

DA RISERVA NBA A MILIARDARIO

SAN MARINO, POLO DELLA NUTRACEUTICA

FINTECH 50

INNOVATORI
ALLA RISCOSSA

MISS ITALIA ALLA RECEPTION VIRTUALE

TOSCANA, OSPITALITÀ ESCLUSIVA

Forbes

MARZO, 2025

Italia 4,90 euro - CH CT 11,90 Chf - Côte d'Azur 13,90 euro - Anno 9 - N° 89 - marzo 2025 - Periodicità: mensile - Prima immissione: 13/3/2025
Mensile - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento postale D. L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46)/Art. 1 comma 1 LO/M

COVER STORY

LEADERSHIP GLOBALE

ELIAS KHALIL,
PRESIDENTE E AD ITALY HUB DI LILLY

Classifiche

I filantropi
più generosi





Nuova gamma Audi Q5. Performance oltre la solita strada.

Preparati a un'esperienza di guida coinvolgente, anche fuoristrada, grazie alla trazione quattro ultra e alle sospensioni pneumatiche adattive delle Nuove Q5 e Q5 Sportback. L'innovativa Premium Platform Combustion e le motorizzazioni mild-hybrid plus, inoltre, garantiscono il perfetto equilibrio tra sportività ed efficienza, capace di guidarti verso la tua prossima meta, qualunque essa sia. Scoprila nei nostri Showroom e su [audi.it](https://www.audi.it)

This is Audi

Q5 Mild-hybrid plus, benzina, diesel.



Audi Financial Services finanzia la vostra Audi.

Gamma Audi Q5. Consumo di carburante (l/100km) ciclo combinato (WLTP): 5,9 - 8,7.
Emissioni CO₂ (g/km) ciclo combinato (WLTP): 146 - 196.

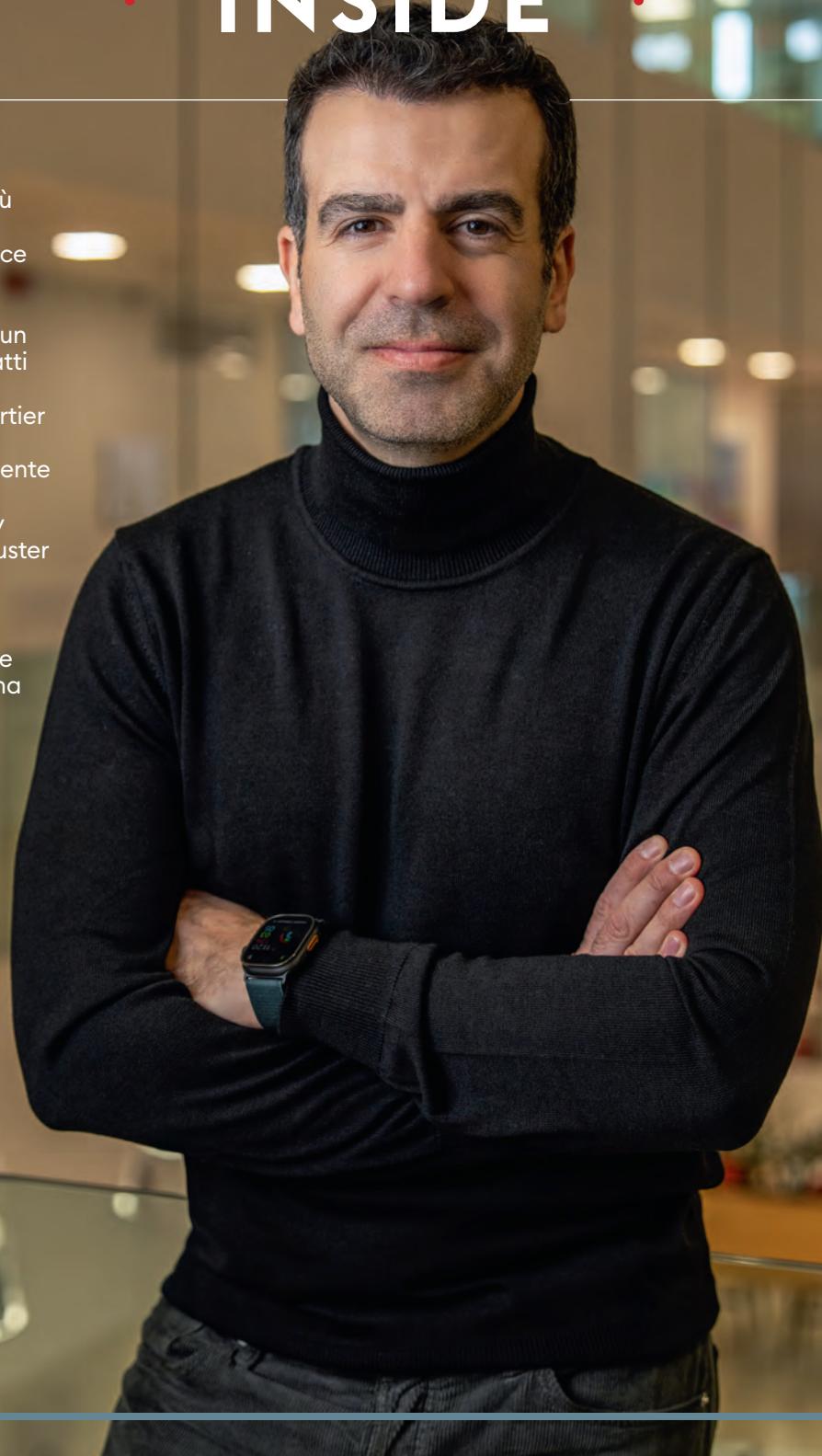
I valori indicativi relativi al consumo di carburante e alle emissioni di CO₂ e/o, in caso di modello ibrido plug-in, al consumo di energia elettrica, sono rilevati dal Costruttore in base al metodo di omologazione WLTP (Regolamento UE 2017/1151 e successive modifiche e integrazioni). I valori di emissioni CO₂ nel ciclo combinato sono rilevanti ai fini della verifica dell'eventuale applicazione dell'Ecotassa/ Ecobonus, e relativo calcolo. Eventuali equipaggiamenti e accessori aggiuntivi, lo stile di guida e altri fattori non tecnici, possono modificare i predetti valori. Per ulteriori informazioni sui predetti valori, vi invitiamo a rivolgervi alle Concessionarie Audi e a consultare il sito audi.it. È disponibile gratuitamente presso ogni Concessionaria una guida relativa al risparmio di carburante e alle emissioni di CO₂, che riporta i valori inerenti a tutti i nuovi modelli di veicoli.

INSIDE

28 | Un gigante in salute

Lilly è una delle più grandi aziende al mondo che produce e commercializza farmaci. Nel suo progetto l'Italia è un Paese chiave. Infatti la sede di Sesto Fiorentino è il quartier generale da dove Elias Khalil, presidente e amministratore delegato dell'Italy Hub, gestisce il cluster che comprende l'Italia e altri 18 paesi dell'Europa Centro-Orientale e Israele. *Forbes* lo ha intervistato.

di **Alessandro
Mauro Rossi**



RANGE ROVER SPORT



Gamma Range Rover Sport, valori di consumo carburante (l/100 km): ciclo combinato da 0,7 a 12,5 (WLTP). Emissioni CO₂ (g/km): ciclo combinato da 16 a 283 (WLTP). I valori sono indicati a fini comparativi.



11 | Anatomia di un paradosso
Alessandro Mauro Rossi

12 | Giocare d'anticipo
Andrea Giacobino

FRONTRUNNER

15 | Si può dare di più
20 | Il sesto uomo

NEWS

24 | Forbes gaming
Emilio Cozzi

25 | Space news
Emilio Cozzi

26 | Social responsibility
Enzo Argante

COVER STORY

28 | Un gigante in salute
Alessandro Mauro Rossi

THE LIST

34 | Innovatori alla riscossa

THE INVESTIGATION

40 | A tutto gas
Tommaso Carboni

44 | Capitale d'Europa
Cosimo Maria Palleschi

46 | L'Italia sulla Luna
Emilio Cozzi e Matteo Marini

CONTRARIAN

49 | La miss
alla reception virtuale

Alessandro Dall'Onda

52 | L'arte è un'impresa
Enzo Argante

56 | Stile senza età
Marco Gemelli

58 | Le frontiere della sicurezza
Marco Gemelli

BEST IN CLASS

61 | Molto più di un fast food
64 | Le luci dell'Alba

BRANDVOICE con Aladia

66 | L'ecosistema formativo
che guarda al futuro

SPECIALE MOTORI

69 | Vite di famiglia
Primo Marzoratti

72 | Crescita controcorrente
Danilo D'Aleo

74 | Muoversi in libertà
Antonio Monreale

75 | Nuovi ruggiti
Ettore Mieli

76 | L'evoluzione del lusso
Lucilla Di Maggio

78 | Per tutti i gusti
Ettore Mieli



IM&S/ST/2021

PROTEGGERE IL TUO PATRIMONIO È IL NOSTRO NATURALE OBIETTIVO.

Per questo noi di Banca Generali Private ce ne prendiamo cura ogni giorno. I nostri consulenti sono sempre al tuo fianco, aiutandoti a dare forma ai tuoi progetti di vita con soluzioni su misura, accompagnandoti nelle scelte più importanti per il tuo futuro e quello della tua famiglia.





BRANDVOICE

con **Ubh Real Estate**
80 | Una rete diversa

GOOD STORIES

- 83 | Il centro del successo
- 86 | Le tentazioni della carne
- 88 | Energia di domani
- 90 | Come si cambia
- 93 | Il business prende il volo

SPECIALE WELFARE

- 95 | Il motore dell'innovazione sociale
Enzo Argante
- 97 | Esercizi d'ufficio
Antonio Monreale
- 98 | Il valore della selezione
Ettore Mieli
- 100 | Una marcia in più
Camilla Rocca

SMALL GIANTS

A cura di **Piera Anna Franini**

- 103 | Il titano del benessere

DESIGN

A cura di **Valentina Lonati**

- 107 | Un passo avanti
- 110 | Guardare oltre

FORBES LIFE

- 113 | W la campagna
Susanna Tanzi
- 118 | Arte senza confini
Glenda Cinquegrana
- 120 | Spirito di gentilezza
Federico Silvio Bellanca
- 122 | Il buono della diversità
Cristina Mercuri
- 125 | Forbes design
Valentina Lonati

LIVING

- 126 | Milano **Alessia Bellan**



- 127 | Roma **Mara Cella**
- 128 | Londra **Augusto Snodgrass**
- 129 | New York **Aka Sarabeth**
- 130 | Pensieri e parole
Perseveranza



ALFA ROMEO TONALE NON SIAMO NULLA SENZA EMOZIONI



JOIN THE TRIBE

Consumo di carburante gamma Alfa Romeo Tonale ICE (l/100 km): 5,8 – 5,3; emissioni CO₂ (g/km): 143 – 127; consumo carburante Tonale Plug-in Hybrid Q4 (l/100km): 1,4 – 1,3; consumo di energia elettrica (kWh/100km): 18,7 – 16,8; emissione di CO₂ (g/km): 33 – 30. Valori omologati in base al ciclo misto WLTP, aggiornati al 05/11/2024; e indicati a fini comparativi. Il consumo effettivo di carburante e le emissioni di CO₂ possono essere diversi e variare a seconda delle condizioni di utilizzo e di vari fattori quali: optional, temperatura, stile di guida, velocità, peso del veicolo, utilizzo di determinati equipaggiamenti (aria condizionata, impianto di riscaldamento, radio, navigazione, luci, ecc.), pneumatici, condizioni stradali, meteo, ecc. Immagini a puro scopo illustrativo.

CASA EDITRICE

BFC Media Spa
Piazza Armandina Diaz 7 - 20123 Milano
Tel. (+39) 02.30.32.111 - Fax (+39) 02.30.32.11.80
info@bfcmedia.com - redazione@bfcmedia.com

BFC MEDIA SPA editore

MAURIZIO MILAN Presidente
NICOLA FORMICHELLA Amministratore delegato
ALESSANDRO MAURO ROSSI Direttore responsabile

Strategy editor: Andrea Giacobino
Managing editor: Daniel Settembre

WRITERS

Massimiliano Carrà, Matteo Chiamenti, Carola Desimio, Matteo Novarini, Edoardo Prallini, Matteo Sportelli

SPECIAL CONTRIBUTORS

Smart mobility: Giovanni Iozzia
Technology: Gabriele Di Matteo
Space economy: Emilio Cozzi
Responsibility: Enzo Argante

Contributors: Alessia Bellan, Federico Silvio Bellanca, Tommaso Carboni, Mara Cella, Glenda Cinquegrana, Danilo D'Aleo, Alessandro Dall'Onda, Lucilla Di Maggio, Piera Anna Frantini, Marco Gemelli, Valentina Lonati, Matteo Marini, Primo Marzoratti, Cristina Mercuri, Ettore Mieli, Antonio Monreale, Cosimo Maria Palleschi, Camilla Rocca, Aka Sarabeth, Augusto Snodgrass, Susanna Tanzi

Realizzazione grafica: Filippo Scaglia - scaglia@bfcmedia.com

Stampa: Rotolito S.p.A. - Via Bergamo 7/9 - 20063 Cernusco sul Naviglio (Milano)

Le sezioni **Best in Class** e **Good Stories** sono a cura dell'ufficio commerciale di BFC Media
Distribuzione Italia e estero: Press - Di Distribuzione stampa e multimedia srl - via Bianca di Savoia, 12 - 20122 Milano

Gestione abbonamenti

Direct Channel Spa - via Mondadori, 1 - 20090 Segrate (Milano) - Tel. 02 49572012

abbonamenti.bfc@pressdi.it

Il costo di ciascun arretrato è di 8,00 euro

Servizio Arretrati a cura di Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.l. - 20090 Segrate (MI). Per le Edicole richieste tramite sito: <https://servizioretrati.mondadori.it> - Per Privati collezionisti richieste tramite email: collez@mondadori.it oppure tel.: 045.888.44.00 nei seguenti orari: lunedì-giovedì 9.00-12.15/13.45-17.00 venerdì 9.00-12.15/13.45-16.00 costo chiamata in base al proprio operatore, oppure fax a numero: 045.888.43.78

Direttore commerciale: Michele Belingheri - belingheri@bfcmedia.com

Sales director: Michele Gamba - gamba@bfcmedia.com

Direttore marketing: Andrea Agostini - agostini@bfcmedia.com

Events & Award director: Fabio Wilhelm Invidia - invidia@bfcmedia.com

FORBES GLOBAL MEDIA HOLDINGS INC.

Steve Forbes chairman and editor-in-chief

Michael Federle president & ceo

Randall Lane chief content officer

Alicia Hallett-Chan design director

Katya Soldak editorial director, international editions

Peter C. Hung president, licensing and branded ventures

Matthew Muszala president, licensing & branded ventures

MariaRosa Cartolano general counsel

Nikki Koval vice president & assistant general counsel

È un'iniziativa



bfcmedia.com

FORBES ITALIA is published by BFC Media S.p.A. under a license agreement with Forbes Media LLC, 499 Washington Blvd. Jersey City, NJ 07310. "FORBES" is a trademark used under license from FORBES LLC".

FORBES ITALIA (ISSN 2532-9588) è pubblicato da BFC Media S.p.A. con accordo di licenza di Forbes Media LLC, 499 Washington Blvd. Jersey City, NJ 07310. "FORBES" è un marchio su licenza di FORBES LLC".

Founded in 1917

B.C. Forbes, Editor-in-Chief (1917-54)

Malcolm S. Forbes, Editor-in-Chief (1954-90) James W. Michaels, Editor (1961-99) William Baldwin, Editor (1999-2010)

Copyright©2022 Forbes Media LLC. All rights reserved.

Title is protected through a trademark registered with the U.S. Patent & Trademark Office.



Certificato PEFC
Questo prodotto è
realizzato con materia
prima da foreste
gestite in maniera
sostenibile e da fonti
controllate
www.pefc.it

Top selection

PEOPLE IN FOCUS

Quattro personaggi sotto i riflettori,
scelti dal direttore di *Forbes Italia*



IMAGO ECONOMICA

ANDREA ORCEL

Il ceo di UniCredit è il protagonista incontrastato del nuovo risiko bancario italiano ed europeo. Con le sue mosse per la conquista di Commerzbank e Bpm e la sua astuta incursione nel capitale delle Generali, ha scosso il mondo finanziario.

MARINA BERLUSCONI

Imprenditrice solitamente silente, negli ultimi tempi ha alzato la voce controcorrente: hanno fatto rumore le sue posizioni su Trump, banche, diritti e big tech. Non vuole entrare in politica, semmai far pesare il cognome che porta. Coraggiosa.



IMAGO ECONOMICA



IMAGO ECONOMICA

GIAN MARIA MOSSA

"Il miglior bilancio della nostra storia". Ha commentato così l'ad e direttore generale di Banca Generali i risultati consolidati per il 2024. E ha ragione. L'utile netto consolidato è cresciuto del 32%, toccando il massimo storico.

GIORGIA

Sanremo amaro per la cantante romana. Fischi in sala di contestazione per il suo sesto posto soltanto. E l'Ariston insorge. La favorita di questa edizione sconfitta dai meccanismi di voto nonostante abbia fatto ogni sera esibizioni perfette.



IMAGO ECONOMICA



di **Alessandro Mauro Rossi**
direttore *Forbes Italia*

Anatomia di un paradosso

S

Sono due anni che la produzione industriale in Italia scende ininterrottamente: nel 2024 è calata del 3,5% sull'anno precedente. In dicembre addirittura del 7,1%, anche se possono esserci stati elementi di stagionalità. Contemporaneamente però

nel nostro Paese aumenta l'occupazione. Facendo salva una leggerissima flessione del dicembre 2024 (-0,1%) il tasso di occupazione è al 62,3%, il più alto mai registrato. Guardando questi dati a colpo d'occhio sembrerebbe di essere davanti a un paradosso: gli occupati crescono e la produzione e diminuisce. La battuta viene facile: che siano aumentati i fannulloni? Battute a parte, la contraddizione è evidente, ma non è una contraddizione. Vediamo perché. Ci sono almeno cinque fattori che determinano questa situazione apparentemente anomala.

1. La crescita dell'occupazione in settori a bassa produttività

L'aumento degli occupati è concentrato soprattutto nel terziario, in particolare nei servizi a basso valore aggiunto (turismo, ristorazione, commercio, assistenza). Questi settori creano più posti di lavoro, ma spesso con contratti precari o part-time, senza un forte impatto sulla produttività generale.

2. La crisi della manifattura e il calo della domanda

La produzione industriale è in calo a causa della riduzione della domanda globale, dell'aumento dei costi energetici e delle materie prime. Settori chiave per l'Italia come l'automotive, la metallurgia e il tessile abbigliamento con la crisi della moda, stanno subendo contrazioni, mentre il calo degli investimenti frena l'innovazione e la crescita produttiva.

3. L'effetto 'lavoro diffuso' e le politiche di sostegno

L'occupazione è sostenuta anche da politiche pubbliche come incentivi all'assunzione, decontribuzioni e misure di sostegno al reddito, che favoriscono l'inserimento lavorativo ma non necessariamente un incremento della produttività.

L'aumento del lavoro autonomo o part-time potrebbe gonfiare il numero degli occupati senza un effettivo incremento delle ore lavorate o del valore prodotto.

4. Il problema demografico e l'invecchiamento della forza lavoro

Molti nuovi occupati sostituiscono chi esce dal mercato per pensionamento, senza un significativo incremento dell'efficienza produttiva. La carenza di manodopera qualificata in settori chiave potrebbe portare a un calo della produttività complessiva.

5. Il fenomeno della deindustrializzazione

L'Italia sta attraversando un graduale processo di deindustrializzazione, con la perdita di imprese manifatturiere a favore di una maggiore terziarizzazione dell'economia. Questo porta a una riduzione della produzione industriale, mentre il lavoro si sposta in settori meno produttivi.

In sintesi, l'occupazione cresce perché si diffondono forme di lavoro più flessibili e nei servizi, mentre la produzione industriale cala per la crisi della manifattura, la scarsa innovazione e la debole domanda globale.

Ma c'è anche un'altra contraddizione che si aggira sull'economia italiana. Il tema del cosiddetto lavoro povero. I salari dei lavoratori nel nostro Paese sono tra i più bassi d'Europa. Vediamo perché. Intanto la produttività del lavoro in Italia è cresciuta poco negli ultimi decenni rispetto ad altri paesi europei. Questo significa che il valore

aggiunto del prodotto per ora lavorata è più basso. Poi l'elevata pressione fiscale, la mancanza di innovazione e investimenti, il lavoro precario e i bassi contratti collettivi, la difficoltà di fare carriera, la scarsa concorrenza in alcuni settori, fuga dei cervelli e mercato del lavoro poco dinamico, una mentalità imprenditoriale ancora piuttosto arretrata e ovviamente l'aumento dell'inflazione. I salari più bassi riguardano i lavori più umili, quelli a scarsa professionalizzazione. Però come si fa ad aumentare le specializzazioni in un paese che investe pochissimo in ricerca, innovazione e formazione? **F**



Alessandro Mauro Rossi



Giocare d'anticipo

Paolo Massimiliano Bottelli ha saputo capire prima degli altri l'evoluzione del mercato immobiliare e individuare opportunità di investimento. Milanese, classe 1969, con la sua Kryalos gestisce fondi alternativi nel real estate. Il 2024 è stato il suo miglior anno

Paolo Massimiliano Bottelli, milanese, classe 1969, è fondatore e amministratore delegato di Kryalos, una delle principali realtà attive in Italia nella gestione di fondi alternativi nel settore real estate. La società ha chiuso il bilancio 2024 con il miglior risultato mai conseguito nei primi dieci anni di attività. Oggi è arrivata a gestire un patrimonio di circa 14 miliardi di euro su differenti asset class, dalla logistica agli uffici, dal retail al residenziale, dagli hotel agli shopping center.

Bottelli ha sempre lavorato, in Italia e all'estero, in ambito real estate. Dopo le prime esperienze in Knight Frank e in Deutsche Bank Leasing, è entrato in Pirelli Real Estate, dove ha lavorato per 18 anni, iniziando come analista per poi approdare al ruolo di amministratore delegato e direttore generale fino al 2012, anno in cui si è dimesso per fondare Kryalos. Nel 2018 è stato insignito dell'onorificenza di Cavaliere dell'ordine al merito della Repubblica italiana dal presidente della Repubblica. Sportivo, tifoso juventino e grande appassionato di

mare, Bottelli lavora nel centro di Milano, con gli uffici in via Cordusio 1, nel palazzo ex Poste che proprio Kryalos ha acquisito e rigenerato attraverso un importante intervento che ha visto, tra l'altro, anche l'ingresso di Starbucks con la sua prima Starbucks Reserve Roastery d'Europa. Socio in Kryalos, con una quota del 35%, è Blackstone, uno dei principali gruppi di private equity al mondo, che proprio in Italia ha investito e continua a investire attraverso la sgr.

Negli anni Bottelli si è affermato per la professionalità a livello internazionale e molti investitori istituzionali lo hanno scelto come partner per i propri investimen-

ti immobiliari in Italia. La sua capacità è stata quella, negli anni, di comprendere prima il mercato, individuando opportunità su cui investire le risorse dei sottoscrittori dei fondi. Kryalos è il primo investitore nella logistica sul mercato italiano, il primo operatore nel settore degli shopping center, ha rigenerato e realizzato nuove strutture nell'hôtellerie, settore nel quale è stato recentemente advisor strategico di Mohari Hospitality e Omnam Investment Group nell'acquisizione dell'Hotel Bauer di Venezia, che sarà oggetto di un'importante attività di riposizionamento e valorizzazione.

Sempre nell'hospitality la società sta realizzando un

hotel a cinque stelle sul Lago di Como. Tra i grandi interventi svolti in questi dieci anni, oltre al palazzo ex Poste di Milano, si annoverano molteplici immobili di prestigio a Milano e a Roma. E lo scorso anno Kryalos ha realizzato la più grande operazione per valore mai effettuata in Italia, con la vendita per 1,3 miliardi di euro al gruppo Kering dell'immobile di via Montenapoleone

Lo scorso anno Kryalos ha realizzato la più grande operazione per valore mai effettuata in Italia, con la vendita per 1,3 miliardi di euro al gruppo Kering dell'immobile di via Montenapoleone 8

8. Si tratta di un palazzo settecentesco su cinque piani, per un totale di 11.800 metri quadrati di superficie, che coniuga retail, tra cui lo storico caffè milanese Cova, i brand di moda Saint Laurent, Prada e Burberry e un corner orologeria Jeager-Le-Coutre. Con l'ingresso di Blackstone nel capitale, Bottelli ha saputo istituzionalizzare la società, che è cresciuta fino a superare i 120 dipendenti e che si è dotata di un management di grande esperienza e competenza, di una governance evoluta e di una politica ESG.

D'altra parte, l'evoluzione del mercato real estate richiede sempre più interventi guidati da una logica di



Paolo Massimiliano Bottelli

sostenibilità ed efficienza, che creino valore non solo ai propri investitori, ma alla comunità in cui sono inseriti. Tanti investimenti hanno un impatto positivo per le città e comportano un efficientamento energetico, una rigenerazione dell'asset e, spesso, una riqualificazione dell'area circostante. Un esempio di valore per la città è l'intervento che Kryalos sta realizzando nell'asset di Galleria Vittorio Emanuele, che vedeva la presenza del cinema Odeon e che adesso vedrà Rinascente Odeon Beauty Hall, un hub esperienziale di oltre tremila metri quadrati dedicato alla bellezza in tutte le sue forme.

Kryalos ha da poco approvato il nuovo piano triennale 2025-2027 con obiettivi ambiziosi e un'ulteriore crescita degli asset, con un target a 16 miliardi. Per il futuro guarda ad asset class quali il retail, gli hotel di lusso nelle città ma non solo, il settore dei crediti utp, area nella quale opera in partnership con Ey, gli studentati e i data center. I data center risultano di grande interesse alla luce del continuo sviluppo dell'intelligenza artificiale e molti investitori stanno guardando a questo segmento sul mercato italiano. La sfida è aperta, anzi appena iniziata. **F**

SE NON VEDI UN FUTURO INSIEME, CAMBIA.

Partner, lavoro, banca.

Trasferisci i tuoi Titoli e Fondi
e ottieni **fino a 15.000€** in Buoni Amazon.

Scopri la consulenza finanziaria Fineco: semplice, trasparente, innovativa.

**CHANGE
IS GOOD.**

Scopri di più su [finecobank.com](https://www.finecobank.com)

FINECO

WHAT'S
NEW

FRONTRUNNER

WHO'S
NEXTFILM
STREET
DUNDEE T

Warren Buffett

15

Si può dare di più

I 25 principali filantropi degli Stati Uniti hanno donato 241 miliardi di dollari nelle loro vite.

Rispetto a un anno fa il totale è cresciuto di 30, cioè del 14%:

meno di quanto sono aumentate le loro fortune, ovvero il 18,5%. In cima alla classifica, per il quinto anno consecutivo, c'è Warren Buffett



D

Dopo due anni di rendimenti record sul mercato azionario statunitense, i più grandi filantropi d'America sono più ricchi che mai.

Non tutti, però, hanno aumentato le donazioni di pari passo con l'incremento del loro patrimonio.

In tutto, secondo i calcoli di *Forbes*, le donazioni compiute nelle loro vite dai 25 principali filantropi degli Stati Uniti, aggiornate al 30 dicembre 2024, sono salite a 241 miliardi di dollari, 30 in più del totale di un anno fa. Questo aumento del 14%, però, è inferiore alla crescita delle loro fortune, che è stata del 18,5%. Il totale dei patrimoni dei 25 maggiori donatori è ora di 1.600 miliardi di dollari, contro i 1.350 dello scorso anno. Se si vuole guardare la cosa da un'altra prospettiva, negli anni i più grandi filantropi d'America hanno dato in beneficenza il 15% delle loro ricchezze. Una grande somma, ma anche la percentuale più bassa da quando *Forbes* ha iniziato a stilare questa classifica, nel 2021.

Ovviamente alcuni sono più generosi di altri. Per il quinto anno consecutivo Warren Buffett è in cima alla classifica per totale delle donazioni, con 62 miliardi di dollari nel corso della sua vita, ovvero il 30% della sua fortuna. Buffett ha anche donato più di chiunque altro nell'ultimo anno, con un totale di 5,3 miliardi. Dal 2006 Buffett dona miliardi ogni anno alla Gates Foundation e a fondazioni gestite dai suoi tre figli sotto forma di azioni della Berkshire Hathaway. Conteggiamo anche alcune delle donazioni compiute dalla Gates Foundation e tutte le sovvenzioni elargite dalle fondazioni dei suoi familiari. Buffett, 94 anni, ha sorpreso molti nel mondo della filantropia a giugno, quando ha dichiarato al *Wall Street Journal* che alla sua morte non donerà alcuna azione alla Gates Foundation. Lascerà invece le sue quote – che valgono oggi 145 miliardi di dollari – a una fondazione benefica che sarà gestita dai figli.

Se Buffett è il numero uno per donazioni totali, George Soros è il filantropo che ha donato la quota più consistente della sua ricchezza: il 76%. Una fetta significativa del lavoro della sua Open Society Foundations è servita a sostenere la democrazia in



Da sinistra: Mark Zuckerberg con la moglie, Priscilla Chan, e Jeff Bezos con la compagna, Lauren Sanchez

zone come l'Europa centrale e l'Europa orientale. Più di recente la sua fondazione statunitense ha aiutato l'istruzione dei bambini in Afghanistan.

Un'altra filantropa degna di nota è MacKenzie Scott. Lo scorso anno Scott ha donato più di 2,6 miliardi di dollari a un'ampia gamma di gruppi, dimostrando ancora una volta il suo impegno a donare "finché la cassaforte non sarà vuota", come ha scritto in un saggio del 2019. In sei anni la scrittrice ed ex moglie del fondatore di Amazon Jeff Bezos ha compiuto donazioni per 19,25 miliardi a oltre 2.450 organizzazioni, che vanno da Big Brothers Big Sisters Hawaii (fondazione che aiuta i ragazzi tra i 6 e i 16 anni) a Legal Aid Dc (associazione che fornisce assistenza legale gratuita). In questo lasso di tempo ha donato più soldi e a un ritmo più sostenuto di tutti gli altri membri della lista, a eccezione di Buffett, Bill Gates e Melinda French Gates (che hanno uno staff di duemila persone alla Gates Foundation in grado di agevolare l'elargizione di sovvenzioni).

L'ex marito di Scott – ora la seconda persona più ricca del mondo, con un patrimonio stimato in 250 miliardi di dollari – ha scalato una posizione nella graduatoria dei maggiori filantropi, portandosi al nono posto. Bezos ha donato a cause legate al clima, alle case e all'istruzione. Se questo è ammirevole, va anche detto che Bezos è la persona che ha donato la quota più bassa della sua ricchezza tra i 25 in classifica: appena l'1,6%. Ovviamente la persona più ricca del mondo, Elon Musk (che ora ha un patrimonio di 420 miliardi) non entra nemmeno in



graduatoria. *Forbes* calcola che le donazioni di Musk nel corso della sua vita, fino al 2023, siano state di circa 620 milioni di dollari, di gran lunga al di sotto degli 1,9 miliardi necessari per essere tra i primi 25. Un nome nuovo in classifica è il cofondatore e presidente di Netflix, Reed Hastings, che di recente ha aumentato drasticamente le donazioni di azioni al suo donor advised fund (un fondo amministrato da un gestore no profit), anche se non rivela i destinatari delle sovvenzioni. L'importanza della filantropia è stata evidente tre giorni dopo l'insediamento di Donald Trump, che si è ritirato all'accordo internazionale sul clima di Parigi. Il miliardario Mike Bloomberg ha dichiarato che lui e altri donatori alle cause climatiche avrebbero riempito il vuoto (si parla di 15 miliardi di dollari). Una cifra non eccessiva per Bloomberg, che ha donato più di 3 miliardi solo lo scorso anno e 21,1 miliardi nel corso della sua vita, ma che avrà un impatto enorme sulla capacità dell'America di continuare a fare la sua parte nell'accordo. Due persone che erano in classifica lo scorso anno sono morte: il magnate degli hedge fund Jim Simons è morto a maggio, il cofondatore di Home Depot Bernard 'Bernie' Marcus a novembre. Le mogli di entrambi rimangono in graduatoria. Come Simons aveva detto alla conferenza sulla filantropia di *Forbes* nel 2023, "io ho solo fatto i soldi, Marilyn li ha dati via". Una terza persona in classifica un anno fa, Amos Hostetter, pioniera della tv via cavo che assieme alla moglie Barbara dona a cause legate alla zona di Boston tramite la Barr Foundation, è uscito di poco dai primi 25. **F**

LA LISTA DEI 25 MAGGIORI FILANTROPI AMERICANI

TUTTE LE CIFRE SONO
ESPRESSE IN DOLLARI

1 | WARREN BUFFETT E FAMIGLIA

Donazioni totali:
62 miliardi
(+5,3 miliardi rispetto
a un anno fa)
Scopi: **sanità, riduzione
della povertà**
Patrimonio:
146,7 miliardi
Percentuale
delle donazioni
sulla ricchezza: **30%**

2 | BILL GATES E MELINDA FRENCH GATES

Donazioni totali:
47,7 miliardi
(+5,2 miliardi rispetto
a un anno fa)
Scopi: **sanità, riduzione
della povertà**
Patrimonio:
**108,6 miliardi,
30,3 miliardi**
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **26%**

3 | GEORGE SOROS

Donazioni totali:
23 miliardi
(+1,7 miliardi rispetto a
un anno fa)
Scopi: **democrazia,
diritti umani**
Patrimonio: **7,2 miliardi**
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **76%**

4 | MICHAEL BLOOMBERG

Donazioni totali:
21,1 miliardi (+3,7 miliardi
rispetto a un anno fa)
Scopi: **cambiamento
climatico,
sanità, istruzione**
Patrimonio:
104,7 miliardi
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **17%**

5 | MACKENZIE SCOTT

Donazioni totali:
19,25 miliardi (+2,6
miliardi rispetto a un
anno fa)
Scopi: **istruzione, case,
uguaglianza economica**
Patrimonio: **33,6
miliardi**
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **36%**

6 | MARILYN SIMONS E FAMIGLIA

Donazioni totali:
9,4 miliardi (+3,4 miliardi
rispetto a un anno fa)
Scopi: **scienza,
matematica**
Patrimonio: **31 miliardi**
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **23%**

7 | MARK ZUCKERBERG E PRISCILLA CHAN

Donazioni totali:
5,1 miliardi (+620 milioni
rispetto a un anno fa)
Scopi: **scienza,
istruzione**
Patrimonio:
232,8 miliardi
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **2,1%**



Lynn (a sinistra) e Stacy Schusterman

**8 | STEVE
E CONNIE BALMER**

Donazioni totali:
4,99 miliardi (+1,24
miliardi rispetto a un
anno fa)

Scopi: **mobilità
economica**

Patrimonio: **130,1
miliardi**

Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **3,7%**

9 | JEFF BEZOS

Donazioni totali:
4,1 miliardi (+660 milioni
rispetto a un anno fa)

Scopi: **cambiamento
climatico, senz'altro,
istruzione**

Patrimonio: **251 miliardi**

Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **1,6%**

**10 | PHIL
E PENNY KNIGHT**

Donazioni totali:
3,98 miliardi (+380
milioni rispetto a un
anno fa)

Scopi: **istruzione**

Patrimonio: **34,1 miliardi**
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **10%**

11 | SERGEY BRIN

Donazioni totali:
3,9 miliardi (+890 milioni

rispetto a un anno fa)

Scopi: **morbo
di Parkinson,
cambiamento climatico**

Patrimonio: **154 miliardi**
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **2,5%**

12 | BARBARA PICOWER

Donazioni totali:
3,59 miliardi (+430 milioni
rispetto a un anno fa)

Scopi: **democrazia,
riduzione della povertà**

Patrimonio:
Non disponibile

Percentuale
delle donazioni sulla
ricchezza:

Non disponibile

**13 | DUSTIN
MOSKOVITZ
E CARI TUNA**

Donazioni totali:
3,5 miliardi (+660 milioni
rispetto a un anno fa)

Scopi: **istruzione,
altruismo efficace,
ricerca scientifica**

Patrimonio: **18,5 miliardi**
Percentuale delle
donazioni sulla
ricchezza: **13%**

**14 | LYNN E STACY
SCHUSTERMAN**

Donazioni totali:
3,49 miliardi (+560
milioni rispetto a un
anno fa)

Scopi: **istruzione,**

comunità ebraica, uguaglianza di genere e riproduttiva
Patrimonio: **4,5 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **44%**

15 | EDYTHE BROAD E FAMIGLIA
Donazioni totali: **3,46 miliardi** (+160 milioni rispetto a un anno fa)
Scopi: **istruzione, arti, scienza**
Patrimonio: **7 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **33%**

16 | PIERRE E PAM OMIKYAR
Donazioni totali: **3 miliardi** (+250 milioni rispetto a un anno fa)
Scopi: **riduzione della povertà, diritti umani, istruzione**
Patrimonio: **10,5 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **22%**

17 | MICHAEL E SUSAN DELL
Donazioni totali: **2,85 miliardi** (+208 milioni rispetto a un anno fa)
Scopi: **istruzione, stabilità economica**
Patrimonio: **105,7 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **2,6%**

18 | KEN GRIFFIN
Donazioni totali: **2,35 miliardi** (+182,3 milioni rispetto a un anno fa)

Scopi: **ricerca medica, istruzione, mobilità economica**
Patrimonio: **43,8 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **5%**

19 | ERIC E WENDY SCHMIDT
Donazioni totali: **2,3 miliardi** (+420 milioni rispetto a un anno fa)
Scopi: **istruzione, ricerca scientifica, salute degli oceani**
Patrimonio: **26,2 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **8%**

20 | GEORGE KAISER
Donazioni totali: **2,19 miliardi** (+170 milioni rispetto a un anno fa)
Scopi: **istruzione, sanità, riduzione della povertà**
Patrimonio: **16,1 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **12%**

21 | DONALD BREN
Donazioni totali: **2,1 miliardi** (+2 milioni rispetto a un anno fa)
Scopi: **istruzione, conservazione**
Patrimonio: **18,9 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **10%**

22 | REED HASTINGS E PATTY QUILLIN
Donazioni totali: **2,1 miliardi** (nuovo ingresso in classifica)
Scopi: **istruzione, altri**
Patrimonio: **5,5 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **28%**

23 | JOHN E LAURA ARNOLD
Donazioni totali: **2,07 miliardi** (+204 milioni rispetto a un anno fa)
Scopi: **istruzione infantile, riforma del sistema penale, finanza**

pubblica
Patrimonio: **2,9 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **42%**

24 | BILLI MARCUS E FAMIGLIA
Donazioni totali: **1,98 miliardi**
Scopi: **assistenza medica, veterani, cause ebraiche**
Patrimonio: **10,3 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **16%**

25 | CHARLES KOCH
Donazioni totali: **1,9 miliardi** (+100 milioni rispetto a un anno fa)
Scopi: **istruzione, riduzione della povertà, giustizia**
Patrimonio: **67,5 miliardi**
Percentuale delle donazioni sulla ricchezza: **2,7%**

John e Laura Arnold



GETTYIMAGES

IL SESTO UOMO

Junior Bridgeman è stato per molti anni una riserva di lusso nella Nba. Ma il vero successo è arrivato dopo il ritiro dal basket: grazie a investimenti in fast food e in un'azienda che imbottiglia la Coca-Cola, è diventato miliardario. E ha comprato anche una quota dei Milwaukee Bucks, la sua vecchia squadra

IN

In un venerdì pomeriggio di novembre, Junior Bridgeman ricorda i suoi anni nella Nba. Spedito dai Los Angeles Lakers ai Milwaukee Bucks per il grande Kareem Abdul-Jabbar, Bridgeman, ora 71enne, passa in rassegna il suo ufficio di Louisville, nel Kentucky, pieno di fotografie, opere d'arte e ricordi della sua carriera da giocatore, quando era uno dei migliori 'sesti uomini' della Nba. Si lascia andare sulla sedia e lascia che le emozioni si facciano strada. Sa che il momento del ritiro si sta avvicinando un'altra volta.

"È probabilmente il momento", dice a *Forbes*. Dà un'occhiata alla replica dell'anello del Super Bowl che i Kansas City Chiefs gli hanno regalato nel 2020. "Il tempo si fa sentire. Ti guardi intorno e ti rendi conto che il tuo tempo, il tempo in cui conti e sei davvero coinvolto e hai energia, è passato".

Bridgeman, però, resta pienamente impegnato nelle sue attività commerciali e rimane un padrone di casa di classe. "Sei pronto?", chiede prima di un breve giro del suo quartier generale. Quando supera le targhe dei premi che gli hanno assegnato Coca-Cola e Wendy's, indica un ritratto di Martin Luther King fatto di vecchi pezzi di tastiera. Vicino c'è un piccolo specchio e invita i passanti a raccogliarlo; se ci si mette in piedi di fronte al ritratto, si possono leggere ri-

flesse le parole del discorso in cui King pronunciò la frase 'I have a dream'. In fondo al corridoio ci sono anche una sezione dedicata a Nelson Mandela, che comprende quadri dipinti dal leader sudafricano quando era in prigione, e una foto dei Little Rock Nine, firmata dai nove studenti neri che divennero i primi a entrare alla Little Rock Central High School, in Arkansas nel 1957, scortati all'interno dalla Guardia Nazionale. Per Bridgeman, però, nulla è più importante della sua libreria, piena di libri che lo hanno ispirato negli anni, tra cui *Good to Great. Come si vince la mediocrità e si raggiunge l'eccellenza* di Jim Collins, *Fuoriclasse* di Malcolm Gladwell, *L'One Minute Manager* di Ken Blanchard e Spencer Johnson e la cronaca della carriera di Ted Turner scritta da Porter Bibb, *It Ain't As Easy As It Looks*.

Se il nome di Bridgeman per gli appassionati di basket Nba suona familiare,

non c'è niente di strano. Ottava scelta al draft Nba del 1975 - quello in cui l'hall of famer David Thompson fu chiamato per primo -, finì ai Milwaukee Bucks nello scambio che portò Abdul-Jabbar ai Lakers. Bridgeman ebbe una carriera formidabile come sesto uomo, molto prima che la lega istituisse un premio per il miglior giocatore in quel ruolo. Dopo 12 stagioni da giocatore, di cui dieci a Milwaukee, in cui non guadagnò mai più di 350mila dollari in una stagione, ha costruito un impero dei fast food che è arrivato a comprendere più di 500 punti vendita Wendy's, Chili's e Pizza Hut al suo picco, nel 2015. Poi, nel 2016, ha venduto la maggior parte dei suoi locali per una cifra stimata in 250 milioni di dollari e ha usato i proventi per dedicarsi alla distribuzione della Coca-Cola su un territorio che copre tre stati. Negli ultimi otto anni ha fatto crescere i ricavi della sua attività di imbottigliamento di

quasi tre volte, fino a sfiorare il miliardo di dollari nel 2023. Oggi *Forbes* stima che abbia un patrimonio di 1,4 miliardi.

Una simile fortuna personale mette Bridgeman in un'élite della Nba, perché solo altri tre giocatori sono diventati miliardari: Michael Jordan, Magic Johnson e LeBron James (Tiger Woods è il quarto atleta professionista a essere entrato nella classifica dei miliardari di *Forbes*). A differenza degli altri, però, Bridgeman ci è riuscito seguendo la strada più difficile, senza grande pubblicità e senza diventare una celebrità internazionale. "Non ha sprecato il suo tempo pensando solo al basket", dice James a *Forbes*. "Ha sempre avuto una



GETTY IMAGES

mentalità imprenditoriale. Ovviamente amava il gioco, visto che è arrivato nella Nba. Poi però ha usato tutte le risorse, i canali, i legami a suo vantaggio e ha costruito un portafoglio incredibile”.

A un altro giocatore di basket introdotto nella Hall of Fame, Isiah Thomas, basta una sola parola per descrivere Bridgeman, che ha giocato nella sua epoca. “Leggendario”, dice il due volte campione Nba. “La sua è la vera storia di successo. Un pioniere e un grande uomo d'affari”.

Figlio di un operaio di un'acciaieria e di una casalinga, Bridgeman è cresciuto a East Chicago, nell'Indiana, negli anni '50. Ricorda un'infanzia in una comunità eterogenea, con vicini di casa che venivano da famiglie croate, serbe, iugoslave e ispaniche. Per guadagnarsi da vivere suo padre, oltre a fare l'operaio siderurgico, svolgeva anche altri lavori, dalla pulizia nei bar della città a quella delle finestre. La mattina Junior e suo fratello maggiore dovevano spesso andare a dare una mano alle 4.30, prima di andare a scuola. I lavori permettevano al padre di guadagnare un totale di 7,50 dollari a settimana.

Tutto questo è andato avanti fino al terzo anno di liceo di Bridgeman. “Lo odiavo”, confessa. Tuttavia gli ha anche insegnato l'etica del lavoro, e i genitori pretendevano che trattasse le persone con dignità e rispetto. L'altro ordine: “Se entravi in una squadra, non potevi mollare”, ricorda Bridgeman. Una volta ha messo alla prova la regola quando si è candidato a entrare nella squadra di football della scuola. È stato selezionato, ma non ha messo piede in campo per tutta la stagione ed è rimasto seduto in panchina, al freddo.

Ha abbandonato il football nella stagione seguente e, durante il liceo, si è distinto nella pallacanestro. Ha ottenuto così una borsa di studio per la University of Louisville, dove, con la sua altezza di un metro e 95, è stato scelto come giocatore dell'anno della Missouri Valley Conference nel 1974 e nel 1975. Poche settimane dopo essere stato chiamato dai Lakers al primo giro al draft, è stato mandato ai Bucks nell'affare che ha cambiato le sorti



Junior Bridgeman oggi e, nell'altra pagina, da giocatore ai tempi dei Milwaukee Bucks.

1,4 mld \$

Il patrimonio di Junior Bridgeman secondo le stime di Forbes

4

I giocatori Nba miliardari: Bridgeman, Magic Johnson, Jordan e James

di entrambe le squadre. L'anno successivo Don Nelson - futuro membro della Hall of Fame e secondo allenatore della storia della Nba per numero di vittorie - è arrivato sulla panchina dei Bucks e ha convinto Bridgeman ad accettare i panni di sesto uomo. Nelson aveva giocato in quel ruolo ai Boston Celtics e aveva aiutato la squadra a conquistare cinque titoli. Assicurò a Bridgeman che era fondamentale per le squadre con ambizioni di vincere il titolo.

Bridgeman non ha mai vinto un titolo Nba, ma ha sfruttato il tempo trascorso nella lega per preparare un piano per la sua vita dopo la pallacanestro. Ha ricevuto preziosi consigli d'affari dall'allora proprietario dei Bucks, Jim Fitzgerald, che lo convinse a investire in una startup di tv via cavo. Accettò di mettere 150mila dollari nei successivi cinque anni. Quando Fitzgerald vendette la società, qualche anno dopo, Bridgeman ricevette circa 700mila dollari: più del doppio di quanto guadagnava nella maggior parte delle stagioni Nba negli anni '80. Fitzgerald impartì anche a Bridgeman una lezione

che non avrebbe mai dimenticato: “Se vuoi entrare nel mondo del business, avrai solo due problemi: le persone e i soldi”.

Lo avrebbe sperimentato sulla sua pelle. Nel 1987, con i proventi della vendita della società di tv via cavo, Bridgeman allargò i suoi interessi ai fast food in franchising. Assieme all'ex giocatore e allenatore Nba Paul Silas, investì circa 100mila dollari in un locale di Wendy's a Brooklyn. Il ristorante ebbe difficoltà a causa della loro inesperienza. “Abbiamo patito tutti i problemi che si verificano quando non si conoscono le cose”, dice. Un anno dopo l'attività collassò del tutto dopo un incendio. Silas si ritirò dall'affare e Bridgeman dovette rimettere tutto in piedi da solo. Determinato a riuscire, cominciò a studiare per imparare le basi dell'attività. Lavorò in vari ruoli, tra cui quello di cassiere al drive-through all'ora di pranzo, quella di punta. “Se vuoi avere successo”, dice, “devi conoscere ogni aspetto” del tuo business.

Nel 1989 Bridgeman aveva ricostruito e venduto il locale di Wendy's a Brooklyn. Dopo l'incendio, la catena ha offerto a Bridgeman un accordo per comprare altri cinque punti vendita in difficoltà nella zona di Milwaukee, per 150mila dollari l'uno. Lui dice che, quando ne ha assunto la gestione, solo un locale raggiungeva gli 800mila dollari annui di ricavi. Per rendere i ristoranti redditizi (obiettivo che richiedeva circa 1 milione di fatturato per punto vendita) ha investito pesantemente nel marketing a livello locale, in pubblicità in tv e alla radio e ha distribuito di persona coupon ai futuri clienti.

Ha funzionato, ma è stato soprattutto il cambiamento della cultura nei ristoranti a dare buoni frutti. “C'è un vecchio detto: 'Alle persone non importa quanto sai finché non sanno quanto ti importa.' È tutto vero”.

Per dimostrare di avere a cuore le sorti dei locali, Bridgeman ha assunto ex detenuti e spesso li ha mandati a scuola.

Quando alcuni dipendenti avevano ricadute e venivano arrestati, pagava le loro cauzioni. Aiutava anche i dipendenti dei livelli più bassi a diventare manager e si appoggiava a uno dei tanti libri sul business nella sua biblioteca: *Raving Fans* di Ken Blanchard, che offriva lezioni inestimabili sul servizio clienti. “L'ho letto quando stavamo cercando di capire come attrarre più persone nei ristoranti. Come puoi fare in modo che le persone vogliano venire nel tuo locale?”. Diede il libro ai suoi manager perché migliorassero le loro doti di servizio ai clienti e, al contempo, creò un'azienda di seconde opportunità, mostrando un

Per studiare i fast food, Bridgeman ha lavorato in vari ruoli, tra cui quello di cassiere all'ora di punta. “Se vuoi avere successo”, dice, “devi conoscere ogni aspetto del business”

interesse genuino nel migliorare le vite delle persone.

La filosofia di team building di Bridgeman ha dato risultati. Nei 20 anni successivi il suo impero di ristoranti si è allargato a circa 520 locali in franchising, generando un totale di 500 milioni di dollari di ricavi al suo apice, nel 2015.

“Dovevi fare in modo che le persone capissero e credessero che ti importava di loro”, dice. “Quando arrivavi a quel punto, allora anche a loro importava dell'attività. Quando questo è successo, tutto si è tradotto in dollari”.

Dopo avere venduto buona parte dei suoi locali, Bridgeman ha iniziato a sognare

ancora più in grande. Sempre nel 2016 ha comprato Heartland, un'azienda di imbottigliamento della Coca-Cola, per una cifra stimata in 290 milioni di dollari. E non avrebbe potuto scegliere un momento migliore, perché la Coca-Cola aveva appena speso 12,3 miliardi per comprare il suo più grande imbottigliatore, Coca-Cola Enterprises, e stava cercando di ridurre la propria impronta. Un secolo fa in America c'erano circa 1.000 aziende che imbottigliavano Coca-Cola. Oggi quel numero è sceso a meno di 100. “È un ottimo affare, se riesci a metterci le mani”, dice Charlie Higgs, un analista di prodotti di consumo per Redburn

che lavora a Londra. Nel 2024, aggiunge, le aziende che imbottigliano Coca-Cola hanno registrato vendite globali per 280 miliardi di dollari.

Higgs osserva anche che Bridgeman, che possiede il 100% di Heartland, ha incrementato i suoi ricavi allargandosi in Illinois, Iowa, Kansas, Missouri e Nebraska. Oggi, secondo le stime di *Forbes*, Heartland ha quasi 1 miliardo di ricavi annui e, al netto del debito, vale quasi 1 miliardo. E le partecipazioni di Bridgeman in Coca-Cola valgono probabilmente ancora di più: nel 2018 ha comprato una quota di minoranza nell'attività canadese di imbottigliamento di Coca-Cola, che è controllata dal miliardario canadese Larry Tanenbaum, che è anche proprietario dei Toronto Raptors della Nba e dei Toronto Maple Leafs della Nhl.

Nonostante il suo passaggio al settore dell'imbottigliamento, Bridgeman non ha abbandonato del tutto il business dei ristoranti. La sua famiglia possiede ancora una quota di controllo in 160 locali in franchising di Wendy's e in 70 ristoranti italiani Fazoli's, che *Forbes* stima abbiano un valore combinato di 100 milioni, compresi anche gli immobili di proprietà. Bridgeman si è anche allargato ai media: nel 2010 ha comprato le riviste *Ebony* e *Jet* per 14 milioni di dollari. Poi, a settembre 2024, è tornato alla Nba e ha comprato una quota del 10%



GETTY IMAGES

della sua vecchia squadra, i Milwaukee Bucks. *Forbes* ritiene che Bridgeman abbia ricevuto uno sconto del 15% come socio privilegiato e abbia pagato circa 300 milioni.

Anche se la sua carriera nella Nba è finita quasi 40 anni fa, una delle priorità di Bridgeman è prendersi cura del team che oggi lavora per lui. Intorno alle 11.30, ogni giorno, uno chef personale prepara pranzi freschi per le persone più importanti della sua azienda. Nel

giorno in cui è avvenuta questa intervista, il menù prevedeva omelette su richiesta, waffle al laticello, bacon croccante e salsicce cotte alla perfezione.

“Che cosa simboleggia tutto questo?”, chiede Charles Grantham, l'ex direttore esecutivo della National Basketball Players Association (Nbpa), il sindacato dei giocatori Nba di cui Bridgeman è stato presidente alla fine degli anni '80. “Suggerisce che si è fermato, ci ha pensato e si è detto: ‘Ok, come posso inco-

raggiare le persone a essere la migliore versione possibile di se stesse? Devo mostrare di preoccuparmi per loro, di interessarmi. Anche se significa far venire uno chef personale ogni giorno”.

Il principale pensiero di Bridgeman, in questo momento, è mettere al sicuro il futuro finanziario della sua famiglia. Dopo avere costruito un impero redditizio che oggi è guidato perlopiù dai suoi figli, presto per lui verrà il momento di ritirarsi. E questa volta per davvero. Negli anni la famiglia ha tenuto molte riunioni per pianificare la successione e lui ripete che non rinnoverà i suoi incarichi nel consiglio di amministrazione e intende sparire presto dai riflettori.

Al di là della famiglia, però, c'è un'ultima missione che vuole completare. Come proprietario di minoranza dei Bucks, vuole trasmettere il suo fiuto per gli affari a una nuova generazione di talenti della Nba, proprio come Fitzgerald aveva fatto con lui.

“Loro possono fare come me”, dice Bridgeman. “I ragazzi di oggi che hanno molti soldi hanno probabilmente troppe persone che vanno da loro a chiedere di investire in questo e quello. Voglio portarli a guardare a tutto questo in modo diverso”.

Bridgeman sa bene che il suo investimento nei Bucks aumenterà presto di valore, quando la lega aggiungerà due squadre, probabilmente a Las Vegas e a Seattle. Il prezzo per entrare nella Nba, che sarà diviso tra i proprietari delle 30 squadre già presenti, è stimato tra i 5 e i 6 miliardi di dollari.

“Per me è pazzesco”, dice Bridgeman. “Larry Tanenbaum mi ha fornito molte informazioni su ciò che aspetta la lega”. Lo scorso anno la Nba ha firmato un nuovo accordo per i diritti mediatici da 77 miliardi di dollari. Ha ancora anche un business da 5 miliardi in Cina e una lega in Africa che vale 1 miliardo.

Possedere una squadra sportiva professionistica - come un'azienda che imbotiglia Coca-Cola - è un affare “dal quale nessuno vuole uscire”, dice Bridgeman. “La gente lo tramanda e basta”. **F**



Ready to (re)start

24

Per la prima volta dopo anni, il fatturato del gaming negli Stati Uniti è diminuito. Gli accordi nel settore sono però cresciuti vistosamente. E ovunque sembra prepararsi la ripartenza

C

Cinquantotto miliardi e 600 milioni di dollari: è stato il fatturato statunitense dei **videogiochi** nel 2024, con un calo dell'1,1% anno su anno, in controtendenza dopo un lungo periodo di crescita ininterrotta. Lo conferma un'analisi della testata specializzata *Circana*, da cui emerge che la perdita maggiore l'ha riportata il segmento hardware, con vendite scese del 25% rispetto al 2023 (fino a 4,85 miliardi). Dopo decenni di bagordi e dopo la sbornia del 2021, apice del mercato in termini di valore globale e numero dei giocatori, si è arrivati al game over? Altri dati suggeriscono risposte prudenti. Anzitutto perché il rapporto di *Circana* rileva aumenti nella vendita degli accessori (+6%) e in quella dei videogiochi in senso stretto, che registra una crescita del 2% e un valore complessivo di 50,6 miliardi. Poi perché, secondo InvestGame, nel 2024 l'industria del gaming statunitense è stata teatro di 665 accordi, con un aumento del 14% rispetto all'anno precedente. Oltre al predominio del private equity (466 accordi conclusi +12,2% anno su anno), il 2024 ha registrato 52 offerte pubbliche, in aumento del 18,1%. Tutti gli accordi hanno spostato più di 23 miliardi di dollari, molto più dell'anno prima, sempre che si escluda, per il 2023, l'acquisizione record da 68,7 miliardi di Activision Blizzard da parte di Microsoft. Sono segnali di una tenuta almeno parziale e di un processo di ristrutturazione



Hideaki Nishino, presidente e amministratore delegato di Sony Interactive Entertainment

Il settore si prepara all'arrivo di un titolo che promette vendite record: *Grand Theft Auto 6*

in corso, per un settore che da oltre 20 anni, nell'intrattenimento, non conosce rivali per fatturato, persone coinvolte e capacità di ingenerare fenomeni culturali ben oltre il proprio pubblico (basterebbe pensare a Twitch o a YouTube, gli e-sport e al fenomeno globale degli streamer e dei content creator).

Non sembra casuale, in effetti, che alle mosse statunitensi sia corrisposto, dall'altra parte del mondo, un cambio al vertice di Sony Interactive Entertainment: dal 1 aprile 2025 Hideaki Nishino assumerà il ruolo unico di amministratore delegato della divisione gaming di Sony. Il cambiamento arriva in un momento cruciale per

PlayStation, poiché l'azienda continua a consolidare la propria posizione sul mercato, fronteggiando la concorrenza e innovando nei settori della tecnologia e dell'intrattenimento interattivo. È per questo legittimo vederci una manovra (anche) per prepararsi all'arrivo, nei prossimi mesi, della nuova console della rivale Nintendo, cioè Switch 2, e di un titolo che l'anno prossimo promette di scardinare qualsiasi statistica di vendita: *Grand Theft Auto 6*. Elementi, questi ultimi, che già l'anno prossimo, dicono gli esperti, permetteranno di ritrovare il gaming in crescita e rinnovato. Pronto a ricominciare la partita. **F**



di Emilio Cozzi

Un contratto STELLARE



L'Agencia spaziale europea (Esa) si affida a Thales Alenia Space per costruire Argonaut. Il lander made in Europe, nell'ambito del programma Artemis in partnership con la Nasa, servirà per trasportare attrezzature, rover, missioni scientifiche autonome e altri

carichi sulla Luna. Il contratto firmato vale 862 milioni di euro e comprende lo sviluppo e la consegna del Lunar descent element (Lde), la progettazione della missione e la sua integrazione. Il lancio è previsto per il 2030. Thales Alenia Space, in Italia, guiderà il consorzio industriale responsabile del sistema, degli aspetti di discesa e atterraggio; i team di Francia e Regno Unito si occuperanno dei sistemi di gestione dei dati e della propulsione. Ohb System sarà invece responsabile di quanto relativo alla guida, alla navigazione e al controllo, ai sistemi di alimentazione elettrica e a quelli di telecomunicazione.

2,5 MILIONI PER LE CHIAVI QUANTISTICHE

ThinkQuantum è stata selezionata tra i vincitori del programma Eic Transition dell'European Innovation Council e si è aggiudicata un contributo a fondo perduto per circa 2,5 milioni di euro. L'azienda è uno spin-off dell'Università degli studi di Padova, cofondata nel 2021 dal socio di maggioranza Officina Stellare, e sviluppa tecnologie quantistiche per reti terrestri e applicazioni



2 MILIARDI IN FUMO PER LA CAPSULA STARLINER

Nel solo 2024 Boeing ha sostenuto oneri per oltre mezzo miliardo di dollari per il suo programma Cst-100 Starliner. In totale, le perdite della compagnia sul programma di una capsula per il trasporto degli astronauti ammontano a poco più di 2 miliardi. Secondo l'azienda, sarebbero imputabili a ritardi nella programmazione e a maggiori costi di collaudo e certificazione, nonché a "maggiori spese per le missioni successive alla certificazione", si legge nel



documento annuale sottoposto alla Us Securities and Exchange Commission. I 523 milioni di oneri superano quelli registrati nel 2019 (489 milioni). "Rimane il rischio di registrare ulteriori perdite nei periodi futuri", ha dichiarato Boeing. Un pessimo periodo per il colosso aerospaziale che ha perso, in totale, 11,8 miliardi di dollari l'anno scorso e ha fatto registrare il suo peggior risultato dal 2020, quando è stata messa a terra dalla pandemia.

spaziali. È tra le realtà di primo piano nel panorama della cybersicurezza europea basata su tecnologie quantistiche. Il finanziamento, ha comunicato Officina Stellare, servirà per il progetto Qspin, che, con una durata di 36 mesi, è destinato all'evoluzione della piattaforma tecnologica per la distribuzione quantistica di chiavi crittografiche.



di Enzo Argante

LA DECARBONIZZAZIONE PASSA DALL'IA

26

La transizione gemella, cioè green e digitale insieme, deve essere portata avanti in maniera proattiva e integrata, per sbloccarne il potenziale sinergico. Grazie al digitale, ad esempio, si potranno ridurre del 53% le emissioni nello scenario europeo di neutralità carbonica al 2050, attraverso impatti diretti (18%) e indiretti (35%). È quanto sostiene il Digitalization & Decarbonization Report 2024



del gruppo Energy & Strategy del Politecnico di Milano (nella foto Federico Frattini, vicedirettore di E&S e responsabile della ricerca). L'intelligenza artificiale avrà un ruolo da protagonista, in particolare perché rappresenta uno strumento essenziale per affrontare le sfide legate all'intermittenza delle energie da fonti rinnovabili e per accelerare la loro integrazione nel sistema energetico.

L'ERA ESG DELLE PMI



Entra in vigore la Corporate sustainability reporting directive (CsrD) degli standard Esrs. Le grandi imprese saranno le prime a dover redigere report di sostenibilità e anche le pmi, benché non obbligate (quelle quotate lo saranno dal 2028), dovranno rispondere a crescenti richieste di trasparenza da parte di clienti, filiere e banche. The Good in Town, società benefit che accompagna le pmi nella transizione sostenibile, e EsgMax, soluzione in cloud nata all'interno dello startup studio Startup Bakery, hanno sviluppato Pmi Smart Kit per aiutare le piccole e medie imprese italiane nella transizione sostenibile. "Crediamo che sia importante capire le necessità e le risorse delle pmi, aiutandole a esprimere il meglio della loro identità e a fare passi avanti in modo equilibrato", dice Sara Serafini, amministratrice e cofondatrice di The Good in Town.

BENVENUTI AL NORD

Credera Rubbiano (provincia di Cremona), Cordovado (Pordenone), Imola (Bologna), Bagno a Ripoli (Firenze) e Treviso sono le città più vivibili d'Italia secondo il nuovo report City Vision sullo smart living. Lo studio, presentato a Milano e realizzato da Blum in collaborazione con Prokalos, ha evidenziato una netta predominanza del Nord Italia, con la Lombardia che emerge come la regione più virtuosa. La classifica si basa su una serie di fattori. Innanzitutto, la disponibilità di servizi essenziali, come sanità, educazione e trasporti. Oltre ai servizi, un altro aspetto chiave è quello della sostenibilità ambientale e del benessere dei cittadini. Le città che occupano i primi posti nella classifica sono quelle che promuovono politiche ecologiche e strategie di sviluppo a lungo termine, favorendo un ambiente sano e una vita equilibrata.





CA' SANTA MARTA

NEL CUORE DI MILANO



STORIA CHE DIVENTA CASA

ABITARE L'ESSENZA DI MILANO

Ca' Santa Marta, un'opera d'arte abitativa esclusiva nel panorama immobiliare milanese, dove ogni appartamento racconta una storia unica. Scopri il **privilegio di vivere nell'eleganza** e nel prestigio delle **Cinque Vie**, in una **Milano senza tempo**.

FISSA UN ESCLUSIVO APPUNTAMENTO

+39 02 48.95.84.16

info@casantamarta.it | www.casantamarta.it



BROKER

Abitare Exclusive[®]

UN GIGANTE IN SALUTE

LILLY È UNA DELLE PIÙ GRANDI AZIENDE AL MONDO CHE PRODUCE E COMMERCIALIZZA FARMACI. NEL SUO PROGETTO L'ITALIA È UN PAESE CHIAVE. INFATTI LA SEDE DI SESTO FIORENTINO È IL QUARTIER GENERALE DA DOVE **ELIAS KHALIL**, PRESIDENTE E AMMINISTRATORE DELEGATO DELL'ITALY HUB, GESTISCE IL CLUSTER CHE COMPRENDE L'ITALIA E ALTRI 18 PAESI DELL'EUROPA CENTRO-ORIENTALE E ISRAELE. *FORBES* LO HA INTERVISTATO

DI ALESSANDRO MAURO ROSSI



EMILIO PUCCI

D

Dalla grande terrazza accanto al suo ufficio di Sesto Fiorentino guarda verso un mercato di 180 milioni di persone. **Elias Khalil**, libanese di nascita, ma assolutamente internazionale per esperienze e cultura, è il presidente e amministratore delegato di Italy Hub, il cluster di **Lilly** che comprende, oltre all'Italia, 18 paesi dell'Europa Centro-Orientale e Israele. Eli Lilly and Company è un'azienda farmaceutica globale che ha la sede principale a Indianapolis. Porta il nome del suo fondatore, un colonnello delle giacche blu nordiste che, alla fine della Guerra di secessione americana, in seguito alla morte della moglie, decise di produrre farmaci, più di un secolo e mezzo fa, quando la medicina era molto approssimativa: si vendevano unguenti e intrugli, per dare speranza ai malcapitati. Lilly invece scelse di affidarsi alla chimica. Ed ebbe ragione. Oggi i prodotti dell'azienda che ha fondato sono venduti in circa 125 paesi nel mondo.

Elias è un manager moderno e coinvolgente. Ama l'impegno e il talento, gli piace lavorare in

squadra, prendersi le responsabilità e condividere i meriti. Ha le stimmate del leader paziente e autorevole, competente e visionario. Parla un ottimo italiano (insieme all'inglese, al francese e all'arabo) perché ama immergersi nei paesi dove lavora. E l'Italia ha un posto speciale nel suo cuore e anche nella sua carriera: "Mi sono sposato qui, ho una casa in Abruzzo e ho chiesto io il trasferimento in Italia, dopo più di 15 anni in Lilly", racconta. Nato in Libano da una famiglia del ceto medio, cresciuto in mezzo alla guerra civile, è riuscito a studiare tra mille difficoltà, ma dopo la laurea ha fatto la valigia ed è volato in America. Al campus, appena conseguito l'Mba con ottimi voti, è stato notato da Lilly. Era il 2008. E la sua carriera ha preso il volo. *Forbes* lo ha intervistato.

Quali sono stati i fattori che hanno influenzato di più il suo percorso per diventare un leader? Quali esperienze le hanno lasciato il segno?

Sono cresciuto in Libano durante la guerra civile. Era difficile parlare di aspettative allora. Le aspettative erano di sopravvivere, poter andare a scuola. La mia famiglia apparteneva alla classe media e decise di investire su di me e sulla mia formazione. Ho iniziato a lavorare per Lilly partendo con un ruolo in Arabia Saudita, 17 anni fa, e da lì ho ricoperto in azienda diversi ruoli in marketing, vendite e funzioni non commerciali in vari paesi nel mondo. Sono stato fortunato perché ho potuto lavorare con leader che sono stati per me fonte di grande ispirazione. Sono tornato in Arabia Saudita nel

"Sono cresciuto in Libano durante la guerra civile. La mia famiglia apparteneva alla classe media e decise di investire su di me e sulla mia formazione"

2016 come general manager. Ho rischiato perché era un incarico molto difficile ed è andata bene. Sinceramente non avrei mai immaginato di arrivare dove sono oggi e di diventare l'amministratore delegato per l'Italia. Al massimo di venirci a lavorare, perché è un Paese che ho sempre amato.

E oggi, dopo 17 anni?

Adesso guardo la persona che è entrata in Lilly 17 anni fa ed è sempre la stessa, ma con più conoscenza e consapevolezza. Quello che ho imparato qui non immaginavo di poterlo imparare. La Lilly mi ha dato gli strumenti e un metodo di lavoro, e la possibilità di farlo insieme a tanti talenti pronti ad accettare nuove sfide. Sono felice di quello che ho fatto, ora voglio vedere se posso superare ancora i miei limiti.

Quali sono i compiti di un leader?

Prima di tutto saper gestire le persone. Poi trasmettere dei valori, perché altrimenti si diventa solo un bravo 'generale' che lavora. L'azienda non ti insegna i valori, quelli si insegnano a casa, in famiglia, ma quando trovi un ambito in cui i valori sono gli stessi, ed è quello che ho trovato qui, allora capisci di essere nel posto giusto. Ho avuto diverse offerte da altre aziende anche quando le cose in Lilly non andavano bene, ma ho sempre detto di no perché mi piace questo ambiente, perché siamo un'azienda dove tutti collaborano, dove si lavora in squadra non tanto per competere con altre aziende, ma per combattere contro le malattie.

La qualità più importante per un leader?

Avere cura delle persone che lavorano con te, dare consigli che possano rendere i collaboratori più consapevoli e spingerli ad andare ancora più avanti. C'è un'altra cosa molto importante: oggi qui abbiamo 1.500 dipendenti, non voglio parlare in prima persona, voglio parlare di 'noi'. Il mio obiettivo è quello di formare una squadra di persone che abbiano competenze che io non ho. Il capitale umano è la cosa più preziosa, perché le strategie si copiano, ma le persone che fanno la strategia, o ci sono o non ci sono. Avere queste persone in squadra è l'ingrediente su cui dobbiamo focalizzarci.

Arabo, americano, europeo. Italiano. Quali skill deve avere un manager per essere veramente globale?

Prima di tutto la curiosità di conoscere nuove culture. Io, quando arrivo in un paese, cerco sempre di imparare la lingua, ma anche di conoscere la cultura e rispettarla, così come le usanze e le tradizioni. La seconda cosa è considerarsi un cittadino di quel paese. Per esempio io rappresento un'azienda americana, ma Lilly pensa e agisce negli interessi dell'Italia. Altrimenti non possiamo essere accolti qui con favore. Abbiamo rapporti ottimi con le città, le regioni, gli stakeholder e chi collabora con noi.



Quale consiglio darebbe a un manager agli inizi della carriera?

Il primo consiglio che ho ricevuto da un importante dirigente è stato: *one job at a time*, un lavoro alla volta, perché se pensiamo come salire al livello successivo, perdiamo il focus. Secondo me non possiamo essere scissi dal ruolo che ricopriamo in un certo momento. Anche perché chi ti valuta lo fa su quello che stai facendo, non su quello che farai. E poi un manager deve saper rischiare e soprattutto pensare ai benefici per l'azienda prima che a quelli per sé stesso.

Quale è stato il rischio più grande che ha preso?

Quello di andare in Arabia Saudita come general manager. All'epoca era molto difficile attrarre talenti in quel paese. Io ho valutato il rischio e ho accettato. Era il mio primo incarico da general manager. Non è stato facile, mia mo-

Elias Khalil è entrato in Lilly nel 2008, appena conseguito l'Mba negli Stati Uniti.



Elias Khalil ha lavorato in diversi paesi. Venire in Italia è stata una sua richiesta.

glie ha dovuto lasciare il suo lavoro per seguirmi e non si è trovata nemmeno molto bene. Ma è stata coraggiosa anche lei. Mi sono detto: se fallisco rischio di frenare la mia carriera o addirittura di uscire dall'azienda, ma se va bene per me sarà una grande opportunità. È andata bene anche perché ho potuto creare la mia squadra e applicare i miei principi. Abbiamo assunto la gente giusta, abbiamo lavorato sulla cultura del lavoro, abbiamo fatto tante partnership con il governo dell'Arabia Saudita e ho accettato tutto l'aiuto che collaboratori e stakeholder mi hanno offerto.

L'Italia rappresenta un mercato strategico per Lilly. Perché il nostro Paese è così importante?

Sì, l'Italia è un paese strategico, da qui esportiamo in più di 65 paesi nel mondo. Stiamo parlando di milioni e milioni di pazienti che usa-

no una medicina con scritto sulla scatola 'Made by Eli Lilly Spa Sesto Fiorentino'. Questo è un motivo di orgoglio per noi. Ma non da oggi. La scelta fu fatta 65 anni fa, quando il mondo era molto diverso. Quando abbiamo aperto lo stabilimento qui a Sesto Fiorentino, producevamo antibiotici, ma la svolta è arrivata con la produzione di insulina che ci ha portato a essere protagonisti in gran parte del mondo. Oggi abbiamo stabilimenti produttivi in nove paesi, tra cui l'Italia.

Produzione, ma anche ricerca. Per un'azienda farmaceutica è fondamentale.

Nel 2023, Lilly ha investito oltre 9 miliardi di dollari a livello globale in ricerca e sviluppo. In Italia, grazie ai suoi investimenti, conta 50 studi clinici e si posiziona come la quarta azienda per nuovi studi clinici avviati.

Ma perché proprio l'Italia? Di solito le multinazionali scelgono altri paesi per investire dove ci sono meno vincoli.

La scelta dell'Italia dipende da un fattore chiave: dal capitale umano presente nel Paese e dall'ambito strategico. Abbiamo fatto questa scelta 65 anni fa e l'abbiamo rinnovata. Nelle aree produttive ogni 15-20 anni dobbiamo decidere se continuare a investire in un determinato paese. Qui ci sono persone talentuose e altamente qualificate. Questo ci spinge a continuare a investire qui anche se a volte sembra difficile per la burocrazia.

Lilly ha oltre 100 anni di storia. La proprietà non è mai cambiata?

L'azienda è sempre rimasta indipendente anche se è molto attiva nel merger and acquisition. Finanziariamente siamo in ottima salute. Preferiamo investire in piccole imprese, in startup, finanziarle per farle crescere e poi lavorare insieme a loro piuttosto che avere partner esterni.

Quale è il vostro punto di forza?

Ne abbiamo tanti, ma sicuramente Lilly è una delle aziende più veloci nello sviluppo di terapie, che siano frutto della nostra ricerca o degli accordi con piccole aziende e startup. Per questo ci stiamo focalizzando sempre più sulla proprietà intellettuale. Che alla fine è il vero valore.

Un valore immateriale molto importante, però voi avete anche valori economici e industriali molto importanti.

Per policy di gruppo non forniamo dati di bi-

lancio, ma posso dire che direttamente e indirettamente attraverso l'indotto contribuiamo al Pil italiano per circa 1,5 miliardi di euro.

Invece, gli investimenti a quanto ammontano?

Negli ultimi 20 anni abbiamo investito 1,4 miliardi nel Paese. Nel 2023 abbiamo annunciato un investimento di 750 milioni di euro per ampliare le capacità del sito produttivo di Sesto Fiorentino e per potenziare la nostra collaborazione con i partner terzi in Italia. Questo secondo me è molto importante perché ingegneri, medici e ricercatori del Paese stanno lavorando affinché i prodotti innovativi siano disponibili sul mercato.

La vostra struttura internazionale che possibilità di crescita dà ai dipendenti?

Parlavo dell'innovazione e della scienza, ma anche a livello gestionale, commerciale abbiamo grandi possibilità di crescita facendo esperienze internazionali, a contatto diretto con altre culture: questo aiuta i talenti italiani a crescere. Ne abbiamo tanti impegnati in vari settori: per esempio il responsabile di sito produttivo della Francia è un italiano; chi gestisce i mercati europei e israeliano è un'italiana; abbiamo tanti italiani anche nella sede centrale di Indianapolis, proprio perché utilizziamo una policy di mobility dei talenti.

La sanità italiana è una delle più avanzate del mondo, ma con molte nubi all'orizzonte. Come vede il futuro del settore nel nostro Paese?

È un settore strategico per il Paese, ma anche per l'Europa. Lo ha detto anche Mario Draghi nel suo rapporto. Il pharma è sano, lavora bene e ha ripercussioni positive sulla sanità pubblica. L'importante è avere un ambito che garantisce protezione ma che dà anche supporto all'innovazione, perché le sfide del sistema sanitario si possono solo risolvere con la tecnologia, quella farmaceutica ma non soltanto.

Poi c'è tutto il tema dei brevetti e della difesa della proprietà intellettuale.

È un tema molto importante perché aiuta a vincere sfide molto difficili come quelle dell'Alzheimer, del diabete, dell'obesità, e tutte le altre malattie croniche non trasmissibili su cui stiamo lavorando, che costano tanto al sistema sanitario ma che si possono risolvere con le tecnologie e con le politiche sanitarie adeguate.

Su queste malattie si aprono le praterie della prevenzione.

Assolutamente. Si può fare prevenzione e si possono fare diagnosi precoci perché queste malattie spesso sono collegate ad altre malattie. L'obesità, per esempio, è associata a numerosi problemi di salute, come malattie cardiovascolari, diabete e alcuni tipi di tumori. Se troviamo un modo per prevenire le complicazioni dell'obesità possiamo affrontare altri problemi prima che sorgano.

Quale è il segreto del successo di Lilly?

Oggi tanti vedono il valore della capitalizzazione della Lilly (oltre 800 miliardi di dollari alla Borsa di Wall Street, ndr), ma dietro c'è la pipeline più ricca del settore. Questo è perché noi, per anni e anni, abbiamo investito più del 25% del nostro fatturato in ricerca e sviluppo. È una scelta chiave per l'industria farmaceutica perché a volte altre aziende hanno preso altre direzioni strategiche. Lilly ha sempre investito in ricerca e sviluppo anche quando le cose non andavano molto bene. Oggi abbiamo più di 60 nuovi progetti per malattie cardiometaboliche, cardiovascolari e altre patologie. Abbiamo alle spalle 30 anni di ricerca con investimenti superiori agli 8 miliardi. Dietro c'è una strategia basata su un investimento disciplinato. Non è detto che tutti i progetti vadano a buon fine, ma d'altra parte senza rischi non possiamo scoprire nuove medicine. **F**

"Preferiamo investire in piccole imprese e startup, finanziarle e lavorare insieme a loro piuttosto che avere partner esterni"

INNOVATORI alla riscossa

Dopo un 2023 difficile, il fintech si è ripreso nel 2024. Nonostante un calo dei finanziamenti a livello globale, da 42 a 34 miliardi di dollari, aziende quotate e non hanno visto salire le loro valutazioni. Ecco la lista delle 50 che guidano il settore

IL

Il 2023 è stato un anno difficile per il fintech e i valori di mercato delle aziende hanno toccato i minimi storici. Il 2024, però, ha segnato una svolta. Colossi privati come Stripe e Ramp hanno visto crescere le loro valutazioni, mentre compagnie quotate come Affirm, Coinbase e Robinhood hanno registrato un aumento significativo. Tuttavia, i finanziamenti globali per le fintech private sono calati ulteriormente, scendendo a 34 miliardi di dollari rispetto ai 42 miliardi del 2023 e ai 144 miliardi del 2021, secondo Cb Insights.

La lista Fintech 50 del 2025 di *Forbes* celebra aziende che stanno crescendo in un ambiente complesso. Oltre la metà della lista (31 su 50) è occupata da fintech specializzate in servizi per aziende, soprattutto nei settori dei pagamenti, del banking b2b e dei servizi finanziari. Tra le

31 aziende su 50 sono specializzate in servizi per aziende

18 nuove entrate nella lista, spiccano innovazioni come Parafin, che utilizza dati di marketplace come Amazon e DoorDash per valutare prestiti alle piccole imprese, e Squire, che supporta i barbieri nella gestione completa delle loro attività.

La lista di quest'anno evidenzia anche il peso crescente della leadership femminile: otto





delle aziende selezionate sono guidate da ceo donne, tra cui DataVisor, attiva nella prevenzione delle frodi, e DailyPay, che permette ai dipendenti di accedere immediatamente ai salari maturati. La redditività è diventata una priorità: 13 aziende della lista sono state profittevoli nel 2024, contro le otto dell'anno precedente. Nonostante alcune aree – come il banking-as-a-service – abbiano mostrato segnali di rallentamento a causa delle difficoltà normative, altre categorie, come i prestiti, hanno registrato una rinascita. Sei nuove aziende sono entrate

Cresce il peso della leadership femminile: otto aziende in lista sono guidate da ceo donne

nella lista, tra cui Arc, Aven e Figure. Anche il settore delle criptovalute, sebbene limitato, potrebbe beneficiare del favore politico negli Stati Uniti. Tra i protagonisti della ripresa figura Nova Credit, che, dopo anni di difficoltà dovute alla pandemia, ha reinventato il proprio modello di business, puntando sulla valutazione dei flussi di cassa per misurare il rischio creditizio. Questa flessibilità e capacità di adattamento rappresentano i tratti distintivi delle fintech che stanno costruendo modelli di business sostenibili per il futuro. **F**



Dall'alto: Yinglian Xie, ceo di DataVisor, Yoseph West, ceo di Relay, e Stacy Greiner, ceo di DailyPay. Nell'altra pagina, dall'alto: Songe LaRon, ceo di Squire, Carlos Domingo, ceo di Securitize, e David Fortunato, ceo di Wealthfront.



Tra i protagonisti della ripresa ci sono anche aziende che, dopo anni di difficoltà, hanno reinventato il loro business

LE TOP 50 FINTECH DEL 2025

▶ **ALLOW**
Wall Street e imprese

▶ **ARC**
Business to business banking

▶ **AT-BAY**
Assicurazioni

▶ **AVEN**
Real estate

▶ **BILT REWARDS**
Finanza personale

▶ **BRICO**
Wall Street e imprese

▶ **CANDEX**
Pagamenti

▶ **CAPITALIZE**
Investing

▶ **CARRY1ST**
Pagamenti

▶ **CHIME**
Finanza personale

▶ **COALITION**
Assicurazioni

▶ **COLUMN**
Business to business banking

▶ **DAILYPAY**
Pagamenti

▶ **DATASNIPPER**
Wall Street e imprese

▶ **DATAVISOR**
Wall Street e imprese

▶ **ESUSU**
Finanza personale

▶ **ETHOS**
Assicurazioni

▶ **FIGURE**
Blockchain e criptovalute

▶ **FIREBLOCKS**
Blockchain e criptovalute

▶ **FOUND**
Business to business banking

▶ **HIGHNOTE**
Pagamenti

▶ **IMPRINT**
Business to business banking

▶ **INCREASE**
Pagamenti

▶ **KIN INSURANCE**
Assicurazioni

▶ **KUDOS TECHNOLOGIES**
Finanza personale

▶ **LEAD BANK**
Business to business banking

▶ **MERCURY**
Business to business banking

▶ **NALA**
Pagamenti

▶ **NAVAN**
Business to business banking

▶ **NOVA CREDIT**
Business to business banking

▶ **PARAFIN**
Business to business banking

▶ **PERSONA**
Wall Street e imprese

▶ **PLAID**
Pagamenti

▶ **PROPEL**
Finanza personale

▶ **PULLEY**
Wall Street e imprese

▶ **RAMP**
Wall Street e imprese

▶ **RELAY**
Business to business banking

▶ **SECURITIZE**
Blockchain e criptovalute

▶ **SENTILINK**
Wall Street e imprese

▶ **SQUIRE TECHNOLOGIES**
Pagamenti

▶ **STRIPE**
Pagamenti

▶ **SUNBIT**
Finanza personale

▶ **TABAPAY**
Pagamenti

▶ **TALA**
Finanza personale

▶ **TIPALTI**
Pagamenti

▶ **TRUELINK**
Finanza personale

▶ **TRUMID**
Wall Street e imprese

▶ **VALON**
Real estate

▶ **WEALTHFRONT**
Investimenti

▶ **ZIP**
Wall Street e imprese

feel
the extraordinary



Still a lot to feel together

Negli ultimi 10 anni, abbiamo perfezionato i nostri hotel e resort per regalare ai nostri ospiti emozioni straordinarie.

Oggi celebriamo milioni di soggiorni indimenticabili, momenti unici e luoghi speciali in quasi 100 proprietà in 21 paesi.

Per la prima volta anche in Asia, Medio Oriente e Cina.



ANNIVERSARY

NH COLLECTION

HOTELS & RESORTS



di Tommaso Carboni

 The Investigation

A TUTTO GAS

40

L'Europa ha arginato l'emergenza energetica innescata dall'invasione russa dell'Ucraina, ma il problema non è ancora risolto. Secondo gli esperti, la pressione sui prezzi dovrebbe calare solo nel 2026, dopo l'inverno. E ora il tema si intreccia con quello dei dazi minacciati da Trump. L'Ue vuole evitare una guerra commerciale e un modo per ammorbidire il presidente americano potrebbe essere proprio aumentare l'acquisto di gnl dagli Stati Uniti



Quanto è serio Donald Trump nella sua guerra dei dazi? Qualcuno crede ancora che bluffi? In poche ore ha sospeso per 30 giorni le tariffe minacciate contro Canada e Messico, ma quelle nuove contro la Cina sono entrate in vigore. E nel giorno del Super Bowl ne sono arrivati di ancora più pesanti: +25% su tutte le importazioni di acciaio e alluminio. Per capire Trump bisogna tenere a mente due cose: crede che i dazi siano un mezzo per estorcere concessioni e favori (sia da paesi alleati che da rivali), ma è anche convinto che siano uno strumento utile di per sé. Più dazi, secondo Trump, faranno più ricca l'America. Daranno impulso alla manifattura e aumenteranno le entrate federali. Tanto più che il governo americano ha bisogno di soldi. Il suo deficit nel 2024 era pari al 6,9% del Pil, ed è questo, secondo diversi analisti, il vero motivo per temere nuove tariffe. L'Eu-

55 €

Il prezzo Ttf del gas per megawattora

6,9%

Il deficit degli Usa rispetto al Pil nel 2024

ropa è sulla linea di tiro. Tra i grandi blocchi economici, è forse quello più dipendente dal commercio estero. Ci si può difendere con una mescolanza di contromisure, avendo chiaro l'obiettivo: evitare l'escalation.

Ne soffrirebbe di più l'economia europea rispetto a quella americana. Dunque un gioco di sponda tra ritorsioni protezioniste, diplomazia, concessioni. Colpire Trump dove può far male - come nel 2018, quando l'Ue prese di mira con i dazi il bourbon, i jeans Levi's, le Harley Davidson, industrie basate in stati tradizionalmente repubblicani. Ma anche blandirlo, serrando i ranghi e prendendo decisioni difficili. Si arriva così a due temi centrali per l'Unione europea: Difesa ed energia. A fronte di minacce esterne, i paesi europei dovrebbero unirsi. Gli arsenali vanno rafforzati, anche per aiutare l'Ucraina, e i serbatoi di gas vanno riempiti. Il gas, in particolare, è stato uno degli ingredienti della crisi con la Russia e ancora oggi è un nodo cruciale per la sua evoluzione. Tagliando le forniture, Putin era convinto di piegare l'Europa e farla desistere dal sostegno all'Ucraina. Questa strategia



era già in atto ben prima dell'invasione. Ammassava le truppe, e al tempo stesso chiudeva i rubinetti.

A dicembre 2021 il prezzo del gas in Europa raggiunse i 180 euro per megawattora al mercato Ttf di Amsterdam, per poi schizzare a più di 300 euro a marzo 2022. È molto facile capire perché: l'Europa dipendeva dalla Russia per circa il 40% del suo consumo. La strozzatura nell'offerta di gas – una mossa di Putin, che non dipendeva dalle sanzioni – ha spinto in alto i prezzi. Sappiamo che alla fine il ricatto non ha funzionato. L'Unione europea è riuscita a diversificare le sue fonti, comprando di più dalla Norvegia, dagli Stati Uniti, dal Qatar. Anche il costo del gas è sceso molto rispetto all'apice della crisi. Dalla primavera del 2022 l'Europa ha cominciato ad attrarre navi su navi di gas naturale liquefatto (gnl), tradizionalmente spedito in Asia, ma dirottato sul nostro continente per via di prezzi favorevoli. Va detto che i prezzi si sono abbassati, ma senza tornare veramente alla normalità – e la normalità pre-crisi era di circa 20 euro per megawattora.

Ridotte di molto le forniture russe, l'Ue è rimasta esposta alle turbolenze del mercato. Per due motivi: su 350 miliardi di metri cubi di gas all'anno, molti sono importati, e una gran quantità di combustibile è comprata sul mercato spot invece che con contratti a lungo termine. Il prezzo europeo, così, resta volatile, basta poco per farlo salire: un aumento della domanda a causa di inverni più freddi, oppure un calo dell'offerta di rinnovabili perché c'è stato poco vento o non abbastanza sole. Nel 2023 il prezzo Ttf del gas è sceso anche a 30 euro per megawattora, ma è tornato a crescere nella seconda parte dello scorso anno. All'inizio di febbraio 2025 ha toccato 55 euro per megawattora, dunque più del doppio dei livelli pre-crisi. A contribuire all'incertezza c'è ancora la variabile del gas di Mosca. È vero che ne consumiamo molto meno, ma il consumo non si è azzerato. Mentre si assottigliava la fornitura via tubo, l'Europa l'anno scorso ha acqui-

stato quantità record di gas russo trasportato dalle navi.

E così si arriva a uno dei nodi delle trattative con Trump. L'accordo con il tycoon potrebbe essere questo: l'America limita i dazi contro l'Europa a patto che questa, tra le altre cose (l'acquisto di armi, ad esempio, sarebbe una leva efficace), si impegni a comprare più gas naturale liquefatto americano, riducendo ulteriormente la dipendenza da Mosca – tanto più che Kiev all'inizio dell'anno ha chiuso il gasdotto russo che passa attraverso l'Ucraina (circa il 5% del consumo europeo). L'Europa deve trovare la

volontà politica per muoversi in questa direzione, ha dichiarato Ursula von der Leyen, presidente della Commissione europea.

Ma non è facile. Il gas segue le leggi del mercato, che non sono sempre quelle della politica. “Le società dell'energia americane sono private e vendono dove per loro è più conveniente”, spiega a *Forbes Italia* Pier Paolo Raimondi, senior researcher all'Istituto Affari Internazionali, un think tank italiano. “Se non ci sono contratti a lungo termine, queste società vendono spot al prezzo più alto. Il 50% del gnl che riceviamo in Europa





“Gli stoccaggi europei a fine marzo scenderanno al 35%, contro il 55% dell’anno scorso. E si potrebbe arrivare a ottobre con l’80% anziché con il 95%”

viene dall’America, ma è largamente comprato spot”. È vero che in Qatar le compagnie europee hanno firmato contratti a lungo termine, ma la Cina ne chiude di più. Finora Pechino ha adottato un approccio forse più pragmatico di quello dell’Europa. C’è una spinta forte verso le tecnologie verdi; al tempo stesso, però, si consuma molto fossile per garantire la competitività dell’industria. L’Europa ha fissato limiti più stringenti. Il consumo di gas potrebbe quasi dimezzarsi entro il 2030, se davvero si tenesse fede al piano verde REPowerEU. È questa l’incognita su cui riflettono le utili-

ties europee, ed è per questo che sono riluttanti a stringere contratti di lungo periodo: non vogliono legarsi le mani con il rischio che in futuro la domanda scenda troppo. Quindi c’è un uso massiccio del mercato spot, più flessibile ma più esposto alla competizione globale. Bisogna avere fortuna, e per un paio di anni l’Europa l’ha avuta: il clima è stato piuttosto mite. Ma il freddo di quest’inverno ha abbassato gli stoccaggi di gas, con una pressione al rialzo sui prezzi che durerà nei prossimi mesi, probabilmente per tutto l’anno. Le previsioni, del resto, non sono molto rassicuranti.

“La nostra stima è che gli stoccaggi europei a fine marzo scenderanno al 35%, contro il 55% dell’anno scorso”, ha detto a *Forbes Italia* Massimo di Odoardo, vice presidente del comparto gas della multinazionale di consulenza e ricerca Wood Mackenzie. “E c’è il rischio che si arrivi a ottobre con stoccaggi all’80%, quando l’anno scorso erano pieni al 95%”. I prezzi alti, tuttavia, hanno almeno un vantaggio: rendere l’Europa un mercato appetibile. Potrebbe essere più facile dirottare gnl americano, aiutando la trattativa con Trump. E c’è un altro fatto da considerare: in Europa la politica può spingere di più sulle compagnie energetiche, che spesso sono a partecipazione statale. Inoltre le sanzioni contro il gnl russo si sono dimostrate più efficaci di quelle contro il petrolio. Il grande progetto di Belokamenka, una località oltre il circolo polare artico, si è praticamente fermato dopo che Stati Uniti ed Europa hanno imposto restrizioni. Yamal, il primo impianto di gnl russo, può essere colpito altrettanto duramente. E con meno gas russo in circolazione, l’Europa potrebbe importare di più dagli Stati Uniti. Tutto questo, però, non risolve il problema dei prezzi alti. Anzi, nel breve termine rischia di aggravarlo. Il vero sollievo, secondo di Odoardo, arriverà nei prossimi anni, e dipenderà da un aumento consistente dell’offerta. Su un mercato globale di 400 milioni di tonnellate, spiega, l’offerta di gnl crescerà di 16 milioni di tonnellate quest’anno e di 36 milioni nel 2026. Il suo pronostico è che solo nel 2026, dopo l’inverno, la pressione sui prezzi inizierà a calare, ma l’entità della discesa dipenderà dal livello degli stoccaggi. L’offerta, poi, continuerà a crescere nel 2027 e 2028, con incrementi medi di 32-33 milioni di tonnellate l’anno, perché entreranno a regime nuovi progetti negli Stati Uniti, in Canada e in Qatar. Dal 2027 in poi i prezzi potrebbero scendere fino a 30 euro per megawattora, dice di Odoardo. Fino ad allora l’Europa dovrà stringere i denti. Inverni incerti, mercato spot volatile e pressioni americane. **F**



di Cosimo Maria Palleschi



Geopolitica

CAPITALE D'EUROPA

Con Germania e Francia in crisi politica ed economica, Roma può diventare un baluardo di stabilità nel continente. L'Italia potrebbe addirittura trattare con gli Stati Uniti a nome dell'Ue. Anche perché la premier Meloni ha cercato subito di avvicinarsi a Trump e ha un rapporto stretto con Elon Musk



Omnes viae Romam ducunt. Tutte le strade portano a Roma. Due millenni dopo, Roma e l'Italia tornano centrali nello scacchiere geopolitico mondiale. La crisi politica ed economica dei due paesi trainanti dell'Unione europea, Germania e Francia, ha riacceso l'attenzione delle cancellerie globali sul nostro Paese, visto come unico baluardo di stabilità nel continente. La vittoria elettorale di Donald Trump e del suo braccio destro Elon Musk negli Stati Uniti sembra rafforzare questa percezione. La presidente del Consiglio, Giorgia Meloni, ha cercato da subito di accreditarsi con il neoeletto presidente americano, volando in Florida a inizio gennaio e poi alla cerimonia

di insediamento, il 20 gennaio a Washington. L'intesa con Musk è invece consolidata. A settembre l'imprenditore di origine sudafricana ha introdotto la premier alla premiazione dell'Atlantic Council, usando parole molto lusinghiere.

La vicinanza politica, unita al ferreo atlantismo e al supporto totale alla causa ucraina, presuppone

sono diminuire fortemente il disavanzo commerciale e ottenere un maggiore sostegno economico dai partner Nato. Temi insidiosi per il governo italiano. Il nostro Paese, infatti, ha un interscambio commerciale particolarmente florido con gli Usa. Nel 2023 ha raggiunto i 92 miliardi di euro, con un avanzo commerciale arrivato, secondo i dati Istat, alla cifra record di 42 miliardi di euro (terzo paese nell'Ue, dopo Germania e Irlanda). Gli Stati Uniti rappresentano per l'Italia il secondo mercato di esportazione dopo la Germania, con l'11% dell'export. La Banca d'Italia ha calcolato che il 7% del fatturato e il 27% delle esportazioni delle pmi provengono dal mercato statunitense. Per le grandi aziende le vendite americane pesano per il 5% sulle vendite e per il 15% sull'export.

Il nostro Paese ha un interscambio florido con gli Usa: nel 2023 ha raggiunto i 92 miliardi di euro, con un avanzo commerciale di 42 miliardi

sti dei buoni rapporti con Biden, stavolta potrebbero non bastare. Trump resta un imprenditore e intende la politica estera come una serie di rapporti economici e commerciali dove gli Usa devono farla da padrone. I suoi obiettivi

I dazi, quindi, sarebbero un duro colpo per la nostra economia. Confartigianato ha stimato che tariffe al 20% ridurrebbero le nostre esportazioni di circa 11

miliardi di euro all'anno (-16%), mentre se fossero al 10% l'export calerebbe del 4,3%. Una mediazione con Trump è necessaria. Roma non potrà, però, far leva sulle spese militari, da sempre tallone d'Achille di qualsiasi governo. Seppure la spesa prevista per il 2025 sia in crescita del 7,3% rispetto al 2024 (oltre 2 miliardi di euro in più), resta comunque all'1,46% del Pil. Numero ben inferiore al target Nato del 2% e al 5% voluto da Trump. L'Italia resta fondamentale sia per la sua posizione geografica, sia per la presenza di basi militari americane, come Sigonella, Aviano e Napoli, necessarie per il controllo del Mediterraneo. Per di più il porto di Trieste è un accesso privilegiato all'Europa continentale per le merci provenienti dall'India e dai paesi del Golfo, il cosiddetto corridoio Imec (India-Medio Oriente-Europa), specie visto che il porto del Pireo è sotto il controllo cinese. Meloni, per ammorbidire le posizioni di Trump, potrebbe sfruttare Musk e le sue aziende. Non a caso *Bloomberg*, a gennaio, ha parlato di un accordo da 1,5 miliardi di dollari tra il governo italiano e la SpaceX di Musk per la crittografia delle comunicazioni telefoniche e internet dell'esecutivo e delle forze armate del nostro Paese. L'Italia per le comunicazioni satellitari strategiche usa il programma Sicral, partito con il primo satellite nel 2001, che oggi ne conta altri due. Programma che, a detta dello stesso ministro della Difesa, Guido Crosetto, "soffre di una copertura geografica limitata



Giorgia Meloni

e di ritardi tecnologici". Inoltre il nostro Paese partecipa al programma francese Iris2, che prevede l'invio di 290 satelliti entro il 2030, per un costo complessivo di 10,5 miliardi di euro.

I satelliti a bassa orbita di SpaceX, tramite la controllata Starshield, potrebbero ovviare a questi problemi. Essendo satelliti a bassa orbita, tra i 550 e i 1.100 km di altezza, contro i 36mila km di quelli geostazionari, ruotano velocemente intorno alla Terra e hanno una bassissima latenza nelle comunicazioni. Un utilizzo complementare ai satelliti esistenti potrebbe essere utile alle nostre forze armate. Una prova l'abbiamo avuta in Ucraina, dove sono serviti

a ridurre la dipendenza dalle infrastrutture terrestri, vulnerabili agli attacchi russi, e hanno garantito comunicazioni sicure e affidabili in uno scenario critico. Inoltre Starlink, la controllata di SpaceX che si occupa della connessione satellitare commerciale, potrebbe aiutare a colmare i ritardi accumulati nella diffusione di internet ad alta velocità, specialmente nelle zone più impervie. Al momento FiberCop e OpenFiber hanno cablato, infatti, solo un terzo dei circa 3,4 milioni di edifici previsti.

Oltre agli accordi con le società di Musk, Meloni può giocare le carte dell'acquisto di gas e armi con la Casa Bianca. Gli Usa sono diventati il quarto fornitore di gas dell'Italia, con 762 milioni di euro l'anno di gnl (gas naturale liquefatto). Incrementare l'import non sarà facile, visto il calo dei consumi italiani dai 73,5 miliardi di metri cubi del 2021 ai 58,5

miliardi del 2024, ma potrebbe comunque essere una leva negoziale con Trump. Le spese militari, poi, dovranno aumentare comprando anche armamenti dagli Usa. Se la premier riuscirà a evitare all'Italia e all'Ue i dazi statunitensi, potrebbe ottenere come contraltare, in sede comunitaria, maggiore flessibilità rispetto al nuovo patto di stabilità Ue. Meloni, quindi, ha un percorso obbligato: accrescere la credibilità e la stabilità italiana a livello internazionale e trattare con Trump anche a nome di un'Unione divisa e frammentata, per poi spendere eventuali successi in chiave europea. *Hic et nunc*, dicevano i latini. Qui e ora. Il futuro dell'Italia si gioca qui e ora. **F**

L'ITALIA SULLA LUNA

Per la prima volta uno strumento realizzato nel nostro Paese potrebbe sbarcare sul satellite. Merito della vicentina **Qascom**, guidata dall'amministratore delegato **Oscar Pozzobon**. L'azienda nel frattempo ha già strappato un record alla Nasa

di **Emilio Cozzi** e **Matteo Marini**

N

Nella foga di raccontare e spiegare come funziona il ricevitore di segnale che lui e i suoi ingegneri hanno costruito per navigare verso e sul nostro satellite naturale, Oscar Pozzobon quasi dimentica di rivendicare la meritata gloria. Rimedia alla fine della telefonata: "Una cosa importante", esclama. "Noi, insieme con l'Agenzia spaziale italiana, siamo i primi a portare il nostro Paese sulla Luna".

Ha ragione: il primo strumento made in Italy a sbarcare (allunaggio previsto a inizio marzo) sul suolo selenico e tentare di comunicare con la Terra è LuGre, costruito dalla Qascom di Vicenza, di cui Pozzobon è uno dei fondatori e l'amministratore delegato. Acronimo di Lunar Gns receiver experiment, LuGre permette di localizzare un veicolo spaziale utilizzando i satelliti che servono al medesimo scopo sulla Terra: quelli del Global navigation satellite system (Gns).

Non è intuitivo capire quale utilità possano avere dispositivi in orbita terrestre

così lontano dal nostro pianeta. Lo spiega lo stesso Pozzobon: "Si chiama 'space service volume': i satelliti Gns, come quelli della costellazione europea Galileo e dell'americana Gps, ma anche i Glonass russi e i Beidou cinesi, concentrano il segnale verso la Terra, dove serve di più. Una parte di quelle frequenze, però, in un certo senso 'scappa', esce, e viene già utilizzata da altri satelliti, anche in orbita geostazionaria".

A gennaio, pochi giorni dopo il lancio, LuGre ha subito messo a segno un record: ha raccolto il segnale di Gps e Galileo da 331mila chilometri di distanza (il primato precedente, 200mila chilometri, apparteneva alla Nasa), quasi dieci volte più lontano dei satelliti geostazionari. Eppure, sottolinea Pozzobon, è riuscito a raccogliere un segnale abbastanza potente da almeno cinque apparati. "È stato come scartare il regalo di Natale", racconta. "È sempre un'emozione".

Fondata nel 2004 a Vicenza, Qascom vanta un'esperienza solida nel settore e opera su due mercati, quello della cybersecurity per le comunicazioni spaziali e quello della navigation. "Abbiamo circa 90 addetti e un fatturato 2024 di 8 milioni, entrambi con una crescita di circa il 30%", dice l'ad, che non manca

di sottolineare come Qascom sia tra le 300 aziende che crescono più velocemente in Italia, "l'unica nel settore spazio e Difesa". La lista di progetti, istituzioni e partner è lunga: "Oggi siamo coinvolti nelle costellazioni Galileo e Moonlight, operiamo con Esa, Asi, con la presidenza del Consiglio, l'Agenzia europea per la difesa, la Commissione europea, l'Agenzia dell'Unione europea per il programma spaziale, la Nasa, Thales Alenia Space, Leonardo, Airbus", elenca Pozzobon. Appena fondata, Qascom aveva visto tre giovani ingegneri proporre nuove idee e prospettive della sicurezza digitale a Esa e Commissione europea. Una strada lunga, ma capace di portarli ad acquisire la fiducia delle istituzioni, anche in un settore delicato come quello della Difesa.

Anche l'attualità è cadenzata da missioni delicate, in uno scenario distante oltre 380mila chilometri in cui, a rischio, ci sono investimenti enormi e la vita dei futuri pellegrini lunari. LuGre è stato sviluppato per l'Agenzia spaziale italiana e viaggia a bordo di Blue Ghost, un lander privato costruito dalla statunitense Firefly Aerospace, grazie a un contratto bilaterale con la Nasa.

Uno dei servizi necessari per il programma Artemis sarà infatti quello del-



Oscar Pozzobon

la navigazione; attorno alla Luna, però, ancora non esiste una costellazione di satelliti che serva allo scopo. Per questo è necessario approfittare di questa 'fuoriuscita' di segnale dagli apparati in orbita terrestre.

Con un record già in tasca, la prossima impresa di Qascom è qualcosa di mai tentato: "Entro 24 ore dall'allunaggio, la nostra antenna si alzerà e punterà

verso la Terra", prosegue Pozzobon. "Ci aspettiamo che il segnale Gnss sia abbastanza potente per restituire l'esatta posizione del lander: latitudine e longitudine sulla Luna".

Stiamo assistendo alle prime iniziative per un'infrastruttura attorno e su un altro mondo. Dapprima usando i satelliti in orbita terrestre, poi avvolgendo la Luna con una rete dedicata.

Per gli americani sarà LunaNet, quella europea Moonlight: un sistema di posizionamento e comunicazione per navigare verso la Luna e poi sulla sua superficie. Anche in questo caso Qascom si è già assicurata un ruolo importante: "Nell'ambito di Moonlight stiamo costruendo il ricevitore specifico per la costellazione lunare", sintetizza l'amministratore delegato. "Il nostro dispositivo permette di calcolare la posizione, sarà utilizzato da astronauti e rover e potrà stare anche sui satelliti e sulle navicelle che atterrano. Sulla Luna potremo anche fornire l'ora con precisione atomica, proprio come avviene con i satelliti terrestri".

Un nuovo mercato sta nascendo, con grandi opportunità per i privati. L'EsA stima che la lunar economy potrebbe valere 40 miliardi nel prossimo decennio, per espandersi fino a 160 miliardi nel 2040. Secondo Pozzobon avverrà in due fasi: "Nella prima i privati avranno come clienti finali le agenzie spaziali e gli enti governativi, principalmente per il programma Artemis: lanciatori, servizi di comunicazione e posizionamento, lander, shelter, servizi per astronauti. In seguito, come già successo sulla Terra nel settore spaziale, diventerà da privati a privati, btc (business to consumer), con servizi che andranno dall'esplorazione robotica, magari teleguidata dalla Terra, al turismo, fino ai servizi di cloud computing e server security, disaster recovering e utilizzando il sistema blockchain per avere un backup in un altro ambiente, un altro mondo".

Prospettive interessanti rispetto alle quali, però, secondo Pozzobon l'Europa non è ancora pronta: "Nel modello statunitense si accetta un margine di rischio alto, con venture capital e business angel, mentre l'Europa ha un atteggiamento ancora conservativo; deve fare un grande passo. Nel 1492, se la Spagna non avesse investito su Cristoforo Colombo, l'America l'avrebbe scoperta qualcun altro, più tardi. Non possiamo dire, oggi, che la Spagna abbia fatto una scelta sbagliata allora. Quindi avanti tutta con la Luna". **F**



The **Ultimate** Driving Machine

T H E N E W

M5

T O U R I N G



Scopri la Nuova BMW M5 Touring su **BMW.IT**

Nuova BMW M5 Touring: consumo di carburante in l/100 km (ciclo misto): 1,7-2,0; emissioni di CO₂ in g/km (ciclo misto): 27,6-30,7. I consumi di carburante e le emissioni di CO₂ riportati sono stati determinati sulla base della procedura WLTP di cui al Regolamento UE 2017/1151. I dati indicati potrebbero variare a seconda dell'equipaggiamento scelto e di eventuali accessori aggiuntivi. Ai fini del calcolo di imposte che si basano sulle emissioni di CO₂, potrebbero essere applicati valori diversi da quelli indicati.

CONTRARIAN

49

di Alessandro Dall'Onda

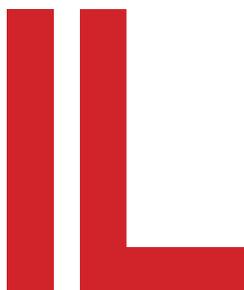
Ofelia Passaponti, eletta più bella d'Italia nel 2024, ha prestato voce e volto all'Azienda ospedaliero-universitaria di Siena, la sua città. L'avatar risponde a pazienti e cittadini

Ofelia Passaponti



La miss alla reception virtuale





Il cinema, le sfilate di moda, il ruolo di testimonial di prodotti di bellezza possono aspettare.

Il primo impegno di Ofelia Passaponti, Miss Italia 2024, è stato per la sua città, Siena. Ofelia ha prestato il suo volto e la sua voce al nuovo servizio informativo e interattivo per il sito internet dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese, basato sull'intelligenza artificiale. L'avatar risponde a pazienti e cittadini con l'obiettivo di umanizzare la conversazione tra uomo e macchina, quindi tra istituzioni e pazienti/cittadini. E la conversazione è la modalità più naturale: nessuna competenza digitale, nessun manuale d'istruzione, ma la capacità di parlare e, da parte della macchina, di ascoltare e dare risposte adeguate.

L'avatar Ofelia sarà supportato da altri tre assistenti virtuali: Guido e Camilla (con nome, volto e fonemi concessi rispettivamente dai professionisti dell'Aou Senese Guido Fruscoloni e Camilla Nerli) e il robot Aousia (Aous e IA, intelligenza artificiale). Sono state clonate sembianze, movenze e voci proprio per avere copie speculari agli originali che possano abbattere le barriere uomo-macchina, evitando l'utilizzo di una classica voce robotica. *Forbes Italia* ha intervistato Antonio Barretta, direttore generale dell'Azienda ospedaliero-universitaria Senese.

Perché avete inserito un avatar nell'homepage dell'Aou Senese?

L'accoglienza e l'umanizzazione delle cure sono per noi tratti distintivi, aspetti che qualificano i percorsi di cura e per questo stiamo potenziando tutte le attività di comunicazione e informazione all'utenza, compresa l'accoglienza digitale. Nel 2022 abbiamo rinnovato il nostro sito internet, con grande attenzione alla fruibilità delle

informazioni e all'accessibilità, e per rendere ancora più immediata e intuitiva la ricerca delle informazioni essenziali abbiamo pensato a un avatar.

Come avete scelto gli avatar?

La scelta di Miss Italia 2024 è stata naturale. Ofelia è nata a Siena e ha un forte legame con la città e con il nostro ospedale, nel quale è nata. La ringrazio per la sensibilità e per aver offerto gratuitamente il suo volto e la sua voce. Guido e Camilla, invece, sono due nostri professionisti, ringrazio anche loro per il prezioso supporto. Infine abbiamo Aousia, un robot che completa il nostro quartetto di avatar. Gli assistenti virtuali sono in grado di rispondere alle richieste degli utenti e, quindi, fornire informazioni sui servizi dell'ospedale Santa Maria alle Scotte: contatti e ubicazione dei reparti, procedure e modalità di effettuazioni di prestazioni e ritiro referti, informazioni di carattere generale dell'azienda. Il processo di comunicazione creato prevede la risposta diretta oppure la navigazione automatica delle pagine del sito web www.ao-siena.toscana.it, in modo che l'utente possa approfondire determinate informazioni.

L'Aou Senese è molto impegnata sul fronte dell'umanizzazione delle cure.





Antonio Barretta (a sinistra) e Ofelia Passaponti con alcuni componenti del team che ha sostenuto il progetto.

PARLA OFELIA

Do una mano all'ospedale dove sono nata

Com'è nata questa collaborazione con l'Aou Senese?

Sono onorata e felice di aver indossato questa veste del tutto nuova. È stato un immenso piacere per me poter prestare il volto e la voce a un progetto così innovativo e importante, che unisce tecnologia, umanità e cura dei pazienti. Ringrazio l'Aou Senese per avermi coinvolta in questa iniziativa e per avermi dato la possibilità di fare qualcosa di estremamente utile.

Cosa l'ha spinto a prestare il suo nome e il suo volto?

Per il mio ruolo, sono abituata a promuovere valori legati alla bellezza e alla cultura. Ma questo progetto ha un qualcosa in più perché si dà per gli altri. È un aiuto per il prossimo, oltre che un miglioramento e un qualcosa di positivo: tutto questo mi rende molto orgogliosa. Poi sono nata in questo ospedale e oggi è bello

poter restituire qualcosa ad una comunità, quella di Siena, di cui sento tutto l'affetto e che mi ha sostenuto tantissimo nel percorso di Miss Italia. Spero così di poter dare un aiuto effettivo ai cittadini.

Quanto è importante secondo lei l'attenzione all'umanizzazione delle cure e il supporto ai cittadini?

Il mio compito come avatar è quello di accompagnare l'utenza dell'ospedale nel mondo dei servizi sanitari, rendendo più semplice e accessibile la fruizione delle informazioni. Per me è come essere al servizio della comunità, anche se in maniera mediata. Credo però che una risposta alle domande, una guida nei percorsi di assistenza e un supporto sull'orientamento all'interno dell'offerta ospedaliera siano di importanza strategica per ciascuno di noi, ogni giorno.

L'intelligenza artificiale e, in particolare, l'avatar possono avere un ruolo in questo ambito?

L'avatar come progetto si inserisce perfettamente nell'ambito dell'umanizzazione delle cure. Abbiamo pensato che l'intelligenza artificiale potesse venirci incontro nel rendere più interattivo il nostro sito internet, in modo che gli utenti e i pazienti potessero orientarsi con più facilità nella ricerca delle informazioni desiderate. Sono state clonate sembianze, movenze e voci proprio per avere copie speculari agli originali che possano abbattere le barriere uomo-macchina, evitando quindi l'utilizzo di una classica voce robotica, salvo non si opti per l'interazione con Aousia. L'obiettivo è quello di umanizzare la conversazione tra uomo e macchina, quindi tra l'azienda e i pazienti/cittadini. La conversazione è la modalità più naturale per interagire: nessuna competenza digitale, nessun manuale d'istruzione, ma la capacità della macchina di ascoltare e di dare risposte adeguate simulando l'interazione fra persone.

Avete una stima dell'utilizzo dell'avatar nei primi giorni?

L'Avatar ha suscitato grande interesse e nei primi dieci giorni ha registrato numeri importanti: oltre 1.200 utenti hanno interagito con gli avatar, con oltre 3.300 messaggi scambiati. La realizzazione dell'avatar ha richiesto un grande lavoro sia da parte del nostro staff dedicato all'innovazione e alla comunicazione, sia da parte del fornitore che ha realizzato il servizio. A loro va il ringraziamento della direzione aziendale.

Quali sono gli sviluppi futuri di questa novità?

Si tratta di un progetto in continua evoluzione, anche perché l'avatar deve essere sempre aggiornato con basi conoscitive nuove e in evoluzione. Riteniamo strategico incrementare la convergenza di dati strutturati che vadano ad arricchire la tipologia e la quantità di informazioni e servizi messi a disposizione dell'utenza. Già oggi è possibile, ad esempio, avere risposta dai nostri avatar sulla disponibilità in tempo reale dei parcheggi intorno all'ospedale o sul numero dei pazienti presenti in ogni istante nel Pronto Soccorso, suddivisi per urgenza e per tempi medi di attesa. Sono in cantiere ulteriori sviluppi in tal senso, tra cui dotarsi del linguaggio dei segni (Lis). 

di Enzo Argante

L'arte è un'impresa

52

L'Italia è il Paese più rappresentato nella lista del patrimonio mondiale dell'Unesco. E la ricchezza culturale è anche un importante fattore di occupazione. Del suo valore e di come sfruttarlo per la crescita economica parla il presidente dell'Istat, **Francesco Maria Chelli**



Il più grande tesoro d'arte del mondo. Un patrimonio inestimabile che può e deve alimentare l'economie anche in termini di lavoro e di impresa. Avviene realmente? L'Italia sta utilizzando adeguatamente questo patrimonio? Alla domanda risponde il presidente dell'Istat, Francesco Maria Chelli.

L'Italia è la capitale mondiale dell'arte e della cultura. Per molti un Paese-museo.

Se prendiamo come riferimento una classificazione che è considerata un benchmark internazionalmente condiviso, nel 2024, con 60 siti su un totale di 1.223, l'Italia è stata il Paese più rappresentato nella lista del patrimonio mondiale Unesco, seguita da Cina (59) e Germania (54). Tra strutture pubbliche e private, il nostro Paese conta 4.416 musei, monumenti e aree archeologiche: abbiamo 1,5 strutture culturali ogni 100 km² e 0,7 ogni diecimila abitanti. Numeri che spiegano bene come il nostro patrimonio culturale si distingua da quello di tanti altri paesi: la diffusione è capillare sul territorio, e interessa non solo le grandi città d'arte, ma anche una quantità di piccoli centri. L'Italia, oltre a vantare un patrimonio museale ricco e diversificato, si distingue poi a livello mondiale anche per la straordinaria bellezza dei suoi paesaggi,

per il valore artistico e architettonico dei centri urbani e per il patrimonio immateriale che questi esprimono: elementi che autorizzano a parlare di un patrimonio culturale diffuso. Attraverso una classificazione Istat sulla base della vocazione turistica potenziale, i comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica - escludendo le grandi città con turismo multidimensionale - sono caratterizzati dalla presenza di almeno uno degli elementi distintivi che segnano l'identità culturale del Paese. Questi comuni sono pari al 5,4% del totale di quelli italiani e ospitano circa 7,2 milioni di abitanti, vale a dire il 12,3% della popolazione nazionale. Includono siti riconosciuti come patrimonio dell'umanità dall'Unesco, borghi certificati dall'associazione I borghi più belli d'Italia, bandiere arancione del Touring Club, aree inserite in un parco nazionale, comuni che sono stati capitale della cultura e quelli che hanno registrato almeno diecimila visitatori annui in musei, monumenti o siti archeologici.

Quali sono le ricadute economiche di questo patrimonio?

Siamo tra le nazioni leader in Europa, con 45mila occupati nel solo settore dei musei, delle biblioteche, degli archivi. Ma questo numero rappresenta appena il 5,5% del totale degli occupati nel settore culturale, che, secondo gli ultimi dati disponibili, è invece pari a oltre 825mila addetti. Questo dato dimostra la rilevanza dell'occupazione culturale italiana, che si estende oltre il settore del patrimonio e riguarda attività come le arti visive, lo spettacolo dal vivo, l'editoria e altro, collocando il nostro Paese al terzo posto, dopo Germania (1,7 milioni di occupati) e Francia (1,2 milioni). Nel 2022 il valore aggiunto generato solo dalle imprese private attive nel comparto ha superato i 29 miliardi.



Stiamo sfruttando adeguatamente questo tesoro? O c'è una questione di competenze manageriali necessarie per alimentare l'impresa culturale?

Il patrimonio museale italiano nel 2019 contava su circa 130 milioni di visitatori, un record di utenza. Il Covid ha prodotto una drastica diminuzione durante la pandemia: -37 milioni il primo anno e -49 milioni il secondo. Tuttavia il settore ha dimostrato una grande capacità di resilienza: nel 2022, con quasi 108 milioni di visitatori, si è registrato un significativo recupero, pur rimanendo al di sotto dei numeri pre-Covid, con una riduzione del 17% rispetto al 2019. E nel 2023 i soli musei statali hanno già segnato un nuovo record assoluto, con oltre 57,7 milioni di visitatori. Escludendo i Musei vaticani, tra i luoghi della cultura più visitati ci sono le strutture statali, come il Parco archeologico del Colosseo a Roma (12,3 milioni di visitatori nel 2023), il Pantheon (5,2 milioni), le Gallerie degli Uffizi di Firenze (5,1 milioni) e il Parco archeologico di Pompei (4,1 milioni), in grado di competere con i musei record mondiali di visitatori, quali il Louvre (8,9 milioni), il British Museum di Londra (5,8 milioni) o il Metropolitan Museum of Art di New York

Francesco Maria Chelli, presidente dell'Istat.

(5,4 milioni). Ma il patrimonio culturale italiano segue un modello diverso, meno centralizzato e più diffuso. Include anche centri e strutture piccoli e piccolissimi, spesso meno conosciuti, ma di grande valore, che complessivamente nel 2022 hanno accolto un pubblico di 6,3 milioni di visitatori. Quattro visitatori su dieci nel 2022 erano stranieri, a conferma dell'attrattiva internazionale del patrimonio culturale italiano.

Il Paese-museo ha bisogno di risorse infinite per mantenersi. Anche le imprese sono chiamate a dare un contributo. L'Art Bonus, per esempio, ha funzionato?

L'Art Bonus, un credito d'imposta per enti e soggetti che supportano il settore tramite erogazioni liberali in denaro, nel triennio 2021-2023 ha generato donazioni complessive per poco meno di 355 milioni. Al termine del 2023 i soggetti registrati sulla piattaforma dedicata all'Art Bonus, e dunque potenzialmente beneficiari delle risorse, sono 2.581 (+16% dal 2021). Oltre due terzi di questi sono enti pubblici (tra le categorie più rappresentate ci sono regioni, province, comuni e concessionari o affidatari di beni culturali di proprietà pubblica), mentre più della metà ha



sede nelle regioni del Nord. L'impegno pubblico per la cultura e l'arte ha una dimensione ben maggiore: nel 2022 la spesa è stata di 8,9 miliardi. Questo ci ha messo al quarto posto nell'Unione europea per volume di risorse pubbliche dedicate, preceduti da Spagna, Francia e Germania.

La transizione digitale può alimentare valorizzazione e fruizione innovativa del patrimonio?

Il digitale sta cambiando profondamente non solo l'esperienza di fruizione del patrimonio culturale, ma anche la creazione di contenuti e la loro circolazione. Il settore, anche grazie alle risorse del Pnrr, si sta attrezzando per recuperare i ritardi. Nel 2022 meno di un terzo delle strutture espositive (il 31,2%) offriva video e touch screen per consentire ai visitatori di approfondire la conoscenza del patrimonio e acquisire informazioni autonomamente e in tempo reale e il 22,4% si era dotata di allestimenti multimediali che includono ricostruzioni virtuali e realtà aumentata, per offrire un'esperienza immersiva e coinvolgente, che arricchisce e rende innovative le modalità di fruizione e partecipazione culturale. Anche opportunità digitali come i Qr code, il bluetooth e il Wi-Fi si stanno diffondendo: il 27,5% delle strutture museali li usa per fornire informazioni aggiuntive durante la visita e interagire in modo dinamico e personalizzato. La digitalizzazione del patrimonio culturale è una delle priorità e oltre una struttura su quattro (il 26,7%) ha investito ed è impegnata in tale attività. Le opportunità di fruizione online sono inferiori rispetto all'attività on-site, ma, soprattutto dopo l'esperienza Covid, stanno crescendo. Il 17,8% degli istituti offre tour virtuali online, mentre il 12,3% propone visite guidate virtuali. Queste iniziative non solo contribuiscono ad ampliare le opportunità di accesso al patrimonio culturale, favorendo chi si trova distante fisicamente o ha difficoltà a spostarsi, ma permettono di raggiungere un pubblico più giovane e tecnologicamente esperto, che spesso cerca modalità di partecipazione più interattive e innovative. La presenza sui social è un altro elemento importante della strategia di valorizzazione del patrimonio culturale. Il 67,5% degli istituti museali ha un account sui principali social network per interagire in modo diretto e informale con il pubblico, condividere informazioni, eventi, curiosità ed esperienze legate al patrimonio culturale. **F**

SINFONÍA

A CERAMIC SYMPHONY

Reengineering Ceramics for the Better



irisceramicagroup.com

Artworks by H el ene Bully for Iris Ceramica Group

di Marco Gemelli

Stile senza età

56

Roy Roger's è nata nel Dopoguerra e ha realizzato i primi jeans made in Italy. Nel 1996 gli 883 hanno contribuito alla loro fama citandoli ne *Gli anni*. Oggi a guidare il brand è la famiglia Biondi, che l'ha allargato a maglie, felpe, giubbotti in pelle e costumi da bagno

E



Era una domenica pomeriggio del '96 quando, accendendo la radio, un 15enne Niccolò Biondi sentì distattamente per la prima volta la voce di Max Pezzali che citava i Roy Roger's nella canzone *Gli anni*. "Lo ricordo bene, era poco prima di pranzo. La radio passò questa canzone, l'ultimo successo degli 883, e noi tutti in famiglia ci guardammo negli occhi chiedendoci se avessimo sentito bene. All'epoca non c'erano Youtube né Spotify, dovemmo aspettare di risentirla per esserne sicuri. Fu una sorpresa incredibile".

Gli anni è entrata nella storia della musica italiana, gli 883 sono tornati sulla cresta dell'onda grazie alla miniserie tv *Hanno ucciso l'uomo ragno* su Sky, e Niccolò Biondi è oggi alla guida di un'azienda - la Manifattura 7 Bell di Campi Bisenzio, alle porte di Firenze - che con il brand Roy Roger's fattura

30 milioni di euro e dà lavoro a oltre 30 dipendenti. Eppure non tutti sanno che il marchio di abbigliamento Roy Roger's - fondato nel Dopoguerra da Francesco e Mario Bacci - è stato il primo jeans made in Italy, ispirato allo stile di vita americano e agli abiti da lavoro, e realizzato con denim statunitense. Se negli anni Cinquanta iniziarono a diffondersi nel nostro Paese, fu nei due decenni successivi che diventarono un capo cult, fino a essere portati a esempio degli "anni d'oro del grande Real" da Max Pezzali.

"Il legame tra il nostro brand e la canzone degli 883 è stato fortissimo sin dal momento in cui il brano è andato in onda per la prima volta", racconta Biondi. "All'epoca il brand non possedeva la forza distributiva che ha oggi, non aveva un simile appeal nel settore della moda casual. Oggi si trova in negozi d'alta fascia, ma alla metà degli anni Novanta eravamo ancora agli albori della transizione voluta da mio padre Fulvio. Fu lui a scommettere sulle potenzialità del marchio, e trovarci all'improvviso citati in un cavallo di battaglia di una band che tuttora desta molto interesse, e che piace anche ai giovani, è per alcuni versi una certificazione della nostra storia. Per suggellare il sodalizio con gli 883, più volte abbiamo incontrato Max Pezzali: l'ultima volta è stata due anni fa nel backstage del suo concerto a Firenze, e posso dire che raramente si incontrano persone

Con il marchio Roy Roger's l'azienda fiorentina
Manifattura 7 Bell fattura 30 milioni di euro
e occupa oltre 30 dipendenti



così umili, nonostante un successo enorme e multigenerazionale”.

Già, perché la canzone è arrivata nel '96, proprio quando Fulvio Biondi portava avanti la scommessa di far entrare Roy Roger's nel fashion, non solo nelle jeanserie, con una distribuzione più alta, facendo sbarcare il denim nel casual più elegante. “In quel periodo il denim non entrava in quel tipo di negozi”, ricorda Niccolò, che oggi guida l'azienda insieme al fratello Guido, direttore creativo, e alla madre Patrizia, presidente del gruppo. “Mio padre ha fatto tanti sacrifici e sentito tanti no, ma ha saputo andare oltre, superando lo scetticismo dei buyer e dei negozi. Ma quando hai una storia da raccontare lunga tre generazioni, hai anche uno storytelling che desta interesse”.

Se la canzone ha contribuito a dare un impulso al mondo Roy Roger's, dopo la prematura scomparsa di Fulvio Biondi i due

Da sinistra: Patrizia, Guido e Niccolò Biondi.

figli hanno traghettato il brand nel nuovo millennio. “Siamo andati oltre l'impronta di mio padre, pur partendo dalla sua visione”, dice Niccolò. “Con me e mio fratello, l'azienda ha accelerato su una strada nuova, puntando sia sul brand che sul prodotto in sé. Se prima Roy Roger's era accostato solo al denim, oggi questo pesa non oltre il 40%, mentre il 60% è dato da maglie, felpe, giubbotti in pelle e persino costumi da bagno”. Oggi il brand è presente in oltre 1.000 negozi, più quattro monomarca (Bologna, Firenze, Forte dei Marmi, Padova) e un quinto in apertura. Negli ultimi anni l'azienda ha acquisito il brand Amish, per un target più giovane, mentre è nata la linea Roy Roger's Worker ispirata al mondo del lavoro, attingendo anche a un archivio storico con 70 anni di modelli. Non a caso, il claim è sempre stato ‘Non c'è futuro se non hai una vera storia’. **F**

di Marco Gemelli

Le frontiere della sicurezza

58

Cyber 4.0, il centro nazionale di competenze in materia di cybersecurity, ha erogato più di 5 milioni di euro per tutelare le piccole e medie imprese dagli attacchi hacker. “Le aziende sono passate dalla valutazione all’azione concreta”, dice il direttore Matteo Lucchetti



Uno scudo da oltre 5 milioni di euro per difendere le pmi italiane dai ripetuti attacchi hacker, soprattutto provenienti dalla Russia. È con i fondi del Pnrr che attraverso Cyber 4.0 - il centro di competenze per la cybersecurity nazionale, soggetto attuatore del piano per conto del ministero delle Imprese - il nostro Paese tutela le piccole aziende sul tema della sicurezza digitale.

Se una volta l’attenzione delle istituzioni era riservata soprattutto alle imprese ritenute strategiche o a quelle direttamente partecipate dallo Stato, ora che nel mirino degli hacker finisce un numero molto più ampio di siti, le maglie della protezione digitale si sono allargate. Gli oltre 5 milioni erogati si traducono in servizi avanzati per la sicurezza di dati, infrastrutture digitali e sistemi applicativi. Solo nel 2024 Cyber 4.0 ha erogato più di 4 milioni di contributi attraverso programmi incentivati di consulenza, orientamento e formazione, e negli ultimi quattro anni più

di 7 milioni sono arrivati attraverso il cofinanziamento di progetti di ricerca e innovazione. Sempre attraverso Cyber 4.0 l’Agenzia nazionale per la cybersecurity sta per distribuire altri 16,5 milioni per le pmi europee, che dovranno mettersi in regola con la legge Cyber Resilience Act. Cyber 4.0 svilupperà le piattaforme tecnologiche e amministrerà gli incentivi per le pmi, attraverso la pubblicazione di open call per finanziamenti a cascata.

“In dieci mesi sono finiti i fondi che avevamo previsto di utilizzare fino al 2026”, sottolinea Matteo Lucchetti, direttore di Cyber 4.0. “È netta la sensazione che le imprese siano passate da una fase interlocutoria, in cui la cybersecurity era considerata un tema da valutare per possibili investimenti futuri, a una fase di azione concreta. Forse anche spinti dagli adeguamenti normativi richiesti da un quadro regolamentare sempre più fitto di obblighi e sanzioni - *in primis* quanto previsto dalla direttiva europea Nis 2, che avrà un impatto diretto su decine di migliaia di imprese in Italia, stabilendo una strategia comune di cybersecurity per tutti gli stati membri - manager e imprenditori si stanno muovendo rapidamente per rafforzare i propri presidi di protezione degli asset digitali e le competenze del personale. Con la misura Pnrr

che è stata recentemente rifinanziata, e che speriamo di erogare allo stesso ritmo, il ministero ha trovato una chiave per supportare queste imprese concretamente ed efficacemente. Il centro lavora come facilitatore per connettere le imprese ai

Oltre 150 aziende
(di cui il 71% piccole,
il 21% medie, l’8% grandi)
hanno usufruito
del supporto di Cyber 4.0



finanziamenti e come garante della qualità di quanto erogato”.

Insomma, il decreto ministeriale che attraverso Cyber 4.0 supporterà la transizione digitale delle pmi italiane si tradurrà in incentivi per imprese di ogni dimensione e servizi avanzati per garantire la sicurezza dei dati contro gli attacchi hacker. “Il volume di richieste e attività”, aggiunge Lucchetti, “testimonia da un lato l’efficacia delle misure che sono state predisposte per trasformare i fondi del Pnrr in azioni concrete di immediata fruibilità, e dall’altro come sia cresciuta la consapevolezza da parte delle imprese sui temi di cybersecurity e sulla necessità di agire per proteggere i propri asset digitali strategici”.

A fronte di un valore totale di 4,6 milioni in servizi realizzati, con un contributo medio dell’86% di cofinanziamento, oltre 150 aziende (71% piccole, 21% medie e 8% grandi) hanno usufruito del supporto di Cyber 4.0. Tra gli oltre

Matteo Lucchetti,
direttore
di Cyber 4.0.

280 servizi erogati, quelli più richiesti sono di assessment e valutazione della propria postura, sia in termini di processi organizzativi che di tecnologie adottate o da adottare, ma anche di valutazione delle proprie vulnerabilità e di definizione di un percorso di miglioramento. E poi la formazione, su cui è nettamente cresciuta la richiesta non solo di competenze specialistiche, ma anche di educazione digitale di base. Ma quali categorie di pmi sono più esposte agli attacchi hacker? “Alcuni settori”, spiega Lucchetti, “sono meno pronti ad affrontare l’ondata crescente di attacchi alle proprie infrastrutture digitali. E sono quei settori, come il manifatturiero, che meno hanno investito in passato in questo ambito, perché non era ancora stata compiuta la trasformazione digitale dei processi produttivi. Tra i settori più critici inserirei anche quelli dei servizi sanitari, per la sensibilità dei dati trattati e quindi il loro valore, e dell’aerospazio, per la forte crescita prevista nel breve periodo e il valore strategico. Infine i servizi alla pubblica amministrazione”.

Resta da capire quali accortezze possono attuare oggi le pmi per difendersi dagli hacker. “Abbiamo pubblicato un vademecum per la cybersecurity delle pmi e identificato 12 azioni per rendere più sicuro il loro business. La prima raccomandazione è lo sviluppo di una solida cultura sulla cybersecurity, essenziale per proteggersi dalle minacce informatiche. È indispensabile una formazione appropriata e periodica per tutti i dipendenti, in modo che possano riconoscere e affrontare le minacce. È importante, inoltre, affidarne la responsabilità a una persona con visione strategica, perché la cybersecurity deve essere considerata un obiettivo aziendale programmatico. Il responsabile dovrebbe essere coinvolto nei processi aziendali, conoscere l’organizzazione e il suo contesto. È importante sviluppare un piano di risposta agli incidenti che contenga orientamenti, ruoli e responsabilità chiari. Raccomando inoltre di censire gli incidenti informatici in un apposito registro: qualora si tratti di data breach, la normativa privacy richiede al titolare del trattamento di registrare formalmente le tentate o accadute violazioni dei dati personali. È fondamentale rendere sicuri l’accesso ai sistemi, i dispositivi, la propria rete e i back up, ma ancor di più condividere informazioni nella lotta contro la criminalità informatica”. **F**

LA TRILOGIA DEI 3

J-Cruise 3

NEOTECS 3

GT-Air 3

inkgraphics.it



Ovunque sia la tua strada, qualunque sia la tua personalità, chiunque sia al tuo fianco, **la terza generazione dei DDS Shoei** esprime al meglio il tuo desiderio di viaggio, comfort e libertà. Le nuove linee aerodinamiche, le prese d'aria migliorate, il campo visivo più ampio e la **nuova omologazione 22/06** rappresentano l'evoluzione perfetta di design, funzionalità e sicurezza.



J-Cruise 3



Neotec 3



GT-Air 3

DDS

DISPOSITIVI DI SICUREZZA



@shoeitalia | pro-testa.it | shoei.it

SHOEI[®]

• BEST IN CLASS •

61

MOLTO PIÙ DI UN FAST FOOD

MCDONALD'S È IN ITALIA DA 39 ANNI E OGGI HA OLTRE 760 RISTORANTI E 38MILA DIPENDENTI NEL NOSTRO PAESE. "VOGLIAMO RAFFORZARE LA PRESENZA SUL TERRITORIO", DICE L'AD **GIORGIA FAVARO**, CHE PUNTA A "UN IMPATTO POSITIVO SUL TESSUTO SOCIALE ED ECONOMICO LOCALE" →

N

Nel gennaio 2024 **Giorgia Favaro** è diventata la prima donna alla guida di **McDonald's Italia**. I suoi piani per l'azienda sono ambiziosi. Innanzitutto crescere, forti di un importante radicamento nel territorio. Già lo scorso anno sono arrivati dati positivi: "Nel 2024 abbiamo aperto 51 nuovi ristoranti e creato cinquemila nuovi posti di lavoro", ha dichiarato Favaro. In questa intervista l'ad del colosso della ristorazione informale ha parlato anche del suo percorso e dei progetti del gruppo nell'ambito dell'inclusione e della sostenibilità sociale.

Lei è in carica da gennaio 2024: che azienda ha trovato?

Quando sono entrata nel ruolo di amministratrice delegata, a inizio 2024, mi sono sentita motivata e consapevole dell'importanza della sfida che avevo davanti: continuare a far crescere la rete di ristoranti McDonald's in Italia in un contesto complesso. Il piano di sviluppo è ambizioso: vogliamo rafforzare la presenza sul territorio, puntando soprattutto sulle province, sui piccoli centri e sulle periferie, per avere un impatto positivo sul tessuto sociale ed economico locale. In un momento di difficoltà per molte famiglie, riteniamo essenziale mantenere un'offerta accessibile e di qualità. Nonostante l'aumento dei costi, lavoriamo per mantenere i nostri prodotti alla portata di tutti, con un'attenzione particolare alle famiglie. Puntiamo anche sull'innovazione, per rendere l'esperienza nei nostri ristoranti più semplice e piacevole, integrando tecnologie che migliorino il servizio.

"Siamo un partner strategico del sistema agroalimentare italiano, con investimenti annuali superiori ai 400 milioni di euro e collaborazioni con fornitori di eccellenza"

Lei è la prima donna ad di McDonald's Italia: che percorso l'ha portata fino a qui?

Il mio percorso è stato ricco di esperienze e sfide. Prima di entrare in McDonald's ho lavorato in varie aziende multinazionali e in diverse funzioni, sviluppando una visione a 360 gradi del business. Queste esperienze mi hanno dato modo di crescere, sia dal punto di vista personale che da quello professionale. Nel 2017 sono entrata in McDonald's e ho assunto ruoli di crescente responsabilità: cmo per l'Italia, poi ho coordinato le attività di marketing di 12 paesi europei, quindi direttrice operations dell'area Sud.

Quali sono i progetti e le attività del gruppo per la diversity & inclusion?

La mia crescita in McDonald's, come quella di tanti colleghi, è stata agevolata dalla cultura e dai valori che permeano l'azienda, dove crediamo

fortemente nel merito e valorizziamo le unicità delle persone, il loro talento e le loro competenze. McDonald's promuove una cultura aziendale basata sul merito e sulla valorizzazione delle unicità. Oggi il 62% dei nostri dipendenti è donna, così come il 50% delle store manager e del management team. Abbiamo raggiunto la parità salariale e supportiamo la presenza femminile anche in ruoli tradizionalmente maschili, come quelli nelle aree sviluppo e operations. Siamo consapevoli che ci sono ancora aree di miglioramento, soprattutto nella nostra rete di imprenditori locali, dove la presenza femminile è in crescita grazie al progetto Women in Franchising, avviato nel 2022.

Ci può dare una panoramica e qualche numero sull'attuale struttura di McDonald's Italia?

McDonald's è profondamente radicata nel tessuto sociale ed economico italiano. Da 39 anni siamo presenti nel Paese e contiamo oggi oltre 760 ristoranti, con 38mila dipendenti e 1,2 milioni di clienti serviti ogni giorno. La maggior parte dei nostri ristoranti è gestita in franchising da più di 160 imprenditori locali, rafforzando il legame con le comunità. Siamo anche un partner strategico del sistema agroalimentare italiano, con investimenti annuali superiori ai 400 milioni di euro, realizzati grazie a collaborazioni di lungo periodo con fornitori di eccellenza come il gruppo Cremonini, Amadori e Granarolo.

Che rapporto ha l'azienda con il territorio?

McDonald's non è soltanto una rete di ristoranti, ma una comunità composta da migliaia di dipendenti e oltre 160 imprenditori locali, che ogni giorno si confrontano e ascoltano le esigenze del territorio e si impegnano a creare valore economico e sociale dove operano. Il nostro ruolo va ben oltre il servizio ai clienti: siamo un



GETTY IMAGES

punto di riferimento per le comunità, una presenza luminosa nei quartieri e un attore attivo nel sostenere iniziative sociali di grande rilevanza. Iniziative come 'Non sei sola, lasciati aiutare', in collaborazione con Differenza Donna, e 'Sempre aperti a donare', insieme a Banco Alimentare e Comunità di Sant'Egidio, rappresentano il nostro impegno concreto verso le comunità. Questi progetti riflettono i valori aziendali e l'orgoglio e l'entusiasmo delle persone che lavorano con noi. È questo spirito che trasforma McDonald's in molto più di un semplice ristorante.

Che cosa fa McDonald's per favorire l'occupazione giovanile?

Ci piace definirci una people company, un concetto che per noi si traduce in politiche inclusive per

"Oltre la metà dei nostri dipendenti ha meno di 29 anni e il 32% è composto da studenti. Ogni anno creiamo migliaia di posti di lavoro"

valorizzare le persone, con un'attenzione particolare ai giovani, per i quali rappresentiamo spesso la prima porta d'accesso al mondo del lavoro: oltre la metà dei nostri dipendenti ha meno di 29 anni e il 32% è composto da studenti. Ogni anno creiamo migliaia di posti di lavoro e investiamo 1,2 milioni di ore in formazione. Questo percorso consente di acquisire competenze e crescere rapidamente, fino a ricoprire ruoli di responsabilità. Sosteniamo lo sviluppo dei dipendenti anche attraverso borse di studio, grazie al programma Archways to Opportunity, per investire nel loro futuro. Vedere le persone crescere con noi è una delle più grandi soddisfazioni. **F**

Le luci dell'Alba

64

FONDATA NEL 2010, OGGI LA SOCIETÀ GUIDATA DAL CEO **GIULIANO BRATKO** HA 55 DIPENDENTI E UN FATTURATO DI 14 MILIONI DI EURO. NEGLI ANNI È DIVENTATA UN PUNTO DI RIFERIMENTO NEL SETTORE DELLE RINNOVABILI. TANTO CHE IL *FINANCIAL TIMES* L'HA INCLUSA NELLA CLASSIFICA *EUROPE'S LONG-TERM GROWTH CHAMPIONS 2025*

IN

Intuizione, impegno e innovazione tecnologica. È sulla base di questi tre fondamenti che si è sviluppata la storia di **Alba**, azienda di proprietà della famiglia Bratko, specializzata in progettazione, installazione e manutenzione di impianti fotovoltaici per conto di epc e general contractor.

Fondata nel 2010, oggi Alba ha 55 dipendenti e un fatturato al 31 dicembre 2024 di 14 milioni di euro. È passata così da una gestione familiare a quella di una realtà strutturata, capace di diventare un punto di riferimento nel

settore delle energie rinnovabili. Un obiettivo raggiunto anche grazie alle idee e al supporto della gestione familiare e a cinque elementi chiave: ottimizzazione dei processi, digitalizzazione gestionale, diversificazione degli investimenti, formazione continua e riconoscimenti internazionali. Ne è un esempio l'inserimento, da parte del *Financial Times*, nella classifica *Europe's Long-Term Growth Champions 2025*. Questo traguardo è stato il risultato di anni di dedizione e investimenti mirati, che hanno permesso all'azienda di consolidare la sua posizione nel settore e di guardare con fiducia alle sfide future. La nuova sede è il simbolo del percorso e della volontà di continuare a innovare, per offrire soluzioni di alta qualità e un servizio eccellente.

“Sono stati anni intensi”, dice **Giuliano Bratko**, ceo della società. “Dopo aver investito in macchinari e nuove tecnologie per velocizzare l'installazione e la manutenzione senza compromettere la qualità, abbiamo continuato il nostro percorso adottando software avanzati che hanno reso più efficienti la logistica e il coordinamento operativo ed espandendoci nel settore immobiliare, sviluppando anche robot per la pulizia dei moduli fotovoltaici”. Passi che, sostenuti dall'aggiornamento costante delle competenze del team per garantire la qualità delle installazioni, hanno permesso alla società di ottimizzare i processi, migliorare la produttività e l'efficienza degli impianti a lungo termine e rispondere alle sfide della transizione ecologica: rendere il fotovoltaico sempre più accessibile e diffuso, mantenendo standard qualitativi elevati.

Da qui la necessità di rivoluzionare anche alcuni aspetti tecnici e organizzativi e inaugurare, nel 2023, una nuova sede, un ambiente moderno e funzionale di 1.500 metri quadrati, situato su un lotto di 3.300. “La nuova sede ci consente di ottimizzare ogni fase delle nostre operazioni, garantendo una logistica più fluida, un migliore coordinamento tra i team e una maggiore capacità di risposta alle esigenze dei nostri clienti”, spiega Bratko. “Ogni dettaglio è stato studiato per migliorare la qualità del lavoro e favorire un ambiente dinamico e produttivo, in linea con la nostra visione di crescita continua. L'azienda ha investito nella digitalizzazione per ottimizzare la ge-



Da sinistra: Giuliano Bratko, ceo di Alba, Irfan Bratko, presidente, e Renato Bratko, cto.



stione operativa, ma il focus principale rimane sulle attività di cantiere. L'efficienza dei processi permette di ridurre i tempi di realizzazione e abbattere i costi operativi senza sacrificare la precisione". Tra le soluzioni sostenibili, il ceo si sofferma su tre in particolare: gli impianti fotovoltaici ad alta efficienza per la massima produzione di energia, i sistemi di accumulo per ottimizzare l'autoconsumo e ridurre la dipendenza dalla rete dei progetti di comunità energetiche per promuovere un utilizzo condiviso e sostenibile dell'energia solare. D'altronde, secondo Alba, il futuro dell'energia è già abbastanza chiaro e può essere riassunto in due parole: rapido e distribuito. Non è un caso, quindi, se proprio in questa direzione la società sta lavorando per rendere l'installazione degli impianti fotovoltaici ancora più rapida ed efficiente, con una continua ottimizzazione dei processi. Ma c'è un problema: le lungaggini della macchina statale. "Se le opportunità sono enormi, data

la crescente domanda di impianti governativi, tuttavia c'è una sfida importante ancora da superare: l'iter burocratico che ancora risulta molto lento e complesso", dice Bratko, che identifica nell'innovazione tecnologica e nella sostenibilità "i driver principali" del settore. "Da un lato vedremo un'evoluzione continua nei moduli fotovoltaici, con maggiore efficienza e durabilità. Dall'altro, crescerà l'integrazione con sistemi di accumulo e soluzioni digi-

Per leggere altre storie
d'impresa visita la sezione
Business
sul nostro sito **Forbes.it**



tali per il monitoraggio e la gestione dell'energia in tempo reale. La creazione di comunità energetiche avrà un impatto significativo, permettendo di massimizzare l'autoconsumo e ridurre la dipendenza dalla rete. Infine, la semplificazione normativa e l'accelerazione delle autorizzazioni saranno elementi cruciali per supportare una crescita più rapida del settore". Infine, guardando all'immediato futuro, il numero uno della società esclude, almeno per il momento, l'ipotesi di un'espansione internazionale. "Dobbiamo concentrarci su quello che stiamo facendo qui, nel nostro Paese. E l'abbiamo deciso per due motivi: il mercato italiano offre ancora ampie opportunità di crescita e vogliamo consolidare la leadership nel settore, investendo in innovazione e ottimizzazione dei processi. Obiettivi che nei prossimi dieci anni potrebbero configurare Alba come un player fondamentale per il mercato, capace di gestire appalti di grande portata". **F**

L'ecosistema formativo che guarda al futuro

Aladia sta mettendo a punto una piattaforma e-learning con le più avanzate tecnologie digitali, sviluppata da un team di programmatori altamente qualificati. L'obiettivo è condividere la conoscenza e favorire lo sviluppo professionale

In un mondo sempre più connesso e digitalizzato, l'accesso alla conoscenza sta attraversando una trasformazione epocale. Aladia, da due anni, sta lavorando a una piattaforma e-learning, sviluppata con le più avanzate tecnologie digitali da un team di 100 programmatori da tutto il mondo altamente qualificati.

L'obiettivo è ridefinire il concetto stesso di formazione online, offrendo uno spazio innovativo che permetta non solo l'accesso alla conoscenza, ma anche la crescita professionale e il reclutamento di talenti.

Uno dei problemi più rilevanti per le aziende italiane è il reclutamento di personale qualificato. Esiste un elevato numero di candidati, ma pochi di loro possiedono le competenze necessarie per rispondere alle esigenze del mercato. Per questo la piattaforma Aladia non è solo un ambiente di apprendimento, ma anche un punto di incontro tra professionisti e imprese, che vuole facilitare il reclutamento di personale altamente qualificato.

La piattaforma non è solo uno strumento per seguire corsi online, ma anche un ecosistema

formativo dedicato alla condivisione della conoscenza e allo sviluppo professionale. Uno degli aspetti più innovativi del progetto è la possibilità per chiunque possieda competenze di alta qualità di trasformarle in una professione, vendendo i propri corsi e diventando un vero formatore. Le funzionalità

Per garantire la qualità dei contenuti, Aladia introdurrà un sistema di moderazione che filtrerà i corsi pubblicati

principali della piattaforma includono un marketplace, che consentirà a docenti e formatori di vendere e distribuire corsi in un ambiente certificato e sicuro, tecnologie avanzate basate su intelligenza artificiale per personalizzare l'esperienza di apprendimento e ottimizzare i percorsi formativi, uno spazio interattivo e dinamico in cui utenti, aziende ed enti possono scambiare conoscenze, collaborare

e fare networking professionale, un'infrastruttura scalabile e modulare progettata per adattarsi alle esigenze di organizzazioni enterprise, istituzioni accademiche ed enti di formazione, un sistema di certificazione e validazione delle competenze per garantire il valore e l'affidabilità dei percorsi di apprendimento e

opportunità di reclutamento che permetteranno alle aziende di individuare i talenti direttamente dalla piattaforma, basandosi sulle competenze acquisite nei corsi.

Per garantire la qualità dei contenuti, Aladia introdurrà un sistema di moderazione che filtrerà i corsi pubblicati. Solo i contenuti che rispetteranno alti standard saranno visibili sul marketplace, mentre quelli non conformi non verranno pubblicati. Inoltre ogni docente, impresa o organizzazione dovrà verificare la propria identità prima di poter pubblicare

corsi, assicurando trasparenza e affidabilità.

Ogni organizzazione, impresa o docente avrà la possibilità di sviluppare i propri corsi su Aladia, monitorandone l'andamento con grafici dettagliati. Questo permetterà anche ai meno esperti di tecnologia di diventare professionisti indipendenti, potendo gestire il proprio spazio formativo in maniera semplice ed efficace.

La piattaforma includerà sezioni dedicate ai pagamenti e alla redditività di ogni corso pubblicato, offrendo ai formatori una panoramica chiara sui guadagni e sulle performance delle proprie lezioni. Sarà possibile erogare corsi live o registrati, con una programmazione integrata nei calendari digitali più utilizzati, facilitando la gestione degli appuntamenti didattici.

Aladia metterà a disposizione un sistema di chat, sia one-to-one che di gruppo, per favorire l'interazione tra studenti e docenti, creando veri gruppi di studio. Inoltre, una zona social dedicata consentirà lo scambio di informazioni di qualità, garantendo un ambiente sicuro e privo di contenuti di bassa qualità, un aspetto sempre più rilevante nel panorama digitale odierno.

Ogni utente avrà a disposizione un profilo personale, in cui saranno raccolte certificazioni, percorsi di studio, competenze acquisite e recensioni ricevute dagli studenti. Questo profilo farà da curriculum digitale, permettendo ai docenti di valorizzare la propria esperienza e ai datori di lavoro di individuare talenti qualificati.

La piattaforma offrirà strumenti avanzati per la creazione e la gestione dei corsi, con l'ausilio dell'intelligenza artificiale per automatizzare parte del processo didattico e migliorare l'engagement degli studenti. I docenti avranno accesso a strumenti di analisi avanzata per monitorare l'andamento delle lezioni e migliorare la qualità dell'insegnamento.

Inoltre, gli utenti potranno gestire eventi formativi, workshop e webinar attraverso un sistema di gestione eventi integrato, permettendo loro di raggiungere un pubblico ancora più ampio. Il sistema sarà accessibile ovunque e in qualsiasi momento, grazie all'app mobile dedicata, che fornirà notifiche in tempo reale,



Elena Piccin, fondatrice e ceo di Aladia

gestione delle attività e possibilità di apprendimento flessibile.

Aladia non vuole semplicemente offrire una piattaforma di e-learning, ma costruire un ecosistema educativo e professionale che favorisca la crescita delle competenze e faciliti la creazione di nuove opportunità lavorative.

L'obiettivo è quello di aumentare il numero di figure professionali qualificate in ogni settore, rendendo la formazione non solo accessibile, ma anche direttamente collegata al

mercato del lavoro. Uno degli elementi distintivi della piattaforma sarà la possibilità di connettere direttamente i migliori studenti con le aziende, offrendo opportunità di carriera ai talenti emergenti e fornendo alle imprese personale già formato secondo le esigenze specifiche del mercato. La piattaforma dovrebbe essere lanciata prima del 2026 e mira a diventare, in pochi anni, un progetto di rilevanza internazionale. **F**

CLE COUPÉ

Creata per sedurre.

Fuori, la sportività e il fascino di una coupé.
Dentro, lo spazio e il comfort che non ti aspetti.
È CLE Coupé, un gioiello di design
che farà brillare le tue emozioni.

Scopri-la su [mercedes-benz.it](https://www.mercedes-benz.it)



Mercedes-Benz



CLE Coupé benzina e diesel. WLTP ciclo misto: Emissioni CO₂ (g/km) da 187 (CLE 450 4MATIC) a 123 (CLE 220 d),
Consumo (l/100 Km) da 8,2 (CLE 450 4MATIC) a 4,7 (CLE 220 d).

di Primo Marzoratti

VITE DI FAMIGLIA

69



Jody Brugola

LO SCORSO ANNO **JODY BRUGOLA** HA RIPRESO IL PIENO CONTROLLO DELL'AZIENDA FONDATA DAL NONNO NEL 1926. ORA DEVE GUIDARLA NELL'ERA DELLA TRANSIZIONE ELETTRICA. "VOGLIAMO CONTINUARE A DIFFERENZIARCI CON PRODOTTI DI NICCHIA E AD ALTISSIMA PRECISIONE" →

Fondata nel 1926, **Brugola Oeb** è un'azienda italiana che produce viti critiche per il settore automobilistico, nota soprattutto per il brevetto della vite a testa cava esagonale con gambo a torciglione. L'azienda, guidata dalla terza generazione della famiglia Brugola, ha affrontato sfide come la riacquisizione completa delle quote nel 2024, che l'ha riportata a essere "un affare di famiglia" dopo 34 anni.

Con una presenza globale e un fatturato di 186 milioni di euro per il 2024, Brugola Oeb si distingue per la capacità di adattarsi ai cambiamenti, dalla transizione verso l'elettrico all'adozione di soluzioni sostenibili, tra cui la riduzione delle emissioni e gli investimenti in macchinari efficienti. Solo nel 2024 ha investito complessivamente 9,5 milioni di euro per rafforzare la propria capacità produttiva e tecnologica. In questa intervista, il presidente **Jody Brugola** racconta il percorso di crescita, le strategie per il futuro e il ruolo dell'azienda in un mercato in continua evoluzione.

Nel 2024 avete riacquisito tutte le quote dell'azienda. Come è avvenuto questo percorso?

La nostra idea è sempre stata quella di tornare al 100% della proprietà aziendale. I soci di minoranza rappresentavano un'eccezione, essendo attivi nel nostro stesso settore e concorrenti diretti. Riacquisire tutte le quote non era solo un obiettivo strategico, ma una necessità per garantire la continuità e la crescita dell'azienda. Il percorso per riacquisire le quote è iniziato dopo la crisi del 2008-2009. Abbiamo dapprima riacquistato le azioni dalle banche, cedendo però il 15% al Fondo Italiano di Investimento. Poi, nel 2018, abbiamo liquidato il fondo, riportando la nostra quota al 76%. Infine, nel 2024, grazie a un accordo con i soci, siamo tornati a essere proprietari unici. Questo percorso ci ha permesso di investire significativamente, aprire nuovi stabilimenti e implementare tecnologie avanzate come il Sap. Oggi possiamo dire con orgoglio che Brugola Oeb è tornata interamente nelle mani della nostra famiglia.

Passando al futuro dell'automotive, come vede Brugola nel contesto della transizione verso l'elettrico?

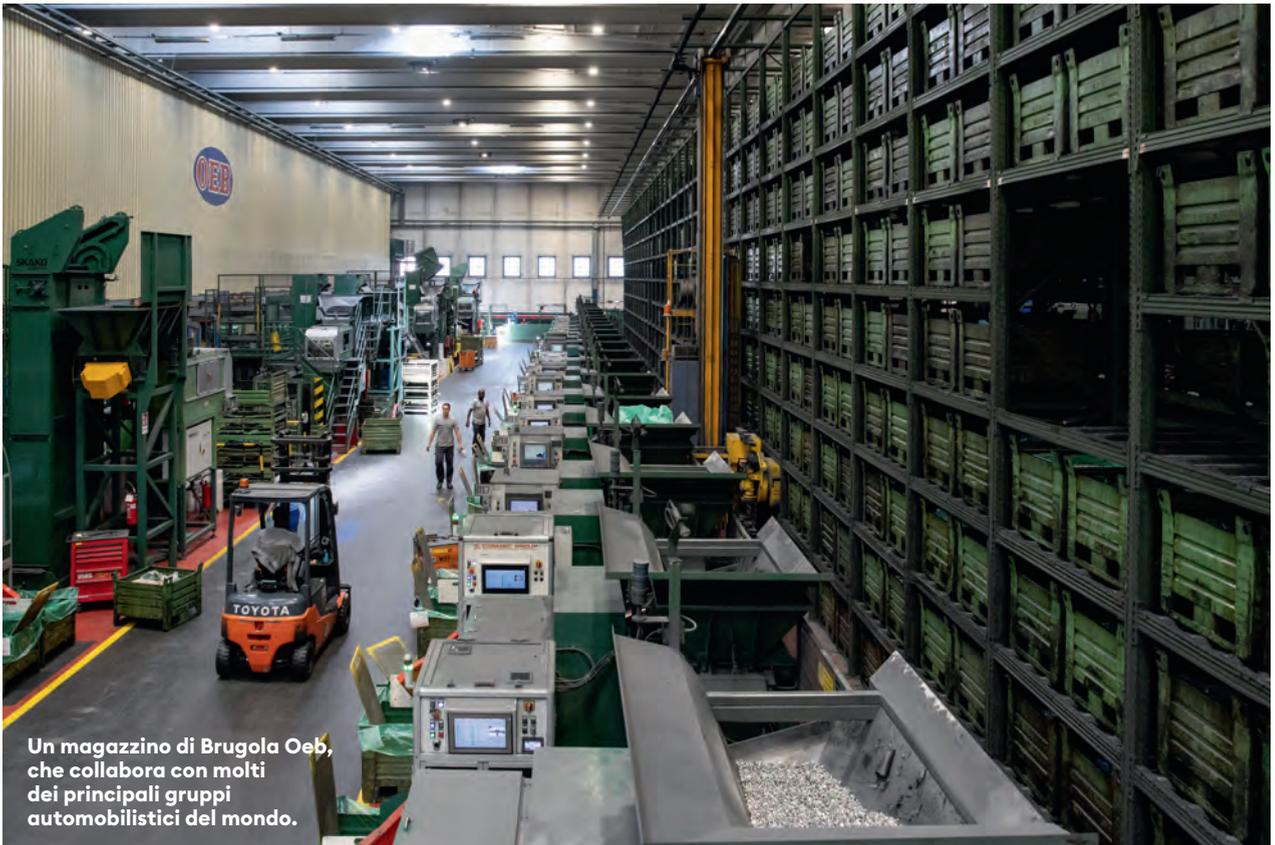
Il nostro ruolo è quello di continuare a innovare.

Produciamo viti critiche per motori, ma ogni tre viti che realizziamo, due finiscono in componenti generali dell'automobile, indipendentemente dalla piattaforma, sia essa a combustione, ibrida o elettrica. Molti pensavano che l'elettrificazione ci avrebbe penalizzati, ma in realtà oggi produciamo anche viti specifiche per le piattaforme elettriche. Siamo forse l'azienda più trasversale in questo cambiamento. Ciò che mi preoccupa non è tanto il passaggio all'elettrico, quanto la mancanza di una strategia chiara. Il 2035 è stato imposto come limite, generando incertezza tra i consumatori. La gente ha paura di comprare automobili perché non sa quale tecnologia scegliere. Fortunatamente negli ultimi tempi si è iniziato a considerare l'ibrido come una soluzione complementare. Io credo che anche i motori a combustione di nuova generazione possano avere un ruolo, grazie alle loro emissioni ridotte. Una transizione equilibrata è fondamentale per garantire stabilità al settore.

Passiamo alla sostenibilità. Come affrontate questo tema nelle vostre attività?

Per un'azienda industriale come la nostra è impossibile avere zero emissioni, ma facciamo del nostro meglio per ridurle e compensarle. Abbiamo lavorato molto sull'efficientamento del nostro processo produttivo, per esempio il recupero dell'olio e dell'acqua, che ci consente di consumare meno e produrre meno rifiuti. Inoltre abbiamo installato illuminazione a led e inverter sulle macchine per diminuire il consumo energetico. Investiamo in macchinari di ultima generazione, più effi-





Un magazzino di Brugola Oeb, che collabora con molti dei principali gruppi automobilistici del mondo.

“La nostra idea è sempre stata quella di tornare al 100% della proprietà aziendale. I soci rappresentavano un’eccezione”

cienti e con minore impatto. Un progetto che mi sta particolarmente a cuore è quello delle piantagioni di bambù. Abbiamo ‘adottato’ sei ettari di foresta e ne abbiamo piantati altri dieci di nostra proprietà vicino agli stabilimenti. Il bambù è molto efficiente nell’assorbimento della CO2, e questo ci aiuterà a ridurre le emissioni del 70% entro il 2030. Non si tratta di comprare certificati, ma di azioni concrete e visibili sul territorio. Se tutti adottassero soluzioni simili, i benefici sarebbero tangibili.

Quali sono gli obiettivi di Brugola?

Sono la terza generazione della famiglia e sento una grande responsabilità nel portare avan-

ti questa eredità. La nostra azienda è sempre stata sinonimo di eccellenza nella produzione di viti critiche per motori e, più in generale, di elementi di fissaggio per automotive. Negli ultimi cinque anni abbiamo ampliato il nostro raggio d’azione, includendo componenti ancora più complessi che richiedono lavorazioni avanzate. L’obiettivo è continuare a differenziarci con prodotti di nicchia e ad altissima precisione. Oggi lavoriamo con clienti come Bmw, Mercedes, Hyundai e Stellantis, oltre ai nostri partner storici, Ford e gruppo Volkswagen. Stiamo anche entrando nel mercato dei camion, che rappresenta una nuova frontiera per noi. Nonostante il calo delle vendite globali di automobili negli ultimi anni, il nostro fatturato si è mantenuto stabile. Questo dimostra che stiamo conquistando quote di mercato e che la nostra strategia è vincente. **F**

di Danilo D'Aleo

72

Crescita CONTROCORRENTE

Nonostante le difficoltà del settore automotive, **Bmw Italia** ha registrato un incremento delle vendite del 5,13% nel 2024. “Ci siamo consolidati anche nel segmento delle vetture più sportive e ad alte prestazioni”, sottolinea il presidente e ad **Massimiliano Di Silvestre**

In uno dei momenti più complessi e difficili per l'automotive, coinvolto di recente anche nella guerra dei dazi lanciata dal presidente americano Donald Trump, sono pochi gli attori che riescono a rispondere alle tante sfide emerse negli ultimi anni: dall'elettrificazione alla ricerca e all'innovazione tecnologica. Tra queste c'è **Bmw Italia**, che ha chiuso il 2024 in controtendenza e con numeri record. Ha registrato infatti un aumento delle vendite del 5,13% rispetto all'anno precedente, per un totale di 83.352 unità dei marchi Bmw e Mini.

Un risultato che, oltre a evidenziare la leadership del brand Bmw nel mercato delle auto premium in Italia (71.046 unità, in crescita del 17,4% rispetto al 2023), conferma la capacità del marchio di adattarsi alle nuove esigenze del consumatore, sempre più alla ricerca di modelli ecologici e tecnologicamente avanzati. In questo senso, un ruolo cruciale l'hanno giocato la X1, la X2, la Serie 3 e la Serie 5, che sono stati i modelli più richiesti. Proprio la Serie 5 è andata incontro a un'impennata, facendo registrare un aumento del 67,9% delle vendite. “L'andamento positivo della Serie 5 non è un caso isolato, ma si inserisce in una tendenza generale che ha visto Bmw consolidarsi anche nel segmento delle vetture più sportive e ad alte prestazioni”, dice **Massimiliano Di Silvestre**, presidente e amministratore delegato di Bmw Italia. Non è un caso se la casa tedesca nel 2024 ha registrato un incremento del 43% delle vendite nel segmento delle Bmw M, grazie soprattutto al successo delle M3 Touring e della M2. E il 2025 vedrà l'introduzione della nuova M5 berlina e della versione M5 Touring.

L'elettrificazione è stata tra i fattori principali di questa crescita. Le vendite di veicoli completamente elettrici sono aumentate del 29,7% nel 2024, con la iX1 a guidare la classifica, con 2.360 unità. “L'impegno verso un futuro sostenibile e a basse emissioni è stato rafforzato ulteriormente dalla leadership di Bmw nel segmento delle ibride plug-in, con 9.997 unità vendute nell'anno appena concluso”, sottolinea Di Silvestre. “Questo conferma non solo la volontà del marchio di percorrere la strada dell'elettrificazione, ma anche la fiducia dei consumatori italiani verso soluzioni innovative che combinano performance, efficienza e ridotto impatto ambientale. La strada verso la sostenibilità prosegue con la continua espansione dell'offerta di motori elettrici e ibridi, che includeranno anche modelli dalle alte prestazioni, come le varianti elettriche della Serie 3 e della Serie 7”.

Ovviamente non si tratta solo di motori più efficienti, ma anche di un miglioramento complessivo dell'esperienza di guida, che include



Gianmarco Tamberi e Massimiliano Di Silvestre



La nuova Bmw X3

un livello di digitalizzazione sempre più elevato. Modelli come la X3, che nel 2024 ha visto il debutto della quarta generazione, sono l'esempio di come tecnologia e innovazione possano coniugarsi con la tradizione del marchio, rendendo l'esperienza di guida non solo più intuitiva, ma anche completamente connessa, grazie a tecnologie come la gestione remota del veicolo e il sistema di assistenza alla guida.

Le varianti di motori della nuova X3, che vanno dal benzina al diesel, fino alle versioni ibride plug-in, sono un altro esempio di come la casa automobilistica stia cercando di soddisfare le richieste del mercato moderno. Se il motore ibrido plug-in della X3 30e xDrive consente un'autonomia elettrica di circa 90 km, rendendola una delle vetture più efficienti del suo segmento, la X3 M50 xDrive, una delle versioni più sportive, è in grado di accelerare da 0 a 100 km/h in 4,6 secondi, pur mantenendo un basso impatto ambientale.

Oltre all'innovazione dei modelli, Bmw Italia ha messo in campo anche un ampio programma di fidelizzazione dei clienti (che hanno sfondato il muro del mezzo milione), puntando su un servizio post vendita che continua a migliorare. La società ha rafforzato la propria

La società ha rafforzato la propria posizione grazie a un'offerta di finanziamenti competitiva e a soluzioni di leasing personalizzate

posizione grazie a un'offerta di finanziamenti competitiva e a soluzioni di leasing personalizzate, proposte attraverso Bmw Bank e Alphabet. "Il supporto a lungo termine offerto ai clienti è uno degli elementi che hanno consentito ai nostri marchi di mantenere alta la soddisfazione e la fidelizzazione. Non solo veicoli di alta qualità, ma anche un'assistenza costante che accompagna i clienti lungo tutto il ciclo di vita del veicolo", dice il numero uno di Bmw Italia.

Anche in ambito marketing, la scelta di collaborare con Gianmarco Tamberi, volto del marchio sin dal 2017, si è rivelata vincente. Il campione olimpico di salto in alto è diventato in poco tempo un simbolo dei valori di passione, determinazione e performance che Bmw condivide con i propri

clienti. Da qui, per esempio, l'idea della campagna pubblicitaria - lanciata durante il Festival di Sanremo - incentrata sul lancio della nuova Serie 1. Con il claim 'The 1. Sounds like no one', lo spot ha trasmesso l'idea di quello che sarà l'immediato futuro di Bmw Italia: dar vita a modelli giovani, dinamici e capaci di rispecchiare le idee e lo stile di vita di chi le guida. **F**

di Antonio Monreale

74

Muoversi in LIBERTÀ

In poco più di due anni **UnipolMove** ha superato i due milioni di dispositivi attivi. Per il 2025 punta a rafforzare la copertura del servizio e a migliorare le prestazioni

Negli ultimi anni la mobilità aziendale e privata ha subito un profondo cambiamento, spinto dalla necessità di soluzioni integrate e digitalizzate. La richiesta di servizi completi, in grado di semplificare la gestione della mobilità, è in costante crescita, sia

tra i privati che tra le aziende. Lo sa bene il gruppo **Unipol**, che, su questo fronte, ha dato vita a diversi ecosistemi di servizi per offrire un unico punto di contatto per una gestione completa e innovativa della mobilità. Nell'ambito degli ecosistemi Mobility e Tech&Pay operano realtà come UnipolRental (noleggio a lungo termine), UnipolGlass (riparazione e sostituzione cristalli auto) e UnipolTech, divisione tecnologica orientata all'innovazione e focalizzata su



telematica e telepedaggio, che poco più di due anni fa ha lanciato sul mercato il servizio di telepedaggio UnipolMove, fondamentale per offrire un'alternativa competitiva nel mercato italiano.

“Fino al 2022 il mercato del telepedaggio in Italia era caratterizzato, di fatto, da un monopolio. Con l'introduzione di UnipolMove, il gruppo ha portato una ventata di innovazione, offrendo un servizio efficiente, digitale e accessibile”, dice **Francesco Maldari**, ceo di UnipolTech. “Grazie a una strategia centrata sulla semplicità d'uso, UnipolMove permette di pagare i pedaggi in modo rapido e sicuro, con il supporto di un'app intuitiva e di una gestione completamente digitale. L'adozione del servizio è stata rapida: in poco più di due anni, UnipolMove ha superato i due milioni di dispositivi attivi, gestendo 95 milioni di transiti autostradali nel 2024 e diventando una soluzione di riferimento nel settore”.

Ma l'evoluzione di UnipolMove non si limita al telepedaggio. Nel 2024 il servizio ha ampliato la sua offerta con l'introduzione del pagamento per il traghetto dello Stretto di Messina, l'espansione della rete di parcheggi convenzionati a oltre 200 strutture (+120 rispetto al 2023) e la possibilità di pagare i parcheggi su strisce blu in oltre 480 comuni. Inoltre sono in fase di attivazione i parcheggi degli aeroporti di Milano e Bergamo, che faciliteranno ulteriormente la mobilità urbana e intermodale. Guardando al futuro, l'obiettivo per il 2025 è chiaro: rafforzare la copertura del servizio, migliorare le prestazioni e continuare ad alzare gli standard qualitativi. E non è tutto. “L'espansione verso il settore pmi e grandi aziende rappresenta un pilastro della strategia di crescita, con soluzioni scalabili per la gestione delle flotte aziendali”, conclude Maldari. “Con una combinazione di innovazione tecnologica, digitalizzazione e centralità dell'utente, UnipolMove si conferma come protagonista della rivoluzione della mobilità in Italia”. **F**



Francesco Maldari

Nuovi RUGGITI

Dalla Pan America 1250 St alla Heritage Classic.
Harley-Davidson ha svelato in anteprima a Verona i nuovi modelli 2025

In anteprima mondiale al Verona Mbe Harley-Davidson ha presentato i nuovi modelli 2025. Tra le principali novità modelli come la Pan America 1250 St, la Lowrider S, la Lowrider St, la Breakout, la Fat Boy e la Heritage Classic.

La Pan America 1250 St è stata ulteriormente perfezionata per l'uso su strada. Dotata di ruote da 17 pollici con pneumatici ad alte prestazioni, questa versione ha una manovrabilità eccezionale, ideale per chi cerca una moto agile e reattiva. La carrozzeria ridotta e le sospensioni ribassate, messe a punto per le massime prestazioni su strada, cambiano la natura della Pan America, trasformandola da moto off-road a un vero macina-asfalto. Il modello mantiene comunque il suo spirito avventuriero, ma è più orientato all'asfalto e alle lunghe percorrenze su strada.

Per quanto riguarda i motori, la gamma Softail si arricchisce del motore Milwaukee-Eight 117, da 1923 cm³, che garantisce prestazioni straordinarie. Le varianti del motore variano in base al modello, con potenze che spaziano da 91 a 114 cavalli. La versione top del motore 117 è riservata alla Lowrider S e alla Lowrider St, che offrono 114 cavalli, molta coppia e un peso contenuto, per prestazioni superiori. La Breakout e la Fat Boy montano una versione da 103 cavalli, mentre la Street Bob e la Heritage Classic sono equipaggiate con la versione da 91 cavalli, perfetta per chi

cerca un motore potente ma accessibile, con la possibilità di avere anche una versione depotenziata per patenti A2.

Dal punto di vista estetico, la nuova Harley-Davidson 2025 si presenta con linee più tese, spigolose e aerodinamiche rispetto al modello 2024. Il parabrezza regolabile e un ampio vano per il bagaglio sono pensati per migliorare il comfort nei lunghi viaggi. Le borse rigide di serie, insieme a un grande baule, offrono spazio sufficiente per trasportare tutto il necessario. Inoltre il sistema audio a quattro casse da 400 watt rende l'esperienza di guida ancora più piacevole.

La sicurezza è garantita dall'elettronica di serie, che offre stabilità e controllo in ogni situazione, anche nelle condizioni di marcia più difficili. Paragambe, parafango e altri accessori sono progettati per resistere alle intemperie e proteggere il motociclista.

La Pan America 1250 St rappresenta una sintesi perfetta di potenza, comfort e tecnologia, ideale per chi cerca una moto capace di offrire emozioni forti e un'esperienza unica. La gamma Softail con il motore Milwaukee-Eight 117 è la scelta ideale per chi cerca una moto da turismo senza compromessi. **F**



L' Harley-Davidson Pan America 1250 St.

di Lucilla Di Maggio

76

L'evoluzione del LUSO

Range Rover Sport, con le sue linee essenziali, la silhouette muscolosa e le proporzioni perfette, assicura una presenza su strada senza eguali

Un design elegante e scolpito in grado di esprimere forza ed eleganza in ogni dettaglio: questa è la sintesi estetica della **Range Rover Sport**, che con le sue linee essenziali, la silhouette muscolosa e le proporzioni perfette assicura una presenza su strada senza eguali. Una volta entrati nell'abitacolo gli interni, realizzati con materiali pregiati e finiture raffinate, avvolgono guidatore e passeggeri in un ambiente esclusivo e tecnologicamente avanzato. Ogni elemento, dal volante ai sedili ergonomici, è pensato per garantire il massimo comfort e un'esperienza di guida di livello assoluto. Sotto il cofano, tecnologia e potenza si fondono in modo maestoso attraverso la motorizzazione Phev, che offre un perfetto equilibrio tra prestazioni e sostenibilità, assicurando un'autonomia in modalità



Grazie alle sue capacità all-terrain e alla trazione intelligente, la Range Rover Sport affronta qualsiasi sfida



elettrica fino a 125 km e grande efficienza senza rinunciare alla reattività e alla grinta che da sempre caratterizzano questo modello. Grazie alle sue capacità all-terrain e alla trazione intelligente, la Range Rover Sport affronta qualsiasi sfida con sicurezza assoluta, che si tratti di strade urbane, percorsi off-road o lunghi viaggi. Con un'accelerazione fluida e una risposta immediata, è la compagna perfetta per chi cerca prestazioni elevate unite a un'eleganza senza compromessi. Una vettura che ridefinisce il concetto di sportività di lusso, esaltando lo stile e l'innovazione in ogni dettaglio. **F**



INNOVAZIONI

In Alto Adige/Südtirol le idee rendono possibile una mobilità green che stabilisce uno standard a livello mondiale.

PER LA VITA.

Una mobilità che è sostenibile pur offrendo sempre il massimo comfort.
Perché una cosa è davvero buona solo quando è buona per tutti.

Questo è ciò che ci motiva.

suedtirol.info/innovazione



di **Ettore Mieli**

Per tutti i GUSTI

Con la Junior Ibrida Q4, **Alfa Romeo** punta a offrire una soluzione versatile per una clientela che ricerca sicurezza, sportività e tecnologia in un'unica vettura. Il modello si rivolge a una fascia di utenti variegata ed è un'opzione interessante anche per le flotte aziendali e il settore business

A poche settimane dalla presentazione al Bruxelles Motor Show 2025, **Alfa Romeo** apre gli ordini per la nuova Junior Ibrida Q4, un modello che amplia ulteriormente l'offerta della compatta sportiva del marchio. Tra le caratteristiche, spicca la disponibilità della trazione

integrale Q4, una novità per il segmento delle compatte premium.

La Junior Ibrida Q4 adotta un sistema ibrido da 48V, che combina un motore turbo da 1,2 litri da 136 CV con due motori elettrici da 21 kW. Uno di questi è integrato nella trasmissione automatica a doppia frizione a sei marce, mentre l'altro è posizionato sull'asse posteriore, garantendo la trazione integrale senza un collegamento fisico tra i due assi. Il sistema consente una distribuzione ottimale della coppia e una maggiore stabilità su diversi tipi

di terreno, grazie anche alla Power Looping Technology, che mantiene attiva la trazione integrale anche con una bassa carica della batteria.

Grazie a questa configurazione, la vettura offre prestazioni elevate su strade sia urbane che extraurbane, assicurando un'esperienza di guida fluida e sicura. L'ibridazione consente inoltre una riduzione dei consumi e delle emissioni, mantenendo al contempo un buon livello di potenza, in linea con la tradizione sportiva del marchio.

Il selettore di guida Dna permette di scegliere tra diverse modalità per adattarsi alle condizioni di marcia: la modalità Dynamic privilegia le prestazioni, Natural offre un bilanciamento tra efficienza e comfort, mentre Q4 garantisce massima aderenza in situazioni di scarsa trazione. Inoltre, la Junior Ibrida Q4 è dotata di sospensioni posteriori MultiLink, progettate per migliorare la stabilità e l'assorbimento delle asperità del terreno, garantendo una guida più fluida.

L'abitacolo è stato studiato per garantire il massimo comfort anche nei lunghi viaggi. I sedili ergonomici offrono un supporto ottimale, mentre l'insonorizzazione avanzata dell'abitacolo riduce al minimo i rumori esterni, migliorando l'esperienza di guida. Il sistema di climatizzazione automatica assicura una distribuzione uniforme della temperatura, rendendo ogni tragitto più piacevole.

Dal punto di vista estetico, la Junior Ibrida Q4 riprende elementi ca-





L'Alfa Romeo Junior Ibrida Q4

Alfa Romeo ha dedicato grande attenzione ai materiali per gli interni, con finiture di alta qualità

ratteristici del design Alfa Romeo, con lo scudetto Leggenda, cerchi in lega da 18" e fari full led. Il frontale aggressivo e le linee scolpite conferiscono alla vettura un aspetto dinamico e moderno, in sintonia con lo stile del marchio.

All'interno, l'abitacolo è caratterizzato da sedili Spiga riscaldati, volante in pelle e un sistema infotainment da 10,25" con navigazione integrata. La vettura offre inoltre avanzati sistemi di assistenza alla guida, tra cui la guida autonoma di livello 2, la telecamera posteriore a 180° e il portellone elettrico hands-free.

Oltre agli aspetti tecnologici, Alfa Romeo ha dedicato particolare attenzione ai materiali utilizzati per gli interni, con finiture di alta qualità e dettagli curati nei minimi particolari. L'illuminazione ambientale regolabile permette di personalizzare l'atmosfera interna, mentre la pedaliera sportiva in alluminio sottolinea ulteriormente il carattere dinamico dell'auto.

La Junior Ibrida Q4 è dotata di una gamma completa di sistemi avanzati di assistenza alla guida (Adas), che migliorano la sicurezza e riducono il rischio di incidenti. Tra questi, il cruise control adattivo, il mantenimento della corsia e il monitoraggio dell'angolo cieco contribuiscono a rendere i viaggi più sicuri e rilassanti.

Il sistema di frenata automatica d'emergenza con rilevamento pedoni e ciclisti interviene in caso di pericolo imminente, mentre il riconoscimento dei segnali stradali aiuta il conducente a rispettare i limiti di velocità. La vettura è inoltre equipaggiata con sensori di parcheggio anteriori e posteriori, che facilitano le manovre in spazi ristretti.

Con la Junior Ibrida Q4, Alfa Romeo punta a offrire una soluzione versatile per una clientela che ricerca sicurezza, sportività e tecnologia in un'unica vettura. Il modello si rivolge a una fascia di utenti variegata: dai giovani appassionati di auto sportive a chi necessita di un veicolo affidabile per la vita quotidiana, senza rinunciare al piacere di guida.

Grazie alla possibilità di scegliere tra motorizzazione ibrida e completamente elettrica, la Junior rappresenta un'opzione interessante anche per le flotte aziendali e il settore business. La combinazione tra prestazioni, efficienza e tecnologie avanzate rende questa compatta una scelta equilibrata per diversi tipi di utilizzo. **F**

Una rete diversa

Ubh Real Estate è nata nel 2013 da imprenditori con oltre 40 anni di esperienza. Ora vuole trasformare il settore con Progressus, una Spa che propone un sistema privo di fee e royalties. “Il nostro modello si basa su meritocrazia, valorizzazione del talento e libertà”, dice il fondatore Umberto Botti

Il mercato immobiliare italiano sta attraversando una trasformazione radicale, in cui innovazione e tradizione si fondono per dare vita a nuovi modelli di business. In questo scenario Progressus Spa, società di proprietà di Ubh Real Estate e gruppo Minardi De Michetti, si propone come punto di riferimento del mercato immobiliare. Ubh Real Estate, nata nel 2013 da imprenditori con oltre 40 anni di esperienza, ha ridefinito il concetto di rete nel settore introducendo con Progressus un sistema di rete innovativo, privo di fee e royalties. “Internet ha spazzato via le vecchie logiche del franchising immobiliare, rimasto ancorato a schemi ormai obsoleti”, afferma Umberto Botti, fondatore di Ubhre e socio di Progressus. “Abbiamo voluto creare qualcosa di nuovo e unico in Italia:

un modello basato sulla meritocrazia, la valorizzazione di talenti, la libertà delle persone e del loro tempo, inserendo il network marketing all’interno della rete.

Progressus propone quindi un network che offre agli agenti immobiliari libertà operativa senza costi fissi, garantendo al tempo stesso un supporto strutturato e strumenti all’avanguardia. ‘Liberi ma non da soli’ è il motto che guida questa filosofia imprenditoriale, nella quale il successo dell’individuo è strettamente legato al successo dell’azienda.

L’elemento distintivo del modello a marchio Ubhre è la totale assenza di fee o royalties per gli agenti. “Siamo l’unica rete che non impone costi fissi ai suoi agenti”, sottolinea Botti. “In sintesi: guadagniamo se gli agenti guadagnano”. Gli agenti ricevono

il 60% delle provvigioni incassate dall’azienda, oltre all’utilizzo delle sedi aziendali con postazioni e sale trattative. La società si fa carico delle spese per pubblicità, formazione con Ubh Business School, tecnologia avanzata, strumenti di marketing innovativo. Grazie agli accordi con i quattro principali portali immobiliari - *Immobiliare.it*, *Idealista.it*, *Casa.it* e *Wikicasa*, il network garantisce una grande visibilità. Inoltre, Progressus gestisce il sito *Ubhre.it*, che annovera immobili per un valore complessivo di oltre 200 milioni di euro, e mette a disposizione degli agenti anche il profilo Instagram, esclusivo del gruppo, *@solo.belle.case*, seguito da circa 235mila follower.

La crescita del network è incentivata anche da un sistema di referral interno che premia gli agenti che introducono altri agenti. Botti, avendo gestito fino a cinquemila agenti immobiliari e conoscendo bene i pro e i contro della professione, ha ritenuto di dover creare loro una rendita nel tempo, in quanto all’agente immobiliare, una volta che ha terminato la propria carriera, non rimane in mano nulla: non essendo dipendente non avrà un tfr, non essendo manager non avrà una liquidazione e la sua agenzia immobiliare oggi ha un valore pari a zero. Con il modello del network marketing, gli agenti Ubhre avranno la possibilità di avere una rendita nel tempo fino a un 20% delle provvigioni riferite agli agenti introdotti.

A oggi Ubhre ha sottoscritto contratti con 120 agenti in 15 mesi dalla nascita e nel 2024 ha venduto immobili per un valore totale di 45 milioni di euro. L’azienda,





Il team di Ubh Real Estate.
Nell'altra pagina il fondatore Umberto Botti.

recentemente trasformata in una società per azioni, ha già una presenza consolidata, con headquarter a Milano e Torino, agenzie a Olbia, Forte dei Marmi, Bari e provincia di Messina, oltre ad agenti nelle Marche, in Friuli e in gran parte della Lombardia. Il piano

di sviluppo prevede un'espansione su scala nazionale prima di guardare ai mercati esteri. "Abbiamo 120 agenti, ma puntiamo ad arrivare a 1.000 entro il 2028. Siamo in linea con il business plan, perché contiamo di raddoppiare ogni anno il numero di professionisti che scelgono il nostro modello di rete, e con il network marketing l'obiettivo è più che raggiungibile", afferma Botti.

"Abbiamo 120 agenti, ma puntiamo ad arrivare a 1.000 entro il 2028. Siamo in linea con il business plan, perché contiamo di raddoppiare ogni anno"

"Nel contempo ringrazio Alessandro Candileno, amministratore delegato di Progressus, che ha scelto la nostra visione dopo 30 anni di esperienza come affiliato e manager di uno dei principali gruppi di franchising immobiliare italiano". Questa filosofia si riflette anche in una visione moderna del ruolo del consulente immobiliare. Nessun vincolo su divise o dress code

formali, per esempio. "Se Marchionne poteva andare ai consigli di amministrazione della Fiat con il maglione blu, anche noi possiamo lavorare in modo più informale. La professionalità non è determinata dall'abito, ma dall'approccio e dalla qualità del servizio. Inoltre lo stereotipo dell'agente immobiliare con giacca e cravatta è a dir poco obsoleto." Progressus sta ridefinendo il futuro dell'intermediazione immobiliare in Italia, offrendo agli agenti un'opportunità unica per crescere in un ambiente innovativo, meritocratico e senza vincoli economici. Un modello di business in cui il successo è costruito sulla fiducia, la competenza e la libertà operativa. **F**

NEXTERA

LA NUOVA ERA DEL TUO BENESSERE

L'aspettativa di vita si allunga: come garantirsi un futuro di benessere e sicurezza economica?

NextEra è il roadshow di TNB Project - Azimut, in cui i partecipanti potranno immergersi in pratiche di Biohacking, ottimali per la salute fisica e mentale, e comprendere come la finanza possa dare un contributo nella costruzione di un futuro di benessere sostenibile nel tempo. Riserva subito il tuo posto su nexteratnbtour.it

TNB Project - Azimut è un progetto innovativo che nasce dallo spin off parziale della rete di consulenti finanziari in Italia del Gruppo Azimut e promuove un nuovo approccio al Private Banking e al Wealth Management ispirato a indipendenza, agilità, innovazione digitale e forte orientamento verso le persone.

ISCRIVITI ALLA TAPPA
DELLA TUA CITTÀ



• GOOD STORIES •

A portrait of a woman with long, wavy brown hair, smiling and wearing a dark blazer. She has her arms crossed and is wearing a gold watch and a ring. The background is a plain, light grey color.

IL CENTRO DEL SUCCESSO

WOB ITALIA ORGANIZZA IL WORLD BUSINESS FORUM, EVENTO GLOBALE PER LA BUSINESS COMMUNITY. DAL 2004 HA OSPITATO OLTRE 30MILA DIRIGENTI. NEL 2022 **ANA MAZZEO** È DIVENTATA MANAGING DIRECTOR PER L'ITALIA. "L'EDIZIONE 2025 SARÀ ANCORA PIÙ COINVOLGENTE E INNOVATIVA" 

IN

“In un mondo in continua evoluzione, il successo imprenditoriale dipende dalla capacità di raccogliere le idee più innovative e di attrarre i talenti più brillanti”. Così **Ana Mazzeo**, managing director di **Wobi Italia**, l'azienda che organizza il World Business Forum, principale evento globale per la business community. Nato nel 2004, il forum ha ospitato oltre 30mila dirigenti e top executive. Nel 2022 Mazzeo è stata nominata managing director per l'Italia e, sotto la sua guida, l'edizione 2024 ha accolto più di tremila leader provenienti da diversi settori. Mazzeo ha raccontato a *Forbes* il suo percorso in Wobi e ha anticipato i progetti per l'edizione del 2025.

Ha iniziato la sua carriera professionale molto giovane, studiando giornalismo e poi lavorando a San Diego: come queste esperienze hanno influenzato il suo percorso professionale?

Queste esperienze hanno cambiato la mia vita, soprattutto quando a 14 anni sono volata in Minnesota con la scuola per vivere per qualche mese con una famiglia americana. Scoprire il mondo, conoscere una nuova cultura, entrare in una high school degli Stati Uniti come quelle che vedevo nei film mi ha cambiato la mente. Ero piena di curiosità e così ho deciso di studiare giornalismo, perché mi avrebbe permesso di sapere di più, di cercare la verità, di fare tante domande e allo stesso tempo di imparare molteplici materie, come antropologia, sociologia, psicologia, logica, politica, storia. Il mio terzo lavoro è stato per un'azienda di San Diego, dove ero bid coordinator per una società di impermeabilizza-

zione per grandi costruzioni. Era un mondo nuovo e una grande sfida. Nel frattempo viaggiavo tra gli Stati Uniti e Cordoba, in Argentina, studiavo all'Università Nazionale di notte perché di giorno lavoravo fino alle 17.

Ha vissuto tra Argentina e Stati Uniti: cosa si porta dietro di queste due culture?

Da una parte lo spirito argentino di non darsi mai per vinti. Dall'altra la cultura del lavoro e del sogno americano.

A 25 anni ha deciso di trasferirsi in Italia, è entrata in Wobi, scalando i vertici: quali sono state le tappe principali del suo percorso?

Il World Business Forum era alla sua seconda edizione e l'azienda era molto giovane. Abbiamo iniziato a costruire quella che è Wobi oggi, con un team che è cambiato durante tutti questi

anni. Dopo un primo periodo come sales manager, sono diventata direttrice commerciale e successivamente business development director Europa, viaggiando tra Londra, Madrid, Monaco e Milano. Nel 2022 sono stata nominata managing director Italia.

Come managing director per l'Italia ha dichiarato di voler concentrare i suoi sforzi nella costruzione di un team unito e motivato. Ce l'ha fatta?

Sì, con piccoli passi, ma molto forti, decisi e coerenti. Avevo bisogno di guadagnare la fiducia dei miei compagni di lavoro. Ho iniziato dalle piccole cose, organizzando team building e meeting one-to-one per parlare, capire e risolvere i problemi. Così, con il tempo, il team è diventato sempre più affiatato e vincente.

La filiale italiana di Wobi ha avuto una forte crescita sotto la sua guida, con un risultato importante per l'evento di novembre 2024. Come ha ottenuto questi risultati?

Sicuramente è importante l'ambiente in cui lavoriamo, un ambiente sereno e sicuro in cui possiamo essere noi stessi. Festeggiamo insieme i successi e ci supportiamo nei momenti più difficili. Siamo un grande team e i risultati lo dimostrano. Sono convinta che questi risultati non sarebbero mai arrivati senza serenità e duro lavoro. Si può lavorare bene in un ambiente sereno e ottenere grandi risultati, noi ne siamo la prova.

Di recente ha ricevuto il premio Standout Women International Award 2024. Che cosa significa questo premio per lei, e come pensa che possa influenzare la sua carriera?

Questo premio significa molto per me. Essere stata a Montecitorio, nella Camera dei deputati, a rice-





L'intervento di Mario Draghi al World Business Forum 2024.

vere quel premio insieme a donne incredibili, mi ha riempito di orgoglio. Ho dedicato questo premio a mia mamma, una grande donna, e alle mie due figlie. Non credo influenzerà direttamente la mia carriera, ma è un traguardo importante.

Cosa dobbiamo aspettarci dall'edizione 2025?

Per l'edizione 2025 stiamo progettando un evento ancora più coinvolgente e innovativo. Da quest'anno il World Business Forum, che si terrà l'11 e il 12 novembre, è parte integrante di Wobi Membership, un abbonamento a un percorso di crescita continua e ispirazione 365 giorni l'anno. I Wobi member hanno accesso, oltre che all'appuntamento di novembre, a una ricca libreria di contenuti digitali e ulteriori opportunità esclusive di networking. Quest'anno possiamo inoltre vantare una lineup d'eccezione, che vedrà brillare sul palco personaggi del calibro di Adam Grant, Brené Brown e Amal Clooney, nonché Federica Pellegrini come caso italiano. Quasi il 60% della partecipazione è femminile. Per noi è un simbolo della

continua lotta per la rappresentazione delle donne nel mondo del business. Siamo entusiasti di questa nuova rivoluzione che il 2025 ha portato con sé, tanto da aspettarci un risultato ancora più grande rispetto al 2024.

Quali sono i suoi progetti per Wobi?

Il mio obiettivo è quello di far crescere Wobi, rendendo la membership ancora più esclusiva e di qualità. Intendo organizzare ulteriori attività per la nostra community e collaborare con i membri per superare ogni ostacolo. Desidero vedere una crescita armoniosa e penso a un futuro ricco di contenuti ispirazionali che incoraggino i business leader a dare il meglio di sé per aiutare gli altri.

Su quali iniziative state puntando?

Tra i progetti principali c'è la collaborazione con Next Leaders di *Forbes Italia*. Questo progetto è dedicato ai migliori studenti universitari italiani e mira a valorizzare il loro talento e potenziale, preparando la futura classe dirigente del Paese. Siamo entusiasti di poter contribuire a questa iniziativa

ambiziosa, fornendo risorse e competenze per aiutare a forgiare una nuova generazione di leader innovativi e ispirati.

Come vede il futuro del business in Italia e a livello globale e quali pensa possano essere le sfide più grandi per le aziende e i leader del futuro?

Il futuro del business, sia in Italia che a livello globale, sarà caratterizzato da sfide significative, che richiederanno un nuovo tipo di leadership. Una delle qualità fondamentali per i leader del futuro sarà l'empatia. Troppo spesso questa caratteristica manca nei leader, ma credo che, se non la si possiede, sia il momento di svilupparla. Oltre all'empatia, una leadership vulnerabile, trasparente e autentica sarà essenziale per il successo delle aziende. I leader che mostrano vulnerabilità possono creare una connessione più profonda con i loro collaboratori, favorendo un senso di appartenenza. La trasparenza è cruciale per instaurare la fiducia, mentre l'autenticità aiuta a essere percepiti come genuini e coerenti. **F**

Le tentazioni della carne

CARNISSAGE È LA PRIMA TAPPA DI UN PROGETTO CHE HA L'OBBIETTIVO DI APRIRE UN GRUPPO DI RISTORANTI SULLA BASE DI UN FORMAT ESCLUSIVO, CHE CELEBRA PIATTI DI ALTISSIMA QUALITÀ IN AMBIENTI RAFFINATI E DI DESIGN

IL

Il primo ristorante del gruppo **Carnissage**, inaugurato a metà gennaio in via Varese 4, a Milano, si è posto un ambizioso obiettivo: quello di ridefinire i codici della ristorazione della carne, scrivendo così una nuova pagina del fine dining milanese. Il

Per leggere altre storie come questa, visita il nostro sito **Forbes.it**



Martino Uzzauto

format è stato progettato per offrire un'esperienza che celebra l'eccellenza delle materie prime, in una cornice intima ed elegante. Il gruppo è stato fondato dall'imprenditore **Martino Uzzauto**, con il sostegno di Lmdv Capital, family office di Leonardo Maria Del Vecchio, Bros Investments di Bernardo Vacchi e Giulio Gallazzi, e con Marco Talarico e Barbara Valle.

Carnissage è nata dall'idea del fondatore di coniugare l'expertise della storica azienda di famiglia, Meat Premium, che si occupa di carne di qualità in Italia, con la sua competenza in materia finanziaria acquisita negli anni. Uzzauto è infatti un imprenditore con una consolidata esperienza nella consulenza di strategia d'impresa, in società internazionali, come Ernst & Young e Bip. È anche docente a contratto di strategia e trasformazione digitale alla facoltà di Scienze bancarie, finanziarie e assicurative dell'Università Cattolica di Milano. Nel 2020 ha pubblicato *Protagonisti. Come si diventa numeri uno* (Fausto Lupetti Editore).

Carnissage propone un format esclusivo che celebra la carne di altissima qualità in ambienti raffinati e di design. Il menù include specialità come il caviale di Wagyu e la cecina di Rubia Gallega, a seguire lo Chateaubriand di Rubia Gallega e di Wagyu australiano, il Wagyu crab roll e creazioni di street food gourmet, capaci di esaltare la bellezza visiva e gustativa della carne, in sintonia con il payoff del brand: 'The Beauty of Meat'. Non a caso lo spazio, nel cuore di Brera, pro-



gettato dall'architetto Annalisa Marzorati, si configura come un tempio dedicato al buon cibo, dove la qualità si riflette anche nel design.

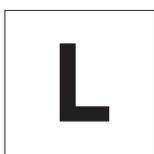
La regia della cucina è affidata all'executive chef Gabriele Zanini, che vanta un'esperienza internazionale in importanti cucine internazionali, come quella di Gordon Ramsay, e all'head chef Luca Biella. A loro il compito di valorizzare l'eccellenza delle carni che l'azienda della famiglia Uzzauto alleva e importa in Italia da allevamenti selezionati. Tutte le carni utilizzate provengono da realtà che rispettano il benessere degli animali.

Carnissage non si vuole fermare: per il 2025 sono già previste due nuove aperture, in Italia e all'estero, mentre si lavora a nuovi format innovativi e replicabili, sempre legati al mondo della carne. **F**

Energia di domani

CON SEDE A MANNHEIM, IN GERMANIA, **Dks ELIQUID**, GUIDATA DAL CEO **MASSIMO ROMAGNOLI**, STA INVESTENDO IN CARBURANTI AVANZATI COME L'HVO E IL BIODIESEL DI ULTIMA GENERAZIONE.

L'OBIETTIVO È RIVOLUZIONARE IL SETTORE DEI TRASPORTI CON SOLUZIONI INNOVATIVE PER LA MOBILITÀ SOSTENIBILE



La disponibilità di energia verde sarà la chiave di un nuovo sviluppo. Nel cuore dell'Europa, **Dks - Deutsche Kraftstoff Strategic**, società controllata da Dks Eliquid GmbH, si afferma come un attore chiave nel settore dell'energia.

La missione è chiara: portare avanti soluzioni innovative per la mobilità sostenibile. Con sede a Mannheim, Germania, l'azienda guidata dal ceo **Massimo Romagnoli** sta investendo in carburanti avanzati come l'hvo (hydro-treated vegetable oil) e il biodiesel di nuova generazione, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale senza compromettere le prestazioni nel settore dei trasporti.

La visione è chiara: investire nel futuro dell'energia. L'evoluzione del mercato dei combustibili impone infatti una transizione verso alternative più sostenibili. Dks - Deutsche Kraftstoff Strategic ha scelto di essere in prima

linea in questa rivoluzione, investendo in progetti innovativi e infrastrutture logistiche per garantire un approvvigionamento energetico efficiente e a basso impatto ambientale.

Tra gli elementi chiave della strategia di Dks, spiega Romagnoli, c'è l'hvo, un

biocarburante avanzato che rappresenta una delle migliori alternative al diesel tradizionale, riducendo drasticamente le emissioni di CO2 e migliorando la durabilità dei motori senza richiedere modifiche alle infrastrutture esistenti. Accanto a questo un biodiesel avanzato, ottenuto da fonti sostenibili, che rappresenta un'opzione strategica per ridurre la dipendenza dai combustibili fossili senza compromettere le prestazioni del settore dei

la produzione e il raffinamento di materie prime sostenibili, con l'obiettivo di garantire un approvvigionamento stabile e competitivo.

Tra i punti chiave di questa strategia c'è l'espansione della capacità produttiva in Europa. L'azienda sta consolidando partnership per garantire l'accesso a materie prime sostenibili e alla loro trasformazione in biocarburanti di alta qualità. Dks ha varato anche un piano di sviluppo di infrastrutture

che prevede la valutazione di investimenti in aree strategiche per ottimizzare la produzione di biomasse e il loro utilizzo nel settore energetico. Altro elemento di primo piano, l'innovazione nei processi di raffinazione: grazie a tecnologie avanzate, Dks sta migliorando l'efficienza della conversione delle biomasse in biodiesel e altri carburanti sostenibili. Questa strategia le consente di rispondere alla crescente domanda di combustibili alternativi, assicurando una fornitura costante e riducendo al minimo l'impatto ambientale.

Il piano di sviluppo passa poi attraverso la realizzazione

di partnership strategiche per la transizione energetica con alcuni dei principali operatori globali del settore, come Musket Group (Usa) per il supporto nella logistica e nel trading di combustibili; Cargill Belgio per la fornitura di biocarburanti avanzati per

"Crediamo in un'energia pulita e accessibile, capace di ridurre l'impatto ambientale senza sacrificare l'efficienza. Hvo e biodiesel sono il futuro, e vogliamo guidare questa transizione"

trasporti e della logistica.

Uno degli asset più innovativi di Dks - Deutsche Kraftstoff Strategic è proprio lo sviluppo di una filiera integrata per la produzione e distribuzione di biocarburanti avanzati. L'azienda ha avviato investimenti strategici per



Massimo Romagnoli

la transizione energetica in Europa; Exolum e Hes International, che sono leader nella logistica e nello stoccaggio di prodotti energetici in Europa. Collaborazioni che consentono a Dks di assicurarsi un vantaggio competitivo nella distribuzione di carburanti sostenibili, garantendo un approvvigionamento costante e affidabile in tutto il continente.

Altro punto chiave della strategia è il rafforzamento della propria infrastruttura logistica, con depositi in Germania e Spagna, che consentono una catena di approvvigionamento efficiente e sicura. Catena che passa

da Mannheim (Germania) attraverso un hub strategico con Exolum; da Wilhelmshaven (Germania), punto chiave per la logistica petrolifera del Nord Europa; da Krailling (Germania) dove si trova un capace deposito per la distribuzione nella Baviera; infine da Cartagena e Malaga (Spagna), che risultano infrastrutture chiave per la logistica nel Mediterraneo. È grazie a queste strutture che Dks è in grado di garantire un flusso continuo di prodotti e tempi di consegna rapidi ed efficienti.

Massimo Romagnoli ha una visione chiara sul futuro dell'energia sosteni-

Per leggere altre storie come questa, visita il nostro sito **Forbes.it**



bile: “Crediamo in un'energia pulita e accessibile, capace di ridurre l'impatto ambientale senza sacrificare l'efficienza. L'hvo e il biodiesel avanzato sono il futuro e con i nostri investimenti vogliamo guidare questa transizione a livello globale”.

Guardando al 2030, tra gli obiettivi di Dks c'è, in primo luogo, l'ampliamento della rete di distribuzione dell'hvo in tutta Europa, garantendo accesso a carburanti sostenibili per il settore dei trasporti e della logistica. A questo si aggiungono investimenti in nuove tecnologie per il raffinamento del biodiesel, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi produttivi. E ancora partnership con governi e aziende per accelerare la transizione energetica, contribuendo a ridurre le emissioni di CO2 a livello globale. Inoltre un'espansione delle infrastrutture logistiche per ottimizzare la distribuzione di carburanti alternativi in Europa e nei mercati emergenti.

L'impegno di Dks - Deutsche Kraftstoff Strategic è dunque chiaro: guidare il mercato dell'energia con soluzioni sostenibili, innovative ed efficienti. L'azienda non è solo un distributore di carburanti, ma un vero e proprio protagonista della transizione energetica globale. Grazie a una strategia ben definita, partnership solide e investimenti mirati, Dks sta adoperandosi per costruire un futuro in cui la sostenibilità e l'innovazione saranno i pilastri dell'industria energetica. **F**

Come si cambia

YOLO (YOU ONLY LIVE ONCE) ECONOMY, M'AMO NON M'AMO, (G)OLD NOT OLD. I NUOVI TREND E I RAPIDI MUTAMENTI DELLA SOCIETÀ NEL RAPPORTO CON LA TECNOLOGIA, CON I CONSUMI E LE RELAZIONI SONO OGGETTO DELL'ULTIMA RICERCA DI PUBLICIS GROUPE ITALIA



Un focus sui comportamenti degli italiani che racconta il rapido cambiamento della società nel rapporto con la tecnologia, i consumi e le relazioni. Dopo un'anteprima esclusiva per i suoi clienti,

Publicis Groupe Italia,

tra i primi gruppi di comunicazione nel mondo, presente in Italia con tre sedi (Milano, Torino e Roma) e oltre 1.500 professionisti, ha presentato al pubblico una *Trend or Hype 2025*. Un progetto di ricerca che indica come questi cambiamenti stiano operando una rivoluzione anche nelle strategie di marca, prodotto e retail. È un lavoro corale realizzato dai migliori talenti di Publicis Groupe

Italia in creatività, media, dati, influence, experience design e business transformation, con il contributo di manager di importanti aziende italiane di tutti i settori.

Si tratta, in sintesi, di dieci fenomeni che intervengono nel cambiamento sociale e che vengono studiati nel loro sviluppo e posi-

zionati in una matrice a quattro quadranti (Trend, Hype, Shadowed e Mainstream), per individuare le dinamiche emergenti e il loro impatto sulla cultura e sui consumi. Al cuore della ricerca, l'algoritmo sviluppato da Publicis Groupe in cui dati quantitativi e human insight si incontrano, attraverso un sistema che integra 1.000 interviste online, focus group qualitativi, so-



cial listening, l'analisi dei comportamenti di navigazione e acquisto. Un quadro in grado di orientare le scelte delle aziende in materia di marketing e di business.

Tra i fenomeni oggetto dell'analisi, Mindful Tech emerge come un-trend, con oltre il 60% degli italiani che non considera la tecnologia

una minaccia, anche se il 61% avverte la necessità di disconnettersi, mentre uno su due è propenso a cedere i propri dati personali solo in cambio di esperienze capaci di migliorare la qualità della vita. È un trend anche La Società 'senza tempo', particolarmente sentito dal 64% dei giovani, che vorrebbe dare un significato più profondo alla sua quotidianità: dalla Fomo (Fear of

missing out), la paura di perdersi delle esperienze, alla Jomo (Joy of missing out), la gioia di attribuire al tempo un valore più autentico. Nel contesto delle trasformazioni in atto, anche la sfera relazionale è soggetta a cambiamenti significativi. Se Le Nozze di Carta, simbolo del primo anniversario di matrimonio in cui il legame è delicato come la carta, rimangono un fenomeno ancora in latenza (Shadowed), tra i 35-44enni si osserva una

crescente inclinazione alla libertà nelle scelte di vita: il 60% la preferisce ai legami stabili, con impatto su diverse industry, dal food ai viaggi, sino alle offerte pensate per i single.

'M'amo non m'amo' è invece un hype in forte crescita in una società in cui l'immagine continua ad ave-



**Il 2025 si prospetta
come 'l'anno
del botox', con
un aumento
del 600% nelle
ricerche online.
Gli italiani
considerano
sempre più
la medicina
estetica una
pratica abituale,
integrandola
nella loro routine
di self-care**

re un ruolo importante. Il 2025 si prospetta infatti come 'l'anno del botox', con un aumento del 600% nelle ricerche online. Gli italiani considerano sempre più la medicina estetica una pratica abituale, integrandola nella loro routine di self-care. Questa crescente attenzione all'apparenza apre scenari interessanti non solo per il settore beauty, ma anche per il mondo della nutrizione e delle attività sportive, influenzando profondamente le nuove generazioni che iniziano a curarsi fin dall'adolescenza. Si parla di hype anche per la 'Yolo (You only live once) Economy', ideale aspirazionale difficile da raggiungere, concretizzandosi solo in yolo moment per vivere il presente senza

compromettere il futuro. E sono soprattutto i 35-54enni a cercare, davanti alle tante complicazioni del quotidiano, una via di fuga dalle responsabilità: il 70% di chi riconosce il fenomeno nella propria vita ammette di concedersi qualche lusso e il 52% non bada al prezzo se qualcosa suscita interesse. Infine, l'hype '(G)old not Old' rivela un progressivo empowerment della generazione che ha vissuto la propria gioventù negli anni '80. Considerata oggi un gold target, il 95% di questa componente vive il fenomeno nella propria vita, si sente in forma e non perde occasione per investire in viaggi e cultura, ma anche in consumi di piacere e autoindulgenza. **F**

Visione globale

Oliverio & Partners, boutique di eccellenza europea, leader nei settori dell'm&a, del capital markets e della finanza strutturata operante in tutta Europa, ha da poco aperto un hub anche negli Stati Uniti

La crescita delle energie rinnovabili non è giunta al termine, anzi il settore sarà tra quelli trainanti e attraenti nell'anno in corso, insieme con data center e intelligenza artificiale nell'ambito della domotica o dei software previsionali. È la convinzione di **Vincenzo Oliverio**, global head of m&a and capital markets di Oliverio & Partners, tra le boutique europee leader nei settori dell'm&a, del capital markets e della finanza strutturata operante in tutta Europa e, da poco, anche gli Stati Uniti. "L'idea di aprire un hub negli Usa è nata dalla constatazione che l'Europa ha un sistema finanziario dominato dalle banche rispetto agli investitori istituzionali, come fondi di investimento e family office", sottolinea Oliverio. "Nel nostro continente c'è una presenza minore di club deal, nei quali più investitori si riuniscono per co-investire tramite apposito veicolo in molteplici business, nonché di raccolta di capitali nell'ambito di deal afferenti al venture capital". La boutique di servizi legali si rivolge al mercato delle imprese fino a 500 milioni di fatturato che hanno la necessità, in base al settore in cui operano, di crescere e di avere un network globale tale per cui possano crescere nel medio-lungo periodo, racconta Oliverio. "Ci rivolgiamo anche alle startup interessate ad avviare un percorso di raccolta nel venture capital, in quanto abbiamo tante controparti che operano a livello istituzionale-professionale. Lo sguardo è rivolto anche alle aziende che sviluppano infrastrutture per l'energia e

per i data center, interessate a sviluppare progetti in tutta Europa. Ci rivolgiamo poi alle aziende che intendono quotarsi in Borsa, su qualsiasi mercato europeo o statunitense, assistendole su tutto il processo. Ci rivolgiamo infine ai soggetti che vogliono costituire dei club deal per investire in diverse asset class, come il private equity o energy & infrastructure". Quanto agli obiettivi di medio-lungo periodo dello studio, l'avvocato spiega: "Il nostro obiettivo principale è fornire

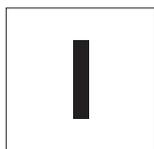
un'assistenza tailor made al cliente e cercare di risolvere i problemi che quotidianamente ogni cliente deve affrontare". Quindi cita Jim Donovan, già vice president di Goldman Sachs, che durante uno speech alla Virginia School of Law, pronunciò la frase "Don't be Mr. No, be Mr. Yes". In sostanza, non bisogna essere ostativi senza trovare soluzioni alternative. "Una frase che indica l'importanza di partire dal problema per trovare soluzioni giuridiche idonee a risolvere ogni situazione".



Vincenzo Oliverio

Il business prende il volo

ALESSANDRO CIANCIARUSO HA FONDATO SEAS, SOCIETÀ SPECIALIZZATA NELLA MANUTENZIONE DI AEROMOBILI, E HA AVVIATO UN PROGRAMMA DI FORMAZIONE PER TECNICI AERONAUTICI



I risultati ottenuti da **Alessandro Cianciaruso** nel mondo dell'aviazione derivano dalla sua visione strategica, che lo ha spinto a fondare una società specializzata nella manutenzione di aeromobili, operando in esclusiva per il principale vettore low cost europeo. Inoltre ha avviato un programma di formazione per tecnici manutentori aeronautici, offrendo percorsi post-diploma superiori e un ciclo di studi di secondo grado, pensato per preparare i professionisti del futuro e rispondere alle esigenze del mercato del lavoro nel settore dell'aviazione civile nei prossimi anni.

Il gruppo **Seas** comprende la società South East Aviation Services, specializzata nella manutenzione di aeromobili, Seam e Seah (rispettivamente operanti a Malta e in Ungheria) e Aea (Accademia di Ingegneria Aeronautica) per l'alta formazione di tecnici manutentori aeronautici, che ha chiuso il 2024 con un marcato incremento in termini di risultati e volumi di attività. Sul territorio nazionale i ricavi di Seas sono cresciuti del 15% rispetto al 2023, mentre Seam ha registrato un +90% e Seah ha raddoppiato i ricavi.

L'attività di formazione gestita da Aea ha prodotto l'incremento dei ricavi nella misura del 70%. Nel complesso il gruppo delle società di Cianciaruso ha visto il totale dei ricavi aumentare del 68%. Consistente anche la crescita occupazionale. "Il processo di crescita delle nostre società è il frutto di un impegno costante e di una visione strategica che punta sia agli aspetti quantitativi che a quelli qualitativi", ha commentato Cianciaruso, che ha la carica di amministratore delegato.

Il gruppo Seas è arrivato a contare circa 1.000 dipendenti, per due terzi occupati nelle 21 basi italiane di Seas (il cui numero di dipendenti è cresciuto del 20% rispetto al 2023), comprendendo anche l'organigramma di Aea, che nel 2024 ha effettuato 458 esami e formato oltre 250 tecnici manutentori, per il 95% assunti dalle società Seas. "La manutenzione aeronautica è un settore fondamentale per garantire la sicurezza e l'efficienza delle flotte aeree, e la nostra azienda è in grado

di offrire i più alti standard, grazie anche alla capacità di formare tecnici altamente qualificati".

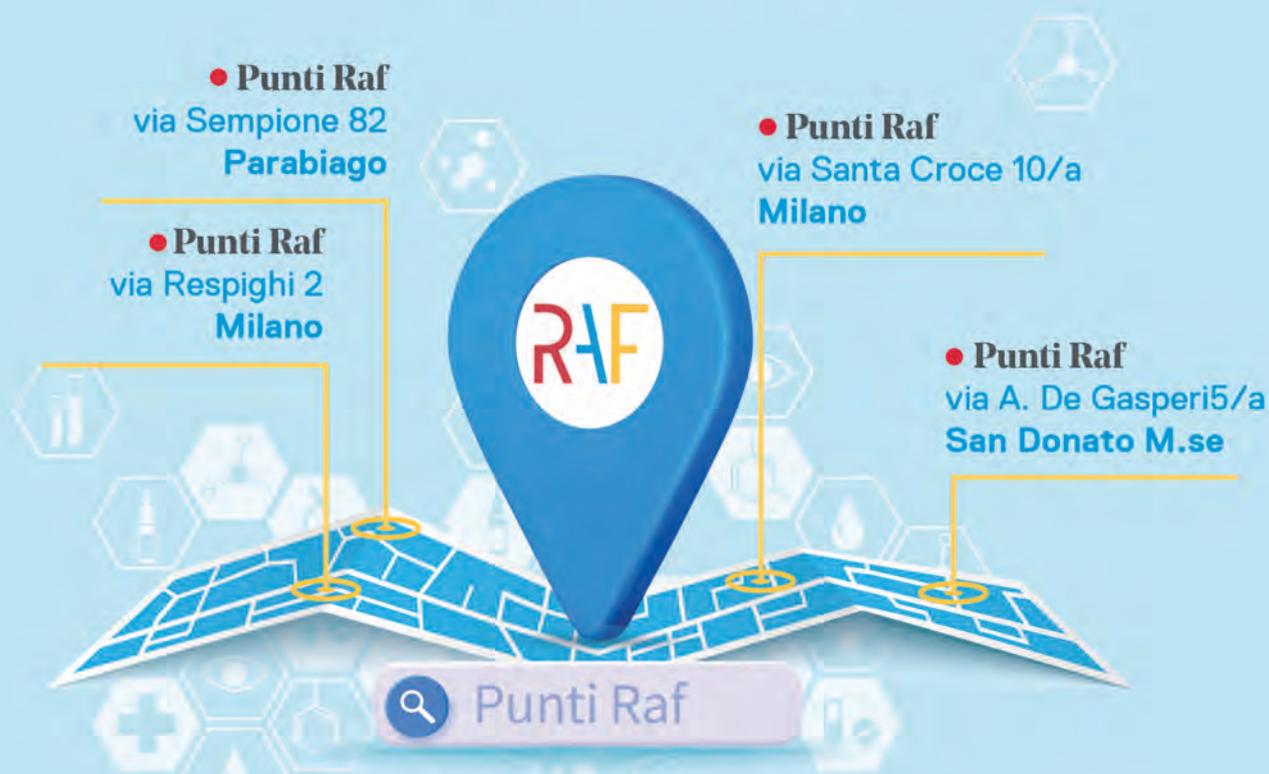
Dall'anno scolastico 2024-2025 si è aggiunto l'Istituto delle professioni aeronautiche Lindbergh Aviation Academy, scuola di secondo grado frutto della sinergia tra Aea (Aircraft Engineering Academy) e Istituto Dante Alighieri della Lindbergh Flying School di Firenze. Il nuovo polo formativo, che ha sede a Grassobbio, a diretto contatto con l'aeroporto di Bergamo e tutte le realtà connesse alle attività operative e logistiche di volo, ha ottenuto il riconoscimento di scuola paritaria quale 'Istituto tecnico settore tecnologico - indirizzo trasporti e logistica conduzione del mezzo aereo'. Il tutto inquadrato in una visione di breve, medio e lungo termine volta a formare e abilitare nuove figure professionali qualificate. **F**



Alessandro Cianciaruso

L'Eccellenza del San Raffaele nel centro di Milano

PUNTI RAF



Scopri le nostre specialità

*I poliambulatori che portano
l'eccellenza clinica dell'Ospedale
San Raffaele vicino a te.*

PUNTIRAF
Ospedale San Raffaele

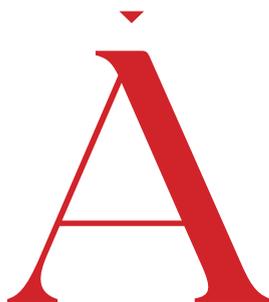
www.puntiraf.it

di Enzo Argante



IL MOTORE dell'innovazione SOCIALE

IL BENESSERE AZIENDALE VA OLTRE L'INDIVIDUO ED È CAPACE DI INFLUENZARE POSITIVAMENTE L'INTERA COMUNITÀ. È LA FILOSOFIA DI **ANDREA BOCELLI FOUNDATION**. "INVESTIRE NEL WELLBEING SIGNIFICA COSTRUIRE UN WELFARE CHE PREVIENE IL DISAGIO E PROMUOVE UNA SOCIETÀ PIÙ EQUA E SOSTENIBILE", DICE LA CFO **SILVIA GULDANI** →



Andrea Bocelli Foundation (Abf) spinge a riflettere sulla relazione stretta tra wellbeing e welfare: può esistere un vero welfare se non si parte da una cultura di wellbeing? Un concetto di benessere aziendale che va oltre l'individuo

capace di influenzare positivamente la collettività. Il welfare, inteso come insieme di politiche e misure di sostegno economico e sociale, è fondamentale, ma da solo non basta.

“Bisogna andare alla radice”, spiega **Silvia Gualdani**, cfo e responsabile risorse umane. “Se le persone

non stanno bene, se non si sentono valorizzate, ascoltate e parte di una comunità che promuove il loro benessere complessivo, qualsiasi intervento rischia di essere solo un palliativo. Nell'innovazione sociale che in Andrea Bocelli Foundation promuoviamo, il welfare non deve essere solo un sistema di supporto, ma un motore di benessere e sviluppo in cui il wellbeing ne è ingranaggio, cuore. E affinché sia efficace deve riguardare e aver

cura: della qualità della vita, dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, della salute fisica e mentale, dell'accesso alla cultura e della possibilità di crescita personale e professionale. Un sistema che si limita ad assistere, senza creare le condizioni per un benessere reale e duraturo, è incompleto e poco sostenibile. Investire nel wellbeing significa costruire un welfare che non solo risponde ai bisogni, ma che previene il disagio e promuove una società più equa, produttiva e sostenibile”.

Oggi le organizzazioni più lungimiranti non si limitano a perseguire il profitto o la filantropia, ma adottano strategie che generano un benessere diffuso, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. “Implementando politiche mirate al benessere delle proprie

risorse – attraverso formazione continua, flessibilità lavorativa e un ambiente orientato alla crescita personale e professionale – la fondazione crea una cultura aziendale capace di ispirare e diffondere il cambiamento. Quando i collaboratori si sentono valorizzati e motivati, diventano a loro volta agenti di trasformazione nelle comunità in cui operano”.

Il modello di wellbeing aziendale di Abf si riflette nelle iniziative di impatto sociale che la fondazione promuove a livello globale. Dall'educazione all'empowerment delle comunità più fragili, passando per l'accesso alla sanità e alla risposta alle emergenze, ogni progetto è alimentato da un team che si sente parte di una mission più grande. La filosofia è chiara: un'organizzazione che investe nel proprio capitale umano genera un effetto domino di benessere che si estende ben oltre le mura aziendali. “Oggi”, aggiunge Gualdani, “il benessere sociale è essenziale per vivere una vita appagante. Si manifesta nella capacità di armonizzare le relazioni interpersonali e l'interazione con l'ambiente, sia nel lavoro che nella vita privata. Per prosperare, le persone hanno

bisogno di ambienti stimolanti, vivibili e relazioni solide. È proprio in questo intreccio di connessioni e condizioni favorevoli che si genera un vero benessere sociale, il motore invisibile che guida la qualità della vita e il successo a lungo termine”.

La valutazione dell'impatto di queste iniziative non può limitarsi a metriche quantitative come il numero di beneficiari raggiunti o i fondi investiti. Accanto a questi indicatori tradizionali, Abf introduce elementi qualitativi fondamentali: attenzione, cura, responsabilità, crescita del talento e quindi crescita di valore. L'attenzione si manifesta nella capacità di creare un dialogo basato su confronto e ascolto, garantendo soluzioni personalizzate e sostenibili. La cura e la responsabilità sono il collante che mantiene saldo il legame tra l'organizzazione e le comunità, costruendo fiducia e reciprocità.

“Se le persone non si sentono valorizzate, ascoltate e parte di una comunità che promuove il loro benessere, qualsiasi intervento rischia di essere solo un palliativo”

L'esperienza di Abf suggerisce che quando il successo di un'organizzazione viene misurato non solo dai suoi risultati economici, ma anche dall'impatto positivo che genera nella società, allora il concetto di welfare aziendale si trasforma in welfare collettivo. Un paradigma che, se adottato su larga scala, potrebbe ridefinire il concetto stesso di leadership e responsabilità sociale.

“Un project management inclusivo”, conclude Gualdani, “si fonda su tre principi chiave: coinvolgimento delle parti interessate, ossia integrare rappresentanti delle comunità sin dalla pianificazione, garantisce legittimità, partecipazione e senso di appartenenza, flessibilità e adattabilità. Soluzioni dinamiche, come il lavoro digitalizzato e flessibile, rispondono alle diverse esigenze sociali. Poi c'è il monitoraggio dell'impatto sociale: oltre ai risultati economici, valutare aspetti come partecipazione e riduzione delle disuguaglianze assicura una visione completa del valore del progetto”. **F**

di Antonio Monreale

Esercizi d'ufficio

97

Fondata nel 2007, **Lacertosus** sostiene il movimento in ambito lavorativo. Perché una palestra aziendale non è solo un benefit, ma un investimento strategico

F Fondata nel 2007 in Italia da **Claudio Paraschiv**, **Lacertosus** si è posizionata nel suo mercato come un punto di riferimento per chi cerca un connubio tra prestazioni, innovazione e design nel mondo del fitness. Un'ascesa che trae origine prima di tutto dal suo dna, capace di anticipare le tendenze e introdurre in Italia attrezzature rivoluzionarie per l'allenamento funzionale e il cross training, come funi d'allenamento, kettlebells da gara e bulgarian bags. Con un approccio che unisce qualità, funzionalità e un'estetica raffinata, Lacertosus si rivolge a un pubblico esigente: dai privati agli atleti professionisti, dai centri specializzati alle strutture militari. La sua mission va oltre la produzione di attrezzi: si tratta di offrire soluzioni all'avanguardia che migliorino la performance

e trasformino l'esperienza di allenamento, rendendola accessibile e stimolante per tutti, anche grazie a iniziative come la linea Adaptive per persone con disabilità. Impegno che mette in pratica due valori centrali dell'attività di Lacertosus: la parità di genere e la riduzione delle disuguaglianze. Fondamentale anche l'attenzione alla sostenibilità, che la società traduce, per esempio, nell'utilizzo di materiali eco-friendly e pannelli solari.

Lacertosus punta anche sul movimento in ambito lavorativo, con la consapevolezza che una palestra aziendale non è solo un benefit, ma un investimento strategico: favorisce la concentrazione, riduce lo stress e migliora le prestazioni lavorative, trasformando l'ambiente professionale in un luogo più dinamico ed equilibrato. La società garantisce anche supporto ad aziende di ogni dimensione nell'integrazione del fitness nello spazio di lavoro, grazie a soluzioni personalizzabili e a un servizio completo che include progettazione, installazione e manutenzione.

Negli ultimi anni Lacertosus ha ottenuto diversi riconoscimenti. Tra questi, l'inserimento nella lista *Le Stelle dell'E-commerce* del *Corriere della Sera*, il premio Industria Felix e l'inserimento, nel 2023, nella lista del *Financial Times* dedicata alle 1.000 aziende europee con la crescita più rapida. **F**



di Ettore Mieli

98

Il valore della selezione

Con le sue tre società **Fabio Splendori** vuole trasformare il modo in cui le aziende gestiscono il capitale umano. La ricetta combina tecnologia, consulenza e sviluppo delle competenze. “Il mercato è cambiato rispetto a 15 anni fa: ci vogliono soluzioni innovative”

Il mercato del lavoro italiano, secondo i dati Eures del marzo 2023, registra un tasso di partecipazione della forza lavoro - ovvero il rapporto tra le forze di lavoro e la popolazione residente - del 66,2%. L'innovazione nel settore delle risorse umane, in questo scenario, non è mai stata così cruciale. Lo sa bene **Fabio Splendori**, imprenditore che vive in Svizzera, che vuole ridefinire il panorama hr grazie a un modello imprenditoriale che combina tecnologia, consulenza strategica e sviluppo delle competenze. Attraverso le sue aziende - **eXtolia**, **QuoJobis** e **Next** - Splendori sta trasformando il modo in cui le imprese gestiscono il loro capitale umano. “eXtolia si occupa di formazione e consulenza strategica, QuoJobis di recruitment e gestione del personale, mentre Next è focalizzata sull'innovazione”, spiega. “Lavorano in sinergia per offrire un ecosistema completo a supporto delle aziende, dalla selezione dei talenti alla gestione strategica delle risorse umane”.

Alla base c'è una filosofia di valore a 360 gradi: non si tratta solo di fornire strumenti o servizi, ma di accompagnare aziende e lavoratori verso un futuro più sostenibile e prospero. “Ho voluto tornare alle origini, creando aziende che riflettessero la mia esperienza e i risultati ottenuti nel tempo”, racconta.

“La tecnologia e i dati stanno rivoluzionando le risorse umane, rendendo i processi più efficienti grazie ad analisi predittive”

“Rispetto a 15 anni fa, il mercato è cambiato radicalmente, quindi ho puntato su soluzioni innovative per un contesto sempre più dinamico e tecnologico”.

Il modello di Splendori si basa sull'integrazione di tecnologia, selezione del personale e formazione continua. Questo approccio non mira solo a migliorare l'efficienza operativa, ma anche a promuovere lo sviluppo umano e professionale delle risorse. Oggi, infatti, nel mondo delle risorse umane, il digitale sta assumendo un ruolo sempre più centrale. “Il futuro del lavoro in Italia e in Europa sarà segnato da digitalizzazione, trasformazione delle competenze e diffusione dell'intelligenza artificiale”, aggiunge. “Le principali sfide per le aziende saranno attrarre e trattenere talenti in un mercato globale, gestire la sostenibilità, la diversità e adattarsi a modelli di lavoro ibridi. Sarà fondamentale investire nella formazione continua e creare ambienti inclusivi e flessibili, capaci di favorire innovazione e benessere”. eXtolia è una risposta diretta a questa esigenza. L'azienda offre, infatti, soluzioni tecnologiche avanzate, come piattaforme digitali che semplificano la gestione del personale e strumenti di analisi data driven che permettono alle imprese di prendere decisioni informate. Ciò che distingue eXtolia è anche l'approccio consulenziale: ogni implementazione tecnologica è accompagnata da una strategia pensata su misura.

“Non ci limitiamo a vendere software, ma offriamo una visione che migliora l'efficienza e la collaborazione interna”, sottolinea Splendori. “Grazie a queste soluzioni, le imprese non solo ottimizzano i processi hr, ma creano ambienti di lavoro più aperti e produttivi. La tecnologia e i dati stanno rivoluzionando le risorse umane, rendendo i processi più efficienti grazie ad analisi predittive che supportano decisioni basate su evidenze concrete, non solo sull'intuito. Le nostre aziende hanno un ruolo chiave in questa transizione, combinando l'innovazione digitale con l'importanza del fattore umano. In un'Italia divisa tra città iperdigitalizzate e province legate al



Fabio Splendori

ad ascoltare le esigenze dei clienti e individuare candidati che ne sposino i valori,” dice. “Questo approccio riduce il turnover e garantisce un vantaggio competitivo alle imprese che si affidano a QuoJobis. Oltre alle competenze tecniche, la compatibilità culturale è infatti fondamentale. Valori condivisi, attitudine positiva, capacità di comunicazione, leadership e gestione del cambiamento sono elementi chiave per il successo a lungo termine. Un altro aspetto cruciale è il potenziale di crescita: un candidato motivato e aperto all’apprendimento continuo può diventare una risorsa strategica per il futuro dell’azienda. Motivare i miei collaboratori è sempre stato uno dei miei principali obiettivi”.

Se la selezione del personale rappresenta il punto di partenza, la formazione continua è ciò che garantisce la crescita sostenibile delle aziende. Next, l’ultima delle iniziative imprenditoriali di Splendori, si concentra proprio su questo, offrendo percorsi formativi su misura, con un focus sull’apprendimento digitale e interattivo. “I percorsi formativi personalizzati e il costante aggiornamento delle competenze permettono alle aziende che si affidano a noi di migliorare le performance e la soddisfazione interna”. Inoltre Next non si limita a rispondere alle esigenze attuali, ma anticipa i bisogni futuri delle imprese, preparandole a navigare un mercato del lavoro in costante evoluzione.

Grazie alla visione di Splendori, eXtolia, QuoJobis e Next non stanno solo rispondendo alle sfide attuali, ma vogliono anche plasmare il futuro delle risorse umane, creando soluzioni personalizzate e innovative con un impatto duraturo sulle performance aziendali. L’obiettivo di Splendori è conti-

contatto diretto, il nostro obiettivo è rispondere a entrambe le esigenze, creando un equilibrio tra tecnologia e relazioni autentiche”.

Un altro elemento fondamentale per il successo aziendale è la ricerca di talenti. E qui entra in gioco l’altra creatura di Splendori, QuoJobis. L’azienda adotta un approccio scientifico alla selezione del personale, utilizzando metodi strutturati e valutazioni psicometriche. L’obiettivo è garantire che ogni candidato non solo soddisfi i requisiti tecnici, ma sia anche allineato con i valori e la cultura dell’azienda cliente. “Grazie al nostro team riusciamo

nuare a innovare nel mondo del lavoro e in settori complementari, offrendo soluzioni che favoriscano la crescita di aziende e persone in un contesto sempre più complesso. “Stiamo sviluppando progetti in ambito hr, con un focus sul supporto alle imprese in crisi, offrendo consulenze strategiche per la ristrutturazione e il rilancio. Dopo aver vissuto in prima persona situazioni di difficoltà aziendale, voglio essere un punto di riferimento per chi affronta momenti critici, offrendo non solo strategie professionali, forte delle mie competenze, ma anche un supporto umano concreto”. Splendori coltiva anche interessi nel settore immobiliare, soprattutto in Svizzera, dove da anni sviluppa “operazioni commerciali e residenziali che, a oggi, hanno generato e realizzato più di 100 immobili”. **F**

di Camilla Rocca

Una marcia in più

Il welfare aziendale va inteso come un investimento, non come un costo. “Le aziende che lo capiscono aumentano la propria attrattività e riducono il turnover”, dice **Gianluca Spolverato** di **Wi Legal**

100

Non solo uno stipendio competitivo, ma anche un ambiente che favorisca benessere e crescita. Cambiano le esigenze dei lavoratori e le aziende sono chiamate ad adeguarsi. Ne abbiamo parlato con **Gianluca Spolverato**, managing partner dello studio legale **Wi Legal** e founder di **Laborability** e di **Dritto**.

Il welfare aziendale avanza, ma fatica a diffondersi ad ampio raggio: a suo avviso cosa manca?

Va inteso come un investimento, non un costo. Le aziende che lo capiscono aumentano la propria attrattività e riducono il turnover, con un impatto diretto sulla produttività e sulla riduzione dei costi. Oggi i lavoratori non cercano solo uno stipen-

dio competitivo, ma un ambiente che favorisca il loro benessere e la loro crescita. In quest’ottica, il welfare non è solo una questione di benefit economici: include la flessibilità, la formazione, il supporto alla genitorialità e persino servizi di assistenza psicologica.

Con vantaggi anche per le aziende.

C’è un aspetto fiscale da non sottovalutare: molti strumenti di welfare sono esenti da tassazione, sia per il lavoratore che per l’azienda. Tradotto in numeri, ogni euro investito in welfare ha un valore superiore rispetto a un euro erogato in busta paga. Chi oggi ignora questa opportunità sta semplicemente sprecando risorse. A questo proposito, strumenti innovativi come **Dritto** rappresentano una soluzione strategica per le imprese. Grazie alla sinergia tra competenza umana e tecnologia, il nostro configuratore **Dritto** permette alle aziende di semplificare l’accesso a bonus e incentivi pubblici, mettendo a disposizione dei dipendenti fino a 1.000 euro in più all’anno senza aumentare il costo del lavoro. Si tratta di un’opportunità concreta per trasformare il welfare in un vantaggio competitivo reale.

In base alla sua esperienza, come si può trasformare il welfare in un reale strumento di engagement?

Il welfare aziendale è efficace solo se viene percepito e utilizzato. Spesso le aziende investono in benefit senza preoccuparsi di farli conoscere e, di conseguenza, si trovano con strumenti inutilizzati e dipendenti che neppure sanno di avere diritti e opportunità a disposizione. La comunicazione interna deve essere chiara, coinvolgente e mirata. Non basta mandare un’e-mail con un elenco di benefit: serve una strategia che renda il welfare parte integrante della cultura aziendale. Strumenti come sessioni di domande e risposte, video esplicativi e testimonianze di colleghi che hanno usufruito dei servizi possono fare la differenza.

Quali strategie possono adottare le aziende per garantire che il welfare venga percepito come un reale valore aggiunto?

Un benefit che non viene utilizzato è, di fatto, inesistente. E il problema non è solo nella comunicazione, ma anche nell’accessibilità. Se un dipendente percepisce il welfare come qualcosa di difficile da ottenere, semplicemente lo ignora. Le aziende devono adottare un approccio user-friendly, creare una figura di welfare coach aziendale, che affianchi i dipendenti nell’utilizzo dei benefit, o implementare piattaforme digitali intuitive che guidino passo dopo passo nell’accesso alle misure disponibili. Sono strategie vincenti. **F**



Gianluca Spolverato

Oltre il trauma

L'Associazione per l'Emdr è impegnata dal 1999 a diffondere il trattamento sviluppato negli anni '80 da Francine Shapiro, pensata per affrontare lo stress traumatico e le sue conseguenze

L'Emdr (Eye Movement Desensitization and Reprocessing) è un metodo psicoterapeutico sviluppato negli anni '80 da Francine Shapiro, che mira a trattare lo stress traumatico e le sue conseguenze. Si basa sull'idea che il cervello possieda una capacità innata di elaborare le esperienze, capacità che eventi traumatici possono compromettere, generando disagio psicologico. Attraverso movimenti oculari guidati o stimolazioni bilaterali, l'Emdr facilita la rielaborazione dei ricordi traumatici, alleviando i sintomi e promuovendo il benessere. In Italia l'Associazione per l'Emdr, nata nel 1999, si è impegnata a diffondere questo approccio, riunendo professionisti esperti nel trattamento dei traumi. Lavora per

garantire alti standard nella pratica clinica del metodo, nella formazione e nella ricerca, e a oggi più di 25mila psicoterapeuti italiani hanno ricevuto una formazione specifica per utilizzare questo metodo, operando in contesti sia pubblici che privati. A livello internazionale, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha riconosciuto l'Emdr nel 2013 come uno dei trattamenti più efficaci per affrontare disturbi legati allo stress e al trauma. Studi recenti hanno confermato la sua utilità nel trattamento di traumi singoli o ripetuti, inclusi quelli relazionali. "L'Emdr si integra con tutti gli altri approcci terapeutici", ha spiegato Isabel Fernandez, presidente dell'Associazione Emdr Italia. "Questo significa che gli psicoterapeuti possono adottarlo

come uno strumento essenziale riconosciuto dai servizi sanitari. Ha rappresentato un grande progresso per la psicoterapia in molti ambiti, riducendo tempi di attesa e costi. Grazie alla sua trasversalità, questo approccio ha dato un impulso significativo alla psicoterapia e alla salute mentale".

Nel 2018 l'associazione è stata riconosciuta come società scientifica dal ministero della Salute ai sensi della legge Gelli, un passo che le ha permesso di contribuire alla definizione di linee guida nazionali per gli interventi psicologici. Questo riconoscimento riflette l'importanza dell'Emdr nel miglioramento dei servizi psicologici in Italia.

Negli anni l'associazione ha ricevuto diversi riconoscimenti per il suo contributo in campo umanitario. Nel 2018 il presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, ha conferito un'onorificenza per l'impegno nell'assistenza e nella solidarietà. Con oltre 700 interventi umanitari, l'associazione ha supportato più di 20mila persone in situazioni di emergenza come disastri naturali e crisi collettive. Tra i molti premi ricevuti ci sono l'Ambrogino d'Oro, assegnato dal sindaco di Milano nel 2020 per il supporto psicologico durante le crisi, e la Rosa Camuna, conferita dalla Regione Lombardia nel 2022 per gli interventi realizzati durante la pandemia da Covid-19. In questo contesto l'associazione ha organizzato oltre 250 interventi in 52 comuni, collaborando con strutture sanitarie e raggiungendo circa cinquemila persone, tra personale sanitario e cittadini.

Isabel Fernandez



Bocconi

*Marco,
32 anni*

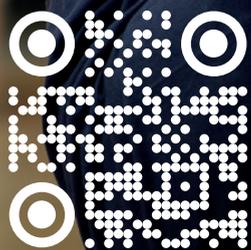
Startupper nel Fintech

*Marco,
22 anni*

Iscritto al primo anno
del biennio

Per essere chi voglio.

Bocconi con te, per sostenere la tua formazione.



SCOPRI DI PIÙ

Ti accompagniamo nella **costruzione del tuo percorso**, per prepararti a essere *"a prova di futuro"*.
Ovunque sarai, **chiunque sceglierai di diventare.**
#everytalentmatters

A cura di **Piera Anna Franini**

Il titano del **BENESSERE**

103



SAN MARINO È UNO DEI PIÙ IMPORTANTI POLI EUROPEI DELLA NUTRACEUTICA, IL BUSINESS DEI SUPPLEMENTI ALIMENTARI CHE UNISCE NUTRIZIONE E FARMACEUTICA. IN UNO STATO DI 61 CHILOMETRI QUADRATI E 34MILA ABITANTI, IL SETTORE OCCUPA 550 ADDETTI. IL FATTURATO AGGREGATO È DI 170 MILIONI DI EURO ED È DOVUTO IN GRAN PARTE A CINQUE REALTÀ PRINCIPALI 

Si crede che alimentandosi correttamente non si abbia bisogno di altro. “In realtà il nostro cibo si è impoverito, gli ortaggi e la frutta hanno meno micronutrienti rispetto a quelli consumati dai nostri nonni perché sono coltivati in terreni impoveriti da un’agricoltura intensiva”, spiega la nutrizionista Federica Almondo, che basandosi su questo presupposto ha cofondato la milanese Cerva16, clinica focalizzata su nutrizione funzionale e medicina antiaging. La pandemia ha portato alla ribalta il tema della prevenzione e della promozione della salute, delle abitudini alimentari e degli stili di vita, dando così grande impulso alla nutraceutica, termine coniato nel 1989 dal nutrizionista biochimico Stephen De Felice, che coniuga nutrizione e farmaceutica. Per intenderci, identifica il regno dei supplementi alimentari, sbrigativamente inclusi nella famiglia degli integratori, chiamati a colmare carenze micronutrizionali, ad attivare i geni buoni e a silenziare quelli che stanno andando nel senso sbagliato per riportarli sulla retta via. Il settore è in crescita,

la disciplina in evoluzione. Nel 2023 la vendita di integratori alimentari, e con essi di nutraceutici, ha generato globalmente un giro d'affari da 178 miliardi di dollari e si stima che crescerà annualmente del 9% fino al 2030, quando si potrebbero toccare i 327 miliardi. L'Italia sta offrendo un grande contributo a quest'onda, se si considera che è il primo paese d'Europa per consumo, come risulta da analisi condotte dall'associazione Integratori & Salute, rappresentante del comparto degli integratori alimentari.

Al netto delle previsioni, è pur vero che viviamo il primo innamoramento salutista, e con esso alcune derive e fondamentalismi che stanno mettendo alla berlina prodotti nel dna

della nostra cultura. Il caso esemplare è quello della bevanda più mediterranea che ci sia, il vino, rintracciabile persino nella Bibbia, dove si narra che Noè fu il primo uomo a piantare una vigna, degustandone il liquore fino all'ebbrezza.

Tanto salutismo è ben capitalizzato dalla Repubblica di San Marino, dove, attorno a nutraceutica e cosmetica, si è creato un cluster con 30 aziende attive nel reparto integratori alimentari e nutraceutici e altrettante nel campo della farmaceutica e della cosmesi. Entro i 61 chilometri quadrati di questo micro-stato da 34mila abitanti, il settore della nutraceutica e degli integratori occupa 550 addetti e genera un fatturato aggregato di 170 milioni di euro, di cui 132 totalizzati dalle cinque realtà principali, che occupano l'80% della forza lavoro. Nella cosmetica il fatturato sale a 200 milioni, occupando 564 persone.

Il padre nobile del distretto è Carlo Bollini, che nel 1982 fondava nella sua San Marino l'azienda Erba Vita, ora sotto la cupola di Valpharma. In gioventù si era formato alla Scuola di fitoterapia di Aix-en-Provence, nella Provenza dove avrebbe creato il suo primo laboratorio di produzione, Les Herbes du Midi. All'alba degli anni Ottanta rientrava a San Marino creando Erba Vita, attiva con due stabilimenti, e un centro termale.

Valpharma, che ha inglobato ErbaVita, è l'altra importante realtà locale. Lanciata nel 1987, nasceva dalla trasformazione di Euderma. Ora Valpharma Group, condotta da Alessia Valducci, comprende tre realtà: Valpharma, Valpharma International ed Erba Vita Group. Opera in 70 paesi e cinque continenti nel settore farmaci, nutraceutici, dispositivi medici e servizi. Ogni anno le aziende investono circa il 10% del fatturato in innovazione tecnologica, tutt'uno con la lunga esperienza fitoterapica di Erba Vita, dove lavora anche un team di r&s interno che

La vendita di integratori alimentari ha generato un giro d'affari di 178 miliardi di dollari nel 2023. Si stima che crescerà del 9% all'anno fino al 2030, toccando i 327 miliardi

studia e sviluppa le formulazioni dei prodotti.

Nel 1998 a San Marino prendeva forma l'altra importante impresa di settore, PromoPharma, nel 2003 acquistata dall'attuale ceo Filippo Borsani, che ha impresso una svolta. Anzitutto in termini di fatturato, passato da 1 milione agli attuali 35. Borsani punta a una crescita continua per questa azienda che mosse i primi passi creando una linea di fitopreparati a base di piante amazzoniche, mentre ora la gamma conta più di 500 referenze. Due anni fa è entrato in PromoPharma il fondo americano Nb Aurora, attraverso la cessione di una quota di minoranza dell'azienda, così da sostenere il progetto di apertura di una nuova struttura, sul sito di quella vecchia, ma su una superficie di fatto raddoppiata.

È invece stata acquisita dal gruppo Siberian Health, con base a Praga, l'azienda sammarinese Aqua Viva, nata nel 2001 e attiva nella produzione e commercializzazione di due linee di integratori alimentari (Kefarma e Nutrifarma), fatturato intorno agli 8 milioni e una crescita che negli ultimi anni si è attestata intorno al 15%. Erbozeta nasceva in coda agli



Due addette di Erba Vita, azienda del gruppo Valpharma.

anni Ottanta come azienda di prodotti naturali per la salute, in particolare integratori alimentari. Via via aggiungeva prodotti e si espandeva oltre il mercato italiano. Nel 2009 creava un sito di produzione più ampio, da 2.500 metri quadrati, dove accogliere strumenti di ultima generazione. Attraverso filiali si diramava fino all'estremo Oriente. Oggi è presente in più di 70 paesi, con una gamma di 150 prodotti che coprono più di 20 aree specialistiche, tra cui integratori alimentari, dispositivi medici, alimenti a fini medici speciali e cosmetici.

Intorno alle più grandi realtà di San Marino sono fiorite piccole imprese, spesso spin off di gruppi consolidati, italiani ed esteri. È il caso di Algem Natura, cofondata da Anne-Claire De Faveri nel 2016, 1,5 milioni di fatturato e dieci dipendenti.

La nutraceutica contribuisce all'incidenza del manifatturiero sul Pil di San Marino (oltre un terzo). Accade in un fazzoletto di terra ad alta concentrazione di operatori e operosità, capace di esercitare una forte attrattiva per via della fiscalità leggera, ma anche per

un contesto giuridico e burocratico snello e rapido. Quanto alla nutraceutica, si aggiunge la presenza di un ecosistema che beneficia di competenze di settore affinate anzitutto nella locale università. Il dipartimento di Economia, scienze e diritto ha infatti istituito un master di primo livello in nutraceutica ed educazione alimentare. Così come tanto know how viene dagli atenei a un soffio dalla Repubblica, in testa quelli di Bologna, Urbino e Ancona. **F**

Anima vintage,
spirito contemporaneo.



QUAGLIA

ANTICA DISTILLERIA DAL 1890

SCOPRI I LIQUORI
SENZA TEMPO DELLA
COLLEZIONE VINTAGE



DESIGN

di Valentina Lonati

Tacchini, creata nel 1967 a Seveso, produce arredi che nascono dall'incontro tra cultura del progetto, artigianalità e sperimentazione creativa. Alla sua guida la ceo e art director Giusi Tacchini, figlia del fondatore Antonio. Tra le novità l'apertura del primo showroom a Milano, nel quartiere Brera

Giusi Tacchini

UN PASSO AVANTI



Da falegnameria ad azienda di successo che sta contribuendo a proiettare nel futuro l'eredità dei maestri del design italiano. Stiamo parlando di **Tacchini**, creata nel 1967 a Seveso e produttrice di arredi che nascono dall'incontro tra cultura del progetto, artigianalità - vero dna dell'azienda - e sperimentazione creativa. Fieramente brianzola e a conduzione familiare, è fautrice di un design Docg - a denominazione di origine controllata e garantita - ovvero prodotto interamente nell'area della Brianza tra Milano e Como. Un'anima sfaccettata e cangiante, quella di Tacchini, che si esprime in un intenso lavoro di valorizzazione del *genius loci* italiano attraverso la riedizione di alcune icone del design, oltre che nella produzione di collezioni ideate insieme a raffinati interpreti del design contemporaneo. "Per noi l'innovazione non è solo tecnologica, ma anche un omaggio al lascito dei maestri del design italiano", spiega Giusi Tacchini, figlia del fondatore Antonio, ceo e art director del marchio. "Mentre onoriamo questa tradizione, guardiamo al futuro rivisitando le icone del passato e collaborando con designer internazionali per sviluppare nuovi prodotti. La nostra missione è fondere la qualità artigianale con tecniche innovative e sostenibili per creare le icone di domani e infondere nuova energia al brand".

Tra i classici a cui Tacchini ha ridato luce spiccano il divano modulare Le Mura, progettato da Mario Bellini nel 1972 e diventato simbolo di un'epoca, la sedia Pigreco di Tobia Scarpa, ideata nel 1959 come progetto di laurea al termine del percorso di studi in architettura, la sedia impilabile Babela disegnata nel 1958 da Achille e Pier Giacomo Castiglioni

per la Camera di commercio di Milano, e ancora, il divano 872 di Gianfranco Frattini, elegante ed essenziale. Icone che hanno contribuito a fare la storia del design italiano e che oggi, grazie a Tacchini, tornano a vivere e a parlare alle nuove generazioni. "Ho una passione sfrenata per la ricerca, gli archivi, la storia. Riscoprire pezzi e storie del passato è un istinto che mi accompagna fin da bambina", prosegue Giusi Tacchini. "Così, dal 2010 ho dato il via alle riedizioni di pezzi iconici del passato. Fare ciò consente di riscoprire estetiche senza tempo e rispondere alla richiesta di pezzi con un concept forte e attuale".

Ma non c'è solo il lavoro sugli archivi, perché Tacchini a partire dal 2000 ha iniziato a legare il proprio nome a quello di alcuni dei più celebri de-

signer internazionali. Un percorso che negli anni ha portato l'azienda a lavorare con creativi come Faye Toogood, Formafantasma, Patrick Nourguet, Studiopepe, Noé Duchaufour-Lawrance. "Come scegliamo le nostre collaborazioni? Stima, curiosità, voglia di esplorare forme, soggetti e materia sono i fattori che mi spingono verso nuove collaborazioni in un dialogo estetico e progettuale con i designer. La qualità delle collezioni incide su tutte le fasi della sua realizzazione. Cerco di dare sempre spazio ai creativi e di valorizzare il loro lavoro, creando prodotti che rispecchino il linguaggio del marchio, ma anche l'estetica del designer, costruendo così un catalogo eterogeneo che, allo stesso tempo, rappresenti l'anima di Tacchini".

In qualità di ceo e art director, Giusi

La riproposizione di icone che hanno fatto la storia del design permette di riscoprire estetiche senza tempo





Tacchini è l'anima dietro alle collaborazioni con i designer.

“Nel mio duplice ruolo ho l'opportunità di guidare sia la strategia aziendale che la direzione creativa. È un equilibrio delicato tra ispirazione e strategia, tra visione estetica e obiettivi di crescita”. Una crescita che porterà il brand a partecipare alla prossima design week milanese con alcune novità: una collezione firmata dalla designer britannica Faye Toogood e un prodotto con Michael Anastassiades, tra le firme più note e apprezzate del design attuale. Ma c'è anche altro in vista. “Tacchini farà un passo importante con l'apertura del suo primo showroom a Milano, nel quartiere Brera. Un passo che per noi rappresenta moltissimo e con cui vogliamo continuare a diffondere la valorizzazione della cultura del progetto italiana”. 

Per leggere altre storie come questa, visita il nostro sito **Forbes.it**



di **Valentina Lonati**

S

Soltanto il nome **Fast**, acronimo per Fusioni artistiche soluzioni tecniche, suggerisce quella poetica gentile con cui l'arte e la cultura si intrecciano con un approccio innovatore. Fondata nel 1995 dalla **famiglia Levrangi** nella Valle Sabbia, tra il lago d'Idro e il lago di Garda, in provincia di Brescia, Fast è una di quelle aziende italiane a conduzione familiare che custodiscono molta dell'eccellenza del design italiano, che nasce dalla connessione con il proprio territorio. Specializzata in arredo per l'outdoor, è diventata negli anni una delle realtà più apprezzate in questo settore, complice una strategia che ha unito l'attenzione alla funzionalità dei prodotti, la collaborazione con designer internazionali e politiche di cura per la comunità. "Tecnologie avanzate, produzione centralizzata al 100% italiana e utilizzo dell'alluminio, nostro materiale primario, garantiscono prodotti altamente resistenti agli agenti atmosferici e al contempo funzionali e curati in ogni dettaglio", spiega Marco Levrangi, ceo di Fast. Interessata da una crescita e un'evoluzione profonde, Fast ha saputo rispondere alle trasformazioni che hanno interessato il segmento dell'outdoor negli ultimi 30 anni. "Prima si producevano principalmente tavoli e sedie, mentre ora l'intero arredamento della casa, come divani e madie, si portano all'esterno", spiega Levrangi. "Il confine tra interno ed esterno è sempre più sfumato". Complice l'ondata positiva che ha investito il settore outdoor durante la pandemia, l'azienda è arrivata a fatturare 20 milioni di euro nel 2022. "Il fatturato si è consolidato nel 2023, mentre nel 2024 si è registrata una leggera contrazione dei mercati, data da fattori geopolitici". Al successo dell'azienda ha contribu-

Da sinistra: Marco Levrangi, ceo di Fast, Stefano Levrangi, export manager sviluppo commerciale, ed Elisa Crescini, responsabile legale e risorse umane.



GUARDARE OLTRE

Fondata nel 1995 dalla famiglia Levrangi, Fast, specializzata in arredo per l'outdoor, è diventata una delle realtà più apprezzate del settore. Ha saputo unire l'attenzione alla funzionalità dei prodotti, la collaborazione con designer internazionali e politiche di cura per la comunità. Il 2025 sarà anno di consolidamento anche grazie alla partecipazione al Salone del Mobile

ito anche la valorizzazione del made in Italy: "L'impegno di Fast per il suo territorio è evidente nella scelta di utilizzare solo materie prime del luogo, di rivolgersi a fornitori locali e di centralizzare la produzione. Il sup-

porto e il sostegno al territorio sono da sempre uno dei nostri principali obiettivi". Un obiettivo che si esprime anche in attività di formazione nelle scuole e in iniziative per sensibilizzare sulla sostenibilità. "Vogliamo at-

trarre i giovani, dando loro l'opportunità di realizzarsi nel luogo dove sono nati. A noi questo territorio ha dato tantissimo, adesso è giunta l'ora di ricambiare”.

Sempre per restituire, nel 2022, incoraggiata dall'aumento della domanda per il settore outdoor, Fast ha investito su strutture e impianti di produzione, creando un polo logistico a pochi chilometri dalla sede centrale e ampliando il sito produttivo. Un investimento che ha coinvolto anche l'ampliamento del Fast Lab, laboratorio creativo nato nel 2017 da un intervento di recupero di un vecchio cotonificio del XIX secolo a Roé Volciano, sul lago di Garda. Uno spazio arioso e luminoso di 1.700 metri quadrati, con alti soffitti e grandi vetrate, percorso dalle collezioni dell'azienda.



“L'impegno di Fast per il suo territorio è evidente nella scelta di utilizzare solo materie prime del luogo, di rivolgersi a fornitori locali e di centralizzare la produzione”

“Riattivare questo spazio è stato significativo per Fast e per tutta la zona”, prosegue Levrangi. “Al contempo, però, ha portato con sé un grande senso di responsabilità: non volevamo che Fast Lab fosse un semplice spazio espositivo, ma desideravamo che restituisse alla Valle Sabbia ciò che la valle aveva donato all'azienda. Fast Lab è un laboratorio di idee, un luogo vivo dove promuovere incontri formativi e creare occasioni di dialogo tra progettisti, ma è anche uno spazio dove la comunità può fruire di diverse attività come eventi, conferenze e momenti di formazione, laboratori e incontri per le scuole, il tutto finalizzato a creare cultura”.

Nell'aprile 2023, poi, Fast ha aperto il primo flagship store a Milano, nel Durini Design District, e



La sedia Roè di Fast. In alto, lo showroom del Fast Lab.

nello stesso anno ha affidato la direzione creativa al duo di architetti e designer David Lopez Quincoces e Francesco Meda. Dopo queste novità, il 2025 si prospetta come un anno di consolidamento, anche grazie alla partecipazione al prossimo Salone del Mobile. “Il 2025, come il 2024, si caratterizzerà per una domanda nel retail più chiusa, ma in espansione nel segmento hotellerie e contract. Siamo comunque fiduciosi che il mercato possa riprendersi, soprattutto nella seconda parte dell'anno. Il Salone per noi rappresenta una grande opportunità: quest'anno presenteremo diverse estensioni di gamma delle collezioni precedenti e un sistema di divani con schienale e braccioli reclinabili, pensato per rendere unico ogni ambiente outdoor”. **F**

CHIUDI GLI OCCHI, **PUNTA IL DITO** E
SCEGLI LA TUA PROSSIMA AVVENTURA!



SCELTO?

Ovunque ti porterà il destino, saremo al tuo fianco con i nostri **b-tour**:
viaggi con stile in piccoli gruppi e senza limiti d'età.

Piccoli gruppi

Tour Leader italiano

Hotel selezionati

Voli e assicurazione inclusi

Itinerari testati



richieste@blueberrytravel.it
www.blueberrytravel.it



Non importa dove!



WHAT'S
NEW

FORBES LIFE

WHO'S
NEXT

di Susanna Tanzi

113

W la campagna

Un viaggio tra la natura e l'ospitalità esclusiva della Toscana, regione amata e rinomata per la straordinaria bellezza paesaggistica, la storia millenaria e un'inconfondibile cucina del territorio, tra le più apprezzate al mondo

Montalcino (Siena)

CASTELLO VELONA

Uno splendido castello del X secolo, restaurato, su una collina con vista sulla Val d'Orcia, dopo un restauro che nulla ha tolto al suo fascino, oggi ospita un hotel, un centro termale e un'azienda vinicola. Le due piscine termali esterne, affacciate sui vigneti che producono il Brunello e sulla valle, rendono il luogo perfetto per rilassarsi immersi nella bellezza della campagna toscana. Da qui si visitano Siena, Pienza, Montepulciano, ma anche le Abbazie di Sant'Antimo e Monte Oliveto Maggiore. Per le camere, tutte con vista, si può scegliere tra le Monumental Room (arredo legato allo stile originale del Castello) e le Unesco



View (patio e giardino privato e acqua naturale di sorgente che sgorga direttamente dal rubinetto). La Olispa offre un'esperienza sensoriale unica, grazie alle piscine panoramiche esterne a cui si accede nuotando tra le diverse temperature di acqua termale. Per tutti i gusti le esperienze proposte, dalla passeggiata a cavallo al corso di cucina e degustazione, fino alla crociera alla scoperta delle perle dell'arcipelago toscano (sullo yacht, private chef e champagne) e alle uscite in mongolfiera ed elicottero. Al Castello, cena privata davanti al camino del ristorante Brunello, nella Millennial Tower o sulla terrazza della suite con piscina privata. Il resort ha una zona per elicotteri, una postazione di ricarica per auto elettriche e ibride, su richiesta noleggio di Ferrari e Vespe.



Castiglion del Bosco (Siena)

ROSEWOOD CASTIGLION DEL BOSCO

Nel cuore del Parco Naturale della Val d'Orcia, sito protetto dall'Unesco, una tenuta di oltre duemila ettari, le cui origini risalgono all'anno Mille. Il borgo, nel rispetto dello storico villaggio e oggi cuore del resort, comprende 42 suite, 11 ville di proprietà e due ristoranti (Campo del Drago, seconda stella Michelin ricevuta da poco, riapre il 10 aprile). Completa l'offerta della tenuta



The Spa, dai toni della terra e dalle sfumature naturali, con un circuito che coniuga la natura della tenuta e attività sportive all'aperto. Il paesaggio unico della Toscana, la cucina e la cultura si rifanno qui a un'antica saggezza olistica, che rappresenta la filosofia del benessere firmata Rosewood. Chi ama il golf qui può dilettarsi con il campo da golf 18 buche progettato da Tom Weiskopf, al quale gli ospiti di Rosewood Castiglion del Bosco hanno accesso privilegiato. Mentre a Pasqua, con Borgo sotto le stelle, il 19 e 20 aprile al tramonto verrà ricreata un'atmosfera romantica con le sole luci di torce e candele.

Castelnuovo Berardenga (Siena)

CASTEL MONASTERO

Tra le mura di un antico monastero medievale, immerso nella natura senese, il resort della Famiglia Marcegaglia, parte della collezione The Leading Hotels of the World, propone dal 1 al 6 aprile Longevity Camp 'la dolce vita toscana', un percorso dedicato al benessere, con insegnamenti innovativi sulla salute, un tributo al piacere di vivere in connessione con la natura. Più di un progetto, la condivisione di un metodo di vita basato su cinque pilastri: respirazione e meditazione, allenamento mentale, nutrizione, attività fisica, sonno rigenerante. Con un approccio olistico che combina sessioni indoor e outdoor, dove a guidare gli ospiti saranno un



team di esperti composto da scienziati, medici e atleti, per migliorare la qualità della vita attraverso metodologie mirate e personalizzate. Gli elementi chiave prevedono yoga, meditazione e mindfulness, trattamenti detox e anti-età nella Monasterii Spa (con piscine interne con acque saline, sauna, hammam, percorso Kneipp e sale per trattamenti personalizzati), passeggiate, workshop per approfondire strategie e tecniche di longevità. Circondato da quattro ettari di vigneti e boschi di castagni, in un'oasi di pace e tranquillità, l'hotel conta 70 eleganti camere e suite oltre a Villa Lavanda, dimora esclusiva di 160 metri quadrati. La ristorazione, curata dall'executive chef Davide Canella, è declinata in due proposte: Contrada, fine dining gourmet, e Cantina, autentica cucina toscana, nelle storiche cantine del monastero. Aperitivo a bordo piscina all'Aqua Pool Bar.





Candeli (Firenze)

VILLA LA MASSA

Alle porte di Firenze, nella campagna toscana, la proprietà (Villa d'Este Spa) che risale al XIII secolo è immersa in 10 ettari di parco sulle rive dell'Arno e comprende 54 camere e suite, suddivise tra sei ville. Due i ristoranti gestiti dallo chef Stefano Ballarino: il Verrocchio propone un menù classico con note contemporanee e materie prime locali; Bistrot L'Oliveto, con suggestivo spazio esterno, si basa su una cucina leggera con grandi classici per il pranzo, per poi trasformarsi in una tradizionale



trattoria toscana. Il Bar Mediceo è il luogo ideale per sorseggiare uno dei signature cocktail che raccontano la storia di questo luogo magico. L'hotel comprende una piscina nel parco e l'Arno Spa, costruita nelle antiche cantine dell'albergo, con area relax, sauna, bagno turco, docce emozionali, vasca romana con idromassaggio, palestra e cabine per trattamenti. A maggio, il mese dedicato all'iris, sinonimo di toscantità, ad accogliere gli ospiti nel giardino che si apre sull'Arno i profumi e la bellezza del fiore ambasciatore della villa medicea. E, per chi lo desidera, cena romantica nel giardino dell'Iris, con tavolo per due persone, adornato con candele e fiori e maggiordomo dedicato.

**Traversa del Chianti,
Radda in Chianti (Siena)**

PIEVE ALDINA

Sulle alture di una delle più belle vallate del Chianti, nel cuore dei vigneti che hanno reso famoso questo territorio, la prima proprietà in Italia della collezione francese Les Domaines de Fontenille si trova in un ex complesso vescovile del XVI e XVII secolo, proprio accanto alla chiesa di Santa Maria Novella. L'hotel ospita anche un ristorante aperto al pubblico, Le Rondini, con cucina toscana rivisitata sotto la guida dello chef Niccolò Pini. La struttura, lungo la Chiantigiana, la 'strada del vino' che collega Firenze a Siena, è composta da vari edifici che riflettono



le caratteristiche dell'architettura toscana: spessi muri perimetrali, tetti di tegole, travi di legno, cornici delle finestre di mattoni o granito, magnifici porticati in pietra e cortili interni dove circola l'aria. Una delle quattro dimore, un tempo residenza estiva del vescovo di Siena, è classificata monumento storico e la vicina chiesa di Santa Maria Novella, risalente al X secolo, è uno dei maggiori esempi di architettura romanica dell'area di Firenze. La proprietà è stata ristrutturata, pur mantenendo l'assetto e gli elementi decorativi tradizionali, tra cui alcuni affreschi rinascimentali. Le 22 stanze sono distribuite su tre edifici con vista sulla campagna senese, nessuna dotata di televisore: un invito agli ospiti ad abbracciare pienamente la serena bellezza della campagna toscana.



di Glenda Cinquegrana

Arte senza confini

118

La Galleria Continua è nata a San Gimignano nel 1990 per creare opere che dialogassero con la comunità e il territorio. Negli anni è diventata internazionale, con sedi a Pechino, Les Moulins, L'Avana, Roma, San Paolo, Parigi e Dubai

N

Nata nel 1990 assieme all'Associazione Arte Continua nel comune di San Gimignano, in Toscana, dalla passione per l'arte contemporanea di Mario Cristiani, Lorenzo Fiaschi e

Maurizio Rigillo, la Galleria Continua continua a creare progetti artistici di livello internazionale in luoghi sempre più lontani.

Alla base del progetto, oltre all'amicizia nata dall'infanzia fra i tre fondatori, è l'Associazione Arte Continua, pensata per creare un dialogo fra

Cristiani, Fiaschi e Rigillo invitavano un curatore internazionale e uno italiano, chiedendo agli artisti di lavorare sul territorio toscano, interagendo creativamente con la sua storia e la sua bellezza. Poi i rapporti fra artisti e territorio sono stati ulteriormente rafforzati dalla richiesta di donare le opere a queste piccole città, perché i centri mantenessero una loro identità unica legata anche all'arte. Gli artisti erano invitati a lavorare in sinergia con le tradizioni artigianali, i materiali e gli operatori locali, per creare opere uniche che risentissero della storia dei luoghi. Il coinvolgimento del pub-



opere d'arte e spazi pubblici, tra comunità locali e territori. L'associazione mira a ridefinire il rapporto tra città e campagna, provando a rovesciare i processi di omologazione della globalizzazione e a ripensare, attraverso l'arte, la relazione tra uomo e natura. Dal 1995 al 2005 ha realizzato numerosi progetti, di cui 20 diventati permanenti, con opere accessibili gratuitamente a tutti, in luoghi conosciuti e in altri meno noti del territorio toscano. Questo ha permesso di creare a San Gimignano una comunità forte, cresciuta a pane e arte contemporanea internazionale.

Vessel di Antony Gormley.

blico e della comunità locale di persone che si è raccolta attorno alla Continua ha creato una forte unità. Antony Gormley, artista che ha lavorato a un progetto culturale diffuso con l'associazione per il comune di Poggibonsi, intitolato *Fai Spazio, Prendi Posto*, nel 2004 ha detto: "Non ci sono tante gallerie che possono offrire l'opportunità di una conversazione a quel livello con la storia e con la bellezza".

La galleria prima si è sviluppata nel comune in tre sedi diverse, di cui una è l'arco dei Becci e una, del tutto originale, è situata in un ex cinema. Grazie a



quest'ultima la Galleria Continua dà vita a progetti e installazioni site-specific aliene, spesso ritenute impossibili dalla mentalità commerciale di molte gallerie tradizionali. L'ex cinema, caratterizzato da un'architettura déco, è la sfida che a molti artisti piace affrontare per costruire ed elaborare progetti speciali. Il primo artista internazionale a produrre un salto di qualità nelle attività della galleria è stato Chen Zen, nel 2000. Sono seguiti Daniele Buren, Anish Kapoor e Michelangelo Pistoletto. Nel 2015 Buren ha realizzato *Una cosa tira l'altra*, un'impalcatura ricoperta di vinile e adesivo bianco di 8,7 cm sul legno verde, che anni dopo è stata esposta ad Art Basel Unlimited. Per Kapoor la galleria crea un doppio pavimento nella platea della sala in cui scorre l'acqua a mulinello, intitolata *Descension* nel 2015. Si tratta sempre di opere uniche, spettacolari, di fronte alle quali l'immaginazione al servizio dell'opera e gli sforzi di realizzazione sono enormi, ma altrettanto grandi i risultati. La galleria ha avuto presto accesso ad Art Basel, con il salto di qualità dal punto di vista commerciale.

In linea con la sua natura in costante evoluzione e il desiderio di rivolgersi a un pubblico il più ampio possibile, a partire dal 2004 la Galleria Continua ha avviato quella che oggi è diventata un'opera-

La mostra *Quadri specchianti* di Michelangelo Pistoletto a San Gimignano.

zione culturale non più italiana, ma globale, aprendo sedi internazionali, spesso in luoghi non convenzionali, sempre unici. Dopo aver conquistato il centro di San Gimignano, ha aperto: a Pechino (2004), Les Moulins (2007), L'Avana (2015), Roma (2020), San Paolo, Parigi e Dubai (2021). Questa scelta ha permesso la creazione di forme di dialogo e simbiosi tra opere e luoghi spesso inattese.

La sede di Pechino è diventata la prima galleria d'arte straniera a presentare un programma internazionale nel paese. L'obiettivo era promuovere l'arte contemporanea internazionale in una terra dove è poco visibile e incoraggiare nuove forme di scambio culturale. Poi è arrivato lo spazio dedicato a installazioni di grande formato a Les Moulins, un mulino nella campagna parigina. Un luogo legato al passato agricolo del paese, che attraverso l'arte rinnova la sua identità nel presente. Situato a circa un'ora da Parigi, in una cartiera abbandonata, lo spazio si è dimostrato il luogo ideale per rafforzare la visione dei fondatori della galleria. A Parigi hanno un ex-negoziò di pelletteria nel Marais, di cui hanno rovesciato la vocazione commerciale, fatta di vecchie mensole, attraverso la curatela di Jr, che chiede agli artisti opere capaci di enfatizzare quella identità. **F**

di Federico Silvio Bellanca

Spirito di gentilezza

120

Con un portfolio di oltre 130 marchi italiani e stranieri, **Rinaldi 1957**, storico importatore e distributore nazionale di spirits e vini, ha appena rinnovato la sua immagine, che si riflette nei nuovi cataloghi e nel sito aziendale. “Il tutto esprime il nostro approccio human centric”, dice **Valentina Ursic**



Una nuova identità visuale, ma gli stessi valori di sempre per una storica azienda bolognese. Alla vigilia del lancio del nuovo catalogo e del nuovo logo

ne abbiamo parlato con **Valentina Ursic**, direttrice marketing **Rinaldi 1957**.

Siete uno storico importatore e distributore nazionale di spirits & vini. Qual è stato lo sviluppo dell'azienda nel tempo?

Il viaggio di Rinaldi 1957 è iniziato nel cuore di Bologna nel 1957, con i fratelli Vittorio e Rinaldo che, nel 1983, hanno venduto al gruppo Buton, di proprietà della famiglia Sassoli di Bianchi. Dieci anni dopo, a seguito della decisione della famiglia Sassoli di cedere il gruppo Buton agli inglesi della Idiv-Grand Metropolitan, un componente della famiglia, Giuseppe Tamburi, ha deciso di acquistare la Fratelli Rinaldi Importatori. Avendo un'ottima esperienza nel settore, forte anche di alcuni anni all'estero, in un'azienda svizzera, in breve Tamburi ha strutturato un'organizzazione efficiente che ha conseguito ottimi risultati in poco tempo. Negli anni il fatturato è cresciuto grazie a un portfolio 'colto', caratterizzato dall'eccellenza dei prodotti e dei valori che animano le persone che li creano, e che comprende oggi oltre 130 marchi italiani e stranieri tra vini e spirits. Nel dna di Rinaldi un ruolo centrale è incarnato dalla passione che, insieme alla curiosità, ci porta a viaggiare, a cercare e a scoprire prodotti meravigliosi, per condividerli con chi, come noi, ama il buon bere e il bello.

Avete appena rinnovato l'immagine aziendale: quali sono i valori che vi hanno ispirato?

Non è facile per un importatore, che è un catalizzatore di marchi con valori affini ai propri, esprimere la propria identità distintiva senza rischiare di prevaricare i brand che rappresenta. La nostra volontà è stata quella di fornire al mercato informazioni utili e sintetiche, trasmesse attraverso una voce amichevole ed empatica, in grado di creare un dialogo costruttivo e continuo con il trade. Per questo abbiamo utilizzato un tono rassicurante e morbido, che ben esprime il nostro approccio human centric: empatia e gentilezza sono i nostri tratti distintivi. Crediamo che, nonostante viviamo in un'epoca in cui la pressione legata ai numeri è incalzante, sia possibile raggiungere obiettivi anche ambiziosi con un atteggiamento sempre volto all'ascolto, alla delicatezza e al rispetto dei tempi altrui. Questa visione è espressa anche dal nuovo logo, firmato dal designer inglese Marcello Minale: linee morbide e avvolgenti che richiamano gli anni '60, epoca in cui siamo nati, con un tocco moderno e rock. Una trasformazione che si riflette nei nuovi cataloghi e nel sito aziendale.

Oltre all'immagine ci sono novità nel portfolio?

Certamente. Il mercato wine & spirits è in rapida evoluzione, segnato da una contrazione dei consumi, dovuta principalmente all'incertezza internazionale, ai cambiamenti climatici, alle nuove restrizioni sul codice della strada e, non da ultimo, al *sober curious movement*. Tuttavia, la situazione





Valentina Ursic

non è allarmante: il consumo di vino cala in intensità, ma continua a crescere in diffusione, con il 55,1% della popolazione adulta che consuma alcolici, anche se non regolarmente (di questo 55%, il 71% beve sporadicamente). Dato curioso, che riporta *Inumeridelvino.it*, è quello delle donne, arrivate al 45%, a far crescere la quota generale. È necessario quindi proporre prodotti edonistici, prestando attenzione al prezzo. In particolare il vino, da alimento, è diventato un elemento di gratificazione e socializzazione. Non è un caso che il segmento delle bollicine stia crescendo: sono legate al concetto di festosità, leggerezza, eleganza, spensierato appagamento. L'innalzamento delle temperature, unito al cambiamento dello stile di vita e delle abitudini (si mangiano cibi più leggeri e si va meno al ristorante, privilegiando l'aperitivo come momento di socializzazione), spingono i produttori a creare vini più minerali, freschi, versatili, leggeri pur mantenendo una buona persistenza. Alla luce di questi trend Rinaldi, in costante ascolto delle istanze di mercato e consumatori, ha deciso, nell'ambito degli champagne, di affiancare alla storica Maison Jacquart sei nuovi *vignerons* rappresentativi delle aree più note (Montagne de Reims, Côte de Bars, Vallée de la Marne, Côte des Blancs). E la valorizzazione del portfolio vino è appena iniziata: ci saranno diverse novità nel corso dell'anno. Per quanto riguarda gli spirits, invece, prestiamo sempre massima attenzione alla qualità delle materie prime e al metodo di produzione. Distilliamo solo il meglio.

Quali sono i criteri di scelta di un marchio per Rinaldi 1957?

Rinaldi punta su marchi che uniscano precisione e cuore, creando esperienze ricche di cultura che parlino non solo della categoria, ma anche del territorio, oltre che in grado di colpire per le storie che svelano sorso dopo sorso. Molte realtà possono proporre prodotti buoni, ma poche possono vantare un heritage eccezionale, da condividere sia con il pubblico trade, sia con quello consumer. Questo approccio continua a gratificarci: l'azienda familiare, guidata da Giuseppe Tamburi, ha chiuso il 2024 con un fatturato di 22,3 milioni di euro, una rete di 150 agenti e un portfolio che continua a crescere in qualità e prestigio. **F**

di Cristina Mercuri

Il buono della diversità

122

Suavia ha avviato un progetto ambizioso per esaltare la varietà delle colline vulcaniche di Soave. Si chiama I Luoghi e comprende tre vini: Fittà, Castellaro e Tremenalto. A guidarlo sono le sorelle Tessari, imprenditrici di quarta generazione molto legate al territorio

N

Nelle colline vulcaniche di

Soave il legame tra suolo, clima e vitigno si traduce in vini capaci di raccontare la storia di un territorio unico, di grande espressività e longevità. **Suavia**, azienda di riferimento nel Soave classico, ha intrapreso un progetto ambizioso per esaltare la diversità pedoclimatica della zona: I Luoghi. Questo trio di vini monovigneto di Garganega è il risultato di uno studio approfondito su tre unità geografiche aggiuntive (Uga): Fittà, Castellaro e Tremenalto. Pur condividendo una matrice vulcanica comune, queste tre aree generano vini molto diversi, ciascuno rappresentativo del proprio terroir.

Suavia è una realtà familiare guidata dalle sorelle Tessari, imprenditrici di quarta genera-

Le sorelle Tessari si dedicano alla valorizzazione della Garganega.

zione, profondamente legate al territorio del Soave. L'azienda, situata nel cuore della denominazione classica, punta su ricerca e rispetto per la tradizione. Le **sorelle Tessari** hanno fatto della valorizzazione della Garganega e dei suoli vulcanici un manifesto, creando vini che sono un riflesso del territorio.

Il progetto I Luoghi è il risultato della continua ricerca per comprendere e valorizzare il terroir del Soave. Nonostante la vicinanza geografica, ogni vigneto esprime un carattere unico, dimostrando come fattori apparentemente simili – suolo, esposizione, microclima – possano dar vita a vini molto diversi. Questa attenzione al dettaglio e alla diversità è ciò che distingue Suavia nel panorama enologico italiano. Il metodo produttivo è identico per i tre vini (vinificazione in contenitori inerti e controllo dell'ossigeno in tutte le fasi), sottolineando le diversità ambientali.

Con I Luoghi, Suavia non solo porta la Garganega a nuovi livelli di espressione, ma arricchisce anche il racconto del Soave come denominazione. I vini offrono un viaggio attraverso le sfumature del territorio, evidenziando la complessità e il potenziale di una zona spesso ridotta a stereotipo.

Il progetto sottolinea inoltre l'importanza della sostenibilità e dell'equilibrio tra innovazione e tradizione. In definitiva, rappresenta un modello che mostra come un profondo legame con il territorio possa tradursi in vini che non solo appagano il palato, ma raccontano storie. Fittà si trova su pendii esposti a sud-est, dove le vecchie vigne di circa 40 anni affondano le radici in un suolo vulcanico ricco di argilla. Questo terreno profondo favorisce un accumulo d'acqua, ideale per garantire una maturazione uniforme delle uve anche in annate siccitose. Il vino prodotto qui si presenta con un impatto aromatico deciso e una struttura



Ogni vitigno di Suavia esprime un carattere unico.



123



denza e viscosa. Note di frutta matura si combinano con una piacevole acidità croccante e una salinità sul finale che ne amplifica la complessità.

A due chilometri da Fittà, Castellaro offre un'esperienza completamente diversa. Qui il vigneto è esposto a nord, su un terreno magro, povero e alcalino, con il basalto quasi in superficie. Il microclima è più fresco e le condizioni pedoclimatiche conferiscono al vino una raffinatezza unica. Il profilo sensoriale è caratterizzato da una nota sulfurea leggera, una texture granitica e un palato verticale, vibrante e slanciato. Il finale è ruvido e gastronomico, rendendolo ideale per abbinamenti sofisticati. Questo vino rappresenta l'eleganza austera e l'essenza più pura del suolo vulcanico.

A un chilometro da Castellaro, Tremenalto beneficia di un'esposizione a ovest, ricevendo il calore del sole pomeridiano e vivendo ampie escursioni termiche. Il suolo è profondo ma povero di argilla, il che dona al vino una freschezza succosa e un profilo aromatico che spazia dalla frutta matura, come albicocca e mela cotogna, a note floreali. L'acidità ampia sostiene la struttura, mentre il finale fruttato e persistente rende questo vino un'espressione accessibile e avvolgente del Soave. **F**

Forbes

ITALIA



Per te **12 NUMERI** a soli
€ 24,90*

INVECE DI ~~58,80€~~



ABBÓNATI QUI
ALLA VERSIONE
ITALIANA

www.abbonamenti.it/forbesitalia

Lo sconto è computato sul prezzo di copertina al lordo di offerte promozionali edicola. La presente offerta, in conformità con l'art.45 e ss. del codice del consumo, è formulata da BFC Media. Puoi recedere entro 14 giorni dalla ricezione del primo numero. Per maggiori informazioni visita il sito www.abbonamenti.it/cga

* più 5 € di contributo spese di spedizione, per un totale di 29,90 € (iva inclusa)



• FORBES DESIGN •

di Valentina Lonati



Per progettare questo divano di **Kettal**, la designer Patricia Urquiola si è ispirata alle tradizionali sedute dei *majlis* arabi, ovvero le assemblee dove i membri della comunità si riunivano per discutere eventi e questioni locali, ricevere e intrattenere ospiti e amici. Il sistema di sedute Insula si compone quindi di moduli bassi caratterizzati da linee e volumi morbidi, da assemblare come si desidera. Un divano che vuole favorire la socializzazione, nato per offrire uno spazio dedicato all'incontro, al relax e alla convivialità.



Lo Studio Zanellato/Bortotto ha disegnato per **Ethimo** una nuova linea di arredi per esterni che si distingue per l'uso creativo dell'intreccio abbinato al materiale teak. Caratterizzata da forme avvolgenti, Patio è una collezione composta da poltrone, tavoli e sedie ideate per accogliere il corpo in un confortevole abbraccio. Fa parte della collezione anche un'amaca, pensata per il riposo all'aria aperta e caratterizzata da un intreccio che nel motivo sembra tessere delle onde, richiamando la tipica oscillazione dell'amaca.



Nel 1967 il designer francese Pierre Paulin rivoluzionava il concetto di divano sviluppando un sistema modulare per l'Esposizione Universale di Osaka del 1970. Oggi questa seduta, che contribuì a infrangere le convenzioni dell'epoca e il razionalismo che permeava il mondo del design, viene proposta da **laCividina** in versione outdoor. Realizzato con soli tre elementi tenuti insieme da una struttura in acciaio a spina dorsale, è un divano lungo e sinuoso che ha fatto la storia del design. Ora è pronto a sbarcare nei giardini e negli ambienti esterni di tutto il mondo.



di Alessia Bellan

IL RE DEL CIOCCOLATO

Catapultati nel film con protagonista Willy Wonka, in via Gian Giacomo Mora 18, all'interno di un'antica scuderia di fine Settecento. La Fabbrica del Cioccolato di Enrico Rizzi ha trasformato in realtà il progetto del maître chocolatier di produrre cioccolato d'eccellenza partendo dalle fave di cacao (destinato poi alla boutique in Via Cesare Correnti). La prima fabbrica bean-to-bar in città è un viaggio immersivo nelle piantagioni del Perù e non solo: nella sensory room, con la Virtual Reality 360, si esplo-



ra una piantagione di cacao, vivendo le fasi di raccolta, fermentazione ed essiccazione delle fave. La visita prosegue nella sala torrefazione e nella cioccoteca, dove il cioccolato riposa e si affina in spezie, tè e infusi. Infine, nel laboratorio si assiste alla lavorazione, dalla separazione delle bucce alla macinazione lenta a pietra delle fave. Per concludere, degustazione guidata di tre o cinque cioccolati monorigine, tra cui le pregiatissime varietà venezuelane Chuao e Porcelana.

L'ANIMA CONVIVIALE DEL BISTROT

Sulla scia del successo del ristorante di via Tiraboschi, Particolare Milano raddoppia con il nuovo bistrot di via Moscova 50. Un concept rinnovato che mette al centro la condivisione dei piatti, da gustare tra archi vecchia Milano, boiserie, lance binate e citazioni dei grandi maestri dell'architettura del secolo scorso. Lo chef Andrea Cutillo e Luca Beretta, soci fondatori, puntano tutto sulla convivialità, per un'esperienza gastronomica corale e interattiva. Nel menù tapas concept ogni assaggio è un racconto da condividere: eleganti crudi di mare, scampi e gambero rosso di Sicilia o tartare di branzino, ma anche pane, burro e acciughe del Cantabrico, polpo tre cotture, oltre a proposte per amanti della carne - la battuta di fassona o trippa e fagioli - e vegetariane, come il carciofo alla griglia. Non manca-



no piatti in perfetto equilibrio tra tradizione e cucine del mondo, dal risotto ai porcini con burro al timo al calamaro alla plancia con salsa all'arancia, fino alla guancia di manzo cotta a bassa temperatura.

RICOMINCIO DA TRE

Una nuova realtà, un progetto di riqualificazione urbana a pochi passi da Porta Romana, Fondazione Prada e Fondazione Ica. L'area si sviluppa attorno a una piazza che connette il listing restaurant bar Lubna (firmato dal team dello stellato Moebius), lo spazio eventi Magma e la galleria d'arte Scaramouche. La proposta enogastronomica, firma-

ta dallo chef Enrico Croatti e dal bar manager Giovanni Allario affonda le radici nella cucina italiana, con piatti realizzati attraverso fuoco, fumo, cenere

(da provare la lasagna su brace). L'area eventi, spazio multiforme modulare, può ospitare fino a mille persone. La galleria d'arte, dopo l'apertura di New York, ha già in serbo un parterre di artisti cosmopoliti.





di Mara Cella

LA POTENZA DI CARAVAGGIO IN MOSTRA

La mostra *Caravaggio 2025*, a cura di Francesca Cappelletti, Maria Cristina Terzaghi e Thomas Clement Salomon, ha aperto il 7 marzo e sarà visitabile fino al 6 luglio a Palazzo Barberini. Propone un numero eccezionale di dipinti autografi, prestati dai più prestigiosi musei del mondo, vari capolavori riscoperti e per la prima volta esposti. Allestita in occasione del Giubileo, racconta tutta la potenza innovatrice e dirompente che Caravaggio ha portato nel panorama artistico, religioso e sociale del suo tempo. È tra i più importanti e ambiziosi progetti espositivi

mai dedicati all'opera del Merisi, che per la prima volta, in un luogo simbolo della connessione tra Caravaggio e i suoi me-



cenati, riporta una accanto all'altra opere dalla storia comune, provenienti da collezioni nazionali e internazionali. Si ammirano di nuovo insieme i tre dipinti commissionati dal banchiere Ottavio Costa, *Giuditta e Oloferne* di Palazzo Barberini, il *San Giovanni Battista* del Nelson-Atkins Museum di Kansas City e il *San Francesco in estasi* del Wadsworth Atheneum of Art di Hartford, oltre a opere legate al collezionismo dei Barberini, come *I bari* (in foto) del Kimbell Art Museum di Fort Worth, che torna nel palazzo romano in cui fu a lungo conservato.

127

Il gelato del futuro è un superfood

Il maestro gelatiere Sergio Colalucci, presidente di Gelato World Cup e fondatore dell'azienda di famiglia a Nettuno, non smette mai di innovare da quando, nel 2006, ha vinto la Coppa del mondo con un gelato gastronomico al riso allo zafferano. Un percorso che quest'anno lo ha portato a collaborare al futuristico progetto Glacial Drip, ovvero un'installazione di 13 bioreattori ideati da ecoLogicStudio + the Nest che esprimono l'apice dell'innovazione alimentare e della consapevolezza ecologica che incontra la creatività sostenibile. Sono pensati come bioreattori domestici, che catturano la CO2 e purificano l'aria rilasciando ossigeno, coltivando microalghe come la chlorella o la spirulina. Potenti superfood con cui il maestro Colalucci ha ideato sei gusti del 'gelato del futuro' dai nomi evocativi. Qualche esempio: 'higher power' con menta piperita, salsa di chlorella e fave di cacao tostate; 'sweet dreams' con vaniglia, spirulina, salsa al lampone, pomodoro croccante e mandorle; o 'silky skin' con erba cipollina, cheese cake salata con pesto di pistacchio, chlorella e granella di pistacchi.



ORGANIC E GOURMAND LE ECCELLENZE DEL LAZIO IN UN MERCATO SPECIALE

Un indirizzo nel cuore di Roma, a via Bocca di Leone 46, in cui ci si immerge in un'oasi: Hosteria del Mercato è un'osteria-bistro con un luminoso dehors, dove è già primavera. Ma è anche un cocktail e juice bar e, non da ultimo, un market dove fare una spesa golosa, rigorosamente organica e sostenibile, ispirandosi al concetto dei mercati internazionali (in particolare al Queens Road Farmers' Market di Londra). Si possono acquistare gran parte delle materie prime usate in cucina e in pasticceria: un ecosistema circolare e virtuoso che procede dalla tavola al mercato e viceversa. Un luogo frizzante e camaleontico per tutta la giornata: per un caffè o una colazione in stile americano o un pranzo di lavoro a km zero, perfetto per un tè, un aperitivo o un dopo cena con i colleghi o fra amici. Tutte le materie prime (dalle farine all'olio, fino ai vini) sono organiche e di qualità, così come gli ingredienti, rigorosamente stagionali, che raccontano le tante eccellenze del Lazio. Per tutti i gourmand, da provare il fiore di zucca fritto in farina di riso con stracciatella, alici e prezzemolo in polvere.



di Augusto Snodgrass



Il Bar Italia sbarca nel mondo di Outernet

Una delle attrazioni turistiche più visitate a Londra è Outernet, distretto di arte, cultura ed eventi aperto nel 2022 nel centro della città, all'incrocio tra Tottenham Court e Haring Cross, in prossimità della fermata della metropolitana di Tottenham Court Road. In questo distretto aperto a tutti c'è un ambiente tutto digitale con il maggiore dispiegamento di schermi led mai visto, oltre a due locali che propongono un ricco calendario di concerti e musica dal vivo. Nell'edificio più moderno e tecnologico al mondo ha aperto il Bar Italia della famiglia Polledri, dopo 75 anni di presenza a Soho e dopo aver vinto, per il secondo anno consecutivo, il premio come miglior coffee shop ai Life Style Awards 2024.

LA FESTA DEL CINEMA QUEER

Dal 19 al 30 marzo Londra ospiterà la 39esima edizione del Bfi Flare: London Lgbtqia+ Film Festival, uno dei più grandi festival mondiali dedicati al cinema queer. A organizzarlo è il British Film Institute (Bfi), la più importante istituzione cinematografica britannica. Tutte le proiezioni saranno al Bfi Southbank, storica sala del Bfi, di norma dedicata alle proiezioni dei classici. Il film d'apertura dell'edizione 2025 sarà *Il banchetto di nozze*, diretto da Andrew Ahn e con Lily Gladstone, candidata all'Oscar per *Killers of the Flower Moon* di Martin Scorsese. È il remake della commedia taiwanese del 1993 che lanciò la carriera del regista Ang Lee.



Il Parmigiano Reggiano a Londra

Al British Museum si è tenuto un evento tutto italiano, la seconda edizione dei Casello d'Oro Awards, serata che celebra l'eccellenza del Parmigiano Reggiano attraverso la premiazione dei migliori caseifici vincitori dei Palii del Parmigiano Reggiano 2024. A condurre la serata è stata Valentina Harris, esperta di cucina italiana e volto noto della Bbc. Tra gli ospiti d'onore, l'ambasciatore d'Italia nel Regno Unito, Inigo Lambertini. In giuria nomi come Gennaro Contaldo, chef e autore, e Maddalena Foscati Dondero, direttrice de *La Cucina Italiana*. Ad aggiudicarsi il premio assoluto per il Parmigiano Reggiano con miglior struttura e miglior profilo aromatico è stato il 4 Madonne Caseificio dell'Emilia. I Palii sono gare annuali che si tengono nella zona d'origine della Dop e che riguardano formaggi stagionati 24-26 mesi.

di Aka Sarabeth

Tutto il fascino del fumetto al Metropolitan Pavilion



Gli amanti di fumetti e illustrazioni non potranno mancare al MoCCA Arts Fest. Si tratta di un importante festival indipendente di fumetti e cartoon, organizzato dalla Society of Illustrators di New York. Il nome è un acronimo per 'Museum of Comic and Cartoon Art' e rievoca quello che un tempo era vero

museo con esibizione permanente. Chiuso nel 2012, si è praticamente trasformato in questo evento annuale di due giorni, il 15 e 16 marzo. L'evento attrae ogni anno oltre novemila partecipanti da tutto il mondo e più di 500 artisti che esporranno le loro opere e parteciperanno a dimostrazioni, dibattiti e conferenze. Si tiene al il Metropolitan Pavilion di Chelsea.

IL VOLO PORTA POP E OPERA AL RADIO CITY MUSIC HALL

Il Volo si prepara a sbarcare a New York con un concerto al Radio City Music Hall il 21 marzo 2025. Piero Barone, Ignazio Boschetto e Gianluca Ginoble porteranno sul palco il loro mix di pop e opera, eseguendo i loro successi più amati e brani tratti dal nuovo album *Ad Astra*, che include anche una cover dei Queen. L'evento, che avrà



inizio alle 20 con apertura porte alle 19, segna il ritorno del Volo negli Stati Uniti dopo il tour del

2022. I biglietti sono già disponibili su piattaforme come Ticketmaster e sul sito ufficiale del Radio City Music Hall.

Le vie della Mela si colorano di verde



Il 17 marzo, in tutti i paesi che hanno una grande comunità irlandese si festeggia san Patrizio. E New York non fa eccezione. Per l'occasione verrà organizzata una parata, la Saint Patrick's Day Parade, che di solito parte dalla 44esima strada per poi incrociare e percorrere la 5th Avenue, dove si passa di fronte alla cattedrale di San Patrizio sulla 50esima strada. La sfilata continua fino alla 86esima strada per terminare in corrispondenza del MoMA. Il colore predominante sarà ovviamente il verde irlandese. Sfileranno bande musicali, cornamuse, reparti militari e associazioni varie provenienti da tutti gli Stati Uniti.

Perseveranza

130

“I fiumi lo sanno:
non c'è fretta.
Arriveremo là un giorno.”

A.A. Milne

“Lavorerò ostinatamente,
pazienterò e mi aspetterò
il minimo.”

Sylvia Plath

“A volte, persino vivere
è un atto di coraggio.”

Seneca

“La perseveranza
non è una lunga corsa.
Sono tante brevi corse,
una dopo l'altra.”

Walter Elliot

“Dobbiamo credere
di essere dotati per
qualcosa e che questa
cosa debba essere
raggiunta.”

Marie Curie

“Tutto come un tempo.
Nulla di diverso mai. Mai
provato. Mai fallito. Non
importa. Prova ancora.
Fallisci ancora. Fallisci
meglio.”

Samuel Beckett

“Se proteggevo i canyon
dalle tempeste di vento,
non vedresti mai
la vera bellezza
delle loro incisioni.”

Elisabeth Kübler-Ross

“Che io non implori la
fine del mio dolore, ma il
cuore per superarlo.”

Rabindranath Tagore



“Sono
straordinariamente
paziente, a condizione
che alla fine si faccia
come dico io.”

Margaret Thatcher

“I nostri legami con
la vita sono più forti
di quanto immagini,
o di quanto possa
immaginare chi non
ha mai sentito quanto
possano essere tirati
senza spezzarsi.”

Anne Brontë

“La differenza tra
perseveranza e
ostinazione è che una
deriva da una volontà
forte e l'altra da un forte
'non voglio'.”

Henry Ward Beecher

“Una carriera va
coltivata. Occorre
cura. Ogni giorno deve
portare un piccolo
progresso. Come si
comporterebbe un
artista con un minimo di
autostima? Comportati
così.”

Julia Cameron

PENSIERO FINALE



“Persino un francobollo
sa che deve restare
attaccato finché arriva a
destinazione.”

B.C. Forbes



INTERCONTINENTAL.
ROME AMBASCIATORI PALACE



CHARLIE'S, ALL SEASONS ROOFTOP - VIA VENETO

Charlie's Rooftop presso InterContinental Rome Ambasciatori Palace
Via Vittorio Veneto, 62 - 00187 Roma Tel. +39 06 4201 0823
charlies@ic-rome.com - www.charliesrome.com

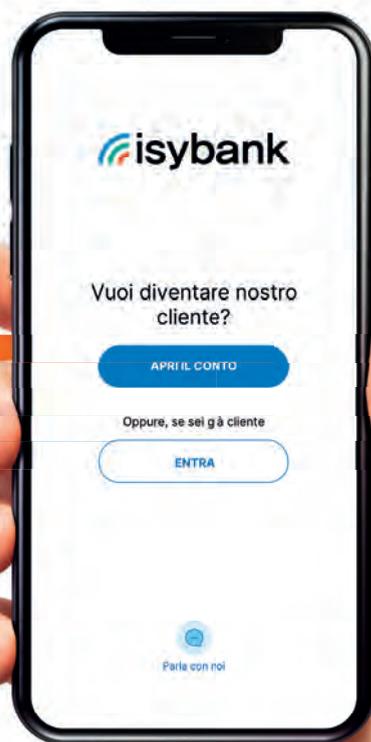


Semplicemente banca.

LA BANCA DIGITALE DI INTESA SANPAOLO.

Non usiamo troppi giri di parole:
con l'app di isybank apri un conto
in pochi minuti, direttamente
sul tuo smartphone. Così hai
quello che ti serve, quando ti serve.

isybank.com



Banca del gruppo **INTESA**  **SANPAOLO**



SCARICA L'APP



Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Fogli Informativi dei prodotti offerti dalla banca sul sito isybank.com