bisogni dei giovani e dei meno abbienti. Negli anni del governo Weah, la Liberia ha affrontato difficoltà economiche, tra cui l'inflazione, un'elevata disoccupazione e la svalutazione della moneta. Le proteste contro il governo si sono intensificate nel 2019, con critiche alla gestione economica e alle questioni di trasparenza. →



Nonostante le difficoltà economiche, Weah ha mantenuto il controllo politico, ma la sua capacità di affrontare le sfide strutturali rimane sotto osservazione. Nel 2020, la Liberia ha tenuto elezioni senatoriali parziali, viste come un test della popolarità di Weah. Il suo partito ha perso alcuni seggi chiave, suggerendo una crescente insoddisfazione. I temi centrali del dibattito politico restano l'economia, la disoccupazione, la povertà e la corruzione. La stabilità politica della Liberia dipenderà dalla

capacità del governo di affrontare queste questioni, mantenendo la pace e promuovendo la crescita economica. In sintesi, la Liberia ha compiuto importanti progressi nella ricostruzione democratica dopo la guerra civile, ma rimane un Paese fragile con sfide economiche e sociali significative. La leadership di George Weah portò rinnovate speranze, ma anche molte aspettative non ancora realizzate. La Liberia ha tassi elevati di disoccupazione e una diffusa povertà. Circa la metà della popolazione vive sotto la soglia

di povertà, e il tasso di disoccupazione giovanile è particolarmente alto. In Liberia c'è davvero molto ancora da fare. ♦

* PhD Economics and Development
LUISS

Arte e Ospitalità: Capolavori di Picasso, Warhol e Bacon al metropole Monte-Carlo



L'Hotel Metropole Monte-Carlo è un lussuoso hotel situato nel cuore del Principato di Monaco, rinomato per la sua eleganza senza tempo e l'ospitalità d'eccellenza. Con una combinazione perfetta di tradizione e modernità, offre ai suoi ospiti un'esperienza unica, arricchita da servizi di altissimo livello, una gastronomia stellata e un'atmosfera raffinata. Ora, con l'aggiunta di straordinarie opere d'arte, il Metropole Monte-Carlo si afferma ulteriormente come destinazione privilegiata per coloro che cercano un soggiorno indimenticabile e culturalmente stimolante.

L'Hotel ha recentemente acquisito quattro opere d'arte di rilievo: due di Pablo Picasso, una di Andy Warhol e una di Francis Bacon. Questi capolavori, ora esposti nel Lobby Bar, offrono agli ospiti un'esperienza culturale unica mentre godono di un caffè, un cocktail, un pranzo o una cena.

Le opere includono "Bacchanale avec une femme assise tenant un bébé", "Tête d'homme au maillot rayé" di Picasso, "Portrait de Michel Leiris" di Bacon e "Comité 2000" di Warhol. Ogni pezzo contribuisce a creare un ambiente raffinato e culturale, elevando il soggiorno degli ospiti con un tocco di arte e bellezza.

L'opera "Bacchanale avec une femme assise tenant un bébé" è una rara litografia del 1959, firmata da Picasso. "Tête d'homme au maillot rayé" è un acquaforte su carta vergata, anch'essa firmata da Picasso e datata 1964. "Comité 2000" di Warhol è una stampa caratterizzata da colori vivaci e saturi, che evocano il glamour e l'eccesso tipici della vita di Warhol. Infine, "Portrait de Michel Leiris" di Bacon, basato su un dipinto del 1976, rappresenta lo scrittore francese con una griglia di colori che aggiunge un tocco di mistero.

Questa collezione artistica rafforza l'impegno del Metropole Monte-Carlo nell'offrire un'esperienza di ospitalità eccezionale e culturalmente arricchente, trasformando ogni angolo dell'hotel in un piacere visivo e sensoriale.

La riflessione

La costruzione del nemico attraverso la disinformazione

Emanuele Melani

Roma

Creare un nemico attraverso i social media è un processo che si attua mediante diverse strategie comunicative e comportamentali. Uno dei metodi più efficaci è la diffusione di disinformazione. Condividere informazioni false o distorte, come notizie falsificate, meme e citazioni fuori contesto, contribuisce a plasmare e consolidare percezioni errate. In questo scenario, l'uso strategico degli hashtag si rivela fondamentale. Sfruttare questi strumenti permette di catalizzare l'attenzione su un nemico comune, mobilitando il sostegno e incoraggiando l'interazione tra gli utenti. Gli hashtag possono così diffondere messaggi e rendere visibile una campagna mirata contro un gruppo percepito come avversario, amplificando ulteriormente il messaggio iniziale. Le campagne di attacco coordinate, come il "dogpiling", creano un ambiente in cui il nemico viene facilmente demonizzato e ostracizzato. Queste azioni si in-

trecciano con la manipolazione emotiva, che svolge un ruolo cruciale nel suscitare paura, indignazione o rabbia nei confronti di un gruppo. L'uso di concetti "simbolo" può intensificare queste emozioni, spingendo le persone a unirsi contro un nemico comune. La creazione di pagine sui social media gioca un ruolo fondamentale nel rinforzare idee e sentimenti negativi, generando un ecosistema informativo in cui prevalgono opinioni distorte e polarizzate. Questo processo porta alla formazione di una bolla informativa che isola le persone da prospettive alternative, alimentando ulteriormente la divisione e promuovendo la cultura del "noi contro loro". Di conseguenza, le persone tendono a identificarsi con gruppi che riflettono le loro convinzioni e valori, dando vita a una netta distinzione tra "noi" e "loro". Questa dinamica è illustrata dalla teoria dell'identità sociale. Essa spiega che gli individui si iden-

tificano con il proprio gruppo e tendono a confrontarsi con quelli esterni. Questo porta a una percezione di superiorità. Riti e simboli rafforzano il senso di appartenenza e costruiscono legami tra i membri del gruppo. Tuttavia, questo processo favorisce anche una chiusura verso l'esterno.

Le persone tendono a identificarsi con gruppi che riflettono le loro condizioni dando vita a una distinzione tra "noi" e "loro"

**I leader
spesso
sfruttano
la retorica
divisiva
per ottenere
consenso**



Un esempio emblematico è la Germania nazista degli anni '30 e '40. Il regime di Adolf Hitler alimentò la separazione tra "ariani" e "non ariani", demonizzando ebrei e altre minoranze. Con propaganda e simboli specifici, il regime creò un forte senso di identità tra gli "ariani", giustificando politiche di esclusione e violenza. Le conseguenze furono devastanti. In questo contesto, è importante notare come idee preconcepite alimentino questa mentalità divisiva. Le generalizzazioni creano semplificazioni amplificate dai media e dai social network, formando un'immagine negativa dell'"altro". Non si tratta solo di

percezioni errate; queste idee danneggiano la vita delle persone e generano esclusione e discriminazione. Inoltre, i leader spesso sfruttano questa situazione. Usano una retorica divisiva per ottenere consenso. Presentano il proprio gruppo come vittima di ingiustizie perpetrate da un "altro" percepito come nemico. Questa manipolazione dell'opinione ha conseguenze a lungo termine sulla fiducia nelle istituzioni e sulla coesione sociale. La polarizzazione, alimentata da notizie false e retorica divisiva, minaccia di perpetuare divisione e conflitto. Gli effetti di questa mentalità portano a un crescente isolamento.

Le persone interagiscono solo con membri del proprio gruppo. Tale esclusione favorisce intolleranza e contribuisce a una spirale di conflitto. Le idee preconcepite si rafforzano, creando una visione distorta dell'"altro". Per fini propagandistici, si diffondono informazioni nocive e pettegolezzi, minando la reputazione delle persone. Questo porta a percepire i membri di gruppi opposti come nocivi, giustificando atteggiamenti ostili. La distinzione tra "noi" e "loro" genera emozioni negative, come odio e rabbia, contribuendo così a una spirale di conflitto e intolleranza. ♦

Il declino dell'intelligenza emotiva e la crisi del benessere globale

Rosanna Bottari
Roma

Il rapporto "State of the Heart 2023", pubblicato da Six Seconds, presenta un'analisi approfondita sull'evoluzione dell'intelligenza emotiva (EQ) a livello globale negli ultimi anni, evidenziando un trend preoccupante di declino che si è accentuato durante la pandemia di COVID-19. Questo studio, il più grande del suo genere al mondo, offre spunti significativi sui cambiamenti nelle competenze emotive delle persone, mettendo in luce le implicazioni socio-economiche di tali variazioni. Dal 2018 al 2022, i punteggi globali di EQ hanno mostrato una dimi-

nuzione costante, toccando il punto più basso nel 2021. L'analisi del Six Seconds Emotional Intelligence Assessment (SEI) su un campione di 233.920 persone provenienti da 142 paesi ha rivelato che tutte le competenze chiave di EQ sono in calo. Le tre competenze che hanno subito il maggiore calo percentuale sono "Trovare la Motivazione Intrinseca" (-6,4%), "Esercitare l'Ottimismo" (-5,9%) e "Perseguire Obiettivi Eccellenti" (-5,5%). Questo declino può essere attribuito alla prolungata incertezza, all'isolamento sociale e alle sfide emotive derivanti dalla pandemia.

Uno degli aspetti più critici emersi dal rapporto riguarda il calo dell'energia delle persone, sia a casa che sul lavoro. Secondo Gallup, sette persone su dieci a livello globale dichiarano di essere in difficoltà, con un benessere personale ai minimi storici. Il burnout e l'isolamento sociale sono aumentati drasticamente, con il 60% dei dipendenti che si descrive come emotivamente distaccato. Questo fenomeno non è nuovo, ma è stato esacerbato dalla pandemia, dai disordini globali e da un'economia instabile. Le generazioni più giovani, in



**Un'analisi
del rapporto
"State
of the Heart
2023"
Un trend
preoccupante
di declino
che si è accentuato
dopo la pandemia**



particolare i millennial e la Gen Z, sono le più colpite. I loro punteggi di EQ sono significativamente più bassi rispetto alle generazioni precedenti, e i tassi di burnout sono molto più elevati. Questo divario generazionale rappresenta una minaccia per la produttività e la fidelizzazione, evidenziando la necessità urgente di investire nel benessere emotivo dei giovani lavoratori. Nonostante il quadro generale preoccupante, il rapporto offre anche note di speranza. Le donne stanno emergendo come protagoniste nella ripresa post-pandemia. Dal 2021, i punteggi di EQ delle donne hanno registrato una ripresa significativa, con miglioramenti in competenze come la consapevolezza di sé, l'empatia e la motivazione intrinseca. Tuttavia, il benes-

sere delle donne rimane un punto dolente, con un calo continuo rispetto agli altri fattori di successo. Il rapporto evidenzia anche ampie disparità nei punteggi di EQ tra diversi settori lavorativi e regioni geografiche. Settori come l'agricoltura e l'alberghiero hanno mostrato una ripresa migliore rispetto ad altri, come il trasporto e l'industria tecnologica, che continuano a lottare con alti livelli di burnout. Geograficamente, l'Africa si distingue con i punteggi di EQ più alti, mentre l'Asia si colloca al settimo posto. L'Italia mostra punti di forza nella "Motivazione Intrinseca" ma ha bisogno di migliorare nell'"Utilizzare il Pensiero Sequenziale". Il rapporto "State of the Heart 2023" serve da campanello d'allarme, indicando che le com-

petenze di intelligenza emotiva devono essere rafforzate per affrontare le sfide future. Le organizzazioni devono creare una cultura dell'intelligenza emotiva, misurare ciò che conta e partire dal cambiamento individuale. Investire nel benessere emotivo non solo migliorerà la qualità della vita delle persone ma aumenterà anche la produttività e l'efficacia in ogni ambito lavorativo. Il declino dell'intelligenza emotiva e la crisi del benessere globale richiedono un'attenzione immediata e interventi mirati. Solo attraverso un impegno collettivo e strategie basate sull'intelligenza emotiva possiamo sperare di invertire queste tendenze preoccupanti e costruire un futuro più resiliente e prospero per tutti. ♦

Voci artigiane

Cluster Legno Piemonte una opportunità per le imprese del territorio

In collaborazione con CNA
Cuneo

Il progetto Cluster Legno Piemonte (CLP) è l'evoluzione regionale del progetto Cluster Legno Cuneo e ha come obiettivi principali l'innovazione e l'organizzazione della filiera del legno, nonché la valorizzazione del prodotto locale. Esso mira a favorire le conoscenze professionali e l'attuazione di buone pratiche dell'economia circolare, puntando a rinforzare il sistema legno del Piemonte sotto il profilo organizzativo, gestionale e comunicativo. Uno dei principali obiettivi è la divulgazione e l'animazione sia all'interno che all'esterno del gruppo operativo, tra imprese e istituzioni. Gli intenti del progetto costituiranno la base del Cluster Legno Piemonte, che vuole essere istituito in autunno dai partner, con l'obiettivo di creare un attore che si inserisca all'interno della filiera del legno. Le attività progettuali sono realizzate dal Capofila MIAC Scpa (Mercato Ingrosso Agroalimentare Cuneo) e dai partner Confindustria Cuneo, Ledoga Sas, Uncem Delegazione Piemontese, Unione Provinciale Agricoltori e CNA Cuneo. Il progetto pilota, reso possibile grazie al contributo PSR 2014/2022, Cooperazione-Misura 16, Operazione 16.2.1, Azione 1, Bando 2/2022, mira inoltre favorire l'incontro tra domanda e offerta, attra-



In collaborazione
con:





verso indagini di filiera, utili a comprendere le tendenze di mercato e i principali utilizzi del legno. Queste informazioni serviranno a indirizzare l'azione della Regione verso misure utili alla valorizzazione del settore. Tutte le attività progettuali coinvolgeranno la filiera del legno e, in particolare, è previsto il test da parte di aziende selezionate, di due soluzioni digitali per la valorizzazione delle filiere. Nello specifico gli applicativi digitali sono: Applicativo 1: Software Elyze. Sperimentazione dell'applicativo Elyze, sviluppato da ESGNext, da parte di alcune aziende della filiera del legno. Questa soluzione digitale aiuterà le aziende a raccogliere, monitorare e condividere le informazioni relative alla sostenibilità, misurata con gli indicatori ESG (Environmental, Social & Governance). La condivisione (sia interna all'organizzazione, sia verso terzi) avviene mediante un efficace sistema di reporting integrato. Nello specifico l'applicazione Elyze: analizza la sostenibilità aziendale, centralizza la gestione dei dati ESG in un unico database, supporta e semplifica la redazione del Bilancio di Sostenibilità, monitora e rappresenta i dati ESG in modo chiaro ed efficace, comunica e restituisce una visione globale della sostenibilità aziendale condivisibile con gli stakeholders. Applicativo 2: Due Diligence EUDR. Sperimentazione di un applicativo mobile per la digitalizzazione dei requisiti normativi (Due Diligence) legati al nuovo regolamento anti-deforestazione EUDR, al quale le aziende dovranno attenersi a partire da gennaio 2025. L'applicazione mobile e il portale per PC permetteranno di adempiere ai requisiti imposti dall'Unione Europea per l'immissione o l'esportazione di prodotti nel/dal mercato, garantendo la legalità e la sostenibilità del legno. Il sistema permette di creare un dossier digitale che accompagna la materia prima per tutte le fasi di commercializzazione, dalla vendita del legname grezzo, al bene finito. Questa interconnessione digitale facilita la condivisione delle informazioni tra i vari attori della filiera, migliorando la trasparenza e l'efficienza del processo. L'utilizzo di strumenti digitali moderni consente quindi di rispondere in modo più agile alle normative e di migliorare la fiducia dei consumatori, assicurando che il legname sia conforme agli standard ambientali e legali imposti dall'UE. Inoltre, per facilitare la gestione d'impresa, il progetto CLP, con il coinvolgimento delle agenzie formative del territorio, propone un ricco catalogo formativo specifico per le imprese della filiera legno. La partecipazione ai corsi è totalmente GRATUITA e aperta a tutte le aziende e ai professionisti della filiera del legno. Il catalogo generale dei corsi offerti è disponibile al link: <https://clusterlegno.it/wp-content/uploads/2024/07/Calendario-Corsi-CLP-2024-def.pdf>





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

Brunello e tartufi bianchi. Se nelle Langhe la fiera di Alba sta già entrando nel clou e si festeggia sua maestà il Tartufo Bianco stappando bottiglie di Barolo, a Montalcino ci si sta preparando per il secondo e il terzo week end di novembre. Inizierà infatti sabato 9 novembre una delle più tradizionali feste dedicate a questo prezioso fungo ipogeo. Si tratta della Mostra Mercato dedicata al pregiato tartufo bianco Crete

Il vino nella Rete Comodo da acquistare e facile da apprezzare

Senesi che da quasi 40 anni si tiene a San Giovanni d'Asso, municipio del comune di Montalcino e che si svolge su due fine settimana (9-10 e 16-17). Da quest'anno si va a sovrapporre ad uno degli eventi del vino più attesi d'Italia, quel "Benvenuto Brunello" che presenta a Montalcino l'annata che verrà (14-18 novembre). Quale migliore occasione per un salto in Toscana.

* A cura di David Taddei



Barone di Valforte Passerina Abruzzo Dop

La Famiglia Sorricchio di Valforte è proprietaria del feudo baronale di Valforte fin dal XIV secolo. La Tenuta ha 52 ettari vitati nel cuore dell'Abruzzo, tra il Mar Adriatico e il massiccio del Gran Sasso. Grazie alla loro passione e amore per il territorio, la famiglia valorizza i vitigni autoctoni. I mosti del Passerina garantiscono una buona concentrazione zuccherina, ma al contempo anche una forte acidità, molto apprezzata, che viene trasmessa ai vini. Il Passerina di Barone di Valforte è vinificato in purezza e fermenta in acciaio, dove successivamente matura per qual-

che mese. Dal colore giallo paglierino, possiede un profumo fresco, fruttato e di sorprendente persistenza olfattiva. Al palato è secco con nota acidula in gioventù, morbido, fragrante di frutto intenso e persistente. Si abbina con piatti a base di pesce, frutti di mare, minestre leggere. Ottimo anche come aperitivo..

Gradazione alcolica 12,5% Vol. Temperatura di servizio 8-10° C. Si trova in vendita su www.vino45.it a 11 Euro

www.baronedivalforte.it



Dal 1986 la casa vitivinicola è proprietà del gruppo Santa Margherita. Kettmeir offre anche una gamma di vini bianchi di grande qualità. Vinoso con profumi fruttati e floreali, dotato di corpo e struttura, viene spesso usato negli assemblaggi. Qui lo troviamo in purezza con la tradizionale vinificazione in bianco a pressatura soffice delle uve e fermentazione in acciaio a temperatura controllata 17-18 °C. L'affinamento avviene sempre in acciaio sui lieviti fino alla fine di gennaio.

Il suo colore giallo paglierino con

leggeri riflessi verdognoli introduce un profumo floreale di glicine e fruttato di mela verde. Il gusto è secco, di buona acidità, persistente e delicatamente minerale. È Ideale per antipasti leggeri e si accorda ottimamente con pesce anche di acqua dolce, crudités, creme di crostacei, vellutate di verdure. Da provare con gli asparagi.

Gradazione alcolica 13,5% Vol.
Temperatura di servizio 8-10° C.
Si trova in vendita a 12,90 Euro

www.kettmeir.com



Kettmeir Pinot Bianco Alto Adige Doc



Salcheto Nobile di Montepulciano Docg

Un'azienda certificata Equalitas di oltre 60 ettari di vigneti biologici. I concimi sono autoprodotti con il compostaggio e i terreni dinamizzati. Depura e ricicla il 100% delle acque reflue e differenzia l'85% dei materiali di scarto. La capsula ha il 35% di Pet riciclato ed è interamente riciclabile con il suo sistema a strappo. Il suo Nobile di Montepulciano viene dalle vigne di Sangiovese (Prugnolo Gentile), una bottiglia per pianta. Il Nobile è vinificato in purezza in legno, invecchia 18 mesi in botti grandi e piccole, per poi affinare almeno 6 mesi in vetro. Di colore rosso rubi-

no compatto, esprime un bouquet ricco di profumi di amarena e di tostato, con note di tabacco e di liquirizia. Al palato risulta lungo e intenso, gradevolmente genuino, fresco e avvolgente.

Perfetto in abbinamento con i secondi di carne, accompagna la selvaggina e le portate a base di funghi.

Gradazione alcolica 13,5% Vol.
Temperatura di servizio 18-20° C. Si trova in vendita su www.vino.com a 16,90 Euro

www.salcheto.it

I vini del Friuli aumentano l'appeal

Stefano Cosma
Gorizia

Uno dei primi tre consorzi italiani a veder riconosciuto il disciplinare nel 1968 era del Friuli Venezia Giulia. Un territorio con una profonda tradizione vitivinicola che ha visto nascere negli anni successivi altre denominazioni, ma che già negli Anni '70 aveva intuito la necessità di una denominazione regionale. A proporre per primo un consorzio unico che riunisse il Collio goriziano e i Colli Orientali del Friuli, era stato l'allora assessore regionale Emilio Del Gobbo: era l'Epifania del 1977 e aveva detto chiaramente che si sarebbe dovuti quanto prima arrivare alla fusione dei due Consorzi "cugini". A riprendere l'argomento fu subito dopo un noto giornalista locale, Isi Benini, sulla sua rivista "Il vino". «Ci scommetto. Mi sto avventurando in un terreno minato. Ma anche in giornalismo il rischio, quando non è temerarietà, si deve correre», era l'incipit dell'articolo di un uomo che era stato direttore del Messaggero Veneto ed era ca-

poredattore della sede Rai di Udine. Secondo lui era il buonsenso a suggerire questa strada per una «enologicamente benedetta fascia di colline che va da Gorizia a Tarcento (...) un unico grande, meraviglioso cru di vini schiettamente e tipicamente friulani». L'assessore aveva voluto «rompere il ghiaccio di una situazione e di un problema che sono ormai maturi per una decisione suggerita dall'opportunità, da motivi economici e politici, cioè di politica commerciale e di politica delle strutture». La fusione non è mai avvenuta. Ma nei mesi successivi il discorso si ampliò, si prese in considerazione che la Regione aveva già ampia potestà legislativa in materia di agricoltura e si continuò ad affrontare il problema. Il Friuli Venezia Giulia aveva (nel 1977) sei Consorzi per vini a Doc (Collio, Colli Orientali, Isonzo, Grave, Aquileia e Latisana): «un pasticciccio, credetemi – scriveva con coraggio Benini – soprattutto in ordine alla commercializzazione dei vini in un momento in cui

questi vini ambiscono ai mercati esteri e dove si sa appena che il Friuli è una provincia dell'Italia settentrionale».

**Anche
la ricca regione
del Nord Est
ha una Doc
regionale
che promuove
il brand
e punta
a disciplinare
la Ribolla
gialla spumante**

DOC del
Friuli Venezia Giulia

Ed ecco che propone a chiare lettere di «dare al vino che esce dal Friuli un suo preciso e unico nome: appunto Friuli!». Ma ci sono voluti 40 anni per vedere istituire la Denominazione, nel 2016, cui è seguita nel 2019 la costituzione del Consorzio Doc Friuli, a Palazzo Altan a San Vito al Tagliamento. Ai ventidue soci fondatori si sono unite molte altre aziende da tutta la regione, motivate e desiderose di lavorare con impegno per il raggiungimento degli obiettivi statuari e per fare squadra intorno a quello che si può definire un brand facilmente identificabile e dotato di notevole appeal. Attualmente i soci sono novanta. «Già il primo anno sono stati rivendicati 103.000 quintali di uva in circa 1.500 ettari vitati a Doc Friuli, – ci spiega il presidente del Consorzio Stefano Trinco – nel 2018 si raggiungono 2.500 ettari e quasi 300.000 quintali di uva, per arrivare alle vendemmie più recenti con più di 3.000 ettari e circa 320.000 quintali prodotti». Nel 2023 gli ettari rivendicati a Doc Friuli erano 3.460, l'uva prodotta 300.000 con 173.000 ettolitri imbottigliati. Ora si stima una potenzialità

di circa 23 milioni di bottiglie con una produzione media di 87 quintali a ettaro. Ma la Doc più giovane della regione non mira solo a promuovere il brand “Friuli” - lasciando comunque agli altri marchi Doc la loro autonomia e attrattività - punta anche, finalmente, a valorizzare gli spumanti. «La Doc Friuli – specifica il presidente Trinco, che è un noto enologo spumantista – vuole valorizzare anche i vitigni adatti alla spumantizzazione, come i classici tre Pinot, lo Chardonnay e la Ribolla Gialla. In questo periodo è molto di moda la Ribolla gialla, ma ci siamo resi conto che talvolta viene prodotta per il nome accattivante. Spesso identificata semplicisticamente da etichetta e capsula gialla per essere proposta come alternativa al Prosecco. In pratica subendo l'oblio che stanno vivendo molti spumanti varietali italiani: la mancanza di un disciplinare specifico che tuteli l'origine del nome e il metodo di produzione. Il risultato è che sul mercato troviamo Ribolle molto diverse tra loro per qualità e prezzo. →



Stefano Trinco. Presidente del Consorzio

**Il disciplinare
per la produzione
degli spumanti
Doc Friuli
prevede
l'utilizzo
dei metodi
Classico e
Charmat**

Con la revisione del disciplinare puntiamo a rendere più moderna ed appetibile l'offerta di Ribolla gialla spumante Doc Friuli Venezia Giulia dando ai produttori una alternativa credibile alla troppo semplicistica Ribolla gialla varietale priva di ogni indicazione geografica». Un traguardo che si sta lentamente raggiungendo, anche se la tradizione spumantistica in Friuli Venezia Giulia affonda nel passato, già a metà '800. «In assoluto tutti i vini possono essere spumantizzati, ma non tutti sono adatti ad esserlo! Diventa necessario conoscere la materia prima, l'uva, per capire la sua predisposizione alla spumantizzazione di qualità». Così si va verso una disciplina di una qualità già conosciuta e apprezzata. «Nella Doc Friuli si è introdotta l'autoctona Ribolla gialla spumante solo dopo rigorosi studi che ne hanno attestato l'attitudine alla spumantizzazione, affiancandola alle tradizionali varietà già universalmente riconosciute come le più adatte alla produzione di spumante come il Pinot nero, il Pinot bianco, il Pinot grigio e lo Chardonnay. Il disciplinare prevede che per la produzione degli spumanti Doc Friuli si possano utilizzare entrambe le metodologie conosciute, ovvero il

Metodo Classico e il Metodo Charmat o Martinotti». È importante convogliare gli spumanti regionali sotto la denominazione Doc Friuli: ad oggi sono circa 20 le aziende coinvolte ma l'auspicio è che, con un disciplinare più snello e aderente alle necessità dei produttori, aumentino nel giro di breve tempo e chissà che la possibilità di scrivere Doc "Friuli Venezia Giulia" non aiuti ad avvicinare anche gli spumantisti del Carso triestino. Friuli è un nome conosciuto, spesso pronunciato erroneamente Friuli anziché Friuli, ma che ha una lunga storia le cui radici affondano nel primo nome di Cividale: Forum Iulii. Il territorio dell'intera regione è chiamato Friaul da tedeschi e austriaci, Frioul dai francesi, Furlanija dai vicini sloveni. Non resta che utilizzare questo brand onnicomprensivo di cui, già nel 1977, avevano intuito l'efficacia. Ne è stato bevuto di vino in questi anni, ma ora c'è lo strumento per aumentare l'appello nazionale e internazionale dei già famosi "vini del Friuli". ♦

MEDIOLANUM PRIVATE BANKING



DANIELE, VITTORIO E FRANCESCO LIVI
Clienti Mediolanum all'interno del loro
showroom dedicato alla cultura dell'arredo
di design in vetro curvato.

FIAM



2001 AZIENDA



2022 POLTRONA GHOST



COMITATO LEONARDO
ITALIAN QUALITY COMMITTEE

NON CI PRENDIAMO CURA SOLO DEL TUO PATRIMONIO MA ANCHE DEL TUO FUTURO.

Una consulenza evoluta e di valore per proteggere il futuro dei propri clienti. Per gli altri è Private Banking, per noi di Mediolanum è molto di più: significa prenderci cura del patrimonio a tutto tondo e guidare i nostri clienti nella realizzazione dei loro obiettivi di vita. Il Private Banking Mediolanum si avvale delle aree **Wealth Management**, **Investment Banking** e **Mediolanum Fiduciaria S.p.A.**, che affiancano i nostri Wealth Advisor e Private Banker di Milano, Roma e di tutta Italia, offrendo loro supporto di altissimo profilo per fornire risposte complete a bisogni complessi. Perché i clienti, per noi, sono il valore più grande e il loro patrimonio si merita il massimo della cura che possiamo offrire. Sempre.

- Pianificazione finanziaria
- Servizi bancari
- Credito e Protezione
- Passaggio generazionale
- Asset protection
- Operazioni di finanza straordinaria
- Servizi fiduciari

MILANO

PALAZZO BIANDRÀ - Via S. Margherita, 1/A

ROMA

Via dei Due Macelli, 66

mediolanum
PRIVATE BANKING

AI.

Per alcuni significa
Artificial Intelligence.

Per noi significa
Accelerating Impact.

Scopri come stiamo collaborando con i nostri clienti
per aiutarli a generare maggiore valore nel loro business,
a sviluppare nuovi modi di lavorare
e a utilizzare la tecnologia in modo sostenibile
grazie all'Intelligenza Artificiale.



Visita **ey.ai/it**



ey.ai