

PIETRO GIULIANI

PER IL SUO VENTENNALE
DALLA QUOTAZIONE IN BORSA,
AZIMUT HOLDING RADDOPPIA
E FA NASCERE UNA BANCA FINTECH

C'È UN GRUPPO ITALIANO

CHE COSTRUISCE
UN PAESE
PIÙ MODERNO

Sviluppiamo infrastrutture innovative
e trasformiamo le stazioni in veri e propri hub
per l'incontro di persone, idee e culture.

Stazione Alta Velocità - Napoli Afragola

fsitaliane.it



Gruppo FS

The Mobility Leader

l'Editoriale

di DIEGO MINUTI

Un Paese confuso, in cerca di certezze: questa è ormai l'Italia



Dopo oltre un anno e mezzo dal suo insediamento, il governo di Giorgia Meloni continua nella quotidiana lotta per ridare al Paese, come da programma della coalizione, delle certezze. Ma è impresa difficile perché la storia recente dell'Italia è costellata da una tale massa di "inciampi" che l'obiettivo appare oggettivamente ancora lontano.

E quando parliamo di storia, cerchiamo di raccontare una serie interminabile di eventi che hanno portato quasi a zero l'immagine di un Paese che, invece, avrebbe veramente tutto per allontanarsi dalla brutta palude in cui sembra essersi infilata, dando delle certezze. Quelle di cui tutti - dal ricco fino al più povero - abbiamo bisogno, per cercare di scrollarci di dosso la nomea di semplici spettatori, che nulla possono fare per modificare il testo di una commedia che altri hanno scritto e continuano a scrivere. L'Italia deve quindi trovare in sé le risorse per rinascere, seppure davanti alla difficile operazione di separare, come si diceva un tempo, il grano dalla pula, mettere da una parte le cose buone e in un'altra quelle cattive, senza farsi condizionare dalla valanga di cose che vengono dette e che, nell'epoca della fake news, non hanno riscontro alcuno nella realtà. Oggi, quando ancora i tassi di interesse sono alti, per decisione della Bce - che ancora non vede raggiunto l'obiettivo di portare l'inflazione al 2% -, le persone normali si confrontano con problemi enormi per accedere al credito che, soprattutto per i più giovani, è difficilissimo da ottenere, tarpando le ali ai loro sogni. E' il solito problema, quello di confrontarsi con un sistema bancario che, come il banco della roulette, non perde mai. E anzi, dopo avere incassato extraprofitti enormi, riesce, con il suo peso politico prima ancora che economico, a uscire indenne da minacciate gabelle che restano solo ipotesi e non invece atto sostanziale,

potenzialmente capace di alleggerire la crisi di alcuni settori della macchina sociale del Paese, palesemente a rischio di collassare. L'Italia che si cerca di rappresentare non è quella vera, perché, se le agenzie di valutazioni ci accreditano di fiducia, la gente paga sulla propria pelle le distorsioni di un sistema duro a morire. Un sistema che, sbagliando, abbiamo fondato sulla fiducia: in chi, grazie al nostro voto, mandiamo a governarci; in chi, dalla televisione o sui giornali, ci "vende" successi o rappresenta "fallimenti"

solo avendo come fine non la salvaguardia dei diritti dei cittadini, ma quella della propria parte politica; in chi si presenta come amico e invece, quando gli giri le spalle, si dimostra rapace.

Come hanno pagato, in passato, coloro che pensavano che la banca (la "loro", quella alla quale da decenni affidavano i loro risparmi e prima di loro lo facevano i genitori) fosse veramente amica, come urlato dalla pubblicità.

Per chi non lo ha fatto, si vada a vedere "Cento domeniche", di Antonio Albanese, per capire cosa hanno dovuto pagare, in termini morali prima ancora che economici, coloro che hanno creduto che l'uomo allo sportello, quello dietro la scrivania, così come l'altro chiuso nel suo ufficio da direttore, fossero amici, confessori e confidenti, e non invece pedine della grande macchina del profitto ai danni dei clienti.

"Cento domeniche" (quelle passate a lavorare per mettere da parte qualcosa per rendere migliore il futuro) è il dramma, ci si consenta di prendere a prestito Vincenzo Cerami, di un operaio "piccolo piccolo" che vede i suoi sogni andare in frantumi perché si è avventurato in un campo che non è il suo, fidando nell'amicizia, che, nell'economia come nella finanza, non esiste.

E' questo il popolo al quale chi ci governa (sia chi ha il potere, che chi cerca di sottrarglielo) dovrebbe rendere conto.

ITALIA *informa*
italia-informa.com

Gedecom Società Editrice

Direzione e Amministrazione

00192 Roma - Via Cola di Rienzo, 52 - Tel. 06.39737383

www.italia-informa.com

redazione@italia-informa.com

Autorizzazione Tribunale di Roma n. 73/2017 del 13/4/2017

Iscrizione ROC N. 29752

Progetto Grafico **Emiliano Olimpico**

Foto **Imagoeconomica**

Stampa **Tipografia SAN S.r.l.**

Gestione abbonamenti: amministrazione@italia-informa.com

00192 Roma - Via Cola di Rienzo, 52 - Tel. 06.39737383

Abbonamento annuo Euro 100,00

Italia Informa

Magazine Economico - Finanziario e di Informazione

Direttore Editoriale *Andrea Colucci*

Direttore Responsabile *Daniela Marinacci*

Financial Editor *Stefano Di Giorgio*

Comitato scientifico

PRESIDENTE: *Marco Forlani*

MEMBRI: *Maurizio Abet, Renato Agalliu, Gianluca Ansalone, Antonella Azzaroni, Paolo Bavassano, Rosalba Benedetto, Pierpio Cerfoli, Andrea Colucci, Antonella Dragotto, Federico Fabretti, Cecilia Ferranti, Tiziana Flaviani, Ludovico Fois, Simona Gelpi, Massimo Lapucci, Patrizio Morabito, Giovanni Natali, Nikolaus W.M. Suck, Roberto Pertile, Stefano Porro, Marcello Presicci, Renato Vichi, Silvia Zingaropoli, Corinna zur Nedden*

Contributors

Sonia Agresti, Alessandro Amati, Stefania Assogna, Barbara Bizzarri, Benedetta Brioschi, Giuseppe Castellini, Valentina Ciannaruga, Andrea Colucci, Carola De Ferrari, Samantha De Martin, Susanna Grassi, Barbara Leone, Isabella Di Leo, Gianluca Di Loreto, Vittorio Gai, Claudia Loizzi, Daniela Marinacci, Daniele Maver, Daniele Minuti, Diego Minuti, Teodosio Orlando, Vincenzo Ornato, Gioia Palma, Emilio Pennelli, Roberto Pertile, Alessia Pignalosa, Giulio Rondoni, Cornelia Tommasi, Flavio Venturi

S

O

M

M

IL PUNTO

4 Al Paese serve un piano di formazione professionale

IL PERSONAGGIO

6 PIETRO GIULIANI
Intervista al Presidente di Azimut Holding



LE INTERVISTE

10 DBA GROUP
Intervista a Raffaele De Bettin



14 SUBDUED
Intervista a Enrico Maria Sconciaformi



SPECIALE EVENTO CONSOB



20 GABRIELLA ALEMANNO
Consob

24 LIANA MAZZARELLA
Banco BPM

28 ANNALISA STUPENENGO
Gruppo Landi Renzo

32 FRANCESCA RAMBAUDI
Amplifon

36 MARIA LAURA GAROFALO
Gruppo GHC

40 MARIA ENRICA DANESE
Gruppo TIM

STAR CONFERENCE 2024

44 LUCA TAVANO
Un'altra edizione molto positiva della Star Conference



AMBROSETTI
48 IL VALORE DELL'ACQUA
La 5ª Edizione della Community Valore Acqua per l'Italia



FOCUS IMPRESE

52 MARR

54 GAS PLUS

56 TECHNOGYM

A

R

I

O

COMUNICARE

58 SILVIA CASTAGNA

Continuità, stile e chiarezza
per una comunicazione efficace



UNIVERSITÀ

80 Milano Bicocca

Iannantuoni: “Le università
rimangono luoghi di libertà
e di indipendenza, sempre aperti
al dialogo”



90 CITIZEN KANE

Il capolavoro di Orson Welles



BELLEZZE D'ITALIA

96 L'ULTIMA NEVE,
TRA SCI E RELAX



LAVORO

62 CERCANSI CANDIDATI
QUALIFICATI...

Intervista al Managing Director
di Hays Italia

ARTE E CULTURA

84 A FIRENZE ARRIVA DRUID



AUTOMOTIVE

66 ELETTRICO SÌ,
ELETTRICO NO
di Daniele Maver

68 LE ATTIVITÀ DI M&A
ACCELERANO
IN ITALIA
di Gianluca Di Loreto

72 ARVAL
Intervista al Direttore Generale
Dario Casiraghi

76 FEDERAUTO
Intervista al Presidente Arturi

GUIDA AI SAPORI

104 AALTO



AL PAESE SERVE UN PIANO PER LA FORMAZIONE E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

PRODUTTIVITÀ INDUSTRIALE SEMPRE IN RITARDO,
AUMENTA IL GAP CON FRANCIA E GERMANIA

di ROBERTO PERTILE

Contro le previsioni fatte negli anni settanta/ottanta, un punto fermo delle economie più avanzate è il persistere di un'industria manifatturiera. Ciò vale anche per l'Italia, che, tuttavia, rischia di perdere colpi anche in questo settore, in futuro.

L'attuale carente politica industriale italiana, infatti, può favorire solo un processo di deindustrializzazione, soprattutto nella fascia dei settori a più alto contenuto tecnologico.

Al giorno d'oggi l'Europa presenta due sistemi produttivi do-



minanti: la Germania e la Francia, con i quali le piccole-medie imprese italiane hanno intensi scambi produttivi e commerciali, che hanno favorito il formarsi di aree a maggiore valore aggiunto in Lombardia, Veneto e Emilia Romagna, con un conseguente incremento del divario Nord-Sud. Tuttavia, il sistema produttivo italiano rimane caratterizzato da produzioni a basso valore aggiunto, e dal modesto volume di investimenti tecnologici, con un andamento della produttività del lavoro nettamente inferiore a quello tedesco e francese. Da qui, la debolezza con cui l'industria italiana affronta una fase di radicali trasformazioni a livello mondiale.

Nel periodo 1995/2022, l'Italia presenta una produttività del lavoro inferiore a quella media dell'UE (-1,2%, dati Istat 2023). Nel 2023, l'Italia, nella graduatoria dei paesi "innovators" dell'UE, era al 15° posto su 27 paesi innovativi, la Germania stava al 7° posto. (fonte UE).

I dati riportati, dunque, indicano una produttività e una capacità di innovare che testimoniano la scarsa competitività dell'industria italiana e il modesto dinamismo tecnologico, che ha determinato ritardi strutturali rispetto ai competitors europei. Uno degli effetti più evidenti è che molte delle imprese del Nord-Italia sono diventate fornitrici al servizio dell'industria tedesca, operazione che ha consentito di far quadrare i conti economici, perdendo, però, l'autonomia strategica.

Ulteriore incremento della debolezza del sistema Italia è l'elevato debito pubblico, che comporta l'esborso, da parte dello Stato, di enormi somme di denaro, che vengono sottratte agli investimenti strategici nel sistema delle imprese.

Il problema di fondo, quindi, è l'incremento della produttività ai livelli tedeschi e francesi, indispensabili per una strategia di sviluppo, non solo dei processi di accumulazione nell'industria, ma anche del sistema produttivo nel suo complesso, compresi i servizi.

La via da percorrere, come già indicato in questo magazine, è quella di un incisivo piano di formazione professionale, necessario sia per colmare la carenza di figure professionali indispensabili nel sistema della produzione, sia per creare le condizioni di un positivo impiego del know-how derivante dagli sviluppi tecnologici futuri; nonché, da un piano decennale di innovazione tecnologica. Piano che dovrebbe avere, alla sua base, poche e vincolanti linee di ricerca, con al primo posto l'intelligenza artificiale, nell'ottica di una UE che accetta la sfida Usa/Cina. L'investimento in nuova tecnologia deve coinvolgere Università, Centri di ricerca, imprese pubbliche e private; soggetti da organizzare in reti decentrate territorialmente e autonome, inserite in una ripotenziata R&S europea.

Servono, quindi, politiche nuove e coraggiose per riformare il capitalismo italiano, che oggi è fragile e troppo dipendente dagli interessi della finanza internazionale. Diversamente, la rinuncia a riprendere il percorso di crescita, che l'Italia ha saputo perseguire negli anni del miracolo economico, diventerà la quarta/quinta potenza economica al mondo, porterà ad accettare la prospettiva di una integrazione nella piattaforma industriale tedesca delle aree industriali più competitive del nord-est, premessa per un'Italia succube degli interessi tedeschi.





PIETRO GIULIANI

CREIAMO VALORE CON LA FINTECH BANK E IL PIANO STRATEGICO 2025-2029 RIMARRÀ ISPIRATO ALLA CRESCITA DEGLI UTILI TRAMITE INCREMENTO DEI RICAVI ED EFFICIENZA OPERATIVA

Intervista al Presidente di Azimut Holding

di ALESSANDRO AMATI

Azimut Holding celebra il ventennale dalla quotazione raddoppiando, con la promozione di una nuova Fintech bank quotata, tramite uno spin off parziale della Rete di Consulenti Finanziari in Italia, cui sarà assegnato ogni anno il 2% del capitale nei primi 5 anni (totale 10%). Azimut Holding avrà dalla nuova realtà la garanzia per 20 anni dei ricavi prodotti dalle masse esistenti all'atto del conferimento e si avvarrà dei servizi bancari della nuova società, che a sua volta finirà sul mercato, come Pietro Giuliani, Presidente del Gruppo Azimut, ha spiegato illustrando ai giornalisti il progetto. "Siamo onorati di occupare il terzo posto come creazione di valore tra tutti i titoli dell'indice FTSE MIB. Un azionista che avesse investito all'atto della quotazione nella nostra società avrebbe visto il suo investimento iniziale moltiplicarsi per circa 15 volte. La cessione al mercato di una parte della rete di CF in Italia tramite spin off in una Fintech Bank consentirà agli azionisti di Azimut Holding di accrescere il valore delle proprie azioni grazie alla generazione di utili legati al margine di interesse ad oggi non ricompresi nel perimetro della società". Paolo Martini sarà l'amministratore delegato della nuova realtà, che avrà all'avvio almeno 20 miliardi di masse in gestione a cui fanno riferimento circa 1.000 consulenti finanziari e sarà caratterizzata da un forte orientamento alla crescita.

Ing. Giuliani, qual è la filosofia generale che è dietro questa decisione? Quali gli obiettivi della 'new bank' di Azimut?

L'obiettivo per la nuova banca è di raggiungere 160 milioni di utile netto già nel primo anno. Il progetto prevede che circa metà della nostra rete di consulenti finanziari confluisca in una nuova banca che verrà quotata. Ci immaginiamo che il mercato ci riconosca gli stessi multipli delle banche del settore quotate che sono

12-14 volte l'utile per un valore finale tra 1,8 e 2,2 miliardi. La nuova realtà, indipendente dal Gruppo Azimut, potrà includere nell'azionariato anche partner bancari/finanziari e avrà all'avvio almeno 20 miliardi di masse in gestione a cui fanno riferimento circa 1000 consulenti finanziari e sarà caratterizzata da un forte orientamento alla crescita. In 5 anni verrà assegnato il 10% del capitale sociale (2% all'anno) della nuova banca ai consulenti finanziari già in struttura e a quelli che entreranno nella nuova realtà dal mercato, secondo il modello fondato sulla partnership e sulla partecipazione dei consulenti finanziari all'azionariato che ha caratterizzato Azimut nei suoi 34 anni di storia e che continuerà a farlo anche in futuro.

Sono già stati avviati contatti con altri istituti bancari?

I contatti ci sono e c'è molto interesse. Faremo la banca con il primo istituto che si farà avanti con un'offerta seria, coerente con l'operazione e i valori sopra descritti. Azimut manterrà una quota del 10%, mentre il partner terzo potrà detenere tra il 15% e il 50% della nuova banca. Se dovesse essere invece un progetto stand-alone totale, cioè senza altri soci, venderemo tutto al mercato. Il nostro obiettivo però è quello di andare molto veloci: 6-9 mesi. Quindi disponibilità a fare anche tutto da soli.

Dovrete acquistare una licenza bancaria

Sì, dopo aver ottenuto le necessarie autorizzazioni dalle autorità competenti, verrà acquistata una licenza bancaria e la società andrà in quotazione. La banca non listata inizia il processo di quotazione e gli conferiremo, quando si quoterà, il ramo di azienda costituito dai CF.

Il controvalore dell'operazione potrà arrivare agli azionisti tramite vendita del ramo al partner bancario e/o al mercato oppure

direttamente tramite una scissione totale (come fece Fiat con Ferrari) o parziale.

Quindi Azimut Holding rimane indipendente e quotata in borsa?

Esatto, con il patto di sindacato in Timone Fiduciaria che mantiene il ruolo di azionista di riferimento. Azimut Holding, che continuerà ad operare senza una licenza bancaria, proseguirà la sua strategia di crescita secondo l'attuale modello di business del Gruppo. Ciò include le attività di distribuzione in Italia (con gli 850 Consulenti Finanziari, centrali per il nostro modello di business ed in numero superiore a quando ci siamo quotati 20 anni fa), l'intera piattaforma globale di asset management (mercati pubblici e privati), la partnership con UniCredit, tutto il perimetro internazionale, tutte le attività di Corporate Investment Banking e la maggior parte della attività di fintech.

Come sta andando la partnership con Unicredit?

Sta andando bene, è partita nel concreto da pochi mesi ed è una partnership con un orizzonte temporale di lungo periodo. Da gennaio è iniziato il collocamento sulla rete UniCredit di sette fondi della SGR irlandese che abbiamo costituito. Ma sui 'numeri' non posso dire nulla anche per 'educazione istituzionale', sono di loro pertinenza.

I prossimi passi quali saranno?

Azimut Holding presenterà nei prossimi mesi il nuovo piano strategico 2025-2029 che rimarrà ispirato alla crescita degli utili tramite incremento dei ricavi ed efficienza operativa. Il Gruppo evolverà il suo modello di business tradizionale in una piattafor-

ma di investment solutions di nuova generazione – centrata su competenze globali di asset management e servizi di consulenza finanziaria evoluta. Sarà caratterizzata da una attivazione ed accelerazione tecnologica con una offerta costruita per i segmenti Personal Solutions, Global Wealth, Corporate e Institutional & Wholesale con una nuova organizzazione commerciale in Italia e nel mondo.

Avete appena lanciato un innovativo metodo di investimento, nato negli Usa, che si basa sull'acquisizione di partecipazioni di minoranza in Sgr alternative che a loro volta investono in asset illiquidi. Come pensate che il mercato europeo reagirà alla novità?

Questa strategia di investimento chiamata GP Staking è nata negli Stati Uniti ed è ancora poco conosciuta in Europa, per nulla in Italia, e quindi ci aspettiamo molto interesse. È un segmento sul quale siamo attivi attraverso Azimut Alternative Capital Partners (AACP), la nostra società statunitense lanciata nel 2019 che opera appunto acquisendo quote di minoranza in gestori, prevalentemente americani, nel segmento mid-market che operano nel private equity, private debt, infrastructure e real estate. Con il veicolo di investimento che abbiamo appena lanciato replichiamo questa strategia, con l'acquisizione di partecipazioni di minoranza di società che operano sui mercati privati, dando così anche ai nostri clienti l'opportunità di partecipare alla loro remunerazione.

Contestualmente alla recente comunicazione della vostra uscita da Kennedy Lewis Investment Management (Klim), avete preannunciato che potrebbe esserci un'altra operazione speciale simile. Ci potete dare qualche indizio in merito?



Kennedy Lewis Investment Management di cui abbiamo recentemente annunciato la cessione della nostra quota a Petershill at Goldman Sachs Asset Management, per un corrispettivo complessivo di 225 milioni di dollari, è stato il primo investimento di AACP. Quando siamo entrati in KLIM nel luglio 2020 la società aveva 2 miliardi di dollari di masse, oggi ne ha circa 14 miliardi. Con questa operazione abbiamo creato valore per i nostri azionisti e ribadito la validità del percorso intrapreso molti anni fa volto all'espansione internazionale e alla crescita negli investimenti alternativi, che costituiscono un'opportunità unica per i nostri clienti in termini di ampiezza di gamma prodotti e soprattutto risultati. Abbiamo fuori dall'Italia circa 35 società operative, parte delle 130 di cui abbiamo la maggioranza del capitale e 19 affiliate all'estero in cui siamo in minoranza, con assets in gestione e clienti il cui valore non è attualmente riflesso in quello dell'azione Azimut. Ma il valore c'è e dove opportuno potremo valutare di estrarlo attraverso la quotazione o una partnership strategica con nuovi investitori finanziari.

Volete continuare a crescere nel più ampio spazio dei Mercati Privati, sia negli Stati Uniti che a livello globale?

Sul segmento abbiamo superato gli 8 miliardi di euro di masse e oggi i private markets rappresentano il 13% delle masse gestite avvicinandoci all'obiettivo di almeno il 15% entro la fine del 2024. Il continuo slancio e interesse in questo campo è testimoniato da una piattaforma che vanta oltre 70 prodotti tra le varie asset class e più di 50 mila clienti investiti. Contiamo già 6 hub di gestione in Italia, Lussemburgo, Brasile, Turchia, Emirati Arabi e ovviamente Stati Uniti, culla di questa tipologia di investimenti su cui continueremo a puntare e a sviluppare le nostre competenze.

Più in generale, come procederà il percorso di internazionalizzare di Azimut? Il gruppo, che è già presente in 18 Paesi nel mondo – oltre che in Italia in Australia, Brasile, Cile, Cina (Hong Kong e Shanghai), Egitto, Emirati Arabi, Irlanda, Lussemburgo, Messico, Monaco, Portogallo, Singapore, Svizzera, Taiwan, Turchia e Usa – su quali mercati in particolare intendete puntare? Prevedete l'ingresso in nuovi Paesi o un ulteriore impulso in quelli nei quali siete già presenti?

Lo sviluppo internazionale resta uno dei nostri driver di sviluppo, oggi il 47% dei 95 miliardi di masse proviene proprio dall'estero dove contiamo oltre 450 mila clienti, dei quasi 700 mila totali.

Stati Uniti, Australia, Brasile e Turchia sono tra i principali mercati in termini di masse e la nostra volontà è quella di continuare a crescere in tutti i paesi dove siamo. Negli Stati Uniti siamo presenti nelle nostre tre principali aree di business: wealth management, private markets con Azimut Alternative Capital Partners e asset management tradizionale dove l'anno scorso abbiamo acquisito il 35% in Kennedy Capital Management LLC, società d'investimento indipendente specializzata in azioni statunitensi Small e Mid Cap e nella gestione di fondi comuni d'investimento servendo principalmente clienti istituzionali e HNWI.

L'ingresso in nuovi paesi dipende da eventuali opportunità che dovessero presentarsi.

E in Italia: possibili M&A o prevedete solo il modello di crescita organica?

Lato Rete continueremo a crescere sicuramente in modo organico e attraverso il reclutamento di professionisti da inserire in struttura.





RAFFAELE DE BETTIN - A.D.

RAFFAELE DE BETTIN

OTTENIAMO CRESCITA, INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ
GRAZIE ALLA CAPACITÀ E ALLE COMPETENZE
DELLE NOSTRE RISORSE UMANE

Parla l'Amministratore Delegato di DBA Group

Ingegneria, Project Management, soluzioni ICT, Architettura: una serie di servizi focalizzati nei settori legati alla transizione energetica, digitale, alle reti in fibra ottica, alle reti di trasmissione di energia elettrica. Questo, e molto altro, è DBA Group; una società che, tramite le risposte dateci dal suo Ceo, Raffaele De Bettin può dare un'immagine della dinamicità del Paese, di quanto le scelte e le soluzioni 'cutting edge' nei settori più avanzati possono essere volano di sviluppo. Sempre accompagnando la transizione energetica con iniziative legate alla sostenibilità ambientale, all'efficientamento energetico, alla produzione distribuita di energia e creazione di comunità. Ma tutto questo è sostenuto dalla grande competenza delle risorse umane presenti.

Sono molti i settori strategici nei quali operate, ce n'è qualcuno sul quale siete più concentrati?

Tutti i mercati in cui operano le società del Gruppo continuano a manifestare segnali positivi di crescita e, sulla base del nostro piano strategico al 2026, intendiamo mettere a frutto la nostra esperienza e focalizzare la nostra attenzione sui segmenti più interessanti per clienti e in ottica PNRR. In quanto operatori storici al servizio della transizione digitale attraverso lo sviluppo delle reti di telecomunicazione a Banda Ultra larga, intendiamo mantenere il ruolo di leader di mercato, rafforzando il nostro posizionamento nei servizi di ingegneria e di Project Management per la progettazione di Data Center efficienti e performanti, proseguendo nelle attività di consulenza per le fasi di Operation & Maintenance delle infrastrutture IT. Puntiamo su un ulteriore sviluppo delle attività per la trasformazione degli impianti di erogazione da fonti di energia sostenibile (elettrica, LNG, biometano e idrogeno) e per iniziative di sostenibilità ambientale, efficientamento energetico e produzione distribuita di energia, presidiando la progettazione di tecnologie per l'efficientamento delle infrastrutture di trasporto e logistica.

Quali obiettivi di crescita vi ponete per il 2024 ed i prossimi anni?

Guardiamo al 2024 come a un anno di stabilità e consolidamento dei risultati raggiunti, prevedendo una soglia di 120 milioni di euro di ricavi, con un margine stimato vicino all'11%. Per gli anni seguenti confermiamo le previsioni del piano strategico 2026, con ricavi per circa 135 milioni di euro e una marginalità superiore all'11%. Rispetto alle previsioni abbiamo migliorato di molto la Posizione Finanziaria Netta, scesa sotto i 10 milioni di euro di indebitamento, con ulteriori miglioramenti nel corso dell'anno.

La sostenibilità è al centro del vostro modello di sviluppo e di business: come intendete implementare le vostre azioni riguardo la transizione energetica e digitale?

Grazie anche e soprattutto alla capacità e alle competenze delle nostre risorse umane, e alla nostra struttura organizzativa, intendiamo favorire ulteriormente l'adozione di tecnologie innovative a sostegno dell'innovazione del sistema produttivo, sociale ed economico del Paese. In quanto leader di mercato nei servizi di ingegneria e di Project Management per le infrastrutture mission critical, puntiamo a potenziare l'utilizzo della metodologia BIM (Building Information Modeling) e GIS (Geographical Information System), verso una gestione innovativa delle attività di «operation and maintenance», di fruizione «smart» delle infrastrutture da parte dei proprietari, degli operatori e degli utenti finali, attraverso servizi di consulenza ICT. Desideriamo accompagnare la transizione energetica del Paese: abbiamo lanciato nel 2022 la linea di consulenza e ingegneria per iniziative di transizione energetica legate alla sostenibilità ambientale, efficientamento energetico, produzione distribuita di energia e creazione di comunità energetiche che puntino all'autoproduzione ed autoconsumo. Svilupperemo ancora i servizi per le reti di trasmissione e distribuzione di elettricità,

dove siamo già uno dei player di riferimento per gli operatori e per i principali vendor.

Come impatta l'AI nelle vostre strategie?

L'intelligenza artificiale è una leva strategica fondamentale per la nostra azienda, che ci ha permesso di intraprendere un percorso di ottimizzazione dei processi interni legati all'ingegneria, per automatizzare attività ripetitive e a basso valore intellettuale, ottimizzando i tempi di lavoro per i nostri collaboratori.

Disponiamo, inoltre, di un team di risorse giovani, qualificate e motivate, dedicato alle applicazioni di questa tecnologia. Investiamo nella formazione, crediamo nel valore dell'open innovation e nelle potenzialità delle reti di competenza specialistica, collaborando con università e centri di ricerca di eccellenza.

In futuro l'obiettivo è quello di esportare la nostra esperienza nel campo dell'AI applicata ai processi di ingegneria, sviluppando nuovi prodotti basati sull'analisi predittiva e prescrittiva, e fornendo servizi personalizzati per le esigenze dei nostri clienti. Siamo certi che l'intelligenza artificiale conversazionale sarà in grado di interagire con gli utenti, capire le loro preferenze e suggerire le soluzioni più adeguate alle loro necessità operative.

Quali scenari si aprono se, come ormai il mercato si attende, le banche centrali inizieranno a tagliare i tassi?

Un eventuale abbassamento dei tassi avrebbe sicuramente riverberi positivi per la nostra azienda, poiché ci consentirebbe di investire di più sia in acquisizioni che in ricerca e sviluppo e di smobilizzare il capitale circolante in modo più agevole, avendo noi molteplici clienti di primario standing con rischio di credito conte-



nuto. Considerato che i nostri servizi sono principalmente legati a investimenti capital intensive dei nostri clienti, l'abbassamento dei tassi sarà di sicuro una leva per l'aumento di investimenti privati in infrastrutture, indipendentemente da quelli oggetto di finanziamenti legati a Politiche comunitarie e PNRR nazionali.

Possiamo dire che senza la forte spinta della Ue, declinata nel PNRR, il panorama complessivo, non solo quindi per la sua azienda, sarebbe ben diverso?

Attraverso il PNRR nazionale, l'UE ha spinto gli investimenti in infrastrutture e digitalizzazione. Tuttavia, le nostre macroaree di attività, in primis Transizione Digitale e Transizione Energetica, declinate nel nostro piano industriale al 2026, rientrano fra le aree di intervento che il mondo, comunque, dovrà affrontare in futuro. La necessità di storage e di trasmissione dati, generati

anche dal maggior uso dell'intelligenza artificiale da un lato, e il graduale allontanamento dai combustibili fossili, dall'altro, sono cambiamenti per cui il PNRR ha fatto solo da acceleratore.

Guardando all'estero, quali sono i mercati più promettenti? Quali le vostre prospettive di sviluppo?

Guardiamo con interesse ai mercati maturi limitrofi che stanno affrontando le transizioni digitale ed energetica, dove sono necessarie infrastrutture in grado di mettere in atto questi cambiamenti e dove possiamo mettere a fattor comune il nostro track record per implementarne ulteriormente lo sviluppo. L'obiettivo è gettare le basi per una espansione in Europa che porti DBA Group, a lungo termine, ad essere uno dei top player nell'ambito dei servizi di architettura, ingegneria e project management e ICT a servizio del Lifecycle Management di infrastrutture puntuali o a rete.



DA ROMA ALLA CINA

SCONCIAFORNI: SUBDUED PRONTO A CONQUISTARE LE TEENAGER DI TUTTO IL MONDO

Brand di culto per le teenager europee, il marchio romano è pronto ad espandere ancora i propri confini. Prossime tappe? Cina e Stati Uniti.

Dagli anni Novanta ad oggi il marchio è diventato il simbolo dell'Italian lifestyle che fa innamorare le teenager: stiamo parlando di Subdued, brand di moda fondato a Roma all'inizio degli anni '90 da Enrico Maria Sconciaforni, attuale presidente, e Alessandro Orsini, amministratore delegato, e che si rivolge a un target di clienti tra i 14 e i 20 anni che inizia a sviluppare la propria identità di stile.

Sconciaforni, qual è il 'segreto' del successo del marchio?

Creatività italiana, conoscenza dello stile di vita delle teenager, rapidità nel cogliere le tendenze internazionali e profonda competenza nel mondo retail. Questi sono gli ingredienti alla base del successo del marchio che nel corso del suo straordinario percorso di crescita si è affermato come riferimento per una comunità di adolescenti attenta alle ultime tendenze fashion e amante del divertimento. Oggi Subdued si avvale di una strategia di distribuzione interamente direct-to-consumer con 85 negozi proprietari nei principali mercati europei (Italia, Spagna, Regno Unito, Francia, DACH e Benelux) e un canale digitale proprietario in rapida crescita.

Siete dunque pronti per un'espansione verso i mercati asiatici e gli Usa? Quale sarà la strategia?

Dagli anni Novanta ad oggi siamo cresciuti molto, ci siamo affermati in Italia, poi via via in Europa e ora siamo pronti per un nuovo capitolo. Da tempo stavamo pensando di affacciarci anche su altri mercati a grande potenziale e questo desiderio ci ha spinti a cercare un partner, ad aprire il capitale della nostra azienda a nuovi investitori che ci potessero affiancare nell'ingresso e il posizionamento del marchio su mercati come l'Asia e gli Stati Uniti, che potesse aiutarci nel nostro percorso di diventare una azienda globale, che credesse nel nostro progetto senza snaturarlo. Da queste premesse è nato l'accordo strategico con la holding di partecipazioni NUO, che è entrata rilevando una quota del 30% del capitale. Una partnership basata sulla sintonia nella visione strategica e su valori condivisi, che ci consentirà non solo di consolidare la nostra forte presen-

za nel mercato europeo ma anche di intraprendere un entusiasmante percorso di crescita su scala mondiale, facendo leva sulla posizione di leadership di Subdued nel segmento moda per teenager e sulla forte esperienza internazionale di NUO nel settore consumer. Ci tengo a sottolineare come quello di Subdued sia un modello di business collaudato, costruito mattone dopo mattone sull'offerta di abbigliamento di tendenza per le teenager a un prezzo accessibile. Un modello sviluppato giorno per giorno, con il quale i due fondatori, insieme a un team cresciuto nel tempo e diventato sempre più affiatato, ha affrontato numerose sfide.

Nelle scorse settimane Tommaso Paoli, Amministratore Delegato di NUO presentando l'accordo, ha ricordato come la vostra ambizione sia "contribuire attivamente al successo globale del marchio puntando in particolare sul mercato cinese e nordamericano", sottolineando "l'orgoglio di poter mettere a disposizione le nostre competenze per l'ulteriore sviluppo internazionale". Ma, prima di proseguire, ci racconti come è nata e cresciuta la sua azienda.

E' un progetto, quello di Subdued, iniziato anni fa da due amici non ancora ventenni, diventati poi soci e imprenditori, e nato dall'idea di creare un brand di nicchia particolarmente attento al gusto estetico delle giovanissime. Un brand in cui le nuove generazioni potessero riconoscersi e ritrovarsi. Volevamo creare delle collezioni di abbigliamento alla moda per teenager, in grado di soddisfare la loro voglia di essere trendy e all'avanguardia, che rispecchiasse il loro stile di vita. Capi di abbigliamento e accessori per un guardaroba quotidiano che ti accompagna nella vita di tutti i giorni, ma nello stile del momento. Abbiamo messo in piedi l'azienda perfezionando continuamente la strategia e costruendo una vera e propria organizzazione con un ufficio stile e una supply chain ben integrata, che ci permette di offrire il prodotto nell'arco di una settimana dal momento in cui è stato disegnato, grazie a una serie di aziende in Italia e in Turchia impegnate nella produzione. Ma



ENRICO MARIA SCACCIAFORI - COFONDATORE E PRESIDENTE



abbiamo costruito anche una rete commerciale qualificata: un altro elemento del nostro successo è rappresentato, infatti, dal trovare le location dove aprire i negozi nelle posizioni più giuste, quelle frequentate dal nostro target, e dall'aver creato un format di negozio in sintonia col nostro pubblico. Grazie a tutto questo siamo riusciti ad affermarci come marchio sinonimo di ricerca, innovazione stilistica e rapidità di reazione ai trend, mescolando e integrando sapientemente influenze internazionali e creatività italiana.

Dopo l'affermazione sul mercato nazionale, l'azienda ha iniziato ad affacciarsi sui mercati internazionali e ad espandersi in tutta Europa.

Sia io che Alessandro (Orsini, ndr, l'amministratore delegato della società) abbiamo sempre vissuto Subdued come una sorta di 'contenitore' di prodotto in grado di esprimere le tendenze in sintonia col modo di vivere delle nostre clienti. Un mix di Italian lifestyle, urban sporty, cozy minimal, ma con un pizzico di femminilità. E per capire meglio le nostre clienti, effettuiamo periodicamente dei focus group sul nostro target per sapere che musica ascolta, come si approccia alla vita, che film vede, come si diverte con gli amici, cosa legge, che scuola frequenta, dove va in vacanza, sondando a 360° la loro vita, le loro aspettative e le loro esigenze.

E dopo aver spopolato fra la Generazione Z, adesso è arrivata l'ora della Generazione Alpha. Quali gli asset che hanno consentito la vostra crescita?

Il nostro obiettivo è sempre stato quello di creare il prodotto giusto per il nostro target, che va dai 14 ai 20 anni. Negli anni abbiamo consolidato la nostra presenza in questo segmento di mercato interpretando i gusti e le esigenze di intere generazioni di ragazze. Gli asset fondamentali che hanno permesso la crescita del nostro business sono un marchio riconoscibile e dal posizionamento forte, con un perfetto equilibrio qua-

lità-prezzo, l'attenzione verso il consumatore, costantemente al centro grazie a un attento servizio di customer care, oltre a un team di 'cool hunter' che opera a livello internazionale. Il nostro team di designer analizza costantemente i social network alla ricerca di idee; i trend scout all'estero assicurano che il 50% della collezione sia adattata alle preferenze locali, c'è uno stretto dialogo con i responsabili dei negozi, che ci forniscono un feedback praticamente in tempo reale sulle richieste dei clienti.

Fra il 2022 e il 2023 Subdued ha esportato la sua formula nel Regno Unito, aprendo tre negozi nel Paese e un quarto è in arrivo a breve. Quali le prossime tappe?

Oggi riscontriamo che, oltre Roma e Milano, le piazze più performanti sono le grandi capitali europee, a dimostrazione del fatto che Subdued è diventato a tutti gli effetti una realtà internazionale e non solo più italiana e il successo in Inghilterra ci ha spinti ad accelerare l'espansione. Grazie al nuovo partner apriremo il nostro primo negozio fisico in Cina a settembre e in autunno saremo attivi con un sito di e-commerce dedicato negli Stati Uniti. Il debutto di uno store fisico negli Stati Uniti è previsto invece per l'inizio del 2025.

Chiediamo infine a Tommaso Paoli, l'AD di NUO, qual è il senso dell'investimento fatto con l'azienda romana.

Il nostro investimento in Subdued rappresenta un'opportunità per dimostrare che ci sono aziende che, nelle loro rispettive nicchie, possono vincere su scala globale, creando valore non solo per noi, ma anche per l'Italia e per tutti gli stakeholder. La struttura e il supporto di NUO, sono fondamentali per mettere in atto queste nuove operazioni commerciali e sono rilevanti per la crescita di Subdued. Ma vorrei sottolineare che sono state le persone di Subdued e l'organizzazione messa in piedi dall'azienda che ci hanno spinti a credere nel suo progetto di crescita globale.



SPECIALE EVENTO CONSOB

LEADERSHIP

SOFFITTI DI CRISTALLO
MURI DI GOMMA



FEMMINILE



GABRIELLA ALEMANNO

RISULTATI MIGLIORI SE ALMENO DUE DONNE SIEDONO NEI CDA

La Commissaria Consob: gli obiettivi ESG sono facilitati dalla presenza delle donne nei processi decisionali delle aziende. Consob un'isola felice

DPiù donne siedono nei Consigli di amministrazione, migliori sono i risultati aziendali: lo afferma, citando evidenze empiriche, Gabriella Alemanno, commissaria Consob dal 2023. C'è anche una soglia minima: almeno due donne nei CdA. Inoltre, la presenza delle donne nei processi decisionali facilita il raggiungimento di obiettivi e politiche ESG. Alemanno è di recente intervenuta ad un convegno organizzato dalla stessa Consob, dedicato alla leadership femminile; l'appuntamento era significativamente intitolato "Soffitti di cristallo e muri di gomma", proprio per sottolineare quanto ancora ci sia da lavorare, nel nostro Paese, per superare pregiudizi e ostacoli nei confronti di un'effettiva parità di genere.

Dottressa Alemanno, qual è il prezzo che si paga per la mancata valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro?

Come è ampiamente dimostrato da evidenze empiriche, la presenza di donne nelle realtà imprenditoriali si riflette positivamente sui risultati dell'azienda, in termini di maggiore prudenza, minor indebitamento, solidità e soprattutto attenzione ai criteri di sostenibilità.

In un Quaderno di Finanza, la Consob ha analizzato come l'ingresso delle donne nei Consigli di amministrazione incida positivamente sui risultati aziendali, riducendo l'età media, innalzando il livello medio di istruzione dei consiglieri, aumentando la diversità in termini di retroterra professionale, a condizione però che la quota di presenza femminile superi una soglia, oscillante tra il 17% e il 20% dei componenti dell'organo di amministrazione.

In buona sostanza, gli effetti positivi sulla *governance* aziendale si esprimono solo quando ci sono almeno due donne che siedono nei Consigli di amministrazione, creando la cosiddetta massa critica.

Quali sono le caratteristiche della leadership al femminile che possono – e devono – essere ancora valorizzate al meglio?

È dimostrato da studi economici e sociologici che la leadership al femminile è caratterizzata da requisiti quali empatia, collabora-

zione, comunicazione inclusiva e capacità di prendere decisioni basate sull'ascolto e sulla consapevolezza delle diverse prospettive.

Tali modalità di approccio al comando generano normalmente circoli virtuosi all'interno delle organizzazioni in termini di equità di genere, diversità, inclusione e benessere organizzativo.

Potrebbe essere una modalità di *leadership* esercitata anche dagli uomini, ma, per orientamento e sensibilità, viene espressa più al femminile.

Purtroppo, è uno stile manageriale che, nel momento in cui si esprime, trova ancora barriere e ostacoli nella sua affermazione, non solo per i soffitti di cristallo, ma anche per i cosiddetti muri di gomma che si nascondono nei contesti lavorativi e sociali.

Questi "muri di gomma" dove si nascondono?

Si tratta di un'espressione che metaforicamente descrive quelle barriere informali che si consolidano nelle organizzazioni e che, di fatto, impediscono la comunicazione efficace, la collaborazione allo scambio di informazioni tra dipartimenti o divisioni, tra livelli gerarchici o *team* all'interno di una qualsiasi realtà lavorativa.

Proprio questi muri impongono forti spinte e resistenze alla crescita delle carriere femminili nelle varie strutture, ma non solo. Queste barriere possono essere causa di scarsa trasparenza, competizione interna, mancanza di fiducia, rigide politiche o culture aziendali ostili alla condivisione delle informazioni.

La legge Golfo-Mosca è stata, ed è, uno strumento importante, ma sufficiente? Ha bisogno di un qualche aggiornamento?

Dal 2011 la legge Golfo-Mosca, come è noto, ha reso più equilibrata la rappresentanza dei generi all'interno degli organi collegiali delle società quotate. Al momento dell'entrata in vigore della legge la componente femminile nei Consigli di amministrazione delle società quotate era pari a un modesto 7%. Oggi, anche grazie al successivo intervento legislativo che nel 2019 ha



GABRIELLA ALEMANNI

allungato i tempi di applicazione della disciplina sulle quote di genere, elevando la percentuale dal 33% al 40% dei posti in Cda, la componente femminile ha raggiunto il 43% degli incarichi di amministrazione nelle circa 210 società quotate alla Borsa di Milano. Tuttavia, solo il 2% circa delle donne assume il ruolo di amministratore delegato. (“Rapporto 2022 sulla corporate governance delle società quotate italiane”, Consob).

La stessa Lella Golfo ha definito la norma come un “antibiotico” utile, ma che deve essere “necessariamente temporaneo”. Infatti, per superare veramente le differenze di genere, occorre anzitutto una rivoluzione culturale: oltre alla famiglia, alla scuola e alle istituzioni, anche le aziende devono coltivare una cultura del merito basata sull’inclusività e sul rispetto della diversità di genere.

Tale aspetto è rilevante in quanto, quando si analizzano i dati delle società non quotate in Borsa, i risultati sono molto sconcertanti.

È vero che la presenza delle donne nei processi decisionali delle aziende si traduce in obiettivi e politiche sostenibili più ambiziosi?

Sì, numerose evidenze empiriche mostrano una correlazione tra la presenza delle donne nei processi decisionali delle aziende e il raggiungimento di obiettivi e politiche sostenibili. Questo è un dato da non trascurare in quanto la sostenibilità rappresenta per le aziende un importante fattore di crescita e innovazione. Vi è, infatti, una crescente consapevolezza da parte degli investitori che i fattori ESG sono correlati al valore aziendale nel lungo termine. Infatti, l’investitore istituzionale è più propenso ad allocare capitali in società che hanno avviato politiche di transizione verso un’economia sostenibile, spinti dall’obiettivo di proteggere i loro portafogli da rischi ambientali, sociali e di governance.

È ovvio che gli strumenti legislativi sono talvolta indispensabili, ma spesso non sufficienti. Nel caso, in particolare, del gender gap (in qualsiasi campo), è necessario un approccio culturale diverso?

Le donne, oltre ad essere poco presenti nelle posizioni di vertice, sono sovra-rappresentate in settori che pagano salari più bassi e vengono spesso assunte con contratti *part-time*.

Le differenze e i divari che caratterizzano la vita professionale di una donna si riflettono, ovviamente, anche sotto il profilo previdenziale: *gap* retributivi e carriere intermittenti, intervallate da esigenze legate alla maternità e cura della famiglia, determinano assegni pensionistici sensibilmente più bassi: una recente indagine dell’Inps ha mostrato che le donne ricevono 40 miliardi in



meno di pensioni rispetto agli uomini.

Questo scenario evidenzia la necessità di rafforzare e rendere strutturali misure di politica sociale idonee a far conciliare i carichi familiari con la vita lavorativa delle donne.

Possiamo dire che la Consob, da questo punto di vista, pare

essere un'“isola felice”?

Sì, la Consob è un'istituzione all'avanguardia sotto questo punto di vista. Le donne ricoprono circa il 40% delle posizioni organizzative complessive (21 su 52) e, in particolare, il 58% degli incarichi apicali è ricoperto da dirigenti donne (11 su 19 complessivi). E questo è un dato che rappresento con grande soddisfazione!



LIANA MAZZARELLA

DISTRIBUIRE LE RESPONSABILITÀ È NECESSARIO PER UN'EFFICACE INTEGRAZIONE DEI VALORI ESG

Banco BPM organizza sessioni formative per i propri clienti

Liana Mazzarella, Responsabile Sostenibilità del Gruppo Banco BPM, non ha dubbi: una governance aziendale efficace può promuovere i criteri ESG attraverso una razionale distribuzione delle responsabilità. Coinvolgendo tutti gli stakeholders si crea valore, nonostante l'urgenza e la complessità delle nuove globali richiedano cambiamento e innovazione nei modelli di crescita. Ecco cosa ci ha detto.

Sebbene l'acronimo ESG (Environmental, Social and Governance) circoli con relativa frequenza, rimane un po' di incertezza attorno a quali modelli di corporate governance siano capaci di promuovere in modo efficace l'integrazione degli aspetti sociali e ambientali nei processi decisionali aziendali. Dottoressa Mazzarella, come incoraggiare al meglio l'integrazione dei criteri ESG nel governo societario?

La sua domanda offre già lo spunto per la risposta, è ormai acclarato, infatti, che sia proprio una governance efficace a determinare l'integrazione delle tematiche ambientali e sociali nella gestione e nella strategia aziendale. La definizione di presidi, processi e norme è il motore che orienta l'attività, che disciplina l'agire delle diverse strutture e le indirizza verso i comuni obiettivi.

Per un'integrazione ESG efficace è necessario che ogni realtà aziendale trovi il giusto mix di distribuzione delle responsabilità, che concili quindi l'esigenza di coordinamento, attraverso ad esempio una funzione centrale in grado di avere una vista trasversale, con l'efficacia esecutiva, tramite quindi le azioni realizzate dalle strutture specialistiche che hanno le competenze adeguate a realizzare gli obiettivi. In Banco BPM abbiamo creato dei presidi sia a livello consiliare, Comitato Sostenibilità, sia a livello manageriale, Comitato ESG e funzione Sostenibilità, coadiuvati dalle strutture specialistiche, ad esempio Crediti per le politiche del credito ESG, Finanza per il funding e l'AuM ESG, ecc..

Quale può essere un modo efficace per rapportarsi con gli stakeholders su questi temi?

È fondamentale portare a bordo gli stakeholders, in quanto un percorso sostenibile non si realizza in modalità stand alone e il modo migliore è far percepire che vi è un interesse comune. Per una banca commerciale, ad esempio, è importante che le aziende

clienti comprendano come i cambiamenti in atto possono generare un impatto sia sul loro business sia sul fronte dell'erogazione del credito. Il confronto diretto, seppur tradizionale, rimane sicuramente un modo efficace per concentrare l'attenzione degli stakeholder su tali tematiche. In tal senso, Banco BPM ha intrapreso un percorso volto a contribuire alla consapevolezza ESG dei propri clienti organizzando delle sessioni formative nelle quali le aziende hanno la possibilità di confrontarsi relativamente alle novità normative, alle tendenze del settore e alle opportunità legate a tali tematiche. Per le aziende si tratta di un'opportunità di aggiornamento e confronto, per la Banca di un momento di ascolto importante per testare l'adeguatezza delle proprie iniziative e dell'offerta commerciale. Un altro esempio riguarda la clientela retail relativamente all'educazione finanziaria: gli incontri che Banco BPM realizza sono un'opportunità per far evolvere la relazione con la comunità. Mettendo a disposizione le nostre competenze abbiamo contribuito a creare consapevolezza sulle scelte economiche delle famiglie, ma anche ad accorciare quelle asimmetrie informative che talvolta rendono difficile la relazione fra risparmiatori e istituti bancari.

Quindi mettere al centro la Sostenibilità crea valore?

Il dialogo con gli stakeholder è parte essenziale del sistema di governance della sostenibilità. Identificare e integrare le esigenze dei singoli interlocutori con i quali l'azienda si rapporta non è solo un tema di trasparenza e garanzia, ma anche di competitività e riduzione del rischio e quindi di creazione di valore. L'urgenza e la complessità nell'affrontare le nuove e continue sfide globali richiedono cambiamenti e innovazioni nei modelli di crescita ed è proprio dal confronto che emergono le opportunità e le riflessioni, qualora necessario, sulle necessità di cambiamenti di rotta.

Come coniugare al meglio Sostenibilità, Business e Fattore Umano?

L'obiettivo di un modello economico sostenibile è quello di tutelare il pianeta e al contempo consentire una prosperità diffusa considerando come fondamentali il lavoro dignitoso, la sconfitta della povertà e della fame, la tutela della salute e dell'educazione, la lotta alle disuguaglianze a partire da quelle di genere.



LIANA MAZZARELLA - RESPONSABILE SOSTENIBILITÀ BANCO BPM

È interessante evidenziare che proprio in questi anni la forte correlazione fra tematiche sociali, ambientali ed economiche è stata al centro di molti studi che hanno messo in luce come i principali driver della crescita economica siano la conoscenza, la qualità del capitale umano e l'innovazione tecnologica; ciò si discosta quindi dall'approccio tradizionale in cui i motori della crescita sono il capitale fisico, il lavoro e il consumo di risorse naturali. Anche nei 17 obiettivi dell'agenda 2030 dell'ONU, la

persona è posta al centro dello sviluppo sostenibile del pianeta e penso che questo valga per tutti i tipi di organizzazioni e gruppi della società, perché è dal talento, dalla volontà e dall'impegno delle persone che nascono le idee e le azioni che danno forma al cambiamento.

Fra poco si rinnoverà il Parlamento Europeo. Sappiamo bene quanto i temi ambientali siano stati divisivi in que-



sti ultimi tempi. Qual è il suo auspicio per i prossimi 5 anni?

La Comunità Europea è un tentativo unico nel panorama storico e mondiale, sicuramente imperfetto e perfettibile, ma che costituisce un solido quadro di riferimento per guidare e ispirare i processi di modernizzazione dei Paesi e per consentirci di affrontare in maniera più efficace le complesse sfide ambientali che ci vengono poste dalla scienza. Ormai la comunità scientifica è concorde nel

considerare urgente un cambio di passo nello sviluppo economico e numerosi sono gli appelli per una riduzione delle emissioni e del consumo di risorse naturali. Mi auguro pertanto che si lavori per un'Europa sempre più unita e autorevole, dove prevalga l'interesse comune pensato come un'opportunità per tutti i Paesi, fissando obiettivi concreti e raggiungibili e scegliendo persone preparate e autorevoli che possano sostenere una politica comune con credibilità.



ANNALISA STUPENENGO

BASTA CON LE QUOTE ROSA GARANTITE,
VALORIZZIAMO LA MERITOCRAZIA ANCHE PER LE DONNE,
AL NETTO DEL RUOLO RICOPERTO

E' vero che la presenza di donne che ricoprono ruoli apicali è in costante aumento, ma è anche vero che è ormai obsoleto il concetto di 'quote rosa', ovvero una percentuale riservata alle donne. Bisogna invece valorizzare la meritocrazia anche per le donne, al netto del ruolo ricoperto. Per Annalisa Stupenengo, Ceo di Landi Renzo Group, sarà così più facile coltivare una delle vere caratteristiche del ruolo della donna, come offrire un punto di vista diverso sullo stesso tema, una prospettiva diversa che può fare la differenza per il business dell'azienda.

Ingegnere Stupenengo, lei è Amministratore Delegato e Direttore Generale di un importante Gruppo, come "Landi Renzo". Non sono molte le donne che, in Italia, arrivano a cariche apicali come quelle che lei riveste, eppure sembra che, negli ultimi tempi, qualcosa si stia evolvendo positivamente. Premesso che 'non è mai abbastanza', si trova d'accordo con questa affermazione?

Se guardiamo allo scenario globale sicuramente stiamo assistendo a un trend positivo e in crescita, e i numeri lo confermano: oggi la presenza di donne che ricoprono ruoli apicali è in costante aumento, rappresentando un segnale positivo capace di sostenere il cambiamento in atto. Un recente studio condotto a livello globale da McKinsey & Company ha infatti mostrato come negli ultimi otto anni la quota di donne che rivestono cariche C-Level è aumentata al 28%, dal 17% registrato nel 2015 e dal 22% nel 2018. Al contempo, in Italia c'è ancora da lavorare su questo fronte. Affinché il nostro Paese partecipi attivamente a questo slancio positivo, non dobbiamo più ragionare con il concetto delle quote rosa garantite, ma dobbiamo applicare un percorso di reale valorizzazione della meritocrazia anche per le donne, al netto del ruolo ricoperto.

Le risulta che a una donna riesce più facile creare empatia nelle relazioni di lavoro, e nel 'Team building'? O si tratta di un'immagine stereotipata?

Le donne non sono più empatiche nelle relazioni di lavoro.

Casomai vorrei sottolineare come tra le varie caratteristiche, siano in grado di portare un punto di vista diverso sullo stesso tema; in questo senso, introducendo questo tipo di valore aggiunto, contribuiscono a migliorare l'ambiente lavorativo. Si tratta infatti di una prospettiva diversa che può fare la differenza per il business dell'azienda. E' questo il vero elemento differenziante di noi donne, che va coltivato in modo strutturato e meritocratico per permettere a chi ha le capacità di emergere.

Il tema del "fare squadra" merita invece un approfondimento in più, perché credo sia dove davvero si debba ancora lavorare tanto per promuovere una presenza sempre più ampia nei ruoli apicali e per questo richiede ancor più attenzione.

Devo ammettere che in questo ambito noi donne spesso falliamo, complice sia la difficoltà del vivere le fragilità costruendone la propria forza, sia il fatto che più si sale verso ruoli di alta responsabilità, più sono rarefatte le posizioni libere. Dovremmo imparare a migliorarci in questo e a supportare le nuove generazioni con esempi più motivanti e di sponsoring, anche interno alle aziende.

In che modo la presenza delle donne nei processi decisionali delle aziende si traduce positivamente sui risultati dell'azienda?

Personalmente considero la presenza delle donne in azienda e nei processi decisionali come una realtà di fatto con cui interagiamo quotidianamente e che ovviamente può e deve essere ulteriormente migliorata. In questo senso vorrei sottolineare come le aziende possano ottenere grandi risultati non solo attraverso un coinvolgimento attivo delle donne, ma soprattutto coltivando la diversità in senso allargato; mi riferisco alle religioni, etnie, culture, diverse abilità e che ogni giorno possono contribuire a fare la differenza in ufficio e che ho avuto il privilegio di poter vivere in prima persona durante i molti anni vissuti in tanti diversi paesi ricoprendo ogni volta i ruoli più disparati.

Quali sono, a suo giudizio, gli ostacoli che ancora si frappongono a una vera uguaglianza di genere?



ANNALISA STUPENENGO - A.D. DI LANDI RENZO

In Italia possiamo sicuramente migliorare ancora molto. Incentivare il diritto alla famiglia non significa negare il diritto lavoro; non ho mai sentito chiedere ad un uomo come intende conciliare entrambi gli ambiti. Inoltre esistono stereotipi quasi ancestrali molto difficili da sradicare... la mamma che sta a casa, il papà che viaggia per lavoro. La recente accelerazione del mercato del lavoro, trainata dalla nascita di nuovi ruoli, ha contribuito a rendere obsoleti certi modelli e devo ammettere che queste dinamiche sono facilitate anche un certo tipo di comunicazione efficace sempre più frequente. A questo proposito mi vengono in mente alcune pubblicità che, anche se promosse da aziende private, un tempo avremmo chiamato "pubblicità progresso" e che oggi rientrano in certi giustissimi obiettivi che le aziende si pongono in ambito di Sostenibilità.

Quali sono i principali key-points per coniugare attività d'impresa con obiettivi di Sostenibilità sociale?

Credo che uno degli elementi chiave della responsabilità sociale d'impresa sia coltivare una cultura aziendale dove gli spazi e i tempi permettano di coniugare lavoro e famiglia. Ogni azienda conosce le proprie caratteristiche e può e deve attrezzarsi al meglio. Un esempio possono essere gli asi-

li aziendali, un modo relativamente semplice di supportare le lavoratrici madri in una delle fasi più complesse, ovvero il momento in cui una donna deve sentirsi nelle condizioni di



poter mantenere un livello di competitività elevato senza per questo sentire ridotto o calpestato il proprio spirito materno. In questo senso, gli asili possono offrire un aiuto non solo da

un punto di vista concreto, considerando gli aspetti logistici e organizzativi, ma anche psicologico, contribuendo a una maggiore serenità delle lavoratrici.



FRANCESCA RAMBAUDI

LA DISPARITÀ DI GENERE SI RIDURRÀ NEI PROSSIMI ANNI, GRAZIE AI GIOVANI

In Amplifon il Piano di Sostenibilità include, da sempre, target dedicati alla diversità, anche quella di genere

Nel mercato del lavoro e delle professioni l'afflusso delle giovani generazioni, sempre più aperte alle diversità e al mondo esterno, sarà il vero antidoto alle disparità di genere. E' qualcosa di più di un auspicio per Francesca Rambaudi, Investor Relations & Sustainability Sr Director di Amplifon, che sottolinea, come la diversità, non solo di genere, ma anche di nazionalità, lingua, cultura, età e competenze è un'opportunità di confronto e arricchimento. Nasce però un'altra sfida: trovare il giusto equilibrio tra quote e merito per evitare la discriminazione inversa, come Rambaudi sottolinea nella nostra intervista.

Dottorssa Rambaudi, gli strumenti legislativi sono talvolta indispensabili, ma spesso non sufficienti. Nel caso, in particolare, del 'gender gap' (in qualsiasi campo), è necessario un approccio culturale diverso?

Ragionare solo sulle quote non significa per forza cambiare anche la mentalità delle persone, ma è vero che uno stimolo esterno può rendere possibile l'affermazione di un principio giusto in alcune circostanze. In questo senso, la legge Golfo-Mosca è stata utile e ha consentito all'Italia di essere uno dei pochi paesi in Europa con una significativa rappresentanza femminile nei Consigli di Amministrazione. E, in Amplifon, siamo orgogliosi di avere un consiglio di amministrazione a maggioranza femminile, con cinque dei nove consiglieri donna, tra cui il nostro presidente, Susan Carol Holland.

La disparità di genere, oggi, è conseguenza di un passato che non trova più riscontro nella generazione più giovane, aperta e sempre più multimediale. E nei prossimi anni, mi aspetto un'ulteriore e progressiva riduzione di questo gap. Ora, la vera sfida è trovare il giusto equilibrio tra quote e merito per evitare la discriminazione inversa.

Lei è Sustainability Sr. Director di Amplifon. Ritiene che risponda a realtà il fatto che la valorizzazione dei talenti femminili nei board aziendali abbia ricadute positive anche, in particolare, sugli aspetti riguardanti la sostenibilità?

La diversità è un'opportunità di confronto e arricchimento, sotto tutti i punti di vista. Non è però solo di genere, ma anche di nazionalità, lingua, cultura, età e competenze.

Le "diversità" mettono a fattor comune esperienze, caratteristiche professionali e personali, che creano un successo sostenibile e hanno un impatto positivo non solo sulla composizione dei board aziendali ma anche sulla quotidianità delle persone sul posto di lavoro, fornendo loro opportunità di crescita e stimolo costante. Ad esempio, Amplifon è un'azienda globale abituata a gestire ogni tipo di diversità. Operiamo in 26 Paesi e abbiamo più di 20.000 colleghi e collaboratori di oltre 100 nazionalità diverse in tutto il mondo ed un'età media inferiore ai 40 anni. Per questo ogni giorno non possiamo fare a meno di renderci conto che la diversità, a partire da quella di pensiero, è fonte di miglioramento continuo, anche dal punto di vista della performance.

E anche il nostro Piano di Sostenibilità include, da sempre, target dedicati alla diversità, tra cui anche quella di genere. Nel nuovo Piano, appena avviato, ci impegniamo a mantenere un livello di rappresentanza di genere femminile sempre superiore al 50% nella popolazione d'ufficio globale ogni anno fino al 2028, e ad aumentare quello della global leadership population ad almeno il 35%, sempre entro il 2028. Ad oggi, il 53% della popolazione di back office e il 27% del top management sono composti da donne e, se si considerano tutte le posizioni manageriali, tale dato sale al 47%.

Quali sono le azioni concrete adottate nella sua azienda per rendere la 'gender gap' il più ridotta possibile, se non annullata del tutto?

Come già evidenziato, pur partendo da una rappresentanza di genere ben bilanciata nella popolazione aziendale e con ambiziosi obiettivi futuri, vorrei sottolineare altri due aspetti e azioni concrete. Innanzitutto, l'uguaglianza retributiva di genere a tutti i livelli è, per il Gruppo Amplifon, un elemento cardine che, dal 2021, monitoriamo attraverso il *gender pay gap*. E siamo particolarmente orgogliosi che, dall'analisi effettuata nel 2023 secondo il principio delle Nazioni Unite "pari retribuzione a parità di lavoro", sia emerso che in Amplifon non sia presente un divario retributivo di genere, sia per i ruoli apicali che per il resto della popolazione aziendale.

Credo che questo sia il risultato del nostro chiaro processo di politica retributiva che tiene conto del peso dei ruoli all'interno dell'orga-



FRANCESCA RAMBAUDI - INVESTOR RELATIONS & SUSTAINABILITY SR DIRECTOR DI AMPLIFON

nizzazione, oltre che del merito, ma anche della capacità dell'azienda di riconoscere il più adeguato trattamento retributivo in funzione della posizione organizzativa e delle performance individuali. Inoltre, un paio di anni fa, abbiamo formalizzato il nostro impegno sui temi di diversità, equità, inclusione e appartenenza all'azienda (DEIB - Diversity, Equity, Inclusion, Belonging). E la successiva Policy DEIB, valida per tutto il Gruppo, testimonia la rilevanza delle diversità ma anche l'importanza di un ambiente di lavoro imparziale, equo e inclusivo di cui tutti possono fare parte. Infine, assieme alla Policy, abbiamo anche costituito una Governance per le tematiche DEIB, composta da 2 comitati, a livello executive e a livello operativo, per indirizzare l'agenda globale che lanceremo nel 2024, insieme a workshop bias-free per tutti i nostri leader nel mondo.

Gli indicatori di sostenibilità sono indispensabili per le aziende. Nel corso degli anni la preoccupazione per l'ambiente è aumentata e a questo proposito le aziende possono fare molto. A tal fine, devono stabilire piani e strategie, ma hanno bisogno anche di disporre di un metodo di misurazione adeguato che consenta loro di determinare l'efficacia delle azioni intraprese. Qual è stato dunque il percorso di sostenibilità in Amplifon, e come integrate tali misuratori nelle vostre attività, anche finanziarie?

Come penso molti, siamo partiti dal reporting e, nel 2016 abbiamo pubblicato il nostro primo Report Volontario. Negli anni successivi, abbiamo rafforzato progressivamente la governance della sostenibilità, a partire dal Comitato Controllo Rischi & Sostenibilità e da un team globale di Investor Relations & Sustainability che si è dotato progressivamente di figure specializzate, fino alla più recente integrazione nella funzione Procurement & Supply Chain di due risorse dedicate al 100% a temi di sostenibilità. Nel 2018, abbiamo formalizzato le principali quattro aree di impegno nella nostra Policy di Sostenibilità che rappresentano i quattro pilastri della nostra strategia di risposta alle esigenze dei principali stakeholder: i clienti, attuali e futuri, e le loro famiglie (Product & Service Stewardship), le nostre persone (People Empowerment), le comunità in cui operiamo e le generazioni future (Community Impact), l'ambiente e la catena del valore in cui lavoriamo (Ethical Behavior).

Poi, nel 2020, abbiamo cambiato passo e intrapreso un percorso di integrazione delle tematiche di sostenibilità nella strategia di business fino a definire il nostro primo Piano di Sostenibilità, *Listening Ahead*, con 13 obiettivi quantitativi e misurabili per il triennio 2021-2023, allineati alla strategia di business dell'azienda e ai principali Sustainable Development Goals connessi al nostro business. Infine, da poco, con la pubblicazione dell'Annual Report, abbiamo presentato il nuovo Piano 2024-2026.

Per rafforzare l'impegno di Amplifon su questi obiettivi, abbiamo da subito legato il raggiungimento dei target alla remunerazione variabile del top management, garantendo l'allineamento della Politica di Remunerazione con la strategia di sostenibilità. Infine, in ottica di progressiva integrazione tra la strategia finanziaria e la strategia di sostenibilità, dal 2021 ad oggi abbiamo sottoscritto 3 linee di credito *sustainability linked* per oltre 600 milioni complessivi. Tutti questi finanziamenti sono legati a specifici

target del Piano di Sostenibilità, il cui raggiungimento attiva un meccanismo di aggiustamento del margine applicato alla linea di credito, con un beneficio in termini di pricing al raggiungimento degli obiettivi, oltre che di diversificazione delle fonti di finanziamento.

Qual è la rilevanza del processo che incorpora le informazioni ESG nelle decisioni e nelle analisi di investimento? Ha avuto una crescita rilevante negli ultimi anni?

Le tematiche di sostenibilità hanno importanza crescente per il mercato dei capitali - sia lato equity che debito - e, negli ultimi



anni, è cresciuta notevolmente non solo l'integrazione dei fattori ESG nelle decisioni degli investitori istituzionali, ma anche lo sviluppo dei rating e degli indici ESG e le emissioni di debito (bond) green, social o in generale finanziamenti ESG. I fattori chiave di questo fenomeno sono diversi, in primis, la possibilità per investitori e istituzioni finanziarie di gestire i rischi in maniera efficace e proattiva, visto che la sostenibilità può avere impatto finanziario e sulle performance aziendali per via di rischi o opportunità che influenzano i risultati di ogni azienda. Poi, ovviamente, la crescente domanda di investimenti responsabili e sostenibili da parte dei clienti finali e l'evoluzione normativa.

È chiaro che anche il ruolo delle Investor Relations deve cambiare: non basta più saper comunicare in maniera trasparente ed efficace il business e le sue prospettive di sviluppo, ma anche raccontare l'impegno dell'azienda in termini di sviluppo sostenibile e di impatti ESG sul lungo termine. In Amplifon, ad esempio, abbiamo assistito a un incremento di valutazioni ESG da parte dei nostri analisti finanziari sell-side negli ultimi anni. Inoltre, siamo parte di diversi indici, fra cui il FTSE MIB ESG, e abbiamo notevolmente accresciuto il nostro engagement con gli investitori istituzionali sulle tematiche di sostenibilità, oltre alla sottoscrizione di diversi finanziamenti ESG-linked, come già menzionato.



MARIA LAURA GAROFALO

LA MANCANZA DI FIDUCIA NELLE PROPRIE CAPACITÀ È L'OSTACOLO PRINCIPALE CHE LE DONNE DEVONO SUPERARE

Garofalo Health Care è una delle pochissime società quotate a maggioranza femminile sia nel CdA che nei comitati endoconsiliari

Amministratore delegato del Gruppo GHC e Cavaliere del Lavoro, è una delle donne più di successo nel nostro Paese: Maria Laura Garofalo sa bene – come afferma nell'intervista - quanto una donna debba lottare e dare sempre il massimo per superare pregiudizi e sfiducia del mondo maschile. Ma il segreto è 'crederci davvero' e 'gettare il cuore oltre l'ostacolo'.

Avvocato Garofalo, nonostante la sua storia possa far pensare diversamente, manca ancora molto per un'effettiva parità fra i generi. Quali sono gli ostacoli maggiori?

E' certamente vero che le donne che desiderano affermarsi professionalmente, sono costrette a dimostrare più degli uomini capacità, competenza ed anche resistenza. Io stessa ho dovuto superare diversi ostacoli, iniziando dalla scelta degli studi in Giurisprudenza, quando mio padre, chirurgo affermato, desiderava per me una carriera da medico. Ed anche successivamente, quando è iniziato il mio percorso professionale in un noto studio legale, ho dovuto confrontarmi con il mio "dominus", che con pregiudizio, riteneva che una donna non potesse gestire pratiche troppo complesse. Nonostante tutto questo, alla fine sono riuscita ad impormi ed a farmi valere grazie ad una grande passione e determinazione ma soprattutto alla capacità di credere in me stessa. Ed è proprio la mancanza di fiducia nelle proprie capacità l'ostacolo più importante che le donne devono superare. Bisogna crederci davvero per poter raggiungere i propri obiettivi ed essere pronte a "gettare il cuore oltre l'ostacolo". A questo aggiungo anche la capacità di "fare squadra" e sostenersi vicendevolmente, fattori di cui le donne spesso sono carenti.

Quali sono le caratteristiche della leadership femminile che possono – e devono – essere ancora valorizzate al meglio?

Le donne sono dotate di qualità innate come la concretezza, la determinazione, lo spirito di sacrificio e la capacità di gestire più fronti contemporaneamente, qualità che mettono in campo, in maniera trasversale in tutto ciò in cui si applicano. A tutto questo

si aggiungono fattori tipici dell'identità femminile come l'empatia, l'intelligenza emotiva, la capacità di ascolto e la collaborazione. Elementi che devono avere la giusta considerazione ai fini della valorizzazione dell'organizzazione lavorativa, rappresentando un valore aggiunto in un mondo in cui è fondamentale una logica che sia inclusiva ed al contempo aperta allo scenario circostante.

Qual è il prezzo che si paga per la mancata valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro?

Il prezzo è alto perché è ormai assodato che la presenza delle donne nel mondo del lavoro determina migliori prestazioni in campo aziendale. In altre parole, la riduzione del divario di genere in ambito economico, nei processi decisionali e nei confronti strategici genererebbe senza dubbio migliori risultati. Non a caso, ricerche ufficiali indicano che una maggior presenza delle donne nel mercato del lavoro contribuirebbe a far crescere in maniera significativa il prodotto interno lordo. È indubbio che il contributo di una donna manager migliora l'immagine dell'azienda, rende più efficace la gestione delle risorse umane ed accresce la produttività e l'efficienza nel raggiungimento degli obiettivi.

La presenza delle donne nei processi decisionali delle aziende si traduce in obiettivi e politiche sostenibili più ambiziosi. E' d'accordo con questa affermazione?


Assolutamente sì e GHC lo dimostra chiaramente. La nostra è una delle pochissime società quotate a maggioranza femminile sia nel Consiglio di Amministrazione che nei comitati endoconsiliari. Inoltre sono donne quasi l'80% tra dipendenti e collaboratori del Gruppo. In GHC si parla più di quote "azzurre" che "rosa"! Sia chiaro che le donne vengono scelte per merito e non in virtù dell'appartenenza al genere. Come ho già detto le donne sono più portate all'inclusività ed all'ascolto, sono coraggiose e determinate. E' chiaro quindi che nella definizione delle politiche sostenibili per una società le donne portano un valore aggiunto indiscutibile.



MARIA LAURA GAROFALO - A.D. DEL GRUPPO GHC

SPECIALE EVENTO CONSOB





Sono stati recentemente pubblicati i risultati - Iusingshieri - d'esercizio 2023 del suo Gruppo. Quali sono stati i fattori maggiormente trainanti?

I risultati del Gruppo GHC nel 2023 hanno superato le nostre aspettative, con una crescita organica dei Ricavi del 3% superiore a quella media del settore (ca. 2%). Crescita trainata da un rilevante incremento dell'attività privata "out-of-pocket" che nei mesi di gennaio e febbraio 2024 è salita addirittura al 16% e che ci aspettiamo aumenti sempre di più. Il 2023 è stato anche l'anno in cui abbiamo rilevato il Gruppo Aurelia Hospital imprimendo nella seconda parte dell'anno una netta accelerazione. Siamo certi che l'acquisizione effettuata, il cui Enterprise Value è inferiore al valore di mercato degli immobili di proprietà (32.000 mq), ci darà importanti soddisfazioni già nel 2024 in cui prevediamo un significativo incremento dell'EBITDA tale da portare il multiplo di acquisizione dell'operazione ad un livello inferiore a quello, oggi, riconosciuto dalla Borsa a GHC.

Avete obiettivi di maggiore espansione?

La crescita per linee esterne resta sempre un aspetto ordinario della nostra modalità di crescita. In proposito, abbiamo definito una disciplina specifica per le operazioni di M&A, con un processo guidato in prima persona da me ed un'attività di due diligence sul business sviluppata internamente dal management del Gruppo in virtù delle forti competenze industriali. E' comunque fondamentale che le target individuate abbiano performance economiche e finanziarie accrescitive anche in via prospettica rispetto a quelle di GHC. Non c'è un'area di attività prioritaria rispetto ad altre, ma siamo pronti ad accogliere le opportunità che ci vengono offerte. L'importante è che le target abbiano un'ottima reputazione, siano accreditate con i rispettivi sistemi sanitari avendo sviluppato al contempo una significativa attività "out of pocket", nonché presentino la possibilità di esprimere importanti sinergie con le altre strutture già presenti in portafoglio. Al momento abbiamo diversi dossier aperti sul tavolo.

MARIA ENRICA DANESE

LE POLITICHE DI GENERE DEVONO AVERE UN APPROCCIO CULTURALE FORTE VERSO L'INCLUSIONE MA ANCHE UNA POLITICA PROGETTUALE DEFINITA

Numerose ricerche smentiscono una serie di 'bias', di pregiudizi e false convinzioni sulla figura delle donne nel mondo del lavoro; per affrontare il cambiamento bisogna dunque creare consapevolezza, dare visibilità alle donne, far diventare normale il fatto che siano in prima linea. Ma senza progettualità il rischio è che le politiche di diversity & inclusion affrontino in modo generalizzato e con un approccio puramente etico questioni molto diverse tra loro, per natura e impatto economico. Ne è convinta Maria Enrica Danese, Direttrice Corporate Communication & Sustainability del Gruppo TIM, che risponde così alle nostre domande.

Dottorssa Danese, quali possono essere le pratiche organizzative e di gestione delle risorse umane per favorire una maggior presenza femminile nelle aziende e nelle posizioni apicali?

Il punto di partenza è stata la legge Golfo-Mosca sulle quote rosa in azienda, che nel 2011 ha imposto alle società quotate di riservare alle donne almeno un terzo dei posti previsti negli organi di governo. Oggi la maggior parte delle società quotate ha raggiunto il 40% di donne in Consiglio, tuttavia questo non si è riverberato sulle organizzazioni aziendali, con un management femminile che non supera ancora il 20%. Nella mia esperienza, è molto utile che il Consiglio di Amministrazione traini il cambiamento stimolando l'organizzazione interna all'azienda a darsi degli obiettivi di piano industriale che puntino all'incremento della percentuale di donne in posizione, all'azzeramento del paygap e alla diffusione di attività finalizzate a supportare la genitorialità condivisa.

Perché è importante che le aziende implementino delle strategie di gestione della diversità?

È importante semplicemente perché le organizzazioni, così come la società, per crescere non possono permettersi di sprecare talento e passione. TIM ha istituito già nel 2009 un board sulla diversità e l'inclusione. Di strada ne abbiamo fatta tanta attraverso percorsi di formazione e sensibilizzazione, una strada che ci ha portati a ideare una maratona di eventi sull'inclusione che ogni

anno raccoglie sempre più partecipazione, la 4 Week 4 Inclusion. Nel 2023 sono state più di 300 le aziende che si sono unite a noi. Comunque, oggi il rischio è che le politiche di diversity & inclusion affrontino in modo generalizzato e con un approccio puramente etico questioni molto diverse tra loro, per natura e impatto economico. La chiave, dunque, è quella di avere un approccio culturale forte verso l'inclusione ma allo stesso tempo una politica progettuale definita per la parità di genere.

L'evoluzione del management pone ancora la figura femminile in una situazione di svantaggio rispetto alla componente maschile. Quali azioni porre in essere per rimuovere i pregiudizi alla base di questo svantaggio?

Il problema vero è che c'è ancora molta poca consapevolezza dei bias che ruotano intorno alla figura delle donne nel mondo del lavoro. Ad esempio siamo portati a pensare che le donne siano meno ambiziose degli uomini, ma Women in the Workplace 2023 di McKinsey & Company dimostra che non è così perché donne e uomini danno la stessa importanza al lavoro e alla carriera. Il secondo mito è che le donne incontrino ostacoli sono nelle posizioni apicali (soffitto di cristallo), mentre la penalizzazione della carriera delle donne comincia ben prima, al primo passaggio a manager, perché già in questa fase le promozioni riguardano principalmente gli uomini. Un altro bias che voglio rimarcare riguarda il fatto che le donne preferiscono lavorare con forme e modalità flessibili più degli uomini. Ma secondo le ricerche non è affatto così, la flessibilità è una priorità per gli uni e gli altri. Su questo va fatto molto. Un bell'esempio è quello promosso a livello a livello europeo con l'iniziativa "No women no panel", che sembra facilmente realizzabile ma dal punto di vista di chi lavora nelle grandi organizzazioni è un esercizio che mette l'azienda costantemente alla prova, perché le donne manager sono ancora oggi risorse scarse.

La presenza delle donne nei processi decisionali delle aziende si traduce in obiettivi e politiche sostenibili più



MARIA ENRICA DANESE - DIRETRICE CORPORATE COMMUNICATION & SUSTAINABILITY - GRUPPO TIM

ambiziosi. È d'accordo con questa affermazione?

La trovo fuorviante. La presenza di donne nei processi decisionali non deve essere giustificata da obiettivi e politiche più ambiziose o risultati migliori, è semplicemente giusto che le donne possano dare la loro impronta manageriale alle organizzazioni tanto quanto siamo abituati a vederlo fare da parte degli uomini.

Qual è la rilevanza delle informazioni sulla Sustainability nelle decisioni e nelle analisi di investimento?

È fondamentale per valutare in modo completo e accurato i rischi

e le opportunità finanziarie a lungo termine, rispettare le normative e contribuire a obiettivi di sviluppo sostenibile nell'interesse generale.

Ad esempio, l'impatto ambientale e sociale non correttamente analizzato può portare a rischi reputazionali, regolatori e operativi che si rifletteranno inevitabilmente sul brand per un periodo molto lungo. Allo stesso tempo, l'analisi di trend tecnologici o su mercati contigui emergenti con significativi risvolti ambientali o sociali può evidenziare opportunità di investimenti o cambiamenti.

The logo for TIM (Telecom Italia Mobile) features a stylized red icon of three horizontal bars on the left, followed by the letters "TIM" in a large, bold, white sans-serif font.

LA FORZA DELLE CONNESSIONI

LA PARITÀ DI GENER
SARÀ RAGGIUNTA SO
NEL 2155.

A circular graphic with a white border containing the text "LA PARITÀ NON PUÒ ASPETTARE" in a bold, white, sans-serif font. The words are arranged in a circular pattern, with "LA" at the top, "PARITÀ" in the middle, "NON PUÒ" at the bottom, and "ASPETTARE" on the left side.

Per questo motivo, sempre più investitori richiedono l'integrazione delle informazioni ESG nelle decisioni di investimento.

Come vengono declinati in Tim i piani e le strategie compatibili con gli obiettivi ESG?

Gli obiettivi ESG di TIM sono parte della nostra strategia di business e sono rappresentati da 8 target in materia ambientale e sociale. Le nostre infrastrutture, inclusi i data center, sono costantemente oggetto di azioni specifiche per il contenimento dei consumi di energia, acqua e climatizzazione, e per la riduzione di

emissioni di CO₂ grazie all'uso di energia rinnovabile. Adottiamo modelli di lavoro flessibili e investiamo nel welfare per sostenere il benessere delle nostre persone. Con il progetto [#LaParitàNonPuòAspettare](#) mettiamo in campo azioni per azzerare il gender gap e assicurare pari opportunità e crescita professionale. Tutte queste attività attraversano il nostro business perché intercettano ciò che è rilevante per il settore e per il Gruppo nel medio/lungo periodo e cosa può determinare cambiamenti importanti sia sotto forma di opportunità che di rischi. E da queste azioni trae beneficio l'azienda ma anche la collettività.



LUCA TAVANO

UN'ALTRA EDIZIONE

MOLTO POSITIVA DELLA STAR CONFERENCE

Luca Tavano è Head of Mid & Small Caps di Borsa Italiana, Gruppo Euronext: uno dei personaggi più qualificati per avere il polso del segmento Star. L'ultima edizione della Star Conference è stata un altro successo, con molti investitori esteri. Un dato positivo, perché il segmento Star è stato proprio creato per dare visibilità alle PMI verso investitori esteri che tradizionalmente rivolgevano maggiore attenzione alle società di grandi dimensioni. Ma sarebbe altresì positivo avere una maggiore liquidità domestica che si rivolga alle PMI italiane. Borsa Italiana è al lavoro per questo obiettivo.

La prima domanda riguarda un bilancio dell'edizione Star Conference 2024. E' stato confermato il trend di crescita di partecipazione di società ed investitori?

Sì, è stata un'altra edizione molto positiva della Star Conference, dove 59 società quotate sul segmento hanno partecipato a 2700 meeting, in cui hanno incontrato oltre 265 investitori, in rappresentanza di 170 case di investimento. Un dato positivo che conferma l'interesse verso questa classe di società. Va segnalata l'importante presenza degli investitori esteri. Circa il 44% degli investitori presenti a questa edizione era straniero, proveniente da 15 Paesi. In particolare, la Francia, per circa il 10%; poi la Germania per il 9%, il Regno Unito per l'8% e la Svizzera per 7%.

Esiste ancora un forte gap fra investitori italiani ed esteri, a favore di questi ultimi? Quali strumenti mettere in atto per ridurlo ed attrarre investitori istituzionali?

Se noi andiamo a vedere la composizione degli investitori istituzionali nel capitale delle società Star, per l'80% sono esteri. Questo di per sé non è un dato negativo anzi, il segmento Star è stato creato proprio per dare visibilità alle PMI ad una pluralità di soggetti estera che riponeva attenzione verso il nostro Paese principalmente nelle società di grossa dimensione. Quindi che ci siano tanti investitori esteri interessati nelle nostre società è un fattore molto positivo e risponde a una delle esigenze per cui è stato creato questo mercato. Bisogna però rilevare che sarebbe opportuno avere una maggiore liquidità domestica che si rivolga alle PMI italiane. In questo senso, lo scorso novembre, Borsa Italiana e altri operatori del settore, hanno presentato un Manifesto per lo sviluppo dei mercati dei

capitali, in cui si ribadisce l'importanza di avere un maggiore afflusso di capitale nei confronti delle PMI, coinvolgendo quindi interlocutori come i fondi pensione, le assicurazioni, le banche e le casse di previdenza,

Da un lato la situazione di stretta monetaria sembra andare verso un affievolimento, dall'altra ci sono crescenti preoccupazioni per la situazione internazionale: Guerra in Ucraina, conflitto israelo-palestinese, tentativi di blocco dei vettori commerciali nel Golfo. Come impatta questo nel segmento Star? Quali le prospettive?

Il contesto macroeconomico globale, l'anno scorso, ha avuto un grande impatto sul mondo delle PMI quotate europee, e di conseguenza anche le società Star ne hanno risentito. L'indice Star, per 20 anni ha sovraperformato gli altri indici europei; invece, per la prima volta l'anno scorso, c'è stato uno scostamento. L'aspettativa per il futuro, è che ci sia un ritorno di interesse nei confronti delle PMI, con una riallocazione da parte degli asset manager nei confronti di questa asset class.

Qual è l'importanza delle politiche corporate nei settori Green ed Esg? Possono essere una leva attrattiva in termini di competitività e credibilità per le società?

I fattori della sostenibilità stanno diventando sempre più importanti anche per le PMI sia perché, sono spinti dalle evoluzioni della normativa a livello Europeo, ma anche perché gli investitori pongono sempre maggior attenzione a questi temi. E quindi, la sostenibilità non deve essere vista semplicemente come una risposta alle esigenze di *compliance*, ma come un elemento che può aiutare il proprio posizionamento competitivo e quindi attrarre sempre di più l'interesse degli investitori. Quindi un elemento distintivo di successo.

Come possono le startup avvicinarsi al segmento Star? Come fare in modo che le aziende che si avvicinano ai segmenti di Borsa italiana possano approfondire la conoscenza del mercato?

Il segmento Star richiede alle società desiderose di farne parte, requisiti più stringenti rispetto ad altri mercati, quindi si rivolge ad aziende solitamente più strutturate rispetto ad una start-up. Borsa Italiana, nel tempo, ha sviluppato una serie



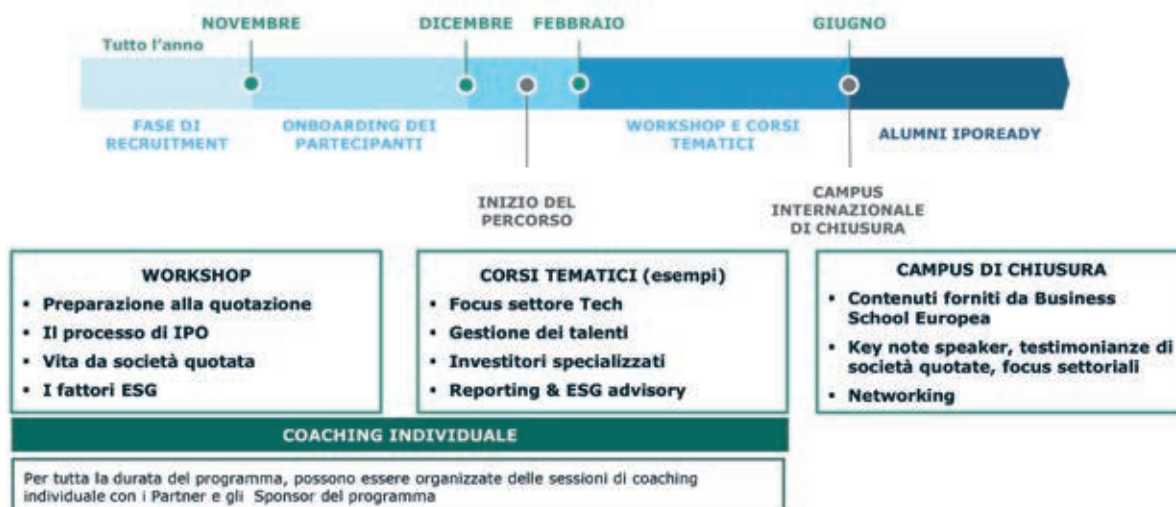
LUCA TAVANO

di iniziative per rispondere alle esigenze di crescita delle imprese proponendo mercati adatti alle società di diversa dimensione, con un'attenzione alle specificità delle Pmi. Per loro Borsa Italiana ha creato un'offerta ampia e trasversale. Euronext Growth Milan (Egm) offre un percorso di quotazione semplificato, rispetto al mercato principale, Euronext Milan, con requisiti minimi di accesso e adempimenti calibrati sulle Pmi, quindi un mercato più adatto alle startup.

Tornando, invece, alla prima parte della domanda, ossia come fare in modo che le PMI si avvicinino al mercato azionario, oltre ad incontrare le società sul territorio, il Gruppo Euronext mette a disposizione programmi pre-IPO come "IPOReady". Si tratta di un programma di formazione per le PMI, dedicato ad alla quotazione in Borsa. È un programma gratuito che parte a gennaio e termina a giugno, offerto a circa 30 aziende che valutano la quotazione in un prossimo futuro. Ciò che chiediamo alle società è un reale interesse alla quotazione oltre che l'impegno a partecipare alla formazione una volta selezionate per il programma.

IPOready: il programma pre-IPO di Euronext

Programma pre-IPO della durata di 6 mesi, aperto a società con ottime potenzialità di crescita, che considerano la quotazione in Borsa come opzione strategica in un orizzonte temporale di breve-medio termine.



 Euronext

BORSA

NEXT



IL VALORE DELL'ACQUA

EVIDENZE E RACCOMANDAZIONI DELLA 5^A EDIZIONE DELLA COMMUNITY VALORE ACQUA PER L'ITALIA

A cura di Benedetta Brioschi, Partner e Project Leader della Community Valore Acqua per l'Italia, di The European House - Ambrosetti

Il **riscaldamento globale** ha profonde implicazioni sulla disponibilità e sulla gestione delle risorse idriche in tutto il mondo. L'**acqua**, elemento vitale per la vita sulla Terra, è sempre più al centro di fenomeni meteorologici estremi, quali alluvioni e siccità, che mettono a dura prova i sistemi di approvvigionamento idrici mondiali. Affrontare questa sfida richiede un'azione urgente di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici.

A partire da queste riflessioni, dal 2019 The European House - Ambrosetti ha dato avvio alla **Community Valore Acqua per l'Italia**, con la missione di essere il Think Tank multi-stakehol-

der per elaborare scenari, strategie e politiche a supporto della filiera estesa dell'acqua in Italia e il suo sviluppo aiutando il Paese a diventare un benchmark europeo e mondiale. La quinta edizione dell'iniziativa si è conclusa con l'**Evento finale della Community Valore Acqua per l'Italia**, tenutosi a Roma presso l'Acquario Romano il 21 e 22 marzo, nell'ambito della Giornata mondiale dell'acqua. La Community, che conta 37 partner dal mondo privato e pubblico in rappresentanza della filiera estesa dell'acqua in Italia, ha presentato agli stakeholder e ai policymaker il nuovo **Libro Bianco 2024**, che raccoglie scenari e strategie sulla gestione dell'acqua nel Paese.



VALERIO DE MOLLI - A.D. DI TEHA

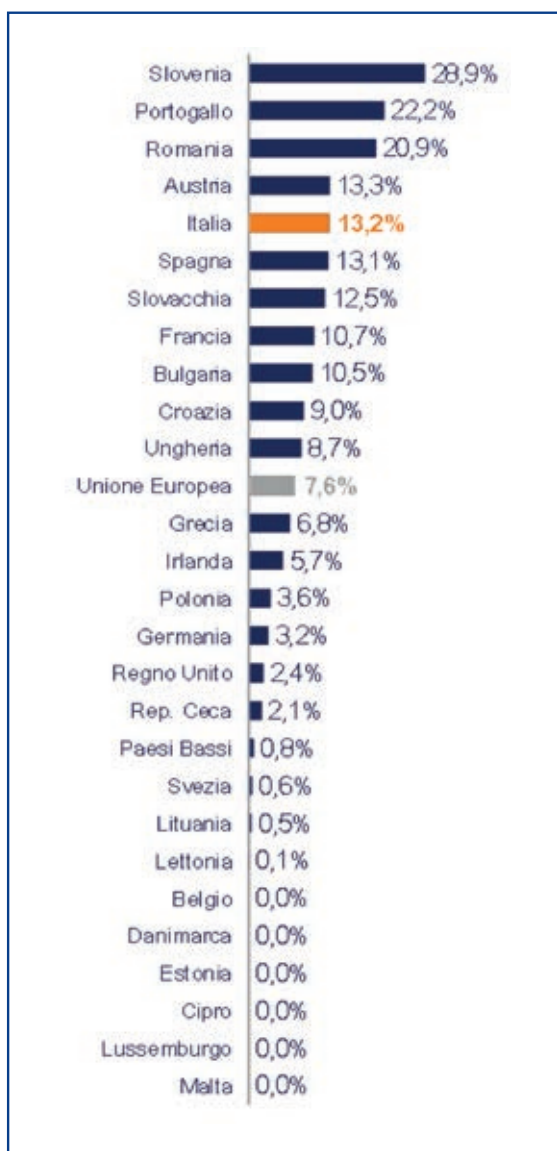


Una panoramica dell'Evento finale della V edizione 2023-2024 della Community Valore Acqua per l'Italia presso l'Acquario Romano, Roma.

La penisola, situata nel cuore del Mediterraneo, è fortemente influenzata dalle variazioni climatiche globali. Le siccità, sempre più frequenti e prolungate, colpiscono duramente il Paese, con una quota di territorio esposta a **siccità severo-estrema** negli ultimi due anni pari al **13,2%**, 5,6 punti percentuali al di sopra della media europea. Settori essenziali, come quello agricolo, subiscono gravi danni economici a causa dei cambiamenti climatici: nel 2022 l'impatto sulle colture dovuto a siccità, gelo e alluvioni ha causato una **perdita** a carico delle aziende agricole pari a **5,6 miliardi di Euro**, minacciando la sostenibilità delle imprese agricole italiane. Nonostante l'importanza vitale della gestione sostenibile dell'acqua, l'Italia presenta ancora significativi margini di miglioramen-

rispetto a quello del Regno Unito e 1,7 volte inferiore rispetto a quello della Francia - **l'Italia** si colloca al **19°** posto della classifica europea (la media comunitaria è pari a 3,2 Euro/m³), non riuscendo a coprire adeguatamente i costi di gestione e manutenzione delle infrastrutture.

La tutela della risorsa idrica non è solo di primaria importanza per il ruolo sociale che riveste, ma anche perché l'acqua abilita e attiva un'importante filiera industriale e di servizi. A partire da un database con 72 milioni di osservazioni dai bilanci delle imprese, The European House – Ambrosetti ha svolto un lavoro di mappatura dell'intera **filiera estesa dell'acqua in Italia**, da cui emerge che genera un **Valore Aggiunto** complessivo di



Quota di territorio esposta a siccità severo-estrema secondo lo Standardized Precipitation Index a 24 mesi in Unione Europea (valori %), 2021-2023. N.B.: Lo Standardized Precipitation Index esprime la rarità di un evento siccitoso (inteso come deficit di precipitazione) ad una determinata scala temporale, di solito dell'ordine dei mesi, sulla base dei dati storici. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Consiglio Nazionale delle Ricerche – CNR, 2024

to nella conduzione delle risorse idriche. Le infrastrutture idriche nazionali sono inefficienti e obsolete, con il **41%** dell'acqua prelevata che viene dispersa nelle reti di distribuzione e un livello di **investimenti pro capite** nel Servizio Idrico Integrato pari a **59 Euro**, ben al di sotto della media europea di 82 Euro pro capite. Questo si riflette in una **tariffa idrica nazionale** tra le più basse in Europa: con **2,1 Euro/m³** nel 2022 – un valore 2 volte inferiore

367,5 miliardi di Euro nel 2022, pari al **19%** del PIL italiano. Esistono tuttavia opportunità significative per migliorare la gestione dell'acqua in Italia e in Europa. La transizione verso un **modello circolare** della gestione dell'acqua, basato sulla riduzione degli sprechi, il riuso della risorsa e l'adozione di tecnologie innovative, può contribuire in modo significativo alla sostenibilità ambientale ed economica del settore idrico. In questo contesto, il

paradigma **“Smart&Digital Water”** emerge come una soluzione promettente per ottimizzare l’uso delle risorse idriche attraverso l’innovazione tecnologica e la digitalizzazione dei processi. La raccolta e l’analisi dei dati in tempo reale consentono infatti una gestione più efficiente delle reti idriche e una riduzione delle perdite e dei consumi energetici, contribuendo così alla sostenibilità e alla resilienza del settore idrico.

È fondamentale inoltre promuovere una **nuova cultura dell’acqua**, sensibilizzando soprattutto le nuove generazioni sull’importanza della gestione sostenibile delle risorse idriche e sulle pratiche di consumo responsabile. **Progetti educativi nelle scuole**, come quello lanciato dalla Community Valore Acqua per l’Italia con la rete dei **27 Licei TRED** (Liceo Sperimentale per la Transizione Ecologica e Digitale) e l’**Associazione Nazionale Presidi**, possono contribuire a creare una maggiore consapevolezza e un senso di responsabilità nei confronti dell’ambiente e delle risorse naturali.

In merito a questo tema, per indagare la **scarsa consapevolezza** rispetto al reale valore della risorsa idrica, ogni anno dalla Community Valore Acqua per l’Italia somministra un questionario ad un campione rappresentativo della popolazione italiana. Dai risultati della survey della quinta edizione 2023-2024, risulta evidente un **disallineamento tra la percezione dei consumi idrici degli italiani e il loro effettivo comportamento**: il **93,7%** dei cittadini non è in grado di quantificare il proprio consumo quotidiano di acqua, e - anche una volta che il valore effettivo viene comunicato - quasi **9 rispondenti su 10** ritengono di consumare meno o in linea con la media.

Per migliorare la gestione dell’acqua nel Paese, occorre inoltre garantire gli **investimenti** necessari alla trasformazione del settore idrico, attraverso un adeguato **sostegno finanziario** da parte delle istituzioni pubbliche e della **Finanza Sostenibile**. Il **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza** e la **Tassonomia Europea** offrono importanti opportunità per canalizzare risorse verso progetti di gestione sostenibile dell’acqua e per promuovere la transizione verso un’economia verde e circolare.

Con particolare riferimento alla **Tassonomia Europea**, la Community ha indagato la percezione degli operatori italiani del Servizio Idrico Integrato¹, che segnalano **criticità nella verifica della conformità ai criteri tecnici**, con il **75%** dei rispondenti che ha indicato difficoltà nel rispettare le soglie di vaglio tecniche sulla riduzione delle perdite idriche lungo la rete. Infatti, solo il **12,5%** ha già soddisfatto tali requisiti, mentre circa la metà prevede di raggiungerli entro il 2030 grazie a linee di investimento ad hoc.

In conclusione, la gestione sostenibile dell’acqua rappresenta una sfida cruciale per l’Italia, l’Europa e il mondo intero. A partire dalle evidenze emerse dalla V edizione della Community Valore Acqua per l’Italia, è stato elaborato un **decalogo di proposte** e azioni concrete per il sistema-Paese, che sono state divulgate nel corso dell’Evento finale alla presenza dei principali rappresentanti delle Istituzioni di interesse. Affrontare la lotta al cambiamento climatico attraverso una gestione sostenibile nel lungo tempo dell’acqua richiede un impegno comune da parte di Governi, Istituzioni, imprese e cittadini, per garantire la disponibilità e la qualità delle risorse idriche per le generazioni future.



Il decalogo di policy della quinta edizione della Community Valore Acqua per l’Italia. Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti, 2024.

¹ La survey è stata realizzata in partnership con Utilitalia e somministrata a tutte le aziende del Servizio Idrico Integrato.



ANDREA FOSCHI - PRESIDENTE MARR

MARR

NUMERI E INDICATORI TUTTI IN CRESCITA, FORTE RECUPERO DELLA REDDITIVITÀ OPERATIVA

*Bilancio 2023 pienamente soddisfacente
per la società leader in Italia nella distribuzione specializzata
di prodotti alimentari alla ristorazione extra domestica.*

Le vendite trainate dal segmento Street Market

Dil bilancio consolidato con numeri e indicatori tutti in crescita quello 2023 di MARR (Gruppo Cremonini), società quotata al segmento Euronext STAR Milan di Borsa Italiana e leader in Italia nella distribuzione specializzata di prodotti alimentari alla ristorazione extra domestica. Un bilancio al cui centro c'è un importante recupero della redditività operativa, con l'**Ebitda** consolidato a 123,1 milioni di euro (82,1 milioni nel 2022) ed **EBIT** a 84,9 milioni di euro (46,2 milioni nel 2022).

Quanto ai **Ricavi totali consolidati**, ammontano a 2.085,5 milioni di euro, in incremento rispetto ai 1.930,5 milioni del 2022. Il **Risultato netto consolidato** sale a 47,1 milioni di euro dai 26,6 milioni del 2022). La **Posizione finanziaria netta** fa un balzo a 223,4 milioni di euro rispetto ai 217,6 milioni del 31 dicembre 2022 e dopo 26,6 milioni di investimenti netti nell'esercizio.

Un quadro decisamente positivo che ha consentito al Cda di proporre un dividendo lordo di 0,60 euro per azione, rispetto agli 0,38 euro dell'esercizio precedente e che, guardando alle vendite per segmento di clientela, è trainato dal segmento *Street Market* (ristoranti e hotel non appartenenti a Gruppi o Catene), che si attesta a 1.365,9 milioni di euro e registra un importante incremento rispetto ai 1.256,8 milioni del 2022.

Le vendite al segmento del *National Account* (operatori della ristorazione commerciale strutturata e della ristorazione collettiva) sono pari a 484,6 milioni di euro e sono in crescita rispetto i 422,4 milioni del 2022, grazie al positivo contributo dei clienti della ristorazione commerciale strutturata (Gruppi e Catene di hotel e ristoranti).

Nel complesso le vendite ai clienti della *Ristorazione* (Street Mar-

ket e National Account) dell'esercizio 2023 ammontano a 1.850,5 milioni di euro, che si confrontano con 1.679,2 milioni del 2022.

L'unico segno meno riguarda il segmento *Wholesale* (per la quasi totalità di prodotto ittico congelato a grossisti), le cui vendite 2023 sono pari a 200,7 milioni di euro rispetto ai 217,4 milioni del 2022 e hanno risentito, in particolare nella prima metà del 2023, di una minore disponibilità di prodotto.

Il cda di MARR ha approvato anche il Bilancio di sostenibilità, che illustra in modo organico obiettivi, impegni e attività, con un focus particolare – in relazione all'attività svolta dal Gruppo nell'ambito del settore del foodservice – su quelle relative alla catena di approvvigionamento.

L'evoluzione prevedibile della gestione

Sul fronte delle previsioni per il 2024, intanto c'è da registrare che le vendite ai clienti della *Ristorazione* (*Street Market* e *National Account*) nei primi due mesi del 2024 sono coerenti con gli obiettivi di crescita e di marginalità attesi per l'anno e che tali risultati sono maturati in un contesto di consumi alimentari fuori casa in Italia che è atteso per l'intero anno 2024 in crescita grazie anche a un positivo andamento del turismo.

In questo contesto, il Gruppo MARR continua nel rafforzamento del proprio posizionamento competitivo, attraverso una proposta di valore per soddisfare le esigenze del cliente e ad aumentarne la loyalty. Il Gruppo, inoltre, conferma il focus dell'intera organizzazione sul recupero di redditività operativa, attraverso la gestione del primo margine e il controllo dei costi operativi, e sul controllo dei livelli di assorbimento di capitale circolante.



DAVIDE USBERTI - A.D.

GAS PLUS

RICAVI IN CALO PER LA CADUTA DEI PREZZI MA CRESCE L'EBITDA. RADDOPPIATA PRODUZIONE IN ROMANIA

*Il bilancio 2023 del quarto produttore italiano di gas naturale.
Previsto il raddoppio della produzione grazie al Progetto Longanesi*

Gas Plus, quarto produttore italiano di gas naturale dopo Eni, Energean Italy e Shell Italia E&P, centra gli obiettivi che si era dato per il 2023 grazie all'apporto delle nuove attività E&P in Romania, che hanno concorso per oltre la metà alla profittabilità netta. Obiettivi raggiunti, rimarca il Gruppo, "senza aumentare il livello dell'indebitamento netto nonostante i consistenti investimenti di sviluppo".

I risultati 2023 vedono, per quanto riguarda **le attività E&P in Italia**, la produzione gas a 97 MSmc, in lieve crescita (+1,4%) rispetto al 2022 mentre è in calo a 21,8 MSmce quella, marginale, di petrolio (circa -18%). L'**Ebitda** delle attività E&P in Italia a scende a 32 milioni di euro rispetto ai 40,2 milioni del 2022, con la marginalità scesa del 20% a fronte di un calo dei prezzi del gas di oltre il 60%. Sul fronte del **Progetto Longanesi**, è stata completata la realizzazione dei tre nuovi pozzi di sviluppo e del work over del pozzo già esistente ed in corso di affidamento le attività per l'impiantistica di superficie.

Per quanto concerne le **attività E&P all'estero**, in Romania sono quasi raddoppiate le produzioni gas (circa 110 MSmc contro 59 MSmc del 2022), con l'Ebitda a 28,5 milioni di euro contro i 43,3 M del 2022: anche in questo caso, marginalità in calo per la flessione del prezzo del gas (oltre il 60%).

Sul fronte del **segmento di business Retail**, nel 2023 si è conclusa la fase di criticità dovuta alle perdite (concentrate in particolare nel periodo invernale del primo semestre 2022) su segmenti di vendita a marginalità temporaneamente negativa. L'**Ebitda del segmento Retail** torna positivo (a 4,2 milioni di euro) rispetto ad un valore negativo di 11,8 milioni del 2022.

Guardando ai **Ricavi**, nel 2023 sono ammontati a 160 milioni di euro rispetto ai 235,4 milioni del 2022, con un calo di circa il 32%. Sempre in termini di ricavi, tanto per l'area E&P che per l'area

Retail tale calo è dovuto al superamento della fase di picco dei prezzi del gas che ha caratterizzato il 2022. Sotto il profilo dei volumi, in ambito **E&P**, le produzioni di idrocarburi si sono infatti attestate a circa 229 MSmc (+26% rispetto al 2022), mentre, in ambito **Retail e Network**, le quantità di gas vendute e quelle distribuite si sono attestate a circa 50 MSmc (-20% rispetto al 2022) e a 183 MSmc (-9% rispetto al 2022) per effetto delle temperature decisamente miti, soprattutto nella prima parte dell'anno. L'**Ebitda** ha complessivamente raggiunto i 70,5 milioni di euro, rispetto ai 76,1 milioni del 2022, con il positivo contributo di tutti i settori di attività.

Il **Risultato operativo** flette a 47,9 milioni di euro dai 65,5 milioni del 2022, scontando oneri diversi per 0,4 milioni, costituiti da accantonamenti al fondo rischi ed oneri. È da tenere presente che, nel 2022, tale risultato aveva infatti beneficiato del rilascio del fondo di 4,1 milioni costituito nell'esercizio 2021 a fronte delle perdite, concentrate in particolare nei primi mesi del 2022, sui contratti di vendita gas con offerte economiche a prezzo fisso e a prezzo variabile con un cap sul costo della materia prima.

L'andamento prevedibile della gestione

Nell'attuale fase di flessione degli scenari del gas, rispetto ai livelli del 2023, il Gruppo prevede che i risultati economici del 2024, al netto di componenti non ricorrenti, sono previsti positivi ma in sensibile calo (sia a livello di Ebitda sia a livello di Utile netto). Le attività E&P, infatti, prevedendosi per il corrente anno livelli di produzione stabili sia in Italia sia in Romania, sino al successivo avvio del progetto Longanesi, "*risentiranno* - afferma il Gruppo - *dell'attuale fase riflessiva dei prezzi del gas e, assumendo che essa prosegua per la residua parte dell'anno, vedranno una considerevole contrazione della marginalità e dei risultati rispetto al 2023*".

TECHNOGYM

2023 DI FORTE CRESCITA

PER IL GRUPPO ITALIANO CHE COMPIE 40 ANNI

L'Azienda leader mondiale nella produzione di attrezzi per lo sport e il tempo libero continua ad avere tutti gli indici in aumento e per la nona volta sarà fornitore esclusivo dei Giochi Olimpici

Ricavi consolidati +12% (+14% a cambi costanti), Ebitda adjusted +15%, Utile netto adjusted +18%, Posizione finanziaria netta positiva per 127 milioni di euro.

Bastano questi numeri per delineare il 2023 di Technogym, gruppo italiano leader mondiale nella produzione di attrezzi per lo sport e il tempo libero, come un altro anno di crescita robusta e solida, consolidando il primato del Gruppo con sede a Cesena. E il 2024, anno clou perché si festeggiano i primi 40 anni dell'Azienda, pur in uno scenario macroeconomico sempre più complesso s'annuncia con il segno più, confermando la capacità di Technogym di crescere in maniera sostenibile e profittevole, in linea con il piano presentato all'Investor Day lo scorso giugno. I driver della crescita sono, infatti, solidi e in espansione, in primis la salute attraverso la prevenzione (Exercise is Medicine), sempre più considerato una priorità da individui, imprese e Governi. Mentre il mercato di riferimento cresce mid-single digit, Technogym evidenzia un tasso di crescita superiore, grazie alla capacità di innovare e agli ingenti investimenti sull'ecosistema digitale e sull'intelligenza artificiale effettuati nel 2023. La tendenza a crescere è poi confermata anche nel medio-lungo termine, sulla base delle attuali strategie.

I numeri nudi e crudi del 2023 vedono i Ricavi consolidati a 808 milioni di euro (721 milioni nel 2022), l'Ebitda adjusted a 152 milioni, l'Utile netto adjusted a 78 milioni.

Da rilevare che Technogym è riuscita a incrementare significativamente la propria redditività raggiungendo il 18,8% in termini di incidenza dell'Ebitda adjusted sui ricavi, in aumento rispetto al 18,3% dell'anno precedente pur confermando un focus di crescita sulla rete vendita, investimenti in attività di marketing e nonostante uno scenario macroeconomico complesso, riscontrabile anche nella volatilità dei costi di trasporto e nel deprezzamento delle principali valute rispetto all'euro.

"Il 2024 – afferma il **Presidente e Ad Nerio Alessandri** - sarà per Technogym un anno speciale, segnato da due eventi straordinari come la partnership con le Olimpiadi di Parigi 2024 e la celebrazione del 40esimo anniversario di Technogym durante la design week di Milano. Parigi 2024 sarà la nona partecipazione di Technogym come fornitore esclusivo dei Giochi Olimpici, posizione che ci consentirà un rilevante vantaggio competitivo nel mercato dello sport performance in forte crescita, non solo fra gli atleti, ma anche fra il grande pubblico. La mostra 'Design to Move' celebrerà, nella cornice del Salone del Mobile, i 40 anni di Technogym attraverso 40 Technogym Bench uniche interpretate da 40 designer e artisti di tutto il mondo e rappresenterà una ulteriore occasione di confermare Technogym come il marchio leader nel design e nel luxury lifestyle. Pertanto, partendo dai solidi risultati del 2023, dal ricco programma di appuntamenti e innovazione per il 2024, siamo fiduciosi nel prosieguo del nostro percorso di crescita profittevole, sostenibile e di lungo termine".

Quanto ai ricavi per segmento di clientela, i dati di bilancio 2023 evidenziano una forte crescita dei segmenti **Commercial** (+15,5%), guidata innanzitutto dal segmento "**Health Corporate and Performance**", trainato dal megatrend della salute e intercettato dall'ecosistema Technogym unico al mondo, in grado di identificare la posologia corretta per i diversi bisogni. Degne di nota anche le performance del segmento **Club**, che ha ormai completato il recupero sul pre-covid, e del segmento "**Hospitality & Residential**", giunto al risultato più alto della sua storia. Si segnala inoltre la performance del segmento **Consumer** che, nonostante il trend internazionale in contrazione a causa del rimbalzo tecnico susseguente al periodo pandemico, ha fatto registrare un risultato in linea con l'anno precedente, tornando in crescita nel secondo semestre.



NERIO ALESSANDRI - A.D.



SILVIA CASTAGNA

NON CI SI FIDA DEI BRAND CHE NON COMUNICANO

*Un mio vecchio maestro mi ripeteva:
"Solo i morti non parlano"*

Comunicare, per una azienda, quale essa sia, o per un gruppo d'interesse, è come respirare. Ce lo assicura Silvia Castagna, esperta in comunicazione, innovazione e intelligenza artificiale, responsabile delle relazioni istituzionali e dei grandi clienti di BVA Doxa, membro della Commissione Intelligenza Artificiale del Dipartimento Informazione ed Editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri e indicata da Startuptalia! continuativamente dal 2018 tra le 100 donne più innovative d'Italia. Dopo aver spiegato che le relazioni istituzionali consistono nel difendere in modo trasparente i legittimi interessi dinanzi a Governo, Parlamento, sindacati e altri protagonisti istituzionali di vario livello, mette in guardia, perché sono arrivati altri 'protagonisti'. Uno, in particolare: l'intelligenza artificiale generativa. Questa è un game-changer di portata storica, che porta a un superamento delle professionalità a cui eravamo abituati.

Dottorssa Castagna, quali possono essere le caratteristiche principali della comunicazione istituzionale tali da renderla efficace?

Una comunicazione istituzionale efficace è fondamentale per creare un posizionamento reputazionale solido, che resista ad eventuali incidenti di percorso in cui si può facilmente incappare in questo periodo di transizione e di polycrisi: ambiente, digitale con l'intelligenza artificiale e a breve il quantum computing, demografia, guerre, sono solo alcuni dei fronti aperti. Le principali caratteristiche di una comunicazione efficace sono la continuità, lo stile e la chiarezza. Vanno evitate ambiguità di qualsiasi genere. Va inoltre creato un clima empatico, di rispetto e inclusione di tutti gli stakeholders. E' fondamentale conoscere molto bene i dati

dei propri target di riferimento, siano essi general population, istituzionali, sindacali. Per questo la comunicazione istituzionale utilizza cosiddetti dati duri e dati soft, analisi sociali e media, che consentono di conoscere il contesto di partenza oltre agli effetti durante e dopo le attività pianificate.

Quali sono le differenze fra la comunicazione corporate, le relazioni esterne e le relazioni istituzionali? Come si approccia al 'mestiere' delle relazioni istituzionali?

La comunicazione in tutte le sue forme è un asset strategico dell'azienda. Vale per le grandi come per le piccole e medie imprese. È vitale anche per le start-up che vogliono superare il primo biennio di vita. La comunicazione è alla base di ogni relazione umana, non ci si fida di chi non comunica. Un mio vecchio maestro mi ripeteva "solo i morti non parlano". Chi comunica ha un forte vantaggio competitivo, si posiziona nella testa degli interlocutori sui lobi frontali, quelle aree del cervello che scelgono a cosa prestare attenzione e che determinano quello che ricorderemo. Dobbiamo puntare ad essere "top of mind", in cima ai pensieri dei nostri interlocutori. Non si tratta solo di quanto si investe, ma come. Occorre comunicare bene, con stile, con il giusto tone-of-voice e la giusta intensità. "Intensità x frequenza" è la formula magica. La distinzione tra comunicazione corporate, relazioni esterne e istituzionali sta quindi nel declinare al meglio la capacità dell'azienda di intessere dialoghi con gli stakeholders chiave. In alcuni casi la sovrapposizione tra le diverse branche della comunicazione, corporate, relazioni esterne e istituzionali, è molto alta. Si tende a fondere in un unico team le competenze e a ottimizzare

sforzi e budget. Le relazioni istituzionali sono un mondo appassionante e consiste nel difendere i legittimi interessi (aziendali, di gruppi) dinanzi a Governo, parlamento, sindacati e altri protagonisti istituzionali di vario livello. Ovviamente in modo trasparente e professionale.

Crossmedialità, comunicazione integrata, sinergie fra marketing e comunicazione corporate. L'innovazione in questo campo è anche un'opportunità per arricchire la comunicazione istituzionale?

Siamo in una fase di grande mobilità e i vecchi steccati sono rapidamente caduti. L'intelligenza artificiale generativa è un game-changer di portata storica. Le professionalità a cui eravamo abituati sono superate, così come le verticalizzazioni. Si salveranno i grandi professionisti, persone di grandi relazioni fiduciarie, ma saranno minacciati i livelli professionali più alti impegnati nelle attività più tradizionali e ripetitive, e chi resiste all'innova-

zione. La comunicazione istituzionale rientra nel comparto delle relazioni fiduciarie e sarà meno impattata dalle sinergie con altre specializzazioni.

Lei è esperta anche di 'consensus building', un mondo che è profondamente cambiato nell'ultimo decennio con l'avvento dei social. Quali caratteristiche deve avere una campagna efficace di costruzione del consenso?

Il consensus building richiede preparazione e molta fantasia. Ad un piano di lavoro metodico e razionale si affiancano occasioni di puro "situazionismo", che stupiscano gli interlocutori. Da un lato, si deve irrobustire la notorietà del soggetto di cui si sta costruendo la reputazione e l'immagine, e dall'altro, si deve riempire di contenuto tecnico ma anche umano il profilo in questione. In questo quadro le analisi di mercato sono molto utili per capire quali caratteristiche del profilo (persona o brand) valorizzare e quali silenziare. Importantissimo inoltre il panorama competitivo



in cui ci si muove, occorre conoscere tutto dei propri competitor. Sui canali di comunicazione, i social possono fare molto ma non tutto. Quello che conta è il contenuto e il timing.

Quali sono i rischi delle 'centrali di disinformazione'? O le opportunità dell'Intelligenza artificiale? Come districarsi in questo mare di informazioni, non sempre vere o verificate?

L'intelligenza artificiale incide in un panorama informativo già molto cambiato rispetto al passato. Io identifico tre livelli di disinformazione presenti ad oggi: la disinformazione classica, le fake news e ora i deep fake. La disinformazione c'è sempre stata, è la propaganda, e si gestisce attraverso tecniche di comunicazione tradizionale. Ad esempio, avendo cura di comunicare sempre in modo chiaro la propria posizione sui diversi temi. C'è una regola in fisica che vale per la comunicazione: i vuoti si riempiono. Quindi, per non subire la disinformazione altrui, occorre comunicare concetti e dati utili ai nostri sostenitori.

Per le fake news il discorso è diverso. Tutta la popolazione ha sviluppato un certo grado di sensibilità alla attendibilità della fonte. Durante il lock-down abbiamo imparato a riconoscere le notizie e le fonti, era questione di vita o di morte. L'intelligenza artificiale, in questo caso, può essere utilizzata bene o male: sia per creare che per ripulire il web dalle fake news. Infine, i deep fake saranno il prossimo scalino. Mentre i video sono ancora rudimentali e riconoscibili, gli audio hanno raggiunto un livello di sofisticatezza impressionante. Bisognerà però capire se la gente crederà a qualsiasi contenuto circolante. A questo proposito la Commissione AI del Dipartimento Informazione ed Editoria della Presidenza del Consiglio, di cui faccio parte, ha proposto di introdurre la filigrana con tecnologia blockchain degli articoli, per consentire alle persone di riconoscere le notizie scritte dai giornalisti e verificate, rispetto alle notizie scritte dalla intelligenza artificiale e non verificate. È uno degli elementi dei *guard-rail* per tutelare l'uomo rispetto allo strapotere potenziale del software generativo.





CARLOS MANUEL SOAVE

CERCANSI CANDIDATI QUALIFICATI

SERVE OFFRIRE FORMAZIONE, FLESSIBILITÀ,
INCLUSIVITÀ E... INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Intervista al Managing Director di Hays Italia

Carlos Manuel Soave, Managing Director Hays Italia, ci spiega perché le grandi aziende faticano a trovare nuovi impiegati: colpa del clima economico attuale ma anche della carenza di competenze specifiche. Per attirare i candidati più interessanti, bisogna offrire un posto concorrenziale: usare bene l'intelligenza artificiale sul posto di lavoro, garantire flessibilità di orari e luogo di lavoro, e impegno contro ogni discriminazione.

Nonostante una certa crescita delle assunzioni, per le imprese resta la difficoltà a reperire candidati, soprattutto qualificati. Dottor Soave, qual è il principale problema? Scarsa qualità della formazione scolastico universitaria, mismatch fra le aspirazioni dei candidati e quel che viene proposto (stipendio, orari e modalità di impiego, ecc..)?

Dal nostro report emerge che le aziende continuano a trovarsi di fronte ad una generale carenza di candidati nel mercato del lavoro (40%) oltre che a dover affrontare una agguerrita concorrenza nel proprio settore specifico (35%). Nonostante l'88% delle organizzazioni intervistate preveda nuove assunzioni nei prossimi mesi, esse dovranno fare i conti con il gap di competenze e la carenza di talenti qualificati disponibili. Dai dati raccolti, però, emerge la volontà da parte delle aziende di impegnarsi concretamente e, per superare il mismatch esistente, si stanno affidando a società di Recruitment (39%), stanno rafforzando il proprio Employer Branding (39%) ed investendo nella formazione e riqualificazione dell'organico esistente (36%). Tra le pratiche più frequentemente usate per affrontare la carenza di competenze troviamo corsi di formazione interni ed esterni, corsi di certificazione e programmi di mentoring. Vale la pena sottolineare che questa mancanza di competenze non si limita alle tradizionali hard skills, bensì include sempre più anche le soft skills, maggiormente legate alla flessibilità, all'intelligenza emotiva ed alla collaborazione: ciò rappresenta una risposta all'evoluzione delle dinamiche lavorative in ambienti agili e mutevoli.

Quali le prospettive per il 2024 e i prossimi anni?

L'inflazione economica presente continua ad esercitare una forte pressione sui salari e potremmo definirla una delle maggiori difficoltà che impedisce alle aziende di raggiungere i propri obiettivi, nonostante circa il 58% di esse preveda di aumentare la retribuzione dei propri team nel 2024. Tuttavia, anche gli aspetti intangibili diventeranno sempre più importanti nei compensi e nei benefit offerti. Stipendio, flessibilità ed aspettative nei confronti delle nuove tecnologie AI diventeranno sempre più gli indicatori chiave per attrarre e trattenere i talenti. Nonostante l'incertezza economica esistente a livello nazionale ed internazionale, le ambizioni di crescita del proprio business da parte delle organizzazioni persisteranno e la domanda di professionisti qualificati rimarrà alquanto stabile in quasi tutti i settori di mercato, soprattutto per tipologie di assunzioni a tempo indeterminato, e su quei ruoli considerati strategici per la crescita aziendale.

La possibilità di smart working è - o dovrebbe essere - conclusa nel nostro paese. Pensa che 'lavorare da casa' possa essere una risorsa incentivante per il lavoratore o comunque il modello ufficio è da considerarsi prioritario?

Lo stipendio è importante, ma oggi non è tutto. Il lavoro flessibile è uno degli aspetti a cui i lavoratori non vogliono più rinunciare per un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, classificandosi al secondo posto tra i benefit più apprezzati (51%). L'analisi dello scorso anno ha mostrato chiaramente come quasi tre lavoratori su dieci sarebbero disposti a licenziarsi in caso venissero obbligati a rientrare in ufficio. Dalla nostra esperienza nel settore del Recruitment sappiamo bene che il pacchetto benefit è oggi uno dei principali aspetti, oltre allo stipendio, che i candidati prendono in considerazione quando decidono se accettare o meno un'offerta di lavoro: aspirando a ricoprire un ruolo che si allinei al meglio con la propria esperienza, esigenze ed aspettative, la flessibilità ed il benessere personale stanno diventando tematiche di di-

scussione sempre più importanti in fase di colloquio. Il lavoro flessibile è un elemento essenziale per la maggior parte dei professionisti oltre che un aspetto fondamentale nella decisione di accettare o meno un'offerta di lavoro. Per un'azienda ciò può tradursi anche in un risparmio economico grazie alla riduzione dei costi per affitto ed energia, ma anche in un comportamento virtuoso, grazie al significativo impatto ambientale.

Come l'Intelligenza Artificiale sta influenzando il mercato del lavoro e lo svolgimento delle professioni? Ne esistono alcune più a rischio di altre?

Abbiamo constatato che, quando si parla di IA, c'è ancora molta confusione e diffidenza. Esiste un grande divario tra il potenziale dell'IA ed il modo in cui viene attualmente impiegata sul posto di lavoro. Sebbene la stragrande maggioranza dei lavoratori sia a conoscenza dell'esistenza dell'intelligenza artificiale, sono pochi quelli che la utilizzano concretamente. Il fatto che la maggior parte delle aziende non vieti l'IA sembra una buona cosa, ma solo poche di esse pare utilizzarle, poiché non ne comprende i possibili vantaggi derivanti o teme problematiche legate alla privacy/sicurezza. Sul fronte professionisti, il 93% dei partecipanti al nostro report afferma di non aver ricevuto alcuna formazione sull'argomento, mentre oltre il 76% sarebbe disposto a cambiare lavoro per stare al passo con l'evoluzione dell'IA. Le aziende potrebbero investire in programmi di formazione, workshop e iniziative per permettere ai professionisti di avere una migliore padronanza dell'IA e di conseguenza di incrementare l'utilizzo delle applicazioni di IA, superando da entrambe le parti le

insicurezze legate alle problematiche di privacy e sicurezza.

Quali gli strumenti per arrivare ad un'effettiva parità di genere, dato il 'gap' ancora profondo?



I candidati vogliono lavorare per aziende che siano inclusive e impegnate nel prevenire qualsiasi tipo di discriminazione già in fase di selezione, garantendo ad esempio che le persone con disabilità o indipendentemente dal genere vengano trattate in modo equo.

La vera sfida oggi per manager, imprenditori ed HR è gestire i team multigenerazionali in modo adeguato, affinché le competenze e le esperienze di ciascuna fascia generazionale possano trasformarsi in un vantaggio competitivo per l'azienda stessa.



ELETTRICO SÌ, ELETTRICO NO



di DANIELE MAVER

Negli ultimi mesi il dibattito sulle auto elettriche si è acceso, esacerbando le posizioni che si sono polarizzate. Un fatto evidente è lo stallo o in alcuni mesi il declino delle immatricolazioni delle vetture elettriche in percentuale sul Totale.

In Italia le vetture 100% elettriche (BEV) sono rimaste nel 2023 su una quota relativamente bassa del 4.2%, decisamente inferiore ad altri Paesi europei che si collocano tra il 15 e il 20%. La spinta degli incentivi, in Italia così come nel resto di Europa, non è costante e determina pertanto oscillazioni anche forti del mercato: la domanda nei periodi di mancanza di incentivi è significativamente più bassa. Ad esempio in Germania, finiti gli incentivi, la percentuale di vendite BEV è calata dal 16% dei primi mesi dello scorso anno al 12%.

Aldilà di tutte le perplessità sulla transizione decisa dalla UE, non vi è però dubbio sul minore impatto ambientale delle vetture elettriche,

- come **emissioni di gas serra**: le analisi dimostrano che considerando tutto il ciclo di vita compresa la produzione e il riciclaggio dei materiali, la produzione e il trasporto dell'energia, le emissioni siano intorno al 50% di quelle di un motore a combustione, percentuale che varia in funzione del modo di produrre l'energia
- come **inquinamento diretto** dove la vettura viene utilizzata: infatti non emette gas di scarico come NOX e particolato e anche l'usura dei freni è inferiore in quanto le BEV usano la frenata rigenerativa che converte l'energia cinetica del veicolo in elettricità. C'è un test che dimostra che le pastiglie dei freni dei taxi Nissan Leaf durano quattro volte tanto quelle delle vetture tradizionali.

Quali sono le ragioni di questa diffidenza dei consumatori nei confronti delle auto elettriche?

In primo luogo il **prezzo di acquisto dei BEV** è in genere più alto di quello dei veicoli a combustione, anche se sta tendenzialmente scendendo: il prezzo dei pacchi batterie che era oltre \$1000/kw all'inizio del secolo è sceso nel 2023 a \$139. Gli esperti sostengono che quando questo prezzo scenderà sotto i \$100/kw, il che è previsto accadere nel 2026, il prezzo di vendita delle BEV sarà allineato alle vetture tradizionali.

Un'altra ragione è la **difficoltà di ricarica** per chi non ha un box o comunque durante i viaggi.

Nel 2023 le colonnine sono cresciute in Italia del 40% superando **le 50,000** unità come riportato nel rapporto Motus-E (Feb.2024); il numero di punti di ricarica ogni 100 BEV circolanti (23) è oggi in Italia superiore a quello di Francia e Germania (rispettivamente 14 e 10).

In realtà questo risultato dipende da un parco circolante di BEV di gran lunga inferiore; se valutassimo il numero di colonnine ogni 100 km questo risulterebbe per l'Italia pari a 10, inferiore alla media europea.

Purtroppo c'è un altro aspetto: sempre Motus-E sostiene che il 22% delle colonnine non sono utilizzabili perché non connesse alla Rete. Ma è anche peggio di così perché si riscontrano spesso episodi di malfunzionamento e difficoltà nel pagamento (da vedere la clip su LinkedIn del direttore di Quattroruote Gianluca Pellegrini). Inoltre gli spazi sono spesso usati in modo abusivo da vetture non in fase di ricarica e il risultato è che la fruibilità è sicuramente limitata.

Quindi prezzo elevato e difficoltà di ricarica sembrano essere le cause più importanti della diffidenza dei consumatori verso l'acquisto di BEV.

C'è però anche un altro motivo meno esplicitato: al contrario dei motori a combustione la tecnologia dei motori elettrici e delle batterie è in rapida evoluzione e questo porta a due conseguenze:

- **Un ritmo costante e veloce di innovazioni:** vengono in continuazione presentate novità nelle batterie per migliorare le performance, ridurre i costi o risolvere il problema di materie prime scarse.

Il cobalto è un problema perché proviene quasi esclusivamente dal Congo? Ecco la batteria LFP, senza cobalto e meno costosa, con una maggiore vita media anche se una capacità energetica inferiore, batteria già in uso da parte di Tesla e BYD.

Il litio diventerà scarso perché elemento essenziale di tutta l'elettronica? Ecco la batteria agli ioni di sodio che sarà presto adottata da alcuni costruttori quali ad esempio JAC un costruttore cinese di cui Volkswagen possiede il 75%, prodotta con minerali come ferro e sodio che sono abbondanti sui mercati globali e priva di litio, nichel, cobalto e grafite. E si potrebbero citare altri esempi di novità tecnologiche in questo settore.

- **Un prezzo tendenzialmente in discesa,** grazie alle innovazioni tecnologiche e alla crescita delle economie di scala. Si prevede un ulteriore calo dei prezzi di pacchi batterie che porteranno nel giro di un paio di anni alla parità di prezzo tra auto elettriche e auto a combustione. Ma qualcosa è già successo nel 2023: Tesla

ha tagliato i prezzi di alcuni modelli del 20-30% presto seguita da altri costruttori.

Tra l'altro Elon Musk con il suo approccio disruptive non ha fatto come altri costruttori, mascherando la riduzione dei prezzi con nuovi allestimenti con un maggior livello di contenuti ad un prezzo rivisto. No, ha messo una croce rossa sul prezzo e ci ha scritto meno 30%.

Col risultato che sicuramente ha reso più competitivi i prezzi delle Tesla riducendo però i margini della sua azienda con conseguenze sulla quotazione di borsa (-40% negli ultimi 12 mesi); ma ha soprattutto creato una grande insoddisfazione nei clienti che hanno visto la propria auto svalutarsi di circa il 20% nel giro di una notte. E se i clienti privati hanno strillato il proprio dolore sui social, per le società di leasing e di noleggio, spesso garanti del valore residuo, il calo dei prezzi si è trasformato in un vero bagno di sangue, a fronte di migliaia di veicoli usati sui quali devono contabilizzare una perdita significativa. Al punto che alcune di queste società stanno negoziando con i costruttori un contributo a questa svalutazione per limitare i danni, minacciando altrimenti di fermare del tutto le vendite di auto elettriche attraverso il canale leasing e noleggio. Insomma una tempesta.

E cosa si domanda il cliente in procinto di acquistare una vettura elettrica: il calo dei prezzi del 2023 è l'ultimo o ce ne saranno altri? Le innovazioni tecnologiche renderanno tra 3-4 anni la mia auto un oggetto del tutto obsoleto e invendibile?

Coi telefonini siamo abituati al fatto che anche l'ultimo modello di oggi sarà obsoleto tra 1 o 2 anni; ma un telefonino top costa intorno ai €1000, non €25000 come un'auto elettrica.



ACCELERAZIONE SULLE FUSIONI E ACQUISIZIONI NELL'AUTOMOTIVE ITALIANO: UN 2023 DI RALLENTAMENTO GLOBALE NON FRENA L'IMPULSO M&A NEL NOSTRO PAESE

di GIANLUCA DI LORETO
Partner di Bain & Company e responsabile automotive Italia

Le aziende del mondo automotive si stanno impegnando da tempo nell'attività di M&A (fusioni e acquisizioni) per potersi riposizionare sulle tecnologie del futuro, garantendosi l'accesso ai materiali critici per i veicoli elettrici e creando ecosistemi integrati e connessi per i propri clienti. Nel 2023, le Case Auto hanno utilizzato queste operazioni straordinarie per spostarsi a monte nella catena del valore; le trasformazioni del settore stanno infatti cambiando il ruolo dei Costruttori, e le fusioni e acquisizioni rimangono uno strumento rilevante. Questo, in sintesi, quanto emerge dal nostro approfondimento settoriale sul settore automotive,

nell'ambito dal sesto report annuale sull'attività di M&A di Bain & Company.

Le acquisizioni nel settore automotive

Le attività di fusione e acquisizione storicamente si riducono nei periodi di tranquillità economica, per aumentare invece nei momenti di incertezza o di crisi. A livello globale l'andamento nel 2023 ha confermato questo trend; i deal sono infatti stati più contenuti che nel periodo post-Covid, con una contrazione del 59% a valore e del 40% in termini di volumi. Tuttavia, le aziende del settore automotive hanno accettato il fatto che le

La frequenza degli eventi critici è cresciuta, con impatti rilevanti sul settore dell'auto, e continuerà ad aumentare nei prossimi anni

Eventi disruptive negli ultimi 10 anni

■ Impatto per periodi prolungati ■ Impatto rilevante sull'automotive



La capacità di REAZIONE è diventata più importante della capacità di PREVISIONE

Source: Bain, ISM Report, Resilinc, gCaptain; Main events only (not exhaustive)

fusioni e le acquisizioni – tradizionalmente da loro poco utilizzate – debbano avere un ruolo attivo nella partita, necessario ad affrontare le nuove sfide. Gli operatori hanno capito che devono consolidarsi per reagire alla pressione sui costi e alla diminuzione dei volumi; ci aspettiamo quindi un ulteriore consolidamento a livello sia di Costruttori che di Componentisti.

In un'industria in rapida trasformazione, come quella *automotive*, è infatti fondamentale per le aziende prepararsi adeguatamente, avendo una visione chiara del portafoglio prodotti e servizi e sviluppando una strategia M&A ben definita per raggiungere i propri obiettivi. L'integrazione verticale diventa un fattore decisivo nella transizione verso l'elettrificazione e verso gli ecosistemi integrati; quindi, è cruciale che le fusioni e le acquisizioni siano parte integrante delle strategie aziendali. Servono competenze nuove e specifiche, che vanno gestite con anticipo perché le attività di crescita inorganica non si possono improvvisare.

La tendenza verso dimensioni aziendali superiori è evidente, come dimostrano i volumi crescenti delle fusioni e acquisizioni (+54% dal 2017). Ma anche il 2023 conferma la tendenza degli ultimi anni: i *deal* di M&A si concentrano sempre di più su obiettivi specifici (*deal* di scopo) come l'acquisizione di competenze e l'espansione in nuovi mercati e geografie. Non più quindi solo *deal* di scala per aumentare di dimensione e ridurre i costi unitari.

La tendenza in Italia

A differenza dell'andamento globale, in Italia il 2023 ha regi-

strato un aumento, anche rilevante, del numero di *deal* inorganici. Contrariamente, infatti, a quanto accaduto in passato, in un anno di sostanziale recupero economico le operazioni sono aumentate e di molto. Il perché di questa differenza? Evidentemente l'Italia scontava un punto di partenza molto più arretrato, con una frammentazione del panorama imprenditoriale superiore a quella di altri Paesi. Assistiamo in sostanza ad una sorta di recupero del tempo perso; una accelerazione che non può che far bene al settore e che si è concentrata in particolare sulla distribuzione e sulla meccanica, ambiti nei quali si sta verificando una serie di operazioni di consolidamento delle concessionarie auto (qualche grosso operatore ha "fatto la spesa"...) e dei principali operatori della componentistica.

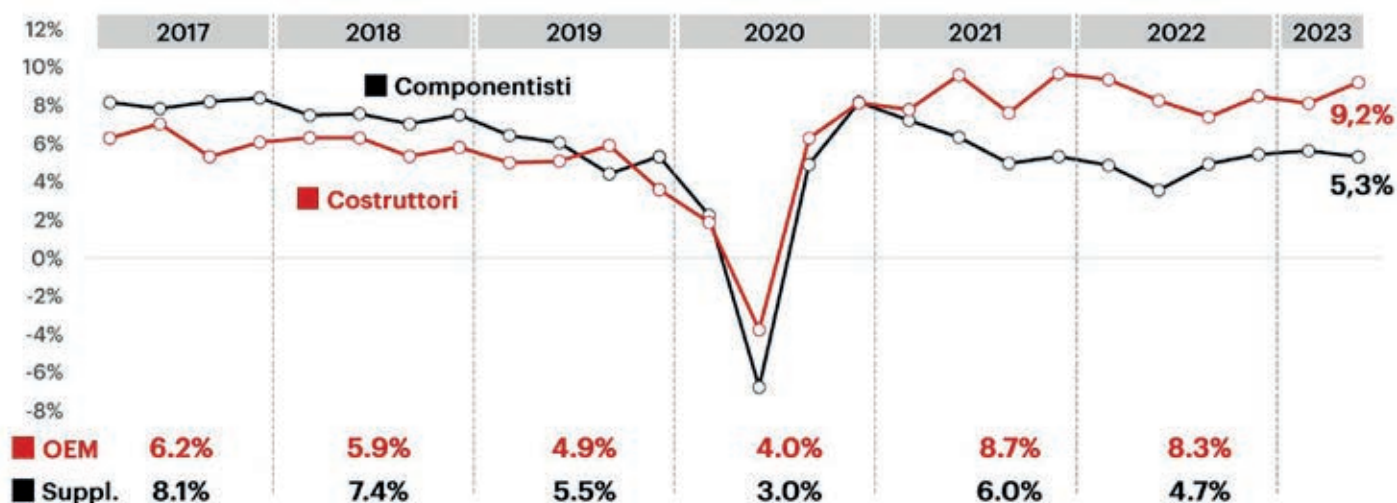
L'industria italiana spicca per la presenza di aziende di eccellenza nelle rispettive nicchie, ma spesso di dimensioni ridotte o micro che limitano il loro potenziale rispetto ai giganti OEM, il cui fabbisogno è però estremamente mutevole. Tra le prime 100 aziende di componenti auto, l'Italia occupa solo tre posizioni a metà classifica, con Pirelli, Marelli e Brembo, di cui due sono di proprietà internazionale. Questa situazione evidenzia l'enorme sfida per le imprese italiane nel competere e crescere in un mercato dominato da conglomerati globali.

Uno sguardo all'Europa

Nel frattempo, nel continente asiatico, il panorama dell'industria automobilistica sta vivendo una trasformazione significa-

È necessario investire nel consolidamento tramite M&A per difendere l'industria italiana ed europea da una nuova battaglia dei prezzi

Risultato Operativo (%)



Fonte: S&P Capital IQ; Analisi Bain basata su 15 Costruttori e 30 componentisti

BAIN & COMPANY

12

tiva, con attori emergenti che stanno guadagnando terreno rispetto alle case automobilistiche tradizionali. Questo fenomeno mette in guardia l'Europa (e l'Italia), dove l'industria automobilistica rappresenta un pilastro economico di primaria importanza e rischia di essere messa in pericolo dalle normative sempre più rigide. La direttiva sulle emissioni, in particolare, è soggetta a continui cambiamenti. Questo scenario di incertezza normativa introduce sfide aggiuntive per le case automobilistiche europee, che devono adattarsi a regolamenti in continua evoluzione e sostenere costi strutturali significativi per rimanere conformi.

Una delle criticità principali risiede nel fatto che i vincoli normativi e le tempistiche imposte dall'Unione Europea rischiano di soffocare l'imprenditorialità nel settore automobilistico. Il processo di transizione verso un'economia verde è importante e necessario, ma l'eccesso di regolamentazione (e di continui cambiamenti) può avere effetti controproducenti, limitando la capacità delle aziende di innovare e rispondere alle mutevoli esigenze del mercato. Inoltre, la mancanza di coinvolgimento dei consumatori nel processo decisionale sulla definizione dell'auto del futuro rappresenta un'altra criticità. Ignorare i desideri e le preferenze dei consumatori potrebbe portare a prodotti che non rispondono alle effettive esigenze del mercato, compromettendo la competitività delle case automobilistiche europee.

Il punto di vista dei consumatori

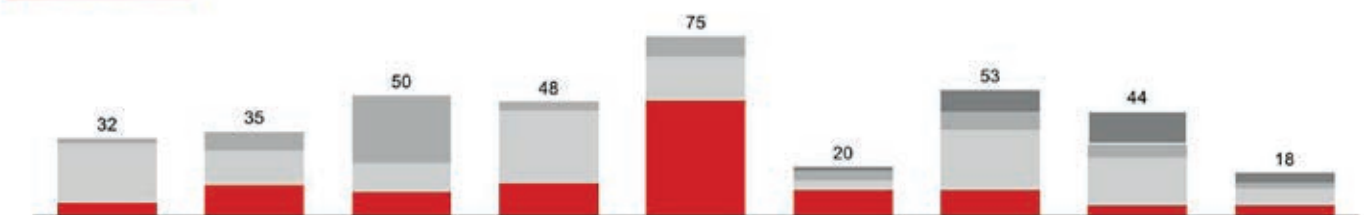
Un ulteriore fattore da considerare è il cambiamento delle dinamiche di acquisto dei consumatori. Le auto sono uno dei beni di investimento più costosi, e la tendenza attuale vede un aumento dei prezzi delle vetture, in particolare per i modelli più piccoli, rispetto alla situazione pre-Covid. Questo, unito alla diminuzione del valore residuo delle auto nel tempo, spinge i consumatori a mantenere le proprie vetture per periodi più lunghi. Questa tendenza mette a rischio non solo la sostenibilità economica delle case automobilistiche, che registrano un calo delle vendite, ma anche quella ambientale, in quanto le auto più vecchie tendono ad inquinare di più.

In conclusione, l'industria automobilistica europea e quella italiana si trovano in un momento critico, con sfide sia normative che di mercato che minacciano la sua sostenibilità a lungo termine. È fondamentale adottare approcci innovativi e flessibili per adattarsi alle mutevoli dinamiche del settore e mantenere la competitività globale.

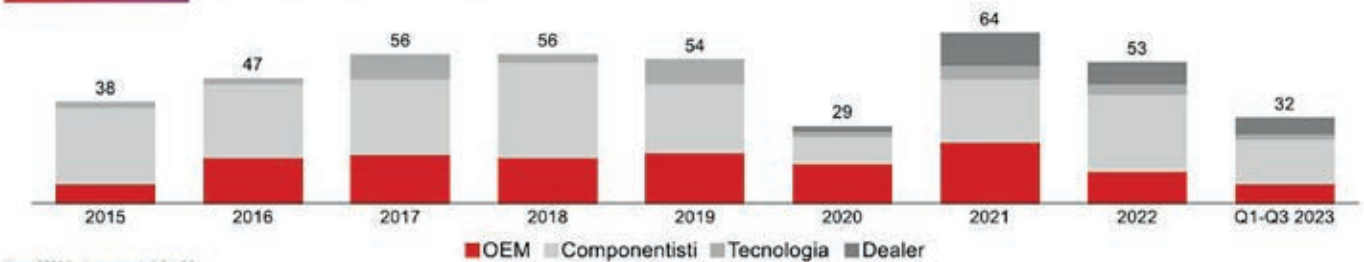
In un contesto quindi di cambiamenti rapidi e incertezza normativa, le operazioni di fusione e acquisizione (M&A) diventano cruciali per i player italiani del settore automotive per diversi motivi. Le fusioni e acquisizioni consentono alle aziende di espandersi rapidamente e consolidare la propria posizione nel mercato. Per le aziende italiane, spesso caratte-

Il numero ed il valore delle operazioni globali di M&A nel settore automotive è diminuito nel 2023 dopo la forte crescita dovuta alla pandemia...

Valore dei deal automotive (Miliardi di \$)



Numero dei deal automotive (Miliardi di \$)



Nota: 2023 include solo dati Q1-Q3
Fonte: Analisi Bain su dati Dealogic

rizzate da dimensioni più ridotte rispetto ai concorrenti globali, l'M&A può essere un'opportunità per crescere in termini di dimensioni e portata, aumentando la propria competitività a livello internazionale.

L'acquisizione di altre aziende può fornire accesso a tecnologie innovative e competenze specializzate che altrimenti richiederebbero tempo e risorse considerevoli per sviluppare internamente. Questo è particolarmente importante in un'epoca in cui l'innovazione tecnologica è fondamentale per rimanere competitivi nel settore automotive, ad esempio nello sviluppo di veicoli elettrici o tecnologie di guida autonoma.

L'M&A come leva di differenziazione

Il settore automobilistico è in rapida evoluzione a causa dell'innovazione tecnologica, con una crescente domanda di veicoli elettrici, tecnologie di guida autonoma e servizi di mobilità connessa. Acquisendo aziende con competenze specializzate in queste aree, le aziende automobilistiche possono rimanere competitive e all'avanguardia nell'offerta di prodotti e servizi innovativi ai consumatori. Le preferenze dei consumatori stanno cambiando, con una maggiore domanda di veicoli più ecologici, sicuri e connessi. Acquisendo competenze in settori come la progettazione di veicoli elettrici o la sicurezza dei veicoli, le aziende automobilistiche possono ri-

spondere meglio alle esigenze dei clienti e mantenere la loro rilevanza nel mercato.

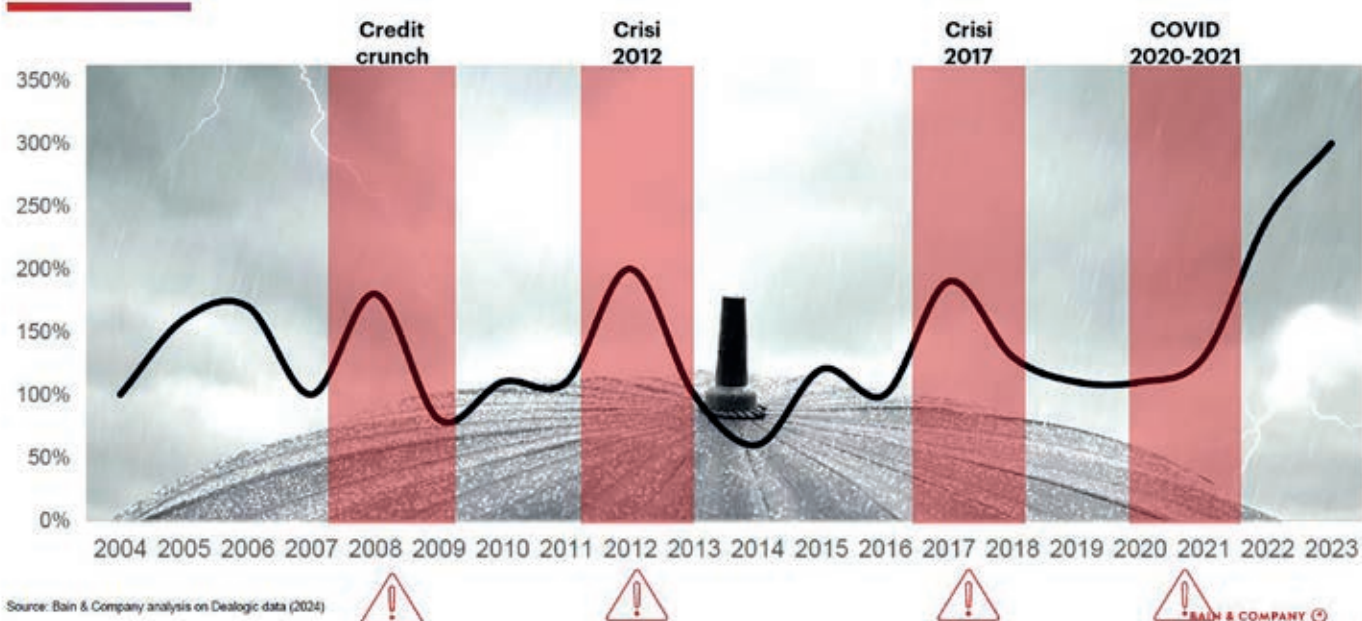
Attraverso fusioni e acquisizioni, le aziende possono realizzare sinergie e ottenere efficienze operative, ad esempio attraverso la razionalizzazione delle catene di approvvigionamento, la condivisione delle tecnologie e delle risorse umane, e la riduzione dei costi complessivi. Ciò può contribuire a migliorare la redditività e la competitività delle aziende nel lungo periodo.

L'acquisizione di aziende con prodotti complementari può inoltre consentire alle aziende automobilistiche italiane di diversificare il proprio portafoglio prodotti e offrire una gamma più ampia di veicoli ai consumatori. Questo può aiutare a ridurre la dipendenza da determinati segmenti di mercato e aumentare la resilienza dell'azienda agli shock economici e alle fluttuazioni del settore.

In sintesi, l'attività di M&A può essere un importante strumento strategico per le aziende italiane del settore *automotive* per affrontare sfide come l'incertezza normativa, l'innovazione tecnologica e la globalizzazione, consentendo loro di crescere, diversificarsi e competere efficacemente a livello internazionale ma anche di rimanere all'avanguardia dell'innovazione, di adattarsi alle esigenze dei consumatori e di espandersi su scala globale.

Ma se vale la regola che **nei periodi di crisi le transazioni salgono** di numero, nel 2023 l'Italia ha mostrato una forte accelerazione, superando ogni record

Operazioni M&A in Italia (2004 = 100%, Settore automotive)





DARIO CASIRAGHI - D.G.

ARVAL

È IL PRIMO OPERATORE DEL NOLEGGIO A LUNGO TERMINE
IN ITALIA, CON UNA FLOTTA DI 274 MILA VEICOLI
E QUASI 70 MILA AUTO TARGATE NEL 2023

Il segreto del successo? "Analizzare le specifiche esigenze dei clienti, supportarne i percorsi analizzando il parco auto e proponendo un ventaglio completo di soluzioni"

Intervista al Direttore Generale Dario Casiraghi

Arval ha chiuso il 2023 con una crescita della flotta noleggiata del 6,9% sull'anno precedente, un boom "che ci ha portato a superare i 264 mila veicoli in Italia", dice a ItaliaInforma Dario Casiraghi, direttore generale della filiale italiana della multinazionale del noleggio a lungo termine del gruppo BNP Paribas. Secondo il quale si sta assistendo a "un crescente interesse nelle soluzioni flessibili (1-24 mesi) che rispondono perfettamente alle necessità di adattamento della durata dell'uso delle vetture, spesso dovute ad esigenze personali per privati o partita iva o legati a bisogni di mobilità flessibile per le grandi aziende". Dopo aver ricordato che "il noleggio è trainante nell'adozione di veicoli a basse emissioni" e che "il noleggio è indubbiamente un acceleratore della transizione energetica", Casiraghi mette l'accento sulle "missioni di consulenza" con cui Arval analizza le specifiche esigenze dei clienti, ne supporta i percorsi di transizione energetica analizzando il parco auto e proponendo un ventaglio completo di soluzioni sia in termini di tipologie di veicoli sia di servizi accessori, come le ricariche o le infrastrutture stesse.

Secondo Dataforce, nel 2023 sono state immatricolate ad Arval 69.701 autovetture, il 36,45% in più rispetto al 2022. La società ha performato meglio del mercato del noleggio a lungo termine di auto, cresciuto solo, si fa per dire, del 23,64%. Un risultato che ha proiettato Arval al primo posto nella classifica delle società di noleggio a lungo termine di auto in Italia. Dottor Casiraghi quali sono le ragioni di questo 2023 da incorniciare?

Il 2023, per Arval, si è chiuso con una crescita della flotta noleggiata pari al 6,9% sull'anno precedente, che ci ha portato a superare i 264 mila veicoli in Italia. Nel corso dello scorso anno, abbiamo rinforzato il nostro posizionamento sul mercato grazie alla stabilità della nostra azienda e al dinamismo delle nostre soluzioni di mobilità. Abbiamo cercato di innovare la nostra proposta e il nostro servizio sul mercato con l'obiettivo di anticipare le esigenze dei nostri clienti. Abbiamo lavorato per rafforzare i prodotti di mobilità ottimizzandoli, modificandoli laddove necessario perché si adattassero al meglio a ciò di cui i nostri clienti - aziende, piccole e medie imprese, liberi professionisti e privati - hanno bisogno, con un focus sulla connettività e sulla proattività dei nostri servizi.

Nel mercato del noleggio c'è fermento: sta per debuttare un nuovo operatore, frutto della fusione tra due delle principali società, ALD Automotive e Leaseplan, che sommando i rispettivi volumi sarà leader in Italia. Un'operazione che avviene dopo l'incorporazione di Sifà in Unipol-Rental. Secondo lei proseguirà il consolidamento degli operatori in questo settore? E che impatto avrà tutto ciò sull'offerta di noleggio?

Il noleggio è un mercato in crescita costante da anni ed è fisiologico che ci sia fermento tra gli operatori. In questi anni abbiamo assistito alla nascita di tanti nuovi attori, così come molti altri hanno modificato il loro business per essere attivi nel settore e giocare la propria parte. La concorrenza è positiva perché spinge

tutti a migliorare e a innovare per essere al passo con le evoluzioni del mercato. La nostra strategia, come Gruppo Arval, è quella invece di crescere in modo organico, non escludendo, se dovessero presentarsi le occasioni, piccole azioni locali mirate, come del resto accaduto in questi anni in alcuni Paesi.

Nel 2023 il noleggio a lungo termine (+24% di immatricolazioni) è cresciuto più del mercato (+19%), ma da qualche mese appare un po' appannato. Addirittura, a febbraio 2024 la quota Nlt è scesa sotto il 20%, non accadeva da marzo 2022. Il noleggio a lungo termine è in crisi?

Non parlerei di crisi, considerata la crescita costante degli ultimi anni. Le fluttuazioni possono dipendere da diversi fattori, legati anche all'andamento dell'economia nazionale e globale. Ma anche fattori locali possono avere un impatto significativo. Sicuramente uno di questi è l'attesa del decreto sui nuovi incentivi che sta attualmente rallentando le immatricolazioni, sia dei privati sia delle aziende. Ora la situazione sembra che si stia sbloccando, ma l'incertezza è sicuramente un aspetto che influisce sulle scelte aziendali così come dei consumatori privati.

La riforma degli incentivi porterà dal 50 al 100% il contributo dello stato alle società di noleggio a lungo termine che acquireranno, per conto dei rispettivi clienti, auto a basse emissioni. Servirà questa riforma?

Si tratta di una misura che, pur con alcuni limiti, aiuta e favorisce la scelta di veicoli a basso impatto da parte delle persone e che siano incluse nella politica degli incentivi anche le società di noleggio è sicuramente una buona notizia per i clienti finali perché, in questi anni, il noleggio è stato trainante nell'adozione di veicoli a basse emissioni. Prevedere anche per queste la totalità degli incentivi previsti per i privati è quindi un aspetto positivo e il nostro auspicio è che il decreto possa essere varato ed entrare in vigore a stretto giro, dopo i numerosi annunci di questi primi mesi dell'anno.

Si dice che la formula del noleggio sia una perfetta soluzione-ponte nelle fasi di transizione come quella che stiamo attraversando in termini di tecnologia e alimentazione. È veramente così? Sarà il noleggio ad accompagnare la transizione ecologica? Se sì, perché?

Il noleggio è indubbiamente un acceleratore della transizione energetica anche perché garantisce la tranquillità di poter passare a un veicolo elettrico o elettrificato, senza quei dubbi legati alle future evoluzioni tecnologiche, eventuali valori dell'usato o peculiarità legate alle manutenzioni e questo vale sia per i privati sia per le PMI o le grandi corporate. Se poi prendiamo in considerazione in particolare il segmento delle aziende, molte di queste hanno ambiziosi obiettivi strategici di riduzione delle emissioni delle flotte aziendali legate alle proprie politiche ESG. A loro, Arval dedica delle specifiche "missioni di consulenza" che hanno l'obiettivo di analizzare le loro specifiche esigenze, supportarne i percorsi di transizione energetica analizzando il parco auto e proponendo un ventaglio completo di soluzioni sia in termini di tipologie di veicoli che di servizi accessori, come le ricariche o le infrastrutture stesse.

Negli anni del Covid si è assistito a un allungamento della durata media dei contratti. Questo fenomeno è ancora in corso o si è stabilizzato? Che cosa si noleggia a lungo termine oggi in Italia. E come stanno cambiando, se stanno cambiando, il prodotto noleggio e il cliente del noleggio? Il futuro del noleggio in Italia passerà davvero per le piccole imprese e i professionisti?

La tendenza all'allungamento della durata dei contratti è stata



dovuta al Covid prima e poi alla carenza di microchip che ha ridotto la produzione di veicoli nuovi e, di conseguenza, ha aumentato i tempi di consegna degli stessi, complici anche gli aspetti geopolitici, a partire dal conflitto Ucraina/Russia. Oggi, permangono alcune criticità legate alla logistica che stiamo gestendo. La tendenza all'allungamento della durata dei contratti è stata dunque dovuta a molteplici situazioni contingenti; riteniamo tuttavia che si dovrebbe tornare progressivamente alla

normalità, ragione per cui anche la durata dei contratti andrà probabilmente ad assestarsi sulle durate più comuni, nella media dei 48 mesi. Inoltre, in questo periodo, stiamo osservando un crescente interesse nelle soluzioni flessibili (1-24 mesi) che rispondono perfettamente alle necessità di adattamento della durata dell'uso delle vetture, spesso dovute ad esigenze personali per privati o partita iva o legati a bisogni di mobilità flessibile per le grandi aziende.





MASSIMO ARTUSI - PRESIDENTE

FEDERAUTO

I CONCESSIONARI AUTO AFFILANO LE ARMI

*Sinergie con le altre associazioni della filiera e maggiore peso in Europa.
E alla politica il nuovo presidente di Federauto
chiede una riforma fiscale "che consenta ai consumatori
di poter affrontare la transizione ecologica con minori incertezze"*

Intervista al Presidente Massimo Artusi

Il nuovo Presidente di Federauto ha obiettivi chiari e ambiziosi: "ampliare il nostro posizionamento attraverso sinergie con le rappresentanze della filiera dell'automotive, consolidare il nostro know-how normativo, incrementare il nostro peso specifico in Europa". Alla politica il numero uno dei dealer chiede "una riforma fiscale che consenta ai costruttori di recuperare lo sforzo compiuto per innovare, ai concessionari di poter contare anche su un usato meno vetusto, ai consumatori di poter affrontare la transizione ecologica con minori incertezze".

E mentre sulla transizione ecologica auspica "l'apertura ai biocarburanti" ("solo attraverso di essi vediamo la possibilità di raggiungere quella fascia di mercato che altrimenti rinuncerà a cambiare il proprio veicolo"), sull'auto a batteria resta scettico: "il motore elettrico costringe a modificare il sistema di vita nel quale siamo vissuti finora. Da noi probabilmente è la cosa più difficile da accettare, perché, in fondo siamo sempre l'Italia dei Comuni che si ribella all'Impero".

In genere un nuovo presidente è nominato sulla base di un programma. Dottor Artusi, che cosa c'è nella sua agenda 2024-2027?

Ho presentato un programma basato su due concetti: disponibilità al confronto e visione di lungo periodo, perché sono convinto che saper ascoltare e guardare lontano sono i modi che potranno rendere Federauto sempre più forte nel suo ruolo di rappresentanza e sempre più autorevole ai tavoli istituzionali, italiani ed europei. Per questo intendiamo ampliare il nostro posizionamento attraverso sinergie con le rappresentanze della filiera dell'automotive, consolidare il nostro know-how normativo, incrementare il nostro peso specifico in Europa, puntando al riconoscimento del ruolo del Concessionario per le sue funzioni

di agevolatore e garante del consumatore/utente, in un quadro di protezione contrattuale.

Negli ultimi 15 anni le concessionarie sono passate da circa 3 mila a poco più di 800. Questo processo di concentrazione proseguirà anche nei prossimi anni? E potrà rafforzare il peso di Federauto nelle interlocuzioni con la politica?

È un processo che probabilmente continuerà anche nei prossimi anni, ma ritengo con un ritmo più lento. I concessionari attuali - che sono circa 850 - hanno, infatti, trovato ormai un loro assetto che copre adeguatamente il territorio. Noi teniamo questo processo sotto osservazione, sapendo però che l'importante non è il numero dei concessionari, né se sono grandi o piccoli, ma la qualità del servizio che essi offrono. In altre parole, non è il numero che ci rende autorevoli ai tavoli istituzionali, ma il legame con i nostri clienti e il know-how di presenza e di conoscenza del territorio che da questo rapporto scaturisce insieme alla nostra professionalità

Il passaggio da concessionaria ad agenzia avrà vantaggi per tutta la filiera Case-Dealer-Clienti o solo per le Case, come afferma qualcuno? C'è anche chi sostiene che le Case che sceglieranno il modello di agenzia perderanno quote di mercato in favore di chi, invece, proseguirà con il modello tradizionale...

È tutto da verificare. Quello che però dobbiamo comunque ricordare - e non solo noi concessionari - è che sarà sempre il cliente a decidere e non è detto che l'eventuale economicità dei costi di distribuzione coincida con i suoi interessi o addirittura comporti automaticamente un'economicità dei costi complessivi dell'automobile. Spesso, anzi, il rapporto diretto con il costruttore limita fortemente l'autonomia decisionale del cliente.

Che impatto avrà l'auto cinese sulla distribuzione automobilistica e più in generale sul mercato dell'auto? L'arrivo di macchine low cost in segmenti trascurati dalle case europee non può essere anche un'opportunità per le concessionarie e per i clienti?

Si parla molto dell'impatto che le auto elettriche prodotte in Cina possono avere sul mercato italiano ed europeo. Ma se guardo le statistiche ho l'impressione che il dibattito sulla transizione ecologica attraverso la trazione elettrica stia diventando un cavallo di Troia per la tecnologia orientale, non solo per l'automobile, ma per tutti i prodotti della filiera, orientando il pubblico verso prodotti del Far East, spesso ad alimentazione tradizionale, mentre quelli a trazione elettrica, pur avendo prezzi più bassi dei modelli europei, restano pur sempre più elevati di quelli a combustione. In questo modo, però, resta scoperta la domanda di fascia bassa: non dimentichiamo che per molti l'automobile è soprattutto un oggetto d'uso, impiegato su brevi distanze, spesso in ambito urbano. Per questo ciò di cui ha bisogno la filiera europea dell'automotive, schiacciata fra l'aggressività commerciale cinese (finanziata con generosità dallo stato) e la politica daziaria americana, è una strategia complessiva, chiara e coerente. Più che imporre dazi, si tratta di costruire una politica che garantisca tutto il sistema dell'automotive: dai costruttori ai concessionari (spesso dimenticati), ai consumatori, offrendo a questi ultimi fin da ora la possibilità di alternative - come l'alimentazione termica a basso impatto ambientale, in attesa di quella carbon neutral dei biocarburanti - che sarebbe comodamente accessibile alla domanda di fascia bassa e migliorerebbe fin da subito le condizioni ambientali che ci circondano.

Nel 2024 si svolgeranno le elezioni europee. Molti sperano in un ripensamento sul divieto di immatricolare nuove auto con motore termico a partire dal 2035. Secondo lei la transizione ecologica disegnata dai governi europei nell'arco della prossima decade potrà essere messa in discussione?

È appunto a questo che mi riferivo. Il dibattito sui biocarburanti è il nodo centrale del Regolamento sui target della CO2 all'interno delle istituzioni europee. L'Unione sta ratificando proprio in queste ore un testo che apre ai carburanti sintetici (anche questi ad alto costo di produzione), ma non esplicitamente ai biocarburanti, bocciando (per ora) le verifiche basate sul Carbon Correction Factor, proposte dall'Italia, che avrebbero permesso di anticipare l'impiego di queste alimentazioni che - a differenza dell'elettrico - sono carbon neutral. Ma è rimasta aperta una porta: nel 2026 (2027 per gli HDT) le misure adottate saranno sottoposte a una verifica che dovrà tenere conto anche dei passi avanti compiuti dalla scienza in materia di carburanti. Saranno le nuove istituzioni europee - Commissione e Parlamento - che dovranno condurre questa verifica e prendere le decisioni conseguenti. Noi ci auguriamo che si sblocchi l'apertura ai biocarburanti, anche perché vediamo solo attraverso di essi la possibilità di raggiungere quella fascia di mercato che altrimenti rinuncerà a cambiare il proprio veicolo rischiando la cosiddetta «Avanziazione» della circolazione: cioè il progressivo aumento della quota di veicoli obsoleti,

inquinanti e poco sicuri. Chi davvero vuole la decarbonizzazione - a cominciare dai concessionari - non può lavorare per questo scenario.

I numeri delle auto elettriche in Italia sono tra i più bassi in Europa. Perché gli italiani non le comprano?

Intanto c'è da dire che i paesi che vengono portati a esempio sono quelli scandinavi, dove il numero ridotto di abitanti, l'alto reddito pro-capite e i massicci incentivi messi in campo, hanno favorito una penetrazione più rapida dell'auto elettrica. Ma, secondo me, in Italia pesa anche un altro motivo: il fatto che il motore elettrico è una scelta senza alternative, un'imposizione



che costringe a modificare il sistema di vita nel quale siamo vissuti finora. Del resto, i paper europei che affrontano il tema della transizione ecologica spesso evocano questa necessità di cambiare i comportamenti dei cittadini. Il che da noi probabilmente è la cosa più difficile da accettare, perché, in fondo siamo sempre l'Italia dei Comuni che si ribella all'Impero.

Il 2023 si è chiuso con una crescita delle immatricolazioni del 19%, proseguita anche nei primi due mesi dell'anno, a cui è seguita una battuta d'arresto a marzo. I volumi, però, sono ancora molto ancora al di sotto dei livelli pre-Covid. Che cosa prevede per il 2024?

In una fase storica come quella che stiamo vivendo, con la guerra in Ucraina, il medio oriente in fiamme, la crisi di Taiwan nell'aria, i noli dei container che vanno sulle montagne russe, fare previsioni di medio-lungo periodo è davvero difficile. Sul breve, c'è la attesa del nuovo Ecobonus appena varato. Se andrà bene, l'anno potrà anche sorridere. Ma per avere risultati consolidati c'è bisogno di una riforma fiscale che consenta ai costruttori di recuperare lo sforzo compiuto per innovare, ai concessionari di poter contare anche su un usato meno vetusto, ai consumatori di poter affrontare la transizione ecologica con minori incertezze.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI MILANO-BICOCCA

IANNANTUONI: “LE UNIVERSITÀ RIMANGANO LUOGHI DI LIBERTÀ
E DI INDIPENDENZA, SEMPRE APERTI AL DIALOGO”

La professoressa Giovanna Iannantuoni è Rettrice dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca ed è anche la prima donna a ricoprire la carica di Presidente della CRUI, la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane. E' dunque dalla sua diretta esperienza che deriva la convinzione che per abbattere il “soffitto di cristallo” che ostacola i percorsi professionali delle donne si deve spiegare sin dalle scuole elementari che non è necessario sacrificare qualcosa della propria vita per raggiungere obiettivi professionali ambiziosi. Nel campo universitario, poi, la questione è cruciale, ed è uno dei tasselli che riguardano la sostenibilità economica del Paese.

Professoressa Iannantuoni, lei è Rettrice dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, e Presidente della Conferenza dei Rettori. Quali sono le principali sfide di fronte al sistema universitario del Paese?

La sfida più grande è fare in modo che il sistema accademico torni a essere punto di riferimento culturale e scientifico del nostro Paese. Come? Per esempio rinnovando la didattica, lavorando anche con il settore privato per avere un maggiore impatto tecnologico, ma anche aprendo le porte degli atenei ai cittadini. E poi c'è un obiettivo ancora più ampio: aspiro a che le università rimangano luoghi di libertà e di indipendenza, sempre aperti al dialogo. Il loro ruolo è essere fucine di innovazione e di futuro, che rifuggono da ogni polarizzazione.

Come affrontare le questioni inerenti le differenze di genere, e mettere su un effettivo piede di parità anche nelle Università, il mondo femminile? Inoltre, le donne al vertice delle Università sono ancora molto poche: si parla di 'soffitti di cristallo' e di 'muri di gomma'. Come scardinarli?

Io penso che il nostro lavoro in questo senso debba iniziare fin dall'infanzia. Mi spiego: per abbattere il “soffitto di cristallo” che lei cita occorre un cambiamento culturale che inizia spiegando alle bambine quanto sia importante credere nei propri sogni e ambire a realizzarli. A scuola dobbiamo raccontare loro storie di donne o di scienziate che non hanno dovuto sacrificare per forza qualcosa della loro vita. Perché uno dei freni è pensare che si debba essere costrette a scegliere fra vita personale e professionale. La corsa per raggiungere questi obiettivi è ancora lunga, ma bisogna accelerare: c'è un dato drammatico

che mi preme sempre ricordare ovvero che in Italia solo una donna su due lavora. Proviamo a immaginare che cosa sarebbe questo Paese se quella metà di donne escluse desse il proprio contributo e mettesse a disposizione della società il proprio talento...

Ritiene ci sia bisogno di maggiore integrazione, collaborazione, condivisione di know how a livello di Università dell'Unione europea?

Grazie alla stretta rete di accordi internazionali, scambi e progetti di ricerca, il tessuto delle collaborazioni europee si è solidificato nel corso del tempo. Quando si parla di università non credo che funzioni mai il termine “concorrenza”: ce lo insegnano anche le esperienze degli atenei più prestigiosi del mondo che sanno “fare rete” quando è necessario o su certi temi particolari. E credo che questo concetto di cooperazione sia efficace in un'ottica nazionale ma anche europea.

Fuga dei cervelli e Neet: due gravi problemi per il Paese, speculari di un difficile rapporto con le Istituzioni. Da un lato non si riesce a stabilizzare i migliori talenti nel mondo del lavoro, dall'altro un'ampia fetta di popolazione giovanile non è né in carriera universitaria, né ha un impiego o si sta formando per il lavoro. Cosa ne pensa? Come intervenire?

Mi piacerebbe che la questione venisse affrontata nel suo complesso: non si tratta di un tema riguardante solo i giovani. A essere messa in discussione è la sostenibilità economica del nostro Paese. Da una parte dobbiamo essere capaci di tenerci stretti i nostri talenti e i nostri cervelli migliori, offrendo loro per prima cosa un salario competitivo, rivedendo le politiche salariali. Dall'altra, dobbiamo evitare che i più giovani abbandonino gli studi dopo le superiori: una buona formazione consente alle persone di cambiare la propria vita e anche la società, visto che fa aumentare la coesione sociale e diminuire le disuguaglianze. Ecco perché è necessario che ci sia un'alleanza strettissima con le scuole, per favorire l'accesso alle università. C'è da lavorare sull'orientamento, e anche sulle seconde generazioni di stranieri che vivono in Italia. Ricordiamoci che l'università è la culla dell'innovazione e del capitale umano su cui si fonda proprio quella sostenibilità economica che oggi è a rischio.



GIOVANNA IANNANTUONI - RETTRICE

Chi ha dei figli studenti 'fuori sede', sa bene quanto sia oneroso il loro mantenimento. Sarebbe a suo giudizio auspicabile un intervento legislativo per regolare la questione degli affitti per gli studenti? O, per la sua esperienza, possono esserci soluzioni alternative (co-housing 'gestito' o 'calmierato' dalle Università o dai comuni, ecc..)

È un argomento complesso che va affrontato con uno sguardo di lungo periodo, ma in questa fase si stanno gettando le basi per un cambiamento. Consideriamo che in Italia per trent'anni non si sono fatte politiche attive né investimenti per l'università e l'istruzione, ambiti su cui piuttosto si è pensato a tagliare. Riguardo all'emergenza abitativa, oggi quel che serve è un'alleanza tra università, istituzioni ed enti privati. Come dicevo si sta lavorando in questa direzione, basti pensare all'accordo per i beni demaniali con la riqualificazione di immobili un tempo adibiti a caserme, padiglioni fieristici, magazzini per le ferrovie...

Tutti dobbiamo avere lo stesso obiettivo: fornire agli studenti una residenza pagando un prezzo ragionevole. Perché non è concepibile che canoni di affitto troppo alti diventino forme di discriminazioni per il diritto allo studio.

La questione del 'numero chiuso', per alcune facoltà, oltre a suscitare innumerevoli proteste, è anche stata affrontata in modo a volte contraddittorio, con scelte poi ritratte. Che ne pensa del 'tetto' agli accessi?

Più che di un numero chiuso io rimarco sempre la necessità di parlare di "numero programmato": gli accessi devono cioè essere parametrati in base al fabbisogno, altrimenti il sistema non regge. Lo dico soprattutto pensando all'accesso al corso di laurea di Medicina: una selezione all'ingresso ci permette di non scendere a compromessi sulla qualità dell'offerta formativa e del Servizio sanitario nazionale. Anche per definire meglio queste

strategie come presidente della Conferenza dei rettori ho voluto l'insediamento di una commissione dedicata proprio al tema delle modalità di accesso a Medicina.

E' passato qualche tempo dalla fine del Covid. Si può provare, ora che l'onda emotiva è passata, a tracciare un bilan-



cio - sia numerico che 'psicologico' - sull'impatto e sull'effetto della pandemia sulla popolazione studentesca?

La pandemia ha rappresentato un momento di cesura e ha sicuramente lasciato degli strascichi: lo vediamo nel senso di incertezza e di ansia di cui soffrono i giovani. Aver vissuto e studiato da remoto per mesi ha avuto un impatto psicologico. Ma la pandemia

è stata anche un'occasione per migliorarsi: noi come sistema universitario abbiamo investito e stiamo investendo per non far mai venire meno il senso di comunità, che poi è lo spirito stesso dell'università. Ora però i ragazzi hanno ricominciato a frequentare e animare gli atenei dove possono coltivare e praticare la curiosità intellettuale e la capacità critica di lettura della realtà.



Arte e Cultura

**AFORISMI A COLORI,
CERAMICHE, SEGNI ZODIACALI.
A FIRENZE ARRIVA DRUID**

*Fino al 6 ottobre il pittore,
video-maker e regista Emanuele Napolitano
è protagonista al Gallery Hotel Art
con la mostra "And still they don't believe it"*

di SAMANTHA DE MARTIN



Druid, Leo, 2024, acrilico su tela, 50 x 70 cm | Courtesy l'artista

Non ho rimorsi, rifarei tutti gli aperitivi che ho fatto". Nell'area bar del Gallery Hotel Art di Lungarno Collection, nel cuore di Firenze, Emanuele Napolitano, in arte Druid, seduce i clienti con la parola scritta, chiave di accesso della sua estetica dove il teatro della memoria si fonde con la vita reale.

Nell'hotel di Vicolo dell'Oro 5, il dialogo creativo tra arte contemporanea, i fiorentini e gli spazi dell'albergo si consuma attraverso la prima mostra personale di Druid a Firenze dal titolo *And still they don't believe it*, a cura di Valentina Ciarallo e a ingresso libero. Il titolo è liberamente tratto da un celebre brano firmato The Smiths nei primi anni Ottanta.

L'artista visivo, romano di nascita, pittore, video-maker e regista

presenta fino al 6 ottobre, negli spazi del Gallery Hotel Art, un progetto originale, caratterizzato da una ventina di opere più una collezione di oltre trenta piatti di varie dimensioni, e ancora lavori piccoli disseminati nell'ambiente accanto a opere inedite, come la serie di pitture dedicata ai dodici segni zodiacali. Si tratta di un oroscopo per immagini dove simboli e volti si rispecchiano in un suggestivo dualismo di colori e sagome. Ogni dipinto è accompagnato dalla predizione sul destino individuale, espressamente formulata dall'artista. L'illusione è che posizione e movimento dei corpi celesti influiscano significativamente sulla personalità di ciascuno al punto da condizionarne l'umore e il senso della giornata.

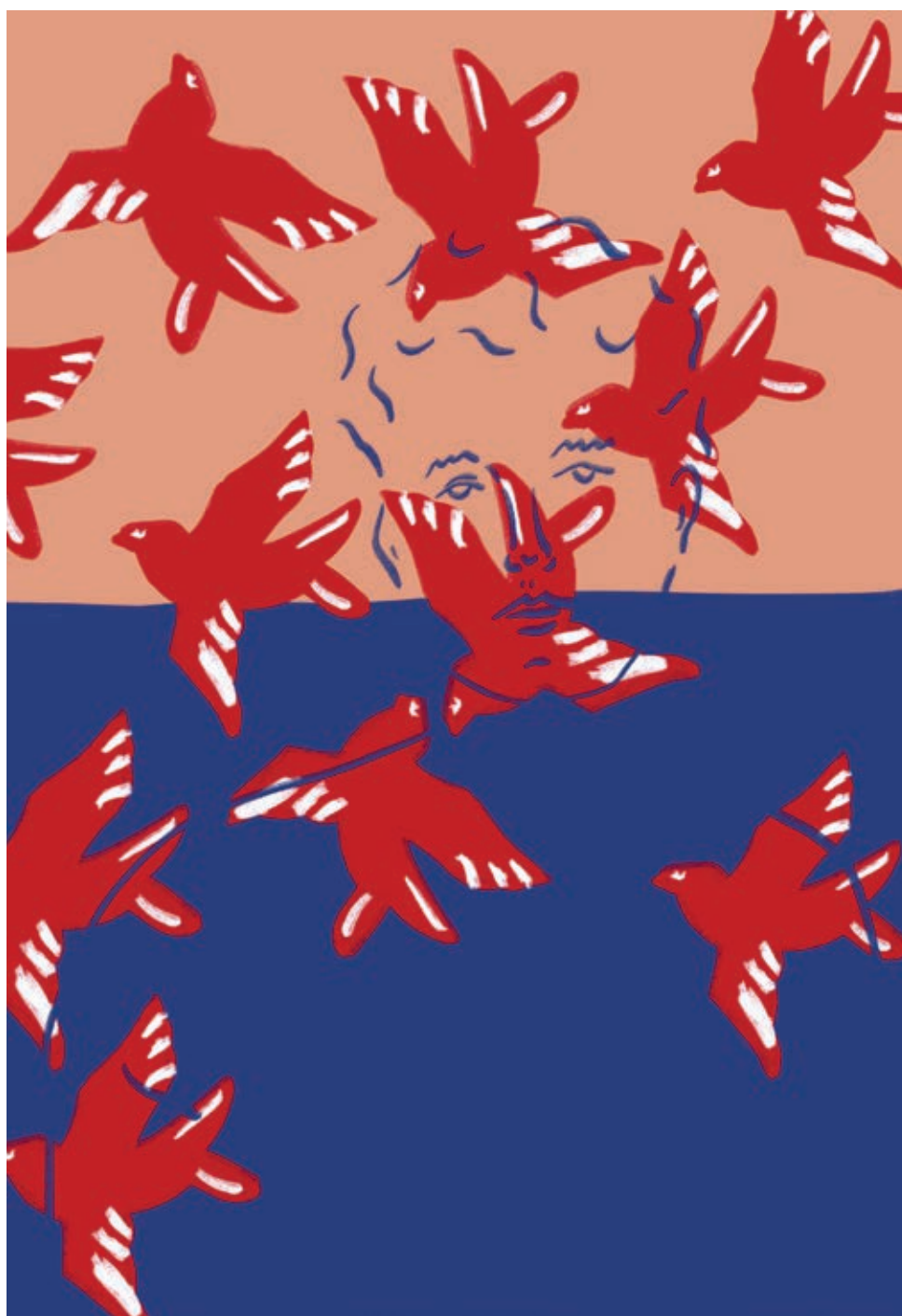


Druid, Un jour à Londres, 2023, Acrilico su tela | Courtesy l'artista

“L’idea della mostra - spiega la curatrice Valentina Ciarallo - nasce dalla volontà del Gallery Hotel Art di realizzare due mostre l’anno. Cerchiamo di dare una proposta sempre nuova. Nelle esposizioni passate abbiamo cercato di dare spazio al linguaggio fotografico e all’intelligenza artificiale. Con questo progetto invece abbiamo pensato che il binomio parole ed immagine, caratteristica di Emanuele, potesse dialogare con gli spazi e con gli ospiti dell’hotel, con i turisti e con i cittadini di Firenze. Con l’artista abbiamo costruito la mostra partendo dall’idea di esporre anche pezzi inediti, in particolare la serie dedicata allo zodiaco. Sono state pertanto realizzate delle pitture acrilico con le immagini dei segni zodiacali. Druid utilizza colori accesi e una

stesura piatta che ricorda molto i post impressionisti Matisse e Cocteau. Il tratto incisivo ricorda il non finito, un disegno abbozzato in divenire. Questa dei segni zodiacali è una riscrittura dell’oroscopo che lo stesso Emanuele ha rielaborato e nel quale ognuno si può riconoscere. La pittura risulta immediata, di facile lettura ed esteticamente attraente, i colori forti si armonizzano bene con il contesto”.

E infatti tutti i lavori di Druid sono disseminati tra gli spazi comuni, all’interno della Library, nel Fusion Bar & Restaurant, nella sala colazione. In quest’ultima l’intera parete è stata tappezzata con oltre trenta piatti in ceramica vintage, provenienti



DRUID, Aquarius, 2024, acrilico su tela, 70 x 50 cm | Courtesy l’artista

da varie case manifatturiere fiorentine come Richard Ginori. La serie di vasellame dalle forme insolite, che tappezza l'intera parete, trasforma la sala colazioni in un ambiente familiare, simile alla cucina della nonna, nel quale la parola era al centro del focolare. Ogni fondo del piatto riporta una frase o un disegno ironico in pieno stile "Druid".

"Welcome home, filthy animal". E ancora "It's called Karma, it is pronounced ha ha ha". Niente paura, è Druid.

"La mostra, che accompagna in maniera giocosa i clienti ma anche i visitatori di passaggio - continua Ciarallo - è frutto di un attento studio delle **relazioni interpersonali**, del rapporto tra uomo donna, dell'universo femminile. I colori pre-



DRUID, 50%, 2023, acrilico e matita su carta, 29.7 x 42 cm | Courtesy l'artista

dominanti, il rosso e il blu, tinte predilette da Druid, colori del sangue arterioso e venoso, nonché retaggio della scuola, come il lapis rosso-blu usato dal maestro per correggere i compiti, segnano un fil rouge che accompagna tutta l'esposizione. Il blu viene anche associato dall'artista alle figure dei marinai francesi, ai quali è molto legato. Altra sigla di-

stintiva è l'asterisco. Pochi tratti veloci che diventano subito riconoscibili".

Le frasi invitano alla lettura. "Non inseguire chi sa dove trovarti" raccomanda una delle espressioni che accompagnano le illustrazioni a matita. E infine, impossibile non scorgere "Ti ci devo portare". La frase d'amore più bella di sempre.



Druid, Ti ci devo portare, 2021, Acrilico e matita su carta, 29.7 x 42 cm | Courtesy l'artista





CITIZEN KANE

RITORNA IL CAPOLAVORO DI ORSON WELLES

SUL POTERE DEI MEDIA NEGLI STATI UNITI DEL PRIMO NOVECENTO

di TEODOSIO ORLANDO

Ritorna nelle sale cinematografiche uno dei capolavori immortali della cinematografia di tutti i tempi (addirittura alcune fonti, come l'*American Film Institute*, la rivista cinematografica *Sight & Sound* e la BBC, lo classificano come "il miglior film statunitense mai realizzato"): *Citizen Kane*, diretto e interpretato da Orson Welles, e solo in Italia tradotto con il titolo *Quarto potere*. Il *comeback* del film del 1941 avviene grazie a *Wonder Classics*, ossia la divisione della società di distribuzione *Wonder Pictures* che si occupa della riscoperta dei classici d'autore. Viene così proposta una copia restaurata e rimasterizzata, in lingua originale con sottotitoli, in collaborazione con *Unipol Biografilm Collection*.

A distanza di oltre 80 anni da quando il capolavoro approdò nelle sale statunitensi (mentre il pubblico italiano, a causa della guerra, dovette aspettare fino al 1948), la riflessione filmica di Orson Welles viene ancora indicata come un'esplorazione profonda e meditata dell'incidenza dei *media* sull'opinione pubblica. È quasi scontato sottolineare la perenne "attualità" della pellicola o la sua permanenza come spunto di riflessione sul potere esercitato dalle grandi fonti di informazione nella società: semplicemente, oggi è diventato di prammatica estendere le sue considerazioni all'universo del digitale e ai *social network*, così onnipervasivi da condizionare ogni decisione politica, spesso in spregio a qualsiasi deontologia professionale, fino ad arrivare a produrre le cosiddette *fake news*. E non trascuriamo il fatto che stiamo vivendo in un anno, il 2024, in cui due miliardi di persone in 76 Paesi, tra cui gli Stati Uniti,

saranno chiamati a un appuntamento elettorale.

La narrazione di *Quarto Potere* si incentra sulla biografia di un magnate dell'editoria statunitense, Charles Foster Kane, partendo dalla sua morte, avvenuta in assoluta solitudine nella sua lussuosissima residenza, sofisticata e vagamente minacciosa, denominata con il nome orientaleggiante di Xanadu: una serie di *flashbacks* retrospettivi ci riportano alla sua infanzia travagliata, all'eredità che improvvisamente irrompe nella sua vita aprendogli la possibilità di dedicarsi a una carriera nel giornalismo, il cui esito sarà la capacità di controllare una quarantina tra testate ed emittenti radiofoniche. Ed è poi un succedersi di relazioni sentimentali, di matrimoni e di vicende poco trasparenti, fino allo scandalo che tronca la sua avanzata verso il governatorato di New York e forse verso la stessa presidenza degli Stati Uniti. Tutte vicende narrate senza una precisa sequenza cronologica e senza un distacco oggettivo. A soli 25 anni, Welles veste i panni del regista, dello sceneggiatore (in collaborazione con Herman J. Mankiewicz) e del protagonista del lungometraggio, decidendo di ricostruirne la storia attraverso i ricordi di tutti coloro che si erano imbattuti in lui: è quasi una ricostruzione corale da diverse prospettive. Ognuno manifesta una diversa opinione sul magnate, ipotecendo fortemente la narrazione: similmente a quanto accade in un altro capolavoro della storia del cinema, ossia *Rashomon* di Akira Kurosawa, non esiste la possibilità di individuare la verità nella ricostruzione della biografia di Kane. Ogni testimone appare come chi ha conosciuto un uomo diverso, palesando una sua

propria verità. Lo stesso regista si pone come, forse, colui che più di tutti si avvicina al senso degli eventi, notando dettagli ignorati da altri, tra cui il misterioso significato dell'ultima parola proferita da Kane, "Rosebud" (nella traduzione italiana "Rosabella": è il nome dello slittino su cui giocava quando venne strappato ai genitori, ma è anche il simbolo del suo trauma infantile).

Tutte scelte innovative che decretarono un parziale insuccesso commerciale del film, insieme con l'aspra polemica diretta contro Welles dall'editore filonazista William Randolph Hearst, che per molti versi ispirò la figura di Kane. Hearst a soli 23 anni decise di acquistare e potenziare un giornale locale, il *San Francisco Examiner*, ispirandosi a Joseph Pulitzer, che dirigeva il *New York World*. Anche Kane, disponendo del cospicuo patrimonio familiare, acquista un giornale locale in crisi, *The New York Examiner*, trasformandolo in una testata di successo: pur non praticando la separazione tra editore e direttore del giornale (come accade nel film *The Post* di Steven Spielberg), Kane dichiara con solenne ipocrisia che il quotidiano rispetterà la "verità", senza tollerare interferenze di nessun tipo. Il potere della stampa viene evidenziato indirettamente attraverso due episodi: la guerra tra Stati Uniti e Spagna per il controllo di Cuba (1898) e l'attacco a un politico locale, che si ritorce con-

tro Kane stesso quando quest'ultimo verrà scoperto con un'amante segreta, fino a divenire l'oggetto di una campagna di stampa così violenta da frenare la sua corsa al potere politico. Va comunque sottolineato che, ancora più che nel quasi coevo *Tempi moderni* (*Modern Times*, 1936) di Charlie Chaplin, benché in modo meno evidente, nel film di Welles si realizza l'osservazione di Marshall McLuhan (nel celebre libro *Gli strumenti del comunicare* [*Understanding Media*], 1964) per cui il cinematografo era chiamato un tempo *bioscope* (dal greco *bíos* [*βίος*], *vita*), perché presentava in termini visivi i movimenti delle *forme di vita*. Il cinema è un mezzo mediante il quale arroliamo il mondo reale su una bobina per poi srotolarlo come una sorta di tappeto magico della fantasia; è una sensazionale combinazione tra la vecchia tecnologia meccanica e il nuovo mondo elettrico. In qualche modo lo spettatore di *Citizen Kane* vive su sé stesso questa fusione tra il meccanico e l'organico ricollegandosi in forma inconscia alla tecnologia della stampa: deve seguire quelle sequenze di "fotogrammi" bianchi e neri che sostituiscono la tipografia e aggiungervi una sua colonna sonora personale. Egli cerca di seguire i contorni della mente del regista, a velocità variabili e con l'illusione di aver compreso tutto. In fondo, lo spettatore al cinema non è molto dissimile dal lettore di libri e giornali, perché, alla stessa stregua di



quest'ultimo, accetta come un fatto razionale la sequenza in sé stessa. Dovunque si volga la cinepresa, per lo spettatore le cose cambiano poco, perché si sente trasportato in un altro mondo. Come osservava René Clair, lo schermo apre la sua porta bianca su un *harem* di belle cose e di sogni da adolescenti, al cui confronto il più seducente dei corpi reali appare difettoso. E non a caso il grande poeta William Butler Yeats considerava il cinema un mondo di ideali platonici dove il proiettore ha la funzione di «una schiuma su uno spettrale paradigma delle cose» («a spume upon a ghostly paradigm of things») [versi tratti dalla poesia *Among School Children*]).

Peraltro, gli storici del cinema sono tutti concordi nell'attribuire al film di Welles un ruolo chiave nel rinnovare l'organizzazione del testo cinematografico e nel variare il cosiddetto *découpage* classico (ossia la sceneggiatura definitiva di un film, con le scene suddivise in inquadrature). Il tutto avviene sostanzialmente attraverso l'uso di due tecniche: la profondità di campo e il piano sequenza. Il piano sequenza è un'inquadratura che svolge autonomamente tutte le funzioni di una scena. Mentre la scena rappresenta un episodio attraverso la successione di più inquadrature, il piano sequenza effettua la stessa operazione tramite un'unica inquadratura. La profondità di campo è invece quell'articolazione dell'inquadratura in più

livelli, dove ciò che sta sullo sfondo non è più *floù*, come accadeva nel cinema classico degli anni Trenta, ma viene messo a fuoco alla stessa maniera di quello che è in primo piano. Con queste due tecniche, non è più il film a imporre un proprio *découpage* uguale per tutti, ma è lo stesso spettatore che si compone il proprio *découpage*, recuperando una libertà di sguardo, pur oggettivamente limitata dai confini dell'inquadratura, che il cinema "classico" gli aveva negato. In *Citizen Kane* queste tecniche sono evidenti in varie scene. Ad esempio, quella in cui una donna, stesa sul suo letto, ha appena tentato di suicidarsi, ingerendo una boccetta di sonniferi. Welles gira l'intera scena in un'unica inquadratura costruita su tre diversi livelli di profondità: in primo piano il flacone del sonnifero, subito dietro il volto della donna e sullo sfondo, perfettamente a fuoco, la porta che di lì a qualche istante verrà ab-

battuta da un uomo che tenta di salvarla. Al montaggio propriamente detto, si sostituisce il montaggio interno, tramite la messa in profondità di quegli elementi "diegetici" che costituiscono il perno dell'azione. Lo spettatore è più libero di decidere che cosa guardare: il sonnifero, la donna, il marito, l'immagine nel suo complesso, ecc.

Ma *Citizen Kane* non è solo un esercizio di stile cinematografico: è anche una potente meditazione sulle conseguenze del potere e dell'isolamento, che mette in discussione le convenzioni e le istituzioni che influenzano la vita di Kane e il mondo che lo circonda, allorché tenta di proiettare in primo piano la lotta di Kane per trovare un senso nelle sue azioni e per tentare di sfuggire alla gabbia dorata del suo successo: sicché la sua personalità somiglia a un labirinto di specchi (come anche in un altro film di Welles, *La signora di Shanghai*, secondo un'osservazione di Umberto Eco) in cui l'io si riflette e si dissolve, sfuggendo costantemente alla nostra comprensione.

Ben pochi, tra l'altro, hanno ricordato, in occasione di questo ritorno del film nelle sale, che alla sua uscita poté godere di due "recensori" di eccezione: il filosofo Jean-Paul Sartre e lo scrittore Jorge Luis Borges.

Sartre pubblicò la sua recensione sulla rivista *L'Écran français* (n. 5, del 1° agosto 1945), preceduta da una breve sinossi dove si sottolinea «l'audace attacco contro G. H. Hearst, il magnate fascista della stampa americana». Ricordiamo che *L'Écran français* era una sorta di emanazione del periodico comunista *Les Lettres françaises* e la recensione è stata ripubblicata negli scritti di Sartre (*Situations 2*, nuova edizione) solo nel 1998. Sartre sottolinea che si tratta di un film che sconvolge le abitudini americane, perché è un'opera intellettuale, o meglio un'opera di un intellettuale. Ma, d'altra parte – osserva l'autore dell'*Essere e il nulla* –, si tratta di un'opera unica negli Stati Uniti ma che non guadagnerebbe nulla ad essere trapiantata in Europa. Peraltro, Sartre osserva come Welles, dopo aver perfino inscenato opere teatrali nelle quali Giulio Cesare compare, come Mussolini, in camicia nera e stivali, avesse deliberatamente abbandonato il cinema per il giornalismo politico. E il film, secondo lui, si inseriva in una serie di manifestazioni che avevano tutte lo stesso senso e lo stesso scopo: *l'antifascismo*. Ma il suo vero e autentico interesse politico era un altro: con tutti i mezzi a sua disposizione (cinema, teatro, giornalismo) voleva conquistare le masse americane al liberalismo. Sicché, nell'ottica di Sartre, *Citizen Kane* era un film che voleva dimostrare una tesi e insieme fare satira contro il re della stampa, Hearst, conservatore, filotedesco, isolazionista, antisovietico, antifrancese. Ma la satira – aggiunge Sartre – non è la pura trasposizione della vita: interpreta, spiega, carica di ridicolo, sfuma i caratteri e presenta un quadro tendenzioso. Insomma, è la vita ripensata (*la vie repensée*), ricomposta dall'intelligenza. Siamo molto lontani dal film classico americano la cui più grande virtù è la semplicità realistica. Il film è concepito come un problema: ci sono dati, un enunciato e la soluzione sarà adombrata nelle ultime immagini: "che cosa ha voluto dire Kane pronunciando la parola *Rosebud*"? Sembra quindi che Welles voglia far pensare i suoi spettatori, invitandoli a chiedersi chi sia uno dei personaggi più famosi del mondo politico americano. E ovviamente, tutto il film ha un leggero profu-



mo di psicoanalisi, che si manifesta soprattutto nella decisione del regista di raccontare la sua storia al passato (Kane infatti è morto all'inizio del film, e nelle prime scene conosciamo prima i suoi amici nella loro maturità). Nei film americani dell'epoca, al contrario, tutto era girato al presente: lo spettatore era contemporaneo al personaggio; quando l'eroe si avvicina alla coppa avvelenata, è perché ancora non sa se berrà, se morirà. I giochi non sono fatti. In *Citizen Kane*, i giochi sono fatti (*les jeux sont faits*). Non abbiamo a che fare con un romanzo, ma con un racconto al passato.

Da ciò deriva una maggiore rapidità nell'alternarsi delle immagini, con ellissi e salti improvvisi, come nei racconti che facciamo nella vita di tutti i giorni, rapidamente e senza arte. E queste narrazioni retrospettive si interrompono bruscamente perché il narratore non ne sa o non ne vuole dire di più. E spesso in una sola scena, come se fosse una frase che condensa un gran numero di eventi vissuti giorno per giorno, troviamo una sorta di abbreviazione che generalizza. Basta un'unica scena per capire la personalità di Kane, il quale costringe, per testardaggine, la sua amante, che canta stonata, a esibirsi ovunque nei vari teatri dell'opera. Spesso la composizione dell'immagine ricorda a Sartre i dipinti del Tintoretto dove, per catturare ancora di più l'attenzione, il pittore metteva in primo piano personaggi di poco conto, mentre faceva intravedere sullo sfondo, tra due enormi gendarmi, sotto il braccio di un bambino, la *silhouette* quasi incolore di Cristo o del santo di cui stava narrando la vita. Nel film siamo costantemente sopraffatti da queste immagini troppo lavorate, e forse grottesche, come in un romanzo il cui stile si spingerebbe sempre al primo piano e di cui ci si dimentica in ogni istante i personaggi. Ma, come ha osservato un altro filosofo francese, Gilles Deleuze (nel "dittico" sul cinema, *L'immagine-movimento* e *L'immagine-tempo*), ciascuna immagine in Welles possiede quel che Bergson chiama «punti luminosi», singolarità, che raccolgono, come una totalità inespressa, l'intera vita di Kane in un orizzonte vagamente nebuloso. I testimoni risaliranno di certo alle falde del passato per evocare le immagini-ricordo, per ricostruire cioè gli antichi presenti. Ma in realtà, esse sono differenti dalle immagini-ricordo che le attualizzano nella stessa misura in cui il passato puro può esserlo dall'antico presente che è stato. Ogni testimone somiglia a un personaggio di Proust, che salta nel passato in generale e si installa di colpo in questa o quella regione coesistente, prima di incarnare certi punti della regione in un'immagine-ricordo. Più simpatica è la recensione di Borges (pubblicata sulla rivista argentina *Sur*, nell'agosto del 1941). Il grande scrittore argentino sottolinea che il film esibisce almeno due temi: il primo vuole suscitare l'applauso dei più distratti ed è così riassumibile: un milionario vanitoso accumula statue, automobili biblioteche, uomini e donne. Come un precedente collezionista (le cui osservazioni sono tradizionalmente attribuite allo Spirito Santo), scopre che queste accumulazioni sono la vanità delle vanità e che tutto è vanità. Al momento della sua morte, desidera un'unica cosa nell'universo: una slitta con cui giocava da bambino! Il secondo tema è di gran lunga superiore, perché collega il libro biblico dell'*Ecclesiaste* alla narrativa di Franz Kafka. Il tema autentico (insieme metafisico e poliziesco, psicologico e allegorico) è l'indagine dell'anima segreta di un uomo attraverso le opere che

ha compiuto, le parole che ha pronunciato, i molti destini che ha distrutto. Il procedimento è quello di Joseph Conrad nel romanzo *Chance* (1914) e del film *The Power and the Glory*, diretto da William K. Howard (1933): attraverso scene eterogenee, non in ordine cronologico, in modo travolgente e indefinito, Welles mostra i frammenti della vita di un uomo, Charles Foster Kane, e ci invita a combinarli e a ricostruirli, nonostante varie forme di incongruenza. Del resto, in una delle ultime scene, la moglie di Kane, sgargiante e sofferente, gioca con un enorme *puzzle* sul pavimento del palazzo Xanadu, che è anche un museo: i frammenti non sono governati da un'unità segreta: il detestato Charles Foster Kane è un simulacro, un caos di apparenze. Borges paragona così il personaggio di Welles alle figure tratteggiate dal suo amico Macedonio Fernández: "nessun uomo sa chi è; nessun uomo è qualcuno", come già sapevano filosofi come David Hume ed Ernst Mach. Per Borges, il film di Welles ricorda anche uno dei racconti di Gilbert Keith Chesterton, *La testa di Cesare* (*The Head of Caesar*), ma ha il difetto di soffrire di gigantismo e di pedanteria. Non è intelligente, è *geniale*: nel senso più notturno e germanico di questa parola.

QUARTO POTERE

Titolo originale	Citizen Kane
Lingua originale	inglese
Paese di produzione	Stati Uniti d'America
Anno	1941
Durata	119 minuti
Dati tecnici	B/N
Genere	drammatico
Regia	Orson Welles
Soggetto e sceneggiatura	Orson Welles, Herman J. Mankiewicz
Produttore	Orson Welles per Mercury Theatre e George Schaefer per RKO
Casa di produzione	Mercury Theatre - RKO Radio Pictures
Distribuzione in italiano	RKO (1948)
Fotografia	Gregg Toland
Montaggio	Robert Wise
Effetti speciali	Vernon L. Walker
Musiche	Bernard Herrmann
Scenografia	Van Nest Polglase, Perry Ferguson
Costumi	Edward Stevenson

INTERPRETI E PERSONAGGI

Orson Welles:	Charles Foster Kane
Joseph Cotten:	Jonathan Leland
Dorothy Comingore:	Susan Alexander Kane
Everett Sloane:	Mr. Bernstein
Ray Collins:	James W. Gettys
George Coulouris:	Walter Parks Thatcher
Agnes Moorehead:	Mary Kane
Paul Stewart:	Raymond
Ruth Warrick:	Emily Monroe Norton Kane
Erskine Sanford:	Herbert Carter
William Alland:	Jerry Thompson



ORSON WELLES
**CITIZEN
KANE**

BELLEZZE D'ITALIA

IN VACANZA SULL'ULTIMA NEVE, TRA SCI E RELAX

NEVE E MALGHE.
PRIMAVERA AD ALTA QUOTA

di SAMANTHA DE MARTIN



Il sole si infila nell'ultima neve e la fa brillare. Gli sci sfrecciano sul manto colore albume, in una cornice silenziosa, attraversata da boschi e sentieri.

Gli ultimi scampoli della stagione sciistica e le temperature miti offrono l'opportunità di trascorrere gli ultimi giorni dell'inverno ad alta quota per rigenerare corpo e mente.

Nel Parco nazionale dello Stelvio tra neve e relax

Nel cuore del Parco nazionale dello Stelvio, l'**Hotel Bella Vista** coccola gli ospiti con l'ampliamento dell'area wellness, già dotata di piscina infinity e sauna con vista mozzafiato sull'Ortles. Tra un massaggio e un bagno di vapore, nel family hotel 4 stelle della famiglia Thoeni, un'oasi di tranquillità nella Valle del Trafoi, incastonata nella natura, l'area wellness, allargata grazie al recupero degli spazi del piano seminterrato e delle antiche mura della costruzione originale, risalente al 1875, è uno spazio da non perdere. Le ampie vetrate offrono una vista mozzafiato sui paesaggi del Parco nazionale dello Stelvio. La zona benessere interna è collegata direttamente con la sauna finlandese panoramica esterna, il laghetto naturale di risorgiva e la piscina infinity riscaldata con solarium.

L'assistenza ai più piccoli è garantita nel Club degli Orsetti con giochi e attività nel grande parco di 10.000 metri quadrati, mentre gli appassionati dello sci si diletteranno a visitare la galleria di foto, medaglie, cimeli dedicata alla carriera di Gustav Thoeni, campione della "Valanga Azzurra".

Di fronte all'hotel la pista da sci per principianti rientra nei complessivi undici chilometri di piste dell'area sciistica di Trafoi, un paradiso a misura di famiglia che si sviluppa tra i 1500 e i 2400 metri di altitudine. Da non perdere la pista da slittino di Trafoi e lo ski-kindergarten. In 15 minuti di auto si raggiunge l'area sciistica di Solda, con 44 chilometri di piste, sette chilometri di piste da fondo e dodici chilometri di sentieri escursionistici tra boschi innevati e intimi rifugi alpini.

Un rifugio fuori dal tempo in Val Pusteria

Lasciamo "re Ortles", vetta più alta del Sud Tirolo con i suoi 3905 metri, per raggiungere Rio di Pusteria, a una cinquantina di chilometri da Bolzano. Facciamo tappa all'hotel **Familiamus**, sull'altopiano di Maranza, a Rio Pusteria. Questo rifugio fuori dal tempo ideato dalla famiglia Nestl intrattiene i piccoli ospiti con il laboratorio creativo che insegna a realizzare lavoretti colorati a tema primaverile.

Mentre i bambini sono allietati dallo spettacolo di burattini Punch e Judy, i genitori possono praticare le attività outdoor apprezzando il paesaggio della Val Pusteria durante le escursioni guidate e lo sci nel comprensorio Gitschberg Jochtal.

Proprio fuori dalla porta dell'hotel si snoda infatti la pista "Brunner", mentre, a pochi passi, la cabinovia del Monte Cuzzo permette di accedere ai 55 chilometri di piste dell'intero comprensorio Gitschberg Jochtal, una realtà a misura di famiglia. Al Familiamu è possibile noleggiare l'attrezzatura necessaria con prenotazione online e recapito in hotel, nonché acquistare direttamente in hotel lo skipass per accedere al comprensorio sciistico di Gitschberg Jochtal aperto fino al 7 aprile.

Un'altra alternativa per un weekend tra sole e neve ci conduce verso sud.



TRAFOI DALL'HOTEL BELLA VISTA



Alle pendici del Catinaccio

Al Cyprianerhof Dolomit Resort, hotel 5 stelle della famiglia Damian, alle pendici del Catinaccio, l'ultima neve lascia le cicatrici dell'inverno sulle vette dolomitiche e sulle piste da sci del comprensorio di Carezza. A valle si snodano invece sentieri adatti a escursioni e passeggiate.

Situato nell'idilliaca valle di Tires, nel regno del leggendario Re Laurino, questo Resort regala escursioni lungo i percorsi del versante altoatesino del massiccio del Catinaccio e, finché la neve lo consente, il divertimento sugli sci lungo le piste di Carezza.

Il relax al Cyprianerhof Dolomit Resort abita nella Similde spa, con i suoi aufguss aromatici e i trattamenti alle erbe di montagna e alla quarzite argentea. Montagna e wellness, insieme ai

sapori gourmet a chilometro zero nel ristorante dell'hotel, sono i cardini della proposta di Cyprianerhof.

Al maso e in malga tra tradizione e accoglienza

Chi volesse invece assaporare il profumo della tradizione in un'atmosfera familiare, il maso Ahner Berghof a Rodengo mette a disposizione un parco giochi per bambini e un piccolo zoo con animali. Il laghetto naturale è un'oasi di relax con una vista mozzafiato sull'imponente Castel Rodengo. Il maso dispone di suite arredate con vecchie tavole in legno che assicurano un ritiro accogliente, mentre la terrazza privata con vista sulla Valle Isarco regala un autentico bagno nella natura.

A 1.766 metri di altitudine nella suggestiva regione delle malghe

GITSCH FAMILIAMUS



e dell'area sciistica di Gitschberg Jochtal, **la Malga Nockalm**, con la sua atmosfera familiare, accoglie gli ospiti coccolandoli con i sapori della tradizione che esaltano gli ingredienti locali.

Energia e silenzio

Per circa 400 anni ad "Allerengelberg" (letteralmente: il monte di tutti gli angeli) quindici frati vissero una clausura estremamente severa. Oggi Certosa, in Val Senales, è un luogo vivo e l'**Hotel Goldene Rose Karthaus**, con la sua tradizione, dà il benvenuto agli ospiti rispettando i principi del turismo sostenibile. Le stube in legno, la saletta per trovarsi in compagnia, le stanze accoglienti con pavimenti in legno e il giardino privato con fiori ed erbe aromatiche invitano al relax.

Incastonato in un paesaggio arcaico, al cospetto delle Dolomiti, dietro i tremila metri della Ötztal, tra boschi di larici a fare da cornice, l'Hotel Goldene Rose Karthaus consente di respirare appieno l'energia della montagna. Esclusivi trattamenti impreziositi dalla linea cosmetica della casa - a base di ingredienti del ghiacciaio della Val Senales - si mescolano al piacere del vino, assaporato nella cantina un tempo utilizzata dai monaci. Questo hotel storico che sorge su un antico monastero certosino, unico nella sua idilliaca solitudine con la cappella privata, la cantina secolare, invita ad assaporare il silenzio all'interno del rifugio Rifugio Bella, a 2845 metri di quota. Questo cantuccio sospeso tra le vette innevate si trova direttamente sulla pista da sci. Basta addormentarsi a 2.845 metri per assicurarsi la prima traccia del mattino nella Alpin Arena Senales.







AALTO

“CUCINA LIBERA”

NEL CUORE DELLA MILANO VERTICALE



Chef Takeshi Iwai

Nato in Giappone nel 1978, nella prefettura di Ibaraki, dopo la laurea in Economia, decide di assecondare il sacro fuoco per la cucina. Lavora per 4 anni al fianco di Toru Hayashi e si innamora della cucina italiana. Affascinato dai suoi racconti sull'Italia, nel 2007 compra un biglietto di sola andata e inizia così il suo percorso nelle cucine più diverse: dalle trattorie ai ristoranti stellati, attraversa tutta la Penisola, da nord a sud. Nel 2015 si sposta a Gaggiano, alle porte di Milano, come Chef di un farm restaurant. Qui esprime una sua personalissima filosofia di cucina, raccogliendo le lodi di critica e pubblico. Da giugno 2020 è Chef di AALTO, il fine dining di Cucina Libera che ha ottenuto una Stella Michelin nel 2021, confermata negli anni fino all'ultima edizione del 2024.

A.P.

La Cucina Libera di AALTO è una cucina che non ha bisogno di un riferimento geografico o stilistico per essere definita. È una cucina creativa in cui materie prime, tecniche, ricette e richiami culturali parlano di un mondo interconnesso e globale, senza limiti di tempo e di spazio. La Cucina Libera di AALTO non fa contaminazione perché non ha appartenenze e non ha origini, non è fusion perché non ha patria, attinge da un patrimonio potenzialmente infinito di saperi, tecniche, riferimenti che la rende nuova e in continua evoluzione. Immaginazione e divertimento sono elementi centrali dell'esperienza gastronomica di AALTO in cui lo chef, come un illusionista, sovrverte le aspettative per un effetto sorpresa in cui nulla è come sembra e permette all'ospite di giocare, completando il piatto secondo il proprio gusto.

Anche lo spazio di AALTO, progettato dall'architetto Maurizio Lai, è coerente con la filosofia della cucina libera: materiali naturali, legno di noce, porfido, ottone e cuoio si combinano a molteplici suggestioni. Materia e superfici si compongono e si scompongono in un dinamismo continuo. I tavoli in legno di noce, progettati per la sala, sono stati pensati come un'ordinata scacchiera. I tasselli a farfalla sulla loro superficie sono stati decorati in ottone per evidenziare le parti in legno del piano. Le forme in porfido si scompongono in porzioni geometriche e sono ricomposte attraverso decorazioni in ottone.



TECHMOCRACY

Crediamo nella Tech Democracy. Siamo al fianco delle imprese europee per aiutarle a realizzare la trasformazione digitale in modo più rapido, efficiente, economico, flessibile, sostenibile.



RENTING OF TECHNOLOGY SOLUTIONS

Il noleggio a lungo termine del parco informatico con più servizi e vantaggi.



Nessun
immobilizzo
di capitali



Flessibilità
dei parchi
tecnologici



Tecnologie
sempre
aggiornate



Smaltimento
a norma
di legge



Scopri di più su www.esprinet.com/it/esprinet/
o chiedi al rivenditore professionale di fiducia
della tua azienda

SCEGLI PIRELLI



E GODITI L'ESTATE A PIENO



ACQUISTA UN SET DI PNEUMATICI
ESTIVI O 4 STAGIONI E RICEVI
FINO A 100€ DI VANTAGGI*.



Scansiona il QR code
e scopri i vantaggi

Fino al 31 Maggio 2024.

*Premi, rivenditori aderenti e prodotti in promozione
nel regolamento su pirelli.it.



POWER IS NOTHING WITHOUT CONTROL